

# Základní postupy, problémy a potenciál ke zkvalitňování podpory kariérního růstu ve výzkumných organizacích – kvalitativní sonda

zpracoval: Národní vzdělávací fond, o.p.s.

prosinec 2023

Projekt sdílených činností  
Strategická inteligence pro výzkum a inovace

## Obsah

<b>Úvod</b> .....	3
<b>Metodika</b> .....	3
<b>1. Aktuální podmínky působení výzkumných organizací</b> .....	3
<b>2. Kariéry vědeckých pracovníků</b> .....	7
<b>3. Podmínky pro rozvoj vědecké kariéry</b> .....	12
<b>4. Využívání nástrojů EU pro rozvoj vědeckých kariér</b> .....	15
<b>5. Oblasti žádoucích změn</b> .....	16
<b>Závěr: Identifikované tematické okruhy pro hlubší zkoumání</b> .....	21

## Úvod

V rámci projektu Stratin+ vypracoval NVF sondu mapující základní postupy, problémy a potenciál ke zkvalitňování podpory kariérního růstu v institucích VaVal. Účelem sondy bylo identifikovat klíčová témata v dané oblasti a názory vedoucích představitelů různých typů výzkumných organizací (dále VO) na hlavní problémy a bariéry rozvoje vědeckovýzkumných kariér. Řešeno bylo i využívání evropských nástrojů a iniciativ implementovaných v rámci Evropského výzkumného prostoru (ERA). Jedná se o velice širokou a komplexní problematiku, kterou v celém rozsahu není menší kvalitativní sonda schopna pokrýt. Proto bylo jejím hlavním smyslem zejména zúžení problematiky a identifikace hlavních nosných témat, jejichž analýza přinese informace klíčové pro zkvalitnění kariérního růstu ve VO. Tato témata budou předmětem hlubšího zkoumání v příštím roce.

## Metodika

Nejprve byla zpracována rešerše zejména aktuálních evropských materiálů a publikací vztahujících se k vědeckým kariérám. Na základě této rešerše byly identifikovány hlavní tematické oblasti a navržen rozsáhlý scénář hloubkového expertního rozhovoru. Pro kvalitativní sondu byl sestaven seznam výzkumných organizací různého typu a jejich představitelů, kteří byli následně kontaktováni s žádostí o rozhovor. Primárně byly oslovovány VO, které jsou držiteli evropské HRS4R Award, neboť zde byl předpoklad, že se v nedávné době zabývali oblastí lidských zdrojů a mají aktuálně identifikována slabší místa, případně mají již určité zkušenosti s jejich řešením. V období října až prosince 2023 bylo realizováno 11 hloubkových expertních rozhovorů s vedoucími představiteli těchto institucí. Jednalo se o výzkumné ústavy akademie věd, vysoké školy (veřejné i soukromé) a resortní výzkumné organizace z různých oborů (zdravotnictví, přírodní vědy, humanitní vědy, technické vědy, ekonomie...). Rozhovoru se účastnili zpravidla členové vedení – vědečtí pracovníci (např. prorektor/náměstek pro vědu a výzkum, vedoucí výzkumné skupiny) a/nebo manažeři lidských zdrojů. Hloubkové rozhovory trvaly zpravidla 1-1,5 hodiny a byly realizovány buď formou osobní návštěvy ve VO nebo online. Z každého rozhovoru byl pořízen detailní zápis. Zaznamenané rozhovory pak byly vyhodnoceny s cílem postihnout zejména nejvíce problémové oblasti s největším potenciálem přinést pozitivní změny a identifikovat způsoby, jakými o nich smýšlejí představitelé výzkumných organizací, včetně případných rozporů a kontroverzních názorů.

### 1. Aktuální podmínky působení výzkumných organizací

#### Hlavní výzvy v personální oblasti

V mnoha dotazovaných VO nyní probíhá určité přechodové období, období transformace. Týká se často zavádění nových systémů v oblasti HR (např. v kontextu získání HR Award), případně postupného zavádění Metodiky 17+, několik dotazovaných VO za sebou mělo sloučení s jinými organizacemi apod. Nejednalo se o zmiňované i obtížné období z hlediska klesajících institucionálních financí a obavy ze zvládnutí příštích let.

Mezi největšími **výzvami**, kterým výzkumné organizace čelí v personální oblasti, byly uváděny zejména následující:

- **Nedostatek kvalitních lidí pro výzkum, případně odchody stávajících výzkumníků:** Tento problém byl zmiňován velice často z mnoha různých úhlů podle situace konkrétní VO. V některých převládá aspekt nemožnosti vybrat z uchazečů dostatek těch kvalitních, kde velkou roli hraje i nutnost určité specializace. V jiných případech byla více zdůrazňována vysoká fluktuace mladých pracovníků, kteří často odcházejí (buď z důvodů finančních, nebo přílišné náročnosti práce – viz níže).
- **Finance, resp. platy:** Jde nejen o jejich nekonkurenceschopnost, ale i časovou omezenost a nejistotu při vazbě financování na projekty (související s často využívanými smlouvami na dobu určitou), případně obtížnost skloubit různé požadavky na tvorbu platů (např. různá pravidla grantových schémat, interní pravidla instituce, platové tabulky v případě příspěvkových organizací apod.)

Mezi další témata související s personální oblastí, kterým VO čelí, patří:

- **Přetíženost vědeckých pracovníků:** často bývá uváděna v kontextu koloběhu zajišťování grantů, kde je nízká procentuální úspěšnost, což při krátkých projektových cyklech vytváří enormní tlak na vědce, a generuje frustraci z přemíry spíše útržkovité, krátkodobější a nesystematické vědecké práce.
- **Nerovinné funkce HR:** ať už z důvodu nízkých personálních kapacit nebo z důvodu nižšího povědomí o přínosech rozvinutých HR funkcí je personální práce ve výzkumných organizacích často redukována pouze na zajištění administrativní agendy. V tomto kontextu byla několikrát zmiňována evropská HRS4R Award jakožto nástroj dobře využitelný pro reflexi a rozvoj výzkumných organizací v této oblasti.
- **V případě vysokých škol: nutnost pokrývat dvě funkce – pedagogickou a výzkumnou činnost,** na což ne vždy existuje u zaměstnanců ideální souběh dovedností (citát respondenta: *„Bývají buď dobří vědci a špatní učitelé nebo dobří učitelé a špatní vědci. Málokdo splňuje oboje. Realita je ale taková, že skvělé učitele systém nutí dělat skvělou vědu.“*)

Problémy s dostupností či kvalitou lidských zdrojů pro výzkum uváděli prakticky všichni dotázaní. K problematice **náboru** někteří z dotazovaných sice konstatovali poměrně velký zájem zejména mladých pracovníků o práci u nich ve výzkumu, nicméně uchazeči často nesplňují ani základní požadavky na danou práci (explicitně byli zmiňováni zahraniční kandidáti z méně rozvinutých zemí – např. Indie či Pákistán, ale uchazečů z ČR se to týká také). Převážná většina dotazovaných VO nabírá nejvíce lidí po ukončení Mgr. studia, přičemž ti si pak v jejich VO realizují disertační práci. Velice často jsou také nabíráni noví pracovníci na pozice postdoků. V obou případech je to dáno mimo jiné i tím, že těchto pozic je vyšší počet a zpravidla se zde počítá s dočasným angažmá.

Většina dotazovaných uvádí snahu o otevřenost výběrového řízení, často zakotvenou i formálně (např. směrnice). Zejména v kontextu užších vědeckých specializací je zpravidla nutné inzerovat i na mezinárodní úrovni, neboť v ČR není dostatek požadovaným způsobem kvalifikovaných kandidátů. Najímání pracovníka ze zahraničí však naráží na těžkopádnost českých imigračních pravidel, kdy podle zkušeností jednoho z respondentů trvá vyřízení víza pro nově přijímaného pracovníka až půl roku, což značně ztěžuje postavení ČR v mezinárodním srovnání z hlediska konkurenčního boje o talenty.

V několika případech respondenti otevřeně uvedli, že v realitě probíhá hledání nových kandidátů hlavně po osobních vazbách (jeden respondent z vysokoškolského prostředí odhadoval dokonce 90% výzkumných pracovních pozic), přičemž v úzce specializovaných oborech při obecném nedostatku dobrých kandidátů to může být vnímáno jako jediná možnost, i když je to v rozporu se snahou o otevřená výběrová řízení. Někteří respondenti z nevysokoškolských VO uváděli, že mladé kandidáty po ukončení Mgr. nebo PhD studia k nim často přivádějí osobní vazby na univerzitách (jejich zkušení vědci mají často úvazek jak v dané VO tak na vysoké škole). Zmiňovány byly i další kontakty, jako např. z konferencí.

Až na výjimky většina respondentů uváděla, že přes výše uvedené obtíže se juniorské výzkumné pozice v zásadě nakonec daří obsazovat. Horší je situace týkající se seniorních pozic. Ty se sice obsazují výrazně méně často a v mnoha případech jsou obsazeny z vlastních zdrojů v rámci kariérního postupu, pokud však je kandidáta nutno hledat mimo rámec dané organizace, je to obtížné a pozice mohou zůstat dlouho neobsazeny. Velice těžko se rovněž hledají specializované pozice s přesahem do IT, neboť v této oblasti jsou finanční podmínky mimo vědu násobně lepší.

Pro některé z dotazovaných VO, zejména ty s horší finanční perspektivou do budoucna (v kontextu snižování institucionálního financování, případně snižování reálné výše příjmů vlivem inflace v kombinaci se zvyšováním cen energií apod.), je však velkou výzvou i zachování stávajícího týmu. V jednom případě byla uváděna pravděpodobná nutnost propouštění v příštím roce.

Obecně bylo několikrát konstatováno, že nedostatek dobrých kandidátů a nekonkurenceschopné podmínky VO oproti ostatním zaměstnavatelům s sebou nesou prohloubení rizik negativních jevů, jakými jsou např. inbreeding či dlouhodobé zaměstnávání i méně kvalitních pracovníků (kteří by se podle názoru jednoho z respondentů „jinde neужivilí“). K danému stavu však neexistuje lepší alternativa, neboť jiní kandidáti nejsou k dispozici. Tato situace se týká spíše některých veřejných VO. Několik soukromých VO, které byly dotazovány, naopak uvádělo, že všichni zaměstnanci musí nutně podávat vysoký výkon, neboť vědecká výkonnost je podmínkou přežití celé organizace.

V kontextu personální politiky VO byl zaznamenán velice častý případ decentralizovaných náboreů. Nové zaměstnance si vybírají a přijímají samy výzkumné týmy (skupiny/oddělení), respektive jejich vedoucí. Tento přístup s sebou v některých případech nese nižší centrální povědomí (či evidenci) zejména o měkkých charakteristikách náborového procesu a nově přijímaných zaměstnanců.

