

TÉMA MANAGEMENTU LIDSKÝCH ZDROJŮ V HODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH INSTITUCÍ

Vladimíra Horová, Ph.D.

Kvalita pracovního prostředí a možnost kariérního rozvoje zaměstnanců ve výzkumných institucích má vliv na produkci těchto organizací.

Cílem závěrečné práce bylo popsat způsob hodnocení práce s lidskými zdroji ve vědeckých institucích ve vybraných zemích, které zavedly celonárodní evaluaci výzkumných organizací. Vzhledem k dostupnosti materiálu je práce zaměřena na hodnocení v Británii, Nizozemí, Rakousku, Itálii a Austrálii. Závěrem je zmíněna situace v České republice a způsob, kterým je problematika lidských zdrojů řešena v navrhované IPN Metodice.

Obsah

Anotace	2
Seznam zkratek.....	3
Úvod.....	4
Národní praxe.....	6
Rakousko	6
Nizozemí	7
Itálie	8
Austrálie.....	9
Velká Británie.....	10
Česká republika.....	12
Shrnutí a závěry	15
Seznam použité literatury	17

Anotace

Kvalita pracovního prostředí a možnost kariérního rozvoje zaměstnanců ve výzkumných institucích má vliv na produkci těchto organizací.

Cílem závěrečné práce bylo popsat způsob hodnocení práce s lidskými zdroji ve vědeckých institucích ve vybraných zemích, které zavedly celonárodní evaluaci výzkumných organizací. Vzhledem k dostupnosti materiálu je práce zaměřena na hodnocení v Británii, Nizozemí, Rakousku, Itálii a Austrálii. Závěrem je zmíněna situace v České republice a způsob, kterým je problematika lidských zdrojů řešena v navrhované IPN Metodice.

V práci jsou rozebrána pro každou zemi a její evaluační proces hodnocená kritéria z oblasti HR managementu, ať už kvantitativní či kvalitativní (kariérní řády, počet post-doků, podpora doktorandů, úroveň inbreedingu a podobně), jejich váha a výsledné vyhodnocení a prezentace. Dále jsou v práci zmíněny příklady inspirativní praxe podpory otevřeného, stabilního a atraktivního pracovního prostředí v oblasti výzkumu a vývoje v jednotlivých zemích. Data a informace byly čerpány z veřejně dostupných zdrojů popisujících proces národního hodnocení výzkumných institucí.

I když se v různých zemích přístupy k problematice strategického řízení a HR managementu liší a jsou různým způsobem zohledněny v evaluacích vědecké produkce, lze pozorovat obecnou tendenci vytvářet strukturované systémy podpory studentů a výzkumných pracovníků a optimalizovat pracovní prostředí v oblasti výzkumu, vývoje a inovací.

Seznam zkratk

IPN	Individuální projekty národní pro oblast terciárního vzdělávání, výzkumu, vývoje a inovací
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
VVI	výzkum, vývoj a inovace
HR	<i>human resources</i> , lidské zdroje
FTE	<i>full time equivalent</i> , ekvivalent zaměstnance na plný pracovní úvazek
PhD	titul doktora filosofie, absolventa doktorských studií

Úvod

Závěrečná práce vznikla jako součást kurzu Hodnocení vědy a výzkumu v teorii a praxi, který je součástí projektu IPN Metodika (1). Projekt IPN Metodika navazuje na analýzu Mezinárodního auditu (2), dalšího z IPN projektů zaštiťovaných MŠMT. Audit v roce 2011 převzal rozbor silných a slabých stránek českého výzkumného prostředí z pohledu lidských zdrojů z Bílé knihy výzkumu, vývoje a inovací v ČR (3), kterou vypracovalo Technologické centrum pro potřeby vlády již v roce 2008, zorganizoval vlastní šetření pomocí dotazníků a řízených pohovorů s hlavními aktéry českého výzkumného prostoru a vyjádřil mnohá doporučení pro vytváření národních politik i vnitřních institucionálních řádů. Situaci z pohledu využití lidského potenciálu v oblasti výzkumu, vývoje a inovací (VVI) v České republice popsal jako rigidní a uzavřenou. Charakteristické je pro ni neadekvátně vysoký věk pracovníků na vyšších kariérních pozicích, nereprezentativní zastoupení žen, nízká míra mobility všemi směry, nepropustnost mezi sektory, omezená existence jasných plánů kariérního rozvoje, absence otevřené soutěže v rámci náborů, nedostatečné možnosti průběžného vzdělávání a nejistota celoživotního zaměstnání.

