

Podpora rozvoje kariéry výzkumníků v infrastrukturách VaVal

**Podklady pro vyhodnocení Národní politiky VaVal:
Oblast lidských zdrojů**

září 2013

Tato zpráva byla vypracována v rámci veřejné zakázky Úřadu vlády „Analýzy a podklady pro realizaci a aktualizaci Národní politiky výzkumu, vývoje a inovací“.

Obsah

ÚVOD	3
KAPITOLA 1: Vyhodnocení evropských dokumentů k rozvoji kariéry výzkumníků	4
1.1 Strategické dokumenty a nástroje	4
1.2 Evropská charta a Kodex pro výzkumné pracovníky	5
KAPITOLA 2: Analýza podmínek pro rozvoj kariéry výzkumníků v ČR	12
2.1 Současné podmínky rozvoje kariéry výzkumníků v ČR	12
2.1.1 Najímání výzkumných pracovníků	12
2.1.2 Kariérní systém a hodnocení	15
2.1.3 Informační, poradenská a školicí podpora rozvoje kariéry	17
2.1.4 Mobilita	19
2.1.5 Podmínky financování a prostředí pro výzkum	22
2.1.6 Genderová rovnost	24
2.2 Podpora kariérního rozvoje v rámci Rozvojových programů VŠ	26
KAPITOLA 3: Rozvoj kariéry výzkumníků v infrastrukturách VaVal	32
3.1 Politika rozvoje lidských zdrojů ve VaV infrastrukturách podpořených z OP VaVpI	32
3.1.1 Kariérní plán	33
3.1.2 Plán mobility pracovníků vůči aplikační sféře	34
3.1.3 Plán mobility pracovníků vůči zahraničí	35
3.1.4 Politika náboru pracovníků na volné pozice	35
3.1.4 Zapojení centra do magisterských a doktorských studijních programů	36
3.1.5 Genderová politika	37
3.2 Nároky výzkumných center na absolventy doktorských studií	38
KAPITOLA 4: Příklady dobré praxe ze zahraničí	43
4.1 Projekt Vitae	43
4.2 Strukturovaná podpora ve vazbě na stadium vědecké kariéry	46
4.3 informační podpora výzkumné kariéry	47
4.4 Pracovní podmínky	49
4.5 Přenositelnost grantů	49
ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ	50
LITERATURA	55

ÚVOD

Kvalita výzkumných pracovníků je společně s finančními vstupy a kvalitním technickým vybavením jedním z rozhodujících faktorů, které ovlivňují výsledky dosahované jednotlivými pracovišti vědy a výzkumu. Kvalita výzkumných pracovníků je především výsledkem samotného úsilí jednotlivců, nicméně toto individuální úsilí přináší větší efekty, pokud je realizováno v prostředí, které je pro profesní růst příznivé. Jaké by měly být základní charakteristiky tohoto prostředí, prostřednictvím jakých opatření by měla a mohla být kvalita lidských zdrojů ve vědě a výzkumu zvyšována jsou otázky, na které předkládaná studie hledá odpovědi.

Studie je rozdělena do 4 kapitol. První kapitola je zaměřena na vyhodnocení rozhodujících strategických dokumentů přijatých na úrovni Evropské unie, které se problematikou kvality pracovního prostředí výzkumníků a podporou jejich profesního rozvoje zabývají. Pozornost je věnována především Evropské chartě pro výzkumné pracovníky – Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků, jsou popsány hlavní zásady tohoto dokumentu a vyhodnoceny postoje českých výzkumných institucí a vysokých škol k této Chartě a Kodexu.

Druhá kapitola se zabývá podmínkami pro rozvoj profesní kariéry výzkumníků v ČR a tam, kde je to možné, porovnává situaci v ČR se situací v rámci EU. V první části této kapitoly jsou popsána pravidla, kterými se jednotlivé instituce řídí při přijímání nových výzkumných pracovníků a je vyhodnocena otevřenost výběrových řízení. Dále je pozornost věnována kariérním řádům vysokých škol a Akademie věd a formám a rozsahu informační, poradenské, vzdělávací a finanční podpory profesní kariéry a zajištění jednotlivých forem mobility a genderové vyváženosti. Druhá část kapitoly je zaměřena na vyhodnocení podpory kariérního rozvoje na vysokých školách prostřednictvím Rozvojových programů vysokých škol.

Třetí kapitola obsahuje vyhodnocení politiky rozvoje lidských zdrojů výzkumných center vybudovaných s podporou OP VaVpl. Vzhledem k tomu, že žadatelé o tuto podporu měli předepsanou nejenom povinnost tuto politiku rámcově zpracovat, ale byly jim předepsány i jednotlivé okruhy této politiky, kapitola obsahuje obecnou charakteristiku těchto okruhů a vymezení prvků, které nebyly společné jednotlivým centrům a mohou tak být inspirativní pro ostatní instituce. Ve druhé části kapitoly je odhadnuta dostupnost absolventů doktorského studia, kteří by měli obsadit plánované juniorské pozice v následujících letech.

Čtvrtá kapitola podává přehled vybraných příkladů programů nebo opatření na podporu profesní kariéry výzkumníků, která jsou realizovaná v zahraničí a která nejsou nebo pouze ve velmi omezené nebo zúžené formě využívána v ČR. Nejprve je popsán komplexní projekt Vitae realizovaný ve Velké Británii, dále je pozornost věnována systémům podpory navázaných na stupeň rozvoje kariéry výzkumníků, informační podpoře výzkumné kariéry, pracovním podmínkám a přenositelnosti grantů.

Nedílnou součástí studie jsou přílohy ke kapitole 2 a 3, které obsahují podpůrné výpočty. Velmi důležitá je Příloha ke kapitole 4, která podrobně informuje o jednotlivých aspektech podpory profesní kariéry v zahraničí a která byla podkladem pro zpracování kapitoly 4.

Při zpracování studie byla využita především metoda sekundární analýzy dostupných informačních zdrojů a při zpracování dat běžné statistické postupy.

KAPITOLA 1: Vyhodnocení evropských dokumentů k rozvoji kariéry výzkumníků

Evropská unie a jednotlivé členské státy jsou si vědomy důležitosti lidských zdrojů a jejich kvality v oblasti vědy a výzkumu a věnují této otázce dostatečnou pozornost. Otázka podpory kariéry výzkumných pracovníků je tak zahrnuta v řadě evropských dokumentů, a spolu s podporou VaVal je jednou z prioritních oblastí, na kterou se EU zaměřuje.

1.1 Strategické dokumenty a nástroje

Stěžejní strategické evropské dokumenty, kterými jsou již ukončená **Lisabonská strategie** a v současnosti platná **Evropa 2020** se problematice rozvoje lidských zdrojů ve vědě a výzkumu rovněž věnují. Oblast vědy, výzkumu a inovací byla v obou strategiích jednak průřezovým tématem, které ovlivňovalo mnoho oblastí, tak i samostatnou kapitolou, jíž byla věnována vysoká priorita. Téma rozvoje lidských zdrojů v oblasti VaVal, resp. podpora kariéry výzkumných pracovníků je v obou dokumentech rovněž zmiňována a to napříč různými tématy. Zpravidla se soustředí na obecná prohlášení, jako je navýšení investic do lidských zdrojů, podpora mobility aj. bez uvedení konkrétních nástrojů pro jejich realizaci.

Významným krokem k rozvoji a posílení vědy a výzkumu a podpoře rozvoje lidských zdrojů bylo zřízení **Evropského výzkumného prostoru** (European Research Area – ERA) v rámci Lisabonské strategie. To mělo za cíl především podpořit lepší využití peněžních prostředků a zabránit dalšímu odlivu vědeckých pracovníků. V rámci těchto snah byly vytvořeny také ukazatele k vyhodnocování jednotlivých oblastí výzkumu, a to zejména pokud se jedná o rozvoj lidských zdrojů.

Cílem aktuální strategie **Evropa 2020** je vytvořit z Evropské unie vedoucí světovou ekonomiku a učinit z ní důležitého a konkurenceschopného globálního činitele. K naplnění tohoto cíle bylo stanoveno mnoho dílčích cílů, jejichž splnění je podmíněno zejména rozvojem vědy, výzkumu a inovací. Stěžejní iniciativou v této oblasti je „**Innovation Union**“, která je implementovaná v národních strategiích jednotlivých členských států a věnuje se problematice dostatečného počtu a kvality vědeckých výzkumných pracovníků. S ohledem na kvalitu lidských zdrojů ve VaVal zdůrazňuje tato iniciativa zejména kvalitní počáteční vzdělávání, podporu mezinárodní mobility a mezisektorové spolupráce a s tím související dokončení Evropského výzkumného prostoru a zvýšení přílivu finančních prostředků do vědy a výzkumu.

Evropská unie spatřuje výrazný přínos zejména ve vědecké mobilitě, která nepředstavuje přínos pouze individuální, týkající se konkrétního výzkumníka, ale také institucionální, týkající se institucí, ve kterých mobilita proběhla a přínos systémový, ze kterého profituje celý sektor, systém VaV či trh práce. Je to sice pouze jeden z aspektů rozvoje kariéry výzkumníka, ale má významný dopad v mnoha ohledech. Důležitým nástrojem pro podporu mobility je **program Marie Curie** (Marie Curie Actions), a to zejména jeho specifický program Lidé (People). Z valné většiny je tento program určen na podporu zahraniční, popřípadě mezisektorové mobility výzkumných pracovníků za účelem zvyšování jejich odborné kvalifikace. Velkou výhodou je zejména nevyhraněnost programu, tzn. podpora je adresována jak vědeckým pracovníkům na počátku své kariéry, tak také špičkovým a etablovaným odborníkům bez návaznosti na vědecký obor.

Pro rozvoj kariéry výzkumných pracovníků byl klíčový rok 2005, ve kterém přijala **Evropská komise Evropskou chartu a Kodex výzkumníků**¹, která slouží jako rámec řízení lidských zdrojů v oblasti vědy a výzkumu a vymezuje principy, požadavky, role, nároky a povinnosti jak výzkumných pracovníků, tak také zaměstnavatelů a sponzorských institucí (tzv. funders). Hlavním cílem, shrnutým do 40 zásad, je snaha o vytvoření přirozeného vztahu mezi výzkumnými pracovníky a jejich zaměstnavateli, který přispěje k úspěšné tvorbě, transferu, sdílení a šíření znalostí a zkušeností v oblasti řízení lidských zdrojů ve VaVal. Evropská komise vydala rovněž doporučení zemím EU k zavedení struktur, které umožní pravidelné sledování rozsahu uplatnění Charty a Kodexu (ze strany zaměstnavatelů, investorů i výzkumných pracovníků). Byla také zřízena Řídící skupina pro lidské zdroje a mobilitu (Steering Group on Human Resources and Mobility). Členské státy mají každoročně informovat Komisi o veškerých opatřeních, která přijmou s ohledem na toto doporučení, o prvních výsledcích těchto opatření a o příkladech osvědčených postupů.

Instituce, které se podílejí na implementaci zásad Kodexu a Charty, a mají aktivní přístup ke zlepšení postupů v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou identifikovatelné pomocí ocenění „**HR excellence in Research Award**“ udělovaného institucím, které splnily příslušné podmínky. První výzkumné instituce obdržely tento status v průběhu roku 2010.

1.2 Evropská charta a Kodex pro výzkumné pracovníky

Základní principy Charty a Kodexu lze shrnout do následujících čtyř témat:

- otevřená politika náboru
- naplňování potřeb souvisejících se sociálním a penzijním zabezpečením výzkumníků, kteří se účastní mobility
- atraktivní pracovní prostředí
- podpora vzdělávání, rozvoje kompetencí a zkušeností výzkumníků

Priority definované vlastní Chartou mají dvě části. První se vztahuje na samotné výzkumné pracovníky, druhá obsahuje zásady pro investory a zaměstnavatele.

Mezi **zásady určené výzkumným pracovníkům** patří zejména: Svoboda výzkumu, dodržování etických zásad, vysoká profesní zodpovědnost a povědomí o právních otázkách souvisejících s výzkumem a o strategických prioritách v dané oblasti, znalost finančních mechanismů a účinná spolupráce výzkumníků se zodpovědnými orgány. Zahrnuje to rovněž dodržování zásad řádného, průhledného a efektivního finančního řízení a umožnění oprávněných kontrol včetně zpřístupnění metod sběru a analýzy dat a výsledků. Výzkumní pracovníci (zejména ti zkušenější) jsou dále chartou zavázáni k účelnému a efektivnímu šíření výsledků své práce, včetně jejich uvádění na trh, ale také v rámci komunikace s veřejností. Je podporováno odborné vedení mladých výzkumníků, tutoring a mentoring včetně vyhodnocování a dokumentace výzkumného pokroku a získávání zpětné vazby v rámci procesů hodnocení, atd. Zkušení výzkumní pracovníci by měli po všech stránkách vytvářet předpoklady pro úspěšný rozvoj vědecké kariéry začínajících kolegů. Všichni by měli dbát o své nepřetržité profesní vzdělávání.

¹ V návaznosti na předchozí strategické dokumenty EU (např. Lisabonská smlouva, Usnesení Rady ze dne 10. listopadu 2003 - 2003/C 282/01 o povolání a kariéře výzkumných pracovníků uvnitř Evropského výzkumného prostoru)

Část určená pro instituce (tedy zaměstnavatele a investory) obsahuje devatenáct zásad pokrývajících širokou škálu aspektů prostředí vědecké práce. Jedná se o následující zásady:

- **Uznávání profese.** Všichni výzkumníci by měli být uznáváni jako příslušníci profesní skupiny bez ohledu na fázi jejich kariéry nebo typ pracovního zařazení.
- **Nediskriminace.** Zamezení jakémukoli druhu diskriminace.
- **Výzkumné prostředí.** Poskytnout příslušné vybavení a prostředky pro výzkumnou práci a pro zapojení do výzkumných sítí, a dbát na dodržování národních nebo odvětvových předpisů týkajících se zdraví a bezpečnosti ve výzkumu.
- **Pracovní podmínky.** Pracovní podmínky dostatečně pružné k úspěšnému provádění výzkumu. Cílem by mělo být umožnit spojit osobní život a rozvoj kariéry. Zvláštní pozornost by měla být věnována flexibilní pracovní době, práci na částečný úvazek, práci na dálku a dlouhodobému studijnímu volnu (sabbatical leave).
- **Stabilita zaměstnání.** Zaměstnavatelé by měli zajistit, aby výkonnost výzkumných pracovníků nebyla negativně ovlivněna nestálostí pracovních smluv a uplatňovat zásady týkající se práce na dobu určitou, které jsou upraveny směrnici EU.
- **Financování a mzdy.** Pro všechny výzkumné pracovníky, včetně těch na nižších pozicích, zajistit přitažlivé mzdové podmínky s přiměřeným sociálním zabezpečením (včetně nemocenských dávek a rodinných příspěvků, důchodového zabezpečení a dávek v nezaměstnanosti).
- **Rovnováha mezi pohlavími.** Uplatňování politiky rovných příležitostí v okamžiku přijímání do pracovního poměru a během dalších etap rozvoje kariéry. Skladba výběrových a hodnotících komisí má přiměřeně respektovat rovnováhu mezi pohlavími.
- **Rozvoj kariéry.** Zaměstnavatelé by měli vypracovat specifickou strategii pro rozvoj kariéry pro výzkumné pracovníky na všech stupních kariéry bez ohledu na jejich smluvní situaci, tj. včetně výzkumných pracovníků se smlouvou na dobu určitou. Tato strategie by měla zahrnout i dostupnost poradců, jejichž úkolem je poskytovat podporu a poradenství pro osobní a profesionální rozvoj výzkumných pracovníků.
- **Podpora mobility.** Zaměstnavatelé musí uznat hodnotu geografické, mezisektorové, vnitro/mezioborové a virtuální mobility. Tyto možnosti by proto měly být zahrnuty do kariérního plánu a zkušenosti v nich nabyté by měly být uznávány v rámci kariérního postupu. Je třeba také vytvořit nezbytné administrativní nástroje, které umožní převody grantů a sociálního zabezpečení.
- **Přístup ke vzdělávání.** Všichni výzkumní pracovníci na všech stupních kariéry a bez ohledu na smluvní situaci by měli mít příležitost k profesnímu rozvoji a ke zlepšení zaměstnatelnosti. Tato opatření musí být pravidelně hodnocena z hlediska míry jejich uplatňování a efektivnosti.
- **Přístup k odbornému poradenství.** Možnost odborného poradenství a pomoci při hledání zaměstnání pro všechny výzkumné pracovníky, a to buď v příslušné instituci, nebo ve spolupráci s jinými strukturami.
- **Práva duševního vlastnictví.** Zaměstnavatelé by měli zajistit, aby výzkumní pracovníci na všech stupních kariéry získávali užitek z využívání výsledků svého výzkumu a vývoje díky přiměřené ochraně práv duševního vlastnictví včetně autorského práva. Politiky a praktiky by měly specifikovat práva náležející výzkumným pracovníkům, jejich zaměstnavatelům nebo jiným stranám.

- **Spoluautorství.** Instituce by měly mít při hodnocení zaměstnanců respektovat spoluautorství, které je výrazem konstruktivního přístupu k provádění výzkumu. Měly by být vyvinuty strategie, metody a postupy poskytující výzkumným pracovníkům nezbytné rámcové podmínky k uplatnění práva být uváděn nebo citován v souvislosti s jejich skutečným přispěním, nebo zveřejňovat výsledky své vlastní práce nezávisle na nadřízené osobě.
- **Kontrola.** Měla by být jasně určena osoba, na níž se budou moci obracet výzkumní pracovníci na počátku kariéry v otázkách týkajících se výkonu pracovních povinností. Navržené dohlížecké osoby musejí mít dostatečnou praxi v oblasti kontroly výzkumu, dostatek času, a odpovídající kompetence.
- **Výuka.** Výuka by měla být považována za plnohodnotnou možnost uplatnění v rámci výzkumné profesní dráhy. Pedagogické povinnosti by však neměly výzkumnému pracovníkovi bránit, zejména na počátku kariéry, ve výzkumné činnosti. Úkoly spojené s výukou mají být řádně odměňovány a brány v úvahu v systémech profesního vyhodnocování. Rovněž čas, který zkušení vědečtí pracovníci vynaloží na odbornou přípravu začínajících výzkumníků, má být započítán v rámci jejich pedagogického úvazku. Pro pedagogickou činnost by měla být poskytnuta odborná příprava v rámci pracovního rozvoje výzkumných pracovníků.
- **Systém hodnocení.** Měl by být zaveden systém hodnocení, který by umožňoval pravidelné a průhledné hodnocení pracovního výkonu nezávislou komisí (u zkušených výzkumných pracovníků nejlépe mezinárodní). Systém hodnocení by měl brát v úvahu vědeckou tvořivost a výsledky, např. publikace, patenty, řízení výzkumu, pedagogickou a lektorskou práci, dohled, instruktáž, národní nebo mezinárodní spolupráci, administrativní úkoly, činnosti spojené s popularizací vědeckých výsledků a také zkušenosti získané mobilitou. K výsledkům hodnocení by se mělo přihlížet při kariérním postupu.
- **Stížnosti a odvolání.** Měly by být přesně určeny postupy pro přezkoumání stížností/odvolání výzkumných pracovníků včetně konfliktů mezi dohlížeckou osobou a začínajícími výzkumnými pracovníky, případně určena jedna nezávislá osoba (typu ombudsman).
- **Účast v rozhodovacích procesech.** Zastoupení výzkumných pracovníků v příslušných informačních, poradních a rozhodovacích orgánech institucí, pro které pracují, by mělo být uznáno jako oprávněné a obecně žádoucí.
- **Nábor.** Měly by být přesně stanoveny vstupní a náborové normy pro výzkumné pracovníky, obzvláště na počátku jejich kariéry, které by usnadnily přístup znevýhodněným skupinám nebo výzkumným pracovníkům navracejícím se k výzkumné činnosti. Zaměstnavatelé by se při přijímání výzkumných pracovníků měli držet zásad stanovených v Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků.

Kodex chování pro přijímání výzkumných pracovníků obsahuje následující principy a požadavky, které doplňují a konkretizují Evropskou chartu pro výzkumné pracovníky v oblasti náboru:

- **Nábor (inzerce):** Měly by být stanoveny otevřené, účinné, průhledné a mezinárodně srovnatelné přijímací postupy (je třeba použít všechny dostupné nástroje, zejména mezinárodní nebo světově přístupné na internetových stránkách jako je celoevropská brána mobility výzkumných pracovníků <http://europa.eu.int/eracareers>). Inzerát by měl obsahovat popis požadovaných znalostí a dovedností, a specifikaci pracovních podmínek a kariérních vyhlídek. Popis by neměl být příliš úzce vymezený, aby neodradil potenciální zájemce.
- **Výběrová komise:** Je třeba zajistit různorodost členů výběrové komise z hlediska odborných kompetencí, poměru mezi muži a ženami, popř. příslušnosti k různým sektorům (veřejný –

soukromý) či z jiných zemí. Členové komisí by měli být odborně vyškoleni a používat více metod hodnocení (ústní pohovory, externí posudky...)

- **Transparentnost:** Uchazeči by měli být předem informováni o kritériích výběru, o počtu volných míst a vyhlídkách kariérního růstu, po ukončení výběrového řízení by měli dostat zpětnou informaci o silných a slabých stránkách své kandidatury.
- **Hodnocení kandidátů:** Kromě odborných kvalit je třeba brát v úvahu i tvořivost a míru nezávislosti. Vědecké úspěchy je třeba hodnotit kvalitativně i kvantitativně, tedy nejen s důrazem na množství publikací, ale i na další kvalitní výsledky v rámci různorodé vědecké dráhy, včetně např. výuky, supervize, práce v kolektivu, transferu znalostí, řízení, popularizace, atd. U uchazečů z praxe je třeba přihlížet k podílu na patentech, vývoji a vynálezech.
- **Hodnocení časového sledu dosavadní kariéry:** Přerušení či časové posuny v kariéře by neměly být hodnoceny negativně, nýbrž jako potenciální přínos směřující k mnohorozměrné profesní dráze.
- **Uznávání mobility:** Každá zkušenost s mobilitou (vč. změn oboru/odvětví nebo zkušenosti s virtuální mobilitou) by měla být považována za hodnotný příspěvek k rozvoji kariéry.
- **Uznávání kvalifikací:** Zaměstnavatelé by měli vhodně posoudit a uznat všechny odborné kvalifikace výzkumníků, vč. neformálních kvalifikací, a seznámit se a využívat národní a mezinárodní procesy uznávání kvalifikací.
- **Služební věk:** Hodnocení kvalifikace by se mělo odvíjet od úspěchů daného uchazeče, nikoli od reputace instituce, kde kvalifikaci získal. Ačkoli vysoce odborná kvalifikace může být získána už v rané fázi kariéry, mělo by se přihlížet i k principu celoživotního učení.
- **Jmenování postdoktorandů:** Měla by být stanovena jasná pravidla, včetně maximální délky a cílů jejich jmenování. Mělo by být bráno v úvahu, že se jedná o přechodnou pozici poskytující zejména možnosti dalšího profesního rozvoje a poskytovat vyhlídku na dlouhodobý kariérní postup.

K Evropské chartě pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků se mohou dobrovolně přihlásit evropské vědeckovýzkumné instituce z privátní i veřejné sféry. Přijetím podmínek Charty dávají najevo, že mají vytvořeny podmínky příznivé pro rozvoj vědeckých pracovníků, mohou také o sobě zvýšit povědomí na mezinárodní úrovni, neboť jsou zveřejněny v seznamu institucí hlásících se k Chartě na webových stránkách Euraxess (<http://ec.europa.eu/euraxess/index.cfm/rights/charterAndCode>). V současné době (srpen 2013) je zde uvedeno cca 900 nejen ze zemí EU, ale i z dalších evropských zemí a Izraele a dalších 16 institucí mezinárodních. Instituce získávají logo "HR Excellence in Research". V České republice přijaly Chartu a získaly příslušné ocenění pouze dvě instituce – CEITEC a Akademie věd ČR, která však reprezentuje 53 vědeckých ústavů. Ostatní instituce v ČR zpravidla vycházejí z evropských etických kodexů a většina z nich přijala své vlastní kodexy, jejich výsledky však nejsou ověřovány podle evropských pravidel a tyto instituce zatím nezískaly příslušné evropské ocenění.

Nástrojem, který má pomoci institucím s praktickou implementací Charty a Kodexu je **Personální strategie pro výzkumníky ("HR Strategy for Researchers" – HRS4R)**. Tento nástroj je založen na sebehodnocení a externím hodnocení a jeho využití je dobrovolné. Obsahuje následující kroky:

1. Interní analýza instituce, jejímž cílem je porovnat prostředí, politiky a pravidla instituce s principy Charty a Kodexu. Analýza je provedena na základě šablony, která rozděluje všech 40 principů Charty a Kodexu do čtyř okruhů (etické a profesionální aspekty, nábor, pracovní

podmínky a sociální zabezpečení, vzdělávání) a musí se jí účastnit všichni zainteresovaní aktéři (tj. rektor, personální manažeři, výzkumníci...). Doporučuje se použít systém indikátorů a průzkum názorů zaměstnanců. Pokud v instituci již jsou uplatňovány jiné personální strategie podobného charakteru, HRS4R do nich může být snadno začleněna. V tomto případě mohou být použity jiné nástroje, než doporučená šablona.