Velká variabilita odpovědí byla zaznamenána v otázce, o jaké kandidáty by VO především měla zájem, ale těžko se hledají. Nejčastější odpovědi lze v zásadě zobecnit do dvou charakteristik:

- Mladí, dobří se zájmem o vědu: zejména PhD kandidáti. Mladí ambiciózní vědci jsou podle výpovědi jednoho z respondentů „motorem“ výzkumných projektů. Bylo také uvedeno, že častou jsou to oni, kdo reálně táhnou výzkum, neboť seniorní pracovníci už mají mnoho jiných povinností souvisejících s vedením týmu, chodem instituce apod.
- Seniorní pracovníci se zkušenostmi, nejlépe s relevantní zkušeností ze zahraničí (mělo by přitom jít o někoho, kdo byl schopen se v zahraničí vědecky etablovat, nejen absolvoval stáž), se zkušeností s vedením týmů, se schopností samostatně podat projekt.

Na závěr tohoto tématu je třeba poznamenat, že otázky personální situace a kariér vědců se téměř vždy záhy stočily k problematice financování dané VO a vědy obecně. Tato oblast je prakticky ve všech

dotazovaných VO vnímána jako klíčová i pro možnosti a meze rozvoje vědeckých kariér na pozadí úsilí o kvalitní výzkum.

### **Hodnocení kvality výzkumu**

Oblast hodnocení vědecké činnosti je vnímána v úzkém propojení s možnostmi a limity rozvoje vědeckých kariér. Většina dotázaných VO uvádí, že se řídí metodikou M17+, případně, že ji postupně implementují. Několik z nich (menšina) má zaveden i vlastní interní systém hodnocení. Většina rovněž disponuje formalizovaným systémem hodnocení zaměstnanců, který úzce souvisí se systémem hodnocení vědy a výzkumu. Často se jedná o implementovaný systém nadřazené instituce (např. systém atestací AV v případě ústavů AV), zpravidla však je doplněn o specifické aspekty – např. specifická kritéria, která jsou konkretizována v interním kariérním řádu instituce (viz níže), případně specifický systém organizace procesu hodnocení. Několik VO uvedlo, že hodnocení u nich nepodléhají všichni výzkumní pracovníci, ale např. jen vedoucí výzkumných skupin, případně jsou hodnoceny týmy (skupiny) jako celek. Nejednou bylo uvedeno, že různých hodnocení už je v souběhu tolik, že VO usiluje spíše o jejich redukci a zjednodušení systému.

Různé situace byly rovněž identifikovány v otázce, zda má instituce zavedeno mezinárodní peer-review hodnocení. Některé dotazované VO mají zaveden stálý mezinárodní hodnotící panel (často v návaznosti na implementaci M17+), několik VO uvedlo, že mezinárodní hodnocení ad hoc absolvovaly, ale stálý panel nemají. Někteří respondenti také zmiňovali, že mají povinnost mezinárodního hodnocení v rámci některých projektů. Několik dotazovaných VO mezinárodní peer-review hodnocení nemá.

### **Spolupráce s praxí / transfer technologií**

Respondenti byli dotazováni i na oblast spolupráce s praxí či transferu technologií, a to zejména, jakou roli tyto aktivity hrají v souvislosti s kariérním postupem výzkumníků. Většina dotázaných VO uvádí, že realizuje určité formy spolupráce s praxí či transferu technologií, z nichž v několika případech se jedná i o poměrně úspěšnou komercializaci ve formě např. spin-off firem. Zpravidla však je konstatováno, že takovéto praktické aplikace nejsou pravidlem, nýbrž jsou spíše záležitostí jednotlivců. Pouze menší část VO uvedla, že disponují dedikovaným pracovištěm pro transfer, nebo že mají formalizovaná pravidla pro spolupráci s praxí a transfer. Někdy je řešen pouze dílčí aspekt této oblasti (např. pouze směrnice pro smluvní výzkum). Přibližně třetina dotázaných VO vypověděla, že úspěchy v oblasti spolupráce s praxí (např. úspěšné patenty) se i formálně propisují do interního hodnocení vědeckých pracovníků. Větší část však uvedla, že tyto výsledky nejsou v hodnocení zahrnuty. Ve dvou případech bylo popsáno, že tento aspekt sice není v rámci hodnocení formalizován, ale nepřímý (neformální) pozitivní dopad na kariéru daného vědce má.

### **Mobilita**

Téměř všechny dotázané VO vypovídají, že podporují mobilitu svých pracovníků. Typicky se jedná spíše o stáže o délce několika měsíců, maximálně 1 rok. Jsou však uváděny i ojedinělé víceleté pobyty. Pravidla mobility opět typicky nejsou v dotazovaných VO formalizována, případně pouze částečně v některém aspektu (např. v jednom případě je definován požadavek na mobilitní zkušenost u vedoucích pracovníků). V souladu s tímto aspektem VO rovněž většinově uvádějí, že mobilitní zkušenost se nijak formálně nepromítá do kariérního postupu vědeckého pracovníka, avšak často je na

některých pozicích neformálně očekávána (např. postdok pozice, vedoucí místa). Neformální přínos mobilitní zkušenosti je pak zjevný např. při vyšší úspěšnosti v podávání grantových projektů. Jako pozitivní důsledek mobility je v některých případech chápáno i snížení míry inbreedingu.

Povědomí o nezbytnosti mobility pro vědeckou kariéru se v některých VO vytváří jen pozvolna. Mnohé VO podávají mobilitní projekty (spíše na kratší pobyty) a organizují i interní výběrová řízení. Jiné však vypověděly, že individuální podpora není příliš velká, zájemci si hledají mobilitní příležitosti sami a instituce je pouze schvaluje. V jednom případě bylo uvedeno, že VO sice mobilitu podporuje, a to i delší pobyty v zahraničí, je však trochu „sama proti sobě“, neboť pracovníci se k nim často již nevrátí (důvodem je v tomto případě postup do další kariérní fáze, která již není naplnitelná na původní VO, neboť pracovník již tematicky nebo mírou zodpovědnosti překročil její možnosti).

Mobilita mezi výzkumem a praxí je uvažována jako relevantní pouze v aplikovaném výzkumu. Je však opakovaně uváděno, že tento typ mobility většinou není chápán jako přínos k výzkumné činnosti a tudíž ani za vědeckou mobilitu není považován – spíše za soukromou aktivitu daného pracovníka. V některých oborech (např. zdravotnictví) je tato mobilita automatickou součástí profesního života výzkumných pracovníků.

Jako největší bariéra mobility jsou uváděny rodinné povinnosti. Opustit zemi na delší dobu s rodinou (zejm. s malými dětmi) může být velmi obtížné. Na druhém místě se jedná o finanční bariéru – instituce nemají zdroje na financování výjezdů (často je tato bariéra překonávána žádostmi o mobilitní projekty, nicméně jedná se pak typicky o kratší pobyty). Třetí bariérou v pořadí jsou pak pracovní závazky jako rozpracované projekty, povinnost výuky v případě vysokých škol apod. Tyto limity jsou významnější v malých VO, které mají nižší zastupitelnost, a u vedoucích pozic, kde roste míra povinností spojených s chodem organizace. Dalším důvodem limitujícím mobilitu je chybějící mentoring, který by zejména mladší pracovníky k této aktivitě vedl. V jednom případě byl uveden i nižší zájem na straně výzkumníků (některé týmy jsou orientovány spíše na české prostředí a stále ještě v nich existuje určitá jazyková bariéra).

## 2. Kariéry vědeckých pracovníků

### Kariérní řády

Vzhledem k tomu, že většina dotazovaných institucí má udělenou evropskou HRS4R Award, je obvyklé, že se otázkami vědeckého kariérního řádu do určité míry zabývaly nebo to alespoň mají v plánu (požadavky pro udělení HRS4R Award nevyžadují plnou implementaci kariérního řádu). Přibližně třetina dotazovaných uvedla, že mají vlastní implementovaný kariérní řád pro vědecké pracovníky, další třetina uvedla, že jej má jejich nadřazená organizace (např. Akademie věd v případě ústavů AV), a oni jej převzali buď beze změn, nebo s mírnými úpravami (zpodrobněním). Zbývající VO uvedly, že jsou buď v procesu plánování/implementace kariérního řádu, případně že mají určitá pravidla (směrnice) vztahující se ke kariéře (minimální požadavky na výkon určité funkce apod.), která však nelze nazvat komplexním kariérním řádem. V jednom případě bylo uvedeno, že VO kariérní řád nemá.

Lze říci, že existence jasného kariérního řádu, který objektivně určuje podmínky a fáze vědeckovýzkumné dráhy v dané VO, je obecně vnímána jako žádoucí a pozitivní. I mimo kontext kariérních řádů jakožto kodifikovaných dokumentů bylo opakovaně voláno po transparentních

pravidlech, srozumitelných očekáváních VO od výzkumníků a předvídatelných důsledcích naplnění či nenaplnění těchto očekávání. V některých VO je kariérní řád s tímto záměrem aktivně vytvářen a diskutován. V jednom případě byla popisována velmi pozitivní zkušenost se zaváděním kariérního řádu, kdy vedení VO usiluje o smysluplné využití tohoto nástroje a funkční nastavení pravidel bylo předmětem živých demokratických debat v rámci VO. V této souvislosti uvedla daná VO i pozitivní zpětnou vazbu na nástroj HRS4R Award, který je možné využít nejen formálně a účelově, jak se v mnoha případech děje, ale i jako reálný prostředek ke zlepšení personální politiky organizace.

Jako negativum bylo v několika případech uvedeno, že se jedná spíše o formální záležitost, kterou běžní výzkumníci často neznají, případně ji nepovažují za příliš průhlednou a jednoznačnou. Nedostatečná komunikace ze strany vedení a chybějící proaktivní školení pro všechny mají za následek, že kariérní řád a hodnocení mohou být vnímány negativně jako forma kontroly a trestu.

### Fáze vědecké kariéry

Ve výzkumných organizacích existují různé popisy stupňů vědecké kariéry, které zpravidla vycházejí z jiných již zavedených (nadřazených), jimiž jsou zejména např. Kariérní řád vysokoškolsky vzdělaných pracovníků Akademie věd, European Research Career Framework (R1-R4), případně kariérní řád Univerzity Karlovy. V prostředí vysokých škol jsou přitom využívány jako primární akademické pedagogické tituly (docent, profesor), zatímco v neakademických VO jsou využívány spíše druhotně, některé z nich uváděly, že pro ně v podstatě žádnou roli nehrají. Kariérní řád pak podle tvrzení jednoho z respondentů může plnit spíše funkci mzdových tabulek. VO si často tyto převzaté kariérní řády upravily, zpodrobnily, tj. doplnily o další fáze (často se pak jedná celkem o 6 i více stupňů) či stanovily konkrétnější podmínky pro přechod do vyšší fáze. Nejvyšší variabilita byla v rámci dotazovaných VO zaznamenána od pozice postdoků výše. Fáze postdoka se zpravidla liší počtem let, kdy je vědecký pracovník za postdoka považován. Vyšší stupně již mívají podrobnější podmínky, které se určitým způsobem formálně hodnotí (zpravidla jde o vědecké publikace, patenty, získávání či vedení grantových projektů, mezinárodní přesah; velkým milníkem je v některých VO založení vlastní výzkumné skupiny apod.). Kariérní postup pak úzce souvisí s hodnocením vědecké práce (viz výše).