Důležitost otázek týkajících se povolání a kariéry pracovníků uvnitř Evropského výzkumného prostoru opakovaně vyjádřila i Evropská komise, doslova bylo zmíněno, že: *dostatečné a dobře rozvinuté lidské zdroje v oblasti výzkumu a vývoje jsou úhelným kamenem pro vývoj vědeckých znalostí, technického pokroku, zvýšení kvality života, zajištění blahobytu evropských občanů a posílení evropské konkurenceschopnosti* (4). Proto byla v roce 2005 vytvořena Evropská charta pro výzkumné pracovníky a Kodex chování při přijímání výzkumných pracovníků, které by měly přispět ke zlepšení pracovních perspektiv evropských výzkumných pracovníků a k povzbuzení většího počtu mladých lidí k volbě tohoto povolání.

Charta představuje obecný rámec pro výzkumné pracovníky, zaměstnavatele a investory, který zahrnuje soubor pravidel, práv a povinností a který nabádá k odpovědné profesní činnosti a vzájemnému uznávání (5). Výzkumní pracovníci by měli mít zajištěnu svobodu myšlení, vyjadřování a výzkumu, zároveň by měli ctít etické zásady a profesionální pracovní přístup. Měli by být odpovědní svým zaměstnavatelům, investorům, ale i celé společnosti, měli by podporovat šíření a využití výsledků své práce a snažit se o soustavný rozvoj svých dovedností a schopností. Měli by zodpovědně vykonávat svoji roli vedoucích a školicích pracovníků. Na druhé straně zaměstnavatelé a investoři by měli vytvořit co nejprínosnější výzkumné prostředí, které podporuje skloubení pracovních povinností s péčí o rodinu, rozvoj kariér a celoživotní vzdělávání výzkumných pracovníků. Neměli by se dopouštět diskriminace, měli by se snažit o reprezentativní zastoupení žen v rozhodujících orgánech, měli by se snažit o snižování nejistoty ohledně budoucího zaměstnání, což zahrnuje i přípravu zaměstnanců pro mimoakademické kariérní dráhy. Měli by podporovat transparentnost a otevřenou soutěž s jasnými pravidly při nabírání nových zaměstnanců, měli by stanovit kritéria pro kariérní postupy s definovanými požadovanými kompetencemi a odpovědnostmi. Měla by být oceňována mobilita všemi směry, ať už mezinárodní, mezioborová či mezisektorová. Mobilita výzkumníků totiž není jen otázkou zvýšení nabídky pracovních míst, usnadňuje i šíření znalostí a vyrovnávání rozdílů mezi zeměmi EU. Zaměstnavatelé a investoři by měli podle Charty zavést pravidelné a průhledné hodnocení pracovního výkonu všech svých zaměstnanců. Další doporučení se týkají řešení pracovních konfliktů a zapojení zaměstnanců do rozhodovacích orgánů a procesu vytváření pravidel. Kodex chování pro přijímání výzkumných pracovníků doplňuje Chartu o další obecné zásady pro přijímání nebo jmenování zaměstnanců, které by ve výsledku měly přispět k rozvoji atraktivního, otevřeného a trvalého evropského pracovního trhu pro výzkumné pracovníky.

Evropská komise během let sleduje podporu a implementaci těchto principů v členských zemích a národních výzkumných institucích. Vytváří také další nástroje pro rozvoj otevřeného pracovního trhu jako například iniciativa „Human Resources Strategy for Researchers“ (6). Tato platforma podporuje pozitivní změny ve vnitřních předpisech výzkumných organizací. Poskytuje pomoc s interními audity, hodnocení akčních plánů a jejich plnění. Dále Evropská komise zavedla ocenění „HR Excellence in Research“ pro instituce s férovým pracovním prostředím a také webový informační portál EURAXESS (7) podporující výzkumnou mobilitu.