2. Na základě výsledků interní analýzy je vypracována vlastní personální strategie pro výzkumníky obsahující konkrétní akční plán, který je zveřejněn jednak na vlastních stránkách instituce a jednak na webovém portále „EURAXESS Rights“. Měla by shrnovat hlavní výsledky interní analýzy a představit kroky k dosažení (či udržení) standardů Charty a Kodexu. Strategie by dále měla obsahovat jednoznačný závazek realizovat interní a externí kroky ke zvýšení povědomí o Chartě a Kodexu.
3. Analýza a akční plán jsou poté zrevidovány a potvrzeny Evropskou komisí. Ověřuje se především, zda je personální strategie instituce založena na interní analýze a zda se účastnili všichni klíčoví aktéři. Instituce poté získává právo používat logo 'HR Excellence in Research', což by mělo napomoci jejímu zviditelnění jako kvalitního zaměstnavatele na poli mezinárodního výzkumu a přilákání nejlepších výzkumníků z celého světa.
4. Pokrok v implementaci strategie a akčního plánu je předmětem pravidelného sebehodnocení instituce opakujícího se minimálně každé dva roky. Sebehodnocení má být implementováno v rámci existujících mechanismů pro zajištění kvality. Strategie je na jeho základě aktualizována. Proces sebehodnocení má být jednoduchý, bez náročné administrativy. Byla-li pro úvodní sebehodnocení použita doporučená šablona (viz krok 1), měla by být použita i pro další sebehodnocení. Nejsou vyžadované žádné zprávy.
5. Externí hodnocení probíhá minimálně jednou za čtyři roky. Instituce vypracuje krátkou zprávu o plnění cílů vytčených v personální strategii instituce a jejich shodě se zásadami Charty a Kodexu. Zpráva je zhodnocena buď panelem externích expertů nebo prostřednictvím národních mechanismů kontroly kvality (např. národní hodnotící agentura, „peer reviews“ apod.) Pokud je výsledek hodnocení pozitivní, statut 'HR Excellence in Research' je Evropskou komisí potvrzen. Pokud existují výhrady, jsou vydána doporučení pro zlepšení a stanovena přiměřená lhůta pro jejich implementaci. Nedojde-li k nápravě, statut 'HR Excellence in Research' je instituci odebrán. Volba mezi národním systémem kontroly kvality, externími experty nebo jiným vhodným mechanismem hodnocení může proběhnout buď na úrovni instituce nebo na regionální či národní úrovni. V každém případě musí být uplatněna následující hodnotící kritéria: nestrannost a nezávislost hodnocení, důvěrnost (pouze závěrečné rozhodnutí EK je zveřejněno), pravidelnost (min. jednou za čtyři roky). Pokud existují podobné mechanismy na národní úrovni, mohou být přijaty jako ekvivalentní k HRS4R. Příkladem je britský Konkordát "*UK Concordat to Support the Career Development of Researchers*".

Linie politik EU navazující na koncept Evropského výzkumného prostoru (existující od roku 2000) vyústila v roce **2007** v přijetí tzv. **Evropského partnerství pro výzkumníky** (European Partnership for Researchers). Jeho obsahem je rovněž doporučení kroků směřujících ke zlepšení podmínek výzkumníků v Evropě. Kromě pokračující podpory pro rozšiřování principů Charty a Kodexu mezi výzkumnými institucemi členských zemí se jedná o následující kroky plánované pro čtyři oblasti:

1. Otevřená politika náboru a přenositelnost grantů - navrhované akce:

- Členské země zajistí otevřený a transparentní nábor výzkumníků založený na konkurenci, zejm. poskytnou výzkumným institucím větší autonomii pro přijímání výzkumníků a uznávání kvalifikace získané v jiné zemi
 - Členské země a EK zajistí, aby všechny výzkumné pozice financované z veřejných zdrojů byly inzerovány otevřeným způsobem, online, zejména prostřednictvím portálu EURAXESS
 - Členské země a EK zajistí adekvátní informovanost a asistenční služby pro výzkumníky, kteří se přesunují mezi institucemi, sektory nebo zeměmi (včetně portálů EURAXESS a EURES)
 - Členské země a EK zajistí přenositelnost grantů, které přidělují národní agentury a relevantní výzkumné programy Společenství (Community research programmes) v těch případech, kde to umožní lepší dosahování cílů výzkumu pro instituce a lepší kariérní možnosti pro výzkumníky
2. Sociální a penzijní zabezpečení – navrhované akce:
- EK a členské země zajistí přístup výzkumníků a jejich zaměstnavatelů k informacím o uplatňování evropských pravidel pro sociální zabezpečení a o důsledcích mezinárodní mobility pro penzijní připojištění, včetně toho, že budou vylepšeny existující zdroje informací na úrovni EU a národní úrovni.
 - Členské země by měly lépe využívat existující právní rámec (zejm. EU Nařízení č. 1408/71² a 883/04³) a uzavírat vhodné bilaterální a multilaterální dohody na podporu výzkumníků v oblasti sociálního a penzijního zabezpečení
 - Členské země by měly do smluv upravujících sociální zabezpečení, které uzavírají se třetími zeměmi, zahrnout pravidla usnadňující mezinárodní mobilitu výzkumníků
 - EK a členské země by měly zvážit vydání Doporučení Komise nebo Rady, které by zjednodušilo přenos penzijního připojištění pro vysoce mobilní pracovníky, včetně výzkumníků
 - Komise a členské země by měly podporovat celoevropská penzijní schémata zaměřená na výzkumníky.
3. Atraktivní prostředí a pracovní podmínky – navrhované akce:
- Členské země a zaměstnavatelé mají zlepšit příležitosti k rozvoji kariéry pro začínající výzkumníky tím, že zavedou principy „flexicurity“, pravidelné hodnocení, širší autonomii a lepší vzdělávání. Instituce, které financují výzkum, by měly při posuzování grantových žádostí brát v úvahu i možnosti kariérního rozvoje výzkumníků.
 - Členské země a zaměstnavatelé by měli aktivně zavádět flexibilnější podmínky ve smlouvách, které by umožnily výzkumníkům na konci kariéry zvolit i nestandardní kariérní dráhu (např. přesunout se do jiné země či sektoru, pracovat jako konzultant politiky výzkumu či mentor začínajících výzkumníků apod.).
 - Zaměstnavatelé a investoři by měli zajistit, aby všem výzkumníkům financovaným z veřejných zdrojů byly poskytnuty adekvátní platby sociálního zabezpečení
 - Členské země a veřejné výzkumné instituce by měly usilovat o adekvátní zastoupení mužů i žen v orgánech, které vybírají a financují výzkumné projekty, a systematicky přijímat opatření umožňující mužům i ženám realizovat vědeckou kariéru v rovnováze se soukromým životem
4. Vzdělávání, dovednosti a zkušenosti evropských výzkumníků – navrhované akce:

² Regulation (EEC) No 1408/71 of the Council of 14 June 1971 on the application of social security schemes to employed persons and their families moving within the Community

³ Regulation (EC) No 883/2004 of the European Parliament and of the Council of 29 April 2004 on the coordination of social security systems

- Členské země by měly vytvářet takové podmínky, které by umožnily výzkumníkům získávat vhodné dovednosti k plnému uplatnění ve znalostní společnosti během jejich výzkumné kariéry
- Členské země zajistí lepší propojení mezi akademickou sférou a průmyslem tím, že budou podporovat jednak umisťování výzkumníků v průmyslu během jejich vzdělávání a jednak financování vědeckých pracovníků průmyslem a angažování průmyslu v přípravě vzdělávacích programů.

Pokrok v implementaci Charty a Kodexu pro přijímání výzkumníků i doporučení Evropského partnerství pro výzkumníky je Evropskou komisí pravidelně **vyhodnocován** a na základě vyhodnocení jsou stanovována další doporučení. (Viz např. „ERA Steering Group on Human Resources and Mobility: Report on the Implementation of the European Partnership for Researchers“ - vydáno v roce 2009 a aktualizováno v r. 2010, „ERA-SGHRM Working Group on Human Resources issues, including the HRS4R and other examples of good practice not directly linked to the Charter & Code“ – vydáno v roce 2012)

Ze zkušeností zemí, které již aplikovaly Národní akční plány pro implementaci Charty a Kodexu, lze odvodit první poznatky. Ukázalo se, že pro úspěch realizace výše uvedených strategií je nezbytná rozsáhlá **komunikace mezi všemi zúčastněnými aktéry** (workshopy, fokusní skupiny, pracovní skupiny...), zejména musí být přizváni zástupci vysokých škol, výzkumných institucí, průmyslu a jejich zastřešujících institucí, odborových svazů i významných nevládních organizací. Nejčastější problémy se týkaly **obtížné koordinace mezi různými ministerstvy** a **neochoty** některých institucí **vnímat výzkumníky jako zvláštní skupinu zaměstnanců** pokud jde o práva spojená s penzijním a sociálním zabezpečením. Objevovaly se názory, že opatření realizovaná prostřednictvím pracovního práva platného pro všechny zaměstnance budou přínosnější. Ukázalo se také jako nezbytné, aby **národní administrativa úzce spolupracovala se sítí EURAXESS**. Jednak by zástupci sítě měli být klíčovými účastníky konzultačního procesu během vytváření Národního akčního plánu, jednak by tato síť měla být využívána jako nástroj pro jeho implementaci (např. v Itálii ministr pro školství a výzkum rozeslal všem rektorům oficiální dopis se žádostí, aby všechny své volné pozice výzkumníků zveřejňovali na portálu EURAXESS Jobs). **Jazyková bariéra** byla zaznamenána jako signifikantní problém při přijímání výzkumníků ze zahraničí. Součástí mnoha výzkumných pozic je povinnost výuky, při níž bývá nezbytná dobrá znalost národního jazyka hostitelské země.

V České republice dosud nebyl přijat Národní akční plán pro implementaci Evropského partnerství pro výzkumníky. V dokumentu „ERA Steering Group on Human Resources and Mobility: Report on the Implementation of the European Partnership for Researchers“ z roku 2010 se konstatuje, že akční plán bude v ČR dokončen až v návaznosti na přijetí reformy terciárního vzdělávání, vzhledem k tomu, že několik oblastí EPR bude ovlivněno touto reformou. Je však uvedena Národní politika výzkumu vývoje a inovací pro roky 2009-2015 jakožto základní politický dokument, který obsahuje mimo jiné i priority pro rozvoj lidských zdrojů ve výzkumu a vývoji. Jedná se zejména o (1.) program podpory postdoktorandských pozic na špičkových výzkumných institucích obsazovaných veřejnou soutěží (otevřených i pro zahraniční postdoky), (2.) program „Návrat“ podporující výzkumníky vracející se ze zahraničí a (3.) program podpory mladých vědců, kteří provádějí výzkum v malých a středních podnicích. Zmiňovány jsou operační programy zaměřené na podporu výzkumu (OP VK a OP VaVpI), vč. dalšího vzdělávání výzkumníků, zlepšování pracovních podmínek a podpora vlastních výzkumných aktivit, které jsou vnímány jako hlavní nástroje dalšího rozvoje v této oblasti. V oblasti sociálního a penzijního zabezpečení nejsou za ČR uvedeny žádné podniknuté ani plánované kroky.

KAPITOLA 2: Analýza podmínek pro rozvoj kariéry výzkumníků v ČR

2.1 Současné podmínky rozvoje kariéry výzkumníků v ČR

Základními cíli opatření na podporu rozvoje kariéry výzkumníků by mělo být vytvoření podmínek pro start a přilákání zájmu vysoce talentovaných absolventů škol jak z domácího prostředí, tak ze zahraničí, podpora rozvoje kreativity výzkumníků všech kategorií a přeměny jejich potenciálu v reálné výsledky, maximalizace efektů a přínosu výzkumu pro společenský a ekonomický rozvoj. Atraktivní rámec pro rozvoj kariéry ve výzkumu by proto měl zahrnovat průhledné postupy při najímání výzkumných pracovníků, propracovaný systém kariérního postupu a hodnocení, podporu mobility a získávání zkušeností, vytvoření adekvátních pracovních a finančních podmínek, přístup k nezbytným informacím a školením a v neposlední míře i zajištění genderové rovnosti, resp. vytvoření podmínek pro sladění pracovního a osobního života.

2.1.1 Najímání výzkumných pracovníků

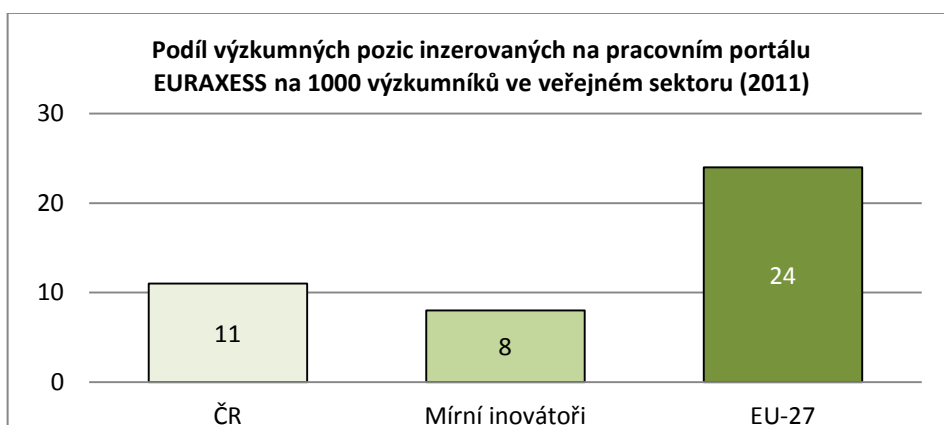
Výběr vhodných a skutečně kvalitních a perspektivních odborníků pro práci ve výzkumu předurčuje kvalitu vědeckých výsledků a efektivnost fungování výzkumně inovačního sektoru. Výběrový proces proto musí být založen na kritériích vědecké excelence, zkušenostech a dosažených výsledcích. Musí být také spravedlivý, což předpokládá, že je otevřený, aby se mohli všichni zájemci přihlásit, a je transparentní, aby se mohli všichni informovat o jeho podmínkách, kritériích výběru, průběhu, výsledcích a navíc, aby odmítnutí kandidáti měli možnost odvolání.

V ČR se každá instituce či organizace provádějící výzkum ať již v soukromém sektoru či ve veřejném sektoru řídí vlastními pravidly při přijímání nových pracovníků a realizuje vlastní personální politiku. Podle vysokoškolského zákona je Řád výběrových řízení pro obsazování míst akademických pracovníků vnitřním předpisem školy. Veřejná vysoká škola je dle vysokoškolského zákona pouze povinna zveřejnit vypsání výběrového řízení na úřední desce školy a současně v hromadném sdělovacím prostředku s celostátní působností nejméně 30 dnů před koncem lhůty pro podání přihlášky. Tato povinnost je však v mnoha případech plněna formálně, kdy je příslušný inzerát vytištěn v denním tisku, takže rozsah osob, které se k takto zveřejněné informaci dostanou je omezený. Situace ve výzkumných centrech vzniklých v rámci programu VaVpl je podstatně lepší než v ostatních institucích působících ve výzkumu, neboť tato centra se zavázala k naplňování personální politiky uplatňující otevřená výběrová řízení. Není však zřejmé, zda jejich praxe naplňuje v plné míře všechny aspekty otevřenosti v pojetí pravidel EU.

Zpráva pro Evropskou komisi zpracovaná Deloitte Consulting stanovila pro posouzení systému zajišťujícího otevřenost výběrových řízení následujících 11 kritérií: i) nabídky pracovních míst jsou publikovány na relevantních národních webových stránkách; ii) nabídky pracovních míst jsou publikovány na stránkách s celoevropskou působností, např. Euraxess; iii) nabídky pracovních míst jsou publikovány v angličtině; iv) výběr je systematicky prováděn prostřednictvím výběrových panelů; v) instituce mají stanovená jasná pravidla pro složení výběrových panelů; vi) instituce zveřejňují složení výběrových panelů; vii) instituce zveřejňují výběrová kritéria jako součást výběrového řízení; viii) instituce stanovují minimální délku období pro podávání žádostí; ix) je stanovena povinnost každého zaměstnavatele zajistit, aby výběrové řízení bylo otevřené a transparentní; x) instituce jsou povinny odpovědět všem aplikantům; xi) instituce systematicky zajišťují možnost odvolání odmítnutých uchazečů. V roce 2011 byl proveden mezi členskými zeměmi EU dotazníkový průzkum sledující míru realizace výše uvedených kritérií.

Výše uvedená kritéria vypovídají o tom, jak jsou nastavena pravidla pro otevřenost výběrových řízení. Kritéria byla vyhodnocena na základě dotazníku, na nějž odpovídali experti z jednotlivých zemí. Záleží však na zkušenostech jednotlivých expertů, jejich detailní znalosti domácího prostředí a na jejich věrohodnosti. Z toho důvodu je zřejmě třeba brát výsledky dotazníkového šetření s rezervou a konfrontovat je rovněž se statistickými daty, pokud jsou k dispozici⁴. I přes nižší důvěryhodnost výsledků tohoto dotazníkového šetření a značné podcenění české reality je zřejmé, že ČR zaostává za vyspělými evropskými zeměmi. Zejména prostředí ve Velké Británii je v tomto ohledu velmi rozvinuté a výzkumné instituce zde běžně ve své praxi naplňují naprostou většinu z uvedených 11 kritérií. Zda tato pravidla skutečně fungují je již obtížnější ověřit. Ve zprávě pro Evropskou komisi byly k tomuto účelu jako proxy proměnné využity dva indikátory. Prvním byl indikátor podílu nabízených výzkumných pozic zveřejňovaných prostřednictvím portálu Euraxess (viz graf 2.1). I když je zřejmé, že ani v ostatních zemích EU není využívání tohoto portálu zcela běžné, ČR nedosahuje ani poloviny evropského průměru. Je na tom však o něco lépe než jiné země s obdobnou inovační výkonností.

Graf 2.1: Počet pracovních míst ve výzkumu nabízených prostřednictvím portálu Euraxess Jobs (na tisíc výzkumníků veřejného sektoru, rok 2011)



Zdroj: Deloitte: The Researchers Report 2012, Country Profile: Czech Republic. Data: Eurostat, SHE Figures, EURAXESS Jobs Portal, Science Metrix/Scopus (Elsevier), Innovation Union Scoreboard 2010.

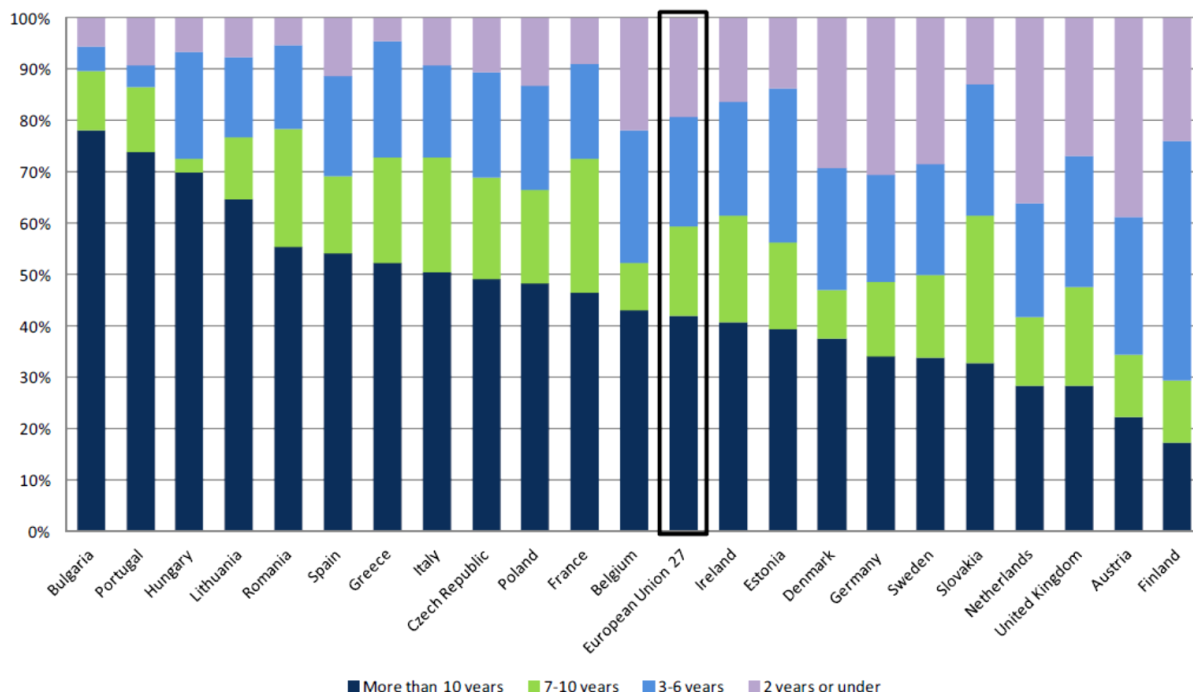
Poznámka: Skupina zemí „Mírní inovátoři“ je stanovena na základě podprůměrné inovační výkonnosti ve 24 vybraných ukazatelích. Patří sem: Česká republika, Řecko, Maďarsko, Itálie, Malta, Polsko, Portugalsko, Slovensko a Španělsko

Druhým indikátorem byl podíl výzkumníků vysokoškolského sektoru pracujících na daném pracovišti více než 10 let, který ukazuje, v jaké míře mají výzkumníci zkušenosti s prací v různých institucích, či zda setrvávají stále ve stejné instituci již od doby svého doktorského studia. V rámci vysokoškolského sektoru byl v zemích EU 27 sledován podíl výzkumníků pracujících déle než 10 let na témže pracovišti (viz graf 2.2). Evropský průměr tohoto ukazatele se pohybuje kolem 40 %, přičemž jsou značné rozdíly mezi situací v jednotlivých zemích od téměř 80 % v Bulharsku, k cca 17 % ve Finsku, jehož kariérní systém pro výzkumníky je velmi otevřený. Česká republika je pod průměrem EU a patří mezi země s vyšší rigiditou akademických týmů. Je tomu tak i přes to, že pracovní poměr akademických pracovníků na asistentské pozice lze podle vysokoškolského zákona uzavřít pouze na dobu určitou v rozsahu dvou až pěti let a teprve pak je možno uzavřít smlouvu na dobu neurčitou. Je však zřejmé, že většina z přijatých mladých pracovníků zůstává na škole i nadále a je realitou, že zkušenější pracovníci ve středním věku se ucházejí o místo na jiném výzkumném pracovišti pouze výjimečně.

⁴ Např. výsledky dotazníkového šetření za Slovensko uvádí splnění 10 z 11 stanovených kritérií, včetně splnění kritéria ad ii) o zveřejňování pracovních nabídek na portálu Euraxess. Konfrontace s tvrdými daty však prokazuje, že v roce 2011 byl počet nabízených pracovních míst slovenských výzkumných institucí zveřejněných na tomto portálu téměř nulový.

Potvrzují to i závěry mezinárodního auditu⁵, který upozorňuje na velmi nízkou mobilitu výzkumníků nejen mezi výzkumnou a podnikovou sférou, ale dokonce i v rámci výzkumné sféry mezi pracovišti vysokých škol a akademie věd.

Graf 2.2: Podíl výzkumníků vysokoškolského sektoru pracujících na daném pracovišti více než 10 let (%)



Zdroj: Deloitte: The Researcher's Report 2012, DG Research and Innovation, 2012.

Mezinárodní audit⁶ kritizuje i skutečnost, že většina mladých asistentů na vysokých školách a ve výzkumných institucích se rekrutuje z řad jejich bývalých doktorandů. Ve výběru jak nových pracovníků z řad mladých uchazečů, tak při obsazování vyšších výzkumných pozic hrají v českých institucích rozhodující roli interní procesy. Průzkum mezi řídícími pracovníky výzkumných institucí a VŠ realizovaný rovněž týmem mezinárodního auditu prokázal, že mladí pracovníci se rekrutují z řad vlastních doktorandů (na VŠ je to v 84 % případů, v ústavech AVČR je to v 80 % případů), přičemž do budoucna je předpokládáno ještě další zvýšení preferencí vlastních doktorandů. Najímání pracovníků, kteří přicházejí z jiných výzkumných institucí je již podstatně řidším jevem a dochází k tomu v cca 30 % až 40 % případů. Podniková sféra jako zdroj odborníků pro výzkumný sektor nehraje téměř žádnou roli. To potvrzuje, že otevřenost výběrových řízení má v praxi výzkumných institucí spíše formální charakter, kdy jsou aplikována interní kritéria a upřednostňování interní kandidáti. Externí zájemci se o nich buď nedozvědí, nebo je od účasti odrazuje vědomí menší šance úspěchu.

Samotní akademici zdůrazňují určité pozitivní stránky tohoto stavu⁷ a poukazují na to, že instituce provádějící výzkum (a to jak univerzity, tak ústavy Akademie věd) vzhledem k tomu, že realizují nebo se podílejí na zabezpečování doktorských studií, preferují absolventy, kteří již v průběhu svých studií

⁵ CHEPS: International Audit of Research, Development&Innovation in the Czech Republic; Human Resources in R&D

⁶ CHEPS: International Audit of Research, Development&Innovation in the Czech Republic; Human Resources in R&D. 2011.

⁷ Viz studie Podpora postdoktorských míst, kapitola 3 shrnující výsledky hloubkových rozhovorů se zástupci vysokých škol a akademické sféry.

osvědčili nejen zájem o daný vědní obor, ale i své kvality. Čím užší je tematické zaměření výzkumu, tím větší a přesnější mají jednotlivé instituce přehled o perspektivních mladých výzkumných pracovnících. Všechny dotazované instituce jsou spokojeny s kvalitou vlastních postdoků. Tito jsou navíc obeznámeni s prací daných výzkumných týmů a mohou se tak do výzkumných projektů snadno zapojit, respektive v nich pokračovat. Výzkumné instituce naopak deklarovaly, že získat kvalitní uchazeče ze zahraničí je větší problém. Hlásí se mnoho zájemců ze zemí s méně kvalitním školstvím, kteří nenaplní stanovená kritéria, často ani po formální stránce.

Závěrem lze konstatovat, že pro zajištění průhlednosti a otevřenosti postupů při přijímání nových pracovníků a obsazování výzkumných pozic, je nutno vytvořit adekvátní podmínky. Tyto by měly zahrnovat všechny úrovně rozhodování a týkat se zejména:

- Všeobecně závazných pravidel na národní úrovni usměrňujících chování výzkumných institucí a vysokých škol. Tato pravidla mohou být buď stanovena legislativně (např. vyhláškou ministerstva, apod.), avšak v mnoha zemích fungují tato pravidla i na základě neformálních intervencí odpovědných národních orgánů (např. doporučení či deklarativní oslovení).
- Dobře nastavených interních pravidel fungování institucí, které musí respektovat všechny podstatné prvky zajišťující otevřenost výběrových řízení. Kvalita a způsob realizace těchto interních pravidel by měly být součástí hodnocení kvality instituce.
- Dobře nastavených podmínek subvenčních grantových programů, v jejichž rámci se předpokládá najímání nových pracovníků v důsledku zřizování nových pracovních míst, zkvalitňování výzkumných týmů, atd.
- Existence národní platformy pro inzerci volných pozic, obsahující vazby na nejdůležitější evropské a světové portály s obdobným obsahem a umožňující uživatelsky snadné ovládání a cílené vyhledávání a poradenskou podporu.

2.1.2 Kariérní systém a hodnocení

Kariérní systém zahrnující jak vymezené pozice a kariérní stupně, včetně nároků na jejich dosažení, tak také postupy pro hodnocení a ověřování pokroku výzkumníků na jejich kariérní dráze, představuje základní rámec, který by měl přitahovat pracovníky pro práci ve výzkumu, poskytovat jim flexibilní možnosti pro dobrou pracovní perspektivu, stimulovat excelenci a kreativitu a také podporovat, aby výsledky jejich práce byly posouvány do stádia aplikovatelnosti a vysokých přínosů pro praxi.