Na formální kariérní fázi může vázat i charakter pracovně-právního vztahu (smlouva na dobu neurčitou od určitého stupně), zdaleka to však není pravidlem. Některé VO mají stanoveno i časové období, ve kterém výzkumník musí splnit dané podmínky a postoupit do vyšší fáze, přičemž při nesplnění přicházejí určitá opatření, jejichž extrémním případem může být i rozvázání pracovního poměru (eventuelně neprodloužení smlouvy). V několika případech bylo uvedeno, že tato kritéria jsou předmětem intenzivních interních debat a že se postupem času upravují tak, aby byly spravedlivější a transparentnější.

Někteří respondenti uvedli, že procesy jsou v realitě spíše neformální, zvykové, přístup se liší v jednotlivých odděleních. Personální oddělení o limitované kapacitě často není schopno tyto procesy obsáhnout a sjednotit, případně může narážet na straně vědeckých pracovníků i na odpor k vyšší formalizaci, která s sebou nutně nese i vyšší nároky na administrativu.

Z odpovědí respondentů lze poměrně dobře identifikovat obecně **nejkrizovější fázi kariéry** vědeckých pracovníků, kdy také hrozí největší riziko odchodu mimo vědu. Převážná většina respondentů uvádí buď postdoktorandskou fázi, nebo období, kdy mladý vědec zakládá či plánuje založit rodinu. Vzhledem



k tomu, že tyto dvě fáze se zpravidla překrývají, lze říci, že mezi respondenty panovala poměrně velká shoda na tomto takřkajíc neuralgickém období vědecké kariéry.

Různé aspekty zmiňované respondenty dokreslují a konkretizují, v čem spočívá problematičnost této fáze. Po absolvování PhD se očekává, že by mladý vědec měl vykonat minimálně jeden postdoktorandský pobyt, ideálně v zahraničí. Tato krátkodobější angažmá, i pokud jsou realizována v ČR, jsou spojena s vysokou mírou nejistoty (závislost na tom, zda instituce získá projekty, nejistota ohledně získání trvalé smlouvy), a relativně nízkou úrovní mezd. Realizace pobytů v zahraničí je v dané životní fázi obtížná. Ilustrativní je citát jednoho z respondentů: „*pokud nevyjede, má to obrovský dopad na jeho kariéru, pokud vyjede, má to obrovský dopad na jeho rodinu*“. Několikrát respondenti zmiňují, že největší krizí ve vědecké kariéře je přechod z nejisté pozice postdoka k získání dlouhodobé perspektivy (často, ne však vždy, spojené i s trvalým pracovním kontraktem). Souběh s obdobím zakládání rodiny vytváří tlak jednak z hlediska finančních potřeb a dlouhodobější jistoty (uzavření hypotéky apod.) a jednak z hlediska „work-life balance“, neboť nároky vědecké práce v tomto období nezřídka značně komplikují časové možnosti věnovat se rodině. Do mírně pozdějšího životního období je možné přiřadit i několika respondenty z vysokoškolského prostředí uváděný problematický bod získání habilitace (kterou např. kariérní řád Univerzity Karlovy vyžaduje do 10 let od PhD).

Otázka pracovních podmínek a statusu postdoků se obecně ukázala jako poměrně problematická včetně toho aspektu, že se vyskytují různé názory na ideální stav. Mezi respondenty byly např. zaznamenány protichůdné názory na vhodnost či nevhodnost dlouhodobého setrvání na pozici postdok. Na jednu stranu byli velmi kritizováni tzv. „věční“ postdoci, kteří podle tohoto názoru příliš nepřispívají rozvoji kvalitní vědy v ČR. Jejich existence byla dávána do souvislosti s nedostatkem jiných kandidátů, kdy si vedoucí pracovníci v týmu raději drží „toho jistého“, či s neporozuměním vědecké kariéry obecně, kdy výzkumníci v podstatě nevědí, co by mělo následovat, případně nemají ambici se dále posunout. V tomto kontextu byla zdůrazněna pozitivní role mentoringu, který pomůže dát rámec budoucímu směřování postdoků. Odlišný názor, který zazněl zejména z řad vysokých škol, naopak konstatoval, že vysoký tlak na habilitaci (tj. na postup z pozice odborného asistenta) v mnohých případech nedává smysl. Akademičtí pracovníci s titulem PhD jsou mnohdy dobrými pedagogy a na fakultách plní řadu potřebných funkcí. Do habilitace jsou tlačeni často jen účelově z formálních důvodů, ale reálnou zárukou pro kvalitu VŠ počet docentů podle názoru těchto respondentů není.

Byl také vyjádřen názor, že zájmy postdoků a zájmy VO jdou v tomto období trochu proti sobě. VO by si ráda tyto kvalitní mladé vědce ponechala, protože jiné shání velice obtížně, avšak ví, že pro jejich kariéru je nejlepší volbou pokračovat jinde, případně vyjet do zahraničí.

Mezi další problematické fáze vědecké kariéry bylo zmiňováno vůbec i úvodní rozhodnutí studovat (či dokončit) PhD. Už to předpokládá jisté odhodlání pro vědeckou činnost, neboť možnosti uplatnění mimo vědu nabízejí mnohdy zajímavější finanční podmínky.

Několikrát zmíněn byl i začátek vědecké kariéry, kdy se mladý výzkumník musí zorientovat ve složitém systému grantového fungování a interních pravidel VO, případně musí podat svůj první projekt.

Taktéž byla mezi problémovými několikrát uvedena i pozdější fáze kariéry (např. 15-20 let po PhD), která může být spojena i s návratem ze zahraničního působení. V této fázi je třeba se rozhodnout, co dál, zda založit vlastní výzkumnou skupinu, zda usilovat o pozici vedoucího, což může být spojeno s pochybnostmi, zda pracovník na tyto výzvy stačí apod.

Jedna dotazovaná soukromá VO uváděla specifickou krizovou fází danou vlastním kariérním řádem, který stanovuje do dvou let od nástupu prokázat určité vědecké úspěchy (např. z hlediska publikací) a ne každý je schopen tyto nároky splnit.

Převážná většina respondentů se domnívá, že krizové fáze vědecké kariéry se liší pro muže a ženy. Dominantně je vyjadřován názor, že zásadní je mateřství, respektive mateřská a rodičovská dovolená, kterou v drtivé většině nastupují ženy. Je uváděna i zkušenost, že po absolvování PhD dochází u žen k obzvláště velkému odlivu z vědy. Několik respondentů spatřuje krizovější fázi pro ženy už při přechodu z magisterského studia na doktorandské, kdy se mladé ženy rozhodují, zda je pro ně reálné v příštím životním období investovat značnou kapacitu do vědecké práce. Po rodičovské dovolené, respektive v době, kdy jsou děti ještě malé (někdy je uváděna hranice cca 5 let dítěte), je velice obtížné se vrátit k vědecké práci, případně ji efektivně skloubit s rodinnými povinnostmi. Na tomto místě některé VO uváděly opatření, kterými se snaží usnadnit návrat svých vědkyň z mateřské dovolené (např. poskytováním finanční podpory, možností zkrácených úvazků, možností využít pro hodnocení vědeckých výsledků jiné období činnosti než posledních 5 let; jsou rovněž diskutovány dětské skupiny apod.)

Dalším problémem je malý podíl žen ve vedoucích funkcích, což je několika respondenty vnímáno jako vážný strukturální problém. Objevuje se komentář, že ženy samy mnohdy nejeví zájem o vedoucí pozice (což opět souvisí s péčí o děti, která se s časově náročnou zodpovědnou prací těžko kombinuje), nicméně je reflektováno, že hlavní problém tkví hlouběji v nastavení společnosti, která není připravena a nemá mechanismy, které by umožnily podpořit reálné ambice žen a skutečně rovné podmínky pro jejich realizaci. Problém by měl být vnímán v celé komplexnosti, VO by měly být ambicióznější v přístupu k jeho řešení, uvědomovat si i ve společnosti jaksi apriorně dané, obvykle neuvědomované, limity spojené s mužskou a ženskou rolí. Formální dokumenty řešící genderovou rovnost sice jsou přijaty, ale často jde spíše o „odškrtnutí kolonky“. Kultura společnosti a institucí se tím příliš nemění.

Dva respondenti (muži) uvedli, že rozdíl v krizových fázích vědecké kariéry muže a ženy nevnímají. Jeden z nich uvedl, že sice vnímá časový posun v kariéře u žen z důvodů rodičovské dovolené, nemá však pocit, že by ženy toto zpoždění záhy nedohrnaly, a dokonce je po komplexní zkušenosti mateřství pokládá ve srovnání s muži za lépe připravené pro vědecko-výzkumnou práci.

Na otázku, zda se nějak liší kariérní fáze u občanů ČR a cizinců, většina respondentů uváděla, že cizinci na vědeckých postech v ČR absolvují jen určitou fázi ve své kariéře, zpravidla v mladším věku, a poté zpravidla odcházejí. V ČR čelí různým problémům více než místní občané. Bylo zdůrazňováno, že se obtížně orientují v českém grantovém prostředí, téměř nemají možnost získat samostatně projekt, a tedy se obtížně etablují. Chybí jim vazby na místní prostředí a ve srovnání s Čechy obtížněji např. shánějí další nebo vedlejší angažmá k práci, na kterou byli přijati (což je pro české výzkumníky poměrně běžné, vylepšuje to jejich finanční situaci a rozšiřuje okruh kontaktů a možností). Cizinci se také obtížněji orientují v množství změn. Zmiňován byl i finanční problém, kdy příjem zde neumožňuje cizincům bez zázemí založení rodiny. Několikrát bylo komentováno i určitým způsobem pro cizince nepřívětivé prostředí, kdy se necítí vítáni. Pokud jsou zapojeni v projektu, je pro ně situace dobrá, pokud však projekt skončí, čelí obtížnější situaci než Češi, a pro instituci mohou být v tuto chvíli v jistém smyslu i přítěží. Roli zde hraje i jazyková bariéra, kdy na mnoha výzkumných pracovištích stále převládá komunikace v češtině i přesto, že jsou v týmu cizinci.