V závěrečné práci jsem se zaměřila na zastoupení témat managementu lidských zdrojů v celonárodních hodnoceních zemí, které tato hodnocení v oblasti VVI zavedly. V práci jsou rozebrána pro každou zemi a její evaluační proces hodnocená kritéria z oblasti HR managementu, ať už kvantitativní či kvalitativní (kariérní řády, počet post-doků, podpora doktorandů, úroveň *inbreedingu*, atd.), jejich váha a výsledné vyhodnocení a prezentace. Zdroji byly veřejně přístupné informace a dokumenty. Vzhledem k dostupnosti materiálu je práce zaměřena na hodnocení v Británii, Nizozemí, Rakousku, Itálii a Austrálii.

Závěrem je zmíněno, jak je tato problematika řešena v navrhované IPN Metodice pro Českou republiku.

Národní praxe

Rakousko

V Rakousku neexistuje na národní úrovni jednotný systém hodnocení vědy a výzkumu v rámci všech typů výzkumných institucí. V roce 2012 byla ale ustanovena agentura zajišťující certifikaci univerzit, která bude provádět každých 7 let audit managementu kvality ve všech oblastech, kterých se týká poslání institucí terciárního vzdělávání včetně výzkumu.

Zároveň na celkovou kulturu a úroveň hodnocení v oblasti VVI dohlíží platforma Fteval (Österreichische Plattform für Forschungs- und Technologiepolitikevaluierung, Rakouská platforma pro hodnocení výzkumných a technologických veřejných politik) (8), sdružení několika zainteresovaných ministerstev, grantových agentur, vědeckých rad a výzkumných organizací. Fteval má na starosti formulování obecných pravidel a standardů pro evaluaci programů, institucí i politik.

Název: Audit managementu kvality na institucích vyššího vzdělávání

Odpovědnost: Die Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (AQ Austria) (9)

Interval: 7 let

Cíle: a) potvrdit existenci systémů kontroly kvality na institucích terciárního vzdělávání
b) podpořit univerzity v nepřetržitém zlepšování těchto systémů

Metoda: peer review (sebehodnotící zpráva a 2 návštěvy pracoviště) (10)

Výstupy: závěrečná zpráva a certifikát potvrzující kvalitu univerzitního systému, který splňuje 4 základní předem definované standardy + doporučení a zpětná vazba od hodnotících panelů

Každá univerzita je ze zákona (11) povinna si vytvořit metodologii interní evaluace jako součást managementu kvality, ta je veřejně známá. Často vznikla na univerzitách speciální oddělení pro tuto činnost. Certifikační proces zatím pilotně ověřovaly 3 rakouské univerzity (9), takže žádné závěrečné hodnotící zprávy ještě nejsou k dispozici. Kritéria, ve kterých jsou univerzity hodnoceny známkami „dosaženo“, „částečně dosaženo“ a „nedosaženo“, jsou následující:

- Standard č. 1: instituce vyššího vzdělávání má jasně definované cíle a strategie k jejich dosažení, a tyto strategie jsou systematicky podporovány různými nástroji managementu, včetně interního hodnocení kvality
- Standard č. 2: interní hodnocení kvality podporuje v rámci univerzity plnění všech jejich dílčích cílů a úkolů, kterými jsou nejen výuka a výzkum, ale také administrativa, rozvoj a práce s lidskými zdroji
- Standard č. 3: Součástí systému řízení kvality jsou jasně nastavené procedury, monitorování a informační systémy.
- Standard č. 4: Systém řízení kvality vede k aktivnímu zapojení zaměstnanců, různých zájmových skupin i široké veřejnosti do dění na univerzitách.

Všechny 4 známky jsou stejně váženy a formují výsledné hodnocení. Certifikát nemůže získat univerzita, která získá i jen jednu hodnotící známku „nedosaženo“. Kvalita řízení lidských zdrojů je v průvodci hodnocením zmíněna jen obecně jako nedílná součást managementu kvality na univerzitách.