Profesní kariéra výzkumných pracovníků ani jejich odměňování nejsou v ČR centrálně regulovány. Kariérní řád a mzdové předpisy si vysoké školy i výzkumné ústavy zpracovávají samy. Vysoké školy mají za povinnost v rámci výročních zpráv také uvést, zda mají zpracovaný kariérní řád pro své akademické pracovníky a zda přijaly motivační nástroje pro odměňování zaměstnanců v závislosti na dosažených výsledcích⁸. Kariérní řády stanovují nároky na zařazení zaměstnanců do příslušných kvalifikačních tříd a tím i tříd, podle kterých se řídí jejich odměňování.

V případě **vysokých škol** je kariérní postup rámcově určen zákonem o vysokých školách. Povinností akademických pracovníků je jak pedagogická, tak výzkumná činnost. Na nejnižším stupni stojí odborní asistenti, dalším stupněm na kariérním žebříčku je pozice docenta. Pro postup na tuto pozici musí uchazeč splnit podmínky, které rámcově stanovuje zákon o vysokých školách a jednotlivé školy,

⁸ Rámcová osnova pro zpracování výročních zpráv vysokých škol za rok 2011

<http://www.msmt.cz/vzdelavani/ramcova-osnova-vyrocní-zpravy-o-hospodareni-vysoke-skoly-za>

případně fakulty, si tyto základní předpoklady blíže konkretizují. Jedná se především o rozsah publikovaných vědeckých prací a délku pedagogické praxe. Do jaké míry jsou tyto interní podmínky splněny, posuzuje habilitační komise, která také posuzuje kvalitu habilitační práce. Možnost pozitivní či negativní diskriminace uchazeče v průběhu habilitačního řízení má vyloučit požadavek, aby nejméně tři členové komise byli z jiné vysoké školy, než je uchazeč. Na základě doporučení habilitační komise návrh na jmenování docentem schvaluje vědecká rada fakulty. Doba, za kterou může postdok dosáhnout na pozici docenta závisí tedy nejen na jeho schopnostech, ale i na nastavených kritériích, která se mohou na jednotlivých školách či fakultách lišit. Dalším profesním postupem na vysokých školách je hodnost profesora, kterého na návrh vědecké rady jmenuje prezident. Řízení ke jmenování profesorem se zahajuje na návrh uchazeče, který musí být podpořen alespoň dvěma písemnými stanovisky profesorů téhož nebo příbuzného oboru. Vysokoškolský zákon obdobně jako v případě docenta stanovuje rámcové předpoklady, které se týkají kvality jeho dosavadní vědecké práce a rozsahu pedagogické práce. Posouzení provádí příslušná hodnotící komise, ve které musí být opět nejméně tři členové z jiné vysoké školy, konečné stanovisko přijímá příslušná vědecká rada.

V případě **AV ČR** funguje od roku 2008 aktualizovaný kariérní řád pro vysokoškolsky vzdělané pracovníky výzkumu a vývoje⁹ (s pěti kvalifikačními stupni), který byl zaveden v souladu s dokumentem EU „Investovat do výzkumu: Akční plán pro Evropu“. První pozici představuje odborný pracovník výzkumu a vývoje, u něhož je požadavek dokončeného VŠ vzdělání, druhou pozicí je doktorand, student doktorského studijního programu. Absolvent doktorského studia nastupuje na pozici postdoktorand. Na základě hodnocení vědecké, odborné a pedagogické činnosti, je postdok ponechán na stávajícím stupni nebo je přerazen do vyšších či nižších pozic. Na pozici postoka může setrvat maximálně pět let. Obdobnou pozicí jako postdok pozice je pozice vědeckého asistenta, vyšším postem je vědecký pracovník, který pracuje samostatně, pravidelně publikuje a je řešitelem grantových nebo programových projektů. Nejvyšším postem je vedoucí vědecký pracovník. Pro vědecké pracovníky po skončení kariéry a odchodu do důchodu je definována také specifická pozice emeritního vědeckého pracovníka, který může být jmenován předsedou akademie, nepodléhá dalšímu hodnocení a má právo se účastnit aktivit pracoviště. Zařazování do kvalifikačních stupňů dle odborné úrovně je realizováno atestační komisí daného pracoviště (alespoň třetina členů atestační komise musí být z prostředí mimo dané pracoviště) a ověřováno periodickými atestacemi (výsledků vědecké, odborné a pedagogické činnosti), k jejichž závěrům se pracovník má možnost vyjádřit. V případě vědeckých pracovníků na pozici ředitele provádí zařazení a hodnocení koordinační komise zřízená na úrovni celé AVČR.

Z hlediska hodnocení formálních atributů kariérních systémů na VŠ a v AVČR se zdá, že tyto systémy splňují základní požadavky kladené na nezbytný rámec pro kariérní rozvoj výzkumníků, neboť obsahují vymezení jednotlivých kariérních pozic, rámcové podmínky a procesy akreditací a posunu mezi jednotlivými kariérními stupni, pro některá stádia jsou stanoveny i časové maximální limity zabráňující dlouhodobější stagnaci na dané úrovni, je ošetřena i pozice emeritního vědeckého pracovníka, atd. Jak však naznačují názory samotných výzkumníků i výsledky mezinárodního auditu, realita je poněkud jiná. Mezinárodní audit výzkumu, vývoje a inovací¹⁰ hodnotil možnosti kariérního postupu výzkumných pracovníků jako velice těžkopádné. Bylo doporučeno zvýšit transparentnost postupů při jmenovacích řízeních a kariérních postupech, důsledně aplikovat princip otevřené

⁹ http://www.cas.cz/o_avcr/zakladni_informace/dokumenty/karierni_rad_vs_pracovniku_avcr.html

¹⁰ Závěrečná zpráva – Lidské zdroje ve VaV <http://audit-vav.reformy-msmt.cz/view-document-details/147-zaverecna-zprava-v-či>

konkurence při obsazování všech míst ve výzkumu a vývoji a zkvalitnit a posílit roli řízení lidských zdrojů. Rovněž názory výzkumníků, kteří získali zkušenosti v zahraničí a mohou srovnávat obě prostředí, jsou velmi kritické k domácí převládající praxi kariérního hodnocení a progresu. Pravidla pro hodnocení se jeví jako příliš obecná a proto při aplikaci na jednotlivé případy málo průhledná, často i málo náročná a závislá na osobních kontaktech. Dochází proto často k tomu, že kariérní postup si lze „vysedět“. Mobilita a zkušenosti z jiných pracovišť včetně zahraničí nejsou dostatečně zohledněny. Výzkumníci navracející se po zahraničním pobytu jsou v kariérním postupu znevýhodněni, protože nemohou doložit kontinuitu práce na daném pracovišti a jejich osobní vazby byly přerušeny. Je proto třeba nejenom jasné nastavení podmínek kariérního rozvoje jednotlivými institucemi, ale i jejich určité sjednocení a zejména uznávání pokroku v kariéře, který byl dosažen na jiném pracovišti doma i v zahraničí či dokonce v jiném sektoru výzkumu.

Šetření CHEPS potvrdilo, že kariérní systém v institucích veřejného výzkumu a na vysokých školách je vázaný zejména na senioritu a splnění publikačních podmínek či jiných uznatelných vědeckých výstupů. Zapojení do společných projektů s praxí a dosažené výsledky na tomto poli, pokud nevedou přímo k patentům, se neberou v úvahu. Důsledkem je pak malý zájem o hlubší spolupráci s praxí, která tak může být z hlediska vědeckých výsledků vnímána jako neproduktivní odbočka, která nepřináší žádnou vědeckou prestiž. Vedle toho tato podoba hodnotících kritérií v rámci kariérního systému ve veřejném výzkumu odrazuje jak mladé adepty pro vědeckou práci, tak odborníky z podniků, neboť ti stanovené publikační podmínky zpravidla nemohou splnit. Navíc, v prostředí vysokých škol, je udělení pedagogického titulu vázáno na dostatečný počet let pedagogické činnosti. Odborníci z praxe působící na vysokých školách jsou proto nuceni setrvávat na pozicích asistentů bez možnosti adekvátního mzdového ohodnocení.

Aplikace všech těchto doporučení záleží výhradně na jednotlivých výzkumných institucích, v jejichž pravomoci je stanovovat kariérní řád. Zpružnění kariérních žebříčků by napomohlo zdokonalení hodnocení kvality výzkumných pracovišť. Dobře propracované mechanismy hodnocení a na jejich základě přidělování institucionálních prostředků by vedlo k tomu, že každé pracoviště by mělo zájem na získání, podpoře a udržení nejvyšších výzkumníků bez ohledu na jejich věk. Mechanismus hodnocení by tak zvýšil význam a tím i důraz na promyšlenou personální politiku jednotlivých pracovišť.

2.1.3 Informační, poradenská a školící podpora rozvoje kariéry

Pro plánování kariéry je nezbytná nejen existence jasně vymezených kariérních stupňů a cest, ale i adekvátní informační, poradenská a školící podpora, která by byla dostatečně komplexní a návodná, aby urychlila a usnadnila kariérní postup a s tím související růst excelence výzkumné práce.

V ČR neexistuje informační portál, který by dostatečně informoval výzkumníky o jejich příležitostech v rozvoji kariéry, v hledání pracovních míst a navíc zahrnoval tyto informace do souhrnnějšího kontextu, poskytoval potřebnou poradenskou podporu a umožňoval pomocí vhodných rozcestníků zahrnout všechny dostupné relevantní informační zdroje. Ve většině rozvinutých zemí naproti tomu fungují užitečné portály, které nabízejí vědeckým pracovníkům informace, poradenství a nástroje na podporu rozvoje vědecké kariéry, účasti ve výzkumných sítích, nabídky školení a doplňkových kurzů potřebných ke kariérnímu růstu, nebo nabídky pracovních příležitostí ve výzkumu.

Řada zahraničních portálů se zaměřuje nejen na poskytování informací, ale také na **kariérní poradenství** a často také nabízí online nástroje pro řízení profesní kariéry. Tyto nástroje jsou stále

více využívány, neboť jsou jednoduše přístupné a založené na individuálním využití a sebehodnocení. Umožňují výzkumníkovi samostatné testování znalostí a dovedností, identifikaci vlastních hodnot a představ o budoucím vývoji. Na jejich základě je pak vygenerována škála možných scénářů dalšího postupu v kariéře. Součástí tohoto nástroje bývá také plánovač, který umožňuje stanovit střednědobé cíle a definovat mezníky, které uživatele informují, zda se posunuje dostatečným tempem a směrem k naplňování těchto cílů. Dále jsou v rámci profesního poradenství na webových stránkách běžně přístupné rady, jak psát průvodní dopisy a životopisy, jak se nejlépe připravit na pohovor, jak získat informace o grantových příležitostech a způsobech financování, jak řídit a vést lidi a jak vytvářet a udržovat vědecké a partnerské sítě.

Pokud jde o **školící podporu**, je v současné době stále zřetelněji formulován názor (EGRP 2012), že vzhledem k rostoucí komplexitě výzkumných činností a nároků kladených na výzkumníka, se mění i typ výzkumníka od tradičního pojetí vědce uzavřeného v laboratoři k více podnikavému typu výzkumníka. To znamená, že výzkumník by měl být nejen inovativní, ale měl by umět nést i určité riziko, být připraven nejen na vedení týmů, ale i řízení velkých multidisciplinárních projektů, nebo projektů ve spolupráci s praxí, měl by umět vykonávat různé činnosti, zastávat různé pozice. K tomu potřebuje k základním odborně vědeckým znalostem a schopnostem získat i nové dovednosti, které mu umožní nejen vědecky bádát, ale také organizovat a řídit, učit, popularizovat, orientovat se v otázkách ochrany duševního vlastnictví, prezentovat své výstupy aplikační sféře a spolupracovat s ní, atd. Je také konstatováno, že skutečné rozvojové potřeby výzkumníků nejsou dostatečně vyhodnocovány a je potřeba systematicky monitorovat, co je pro jednotlivé kategorie výzkumníků užitečné a co nikoliv.

V ČR pořádají jednotlivé výzkumné instituce a vysoké školy rovněž různé typy kurzů zaměřených na rozvoj přenositelných dovedností, ovšem většinou jsou určeny pro studenty doktorského studia nebo pro postdoktorandy. Např. Akademie věd pořádá pravidelně týdenní kurzy základů vědecké práce¹¹, které se konají kvartálně v Praze a v některých případech také v Brně. Tyto kurzy mají široký záběr od zpracovávání vědeckých textů, prezentace a publikace vědeckých výsledků, duševního vlastnictví a komercializace až po otázky grantových systémů a přípravy grantových návrhů. Kurzy jsou určeny pouze studentům doktorských programů, pro postdoktorandy a zkušenější výzkumníky obdobné kurzy na příslušné úrovni nejsou realizovány. Nabízí se také otázka, zda jednotýdenní kurz stačí postihnout do dostatečné hloubky tak široký záběr problémů, zřejmě jde spíše o úvod do jednotlivých problematik a předpokládá se, že si účastníci další informace dohledají sami.

Vysoké školy realizují rovněž školící kurzy jako součást kariérní podpory doktorandů či postdoktorandů. Většinou je toto vzdělávání definováno v rámci Dlouhodobých záměrů vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, inovační a další tvůrčí činnosti VŠ. Využívají k tomu finančních možností daných Rozvojovými programy vysokých škol a také v rámci opatření OPVK. Školící aktivity jsou využívány nejčastěji na rozvoj dovedností potřebných k výuce (prezentační dovednosti), na stáže v zahraničí a podporu kvalifikačního růstu s cílem habilitace. Některé VŠ, zejména technického zaměření zařazují do těchto kurzů větší rozsah měkkých přenositelných dovedností z oblasti manažerského řízení, projektového řízení, transferu duševního vlastnictví, různých aspektů podnikání a spolupráce s podnikovou sférou. Obdobně jako je tomu v AV ČR, ani na vysokých školách nejsou

¹¹ http://www.cas.cz/miranda2/export/sitesavcr/data.avcr.cz/vzdelavani/kurz_zakladu_vedecke_prace/files/kzvp-program.pdf?0.4638093013782054

realizovány kurzy přenositelných dovedností, které by byly určeny akademickým pracovníkům v pokročilejších stádiích jejich výzkumné kariéry.

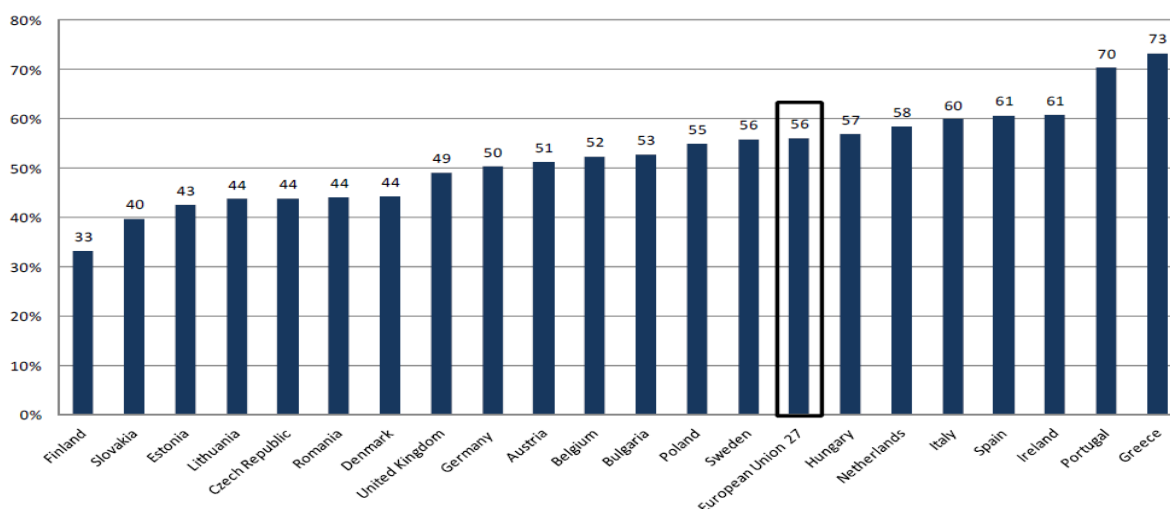
2.1.4 Mobilita

Mobilita - ať již mezi institucemi v rámci výzkumného sektoru, nebo mezi výzkumným a praktickým aplikačním sektorem, nebo mezinárodní mobilita - má výrazné efekty pro rozvoj kariéry výzkumníků. Potvrdily to i výsledky studie publikované Evropskou komisí (Deloitte 2012 b), kdy 80 % mobilních výzkumníků se vyjádřilo velmi pozitivně. Mezi často zmiňované individuální přínosy mobility patří získání zkušenosti s novým prostředím, přístup k moderní infrastruktuře a progresivnímu know-how, zlepšení publikačních možností, rozšíření rozhledu, kontaktů a napojení se na zahraniční odborné sítě, zvýšení sebevědomí a lepší schopnosti zařazovat poznatky a dovednosti do širšího kontextu a porozumět potřebám praxe. Získaná zkušenost se může stát významným stimulem další individuální kariéry a odborného rozvoje.

Mezinárodní mobilita výzkumných pracovníků v ČR dosahuje rozsahem průměrných avšak intenzitou podprůměrných hodnot. Podle šetření OECD realizovaného v roce 2007 ve 25 evropských zemích pobývalo v uplynulých deseti letech 15 – 30 % vědeckých pracovníků v zahraničí. Pro ČR byla v tomto šetření zjištěna hodnota něco přes 20 %.

V rámci mezinárodního auditu sféry výzkumu, vývoje a inovací výzkumu provedeného v České republice v r. 2011 (CHEPS 2011) byla část šetření věnována mobilitě výzkumných pracovníků. Cílem bylo vyhodnocení trendů z hlediska různých aspektů mobility, identifikování překážek i faktorů, které přispívají k jejímu rozvoji, a zjištění vhodných podpůrných opatření. Ze šetření vyplynulo, že většina (83 %) výzkumných institucí a univerzit v posledních 5 letech umožnila svým pracovníkům se účastnit různých typů mobilit. Problémem však bývá délka pobytu v zahraničí, kdy na dobu delší než 3 měsíce vyjíždí pouze 44 % výzkumníků. V tomto ohledu se ČR nachází hluboko pod průměrem zemí EU a výrazně zaostává dokonce za některými východoevropskými zeměmi, jako je např. Maďarsko (viz graf 2.3).

Graf 2.3: Podíl výzkumníků absolvujících zahraniční pobyt delší než 3 měsíce (2009, v %)



Zdroj: Deloitte (2012 b). Poznámka: Doktorandi zde nejsou zahrnuti.

Důvodů, proč se výzkumníci zdráhají opustit domovské pracoviště na delší dobu, byla identifikována celá řada jak na vysokých školách, tak ve výzkumných organizacích. Jednou z bariér je obava ze ztráty zaměstnání nebo vybudované pozice. Proto bývá dávána přednost krátkodobým pobytům (do 3 měsíců), což však z hlediska rozvoje odbornosti vědce má jen menší význam. Rovněž domovská pracoviště se nerada zbavují kvalifikovaných odborníků, jejichž práci mohou jen obtížně nahradit ostatní kolegové. Navíc v případě univerzit schází kapacita pro vyučování. Uvolnění (Sabbatical) pro období studia a výzkumu mimo pracoviště je velmi obtížné získat. Chybí zažitá tradice k zahraniční mobilitě. Mezi dalšími bariérami pro výjezd výzkumných pracovníků do zahraničí byl auditem identifikován nedostatek finančních prostředků. Ten rovněž omezuje možnou délku pobytu v zahraničí. Nedostatek peněz je jako silná překážka vnímán téměř u poloviny výzkumných institucí, zatímco univerzity pociťují toto omezení jako silné jen ve třetině případů. Přístup k informacím o možnostech zahraničních pobytů pro vědce a možnostech jejich financování je též významným nástrojem pro realizaci výjezdu. Z výsledků auditu je patrné, že univerzity mají v tomto ohledu lepší možnosti. Více jak polovina jejich pracovníků dostupnost informací potvrdila, zatímco ve výzkumných institucích to byla jen třetina.

Na podporu návratu českých vědců ze zahraničí je zaměřeno několik programů různého rozsahu a rozdílného nastavení. Nejrozsáhlejší byla podpora realizovaná programem OPVK a v jeho rámci především prostřednictvím výzvy č. 20. Vzhledem k tomu, že cílová skupina tohoto programu musí být z mimopražských regionů, byl vytvořen program NÁVRAT¹² zaměřený na posílení pražských výzkumných týmů, který byl financován výlučně z prostředků státního rozpočtu. Vedle toho existuje i regionální program SoMoPro, vyhlášený Jihomoravským krajem, který mimo jiné i na tento účel využívá prostředky evropského programu Marie Curie a kofinancování z rozpočtu kraje. Návratové projekty podporuje i Akademie věd ze svého rozpočtu prostřednictvím programu Fellowship J.E.Purkyněho.

V rámci těchto programů již bylo podpořeno zhruba devět desítek vědců: z OPVK byl podpořen návrat 33 vědců, SoMoPro realizovalo nebo v nejbližší době bude realizovat podporu návratu 17 vědců, Návrat umožnil reintegraci zatím 19 vědcům a počítá se s dalšími cca 16 v následujících dvou letech, program Akademie věd od roku 2004 udělil odhadem¹³ 21 návratových grantů.

Z grantů jsou financovány mzdové náklady na podpořeného vědce, náklady na materiál, další přímé náklady výzkumného projektu a přiměřená reжіe přijímající organizace. Většina programů s výjimkou SoMoPro zahrnuje i náklady na vytvoření výzkumného týmu pod vedením podpořeného výzkumníka a některé programy, např. Návrat dokonce hradí i investiční náklady na vybavení pracoviště. Podpůrné období je zpravidla 3 až 5 let. Z hlediska času nutného na finalizaci výstupů výzkumu do podoby publikačních výsledků, je zřejmě vhodnější vyšší časová hranice podpůrného období. Pětileté období by již mělo být dostatečně dlouhou dobou pro reintegraci, tvorbu týmu a založení silného vědeckého výzkumu s excelentními výsledky. Výzkumník sice není zavázán setrvat na pracovišti, které jej přijalo i po ukončení projektu, praxe však ukazuje, že většina výzkumníků zůstává delší dobu.

¹² Podrobné vyhodnocení návratových grantů z programu OPVK a programu Návrat je uvedeno ve studii „Podpora výzkumných týmů: návrat českých a příliv zahraničních výzkumníků“, podkladová studie pro vyhodnocení NP VaVal. NVF 2012

¹³ Fellowship J.E.P. zahrnuje jak granty reintegrační udělované českým navracejícím se výzkumníkům, tak granty příchozí udělované zahraničním výzkumníkům. Z celkového počtu 38 grantů od roku 2004 bylo odhadem cca 21 grantů návratového typu.

Jak je z výše uvedeného zřejmé, programy se poněkud liší svým nastavením a podmínkami pro financování. Z hlediska úspěšnosti programu je však stejně důležité i jeho organizační aranžmá, to znamená, jak často a jak plynule jsou výzvy vypisovány. Program OPVK vypsal pouze 3 termíny výzev v průběhu krátkého úseku let 2010-2011, další výzvy, pokud budou vhodně zaměřeny, budou moci být vyhlášeny nejdříve až po spuštění nového operačního programu, takže programová prodleva bude minimálně 4 až 5-letá. V rámci programu Návrat jsou soutěže vyhlašovány jednou ročně v období let 2011-2014, další pokračování programu zatím ohlášeno nebylo. Regionální program SoMoPro vyhlašuje granty výzvy jednou ročně, přičemž je pravděpodobné jeho další pokračování. Nejpružněji funguje program Akademie věd - Fellowship J.E.P., jehož pravidla umožňují průběžné podávání žádostí o návratový grant, které jsou dvakrát ročně vyhodnocovány. Zároveň program vykazuje náležitou stabilitu a běží již od roku 2004. Příliš dlouhé nebo nepravidelné intervaly mezi výzvami mohou způsobit, že program nezachytí v dostatečné míře talentované vědce, kteří by mohli mít o návrat do ČR zájem, protože jim nemůže nabídnout podporu zrovna v době, která je pro ně rozhodující. Je to zřejmé např. ze zkušeností programu Návrat, kdy odmítnutí kvalitní žadatelé z první výzvy se již ve výzvě pořádané v dalším roce neucházeli. Je velmi pravděpodobné, že roční pauza pro ně nebyla přijatelná a oni řešili svou situaci jiným způsobem, resp. se ucházeli o jinou pozici v zahraničí.

Mezisektorová mobilita

Mezinárodní srovnání mobility lidských zdrojů ve vědě a technologiích (LZVT) potvrzují, že mobilita osob ve vědě a výzkumu je v ČR oproti vyspělým zemím podprůměrná. Svědčí to o nízké podpoře mobility a o určitých bariérách, které jsou zřejmě výraznější než v ostatních vyspělých zemích Evropy. Důsledkem potom je, pracovníci za účelem výzkumných projektů či stáží přecházejí mezi sektory ve výjimečných případech. Častějším případem je buď souběh úvazků na různých pracovištích, nebo trvalý přechod z výzkumné instituce nebo z vysoké školy do podniku bez návratu zpět. Souběh úvazků je jednoznačně pro pracovníka výhodnější, protože přináší dodatečný příjem. Z hlediska přínosu pro odborný růst jednotlivce a růst kvality výzkumu je tato forma výhodná již méně, protože z časových důvodů je druhá činnost nebo druhý úvazek pouze doplňkovým a neumožňuje hluboké soustředění na skutečně náročné výzkumné činnosti. Jde tedy spíše o provádění poradenství, kratších expertních služeb, měření, apod. Některá šetření prováděná mezi pracovníky vědeckovýzkumných pracovišť¹⁴ potvrdila, že na většině výzkumných pracovišť jsou hojně realizovány služby pro podnikovou sféru na smluvním základě, které mají spíše rutinní charakter a jejichž náročnost neodpovídá výzkumnému charakteru práce.

Pro podporu mezisektorové mobility lze využívat jak finanční zdroje národní, jejichž rozsah je poměrně omezený, tak v poslední době i zdroje z operačních programů, které dávají v tomto ohledu poměrně velký prostor, a zdroje mezinárodní, zejména evropské. Přesnější přehled o počtu takto podpořených výzkumníků/specialistů z praxe či o rozsahu na tyto účely věnovaných finančních prostředků však lze obtížně získat, neboť informace o jednotlivých projektech neumožňují oddělit tyto náklady od ostatních projektových aktivit. Lze pouze získat rámcový přehled, kolik projektů obsahovalo kromě jiného i aktivity horizontálních mobilit.