V souvislosti s kariérami vědeckých pracovníků si většina dotázaných uvědomuje důležitou a nezastupitelnou roli **mentoringu**. Zároveň však konstatují, že mentoring velmi chybí. Procesy mentoringu buď vůbec neexistují, nebo nejsou dobře implementovány, případně se vztahují jen na část zaměstnanců. Některé VO uvedly, že mají formální předpis či deklarovanou možnost, v realitě však využívána příliš není, nebo že o tom není na centrální úrovni povědomí. Často rovněž bývá zmiňováno, že probíhá spíše neformální mentoring, např. vedoucí vůči podřízeným, nebo školitelé vůči studentům. Několik VO uvedlo, že zavedení mentoringu plánují. Negativní roli zde sehrává nedostatek kapacity, a to jak servisních pracovníků, kteří by měli systém zavádět, tak vědeckých pracovníků, kteří by se měli mentoringu věnovat.

### Atraktivita vědecké kariéry

Nejčastější **alternativou, kam odcházejí vědečtí pracovníci**, je podle většiny respondentů komerční sféra, přičemž konkrétní zaměření se logicky liší podle oboru (zmíněny byly např. farmacie, průmysl, banky...). Na druhém, značně méně často uváděném místě byla sféra veřejná: zdravotnická zařízení, státní správa. V několika případech byly nevysokoškolskými VO zmíněny i přesuny k výuce (tj. k činnosti vysokoškolského pedagoga).

Bezkonkurenčně nejčastějším **důvodem pro opuštění vědecké kariéry** je podle respondentů nedostatečné finanční ohodnocení vědecké práce. Platí to i pro VO, které nabízejí v rámci vědy a výzkumu velmi konkurenceschopné platy – i přes to jsou možnosti v komerční sféře finančně zajímavější, zejména v některých oborech. Všechny ostatní důvody pro odchody už byly uváděny s mnohem menší frekvencí. Jednalo se např. o hledání jistějšího příjmu (ne nutně vyššího) spojeného se stabilnějším prostředím, reprezentovaným zejména smlouvou na dobu neurčitou. Souvisejícími důvody jsou dále velký tlak pociťovaný vědeckými pracovníky. Ten je svázán např. s nutností získávat grantové projekty, přičemž zejména pro mladší pracovníky je šance na jejich získání velmi nízká, dále s nutností naplňovat požadované výstupy projektů a další kritéria hodnocení. Obecně je vědecká činnost velmi komplexní, nejedná se o práci s jednoznačným zadáním, člověk musí být v pozici neustálého inovátora, neustále si hledat témata a být úspěšný, což samo o sobě vytváří určitý stres. Vysoké školy uváděly v tomto kontextu i nutnost skloubit výzkumnou a pedagogickou činnost. Tato situace nevyhovuje každému a někteří odcházejí na jiné místo hlavně z důvodu klidnější ohraničené práce s jasnějším zadáním. Příbuzným důvodem je i v jednom případě uvedený pocit nedocenení vědecké práce (citát respondenta: „někdo jim neustále vyčítá, že nedělají dostatečně excelentní vědu“). Jako občasný důvod odchodu byly jedním respondentem uvedeny i problematické vztahy na pracovišti.

Nejčastějším důvodem, proč pracovníci naopak setrvávají ve vědecké kariéře, je podle respondentů fakt, že se jedná o zajímavou kreativní práci, což vyhovuje lidem, kteří mají radost z poznávání. Vědečtí pracovníci, kteří setrvávají, jsou zpravidla zapálení nadšenci pro obor. Jedná se o pestrou práci, ze které se ani po delší době nestává rutina, a nabízí velké možnosti osobního rozvoje. K těmto důvodům je možné přiřadit i vnímání vysoké smysluplnosti, v některých případech až téměř poslání, zejména u oborů, které se dotýkají pokroku v oblasti zdraví člověka apod. Na druhém místě byla uvedena relativně vysoká flexibilita a volnost (jak časová, tak tematická). Zajímavými motivačními faktory, které mezi klíčové zařadili dva respondenti, bylo i uznání (zejména mezinárodní) a kvalitní navázané spolupráce. V jednotlivých případech, které odrážely spíše specifickou situaci některých VO, byla uvedena např. dobrá a klidná atmosféra či stabilita organizace (jednalo se o resortní výzkumné

organizace, kde prakticky všichni mají smlouvy na dobu neurčitou a není tak velký tlak na získávání projektů podmiňujících osobní angažmá).

Negativním důvodem pro setrvávání ve vědecké kariéře, který byl uveden několika respondenty, byla „neschopnost dělat něco jiného“, případně „neschopnost uživit se jinde“. Na jednu stranu se může jednat o pracovníky, jejichž vědecké výsledky nejsou příliš výrazné, nicméně z důvodů nemožnosti sehnat lepšího si je pracoviště ponechává takřikajíc „ze setrvačnosti“. Na druhou stranu se však může jednat i o vysoce úspěšné vědce, jejichž ponoření se do jejich specifického vědecko-výzkumného způsobu uvažování je tak hluboké, že na jiných místech (např. v komerční sféře), která vyžadují vysoce praktické, formalizované a do určité míry standardizované fungování, by uplatnění najít nejen nedokázali, ale ani nechtěli.

### 3. Podmínky pro rozvoj vědecké kariéry

#### Pracovní smlouvy

Většina dotazovaných VO uvedla, že pracovní smlouvy jsou u nich spíše obecné a zpravidla neobsahují detailnější úpravy pracovních podmínek výzkumníků. Pouze několik VO uvedlo, že mají podmínky specifikovány i poměrně konkrétně (kromě pracovní smlouvy se jednalo např. i o pracovní řád a kolektivní smlouvu).

Skutečnost, zda má výzkumník smlouvu na dobu určitou či neurčitou, je vnímána jako jeden z klíčových aspektů pro rozvoj vědecké kariéry a obecně vědecké práce. Z hlediska podílu smluv na dobu určitou existují mezi oslovenými VO až propastné rozdíly. Na jedné straně stojí výzkumný ústav s drtivou převahou termínovaných smluv (až 99 %) a na druhé straně resortní výzkumný ústav, kde získávají všichni zaměstnanci po určité době smlouvy na dobu neurčitou. Ve zkoumaném vzorku je přibližně v polovině institucí převaha smluv na dobu určitou a v polovině naopak. Vzhledem ke kvalitativní podobě sondy je však toto uváděno pouze z ilustrativních důvodů a nelze činit závěry ohledně plošné míry rozšíření typů smluv mezi vědci.

V situaci převahy smluv na dobu určitou je kritizována vysoká náročnost a stres spojený s nejistotou dlouhodobějšího zaměstnání a pokračování započatých témat. VO s vysokým podílem projektového financování musí v tomto smyslu důkladně kalkulovat dopředu a na pracovníky je kladen nárok, aby s výhledem na konec jednoho projektu již usilovali o další, neboť zpravidla není v možnostech VO zajistit dlouhé překlenovací období. Tento aspekt nezřídka ústí v kritiku grantového systému jako takového (viz níže), ve kterém je enormní konkurenční tlak a podpora hlavně 2-3 letých projektů je vnímána jako příliš krátkodobá.

V několika případech je kritizována nízká transparence procesu, kdy pracovník přechází na trvalý kontrakt. Je upozorňováno na riziko přílišné subjektivity v procesu, nedostatečné komunikace, kdy zaměstnancům není jasné, jakým způsobem a za jakých podmínek trvalou smlouvu získají (konkrétně je v tomto kontextu zmíněn např. nejasně definovaný přechod z pozice postdoka do trvalého pracovního poměru). V několika jiných VO však naopak existuje jasné pravidlo, kdy pracovník získává smlouvu na dobu neurčitou automaticky po postupu do určité kariérní fáze popsané v kariérním řádu.

Několik respondentů vyjádřilo názor odlišný od většiny, že smlouvy na dobu neurčitou nepovažují ve vědě za žádoucí. V jedné VO je převaha smluv na dobu neurčitou vnímána jako negativní „dědictví“ z minulosti, přičemž nově přichozím jsou již automaticky dávány smlouvy na dobu určitou. Jiný respondent formuloval doporučení ohledně vyváženého přístupu k míře jistoty ve vědecké práci následovně: *„Mělo by se pomoci lidem posunout se z vědecky neproduktivních do produktivních a udržovat transparentní podmínky. Ne lidi vyhazovat, aby byli pod hrozbou, ale zároveň by měli vědět, že pozici nemají dopředu jistou.“*

### **Finanční podmínky**

Jak již vyplynulo z předchozího, finanční podmínky bývají uváděny jako jeden z nejdůležitějších aspektů zejména pro atraktivitu vědecké kariéry a jako faktor odchodů. Bývá to tak i v případě některých VO, které jsou schopny nabídnout pracovníkům i relativně vysoké platy. Na druhou stranu se často objevuje názor, že vzhledem k jiným benefitům, které je schopna vědecká práce nabídnout, není finanční aspekt až tak rozhodující, jak se obecně tvrdí. Při vytvoření jinak atraktivních podmínek pro naplňující smysluplnou a samostatnou vědeckou činnost by podle tohoto názoru vědci v oboru zůstávali i přes méně konkurenceschopný příjem. Roli v tomto případě hraje i životní fáze výzkumníka. Pokud se jedná o mladého vědce, který zakládá rodinu a má hypotéku, finanční aspekt je důležitější než v případě seniorního vědce, který svým oborem mnoho let žije a děti má již dospělé.

### **Časová flexibilita**

Časová flexibilita je ve VO velmi individuální. Bývá ovšem často uváděna mezi velkými benefity vědecké práce, kdy je zpravidla zavedena pružná pracovní doba a možnost homeoffice, v některých případech i možnost studijního volna. Na druhou stranu vyčerpání výzkumníků zapojených do grantových projektů a zejména těch úspěšných může být velmi vysoká až neúnosná. Podobně referují respondenti z vysokých škol, kde existuje souběh povinností spojených s výukou, vedením prací a výzkumem, ke kterým je nezřídka připojena nutnost zajistit z finančních důvodů ještě jiný příjem mimo akademický úvazek.

### **Kolektiv, vztahy na pracovišti**

Většina dotázaných VO uvádí, že považují vztahy na jejich pracovišti za dobré, respektive, že si nejsou vědomy žádných problémů. Několik jich uvedlo, že existují jednotlivé případy, kdy zaznamenaly negativní jevy (např. tzv. toxické vztahy, nezdravou konkurenci, „vykrádání“ témat, přechod do jiného týmu kvůli špatným vztahům apod.). V několika VO proběhlo dotazníkové šetření v rámci procesu udělení HRS4R Award, kde bylo potvrzeno, že vztahy jsou vnímány jako převážně dobré. Je zjevné, že tomuto aspektu se VO postupně snaží věnovat více pozornosti. Bylo např. uvedeno, že ve VO proběhlo školení měkkých dovedností pro vedoucí pracovníky, což následně vedlo k viditelnému zlepšení vztahů v kolektivech a bylo vnímáno jako velký přínos.