Příklady z praxe

Ocenění institucí průběžně zlepšujících svoji politiku lidských zdrojů „HR Excellence in Research“ získaly v Rakousku doposud 4 výzkumné organizace. Na webových stránkách portálu EURAXESS (6) jsou zveřejněny akční plány těchto institucí. Například vídeňská Universität für Bodenkultur vydala publikaci (12) s jasnými definicemi jednotlivých akademických pozic včetně jejich odpovědností a nezbytných kompetencí. Zajímavou iniciativou podporující skloubení rodiny a výzkumné práce je také Dual Career Service (13), což je poradenská služba pomáhající životnímu partnerovi nového zaměstnance univerzity najít si v místě bydliště práci odpovídající jeho kvalifikaci.

Nizozemí

V Nizozemí proběhly již 4 cykly celonárodního hodnocení výzkumných institucí podle speciálních evaluačních protokolů. Do hodnocení jsou zapojeny univerzity, dánská akademie věd i grantová agentura. Evaluace je založena na sebehodnotící zprávě a návštěvě expertní skupiny na pracovišti.

Název: **Standard Evaluation Protocol (14)**

Odpovědnost: společná, asociace sdružující univerzity (VSNU), akademie věd (KNAW), grantová agentura (NWO)

Interval: 6 let, ne nutně všechny organizace v jeden okamžik

Cíle: a) ukázat kvalitu nizozemského výzkumu a jeho význam pro společnost
b) zlepšit kvalitu nizozemského výzkumu a jeho dopad na společnost

Metoda: peer review, (sebehodnocení, návštěva pracoviště)

Výstupy: veřejná sebehodnotící zpráva a názor hodnotící komise v angličtině

Hodnotící komise používá jak bodové tak slovní ohodnocení, přičemž je použita 4 bodová stupnice: excelentní, velmi dobrý, dobrý, neuspokojivý. Jednotlivá oddělení a následně i celá instituce jsou hodnoceny ve třech hlavních oblastech: kvalita výzkumu, společenská relevance a viabilita neboli udržitelnost. Dalšími oblastmi, které jsou v závěrečné zprávě slovně zhodnoceny, jsou doktorandská výuka či výzkumná integrita. Hodnotící panel sleduje vedení PhD studentů, jejich selekci a přijímací procedury, strukturu a monitoring studia, studijní plány a efektivitu z pohledu dokončení PhD studia. Dále také pozdější uplatnění absolventů na trhu práce. Součástí návštěvy pracoviště jsou pak i diskuze se studenty a post-doktorandy.

Příklady z praxe

Příkladem výsledné zprávy o evaluaci může být veřejně dostupná publikace z University of Groningen (15). V této zprávě, která kombinuje sebehodnocení s výsledky externího hodnocení, jsou velmi podrobně rozebrány počty zaměstnanců, PhD studentů, procesní nastavení PhD programů, přijímacích pohovorů se zahraničními mladými vědci, zmíněna jsou témata seniorských pracovníků, celkové atmosféry a kultury na institutu, strategie a vize, leadershipu, úroveň vedení a managementu, lidských zdrojů. Stejně tak jako

sebehodnotící zpráva (16) a zpráva o externím hodnocení lékařské školy Caphri v rámci maastrichtské univerzity (17). V tomto textu jsou uvedeny i doporučení expertního panelu.

Nizozemskou specialitou v oblasti HR managementu je zavedení rozšířené pracovní klasifikace UFO (Universitair Functie Ordenen) (18) na všech nizozemských univerzitách. V tomto systému jsou podrobně definované pozice, které může zaměstnanec ve VVI zastávat, které zohledňují širokou paletu požadovaných kompetencí a odpovědností (19). Univerzity také většinou svým zaměstnancům poskytují široké sociální zabezpečení a benefity (20). Například zapůjčení bicyklu pro dojíždění nebo studijní volno.