Z národních prostředků byla horizontální mobilita nejvíce podpořena v rámci MPO rezortního programu aplikovaného výzkumu a vývoje TIP, kde bylo od roku 2009 realizováno cca 540 projektů

¹⁴ Berman Group (2010): Terénní průzkum veřejných vědecko-výzkumných pracovišť v Jihomoravském kraji – Závěrečná zpráva. JIC, 2010.

zahrnujících příslušné aktivity. Rozvojové programy vysokých škol byly na tyto účely využity pouze cca ve 26 projektech. Technologická agentura ČR realizuje dva programy (program ALFA a program Centra kompetence), v jejichž rámci lze mobilitu výzkumníků podporovat, ovšem přesnější údaje o jejím rozsahu nelze z veřejně dostupných zdrojů získat.

Z operačních programů financovaných ze strukturálních fondů poskytoval největší prostor pro horizontální mobilitu Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost. V rámci oblasti podpory 2.3 Lidské zdroje ve výzkumu a vývoji byly vypsány 3 výzvy a v rámci oblasti 2.4 Partnerství a sítě byly vypsány 4 výzvy, přičemž pouze dvě z nich měly komponentu horizontální mobility definovanou jako povinnou klíčovou aktivitu projektů a ostatních 5 výzev pouze jako doplňkovou aktivitu. Na základě celkového přehledu obsahových záměrů projektů lze odhadnout, že z celkového počtu 405 projektů se horizontální mobilita realizovala u cca 200 projektů, přesnější údaje o jejím rozsahu či počtech podpořených osob však nelze získat. Ostatní operační programy (OPPA, OPVK, OPPI) měly spíše okrajový význam, protože byly zacíleny na jiné aktivity buď investičního charakteru (OPVK a většina programů OPPI) nebo na vzdělávací aktivity (OPPA). Pouze program Inovativní akce v rámci OPPI podporoval horizontální mobilitu mladých odborníků, avšak jeho rozsah měl pilotní charakter a zahrnoval pouze jednotlivce. Mezinárodní evropské zdroje financování, jako je program Marie Curie, jsou obecně velmi málo využívány českými subjekty. V letech 2007 – 2011 byly v rámci programu „Industry-Academia Partnership and Pathways“ schváleny pouze 3 české projekty.

Obecně lze konstatovat, že lze pouze obtížně stanovit **optimální míru mobility**, která přináší pozitivní efekty jak pro jednotlivce, tak pro firmy a tím pro celou ekonomiku. Např. expertní skupina vedená finským ex-premiérem E. Aho považuje za žádoucí míru mobility, aby alespoň 10 % výzkumných pracovníků ročně mělo příležitost přecházet mezi pracovišti vysokoškolského, akademického a průmyslového sektoru¹⁵. S ohledem na výsledky analýzy empirických dat vztahujících se k odvětví výzkumu a vývoje v ČR lze konstatovat, že české výzkumné prostředí za touto úrovní zhruba 2x až 3x zaostává. Programy podpory, které na účely horizontální mobility mohou být v ČR využity, nemají zatím příliš systémový charakter a nevytvářejí stabilní prostředí. Pouze malá část programů je navržena tak, aby působila nejen iniciačně, ale i dlouhodobě. Zejména operační programy, které byly v posledních letech využívány ve větším rozsahu i pro financování rozvoje lidských zdrojů ve vědě a výzkumu, působí nárazově a představují krátkodobou formu podpory s řadou omezujících vstupních podmínek, u které není zaručeno pokračování v dalším období.

2.1.5 Podmínky financování a prostředí pro výzkum

Ucelený rámec a pravidla, která by usměrňovala chování jednotlivých institucí při vytváření podmínek pro rozvoj kariéry svých výzkumných pracovníků, v ČR doposud chybí. Podrobně to bylo rozvedeno v kapitole 2.1.2. Kromě toho, že není ujednoceno vymezení kariérních stupňů, nejsou ani rozpracované formy podpory, které by výzkumníkům v jednotlivých stádiích kariéry mohly pomoci výrazně rozvinout jejich odborný potenciál, vlastní výzkum a pomoci se posunout na vyšší odbornou i kariérní úroveň. V české praxi to pak vede k tomu, že jsou grantově, a v posledních letech díky finančním prostředkům ze strukturálních fondů i programově, různé kategorie pracovníků ve výzkumu podporovány velmi nerovnoměrně. Uplatňování jednotlivých a neprovázaných nástrojů podpory zaměřených pouze na některé kategorie pracovníků, jako např. na podporu míst pro postdoky z OP VK, který zabezpečuje nadprůměrné mzdové podmínky, vede k tomu, že po ukončení

¹⁵ http://ec.europa.eu/invest-in-research/action/2006_ahogroup_en.htm

postdok podpory může dojít k mzdovému propadu a v důsledku toho ke ztrátě zájmu perspektivního výzkumníka setrvat na daném pracovišti.

Grantová agentura poskytující prostředky na výzkumné projekty základního výzkumu respektuje tři kategorie výzkumných pracovníků, pro něž jsou nastavena zvláštní pravidla i rozsah financování: i) doktorské grantové projekty, které jsou určeny pro podporu projektů studentů doktorského studia se zřetelem na posílení mezinárodní spolupráce realizované výměnou pracovníků; ii) postdoktorské grantové projekty; iii) standardní grantové projekty.

Je správné, že GAČR věnuje dostatečnou pozornost prvním dvěma kategoriím výzkumníků v období jejich studia nebo krátce po absolvování, neboť je to důležité pro jejich nasměrování na výzkumnou dráhu. Grantová pravidla však znevýhodňují ty mladé výzkumníky, kteří sice již překročili postdok období, avšak jsou stále na začátku své výzkumné kariéry. Postdoktorské granty jsou sice určeny mladým výzkumníkům, ovšem v časově velmi ohraničeném období, tj. do 4 let po získání doktorského titulu. Pouze v odůvodněných případech jako je např. mateřská dovolená, vážné zdravotní důvody apod., může být tato lhůta prodloužena. Postdoktorský grant je většinou dvou až tříletý, daná osoba jej může získat pouze jedenkrát a navíc jsou grantové prostředky poměrně omezené a nelze z nich financovat širší tým a náročnější výzkum. Kromě tohoto typu grantů nejsou mladým výzkumníkům otevřeny jiné možnosti než standardní výzkumné granty, u nichž se nebere v úvahu stadium výzkumné kariéry aplikanta. Je zřejmé, že mladí výzkumníci se nemohou vykázat ve srovnání se svými staršími a zkušenějšími kolegy srovnatelným rozsahem publikačních výsledků, kterými se hodnotí kvalita výzkumníka, a jejich projektové návrhy nemohou být ve většině případů tak rozsáhlé a propracované. Mají proto v této soutěži menší šanci získat samostatný projekt v rámci standardní kategorie grantů. Mohou se ucházet pouze o začlenění do týmu svých zkušenějších kolegů. Období po skončení postdoktorského období je však klíčové pro další kariérní rozvoj výzkumníka, aby se osamostatnil a přestal být závislý na svém školiteli/instituci.

V zahraničí je proto běžné, že výzkumník po ukončení postdoktorského grantu, který získá trvalé místo na univerzitě/výzkumné instituci, získá zároveň startovací grant na založení vlastní laboratoře a vlastního týmu, přičemž má možnost se vedle toho ucházet o další výzkumné granty. Startovací granty jsou udělovány většinou na období pěti let a svým rozsahem kolem 200 – 300 tis. EUR ročně poskytují solidní podmínky pro výzkumníka, několika členný tým a materiální zázemí výzkumu. Příklady startovacích grantů užívané v zahraničí jsou uvedeny v kapitole 4. Rovněž Evropská výzkumná rada (ERC) považuje počáteční období za velmi důležité a poskytuje startovací granty pro mladé výzkumníky od 2 do 7 let po ukončení doktorského studia. Navíc ERC ošetřuje i střední období výzkumné kariéry poskytováním tzv. konsolidačních grantů pro výzkumníky od 7 do 12 let po ukončení studia.

Podle posledních informací připravuje GAČR pod vlivem zkušeností a praktik ERC také určité změny ve finanční podpoře počátečního období výzkumné kariéry. Záměrem je postupně v letech 2015 až 2017 zavést tzv. juniorské granty, které by měly nahradit současnou skupinu postdoktorských grantů. Nepůjde tedy o doplnění nové kategorie do grantového systému, ale o změnu předchozí kategorie s tím, že celkový rozsah prostředků bude stejný a s útlumem postdok grantů se budou rozšiřovat počty grantů juniorských. Na rozdíl od předchozích budou nové juniorské granty větší, aby mohly zahrnovat náklady i na širší tým spolupracovníků a aby pokryly delší období. Při zachování stejného rozsahu celkových prostředků věnovaných na podporu mladých výzkumníků to bude znamenat snížení počtu celkově udělených grantů, zvýšení konkurence a náročnosti výběru. Jestliže bylo

v posledních letech udělováno kolem 140 grantů ročně a každý zhruba pátý uchazeč byl úspěšný, budou počty udělovaných grantů za nových podmínek podstatně nižší (maximálně poloviční). S vytvořením specifické grantové kategorie pro výzkumníky středního věku, která by byla obdobou konsolidačních grantů ERC, se zatím vůbec nepočítá.

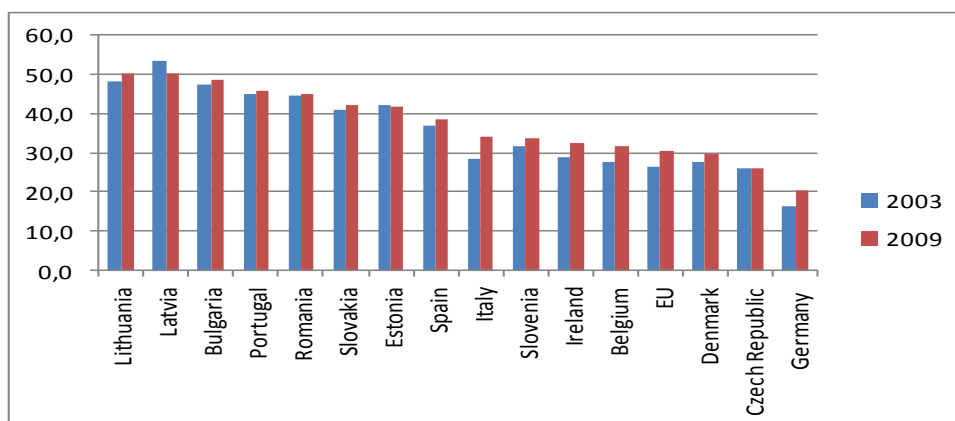
Přístup k moderní infrastruktuře

Pro kvalitní vědeckou práci, možnost dosažení uznávaných výstupů a tím i posunu ve výzkumné kariéře je důležité, jak je vybaveno výzkumné pracoviště a zda má daný výzkumník přístup k moderním zařízením. Infrastruktura, pokud jde o vybavení a laboratoře, je podle názorů výzkumníků samotných na celkem dobré úrovni, v případě nových výzkumných center budovaných v rámci programu VaVpl je dokonce často kvalitnější než na zahraničních univerzitách či výzkumných pracovištích. Jak potvrzují výzkumní pracovníci z těchto center, stejná pozornost nebyla věnována knihovnám, jejichž vybavení a služby jsou naprosto nedostačující. Nejhorší v tomto ohledu je přístup ke kvalitním časopisům, které zprostředkovávají nejnovější vědecké poznatky, neboť poplatky za vstup do jejich databází jsou velmi vysoké. Mnoho výzkumníků proto řeší tuto situaci nouzovým způsobem prostřednictvím svých neformálních kontaktů na zahraniční týmy či výzkumníky, od nichž potřebnou literaturu získávají. Výzkumné instituce nemají dostatek finančních prostředků na zajištění přístupu k publikacím.

2.1.6 Genderová rovnost

Podíl žen ve výzkumu je v České republice pod průměrem evropských zemí a od počátku uplynulé dekády, kdy začala být statisticky sledována struktura pracovníků ve VaV podle pohlaví, se zastoupení žen v tomto sektoru nezměnilo. Naopak v téměř všech evropských zemích se v tomto období podíl žen zvyšoval a v průměru za sledované země EU narostl o 4 p.b. (viz graf 2.4.), což svědčí o pozornosti, která je tomuto aspektu v zahraničí věnována.

Graf 2.4: Podíl výzkumnic na celkovém počtu výzkumných pracovníků v roce 2003 a 2009 (FTE, %)

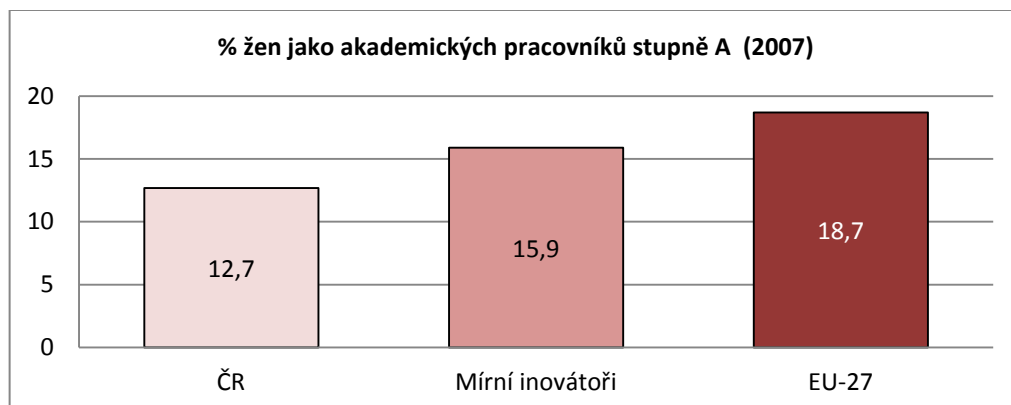


Zdroj: Data Eurostat, kod tabulky: [rd_p_persocc], datum přístupu 14.3.2013, vlastní propočty

Zastoupení žen na pozicích vědeckých pracovníků se v ČR liší podle jednotlivých vědních oborů. Nejméně jsou ženy zastoupeny v technických oborech (cca 10 %), nejvíce naopak v oborech lékařských (cca 50 %). Tím se ČR od ostatních evropských zemí příliš neliší. Je ovšem zřejmé, že v ČR i v technických vědách existují určité rezervy pro posílení angažovanosti žen, neboť ženy se na počtu absolventů doktorského studia v technických vědách podílejí cca 25 %.

Čím vyšší pozice ve výzkumu sledujeme, tím slabší je zastoupení žen v nich. To platí pro všechny evropské země, avšak tento efekt „skleněného stropu“ je v ČR mnohem výraznější a platí, že čím vyšší pozice, tím více ČR zaostává za evropským průměrem. Např. podíl žen na pozicích profesorů je o třetinu nižší, než je v Evropě běžné (viz graf 2.5).

Graf 2.5: Podíl žen na akademických pracovnících – pozice profesor



Zdroj: Deloitte: The Researchers Report 2012, Country Profile: Czech Republic. Data: Eurostat, SHE Figures, EURAXESS Jobs Portal, Science Metrix/Scopus (Elsevier), Innovation Union Scoreboard 2010.

Poznámka: Skupina zemí „Mírní inovátoři“ stanovena na základě podprůměrné inovační výkonnosti ve 24 vybraných ukazatelích. Patří sem: Česká republika, Řecko, Maďarsko, Itálie, Malta, Polsko, Portugalsko, Slovensko a Španělsko.

Ženy ve výzkumu mají problém se skloubením profesního a soukromého života, neboť výzkumná práce, zejména ve špičkových výzkumných týmech, je velmi časově náročná a navíc vyžaduje i značnou flexibilitu časovou i prostorovou v závislosti na průběhu vědeckých pokusů, charakteru týmové spolupráce, zahraničních stáží, apod. Svědčí o tom skutečnost, že podíl žen ve vědě klesá s přibývajícím věkem, to znamená, že v průběhu své kariéry ženy častěji opouštějí výzkumný sektor ať již dočasně nebo trvale a po založení rodiny dávají přednost uplatnění v prostředí méně konkurenčním a méně náročným na čas.

Opatření, která by zlepšovala podmínky pro zapojení žen do výzkumu, musí být zacílena na zmírňování vlivu rozhodujících faktorů, které ztěžují uplatnění žen ve VaV. Tyto faktory lze v obecné poloze rozčlenit do tří základních skupin. První skupinu tvoří genderové stereotypy, které jsou spojeny zejména s přesvědčením, že ženy nemají talent pro technické a přírodní obory, že se nehodí na pozice vědkyň a do řídicích funkcí, o které ani nemají zájem. Do druhé skupiny lze zařadit faktory, které jsou spojené s pracovním prostředím, pro které je charakteristická soutěživost, časová flexibilita, prostorová mobilita, bez kterých nelze dosahovat excelentních výsledků, ale kterým většinou ženy z důvodu péče o děti a upřednostňování spolupráce mohou jen obtížně vyhovět. S tím souvisí i charakter hodnotících kritérií při udílení grantů, který zohledňuje zejména dosahované výsledky. Těch mohou ženy vykazat méně vzhledem k přerušení profesní kariéry mateřskou dovolenou. Třetí skupinu pak tvoří dostupnost zařízení péče především o děti předškolního věku.

Podíváme-li se na první skupinu faktorů, zdá se, že v ČR relativně dobře ošetřeno institucionální zabezpečení daného tématu. Existuje Rada vlády pro rovné příležitosti, Národní kontaktní centrum Ženy a věda a další organizace, které by měly vytvářet zejména prostředí pro zmírnění genderových stereotypů, pro nové iniciativy a informační a popularizační zázemí. Srovnáváme-li však situaci v ČR a v zahraničí (viz výše), je na základě statistických dat zřejmé, že praktické dopady fungování těchto institucí jsou velmi omezené.

V rámci druhé skupiny faktorů není nastavení grantových pravidel příliš vstřícné vůči ženám, nicméně k určitému pozitivnímu posunu došlo u postdoktorských grantů, kdy řešitel/ka má možnost požádat o přerušení jeho řešení z důvodu rodičovské dovolené na jeden rok. Tato pravidla jsou však velmi rigidní a neumožňují postupovat více individuálně z hlediska období, na které je řešení grantu přerušeno, ale i z hlediska termínů přerušení. Vzhledem k tomu, že se zvyšuje věk matek, bylo by vhodné zvážit obdobnou možnost i v případě standardních grantů, kde však hlavní překážkou by zřejmě byla skutečnost, že standardní granty jsou obvykle řešeny určitým výzkumným týmem, nikoli jednotlivcem. Další opatření uplatňovaná v zahraničí týkající se např. překlenovacích grantů při návratu po mateřské dovolené, uplatnění určité ochranné lhůty v rámci výkonnostního hodnocení respektující možné reintegrační problémy apod., nejsou v ČR zaváděna.

Administrativní opatření, respektive určité bonifikace v případě žen-uchazeček o příslušné pozice ve výzkumu nejsou v ČR využívána a společenské prostředí zatím není nakloněno tomuto typu opatření. Zkušenosti jiných zemí však ukazují, že se jedná o opatření nejúčinnější a studie prokazují, že nedochází k tomu, že příslušné pozice by byly obsazovány neschopnými ženami. Účinnost tohoto opatření však závisí na jeho vymahatelnosti.

V rámci třetí skupiny faktorů, kam se řadí dostupnost zařízení péče o předškolní děti, je situace v ČR obecně špatná, a to zejména ve velkých městech, kde je soustředěna většina výzkumných a univerzitních institucí. V posledních letech se pozornost věnovaná této problematice díky programům kofinancovaným z Evropského sociálního fondu zvýšila. Výzkumné organizace a vysoké školy mohly žádat o podporu projektů zaměřených na sladění rodinného a profesního života a v jejich rámci vybudovat a provozovat tato zařízení. Nejvyšší dopad mají projekty zaměřené na zřízení mateřských škol (MŠ), které poskytují celodenní, případně podle potřeb kratší pobyt dětí předškolního věku. To umožňuje rodičům relativně plnohodnotný výkon jejich profese. MŠ pro své zaměstnance vybudovalo ČVUT, VŠE, PřF UK, Ústav molekulární genetiky AV ČR a Středisko společných činností AV ČR¹⁶. Určitou pomoc při návratu do práce představují i vybudované dětské koutky, které však zabezpečují obvykle hlídání po poměrně krátký časový úsek a po předchozí domluvě. Této možnosti využila FF UK, ČZU, VŠCHT. Celkově lze odhadnout, že po dobu realizace projektů bude podpořeno cca 350 zaměstnanců těchto institucí, z toho podíl výzkumných pracovníků by měl dosáhnout cca 40 %, tedy kolem 140 osob. Důležité však je, aby tato zařízení fungovala i po skončení projektu.

2.2 Podpora kariérního rozvoje v rámci Rozvojových programů VŠ

Kariérní rozvoj akademických pracovníků je možno realizovat na projektové bázi v rámci **Rozvojových programů pro veřejné vysoké školy (RP)**. Tyto programy jsou vyhlašovány každoročně od r. 2001 **MŠMT** (blíže viz následující box).

Rozvojové programy reagují na priority aktuální verze Dlouhodobého záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol MŠMT. Jsou vyhlašovány výzvy na tzv. decentralizované¹⁷ a centralizované¹⁸ projekty s tím, že od roku 2012 došlo k přeměně decentralizovaných

¹⁶SSČ AV ČR vybudovalo dvě zařízení, která nejsou jednoznačně zařazena do mateřských škol nebo do dětských koutků. Do MŠ je proto pro přehlednost zařazena Akademická dětská skupina Národní (Lvíček), které poskytuje péči o děti ve věku 2-5 let a tato péče není časově vymezená jako krátkodobá. Do kategorie dětský koutek je zařazeno zařízení Akademické centrum předškolních dětí (Mazánek), které zabezpečuje péči o děti po dobu maximálně pěti hodin denně.

¹⁷ Decentralizované projekty - integrované projekty vycházejí z aktualizace dlouhodobého záměru vysoké školy, z analýzy rozvoje instituce a jsou předkládány v rámci tzv. orientačního limitu, který vyjadřuje výši předpokládané dotace pro

projektů na institucionální rozvojové projekty, přičemž jejich podstata zůstala shodná. Výrazným zlomem byl rok 2009, kdy do centralizovaných projektů byly zařazeny projekty výhradně určené pro pražské VŠ, aby tak došlo ke zmírnění jejich znevýhodnění daného tím, že nemohou žádat o podporu v rámci OP VK.

V dokumentu předloženém na zasedání předsednictva Rady vysokých škol 20. 9. 2007 ke zkušenostem s přípravou a realizací rozvojových projektů se uvádí: „Rozvojové programy (původně rozvojové a transformační projekty) se v rozpočtu veřejných vysokých škol objevily jako nová forma financování v roce 2001, a to jako projev snahy o pestřejší formu financování vysokých škol. Takovýto požadavek byl nejčastěji formulován poslanci školského výboru Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR, a to zejména v době, kdy se podařilo prosadit významnější nárůsty celkového objemu financování veřejných vysokých škol. Zavedení rozvojových programů a také zavedení ukazatele B2 („bonifikace za absolventy“) bylo významným projevem diverzifikace rozpočtových titulů, resp. přechodem od normativního financování i k financování kontraktovému a projektovému.

Prvotním cílem rozvojových programů bylo tedy oslabení ryze normativní orientace rozpisu rozpočtu. Postupně se více a více prosazovalo pojetí rozvojových projektů, které vycházelo z dlouhodobých záměrů MŠMT a jednotlivých vysokých škol. Rozvojové programy se tak staly velmi důležitým nástrojem pro strategické ovlivňování chování vysokých škol. Řada vysokých škol zároveň začala chápat rozvojové projekty jako významný nástroj realizace strategie, a to metodou shora dolů, tedy z úrovně univerzity k jednotlivým součástem. Tak vedení univerzit získalo nadějný nástroj pro prosazování zásadních změn a strategických tahů.

Dalším novým rysem přípravy rozvojových projektů byla snaha o vyhlášení tzv. centralizovaných projektů, tedy projektů, kterých se účastní více veřejných vysokých škol a řeší téma, které je jejich společným zájmem.¹⁹

Možnost realizovat projekty spojené s kariérním rozvojem vědeckých pracovníků na vysokých školách vychází z tematického zaměření rozvojového programu vyhlášeného pro příslušný rok. Téměř vždy je zde možno nalézt nějaký program či podprogram, v němž mohou vysoké školy uplatnit nárok na podporu aktivit spojených s rozvíjením kvality svého vědeckého týmu, jako je podpora akademických pracovníků při habilitačním či profesorském řízení, personální rozvoj akademických pracovníků, jejich vzdělávání či mobilita spojená se získáváním odborných zkušeností apod. U decentralizovaných projektů je obecně stanoveno, že program může být využit na podporu odstranění slabých stránek školy, které byly identifikovány a vyplývají z jejího dlouhodobého záměru, a které není možno odstranit v rámci ostatních programů včetně operačních.

Tabulka 2.1: Přehled témat RP pro veřejné vysoké školy v oblasti kariérního rozvoje jejich vědeckých pracovníků

Rok vyhlášení	Témata pro oblast personálního rozvoje	
	decentralizované projekty	centralizované projekty
2007	Program na přípravu a rozvoj lidských zdrojů: <ul style="list-style-type: none"> vytváření podmínek pro zvyšování odborné a pedagogické úrovně umožňující akademickým pracovníkům ucházet se úspěšně o jmenování docentem nebo o jmenování profesorem podpora dalšího vzdělávání akademických a administrativních pracovníků podpora a individuální rozvoj talentovaných studentů a mladých pracovníků bezprostředně po dokončení studia v doktorském studijním programu Program na podporu odstranění slabých a posílení silných stránek vysoké školy Projekty, které nemohou být předloženy v rámci ostatních rozvojových programů	
2008	Program na přípravu a rozvoj lidských zdrojů <ul style="list-style-type: none"> podpora akademických pracovníků, kteří se ucházejí o jmenování docentem nebo profesorem 	

jednotlivé školy odvozené na základě stanovených parametrů (počet studentů, docentů a profesorů, vyjždějících studentů, atd.).

¹⁸ Centralizované projekty – projekty, na jejichž řešení má ministerstvo v souladu se svým dlouhodobým záměrem prioritní zájem, a proto jsou financovány mimo orientační limit. Tyto projekty jsou posuzovány Radou programů ve výběrovém řízení. Rada programů může doporučit krácení požadovaných finančních prostředků a úpravy projektu.