V jednom případě byly komentovány spíše horší vztahy v kolektivu VO, zejména nedostatečná komunikace ze strany vedení (jednalo se o respondenta, který nebyl členem nejvyššího vedení instituce). Tento přístup pak vede k situaci, že formální pravidla, jako např. kariérní řád či hodnocení, jsou vnímána jako forma kontroly až trestu, nikoli jako příležitost k rozvoji.

Několik VO rovněž uvádí, že zavedly opatření proti šikaně a diskriminaci – např. funkci ombudsmana (zpravidla ve vazbě na projekt HRS4R Award), nebo platformy podporující neformální vazby (např. PhD klub).

V jednom případě uvedla VO pozitivní příklad reorganizace, při které byla vědeckým pracovníkům ponechána velká volnost při vytváření týmů – sami měli možnost se rozhodnout, zda chtějí dělat vedoucího týmu, a vybrat si k sobě své spolupracovníky. S touto metodou učinila VO velice pozitivní zkušenost, vznikly tak dobré dlouhodobě fungující týmy.

Důležitým aspektem může být v tomto kontextu existence (a sdílení) společné vize a specifické identity VO, spolu s vysokou kvalitou a věhlasem současných i minulých vedoucích osobností.

### **Materiální zázemí (přístroje, vybavení, data...)**

Některé VO uvádějí, že vybavení zastarává, jiné si pochvalují, že se jim daří získávat zdroje na jeho obnovu (např. z projektů, dotace...). Zpravidla tento aspekt respondenti neuváděli mezi rozhodujícími faktory vědeckých kariér, je však pravděpodobné, že to úzce závisí na konkrétním oboru.

### **Uspokojení z práce**

Pocit smysluplné práce bývá uváděn rovněž mezi velmi důležitými faktory pro setrvání ve vědecké kariéře. Většina dotazovaných VO uvádí vysoký pocit uspokojení z vědecké práce mezi svými zaměstnanci, díky kterému překonají i na jiných místech uváděné frustrující aspekty. Smysluplnost vyplývá z pocitu přínosu společnosti, ze samotného poznávání, z možnosti najít si vlastní vizi, vlastní téma apod. Charakteristická je odpověď „jinak by to nedělali.“ V několika případech však respondenti poznamenávají, že k pocitu smysluplnosti je třeba určitá ukotvenost v alespoň dostačujících podmínkách pro vědeckou práci, která není vždy naplněna.

### **Obsah práce – svoboda výběru**

Opět se jedná o faktor, který je většinově vnímaný jako velmi významný motivátor ve vědeckých kariérách. Většina dotázaných také potvrzuje, že je v jejich VO velká svoboda výběru témat výzkumu, zvláště pro vedoucí pracovníky. Nicméně existují i určité limitující faktory. Na prvním místě je jmenována závislost na grantovém financování, kdy témata jsou de facto určována grantovými agenturami, respektive vysoce nasycenou soutěží, kdy o relativně nízké finance soutěží velmi mnoho týmů (přičemž nezřídka si mezi sebou konkurují i týmy z jedné VO), nikoli samotnými vědci. Dalším limitem je velká administrativní zátěž spojená zejména s grantovými projekty, která může významně snižovat kapacitu pro vlastní odbornou práci. V různých VO se liší míra, v jaké administrativu řeší samotní vědci nebo servisní oddělení. Nicméně, jak poznamenala jedna respondentka, vyšší angažovanost servisních pracovníků v administrativě znamená vyšší režijní náklady, což může znamenat, že ve vědeckých týmech zůstane méně projektových financí.

### **Perspektiva do budoucna**

Vnímání budoucí perspektivy je rovněž velice důležitý faktor. Ačkoli většina dotázaných VO uváděla, že perspektivu do budoucna jejich výzkumníci vidí, bohužel také nezanedbatelná část VO uvedla spíše špatné hodnocení v tomto aspektu. Perspektivu hodnotily VO vždy podle své specifické situace, takže je obtížné výsledek zobecnit. Ve dvou případech bylo např. uvedeno, že mladí výzkumníci zde nevidí

možnost dalšího kariérního postupu pro sebe (místa vedoucích jsou dlouhodobě obsazena), a proto odcházejí, ačkoli z hlediska ostatních podmínek jsou v dané VO v zásadě spokojeni. Jiný respondent uvedl situaci nízké finanční podpory humanitních věd, což vede ke značně stresovému prostředí s nepříznivými vyhlídkami do budoucna. Jiná VO uvedla horší vnímání perspektivy u těch pracovníků, kteří nezodpovídají za podávání projektů, nemají vliv na výběr témat a jsou tedy závislí na rozhodnutí jiných. Jedna resortní VO uvedla jako důvod špatné perspektivy nízkou podporu ze strany zřizovatele.

## Vzdělávání

Vzdělávací možnosti jsou sice vnímány jako důležité, nejsou však považovány za faktor rozhodující pro setrvání či odchod z vědecké kariéry. VO většinou uvádějí dobré až vynikající podmínky v oblasti podpory vzdělávání svých výzkumníků. Některé z nich se snaží vzdělávací nabídku centralizovat či vytvářet individuální vzdělávací plány pro své zaměstnance. Nezanedbatelná část VO uvádí, že podpora vzdělávání sice existuje, ale je spíše nesystematická a pasivní (pokud si zaměstnanec vzdělávání sám najde, je mu umožněno). Tento stav je v jednom případě dán do souvislosti s nízkou kapacitou personálního oddělení.

## 4. Využívání nástrojů EU pro rozvoj vědeckých kariér

Téměř všechny dotazované instituce byly držiteli evropské ceny HRS4R Award. Přesto míra implementace procesů péče o lidské zdroje byla velice rozdílná. Nejednou bylo respondenty poznamenáno, že hlavním motivem zájmu o toto ocenění je zvýhodnění v rámci některých grantových soutěží (např. ERC granty), tudíž je zde jisté riziko spíše pouze účelové a formální implementace. Několik institucí rovněž otevřeně konstatuje, že ocenění sice získali, faktické plnění závazků a reálný dopad na život instituce je však limitovaný. Jedna dotazovaná VO naopak uvádí, že využila projekt HRS4R Award jako příležitost pro zlepšení situace v oblasti HR, jejich posun v této oblasti je patrný a reflektovaný i běžnými zaměstnanci. Zejména z řad manažerů lidských zdrojů dotazovaných VO zaznívala i reflexe určité nedůvěry a rezistence mezi zaměstnanci vůči těmto evropským nástrojům, ačkoli sami manažeři si uvědomují jejich potenciální přínos (např. v oblasti zvýšení transparentnosti, posunu směrem k rovným příležitostem apod.). Ale i v případě, že zaměstnanci jsou zpočátku rezistentní, vnímají tyto manažeři opatření jako přínosná, neboť nastartují postupnou změnu přístupu už tím, že se daná témata dostanou do diskuse, a dle jejich zkušenosti dojde v dlouhodobé perspektivě k akceptaci.

V souvislosti s HRS4R Award má většina dotazovaných VO vypracován i tzv. Gender Equity Plan, míra, s jakou se dotýká každodenní praxe je však rovněž různá.

Jako nedostatečná je několika respondenty hodnocena komunikace ohledně evropských nástrojů a programů ze strany ústředních orgánů ČR. Aktivní VO komunikují s evropskými strukturami samy. Centrální podpora vlády v oblasti EU nástrojů by byla velmi přínosná. Pomohla by sdílená vize a cílená propagace nástrojů, které vedou ke zlepšení podmínek pro vědce.

Z konkrétních evropských nástrojů či iniciativ, na které byly VO dotazovány, se největšímu povědomí těší Evropské výzkumné infrastruktury (některé z dotazovaných VO jsou v nich i přímo zapojeny), grantová schémata (např. Horizon), portál Euraxess a systém kariérních fází R1-R4. Tyto nástroje zná nadpoloviční většina dotázaných institucí. Překvapivou skutečností byl poměrně malý podíl VO, které

reálně využívají portál Euraxess pro inzerci volných míst (příčemž ty, které jej využívají, si jeho služby spíše chválí). Několik VO uvedlo, že znají iniciativu ERA obecně, ne však tolik konkrétní nástroje. Následující nástroje nejsou mezi zkoumanými VO příliš známé, pouze jednotlivé VO uvedly, že o nich vědí: Science Management Initiative, ERA4You/ ERA Talent Platform, European strategy for universities a European Excellence Initiative.

## 5. Oblasti žádoucích změn

Z hlediska atraktivity a rozvoje vědecké kariéry se v rozhovorech opakovaně vynořovalo několik klíčových faktorů, ve kterých respondenti spatřovali největší rezervy, a jejichž řešením by se podle jejich názoru značně zlepšily i podmínky pro vědecké kariéry. Většinu z těchto faktorů lze shrnout do následujících tematických okruhů:

- **Financování vědy (respektive platy vědců).**

- a) **Institucionální financování.** Často zaznívala kritika příliš nízkého podílu institucionálního financování oproti účelovému (projektovému)<sup>1</sup>, v několika případech podpořená argumentací, že by se v tomto ohledu ČR měla snažit přiblížit poměrům běžným ve světě<sup>2</sup>.

Opakovaně se objevovalo poměrně jednoznačné volání po zvýšení institucionálního financování VO, upozornění na nutnost zajistit vědcům alespoň důstojnou mzdu. Ačkoli většina respondentů se vyjadřovala v tomto smyslu, objevovaly se i nikoli ojedinělé hlasy, že platové podmínky často nejsou tím nejdůležitějším: jednak některé VO uváděly, že v rámci projektového financování jsou schopny nabídnout vědcům konkurenceschopnou mzdu, a jednak podmínky pro uspokojující a smysluplnou dlouhodobou vědeckou práci mohou být mnohem důležitějším faktorem než samotný plat. V úzké souvislosti s těmito tématy padala i doporučení na zlepšení systému alokace financí v návaznosti na systém hodnocení vědy a přidělování grantové podpory, které uvádíme v bodech níže.

Ze strany jedné resortní VO se objevilo doporučení na identifikaci redundancí a oblastí, kde dochází k neefektivnímu vynakládání prostředků (zmiňována byla specificky oblast resortního výzkumu), a následně bude možné lépe zacílit finance do kvalitních a důležitých vědeckovýzkumných činností.

- b) **Účelové financování**, respektive systém přidělování grantové podpory. Zaznívala kritika extrémního napětí v systému, kdy existuje vysoce kompetitivní soutěž mnoha institucí o relativně nízké finanční zdroje, která je náročnější a vyhrocenější než v okolních zemích (např. Německo, Rakousko, ale i Slovensko). Tato situace vytváří enormní tlak na vědecké týmy, stojí je velké množství času a dalších kapacit, čímž

---

<sup>1</sup> Zde je třeba poznamenat, že výše tohoto podílu byla u dotazovaných VO velice odlišná (od 100% projektového financování v případě dílčího pracoviště po cca 60% v případě fakulty veřejné vysoké školy).