¹⁹ <http://www.radavs.cz/clanek.php?c=810&oblast=76&hledani=Rozvojové projekty – zkušenosti s přípravou a realizací>

	<ul style="list-style-type: none"> podpora a individuální rozvoj talentovaných studentů, dále podpora mladých pracovníků bezprostředně po dokončení studia v doktorském studijním programu <p>Program na podporu odstranění slabých stránek školy:</p> <ul style="list-style-type: none"> projekty zaměřené na slabé stránky školy, vyplývající z jejího dlouhodobého záměru, které není možno odstranit v rámci ostatních programů a nemohou být podpořeny z operačních programů 	
2009	<p>Program na podporu talentovaných studentů a absolventů bezprostředně po ukončení studia:</p> <ul style="list-style-type: none"> podprogram na podporu a individuální rozvoj mladých akademických pracovníků v rámci studia doktorského studijního programu nebo bezprostředně po jeho dokončení, pokud zůstává pracovat na VŠ <p>Program na podporu odstraňování slabých stránek a/nebo podporu silných stránek vysoké školy založených na důsledné SWOT analýze předchozího vývoje a současného stavu- umožňuje předložit mj. i projekty na podporu habilitačního a profesorského řízení (tvůrčí volno, studijní cesty, studijní materiály), byť to není uvedeno jako konkrétní podprogram</p>	<p>Program na podporu projektů VŠ se sídlem na území hl. m. Prahy pro priority, které nejsou podporovány z OP Adaptabilita, ale jsou prioritami OP VK:</p> <ul style="list-style-type: none"> zdokonalování gramotnosti v oblasti ICT a jazykových kompetencí, podpora intersektorální mobility
2010	<p>Program na podporu personálního rozvoje VŠ</p> <ul style="list-style-type: none"> podprogram na podporu a individuální rozvoj mladých akademických pracovníků v rámci studia doktorského studijního programu nebo bezprostředně po jeho dokončení, pokud zůstávají pracovat na VŠ podprogram na podporu akademických pracovníků, kteří se ucházejí o jmenování docentem nebo profesorem <p>Program na podporu odstraňování slabých stránek a/nebo podporu silných stránek vysoké školy</p> <ul style="list-style-type: none"> podprogram na podporu odstraňování slabých a/nebo podporu silných stránek vysoké školy založené na analýze specifických priorit vysoké školy, předchozího vývoje a současného stavu, které nelze financovat z operačních programů – umožňuje předložit další projekty zaměřené na kariérní rozvoj zaměstnanců 	<p>Program na podporu aktivit vysokých škol prováděných na území hl. m. Prahy, které nejsou podporovány z OP Adaptabilita, ale jsou prioritami OP VK:</p> <ul style="list-style-type: none"> zdokonalování gramotnosti v oblasti ICT a jazykových kompetencí, podpora intersektorální mobility
2011	<p>Program na podporu personálního rozvoje vysokých škol</p> <ul style="list-style-type: none"> podprogram na podporu a individuální rozvoj mladých akademických pracovníků v rámci studia doktorského studijního programu nebo bezprostředně po jeho dokončení, pokud zůstávají pracovat na VŠ podprogram na podporu pedagogického vzdělávání akademických pracovníků <p>Program na podporu mezinárodní spolupráce v oblasti vysokoškolského vzdělávání</p> <ul style="list-style-type: none"> podprogram na podporu mezinárodní mobility akademických pracovníků vysokých škol 	<p>Program na podporu aktivit vysokých škol prováděných na území hl. m. Prahy, které nejsou podporovány z OP Adaptabilita, ale jsou prioritami OP VK:</p> <ul style="list-style-type: none"> zdokonalování gramotnosti v oblasti ICT a jazykových kompetencí, podpora intersektorální mobility
2012	<p>Od r. 2012 jde o tzv. institucionální projekty naplňující cíle institucionálních rozvojových plánů, které si stanovuje každá VŠ v souladu se svým dlouhodobým rozvojovým záměrem vycházejícím z dlouhodobých cílů ministerstva pro vzdělávací a vědeckovýzkumnou činnost vysokých škol;</p>	<p>Program pro vyrovnávání příležitostí pro VŠ se sídlem na území hl. m. Prahy:</p> <ul style="list-style-type: none"> podpora studia v doktorských studijních programech a podpora post-doktorandů
2013	<p>Princip vymezení podporovaných aktivit je shodný jako v r. 2012</p>	<p>Program na podporu vzájemné spolupráce tuzemských a zahraničních vysokých škol:</p> <ul style="list-style-type: none"> podpora mobility studentů a akademických pracovníků v minimální délce trvání 28 dnů

		Program pro vyrovnávání příležitostí pro VŠ se sídlem na území hl. m. Prahy: <ul style="list-style-type: none"> podpora studia v doktorských studijních programech a podpora post-doktorandů
--	--	---

Zdroj: MŠMT, <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/rozvojove-programy-2>

Do jaké míry byly rozvojové programy využity VŠ pro tyto aktivity je možné odvodit na základě informací o podpořených projektech, které jsou umístěny na web stránkách MŠMT²⁰. Míra podrobnosti zveřejněných informací neumožňuje přesně stanovit, v jakém rozsahu byla v rámci projektů skutečně realizována podpora pro rozvoj kariéry akademických (výzkumných) pracovníků. (Obsahově zdokumentovat lze pouze centralizované projekty roku 2013, u nichž jsou zveřejněny podrobnější charakteristiky.) Jinak je možné pouze určit, kolik bylo podpořeno projektů, které měly alespoň některé kariérní aspekty přímo uvedeny ve svém názvu.

V následujících tabulkách jsou uvedeny počty decentralizovaných (institucionálních) a centralizovaných projektů realizovaných na veřejných vysokých školách v několika posledních letech, které byly zaměřeny na kariérní rozvoj vědeckých pracovníků. Změnám v počtech projektů během let není možno přikládat větší význam, protože nastavení vyhlášených rozvojových programů se v jednotlivých letech liší. V některých letech je např. omezen počet projektů, na něž může jednotlivá VŠ žádat finanční podporu, některé projekty mohou být víceleté a tudíž na stejné téma škola nepodává projekt v dalším roce, finanční limit projektů je stanoven podle velikosti školy měřené řadou kritérií, jako jsou např. počty studentů, profesorů, docentů a ostatních akademických pracovníků, rozsah zahraniční mobility studentů, rozsah příspěvků a dotací přidělených škole. Někdy nemohou být podpořeny aktivity, které podporují operační programy z evropských fondů. Proto jsou podmínky nesrovnatelné.

Tabulka 2.2: Decentralizované rozvojové projekty veřejných vysokých škol v letech 2007 - 2011

Roky	Celkový počet decentralizovaných projektů	Projekty rozvoje kariéry výzkumných pracovníků			Podíl kariérních projektů z celk. počtu projektů (%)	Podíl systémových projektů z celk. počtu kariérních projektů (%)
		Jednorázové	Systémové	Celkem		
2007	292	29	2	31	10,62	6,45
2008	281	24	3	27	9,61	11,11
2009	474	40	5	45	9,49	11,11
2010	451	34	3	37	8,20	8,11
2011	276	30	3	33	11,96	9,09
Celkem	1 774	157	16	173	9,75	9,25

Zdroj: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/rozvojove-programy>

Pozn.: Pro projekty v dalších letech časové řady (2012, 2013) nejsou zveřejněny příslušné informace.

V tabulce 2.2 byl sledován poměr decentralizovaných projektů zaměřených na kariérní rozvoj vzhledem k celkovému počtu realizovaných projektů. Dále byl vyhodnocen podíl projektů, které mají systémový charakter, tedy nastaví prostředí na trvalejší péči o některý či více aspektů personálního rozvoje na vysoké škole. Na celkovém počtu projektů se kariérní projekty opakovaně podílejí cca 10 %. Z nich je pak vesměs jen necelá desetina zaměřená na zavedení systémových opatření. Mezi taková opatření patří např. zavedení systému podporujícího osobní růst mladých vědeckých pracovníků,

²⁰ <http://www.msmt.cz/vzdelavani/rozvojove-programy>

koncepce celoživotního vzdělávání zaměstnanců, systém hodnocení a motivace akademických pracovníků apod.

Téměř všechny veřejné vysoké školy (mimo AVU) ve sledovaném období realizovaly alespoň jeden decentralizovaný projekt zaměřený na rozvoj kariéry svých zaměstnanců, který se soustředil i na pedagogické pracovníky provádějící vědecké aktivity (viz Příloha ke kap. 2: tab. 1). Polovina škol takový projekt řeší každý rok. Největší počet jich realizuje Univerzita Karlova, což odpovídá její pozici největší vysoké školy u nás. Větší počet kariérních projektů řeší i Univerzita Palackého, Vysoká škola báňská- TU Ostrava nebo dále Vysoká škola ekonomická, ČVUT, VUT a Masarykova univerzita v Brně. Obtížné je však zhodnotit touto cestou významnost projektů pro posílení vědeckých kapacit jednotlivých škol bez znalosti jejich individuální situace v této oblasti. Částečně může o rozsahu vypovědět množství vynaložených finančních prostředků na projekty (viz Příloha ke kap. 2: tab. 2). Průměrná roční výše vynaložených prostředků na jeden projekt se pohybuje cca mezi jedním a dvěma miliony korun. Z tohoto hlediska byl kariérní projekt Univerzity Karlovy na podporu individuálního rozvoje talentovaných studentů a uplatnění mladých pracovníků po dokončení doktorandského studia za více než 17 mil. Kč. svou částkou významně vybočující.

V projektech označovaných jako *centralizované* jde o řešení tématu, na němž má Ministerstvo školství prioritní zájem, je v souladu s jeho Dlouhodobým záměrem a projekt prošel výběrovým řízením v konkurenci s dalšími projekty ostatních vysokých škol. Tyto projekty bývají řešeny v rámci jedné školy nebo spolupracuje na projektu více škol společně. Téma kariérní podpory vědeckých pracovníků se vyskytlo i v tomto typu projektů, avšak v menší míře, než u projektů decentralizovaných (tabulka 2.3).

Tabulka 2.3: Centralizované rozvojové projekty veřejných vysokých škol v letech 2008 - 2013

Rok	Projekty celkem	Projekty rozvoje kariéry výzkumných pracovníků	Podíl kariérních projektů z celk. počtu projektů (%)
2008	50	0	0
2009	135	3	2,22
2010	88	0	0
2011	217	0	0
2012	86	10	11,63
2013	73*	9	12,33
Celkem	649	22	3,39

*Celkový počet centralizovaných projektů v r. 2013 se liší od údaje z Informace o rozvojových programech pro veřejné vysoké školy pro rok 2013 (uvádí 61 centralizovaných projektů), která byla uvedena v listopadu 2012 – viz dokumenty na [http://www.radavs.cz/clanek.php?c=1435&oblast=79&hledani=Informace o rozvojových programech pro veřejné vysoké školy pro rok 2013](http://www.radavs.cz/clanek.php?c=1435&oblast=79&hledani=Informace%20o%20rozvojovych%20programech%20pro%20veřejné%20vysoké%20školy%20pro%20rok%202013) (přístup srpen 2013). Rozdíl může být způsoben dodatečným schválením dalších projektů.

Zdroj: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/rozvojove-programy>

Pozn.: Pokud je projekt řešen společně na více školách, je započten vícekrát v souladu s počtem řešících škol

Z obsahového hlediska lze v *decentralizovaných i centralizovaných* rozvojových projektech zaměřených na rozvoj kariéry vědeckých pracovníků škol vymezit zhruba 5 oblastí (viz Příloha ke kap. 2 – tab. 3 a 4). Vzhledem k tomu, že bližší informace o projektech nejsou zveřejněny, není možné zpracovat podrobný přehled konkrétních aktivit, kterými hodlají vysoké školy rozvíjet kvalitu své vědecké základny. Na základě zveřejněných popisů centralizovaných rozvojových projektů z r. 2013 lze říci, že bývají zaměřeny na studijní pobyty a stáže na pracovištích špičkové vědecké kvality, často v

zahraničí, stipendia a odměny pro perspektivní mladé pracovníky prokazující vědeckou kvalitu, publikační bonusy, tvůrčí volno pro přípravu habilitační práce, různé druhy vzdělávacích kurzů (seberozvoj, osobní prezentace, obtížné počítačové programy, práce s databázemi odborných informačních zdrojů, cizí jazyky, efektivní komunikace a spolupráce aj.), řešení nedostatečnosti vědeckovýzkumných výstupů cestou získávání zkušeností v oblasti řízení vědeckých a vzdělávacích projektů a managementu vědecké a vzdělávací instituce atd.

Tabulka 2.4: Zaměření kariérové podpory v decentralizovaných rozvojových projektech

Oblast rozvoje akademických pracovníků	2007	2008	2009	2010	2011
Habilitační a profesorská jmenovací řízení	8	7	11	7	0
Podpora kvalifikačního růstu (nespecifikovaného)	11	13	25	20	19
Jazykové vzdělávání	7	3	4	5	5
Mobility, stáže vč. zahraničních	1	2	3	2	5
Vzdělávání	4	2	2	3	4
Celkem	31	27	45	37	33

Zdroj: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/rozvojove-programy>

Tabulka 2.5: Zaměření kariérové podpory v centralizovaných rozvojových projektech (hodnocené období 2008 - 2013)

Oblast rozvoje akademických pracovníků	2009	2012	2013
Podpora kvalifikačního růstu (nespecifik.)	1	8	6
Jazykové vzdělávání	2	1	0
Mobility, stáže vč. zahraničních	0	0	3
Vzdělávání	0	1	0
Celkem kariérních projektů	3	10	9

Zdroj: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/rozvojove-programy>

Pozn.: v neuvedených letech projekty zaměřené na rozvoj kariéry výzkumných pracovníků nebyly identifikovány

KAPITOLA 3: Rozvoj kariéry výzkumníků v infrastrukturách VaVaI

Kariéra výzkumníků se odvíjí od politiky rozvoje lidských zdrojů jednotlivých výzkumných institucí. V případě infrastruktur budovaných za podpory programu OP VaVpl byla politice rozvoje lidských zdrojů (politika RLZ) věnována velká pozornost od samého počátku, neboť její zpracování bylo nedílnou součástí žádosti o podporu, a to jak v rámci Prioritní osy 1 zaměřené na Evropská centra excelence, tak v rámci Prioritní osy 2, v jejímž rámci byla budována Regionální VaV centra. Žadatelé se při popisu své politiky museli držet struktury, která byla vymezena příslušnými přílohami příruček pro žadatele a příjemce OP VaVpl²¹, které shodně požadovaly, aby se jednalo o politiku progresivní a atraktivní, zaměřenou především na:

- Kariérní plán
- Plán mobility pracovníků vůči aplikační sféře
- Plán mobility pracovníků vůči zahraničí
- Politiku náboru pracovníků na volné pozice
- Zapojení Centra do nových nebo existujících magisterských programů
- Zapojení Centra do nových nebo existujících doktorských programů
- Genderovou politiku, která by se měla odrazit ve výše uvedených politikách a plánech

V případě Evropských center excelence bylo třeba se navíc věnovat také postupům při získávání a udržení excelentních vědců. Vzhledem k poměrně vysokým nárokům na politiku LZ nebylo nezbytné, aby všechny její součásti byly propracované v dané žádosti, ale žadatelům byla dána možnost, příslušné části politiky dopracovat později s uvedením data, kdy budou k dispozici. Každá část politiky měla vedle popisu činností obsahovat také výsledky, kterých bude dosaženo a časové termíny. Například u mobilit se jednalo o stanovení počtu stáží, resp. člověkoměsíců v příslušném roce.

Vzhledem ke stanoveným požadavkům mají všechna podpořená centra politiku LZ formálně velmi dobře propracovanou. Otázkou samozřejmě je skutečná realizace, kterou nelze v rámci této studie vyhodnotit nejen s ohledem na její omezený rozsah, ale i na to, že většina center, především evropských center excelence, je teprve na počátku svého fungování. Mají za sebou především realizaci těch částí politiky, které se týkají personálního obsazení všech typů pracovních pozic. Pozornost proto byla v první části této kapitoly zaměřena pouze na vyhodnocení toho, zda se v popisech politiky LZ objevují inovativní prvky nebo postupy které mohou být inspirativní i pro ostatní VaV organizace. Druhá část kapitoly se zabývá otázkou, zda a do jaké míry bude reálné plánované počty pozic junior výzkumníků obsadit čerstvými absolventy doktorských studií.

3.1 Politika rozvoje lidských zdrojů ve VaV infrastrukturách podpořených z OP VaVpl

Rozvoj lidských zdrojů ve VaV infrastrukturách podpořených z OP VaVpl se řídí politikou RLZ, jejíž popis byl nedílnou součástí žádosti o podpory na vybudování výzkumného centra. Jak bylo uvedeno v úvodu k této kapitole, centra mají zpracované popisy činností, výstupů a výsledků a klíčových milníků u RLZ, náboru pracovníků, jejich zapojení do vysokoškolské výuky a respektování genderového hlediska. Většina center, především menších regionálních VaV center se drží zavedených a praxí osvědčených postupů jednotlivých žadatelů, u některých, a to především u Evropských center excelence lze najít určité prvky, které je možné považovat za inovativní a tím i

²¹ Příloha 23a pro Evropská centra excelence a příloha 23 pro Regionální centra.

inspirativní pro ostatní subjekty, i když je zřejmé, že ne všechna centra mají shodné podmínky pro jejich realizaci. Tyto podmínky jsou vedle velikosti centra do určité míry ovlivněné i odborným zaměřením, kdy například mobilita pracovníků směrem do aplikační sféry je u základního výzkumu obtížnější ve srovnání s výzkumem aplikovaným.

V následující části je uvedena stručná charakteristika společných prvků jednotlivých oblastí RLZ, kterým se centra, i když v různé míře podrobnosti věnují, a je poukázáno na prvky, které se vyskytují pouze u jednoho nebo několika málo center a mohou tak představovat inovativní prvek a dobrý příklad následování pro ostatní. Je ovšem možné, že příslušnou aktivitu realizují i ostatní centra, pouze s ohledem na požadavek stručnosti jej nezmínily.

Při popisu politiky LZ některá centra odvolávají na Evropskou chartu výzkumných pracovníků a Kodex chování pro přijímání výzkumných pracovníků (podrobně o těchto dokumentech – viz kapitola 2) nebo vyjadřují záměr přijetí těchto dokumentů. Vzhledem k tomu, že centra jsou zakládána zejména jednotlivými pracovišti AV ČR a veřejnými vysokými školami a že tyto instituce mají zpracované vlastní etické kodexy založené na zmíněných evropských dokumentech²², lze předpokládat, že všechna centra v politice LZ respektují daná základní etická pravidla, i když je explicitně nezmiňují.

3.1.1 Kariérní plán

V rámci kariérního plánu jednotlivá centra věnují obvykle pozornost především pravidlům kariérního postupu (kariérnímu řádu), zabezpečení profesního rozvoje výzkumných pracovníků, realizaci pravidelného hodnocení a mzdovému ohodnocení a motivačnímu systému, a to jak finančnímu, tak nefinančnímu. Mezi inovativní přístupy uplatňované některými centry patří:

- Aplikace principu „*hlavní slovo mají výsledky a nikoli věk*“ (FNUSA-ICRC) jak při odměňování, tak motivaci i obsazování funkcí. V otázce věku výzkumných pracovníků byli žadatelé již zmíněnou přílohou vyzýváni k tomu, aby věnovali pozornost poměru mezi seniory (vedoucí výzkumných programů + senior researchers) a juniory (junior researchers + Ph.D. studenti), který by se standardně měl pohybovat okolo poměru 1: 3. Tento požadavek se však týká přijímání výzkumníků, nezavazuje centra k tomu, aby při řízení kariérního postupu a finančního odměňování braly v úvahu především dosahované výsledky, přínosy a invenci a nikoli pouze senioritu, tedy dobu působení v dané instituci či ve výzkumu. Právě příliš velký důraz kladený výzkumnými institucemi na princip seniority byl zmíněn v závěrech mezinárodního auditu vědy a výzkumu.
- Zavedení samostatné *politiky řešící konflikt zájmů* (FNUSA – ICRC), je odrazem důrazu kladeným na tuto oblast, neboť konflikt zájmu je rámcově řešen i v Etickém kodexu. Z hlediska fungování instituce i vztahů na pracovišti je důležité stanovit podrobná pravidla, aby nebyly individuální zájmy nadřazovány zájmům celé instituce.
- *Externí mezinárodní hodnocení* činnosti a výkonnosti (BIOCEV) je velmi důležité pro kvalitativní posun jednotlivců i celé instituce. Zahraniční experti pomohou odhalit případné nedostatky a tím otevřít cestu k jejich nápravě. Zabezpečení hodnocení nezávislými

²² Etický kodex výzkumných pracovníků Akademie věd byl přijat v roce 2006 a Vzorový etický kodex pro akademické pracovníky vysokých škol byl schválen sněmem Rady vysokých škol v roce 2007. Tento vzorový etický kodex byl impulsem pro většinu škol ke zpracování vlastních etických kodexů.

zahraničními experty je finančně velmi náročné, proto je nezbytné stanovit optimální periodu hodnocení a zajistit, aby daná zjištění byla odpovídajícím způsobem využita. Finanční zajištění mezinárodního hodnocení může být problémem zejména pro menší centra.

- Rozvíjení nejen profesních odborných znalostí výzkumných pracovníků, ale *proškolování administrátorů projektů a podpůrných odborníků* v oblasti vedení/řízení výzkumného projektu, politice střetu zájmů nebo transferu technologií, PR, získávání financí apod. (FNUSA – ICRC, Biomedicínské centrum LF v Plzni). Jedná se o oblast, která je obvykle považována za slabé místo výzkumných institucí, místo, kterému je věnována malá pozornost, což dokládá i skutečnost, že v politice LZ výzkumných center nebylo většinou explicitně zmiňováno.
- Možnost udělení *tvůrčího volna* (sabbatical leave) v délce 6 měsíců během určitého období (cca sedmiletého) (BIOCEV), které je důležité z hlediska profesního růstu výzkumníků.
- Zavedení *Programu přenosu znalostí*, jehož cílem je stabilizace personálního obsazení prostřednictvím plánované obměny specialistů v souvislosti s jejich odchodem do důchodu. Program stanovuje zásady postupu výběru a výchovy personálních rezerv. (SUSEN)

3.1.2 Plán mobility pracovníků vůči aplikační sféře

Mobilita výzkumných pracovníků je chápána jako důležitá součást jejich profesního rozvoje a cesta ke vzájemnému porozumění mezi výzkumnou a aplikační sférou, k poznání inovačních potřeb aplikační sféry a možností výzkumu, posílení vzájemné důvěry např. v oblasti ochrany know how. Od této mobility se očekává také finanční přínos pro výzkumnou instituci díky smluvnímu výzkumu nebo společným projektům. Aktivita, na základě kterých se následně uskuteční mobilita výzkumníků směrem k aplikační sféře, mají podobu především vzájemných setkání, dní otevřených dveří, profesních dní pro danou cílovou skupinu aplikačních partnerů, seminářů apod. Většina center explicitně předpokládá oboustrannou mobilitu, tedy i stáže, pracovní pobyty odborníků z praxe ve výzkumných centrech. Z hlediska délky mobilit se počítá spíše s krátkodobějšími pobyty v rozsahu jednoho nebo několika týdnů, měsíční či několikaměsíční stáže jsou zmiňovány spíše výjimečně²³. Pobyty v aplikační sféře se týkají všech kategorií výzkumných pracovníků center, kdy u junior výzkumníků je sledováno především jejich seznámení se s používanými technologiemi a procesy, směry inovací, fungováním aplikační sféry, u senior výzkumníků pak identifikace možných okruhů společného výzkumu a výzkumu na zakázku. Mezi inovativní prvky aplikované některými centry patří:

- Uzavření *Dohody o porozumění*, která signalizuje předpoklad další spolupráce s příslušnou institucí (FNUSA – ICRC). Tato dohoda o porozumění je východiskem pro další jednání, jejichž výsledkem je uzavření následujících dohod, které přesně vymezují oblasti a podmínky spolupráce, vzájemné mobility pracovníků.
- Příprava a školení vědeckých pracovníků na možný *přechod do komerční sféry* (ExAM)
- Vzdělávání výzkumných pracovníků v takových oblastech, aby byli schopní a ochotní k *zakládání vlastních spin-off firem* (UCEEB).

²³ Např. minimálně 4 pracovní týdny v případě nových pracovníků (Centrum strojírenského výzkumu Liberec, maximálně šestiměsíční stáže, Institut čistých technologií těžby a užití energetických surovin dlouhodobé stáže – Centrum řasových biotechnologií Třeboň)

3.1.3 Plán mobility pracovníků vůči zahraničí

Získávání rozsáhlejších zkušeností v zahraničí se předpokládá zejména u junior výzkumníků, kteří by měli absolvovat dlouhodobější stáže, zatímco výzkumníci na senior pozicích budou vyjíždět do zahraničních výzkumných pracovišť na kratší pobyty. Budou využity stávající kontakty jednotlivých výzkumných pracovišť a získávány kontakty nové prostřednictvím účasti na konferencích, seminářích, společných projektech apod. Většina center předpokládá reciproční výměny, ale i využití možností, které poskytují příslušné evropské programy (Marie Curie, Erasmus). Předpokládá se také zapojení zahraničních vědců do činnosti center, v některých případech reintegrace českých výzkumníků.

- *Příprava mladých pracovníků na zahraniční pobyty* zejména prostřednictvím vysílání na významné mezinárodní konference a workshopy, účasti na setkání se zahraničními návštěvami a v odborných seminářích vedených v angličtině, případně i umožněním doplňkového jazykového vzdělání (CENTEM). Nicméně s převážnou většinou vyjmenovaných forem s výjimkou doplňkového jazykového vzdělávání počítají i ostatní centra.

3.1.4 Politika nábory pracovníků na volné pozice

Charakteristickým rysem politiky nábory pracovníků na volné pozice je kombinace výchovy vlastních zdrojů a nábory pracovníků z externího prostředí. Centra mají tím, že se podílejí na realizaci magisterských a doktorských studijních programů velmi dobrou příležitostí poznat nadání a zájem studentů o vědeckou práci a tak si vytipovat své budoucí zaměstnance. Tito studenti jsou obvykle způsobem odpovídajícím stupni jejich vzdělání zapojováni do řešení určitých výzkumných projektů. Při nábory pracovníků jsou využívány různé propagační materiály a aktivity, inzerce na vlastních a dalších tuzemských a zahraničních internetových stránkách (www.career.edu, www.euraxess.cz, www.linkedin.com), v tisku. Informace o pracovních příležitostech jsou také cíleně rozesílány na tematicky blízká tuzemská a zahraniční pracoviště, počítá se i s využitím osobních kontaktů na domácí a zahraniční výzkumnou komunitu. Některá centra nespolehnou na jednorázové náborové novou pracovníků, ale předpokládají kontinuální a cílenou činnost zaměřenou na aktivní vyhledávání jednotlivců s ohledem na jejich profesionální kvalifikaci a potřeby centra²⁴. Všechny výzkumné pozice jsou obsazovány na základě otevřených výběrových řízení nediskriminačních vůči jednotlivým žadatelům.

- *Proškolení všech vedoucích pracovníků ve vedení výběrových rozhovorů* prostřednictvím workshopu a tréninkového semináře „Výběr, nábor a zaškolení pracovníků“ (Centrum rozvoje strojírenského výzkumu Liberec)
- Zavedení *bonifikace uchazečů* za určité aktivity, která představuje doplněk k tradičním formám posouzení vhodnosti uchazeče. Bonifikace je uchazečům přiznávána za (a) absolvování nejméně jednorozční post-doktorandské stáže v zahraničí, (b) nejméně jednorozční práce v průmyslovém výzkumu v průběhu posledních 10 let, (c) žena výzkumnice ve věku do 35 let. Jednotlivé bonifikace jsou sčitatelné. (Centrum pro nanomateriály).
- Zavedení *psychologického testu osobnosti* do procesu výběru uchazečů na určité řídicí pozice, které kladou vysoké nároky nejen na odbornou kvalitu, ale i na morálně volní vlastnosti jednotlivce (IT4Innovation).
- Plán na rychlou a úspěšnou *integraci nových pracovníků* do centra je důležitou součástí adaptačního procesu nových pracovníků, který by měl navazovat na jejich přijetí. Tyto plány jsou zaměřené na seznámení se s fungováním centra (kultura centra, etický kodex, principy

²⁴ Scout systém – CzechGlobe; Head Hunting – HiLASE; trvalé vyhledávání potenciálních kandidátů a pravidelná aktualizace databází – CEITEC; vytvoření systému sledování kvality růstu mladých vědeckých pracovníků v ČR a zahraničí – NTIS.

excellence, pracovními úkoly a podmínkami, sociálních prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon dosáhl co nejdříve požadované úrovně (CEITEC, Dopravní VaV centrum).

3.1.4 Zapojení centra do magisterských a doktorských studijních programů

Výzkumní pracovníci jednotlivých center se podílejí na zabezpečení teoretické i praktické výuky v magisterských a doktorských studijních programech, v některých případech i programech bakalářských. Výzkumníci se podílejí na přípravě a akreditaci nových studijních předmětů nebo oborů vycházejících z věcného zaměření centra, navrhuji a vypisují témata pro seminární, diplomové a doktorské práce a zabezpečují jejich vedení. Působení výzkumných pracovníků ve výuce má přispět také k propagaci daného výzkumu, obohatit výuku o nejnovější poznatky, zvýšit prestiž daných studijních oborů, ale také k vyhledávání talentovaných studentů a k jejich motivování k výzkumné práci. Studenti mají možnost seznámit se a využívat často unikátního technického vybavení center jednak při praktické výuce a zejména při zpracování diplomových a doktorských prací. Pokud to není možné, jsou pořádány exkurze studentů do laboratoří nebo informační dny. Pozornost některých center je věnována také vzdělávacím a popularizačním aktivitám určeným pro středoškoláky (exkurze do laboratoří, dny otevřených dveří, Noc vědců, Týden vědy a techniky, Otevřená věda apod.)²⁵.

- Některá centra se nespokojují pouze s výukou během akademického roku, ale organizují *mezinárodní letní školy* a další formy praktických tréninků určených pro zájemce z řad odborníků mimo centrum i v rámci centra (CETOCEN, ELI).
- Zapojování výjimečně zaujatých a talentovaných středoškolských studentů do projektů smluvního výzkumu (CENTEM)
- Organizace aktivit pro stimulaci zájmu studentů o výzkumnou činnost formou *interní grantové soutěže* pro Ph.D. studenty, prostřednictvím které se studenti učí správně formulovat grantový návrh a hospodařit s přidělenými prostředky (organizuje ji Ústav živočišné fyziologie a genetiky AV ČR v Liběchově jako příjemce projektu ExAm (Experimental Animal Models) nebo ustanovením *ceny* pro nejlepší diplomovou nebo disertační práci a pro nejnovativnější téma (Regionální VaV centrum pro nízkonákladové plazmové a nanotechnologické povrchové úpravy).
- Akreditace nové specializace pro magisterský a doktorský stupeň vzdělání nejen v češtině, ale i v *angličtině* a zabezpečení výuky zahraničních studentů (Regionální inovační centrum elektrotechniky RICE)
- Koncepte *Inkubátor mladých talentů* zahrnující mezinárodní pregraduální a postgraduální školící programy nejvyšší kvality a účast na výzkumu nejvyšší kvality (FNUSA – ICRC)
- Výchova studentů doktorských studijních programů přímo na *zakázku potřeby aplikační sféry* pro studenty přicházející z konkrétní instituce s konkrétním problémem (NTIS)

²⁵ CENTEM, ALISI, EXAM, CzechGlobe

3.1.5 Genderová politika

Centra se jednoznačně hlásí k uplatňování rovných příležitostí, nicméně zejména ta centra, která mají technické zaměření, upozorňují, že získávání žen na pozice výzkumných pracovníků je odvislé od skladby studentů příslušných oborů. Pro zvýšení zapojení žen některá z těchto center nabízejí spektrum výzkumných prací, projektů, většinou interdisciplinárních, u kterých předpokládají, že o ně budou mít ženy větší zájem²⁶). Pro sladění profesního života s péčí o malé děti centra obvykle umožňují pružnou pracovní dobu, částečnou práci z domova a zajištění odpovídajícího vybavení pro tuto práci (počítač, přístup do interních databází apod.), zkrácené pracovní úvazky, případně pomoc při zajištění předškolní péče (informace o dostupných zařízeních, zabezpečení hlídání dětí). Při nabídce stáží jsou zohledňovány možnosti žen z hlediska délky trvání a místa konání. V případě, že jsou centra spojena s lékařskou péčí, nabízejí i preferenční pediatriickou péči (ÚMTM – Biomedicína pro regionální rozvoj a lidské zdroje). Pozornost je věnována také opatřením na udržení odborné kvalifikace během mateřství a péče o malé děti informováním o probíhajícím výzkumu, jeho výsledcích a perspektivách, konzultací a poskytováním odborných materiálů v závislosti na zájmu samotných vědkyň²⁷. Realizace těchto opatření významně přispívá k udržení kontaktů s pracovištěm, kvalifikace a tím i k usnadnění návratu a zapojení do výzkumného týmu.

- Zajištění *vzdělávání* zahrnující základní legislativu EU zaměřenou na problematiku diskriminace a prosazování rovných příležitostí zejména pro zaměstnance zastávající vedoucí pozice (Západočeské materiálově metalurgické centrum)
- Respektování genderového hlediska při *jmenování výběrových komisí* (povinné zastoupení alespoň jednoho muže a alespoň jedné ženy) a nediskriminačního *způsobu vedení vstupního pohovoru* (nesmějí být kladeny otázky nesouvisející s náplní práce např. otázky na rodinné podmínky apod.) a ukončování pracovního poměru (zhodnocení, zda nedošlo k porušování gender politiky. (FNUSA – ICRC)
- Uplatňování zásady tzv. *pozitivní akce*, kdy při každém výběrovém či jiném řízení je při stejných předpokladech uchazeče o danou pozici upřednostněna žena. (NTIS)
- Posilování *zaměstnaneckých benefitů* zaměřených na ženy (sociální, rehabilitační, relaxační a další programy). (RICE - Regionální inovační centrum elektrotechniky)
- Zapracování tzv. *ochranné lhůty* po návratu z mateřské dovolené do kariérních plánů, která zohledňuje skutečnost, že i přes snahu o udržování si profesních kvalit, dochází v průběhu mateřské dovolené k jejich částečnému zastarávání či ztrátě a že je třeba určitý čas na jejich obnovení a aktualizaci. (ENET – Energetické jednotky pro využití netradičních zdrojů energie)
- Vytvoření takových podmínek pro realizaci výzkumného programu, aby se mladé pracovnice mohly svobodně *rozhodovat o datu založení rodiny* a necítily tlak ze strany vedení na případný odklad. (CENTEM)
- Nediskriminační politika i vzhledem k *tělesnému nebo smyslové postižení* prostřednictvím úprav pracovních podmínek s ohledem na charakter postižení (Centrum řasových technologií Třeboň, CETOCEN)

²⁶ CENTEM – Centrum nových technologií a materiálů, RICE - Regionální inovační centrum elektrotechniky, RTI - Regionální technologický institut, Centrum senzorických informačních a komunikačních systémů SIX, Regionální VaV centrum pro nízkotlakové plazmové a nanotechnologické povrchové úpravy

²⁷ Biomedicínské centrum LF v Plzni, CENTEM - Centrum nových technologií a materiálů, RICE - Regionální inovační centrum elektrotechniky, RTI - Regionální technologický institut, UCEEB - Univerzitní centrum energeticky efektivních budov

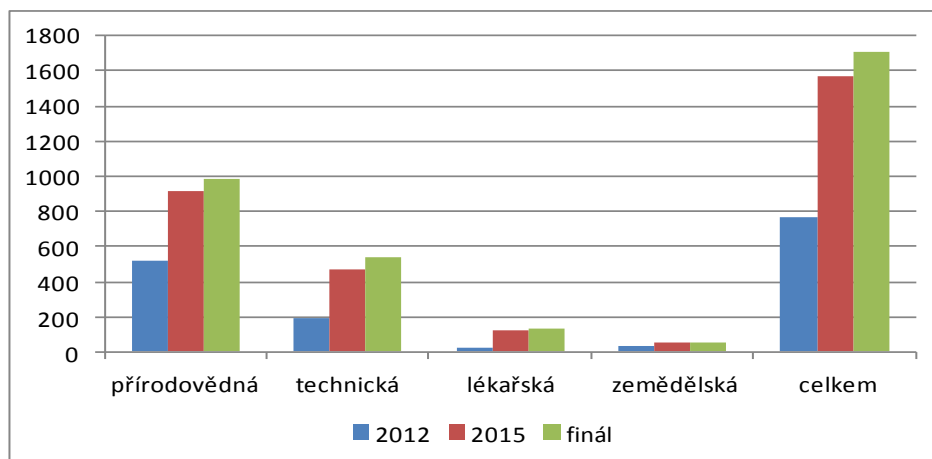
3.2 Nároky výzkumných center na absolventy doktorských studií

Výzkumná centra vybudovaná s podporou programu VaVpl mohou pozvednout kvalitu českého výzkumu pouze za předpokladu, že infrastruktura bude využívána výzkumnými pracovníky, kteří budou mít odpovídající úroveň vzdělání v příslušné vědní oblasti a budou motivováni k dosahování excelentních výsledků. Důležitý je samozřejmě i kvalitní a motivovaný tým podpůrných pracovníků a manažerských pracovníků, tato část lidských zdrojů však není předmětem našeho zkoumání. Zaměříme se pouze na výzkumné pracovníky, a sice na jednu jejich část, a to na junior researchers (JR). Tyto pozice jsou obsazovány zejména absolventy doktorských studií, chceme tedy znát, zda vysoké školy ve spolupráci s ostatními výzkumnými institucemi připravují dostatek těchto absolventů.

Poptávka vybudovaných center po absolventech doktorského studia je kvantifikována na základě údajů obsažených v technickém popisu jednotlivých projektů, údajů o přepočtených počtech JR na plnou pracovní dobu (FTE). Z rozdílů v počtech fyzických osob a přepočtených osob je zřejmé, že výzkumníci, a to i senior researchers (SR) budou pracovat ve vybudovaných výzkumných centrech pouze na dílčí pracovní úvazky. Byl zjišťován stav k roku 2012, tedy počet obsazených juniorských pozic a nároky na zvýšení jejich počtu do roku 2015 a ke konci financování projektu, kdy tyto počty musí být stabilní po následujících pět let v rámci požadavku na udržitelnost projektu. O významné roli JR svědčí to, že v průměru připadají dva JR na jednoho SR (viz tab.1 v Příloze ke kapitole 3).

S tím, jak bude dokončována výstavba a vybavení center budou se postupně zvyšovat počty zaměstnaných JR. Jestliže v roce 2012 byl na těchto pozicích 766,1 JR, v roce 2015 se jejich počty zdvojnásobí na 1573,5 FTE. Rok 2015 představuje rok, kdy většina výzkumných center již bude v plném provozu, o čemž svědčí skutečnost, že přírůstek JR ve finálních rocích oproti stavu z roku 2015 je již velmi malý, pouze na úrovni 135,5 FTE (viz graf 3.1). I když celkové počty JR jsou důležitou informací, důležitější jsou jejich počty podle jednotlivých vědních oblastí. Projekty byly v souladu s postupem využitým ve studii Technologického centra AV ČR „Vznik a rozvoj infrastruktur pro VaVal v ČR“ rozděleny podle hlavního oboru uvedeného v RIV do vědních oblastí. Na rozdíl od uvedené studie jsme nerespektovali začlenění Centra excelence TELČ do humanitních věd, neboť je patrné, že s vybudovanou infrastrukturou (klimatický větrný tunel, mobilní laboratoř) nemohou pracovat humanitně vzdělaní odborníci a nemohou ani realizovat výzkumný program, „Materiály, technologie a metody pro dlouhodobou udržitelnost hmotného kulturního dědictví“. Proto jsme toto centrum zařadili podle v RIV uvedeného vedlejšího oboru „stavebnictví“ do oblasti technických věd.

Graf 3.1: Počty doktorandů zaměstnaných v jednotlivých letech ve výzkumných centrech vybudovaných z OP VaVpl podle vědních oblastí (FTE)



Zdroj: Technický popis projektů, vlastní propočty

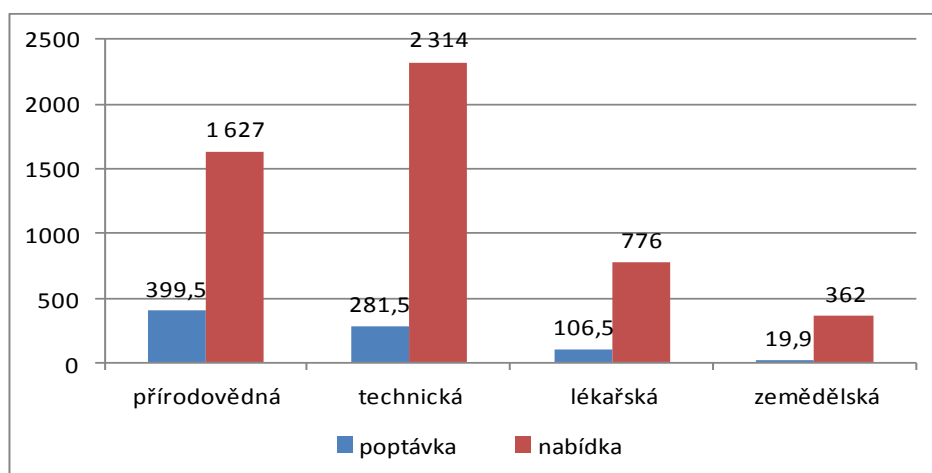
Poptávka po absolventech jednotlivých vědních oborů bude výrazně diferencovaná. Nejvyšší poptávka byla a i v dalších letech bude zejména po absolventech doktorského studia zaměřeného na přírodní vědy. V roce 2012 již v centrech pracovalo 520,4 JR, do roku 2015 bude třeba obsadit dalších 399,5 míst a dosažení konečného stavu po roce 2015 bude spojeno s poptávkou ještě po 62,6 JR. Relativně vysoká bude i poptávka po absolventech technických doktorských studií, i když ve srovnání s absolventy přírodovědných oborů bude pouze cca poloviční a obdobně jako i v ostatních oborech bude kulminovat v letech 2013-2015. V roce 2012 ve výzkumných centrech technického zaměření pracovalo již 192,2 JR, do roku 2015 se předpokládá nárůst o 281,5 JR a k dosažení cílového stavu bude v následujících letech požadováno ještě dalších 69,9 JR. Ve srovnání s těmito dvěma hlavními obory je poptávka po JR v oblasti lékařských a především zemědělských věd velmi malá. (viz tab.1 a .2 v Příloze ke kap. 3). Vyplyvá to ze skutečnosti, že zatímco v oblasti přírodních věd je realizováno 23 projektů a v oblasti technických věd 20 projektů, v oblasti lékařských věd pouze 3 projekty a v oblasti zemědělských věd 2 projekty (viz. tab.3 v Příloze ke kap.3).

Do jaké míry bude možné pozice JR obsadit čerstvými absolventy doktorských studií je odvozeno z porovnání výše poptávky s předpokládanými počty absolventů příslušných vědních oborů. Při obsazování těchto postů jednotlivé výzkumné ústavy využijí svých zkušeností s prací doktorandů, kteří jsou zapojeni do řešení příslušných výzkumných programů nebo kterým vedou jejich doktorandské práce. I když tato místa mají být obsazována prostřednictvím otevřeného výběrového řízení, je zřejmé, že tito doktorandi budou mít před ostatními výhodu znalosti nejen prostředí, ale především řešené problematiky.

Odhady počtu absolventů doktorského studia vycházejí z projekce zpracované v roce 2010 na období let 2010-2016. Tato projekce byla založena na počtech studujících v jednotlivých ročnících a předpokládané míře dokončování studia. Vzhledem k tomu, že tato projekce byla zpracovávána specificky pro určitý účel, došlo k určitému přeskupení v počtech absolventů technických a přírodovědných oborů (absolventi inženýrských oborů běžně vykazovaní v přírodních oborech byli přeřazeni do oborů technických). Z tohoto důvodu nelze projekci jednoduše použít, proto bylo rozhodnuto z této projekce pouze vyjít a provést kvalifikované odhady počtu absolventů. Z projekce byla převzata meziroční tempa růstu absolventů daných vědních oborů v letech 2013-2016 a z nich spočítán roční průměr (viz tab.4 v Příloze ke kap.4), aby byl do určité míry eliminován vliv odlišného

pojetí vědních oborů. Na základě tohoto průměru a průměrného ročního počtu absolventů doktorských studií spočítaného na základě dat publikovaných MŠMT v Ročence školství byl spočítán počet absolventů doktorských studií v roce 2013 jako základ pro odhad počtu absolventů v období 2013-2015. Takto získané počty byly potom porovnány se souhrnnými požadavky výzkumných center v tomto období (viz graf 3.2. Na základě zvoleného přístupu je zřejmé, že předpokládaný počet absolventů doktorského studia ve všech oborech výrazně převyší poptávku výzkumných center, a to nejvíce v případě zemědělských vědních oborů 19ti násobně, v případě technických oborů 8mi násobně, lékařských 7mi násobně a nejméně v přírodovědných oborech, 4 násobně (viz tab.6 v Příloze ke kap.3).

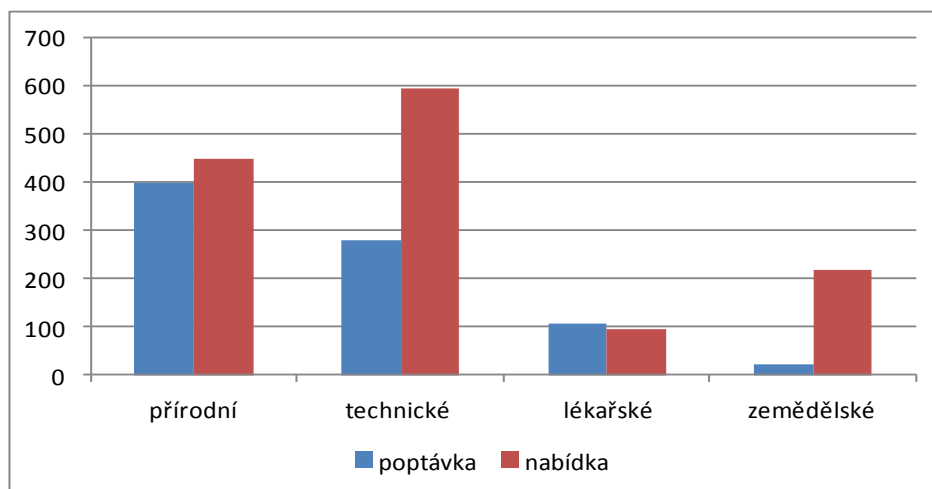
Graf 3.2: Očekávaná poptávka výzkumných center po junior researchers a očekávaný počet absolventů v období let 2013-2015



Zdroj: Technický popis projektů, Statistická ročenka školství, vlastní propočty

Tento příliš optimistický pohled je ale nutné korigovat a to především prostřednictvím čtyř faktorů, které významně ovlivní dostupnost absolventů doktorských studií. Prvním faktorem je skutečnost, že mezi absolventy převažují absolventi dálkové formy studia (viz tab.7 v Příloze ke kap.3), tedy ti, kteří již mají trvalé zaměstnání a u kterých lze předpokládat, že toto zaměstnání nebudou měnit, neboť zaměstnavatel umožňuje dálkové studium pouze perspektivním zaměstnancům, které si na základě smlouvy zaváže k setrvání po určitou dobu po absolvování studia. Podíl absolventů denního studia je mírně odlišný v jednotlivých letech, ale významně odlišný v jednotlivých oborech. Nejvyšší podíl denních studentů vykazují zemědělské obory (cca 57 %), nejnižší naopak obory lékařské (13 %), u oborů technických a přírodovědných je jejich podíl relativně shodný (32 % resp. 29 %). Objektivnější pohled na nabídku absolventů tedy poskytují počty pouze absolventů denní formy studia, jejichž odhad obsahuje tabulka 8 v Příloze ke kapitole 3. Jak ilustruje graf 3.3, s výjimkou lékařských oborů existuje stále určitý převis nabídky, nejvyšší, téměř dvojnásobný u technických oborů.

Graf 3.3: Očekávaná poptávka výzkumných center po junior researchers a očekávaný počet absolventů prezenčního doktorského studia v období let 2013-2015



Zdroj: Technický popis projektů, Statistická ročenka školství, vlastní propočty

Druhým faktorem je skutečnost, že kromě center výzkumu vzniklých v rámci programu VaVpl se budou ucházet o nové pracovníky z řad absolventů doktorských programů také ostatní výzkumné organizace, které tvoří většinu výzkumného sektoru. Podíl výzkumníků v podpořených centrech se na celkovém počtu výzkumníků v technických, přírodních, lékařských a zemědělských oborech v roce 2012 podílí cca 5 %²⁸.

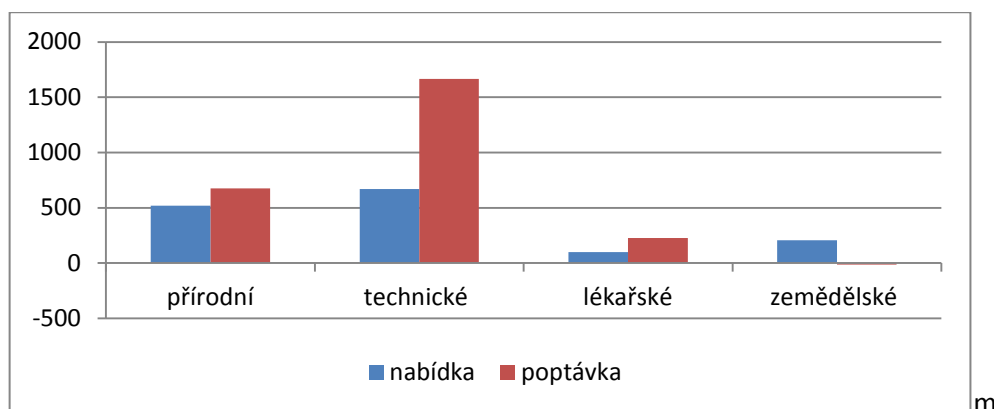
Pro zrealnění vztahu mezi předpokládanou nabídkou a poptávkou po mladých výzkumnících byly odhadnuty nároky výzkumných organizací na základě dat zveřejňovaných ČSÚ. Tento odhad vychází z průměrného tempa růstu výzkumných pracovníků v období 2005-2011, které je aplikováno na statistická data za rok 2011 a tak odhadnut počet výzkumníků v roce 2012. Následně je stejným postupem vypočítán počet výzkumníků pro období let 2013-2015 a z toho odvozeny požadavky na nové pracovníky v tomto tříletém období. Pro propočet nároků na výzkumníky do 34 let byly využity podíly mladých výzkumníků na celkovém počtu výzkumníků v roce 2011 (propočty viz tab.9 a 10 v Příloze ke kap.3). Odhady jsou zatíženy zřejmě skutečností, že v roce 2011, byli v počtech statisticky vykazovaných výzkumníků zahrnuti i výzkumníci, kteří v roce 2012 pracují v podpořených centrech. Počty je tedy třeba brát jako velmi hrubý odhad, vyjadřující spíše tendenci než reálné počty. Po zohlednění nároků ostatních výzkumných institucí je zřejmé, že získání nových mladých výzkumníků nebude pro centra jednoduchou záležitostí (graf 3.4), i když by se měl pozitivně projevit vliv vybavení moderní technikou, kterou centra disponují nebo budou disponovat.

Celkové požadavky výzkumných institucí v technických, přírodních, lékařských oborech překračují počty absolventů, i když v různé míře. Nejnapjatější situaci lze očekávat u center v technických a lékařských oblastech, v technických oblastech zejména z důvodu předpokládané relativně vysoké poptávce z podnikatelského výzkumu, v oblasti lékařských věd zejména z důvodu nízkého počtu absolventů prezenčního studia. U center lékařského výzkumu však lze předpokládat, že v nich budou pracovat absolventi distančního a kombinovaného studia, kteří jsou zaměstnanci institucí zakládajících centra. Převyš poptávky, i když ne tak dramatický jako u předchozích oborů lze očekávat

²⁸ Vzhledem k tomu, že data o výzkumnících za rok 2012 ještě nebyla zveřejněna, počet výzkumníků (FTE) je odhadnut na základě průměrného tempa růstu v letech 2005-2011 a stavu výzkumníků v roce 2011.

i v případě center přírodovědných, naopak absolventi zemědělských oborů budou čelit problémům s uplatněním ve výzkumu.

Graf 3.4: Očekávaná nabídka a celková poptávka po absolventech ve výzkumu v letech 2013-2015



Zdroj: Technický popis projektů, MŠMT: Statistická ročenka školství, ČSÚ: Věda, výzkum, inovace, vlastní propočty

Třetím faktorem ovlivňujícím dostupnost absolventů pro podpořená centra je skutečnost, že ne všichni absolventi doktorského studia plánují svou profesní kariéru spojit s výzkumem, že o tyto absolventy má silný zájem také komerční sféra, která je schopná nabídnout výrazně lepší finanční ohodnocení a že ti, kteří chtějí ve výzkumu zůstat, mohou chtít zůstat v jiné lokalitě, především v Praze. Výzkumní pracovníci center se podílejí na výuce magisterských a doktorských studijních programů a mají tak možnost motivovat nejnadanější studenty k tomu, aby se stali pracovníky centra.