<sup>2</sup> V ČR v r. 2021 dosahoval podíl institucionálního financování v rámci vládních výdajů na výzkum a vývoj (GBARD) 53%. Např. v Německu to bylo 61%, v Rakousku 77%, na Slovensku 73%. Za mnoho zemí EU údaj není k dispozici, nicméně v rámci uvedených patří ČR mezi země s nejnižším podílem (zdroj: Eurostat, dataset: gba\_fundmod).



odčerpává už tak nízké zdroje VO. Podané projekty mají obecně nízkou šanci na úspěch (zmiňována byla v tomto smyslu nejčastěji GAČR). Zároveň však je vysoký podíl projektového financování nutný pro přežití institucí. Vědci jsou pak nuceni podávat žádosti opakovaně za vysoké míry frustrace a časové náročnosti, což v důsledku opět zhoršuje podmínky a snižuje kvalitu vědecké práce.

Kritizován byl i systém hodnocení grantových žádostí, který je nezanedbatelnou skupinou respondentů vnímán jako nedostatečně transparentní a srozumitelný (uveden je příklad, kdy podané žádosti mají dobré posudky, ale zpravodaj z neznámého důvodu strhne vyšší počet bodů, nebo rozpor, kdy je poskytovatelem grantu deklarováno, že není brán v potaz počet publikací, protože na začátku kariéry není relevantní, nicméně v hodnocení se tato položka přesto objevuje na prvním místě apod.).

Rovněž bylo doporučeno neodvozovat hodnocení projektu od životopisu vědců a soustředit se výhradně na potenciál samotného projektu („*nehodnotit knihu podle obalu*“). V realitě projekty získávají zpravidla pouze „velká jména“, která jsou využívána k zaštitění projektů, ale mladší vědci s vysokým potenciálem prakticky nemají šanci. Dostávají se tak záhy do začarovaného kruhu, kdy pro rozvoj kariéry potřebují získat projekt, avšak je to pro ně prakticky nemožné. Opakované podávání neúspěšných žádostí je pak velice demotivující a mohou hrozit i odchody z vědy.

Je rovněž několikrát konstatováno, že podporu zejm. od GAČR mají šanci získat v podstatě pouze instituce Akademie věd a Univerzita Karlova. Jiné, zejména regionální, menší či soukromé subjekty mají šanci mizivou. Vícekrát zazněla i kritika již existujících osobních vazeb, které opět zvýhodňují určitou skupinu žadatelů.

Opakovaně byla zdůrazňována nutnost nastavit hodnocení takovým způsobem, aby podporovalo kooperaci, nikoli zvyšovalo kompetitivnost. Obecně je doporučováno více do šířky otevřít systém grantové podpory (zejm. je v tomto kontextu uvedena GAČR), zvýšit míru důvěry spojenou s financováním rozvoje vědy i novými směry – cílem by podle výroku jedné z respondentek měl být „*rozvoj poznání, nikoli rozvoj (již etablovaného) vědce*“.

- **Systém hodnocení vědy obecně.** Z řad respondentů zaznívala opakovaně kritika národního systému hodnocení vědy, zejména v tom smyslu, že není vnímán jako srozumitelný a transparentní. Zároveň se podmínky často mění a instituce nemají dlouhodobou jistotu o výši institucionální podpory, což značně limituje možnost plánování.

V prezentovaných názorech bylo možné pozorovat určitou dichotomii ohledně preferované míry zacílení finanční podpory, tedy, do jaké míry má financování vědy plošné či směřované do excelentního výzkumu. Na jedné straně spektra stál názor, že by se podpora vědy měla zvýšit plošně a naopak snížit investice do neustálého hodnocení, neboť je pravděpodobné, že výsledné celkové náklady budou nižší. V tomto kontextu zazněla i kritika přehnaného důrazu na koncept excellence, který není aplikovatelný na všechny obory stejně (některé vědní obory jsou založeny spíše na monografiích než na publikacích v impaktovaných časopisech, případně jsou svým charakterem spíše lokální apod.) Druhý pól reprezentoval názor, že právě plošnost financování, kdy jistotu určitého (i když nižšího) příjmu mají i slabší týmy, je faktorem, který brzdí českou vědu. Podle tohoto názoru by měly být VO ambicióznější, nebát se rizika a

nesnažit se udržet za každou cenu každého pracovníka. Ovšem i tento respondent upozorňoval na nutnost udržení určitého standardního chodu výzkumu, který není (nebo zatím není) excelentní. V tomto duchu vyznělo i doporučení finance nerozměňovat a zaměřit pouze do oblastí silného výzkumu (zde je potom otázkou správná identifikace silného výzkumu).

Nejfrekventovanější názor se klonil k určité zlaté střední cestě, kdy podpora excelence je chápána jako důležitá, avšak byla silně zdůrazňována i nutnost zajištění možnosti realizovat dlouhodobý výzkum, který logicky nemůže být vždy excelentní, nicméně přesto bývá nezřídka dobrý a žádoucí (jsou uváděny např. přelomové objevy, které vznikly po mnoha letech zdánlivě neproduktivního základního výzkumu, nebo sociálněvědní výzkum, jehož přínosem je postupná změna smýšlení společnosti, která však není identifikovatelná jako přímý výsledek výzkumné činnosti). I přes to, že metodika hodnocení M17+ byla v tomto smyslu určitým krokem dopředu a výzkumné instituce ji postupně implementují, podle názoru některých respondentů proces postupuje zatím pomalu a nejistota ohledně výše institucionálních financí přetrvává.

V obdobném smyslu bylo doporučováno rozšířit grantovou podporu pro mladší vědce (zejm. na pozici postdok), z nichž většina nemůže být ze samotné definice excelentní – viz níže. Objevily se i názory z řad vysokých škol, že do systému hodnocení by měla být zahrnuta více i pedagogická činnost, neboť v současné době je prioritou výzkum a habilitace, což v důsledku snižuje kvalitu výuky na vysokých školách.

- **Spravedlivější systém pro všechny typy VO a vědní obory.** V úzké návaznosti na předchozí otázky bylo respondenty v mnoha případech také zdůrazňováno vytvoření spravedlivějších podmínek pro všechny typy VO a všechny obory. Jak již bylo uvedeno výše, určitý hendikep v soutěži o účelovou podporu vnímají zejména menší, regionální a soukromé VO. Kritizován byl také vysoký plošný tlak na realizaci vědeckovýzkumných aktivit na všech vysokých školách, a to i na těch, které jsou zaměřeny spíše prakticky a nemají doktorské studium. Pro ně nejsou vědeckovýzkumné aktivity prioritou, přesto je realizovat musí, aby dosáhly na akreditaci, a jsou tak nuceny rovněž se zapojovat do výše popsané extrémní soutěže o grantovou podporu.

Co se týče kompetice mezi obory, byly zmíněny zejména výhrady ze strany sociálněvědních, humanitních a uměleckých oborů, pro které nejsou v současné době používána hlavní hodnotící kritéria (zejm. např. mezinárodní publikace) stejnou mírou relevantní a dosažitelná jako např. pro obory přírodovědné. Rovněž bylo kritizováno, že v procesech rozhodování o vědě a výzkumu na centrální úrovni se účastní ve velké převaze právě zástupci přírodovědných oborů, což přináší jistý střet zájmů. Bylo doporučeno zastoupení jednotlivých oborů lépe strukturovat.

Celkově lze shrnout převažující názor ve smyslu následujících citátů: „*Nejde o to, aby všichni měli stejně, ale aby to bylo srozumitelné a všichni věděli, co si mohou dovolit a jak mají plánovat.*“ „*Aby hodnocení umožňovalo rozvoj vědecké činnosti, ne pouze boj o přežití.*“

- **Stabilita a dlouhodobá perspektiva.** Podle názorů většiny respondentů je velkým stresem ve vědecké práci nejistota, zda daný výzkum (téma/smlouva) bude pokračovat. Je třeba dát dlouhodobější perspektivu týmům, aby mohly soustředěněji pracovat na nosných tématech (doporučována byla mimo jiné např. podpora alespoň 5ti letých projektů). Pravděpodobně se pak dostaví propracovanější vědecké výsledky, které bude možno publikovat v prestižnějších časopisech apod. Při krátkodobějším financování s nejistým pokračováním svazuje ruce vědců

nutnost rychle publikovat i výsledky dílčí či nižší kvality, cílí se pak na méně prestižní časopisy a celkově upadá kvalita vědecké práce. Pro dobré a přelomové výsledky je však výzkumná témata nutno nést dlouhodobě a v týmu, kde je stabilní jádro pracovníků.

- **Transparentnost, procesní čistota a kvalitní komunikace.** Rovněž výrazně zazníval požadavek na podporu procesní transparentnosti ve vědě a výzkumu i v jednotlivých VO. Je třeba dosáhnout situace, kdy vědecký mainstream bude cíleně směřovat tímto směrem. Postupně by mělo docházet ke změně mentality ve smyslu zvýšení přesvědčení o nutnosti transparentnosti, otevřenosti a procesní čistoty ve vědě, kdy bude mimo jiné docházet ke snížení vlivu nepotismu. Podle zkušenosti, kterou vyjádřil jeden z respondentů se zkušeností i z firemního prostředí, je ve vědě vliv nepotismu mnohem silnější než v korporátní sféře, což je velmi odrazující pro mnoho osobností (zejména např. pro cizince), kteří se nenaučí, nebo nechtějí hrát tuto „sociální hru“.

Kritizováno je množství formálních dokumentů, metodik a manuálů, a to např. v kontextu zavádění Metodiky M17+, ve kterých se však VO obtížně orientují. Chybí srozumitelný rozcestník, průvodce, jak s danými materiály a požadavky naložit. Chybí účelná zpětná vazba, komunikace ze strany státních orgánů, která by vysvětlovala, jakým mechanismem se výsledky přímo propisují do financování. Systém je složitý, VO sice dostane výsledky, ale není jí jasné, jakým způsobem se k nim došlo, a co by z nich mělo vyplývat pro její činnost do budoucna. Nejasná komunikace a nedostatečné informační zdroje jsou také konstatovány v oblasti OPJAK.

V tomto kontextu bylo také několikrát voláno po snížení byrokracie a zjednodušení pravidel zejména u grantových programů. Souběh mnoha různých (někdy i navzájem si odporujících) požadavků je pravidlem ve VO, které využívají vždy více různých programů. Tyto požadavky ovlivňují prakticky každý aspekt fungování VO a odčerpávají velkou kapacitu jak servisního personálu, tak vědeckých pracovníků, zejména vedoucích. Bylo doporučeno přezkoumat účelnost některých administrativních požadavků v grantových programech (např. povinnost prokázat průzkum trhu při nákupu letenky).

- **Orientace na hodnoty, společná vize.** Několik respondentů komentovalo absenci centrální vize či určitého sjednocujícího ideového vedení. Vláda by měla být silným jednotícím hlasem např. v podpoře EU programů a dalších hodnot, jako jsou rovnost, internacionalizace, transparentnost, otevřenost, podpora začínajících vědců (mentoring) apod. Silnou roli by měly hrát deklarované cíle a vize i v případě jednotlivých VO – např. Akademie věd. Nejde o přijímání etických kodexů a přihlašování se k určitým dokumentům (v tomto je mnoho VO poměrně aktivních), ale o to, aby přístup nebyl jen formální a účelový. Vedoucí pracovníci a manažeři ve vědě by měli nejprve sami jít příkladem a deklarovaným hodnotám skutečně věřit. Nelze čekat, že změna kultury a smýšlení přijde rychle, avšak je třeba být proaktivní, postupně zavádět změny a podle vyjádření jednoho z respondentů „jít žádoucím stavu naproti“. Může se jednat i o odvážné kroky ve smyslu zúžení výzev na určitou znevýhodněnou skupinu (např. pro ženy směřující do vedoucích funkcí). V neposlední řadě je třeba budovat o těchto otázkách široké povědomí, chápat je jako příležitost, nikoli jako omezení či ohrožení zavedených jistot.
- **Prestiž výzkumných organizací a vědecké kariéry na veřejnosti.** Rovněž byla uváděna nutnost dobrého PR vědy, které podle názoru některých respondentů pokulhává. Veřejnost by měla být více informována o přínosech vědy, ale také o charakteru této práce, která je ze své

podstaty zajímavá, tvořivá a umožňuje velkou profesní volnost. Podle několikrát zmíněného názoru by vědci měli být připravováni i na tuto svoji roli. V současné době se mnoho z nich medializaci vyhýbá, považují ji za zbytnou, nebo dokonce negativní (např. jim vadí určitá nutná míra zjednodušení vědecké problematiky v rámci popularizace). Bylo doporučeno cíleně zařazovat do kurikulů ve školách a do kariérních plánů ve VO zvyšování povědomí o nutnosti komunikace s veřejností, zavádět témata jako leadership pro média apod. Mělo by se více využívat vědeckých osobností schopných vědu popularizovat na veřejnosti a získávat si respekt. Podle citátu jednoho z respondentů: *„Vědec by měl být vnímán jako vzor hodný následování, nikoli jako podivín z laboratoře.“*

- **Role vedoucích pracovníků.** Opakovaně byla zmiňována i klíčová role vedoucích pracovníků ve vědeckých institucích, a to počínaje školiteli a konče řediteli. Jako příklad je ve více případech uváděno obsazení postu ředitele zkušeným vědcem ze zahraničí, což zpravidla výrazně posune instituci směrem k moderním postupům a vyšší prestiži.
- **Širší podpora začínajících vědců.** Jak již bylo výše uvedeno, opakovaně zazněl názor, že hodnocení grantových žádostí úzce zaměřené na excelentní vědce značně limituje možnosti rozvoje začínajících vědců, kteří ze samotné definice tohoto pojmu excelence v převážné většině dosahovat nemohou. V tomto kontextu byl zmiňován program Junior Star (GAČR), tedy kvalitní granty, na které však dosáhnou pouze jednotlivci. Jak poznamenala jedna z respondentek, těchto pár excelentních mladých vědců však je schopno získat i standardní granty. V tomto případě by bylo vhodné zmírnit exkluzivitu a rozšířit podporu o startovací granty pro větší skupinu začínajících vědců (zejm. postdoků), z nichž mnozí jsou velmi dobří a mohou vyrůst. Součástí programů by mohl být i mentoring.

Cílená podpora by však měla být směřovaná i pro vědce na úplném začátku kariéry, tj. před dokončením PhD. Za současné situace si PhD studenti musí tuto fázi spíše „odpracovat“, než že by jim byly poskytnuty důstojné podmínky (včetně finančních) a umožněn rozvoj. V zahraničí se oproti tomu zpravidla těší vyšší důvěře a jsou považováni již za mladé vědce, nikoli spíše za studenty, jak je tomu v ČR.

- **Zlepšení nábory, otevřená výběrová řízení.** Reálně v českých podmínkách často není jasné, jakým způsobem vedoucí získal danou pozici a je zřejmé, že nešlo o otevřenou soutěž. Zásadní je podporovat otevřená výběrová řízení (a to ne pouze formálně). Kandidáti by měli být vyhledáváni v zahraničí, měla by existovat skutečná ambice dané místo dobře obsadit. Ve výběrových řízeních by nemělo jít jen o splnění minimálních požadavků, ale o definování ambicí, naplňování vize, cílené uskutečňování vysoké kultury vědecké práce. Už při nábory (v inzerci) by měly být deklarovány hodnoty jako je excelence, demokratický přístup, internacionalizace. Následně by tyto hodnoty měly být naplňovány, měla by být samozřejmostí dobrá komunikace s uchazeči a nově příchozími. Zahraničním uchazečům by měla být k dispozici pomoc s relokací, měly by být nabídnuty dobré podmínky i pro jejich rodinu. Požadavky na otevřenost nábory by měly být do určité míry formalizovány – např. aby nepřipouštěly stav, kdy inzerát na místo ředitele visí pouze na stránkách VO a přihlásí se pouze jeden kandidát.

Mezi **obecnější doporučení** směřovaná ke státním orgánům a přesahující rámec vědeckých kariér patřila např. následující:

- **Zlepšit celý vzdělávací systém.** Zvýšit kvantitativní kapacitu – zajistit, aby studovali všichni, kteří na to mají schopnosti (je jich mnoho, kteří nestudují). Přidat důraz na praktické vzdělávání ve všech stupních.
- **Zvýšit výměnu mezi vědou a praxí.** Vytvořit strategii, jak umožnit větší výměnu osobností mezi světem praxe (např. průmyslu) a akademickou sférou. Kromě zvýšení praktických a manažerských kompetencí by bylo žádoucím důsledkem i snížení stresu a obav z možné ztráty uplatnění. (Ve vyspělých zemích je běžné, že výzkumníci počítají s tím, že když nevyjde další fáze vědecké kariéry, najdou snadno uplatnění v příbuzných oblastech v komerční nebo veřejné sféře. Toto není vnímáno jako stigma, ale jako plnohodnotná alternativa.)
- **Formulovat funkční vize** a podkládat je konkrétními správnými rozhodnutími.
- **Více naslouchat odborníkům.** Existují kvalitní studie a fundovaná doporučení, kterým ovšem často ze strany státu není nasloucháno. Stát by měl být ochoten poslouchat i názory, které se mu „nehodí“, usilovat o skutečné porozumění vědě i na nejnižších patrech. Zároveň nacházet politickou vůli realizovat žádoucí změny.

## Závěr: Identifikované tematické okruhy pro hlubší zkoumání

Jak již bylo uvedeno, ambicí kvalitativní sondy menšího rozsahu nemohlo být komplexní zmapování velmi rozsáhlé problematiky vědeckovýzkumných kariér. Proto za hlavní výstup považujeme identifikaci hlavních problémových okruhů, ve kterých spočívá největší potenciál pro zlepšení situace. Identifikovaná témata budou sloužit jako východisko pro formulaci výzkumných otázek a cílenějšího zaměření pro hlubší šetření plánované na příští rok. Tematické okruhy byly sestaveny jednak nepřímo na základě rozsáhlých výpovědí dotazovaných představitelů VO o klíčových fázích, souvislostech a bariérách vědeckovýzkumných kariér, a částečně také přímo z odpovědí na otázku, jaká témata by sami respondenti doporučili pro bližší zkoumání.

- **Krizová fáze vědecké kariéry: Postdok.** Rozkrýt do větší hloubky situaci postdoktorandů, identifikovat problémové momenty a vhodné směry žádoucího vývoje.

Obecně je vědeckými pracovníky zpravidla zastáván názor, že období po absolvování PhD má být mobilní fází kariéry. Doporučuje se absolvovat i několik posdoktorandských pobytů, ideálně v zahraničí. Pro zvýšení kvality vědy je třeba chápat postdoka jako přechodnou fázi, podporovat změnu zaměstnavatele a přesuny dále po skončení projektu. Zároveň však se jedná o fázi vysoké nejistoty, kde hrozí opuštění vědecké kariéry. Nejistota je v této fázi vnímána jako velký problém a často negativně reflektována. Je přitom otázkou, zda žádoucí zvýšení jistoty má spočívat v záruce dlouhodobějšího zaměstnání (což je v rozporu s výše uvedenou preferovanou funkcí postdoktorandské fáze ve vědě), nebo spíše v zprůhlednění podmínek, aby postdoci jednoznačně věděli, co se od nich očekává, do jaké doby musejí tyto podmínky splnit, a co bude následovat, pokud je nesplní. Zároveň lze předpokládat, že míru jistoty by zvýšila i dostupnost mentoringu a jiných podpůrných procesů.

Vyskytuje se i opačný názor, že dlouhodobé setrvání na nižších stupních vědecké kariéry nemá být považováno za stigma a penalizováno, zejména např. v prostředí vysokých škol, kde tito lidé mohou velice dobře plnit pedagogické a jiné funkce a nesnižuje to hodnotu školy jako výzkumné instituce. I v zahraničí zůstávají mnozí dlouho na pozicích postdoků (případně research associate), prodlužuje se i oficiální časová hranice pro pozici postdoka. Rovněž v zahraničí není považováno za selhání, že po této fázi postdok opustí výzkumnou kariéru a najde si uplatnění v jiné oblasti.

V tomto kontextu byly také zazněly ambice českých VO udržet si postdoky přicházející ze zahraničí i do dalších fází vědecké kariéry. Zahraniční postdoci však vnímají zdejší zkušenost jako ohraničenou kariérní fázi a zpravidla nemají v úmyslu zůstat, často ani podmínky pro jejich setrvání nejsou ideální. Je otázkou, do jaké míry zde existuje nevyužitý potenciál a jaké podmínky by pro nadané zahraniční postdoky mohly být atraktivní, aby svůj pracovní pobyt na českých VO prodloužili.

- **Heterogenní způsoby alokace finančních prostředků (případně jiných incentív) v rámci různých VO.** Velký vliv na vědeckou kariéru a obecně podmínky pro vědce mají interní způsoby, jak VO hodnotí kvalitu a jak interně přerozdělují finanční a jiné zdroje. Kvalitativní sonda ukázala, že heterogenita přístupů v této oblasti je velmi vysoká, a je zde velký potenciál pro hlubší analýzu, zda některé z těchto přístupů je možné identifikovat jako příklady dobré praxe podporující kvalitní výzkum a spravedlivé podmínky pro vědce.