Čtvrtým faktorem je povinnost otevřených výběrových řízení při obsazování všech pozic, tedy včetně juniorských, což by mělo přivést do těchto center i určité, i když celkově zřejmě poměrně malý počet zahraničních postdoků. To by mělo přispět ke zmírnění napětí mezi zdroji a požadavky v některých oborech a rozhodně k výběru z většího počtu vhodných uchazečů.

Nabízí se otázka, zda by na pozicích JR mohli být i studenti doktorského studia. Podle pokynů k technickému popisu projektu toto nepřichází v úvahu, neboť Ph.D. studenti jsou specifickou složkou výzkumných týmů.

KAPITOLA 4: Příklady dobré praxe ze zahraničí

Rozvoj profesní kariéry vědeckých pracovníků je především záležitostí jednotlivců a jednotlivých výzkumných institucí. O potřebě určitých korektivů však svědčí skutečnost, že na úrovni EU byly přijaty dokumenty, které jsou obecným vodítkem pro plánování a realizaci rozvoje výzkumných týmů, ať již se jedná o přijímání nových pracovníků nebo profesní rozvoj a zásady vědecké práce (Evropská charta výzkumných pracovníků a Kodex chování pro přijímání výzkumných pracovníků).

Podpoře kariérního rozvoje vědeckých pracovníků věnuje pozornost nejen EK, ale především všechny ekonomicky vyspělé země. Prostřednictvím podpory profesního rozvoje vědeckých pracovníků podporují rozvoj vědy a výzkumu a využívání těchto poznatků v praxi.

Tato kapitola a její příloha přináší popis komplexního systému opatření na podporu kariéry ve výzkumu, který byl zaveden ve Velké Británii a přináší výrazné výsledky a některých opatření realizovaných v Německu a ve Finsku, které v rámci EU vykazují jedny z nejlepších výsledků vědy a výzkumu. Dále jsou charakterizována jednotlivá opatření realizovaná v různých evropských zemích, která jsou obsahově utříděna a prezentována podle oblasti svého zaměření na politiku náboru, podporu zahájení samostatné vědecké kariéry, dostupnost informací, síťování, genderovou vyváženost, grantovou politiku a sociální a penzijní zajištění vědců pracujících mimo domovskou zemi. Podrobný popis je obsažen v příloze, do této kapitoly byl zařazen pouze výběr těch opatření, která jsou pro Českou republiku nejvíce inspirativní.

4.1 Projekt Vitae

Účinnost opatření se násobí, pokud tvoří komplexní, vzájemně provázaný celek. Příkladem takto koncipovaného projektu je projekt Velké Británie s názvem Vitae zavedený v roce 2008, jehož cílem je vytvoření takového vědeckého prostředí, které podporuje profesní růst vědeckých pracovníků prostřednictvím široké škály opatření, které lze rozdělit do tří kategorií podle oblastí, na které jsou zaměřeny.

- A) **Podpora universit/výzkumných institucí** při zavádění systémů či určitých prvků řízení kariérního rozvoje vědeckých pracovníků **a jednotlivců** při plánování profesní kariéry. Jedná se především o
- podporu při zavádění Evropské charty a Evropského kodexu,
 - poskytování platformy pro sdílení dobrých praxí včetně databáze konkrétních příkladů,
 - pořádání kurzů pro tvůrce programů na rozvoj kariéry,
 - vytvoření webového nástroje „Professional Development Planner“ pro plánování rozvoje profesní kariéry výzkumných pracovníků a vzdělávacích kurz, které mají pomoci s rozvojem profesní kariéry (např. Careers in Focus),
 - zřízení internetového portálu s novinkami z vědeckého prostředí a s nabídkou pracovních pozic.
- B) **Zprostředkování a podpora partnerství a vzájemné informovanosti** mezi jednotlivými subjekty zainteresovanými na rozvoji vědy a výzkumu, tj. výzkumnými organizacemi, sponzory, experty, podnikatelskou sférou, státní správou apod. Využívány jsou především tyto nástroje:
- pořádání výročních konferencí a mítinků, zaměřených na otázky spojené s podporou rozvoje kariéry výzkumných pracovníků (Policy Forum),

- podporu vzájemné spolupráce a vytváření regionálních sítí,
- identifikace dopadu rozvoje kariéry na výzkumníky a na celou společnost.

Z hlediska fungování Vitae jsou klíčovými organizacemi Vědecké rady VB (Research Council UK – RC UK), které se podílejí na financování projektu a agentura Career Research and Advisory Centre (CRAC), která projekt řídí.

V současné době existuje sedm **vědeckých rad** (RC UK), z nichž každá je zodpovědná za řízení a financování výzkumu v příslušné vědní oblasti, samotné finanční prostředky zabezpečuje Ministerstvo pro podnikání, inovace a dovednosti Velké Británie. Jednotlivé rady zajišťují:

- financování základního a aplikovaného výzkumu,
- podporu postgraduálního vzdělávání a dalšího profesního rozvoje,
- podporu zapojení vědy do společenských aktivit,
- přístup vědeckých pracovníků k nejmodernějším technologiím prostřednictvím jejich pořízení a/nebo přístup k zařízením ve špičkových laboratořích doma i v zahraničí.

V roce 2002 se RC UK dohodly na zřízení **společného koordinačního orgánu**, který zjednodušil proces řízení rad a umožnil zavedení jednotného systému žádostí o granty, vyhodnocování žádostí a vytvoření společné mezinárodní strategie.

Řízení projektu je zabezpečováno **agenturou** (CRAC), která je nezávislou nestátní organizací specializující se na podporu rozvoje kariéry výzkumných pracovníků a na vzdělávání spojené s jejich kariérním rozvoje. S ohledem na toto své zaměření a zkušenosti řídí projekty Vitae.

C) Monitoring podmínek a výsledků kariérního rozvoje výzkumníků

V Británii je velmi rozvinutý systém zjišťování a poskytování informací o potřebách a možnostech kariérního rozvoje výzkumníků prostřednictvím realizace dotazníkových šetření „Careers in Research Online Survey (CROS)“ a „Principal Investigators and Research Leaders Survey (PIRLS)“. Výsledky těchto šetření jsou pak zpracovávány do analytických studií které poskytují impulsy jak pro národní politiku, tak pro nastavení kariérních pravidel jednotlivých výzkumných institucí.

Vzhledem k tomu, že v ČR nejsou realizována **pravidelná šetření** mezi výzkumníky srovnatelná s šetřením CROS a PIRLS a že tudíž chybí podstatné informace, od kterých by se měly odvíjet opatření na podporu rozvoje kariéry ve vědě a výzkumu, je v dalším textu uvedena podrobnější charakteristika těchto šetření.

Šetření CROS (on line šetření kariéry ve výzkumu) je realizováno od roku 2002, do roku 2006 každoročně, poté ve dvouletém kroku. Poslední šetření se uskutečnilo na jaře roku 2013, od roku 2008 je využíván aktualizovaný dotazník reflektující změny v příslušných politikách. Dotazník prostřednictvím uzavřených i otevřených otázek zkoumá následující okruhy:

- otevřenost a průhlednost výběrových řízení, způsob náboru, typy pracovních smluv, délka trvání současného kontraktu,
- jak se vědci dozvěděli o pozici, na kterou se následně hlásili a kterou nyní zastávají,
- dostupnost informací o nabízené pozici, detailní popis pracovní náplně, zveřejněné a srozumitelné nároky na potřebnou kvalifikaci,
- přístup ke všem relevantním materiálům týkajícím se vykonávané pozice (pracovní kontrakt, pracovní řád, informace o možnosti rozvoje a kariérního růstu, pracovní řád, bezpečnostní řád apod.)

- dosavadní pracovní zkušenost, tj. počet institucí, ve kterých vědec pracoval, počet zastávaných pozic a počet kontraktů,
- hodnocení vědců (pravidelnost hodnocení, zda hodnocení zahrnuje kromě samotných výsledků i pracovní zkušenosti/stáže a schopnost řešení problému, jak je hodnocení komunikováno s vědci a jejich vedoucími pracovníky, jak je reflektováno v dalším postupu kariéry/rozvoje pracovníka/ohodnocení),
- odborný rozvoj vědců (další vzdělávání, podpora rozvoje přenositelných dovedností jako je týmová práce, budování týmu atd., stáže v jiných výzkumných organizacích, stáže v praxi, kariérní plány, integrace do týmů a do výzkumné instituce, kariérové služby, informační zázemí o možnostech rozvoje v instituci i mimo ni ve výzkumu),
- rovnost podmínek a zacházení, odstraňování případných nerovností,
- míra samostatnosti a odpovědnosti výzkumníků.

Šetření PIRLS (šetření předních výzkumníků a vedoucích vědeckých pracovníků) bylo poprvé realizováno v roce 2005 a je určitým doplňkem k šetření CROS, neboť jsou získávány názory na obdobné otázky z odlišné perspektivy, tj. od vedoucích vědeckých pracovníků často odpovědných za řízení lidských zdrojů a od předních vědeckých pracovníků. Šetření PIRLS zkoumá především následující okruhy:

- dosavadních zkušeností a profesní odbornost špičkového vědeckého pracovníka (research leader) tj. délka praxe, délka praxe v pozici vedoucího vědeckého pracovníka, počet podřízených pracovníků, počet vedených doktorandů a postdoktorandů aj.,
- podpora poskytnutá v průběhu kariéry, podpora na pozici vedoucího vědeckého pracovníka,
- podpory a opatření na výchovu budoucích vedoucích vědců (mezinárodní, mezisektorová mobilita, další odborné vzdělávání, vedení a mentoring, kariérní rozvoj a plán, účast na konferencích, motivace k práci a k vědeckým výstupům aj.),
- rovnost a rozmanitost v kariéře vědeckého pracovníka (odměňování, přístup k dalšímu vzdělávání a odbornému tréninku, účast na rozhodování, možnosti kariérního růstu a postupu, národnosti, etnická, genderová a náboženská rovnost aj.)

V rámci projektu je realizována také aktivita „Co výzkumníci dělají?“ („What do Researchers do?“), která je zaměřena na zpracování **publikací** informujících o pracovní náplni a poslání vědeckých pracovníků, o kariérních možnostech a pracovních příležitostech ve VaVal. Problematikou vědecké kariéry se bezprostředně zabývají dvě publikace. První „Kariérní cesta absolventů doktorského studia“ (Career Paths of Doctoral Graduates) shrnuje poznatky z tříletého sledování kariéry téměř 2000 mladých vědeckých pracovníků z hlediska kvality přípravy na budoucí povolání, současných pracovních podmínek a možnostech budoucího kariérního vývoje. Tyto informace jsou důležitým podkladem pro rozhodování o politikách a programech řízení lidských zdrojů ve VaVal. Druhá publikace „Kariérní plány mladých výzkumníků“ (The Career Intentions of Doctoral Researchers) se zabývá očekáváními a aspiracemi mladých výzkumníků, popřípadě kroky, které museli uskutečnit, aby dosáhli naplnění vytyčených cílů. Sleduje tedy subjektivní postoje a stanoviska výzkumníků.

Inspirativním výstupem projektu je také webová aplikace **Plánovač rozvoje výzkumníka** (RDF Planner <http://www.vitae.ac.uk/researchers/291411/Manage-your-career-with-the-Vitae-RDF-Planner.html>), která byla spuštěna v roce 2012. Vědeckým pracovníkům umožňuje identifikovat svou odbornost, schopnosti a dovednosti, plánovat profesní a kariérní rozvoj, identifikovat vlastní vzdělávací potřeby a stanovit osobní cíle v oblasti vlastní kariéry. Webová aplikace obsahuje komplexní, velmi dobře

strukturované a poradensky návodné informace a její součástí je také přehled dobrých praxí a velké množství odkazů. Mezi hlavní přínosy kariérního plánovače patří zejména posílení strategického přístupu k řízení kariéry, a to jak z pohledu samotného výzkumníka, tak také z pohledu zaměstnavatelské instituce. Velmi důležitou částí je Rámec pro rozvoj výzkumníka (Researcher Development Framework), což je unikátní on-line nástroj pro sebehodnocení a rozhodování přístupný registrovaným zájemcům. Tento nástroj mohou využít jak samotní výzkumníci, kterým nabízí možnost ohodnotit svou dosavadní kariéru a plánovat kariéru budoucí, tak také např. školitelé, odborníci v oblasti lidských zdrojů, kariérní poradci, ale také jednotlivé vědecké instituce, sponzoři či ostatní zaměstnavatelé.

4.2 Strukturovaná podpora ve vazbě na stadium vědecké kariéry

Grantová podpora je vedle institucionální podpory důležitou formou financování vědy a výzkumu a tím i podpory profesních kariér v této oblasti. **Granty** jsou cílené jak na rozvoj určitých vědních oblastí, tak na podporu zahájení samostatné profesní kariéry mladých výzkumníků i na podporu výzkumu realizovaného zkušenými výzkumníky nebo sladění profesního a rodinného života, mezinárodní mobilitu, podporu dosahování vyšších profesních pozic ženami, rozvoj duálních kariér, návrat výzkumníků zpět do domovské země, přilákání zahraničních vědců, síťování výzkumných institucí, spolupráci s praxí apod. Přehled rozdílných podob grantů je obsažen v příloze, zde je uveden pouze jeden příklad poskytování grantů, který představuje propracovaný systém a je do značné míry zárukou komplexnosti grantové podpory a průhlednosti systému.

Východiskem pro podporu výzkumných pracovníků poskytovanou Finskou akademií (Academy of Finland - AF), která se sama nezabývá vědou a výzkumem, ale koordinuje a financuje různé strategické vědecko-výzkumné programy včetně spolupráce výzkumné a podnikatelské sféry je detailně propracovaný **kariérní žebříček**. Kariérní žebříček je čtyřstupňový, každá úroveň je přesně definována, a na každou úroveň, která odráží stádium vědecké kariéry, jsou zacíleny specifické programy. Tím je podpořena průhlednost systému a umožněna cílená podpora vědeckých pracovníků v jednotlivých stádiích vědecké kariéry. Stupně kariérního žebříčku a zacílení podpory jsou následující:

- Začínající vědecký pracovník (Early stage researcher/Researcher Training), má zpravidla dokončené magisterské vzdělání, grant je poskytován na dobu určitou, obvykle na čtyři roky a z větší části je určen na psaní a výzkum související s dizertační prací. Akademie poskytuje také finanční podporu pracovního místa pro tyto začínající vědce na jejich domovské vysoké škole, nejdéle po 4 roky.
- Postdok (Postdoctoral Researcher) má dokončené doktorské studium nejdéle před čtyřmi lety. Podpora je zacílená především na nastartování nezávislé výzkumné činnosti prostřednictvím tří až čtyřletých postdoktorských výzkumných projektů, jejichž součástí může být i vyučovací povinnost, která by neměla překročit 10 % celkové roční pracovní doby. Grant pokrývá 80 % celkových nákladů, tedy mzdových, nákladů spojených s realizací výzkumu, cestovní náklady apod. Této kategorii výzkumníků jsou určeny také granty na stáže a pracovní pobyty v zahraničí a v podnikatelském sektoru v délce trvání 1-2 let.
- Vedoucí výzkumných týmů (Team leader/Academy Research Fellow) jsou zkušenými vědeckými pracovníky, kteří mohou čerpat podporu určenou na jednoroční mobilitu nebo na až pětiletý studijní pobyt, dále na čtyřleté výzkumné projekty. Vedle toho mohou získat

status Academy Research Fellow, kdy jim AF hradí mzdové náklady po období 5 let. Možná je také úhrada nepřímých mzdových nákladů v rozsahu 28 % a režie v rozsahu 12,5 % v relaci k přímým mzdovým nákladům. Výzkumníci s tímto statutem mohou také požádat o další grant na pokrytí nákladů výzkumu, na úhradu mezd dalších členů výzkumného týmu, na mobilitu a školení.

- Profesori a řídicí vědečtí pracovníci (Academy Professor/Professor/Research Director) mohou žádat o čtyřleté výzkumné granty, šestileté granty na zřízení a fungování center excelence, roční seniorské granty a granty na podporu mobility. Vedle těchto běžných nástrojů mohou špičkoví vědci získat status Academy Professor, kdy jim AF hradí mzdové náklady po období pěti let. Je také možno hradit nepřímé mzdové a režijní náklady instituci, kde výzkumník na této pozici působí. Úspěšní žadatelé mohou také získat dodatečný grant na výzkum, výzkumný tým a úhradu dalších nákladů obdobně, jako je to u předchozí kategorie výzkumníků.

Nezbytnost **strukturovanější podpory výzkumníků** respektuje jak EK, tak celá řada dalších zemí, které se nespokojí pouze s dělením výzkumníků na začínající a zkušené výzkumníky, ale zavádějí více kategorií. Důležité je vytvoření specifické kategorie pro ty výzkumníky, kteří již mají za sebou zkušenost s postdoktorskými granty dostupnými v období většinou 4 let po ukončení doktorského studia, ale ještě nedosáhli takových výsledků, aby v grantové podpoře mohli soupeřit se zkušenými vědci. Toto období je do značné míry kritické a často vede k odchodu z vědy a výzkumu. Na vytvoření lepších podmínek vědců na tomto stupni kariéry a tím i ke snížení vlivu faktorů ovlivňujících odchod mladých perspektivních vědců mimo Evropu, jsou zaměřeny dva typy grantové podpory udělované Evropskou výzkumnou radou (ERC). Jedná se o Startovací granty (Starting Grants) a Konsolidační granty (Consolidator Grants). Startovací granty jsou určeny na zahájení vlastní nezávislé kariéry výzkumníků, kteří ukončili doktorské studium před 2-7 lety, délka podpory je až pětiletá a výše podpory až 1,5 mil. EUR, za určitých okolností až 2 mil. EUR. Konsolidační granty jsou zacílené na podporu výzkumníků, kteří si již vytvořili vlastní výzkumný tým nebo program. Tato podpora je určena výzkumníkům, kteří ukončili doktorské studium před 7-12 lety, je maximálně pětiletá a může dosáhnout výše až 2 mil., za určitých okolností až 2,75 mil. EUR. U obou typů grantů výzkumník žádá společně s hostitelskou institucí.

Granty obdobné startovacím grantům ERC má zavedené např. Rakousko, a sice v rámci programu START²⁹, který je vyhlášován rakouským Federálním ministerstvem pro vědu a výzkum (Federal Ministry for Science and Research) prostřednictvím Rakouského fondu pro vědu (Austrian Science Fund). Cílem je poskytnout mladým vědeckým pracovníkům dlouhodobější finanční zajištění a možnost vybudování vlastního vědeckého týmu. Program počítá s každoroční podporou 7 mladých vědců, grant je udělován na 6 let, s tím, že ve třetím roce jeho trvání je posouzeno plnění vědeckého záměru a rozhodnuto o jeho pokračování nebo zastavení. Výše podpory na celé šestileté období se pohybuje v rozmezí od 800 000 do 1 200 000 Euro.

4.3 informační podpora výzkumné kariéry

Pro rozvoj profesní kariéry je velice důležitá dostupnost informací o grantových a pracovních příležitostech a možnostech domácí i zahraniční vědecké spolupráce nebo spolupráce s praxí. Tyto

²⁹ <http://www.fwf.ac.at/en/projects/start.html>

informace jsou zprostředkovávány celou řadou webových stránek, jejich přehled a zaměření je uveden v příloze. V této kapitole je pozornost věnována pouze vybraným webovým aplikacím – online nástrojům, které usnadňují samotné **plánování profesní kariéry**. Role aktivního plánování je stále ještě často podceňována, přestože výzkumy poukazují na to, že vytváření a implementace kariérního plánu vede k úspěšnější profesní kariéře měřené finanční odměnou, zastávanou pozicí, publikační aktivitou, ale vede i k větší individuální spokojenosti.³⁰ Již v části 5.1. byl uveden příklad z Velké Británie, zde jsou popsány další dva příklady.

Především pro začínající vědecké pracovníky je určen web Americké asociace pro rozvoj vědy (The American Association for the Advancement of Science, AAA), <http://myidp.sciencecareers.org/> obsahující online nástroj (IDP – Individual Development Plan), který jednotlivce provází čtyřmi základními kroky k sestavení individuálního kariérního plánu. První krok je zaměřen na sebehodnocení znalostí, dovedností, hodnot a zájmů jednotlivce. Ve druhém kroku je využito toto sebehodnocení jako vodítko pro zkoumání vhodných kariérových příležitostí v příslušném oboru a je vygenerováno 20 možných scénářů vývoje kariéry. Zároveň jsou pro každou z možných kariérních cest nabídnuty podpůrné informační materiály v podobě článků, knih a seznamu příslušných profesních organizací, které umožňují lepší pochopení dané cesty. Ve třetím kroku jsou pro vybranou kariérní cestu prostřednictvím tzv. plánovače stanoveny určité specifické střednědobé cíle – doporučení, které by měly být konzultovány s mentorem mladého výzkumníka. Čtvrtým krokem je samotná realizace kariérního plánu, kdy online nástroj umožňuje prostřednictvím definovaných mezníků sledovat, zda dochází k naplňování v plánu stanovených cílů. Portál umožňuje anonymní uchovávání individuálních plánů, do kterých může vstupovat pouze příslušný jednotlivec a případně další jím určené osoby, a automatické upozorňování, že v příslušném období měl být splněn určitý cíl.

Zmíněný web Americké asociace pro rozvoj vědy obsahuje i další důležité profesní a kariérní rady a tipy http://sciencecareers.sciencemag.org/tools_tips/how_to_series. Na jednom místě jsou přehledně seřazeny informace o možnostech profesního a kariérního rozvoje, rady, jak psát průvodní dopisy a životopisy, jak se nejlépe připravit na pohovor, jak získat informace o grantových příležitostech a možnostech financování, jak řídit a vést lidi a jak vytvářet a udržovat vědecké a partnerské sítě. Všechny tyto informace jsou pro úspěšnou kariéru vědeckého pracovníka důležité, byť často jen v určitých fázích jeho kariéry.

Skutečností je, že pomoc při plánování profesní vědecké kariéry je dostupná zejména na amerických webech. Dalším příkladem může být web <http://www.careercornerstone.org/>, který neobsahuje online nástroj, ale přehledně uspořádané informace o postupu při plánování profesní kariéry, informace důležité pro porozumění jednotlivým vědním oblastem, akademické kariéře, informace o jednotlivých profesních pozicích apod. Ohledně kariérních plánů upozorňují, že tyto plány musí být flexibilní zohledňující změny v nárocích na příslušném trhu práce, globalizaci, konkurenci, priority jednotlivých institucí na nároky na znalosti a dovednosti. Základními součástmi kariérního plánu je: stanovení zájmů a hodnot, dosažené a požadované znalosti a dovednosti, osobní cíle pro příštích 5, 10, 25 let, finanční potřeby a cíle, preference ohledně velikosti společnosti a pracovního prostředí,

³⁰ Jennifer A. Hobin: You need a Game Plan; http://sciencecareers.sciencemag.org/career_magazine/previous_issues/articles/2012_09_07/credit.a1200100

geografické preference, cíle profesního růstu. Upozorňuje také na skutečnost, že plánování kariéry není jednorázovou záležitostí, ale celoživotním úsilím.

4.4 Pracovní podmínky

V některých zemích jsou pracovní podmínky výzkumníků zlepšovány prostřednictvím kolektivního vyjednávání a **kolektivních smluv**. Např. v Rakousku byla v r. 2009 uzavřena kolektivní smlouva týkající se zaměstnanců autonomních univerzit. Stanovuje transparentní kariérní postup včetně možnosti získat trvalou pracovní pozici, zavádí pravidelné hodnocení a více flexibility. V Německu jsou zvláštní potřeby výzkumníků rovněž zohledněny v kolektivní smlouvě pro veřejný sektor – obsahuje flexibilnější pracovní dobu a finanční benefity pro výzkumníky. Neuniverzitní výzkumné instituce, na něž se smlouva rovněž vztahuje, získaly finanční prostředky na realizaci těchto opatření od agentur financujících vědu.

Z hlediska kariéry mladých vědců není příliš dobré, pokud setrvávají dlouhou dobu na postdoktorandských pozicích nebo mají pouze termínované pracovní smlouvy. Na tuto okolnost reaguje např. nový vysokoškolský zákon přijatý v Itálii, který omezuje trvání postdoktorandských pozic maximálně na čtyři roky a stanovuje transparentní kroky vědecké kariéry – smlouvy pro vědce mají trvat maximálně šest let a poté, co úspěšně projdou hodnocením, mají získat pracovní smlouvu na dobu neurčitou.

4.5 Přenositelnost grantů

Možnost řešit přidělený grant v nejpříznivějších podmínkách, které se v průběhu trvání grantu mohou změnit, je důležitým aspektem výzkumné práce. Podporu principu „peníze následují výzkumníky“ (money follows researchers) podepsalo v roce 2004 několik členů EUROHORC (European Heads of Research Councils)³¹, Česká republika nebyla členem tohoto uskupení. Možnosti přenositelnosti grantů, a to jak přenositelnosti mezinárodní, tak meziinstitucionální jsou zatím stále velmi omezené a názory na ni nejednotné. Mezinárodní přenositelnost je řešena pouze mezi některými státy prostřednictvím bilaterálních či multilaterálních dohod. Tyto dohody existují např. mezi Rakouskem a Norskem, Norskem a Velkou Británií nebo Rakouskem, Německem a Švýcarskem.

Pro přenositelnost grantů mezi jednotlivými výzkumnými institucemi v rámci jednoho státu přijaly některé země určité kroky, které přenositelnost umožňují, nikoli však automaticky, ale na základě např. dohody mezi dotčenými institucemi (Německo) nebo dohody mezi supervizory v původní a cílové instituci (Portugalsko). Problematicnost s přenosem grantů nastává například tehdy, když původní instituce vytvořila pro řešení daného grantu speciální podmínky např. nákupem speciální infrastruktury apod.

V ČR se zatím debata o možné přenositelnosti grantů mezi jednotlivými vědecko-výzkumnými organizace nerozvinula, alespoň pokud je autorům této studie známo. To ovšem neznamená, že by o tuto možnost nebyl zájem, a to zejména mezi mladými začínajícími vědci, kteří jsou na počátku své kariéry a potřebují kvalitní vedení a možnosti konzultací, kterých se jim na pracovišti, v rámci kterého získali grant, nemusí vždy dostávat v potřebném množství a kvalitě.