Byly identifikovány např. následující typy přístupů:

- Rovnostářský princip, který de facto podporuje slabší (VO nechce žádnou, ani zdravou konkurenci mezi vědci, respektive mezi týmy).
- Zásluhový přístup, kdy v každém týmu zůstávají prakticky všechny finance, které si vydělá nad rámec institucionálního financování.
- Formativní přístup, kdy je do rozvoje investováno takovým způsobem, aby byly nepřímo zvýhodněny i ty skupiny, kterým se nedaří (např. vybavení, které využijí všichni, podpora mobility...)
- Neprůhledné přerozdělování s vysokým rizikem subjektivního rozhodování vedení – v důsledku je přerozdělování vnímáno úspěšnými týmy jako nespravedlivé, nepřispívající kvalitě vědy (viz citáty respondentů: „*Kdo si je schopen sehnat peníze, je motivován shánět další, kdo není a dostane institucionální peníze, je motivován nesnažit se...*“ „*Ti úspěšnější jsou v důsledku ti nejvíce zatíženi.*“)

- **Heterogenita výzkumných organizací.** V ČR existují různé typy výzkumných organizací, které mají různé problémy a často protichůdné zájmy a postoje (např. etablované vysoké školy univerzitního typu, menší soukromé vysoké školy zaměřené na praktické programy, ústavy Akademie věd, resortní výzkumné ústavy, soukromé firmy se statusem VO). Dále je zásadní členění dle oborů, velikosti, případně dalšího kontextu (např. existence stabilních nezávislých finančních zdrojů dostupných dané VO, zaměření výzkumu ve shodě s národními prioritami apod.) Nicméně systém vědy a výzkumu mezi různými kontexty příliš nediferencuje, což je mnohými připomínkováno a vnímáno jako nespravedlivé. Předmětem hlubší analýzy by mohly být tyto rozdíly, identifikace specifických bariér a potenciálních zlepšení systému směrem k podpoře kvalitní vědy bez ohledu na různý charakter soutěžících VO. Zkoumat lze také např. oborové rozdíly v úspěšnosti v grantech, reálné možnosti zahraničních publikací, reálné

oborově specifické přínosy vědy, které jsou hůře identifikovatelné současným systémem hodnocení či přidělování grantů apod.

Výzkumné organizace se do velké míry liší i ve způsobech řízení. Je možné zkoumat efektivitu těchto různých systémů (např. „flat structure“, hierarchický systém, velká autonomie týmů...) a jejich dopady na podmínky pro vědeckovýzkumné kariéry.

- **Extrémně napjatá soutěž o granty.** Málo peněz v systému a vysoký tlak na získávání projektů vedou k nízké úspěšnosti, vysoké míře frustrace a neefektivně využívanému času, kdy množství kapacit odčerpává opakované psaní projektových žádostí na místo vlastní vědecké práce. Tato realita vede v důsledku i ke snížení svobody volby výzkumných témat, snížení jistoty perspektivy pro mladé výzkumníky apod. V rámci tohoto tématu se nabízí několik otázek pro hlubší analýzu: Na čem závisí schopnost vědeckého týmu získat granty? Jaký je kontext oborů/výzkumných týmů, které grantových prostředků získávají méně – co je důvodem? Jaké zde existují bariéry? Odpovídá to nižší kvalitě vědecké práce nebo hrají roli i jiné faktory? Je členění vědních disciplín v grantových programech spravedlivé/adekvátní?
- **Formativní hodnocení ve vědě.** Analýza by mohla směřovat ke způsobům, jak objektivně identifikovat slabší místa, méně produktivní pracoviště, a jaké postupy zavádět, aby se podpořil jejich rozvoj a posun k vyšší úspěšnosti. Nabízí se otázka, jak vytvářet mechanismy podpory a zároveň neperzekuovat a nevytvářet atmosféru stresu a obav. Zkoumat roli mentoringu, vedení, zpětné vazby apod.
- **Efektivita vynakládání zdrojů.** Vzhledem k nedostatku zdrojů pro vědu, je klíčovou otázkou efektivita jejich vynakládání. V tomto smyslu by mohlo být přínosem nejen zaměření pozornosti na excelentní výzkum, ale i snaha porozumět situaci na druhé straně spektra. Mezi náměty na další zkoumání by tak mohly patřit např. otázky, jak identifikovat a eliminovat špatnou vědu, případně jak identifikovat instituce či týmy, kde jsou nuceni „dělat vědu“ nebo i „dělat špatnou vědu“, aby splnili určitá požadovaná kritéria, avšak reálně by svoji funkci daná instituce dobře plnila i bez tohoto nároku (příkladem může být menší soukromá prakticky zaměřená vysoká škola, která je nucena dělat výzkum, aby mohla mít akreditovaný Mgr. programy). Padl i námět zjišťovat, zda podpora excellence skutečně vede k lepším výsledkům české vědy v mezinárodním srovnání).
- **Příklady dobré praxe: jak se generují pozitivní změny.** Mnoho VO prošlo určitými procesy transformace nebo jimi v současné době procházejí. V rámci těchto procesů byly nejednou identifikovány významné faktory s pozitivními důsledky pro další činnost a rozvoj VO. Jako příklad je možné uvést nově přichozícího ředitele ze zahraničí, umožnění velké svobody při vytváření nových týmů, realizace projektu získání HRS4R Award, který byl pojat jako příležitost ke skutečnému zlepšení, úspěšné školení soft skills pro vedoucí týmů, které zřetelně zlepšilo vztahy s podřízenými apod. Hlubší šetření by bylo možné zaměřit cíleně na identifikaci mechanismů a specifických podmínek těchto pozitivních posunů.
- **Měkké dovednosti vědců.** V rámci kvalitativní sondy se několikrát vynořilo téma měkkých dovedností vědeckých pracovníků, jejichž nedostatek či nevyváženost mnohdy limituje přesah jejich vědeckovýzkumné práce, kvalitní spolupráci s jinými domácími i zahraničními vědeckými týmy, včetně mezioborové spolupráce, jejich vlastní kariéerní rozvoj a v neposlední řadě limituje i možnosti přilákání mladých osobností k vědecké práci. Zmiňována byla i určitá neochota

(zejména u seniorních vědců) se touto oblastí zabývat, případně podstoupit školení. V této souvislosti je možné uvést i nedostatečnou schopnost vědy prezentovat samu sebe veřejnosti takovým způsobem, aby generovala důvěru a lákala mladé. Pro hlubší analýzu se nabízí otázky podrobnějšího zmapování, jaké konkrétní měkké dovednosti vědcům chybí, do jaké míry je tento nedostatek uvědomován a reflektován, a jaké jsou možnosti a bariéry pozitivních změn v této oblasti.

- **Spolupráce s praxí.** Spolupráce s praxí se ve VO často vyskytuje, avšak většinou nemá jednotná systematizovaná pravidla. Jen zřídka se tato spolupráce odráží v interním hodnocení výzkumníků či v jejich kariérním postupu. Zároveň mobilita vědeckých pracovníků mezi praxí a VO často v podstatě nebývá považována za mobilitu, neboť není vnímána jako přínos pro výzkum, spíše jako soukromá aktivita zaměstnance. V rámci hlubší sondy by bylo možno zkoumat, proč se tyto aktivity zpravidla neodráží v hodnocení, jakým způsobem jsou chápány (zda neexistuje např. negativní náhled ve smyslu, že pracovník si „někde vydělává“ a zanedbává vědu). Případně identifikovat dobré podmínky a okolnosti, za kterých (a jakým způsobem) by se měly tyto aktivity odrážet v hodnocení.
- **Možnosti rozvoje mladých vědců a mentoring.** Pro začínající vědce je situace v mnoha ohledech komplikovaná, jak již bylo vícekrát uvedeno. V hlubší analýze by bylo možné zmapovat bariéry jejich rozvoje ve stávajícím prostředí výzkumných organizací. V některých VO (případně v některých oborech) je konstatována poměrně velká stagnace a nízké možnosti pro kariérní postup mladých. Mladí vědci jsou přitom často charakterizováni jako hlavní hybatelé výzkumných projektů a v této souvislosti byl vyjádřen i názor, že zejména na veřejných vysokých školách seniorní vědci po dosažení akademických titulů docent či profesor již nemusí prokazovat tak vysoké výkony. Nепropustnost některých oborů je pak vnímána jako klíčová kariérní překážka. Hluběji zkoumat by bylo třeba i možnosti podpory pro začínající a dosud neetablované vědce, např. možnosti a bariéry v realizaci projektů, publikační možnosti apod., které jsou zásadní pro jejich výzkumnou kariéru. Nepříliš probádanou související oblastí s velkým potenciálem je rovněž mentoring. Konkrétně byla např. reflektována potřeba (a nedostatek) mentoringu v oblasti rozvoje postdoků, jejich nasměrování do další fáze vědeckovýzkumné kariéry (jak z hlediska organizačně-formálního tak z hlediska např. volby témat), dále např. v oblasti volby a zajištění vhodných mobilitních pobytů nebo samostatného podávání výzkumných projektů.
- **Péče o lidské zdroje ve výzkumných institucích.** Jako důležitá a dosud v mnoha VO poměrně zanedbávaná oblast se ukázala komplexní péče o lidské zdroje. Je třeba, aby se instituce nestarala jen o smlouvy a výplaty výzkumníků, ale všestranným způsobem i o jejich kariéru a profesní rozvoj. Aby existovala komplexní podpora na základě modernizovaných kariérních řádů podle evropských standardů, kde by byla zahrnutá i mobilita, rozvoj dovedností apod. Bylo by možné analyzovat např. nejčastější přístupy k této oblasti, možnosti, bariéry a motivace pro rozvoj těchto služeb.
- **Situace žen ve vědě.** Další relativně problematickou oblastí je situace zejména mladých vědkyň pečujících o malé děti. Snižující se podíl žen ve vědě v pozdějších fázích kariéry a nižší podíl žen na vedoucích místech bývá uváděn jako doklad nevyrovnané situace v této oblasti. Některé VO uplatňují různé způsoby podpory ženám navracejícím se z rodičovské dovolené. Pro hlubší analýzu by se nabízel charakter a úspěšnost těchto opatření, spolu s rozkrytím širších



souvislostí a kontextu nerovného postavení žen. Např. bývá uváděno, že ženy samy nemají zájem o vedoucí místa, zároveň však zaznívá reflexe, že je to do velké míry odrazem strukturálního problému daného celospolečenským nastavením.

**Další náměty pro výzkum zmiňované jednotlivými respondenty:**

- Kariérní vývoj jednotlivce – momenty klíčového rozhodování a motivací pro vědeckou dráhu (např. rozhodování po Mgr. studiu).
- Objektivní porovnání výše podílu různých forem financování VO – zejm. podílu institucionálních a účelových zdrojů (vč. mezinárodního srovnání).
- Spolupráce AV a vysokých škol v oblasti přípravy a zaměstnávání PhD studentů; ověřit názory, že by AV mohla mít vlastní vysokou školu pro doktorské studium.

© Národní vzdělávací fond, o.p.s., 2023

Reprodukce a citace je možná při celém zmínění zdroje a zachování kontextu formulace.