³¹ http://www.eurohorcs.org/SiteCollectionDocuments/EUROHORCs_MFR_Letter_of_Intent_Revised_081105.pdf

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Evropská unie věnuje pozornost rozvoji VaVal a v rámci toho i profesní kariéře vědců jak v obecných strategických dokumentech jako byla Lisabonská strategie a aktuální strategie Evropa 2020, tak ve specifických dokumentech a opatřeních na podporu VaVal. Významnou aktivitou bylo přijetí Evropské charty pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků v roce 2005. Tento dokument představuje soubor obecných zásad a požadavků, které upřesňují úlohu, odpovědnosti a práva výzkumných pracovníků, jejich zaměstnavatelů a/nebo investorů. Členské státy mají také každoročně EK informovat o přijatých opatřeních a výsledcích. Instituce, které splní určité podmínky, jsou oceněny logem „HR excellence Research Award“. Za ČR toto ocenění získala AV ČR a CEITEC, pro většinu ostatních výzkumných institucí a vysokých škol představovala Charta a Kodex vodítko při zpracování vlastních dokumentů. Při implementaci Charty a Kodexu může institucím pomoci Personální strategie pro výzkumníky (HR Strategy for Reserchers), která popisuje základní kroky, které by instituce měla učinit při zavádění Charty a Kodexu. Další iniciativou bylo v roce 2007 přijetí Evropského partnerství pro výzkumníky (European Partnership for Researchers), který obsahuje určitá doporučení zaměřená na (a) nábor pracovníků a přenositelnost grantů, (b) sociální a penzijní zabezpečení, (c) pracovní podmínky, (d) vzdělávání a spolupráci s průmyslem. Při hodnocení jednotlivých členských zemích z roku 2010 bylo konstatováno, že ČR nepřijala Národní akční plán pro implementaci Evropského partnerství pro výzkumníky a konstatuje se, že by měl být dokončen až v návaznosti na přijetí reformy terciárního vzdělávání.

Kariéra výzkumných pracovníků ve VaV centrech vybudovaných v rámci OP VaVpl se řídí politikou rozvoje lidských zdrojů (RLZ), kterou mají jednotlivá centra celkem podrobně popsanou, neboť žadatelé o podporu museli uvést popisy kariérních plánů, mobility, náboru nových pracovníků, zapojení do vysokoškolské výuky a genderové politiky.

Politiky center mají většinu rysů společných, pouze výjimečně se vyskytují některé prvky či principy, které je možné považovat za inovativní. Jedním z nich je ustanovení principu „hlavní slovo mají výsledky nikoli věk“ při odměňování i posunu po kariérním žebříčku, což je důležitý prvek vzhledem k tomu, že se traduje, že kariérní posun je třeba „vysedět“. Převažující aplikace principu seniority byla i předmětem kritiky mezinárodního auditu VaV. Dalším inovativním prvkem je zavedení tzv. tvůrčího volna (sabbatical leave) i do výzkumných center, který, i když ve velmi omezeném počtu případů, je umožňován pedagogům/výzkumným pracovníkům na vysokých školách na základě vysokoškolského zákona. Výjimečně byla pozornost věnována proškolení a přípravě výzkumných pracovníků na možný přechod do komerční sféry nebo zakládání vlastních spin-off firem.

Dalším výraznějším inovativním prvkem bylo proškolení příslušných pracovníků ve vedení výběrových rozhovorů. Při výběru nových pracovníků je důležité, aby byl získán co nejobektivnější obrázek o uchazeči, proto je schopnost správného vedení rozhovoru zásadní. Náročnost vedoucích pozic, zejména v centrech excelence, se odrazila i v záměru při výběru vhodných kandidátů na tyto pozice využít psychologických testů.

Všechna výzkumná centra zapojí své výzkumné pracovníky do výuky magisterských a doktorských studijních programů, ale i do přípravy nových kurzů nebo celých programů. Pouze některé z nich počítají i s aktivitami realizovanými mimo běžný akademický rok nebo s výchovou doktorandů přímo na zakázku podle potřeb formulovaných aplikační sférou – konkrétními podniky.

Nediskriminační politika je charakteristická pro všechna centra, stejně tak jako realizace tradičních opatření na sladění profesního a rodinného života. Zajímavým aspektem je zapracování tzv. ochranné lhůty do kariérních plánů žen vracějících se z mateřské dovolené, která odráží skutečnost, že po přerušení výzkumné kariéry je třeba určité doby na aktualizaci profesních znalostí a dovedností. Ne všichni vedoucí pracovníci jsou obeznámeni s legislativou EU zaměřenou na genderovou problematiku, proto je důležité zajištění vzdělávání v této oblasti. V souvislosti s nízkým podílem žen v rozhodovacích funkcích VaV je v odborných studiích často zmiňován negativní vliv této skutečnosti na formulaci výzkumných témat. Je potěšitelné, že několik center si tuto skutečnost uvědomuje a deklaruje záměr se i v rámci technických oborů zabývat tématy, u kterých předpokládají větší zájem žen.

Rámec pro rozvoj kariéry ve výzkumu by měl zahrnovat průhledné postupy při najímání výzkumných pracovníků, propracovaný systém kariérního postupu a hodnocení, podporu mobility a získávání zkušeností, vytvoření adekvátních pracovních a finančních podmínek, přístup k nezbytným informacím a školením a v neposlední míře i zajištění genderové rovnosti, resp. vytvoření podmínek pro sladění pracovního a osobního života. Na budování tohoto rámce se musí podílet jak samotné výzkumné instituce zaměstnávající výzkumníky nastavením svých interních postupů a pravidel, tak je třeba vytvářet příznivé prostředí v rámci národních politik zajišťujících rozvojové impulsy, koordinaci společného postupu, šíření dobré praxe, atd.

Při **najímání pracovníků** se v ČR každá instituce či organizace provádějící výzkum ať již v soukromém sektoru či ve veřejném sektoru řídí vlastními pravidly a realizuje vlastní personální politiku. Všechny výzkumné instituce sice deklarují otevřenost výběrových řízení, ovšem hodnocení mezinárodního auditu i statistická data o tom příliš nesvědčí. Podíl nabízených výzkumných pozic českými institucemi zveřejňovaných prostřednictvím portálu Euraxess nedosahuje ani poloviny evropského průměru. Rovněž výsledky šetření v akademické sféře ukazují, že Česká republika patří v rámci EU mezi země s vyšší rigiditou akademických týmů. Přesto, že v posledních letech došlo k určitému zlepšení díky nastavení pravidel pro zřizování postdok míst financovaných z operačních programů, zůstává skutečností, že většina mladých výzkumníků na vysokých školách a výzkumných institucích se rekrutuje z řad jejich bývalých doktorandů.

Pro zajištění průhlednosti a otevřenosti výběrových řízení při přijímání nových pracovníků je nutno vytvořit adekvátní podmínky. Tyto by měly zahrnovat všechny úrovně rozhodování a týkat se zejména:

- Všeobecně závazných pravidel na národní úrovni usměrňujících chování výzkumných institucí a vysokých škol. Tato pravidla mohou být buď stanovena legislativně (např. vyhláškou ministerstva, apod.), avšak v mnoha zemích fungují tato pravidla i na základě neformálních intervencí odpovědných národních orgánů (např. doporučení či deklarativní oslovení).
- Dobře nastavených interních pravidel fungování institucí, které musí respektovat všechny podstatné prvky zajišťující otevřenost výběrových řízení. Kvalita a způsob realizace těchto interních pravidel by měly být součástí hodnocení kvality instituce.
- Dobře nastavených podmínek subvenčních grantových programů, v jejichž rámci se předpokládá najímání nových pracovníků v důsledku zřizování nových pracovních míst, zkvalitňování výzkumných týmů, atd.

- Existence národní platformy pro inzerci volných pozic, obsahující vazby na nejdůležitější evropské a světové portály s obdobným obsahem a umožňující uživatelsky snadné ovládání a cílené vyhledávání a poradenskou podporu.

Kariérní řád a mzdové předpisy nejsou centrálně regulovány a jednotlivé vysoké školy i výzkumné ústavy si je zpracovávají samy. V případě vysokých škol je kariérní postup rámcově určen zákonem o vysokých školách. Kariérní řád Akademie věd³² se odvolává na příslušné dokumenty EU. Z hlediska formálních atributů tyto systémy splňují základní požadavky kladené na nezbytný rámec pro kariérní rozvoj výzkumníků, neboť obsahují vymezení jednotlivých kariérních pozic, rámcové podmínky a procesy akreditací a posunu mezi jednotlivými kariérními stupni. Pro některé stupně jsou stanoveny i časové maximální limity zabráňující dlouhodobější stagnaci na dané úrovni, je ošetřena i pozice emeritního vědeckého pracovníka, atd. Jak však naznačují názory samotných výzkumníků i výsledky mezinárodního auditu, realita je poněkud jiná. Pravidla pro hodnocení se jeví jako příliš obecná a proto při aplikaci na jednotlivé případy málo průhledná, často i málo náročná a závislá na osobních kontaktech. Dochází proto často k tomu, že kariérní postup si lze „vysedět“. Zapojení do společných projektů s praxí a dosažené výsledky na tomto poli, pokud nevedou přímo k uznatelným výsledkům dle pravidel RIV, se neberou v úvahu.

Kariérní postup byl v rámci mezinárodního auditu výzkumu, vývoje a inovací³³ hodnocen jako velice těžkopádný a rigidní, jehož důsledkem je vysoký věk osob zastávajících nejvyšší profesní pozice. Je doporučeno zvýšit flexibilní kariérní postupy, které by prolomily dlouhé kariérní žebříčky a zejména zkvalitnit a posílit roli řízení lidských zdrojů, stejně jako zvýšit transparentnost postupů při jmenovacích řízeních a kariérních postupech, důsledně aplikovat princip otevřené konkurence při obsazování všech míst ve výzkumu a vývoji. Aplikaci všech těchto postupů v podstatě nic nebrání, je to pouze otázka vůle a ochoty managementu výzkumných institucí a vysokých škol. Jedinou výjimkou je realizace konceptu otevřené konkurence v případě profesorů. V tomto případě by muselo dojít ke změně vysokoškolského zákona. Tato změna by se mohla uskutečnit jako součást reformy terciárního vzdělávání.

U grantové podpory výzkumníků nejsou v ČR dostatečně diferencované formy podpory výzkumníků v jednotlivých stádiích kariéry, které by výrazně pomáhaly rozvinout jejich odborný potenciál, vlastní výzkum a posun na vyšší odbornou i kariérní úroveň. V posledních letech se sice začíná věnovat výraznější pozornost výzkumníkům v některých klíčových či zranitelných etapách jejich profesního vývoje, tato podpora však stále není dostatečně vyvážená a výrazná. Programová podpora ze strukturálních fondů i granty udělované GAČRem se zaměřují zejména na doktorandy a postdoktorandy. Grantová pravidla však i nadále znevýhodňují ty mladé výzkumníky, kteří sice již překročili postdok období, avšak jsou stále na začátku své výzkumné kariéry a nemohou proto soutěžit se svými zkušenějšími kolegy o omezené finanční prostředky v rámci standardních grantů. Obdobně, jako je to ve vyspělých zemích, nebo u evropských ERC grantů, měly by být i v ČR dobré podmínky pro talentované mladé výzkumníky, aby se mohli osamostatnit, vytvořit několika členný tým a získat materiální zázemí pro svůj výzkum. Poslední návrhy připravované GAČRem na změnu pravidel u postdok grantů zlepší situaci v tom smyslu, že bude možno realizovat větší a delší projekty, které budou výraznějším impulsem pro rozvoj výzkumné kariéry. Na granty však dosáhne menší

³² http://www.cas.cz/o_avcr/zakladni_informace/dokumenty/karierni_rad_vs_pracovniku_avcr.html

³³ Závěrečná zpráva 7 – Lidské zdroje ve VaV <http://audit-vav.reformy-msmt.cz/view-document-details/147-zaverecna-zprava-v-čj>

počet výzkumníků. S vytvořením specifické grantové kategorie pro výzkumníky středního věku, která by byla obdobou konsolidačních ERC grantů, se u nás zatím vůbec nepočítá.

Informačně poradenská podpora je v ČR ve srovnání s rozvinutými zeměmi nedostatečná. Ve většině těchto zemí fungují četné portály, které nabízejí výzkumníkům informace, poradenství a nástroje na podporu rozvoje vědecké kariéry, účasti ve výzkumných sítích, nabídky školení a doplňkových kurzů potřebných ke kariérnímu růstu, nebo nabídky pracovních příležitostí ve výzkumu. Ty nejpokročilejší portály nabízejí i online nástroje pro plánování profesní kariéry, které jsou stále více využívány, neboť jsou jednoduše přístupné a založené na individuálním využití a sebehodnocení a umožňují nastavit střednědobé cíle a vymezit kontrolovatelné etapy. Obdobné informačně poradenské nástroje zatím v ČR nejsou k dispozici a vzhledem k tomu, že v zahraničí je již k dispozici velká škála dobrých příkladů, bylo by možno se rychle posunout kupředu bez nutnosti budovat všechny složky komplexního informačního systému. Strukturovaný webový portál by vedle určitých národních složek fungoval jako určité rozhraní umožňující snadné napojení na existující zahraniční poradenské nástroje a informace. Předpokladem je ovšem dobré zvládnutí uživatelské příjemnosti vytvořeného webu a návodných prezentací. Napojení na informační zdroje v angličtině by pro uživatelskou skupinu výzkumníků neměl být problém.

Školení a rozšiřování znalostí a dovedností výzkumníků nabývá na důležitosti i v souvislosti s posunem od tradičního pojetí vědce věnujícího se pouze bádání k více podnikavému typu výzkumníka. Vedle odborně vědeckých znalostí tak by měli výzkumníci získat i nové dovednosti, které jsou označovány jako měkké nebo přenositelné a které jsou spojeny se schopností organizovat a řídit, učit, popularizovat, orientovat se v otázkách ochrany duševního vlastnictví, prezentovat své výstupy aplikační sféře a spolupracovat s ní, atd. České výzkumné instituce a vysoké školy běžně pořádají různé typy kurzů zaměřené na rozvoj přenositelných dovedností, ovšem většinou jsou určeny pro studenty doktorského studia nebo pro postdoktorandy. Kurzy přenositelných dovedností, které by byly určeny akademickým pracovníkům v pokročilejších stádiích jejich výzkumné kariéry a byly přizpůsobeny jejich potřebám, nejsou pořádány.

Rozvoj dovedností a vzdělávací potřeby výzkumníků by měly být, podobně jako je tomu v případě britského programu Vitae, **systematicky monitorovány** a mělo by být zjišťováno, co je pro jednotlivé kategorie výzkumníků skutečně užitečné a co nikoliv.

Pro profesní rozvoj je velmi důležitá **zahraniční mobilita** výzkumných pracovníků. Většina výzkumných institucí a univerzit umožňuje svým pracovníkům pobyty a stáže na zahraničních výzkumných pracovištích. V posledních letech je také více příležitostí k získání finančních prostředků na tyto účely z operačních programů nebo z Rozvojových programů VŠ. Problémem však bývá délka pobytu v zahraničí, kdy na dobu delší než 3 měsíce vyjíždí pouze 44 % výzkumníků, což je hluboko pod průměrem zemí EU. Nejčastěji se zahraničních mobilit účastní doktorandi a postdoktorandi, přičemž délka jejich stáže bývá delší. Zkušenější výzkumníci na pokročilejších stupních kariéry se delších pobytů účastní velmi málo, převládají několikadenní pobyty spojené s workshopy, konferencemi, apod. Negativně působí skutečnost, že v ČR není zažitá tradice k zahraniční mobilitě. Jak potvrdily výsledky mezinárodního auditu, pracoviště se nerada zbavují kvalifikovaných odborníků, jejichž práci mohou jen obtížně nahradit ostatní kolegové. Navíc v případě univerzit schází kapacita pro vyučování. Uvolnění (Sabbatical leave) z pracovních povinností z důvodu studia a výzkumu je velmi obtížné získat.

Na podporu **návratu českých vědců** ze zahraničí je zaměřeno několik programů různého rozsahu a rozdílného nastavení, v jejichž rámci již bylo podpořeno kolem devadesáti vědců. Finanční rozsah i období poskytování návratových grantů se liší, přičemž je žádoucí, aby byl v jejich rámci vytvořen dostatečný prostor na reintegraci, tvorbu týmu a založení silného vědeckého výzkumu s excelentními výsledky. Je také důležitá organizační stránka programu, neboť příliš dlouhé nebo nepravidelné intervaly mezi jednotlivými výzvami mohou způsobit, že program nezachytí v dostatečné míře všechny talentované vědce, kteří by se mohli vrátit do ČR, a jejich zájem se zaměří na jinou pozici v zahraničí.

Genderová politika si v ČR postupně získává své místo, nicméně podíl žen ve výzkumu je stále pod průměrem evropských zemí a od počátku uplynulé dekády, se na rozdíl od vyspělých zemí zastoupení žen v tomto sektoru nezměnilo. Ženy ve výzkumu mají problém se skloubením profesního a soukromého života, neboť výzkumná práce, zejména ve špičkových výzkumných týmech, je velmi časově náročná a navíc vyžaduje i značnou flexibilitu časovou i prostorovou v závislosti na průběhu vědeckých pokusů, charakteru týmové spolupráce, zahraničních stáží, apod. Ze zahraničních zkušeností je zřejmé, že některé organizace dovedou na specifické potřeby žen reagovat nastavením flexibilní pracovní doby, rozšířením částečných úvazků, umožněním nahradit cestování konferenčními hovory a video hovory, vymezením časového úseku v týdnu pro konání pracovních porad týmu apod. V některých zemích jsou využívány určité ochranné lhůty pro výzkumníky vracející se z rodičovské dovolené, kdy jsou nastaveny specifické režimy v rámci pravidelného hodnocení, jsou rovněž poskytovány granty podporující reintegraci při návratu žen do vědeckého života. V ČR není nastavení grantových pravidel příliš vstřícné vůči ženám, nicméně k určitému pozitivnímu posunu došlo u postdoktorských grantů, kdy řešitel/ka má možnost požádat o přerušování jeho řešení z důvodu rodičovské dovolené na jeden rok. Nastavení pravidel by však mělo být pružnější a umožnit volbu podle individuálních podmínek. Dostupnost péče o předškolní děti, je v ČR obecně špatná. V posledních letech sice některé výzkumné instituce využily možnosti vybudovat kapacity či alespoň zajistit určitý rozsah péče o děti z prostředků strukturálních fondů, situace se však řádově nezlepšila.

Na základě uvedených závěrů je možné odvodit následující **doporučení pro zaměření politiky podpory výzkumných pracovníků**:

- Strukturace grantových podpor ve vazbě na stadium profesní kariéry výzkumníků
- Informační podpora výzkumníků – podpora institucí při zajištění přístupu k rozhodujícím profesním časopisům a publikacím; zajištění přístupu k on line nástrojům plánování kariéry a dalším podpůrným poradenským informacím, k informacím o zahraničních pracovních pobytech, konaných workshopech, konferencích apod.
- Podpora síťování institucí a sdílení dobré praxe v oblasti personální politiky; společné aktivity – např. společná školení promotorů, školitelů, hodnotitelů a dalších pracovníků angažovaných v kariérním rozvoji
- Koordinace podpůrných programů a odpovědných institucí tak, aby se jejich opatření vzájemně doplňovala a posilovala synergické efekty; moderování národní diskuse – výroční konference, diskusní fora se zástupci decizní sféry.
- Podpora zahraniční a mezisektorové mobility
- Podpora zpracování pravidelných hodnotících zpráv a analýz kariérního rozvoje výzkumných pracovníků včetně dotazníkového šetření obdobného šetření CROS a PIRLS

LITERATURA

Aktivita MOBILITY <http://www.msmt-vyzkum.cz/cz/mobility/>

EC-DG for Research and Innovation: Enhancing HR strategies for researchers: the European strategy
http://www.technopolis-group.com/resources/downloads/uk_1797/Enhancing_HR_strategies_for_researchers-information_note.pdf

Early Career Fellowship: <http://www.leverhulme.ac.uk/funding/ECF/ECF.cfm>

European Research Council Funding schemes: <http://erc.europa.eu/funding-schemes>

EGRP: Excellence, Equality and Entrepreneurialism Building Sustainable Research Careers in the European Research Area. Expert group on the research profession, DG Research and Innovation, 2012.

ERA-SGHRM Working Group: Human Resources issues, including the HRS4R1 and other examples of good practice not directly linked to the Charter & Code. Final Report. EC, 2012

Evropská charta pro výzkumné pracovníky a Evropský kodex pro přijímání výzkumných pracovníků.
http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/brochure_rights/kina21620b1c_cs.pdf

DAAD: <https://www.daad.de/de/>; www.daad.de/rise-pro

Deloitte: The Researchers Report 2012, Country Profile: Czech Republic. DG Research and Innovation, 2012. (a).
http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/research_policies/country_files/CzechRepublic_CountryFile_2012_FINAL.pdf

Deloitte: The Researcher's Report 2012, DG Research and Innovation, 2012. (b)

DG for Research and Innovation: Excellence, Equality and Entrepreneurialism Building Sustainable Research Careers in the ERA. Expert Group Report, July 2012

Dual Career Network Deutschland - <http://www.dcmd.org/index.php/startseite-13.html>

Elise Richter Programme for Senior Post-docs: <http://www.fwf.ac.at/en/projects/richter.html#richter>

Inzelt, A.: Analysis of Researchers' Mobility in the Context of the European Research Area
http://ec.europa.eu/research/evaluations/pdf/archive/fp7-evidence-base/experts_analysis/a.%20inzelt_-_researchers'_mobility.pdf

CHEPS: International Audit of Research, Development&Innovation in the Czech Republic; Human Resources in R&D, Annex 7 to the Final ReportSubtitle; Center for Higher Education Policy Studies, University of Twente, 2011.

Kostecký, T; Bernard, J.; Patočková, V: Dotazníkové šetření českých vědců a výzkumníků se zkušeností se zahraničním pobytem. projekt „Bariéry a příležitosti: jak získat vědce a výzkumníky působící v zahraničí zpět do ČR“; Sociologický ústav AV ČR, 2006 – 2008.

Ludmila Ivancheva, Elisaveta Gourova: Challenges for career and mobility of researchers in Europe
http://euraxess.bg/sites/default/files/Paper_Ivancheva%20&%20Gourova_challenges%20for%20career%20&%20mobility.pdf

Mobility Patterns and Career Path of EU Researchers (MORE2), <http://www.more-2.eu/www/>

MŠMT: Národní program udržitelnosti II, <http://www.msmt.cz/file/23012>

MŠMT: Národní program udržitelnosti I, www.msmt.cz/file/22925/download/

Munich Dual Career Office -<http://www.dualcareer.tum.de/>

Parent Bridge Programme: Link: <http://www.fnp.org.pl/en/oferta/parentbrige-grants-for-parents-returning-to-research-work/>

Programme START: <http://www.fwf.ac.at/en/projects/start.html>

Projekt VITAE www.vitae.ac.uk

Regulation (EEC) No 1408/71 of the Council of 14 June 1971 on the application of social security schemes to employed persons and their families moving within the Community.

http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/social_protection/c10516_en.htm

Regulation (EC) No 883/2004 of the European Parliament and of the Council of 29 April 2004 on the coordination of social security systems. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:166:0001:0123:en:PDF>

Research and Innovation Council of the Finish Government: <http://valtioneuvosto.fi/hallitus/tutkimusneuvosto/en.jsp>

Research Leadership Awards: <http://www.leverhulme.ac.uk/funding/RLA/RLA.cfm>

Research in Germany: <http://www.research-in-germany.de/dachportal/en/Research-Funding/Funding-Programmes.html>;

Steering Group on Human Resources and Mobility (SGHRM): 2009 Report on the Implementation of the European Partnership for Researchers (EPR) by member states and countries associated to fp7. 2010 Update. EC, 2010.

Study on mobility patterns and career paths of EU researchers (MORE), 2010 http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/research_policies/MORE_final_report_final_version.pdf

TEKES: <http://www.tekes.fi/en/community/FiDiPro/604/FiDiPro/1525>; <http://www.fidipro.fi>

The State and Quality of Scientific Research in Finland 2012

Zpráva BMBF: <http://www.bmbf.de/de/12213.php>, <http://www.buwin.de/buwin/2013/>

Portály nabídky výzkumných pozic:

<http://ec.europa.eu/euraxess/index.cfm>; <http://www.scholarshiplisting.com/>; <http://scholarship-positions.com/>; <http://newscholarships.info>; <http://scholarshipdb.net>;
http://www.eurosciencejobs.com/jobs/post_doctorate
<http://www.postdocjobs.com/?gclid=CLOLO7O4vq8CFQdb3wodt2yWxg>; www.infoscholarship.net;
www.pingscholarships.com; www.scholarships-links.com; www.findapostdoc.com;
www.greenjobsearch.org; <http://www.eurosys.org/jobs/>; <http://mobility.embo.org/>;
<http://www.academicpositions.eu/?gclid=COTenKW5vq8CFcNF3wodlyBBwA>;

Portály obsahující i profesní poradenství:

<http://myidp.sciencecareers.org/>; http://sciencecareers.sciencemag.org/tools_tips/how_to_series;
<http://www.careercornerstone.org/>; <http://www.collegerecruiter.com/>;
<http://www.workforce.com/>; <http://www.allstarjobs.com/>; <http://www.aaas.org/>;
<http://www.academics.com/>

SEZNAM ZKRATEK

Institute

AAA	Americká asociace pro rozvoj vědy (The American Association for the Advancement of Science)
AVČR	Akademie věd České republiky
BIOCEV	Biotechnologické a biomedicínské centrum Akademie věd
CEITEC	Středoevropský technologický institut
CENTEM	Centrum nových technologií a materiálů
CETOCEN	Centrum pro výzkum toxických látek v prostředí
CHEPS	Center for Higher Education Policy Studies
CRAC	Career Research and Advisory Centre
ČVUT	České vysoké učení technické
ERASGHRM	ERA Steering Group on Human Resources and Mobility
ERC	Evropská výzkumná rada
EUROHORC	European Heads of Research Councils
FNUSA-ICRC	Mezinárodní centrum klinického výzkumu (International Clinical Research Center)
GAČR	Grantová agentura ČR
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
OECD	Organization for Economic Cooperation Development
RC UK	Research Council UK (Vědecká rada VB)
RICE	Regionální inovační centrum elektrotechniky
SSČ AVČR	Středisko společných činností AV ČR
TU Ostrava	Technická univerzita Ostrava, vysoká škola báňská
UCEEB	Univerzitní centrum energeticky efektivních budov ČVUT
ÚMTM	Ústav molekulární a translační medicíny Olomouc
VUT	Vysoké učení technické

Operační programy

OPVK	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
OPPA	Operační program Praha Adaptabilita
OPPK	Operační program Praha Konkurenceschopnost
OPPI	Operační program Podnikání a inovace
OP VaVpl	Operační program Výzkum a vývoj pro inovace

Ostatní

ALFA	program TAČR na podporu aplikovaného výzkumu a experimentálního vývoje
CROS	Careers in Research Online Survey
EURAXESS	„Researchers in Motion“ (evropská iniciativa)
EURES	European Job Mobility Portal
ERA	European Research Area