Itálie

V Itálii bylo v roce 2013 uzavřeno hodnocení vědeckých výsledků za období 2004 – 2010. Povinně ho podstoupily univerzity státní i soukromé a veřejné výzkumné instituce pod správou ministerstva pro univerzity a výzkum. Ostatní sektory a soukromé ústavy se mohly zapojit na dobrovolné bázi při pokrytí nákladů z vlastních zdrojů. Výsledky byly hodnoceny z pohledu jejich relevance, originality a mezinárodního významu. Další hodnocení proběhne v roce 2017.

Název: **Valutazione della Qualità della Ricerca** (VQR, hodnocení kvality výzkumu) (21)

Odpovědnost: národní agentura pro hodnocení systému vysokých škol a výzkumu (ANVUR) (22)

Interval: 7 let, poslední uzavřeno 2013 za období 2004-2010

Cíle: a) seřazení univerzit a výzkumných ústavů podle kvality v rámci oborů
b) podklad pro rozdělování financí

Metoda: indikátory + peer review

Výstupy: žebříček univerzit a tabulky s jednotlivými hodnotami indikátorů (v italštině)

Italské hodnocení je výrazně postaveno na numerických indikátorech. IRAS3 je indikátorem mobility, který byl zaveden z důvodu obecně nízkého obratu pracovníků v italském vědeckém prostoru a také jako nepřímá podpora mladých začínajících výzkumníků. Indikátor IRAS4 je indikátor internacionalizace, který reprezentuje pohyb osob, počet hostujících vědců, zahraniční spoluautory na publikacích a spolupráci obecně. Indikátor IRAS5 zastupuje v hodnocení téma vědecké výchovy. Všechny indikátory jsou ve výsledku kvantitativní: počty osob, bodové zhodnocení výsledků, počet osob najatých, počet osob hostujících v zahraničí v daném období, body za produkci se zahraničním spoluautorem, počet PhD studentů, počet grantů v post-doktorských programech,.... Hodnocení všech indikátorů je zastoupena 10% v celkovém hodnocení, přičemž je zohledněna velikost instituce. Tato bodová hodnocení jsou posléze hodnotiteli oceněna v rámci 4 bodové stupnice známkami „excelentní“, „dobrý“, „přijatelný“ nebo „omezený“ (23).

Výsledné hodnotící zprávy pro jednotlivé univerzity či obory jsou dohledatelné na webových stránkách agentury ANVUR (24). Jako příklad uvádím hodnocení univerzity v Bologni (25) a hodnocení univerzit v oblasti mobility (26). Bez znalosti italštiny a parametrů metodiky hodnocení nejsou však tyto výstupy příliš sdělné.

Vedle hodnocení vědecké produkce existuje systém hodnocení a akreditace univerzit AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica, Accredimento) (27), které má zajišťovat akreditaci studijních programů a nastavení managementu kvality, který pokrývá výuku i výzkum. Hodnocení je založeno na

principech zodpovědnosti, autonomie a průběžného sebehodnocení. V rámci této evaluace jsou sledovány i strategické plány a procesní nastavení uvnitř univerzit.

Austrálie

V Austrálii proběhla již 2 celonárodní hodnocení kvality výzkumu na institucích terciárního vzdělávání, v letech 2010 a 2012. Výstupem těchto evaluací jsou národní zprávy, které se zabývají hodnocením stavu jednotlivých vědních oborů i institucí a přínosem vědecké produkce pro společnost (28). Zároveň se připravuje další hodnocení na rok 2015.

Název: **Excellence in Research Australia (ERA2015) (29)**

Odpovědnost: Australian research Council (30)

Cíle: dosáhnout špičkové úrovně australského vyššího vzdělávání v jednotlivých oblastech výzkumu

- a) vytvořit funkční rámec hodnocení, který poskytne vládě, průmyslu, obchodu a široké společnosti záruku excelence výzkumných aktivit zajišťovaných australskými institucemi vyššího vzdělávání
- b) poskytnout národní přehled o úrovni různých vědeckých disciplín s možnými oblastmi rozvoje
- c) rozpoznat excelenci (excelentní výsledky) napříč celým spektrem výzkumných aktivit
- d) umožnit národní i mezinárodní srovnání pro všechny obory

Dalším přínosem hodnocení ERA je shromažďování důvěryhodných dat o kvalitě terciárního vzdělávání v Austrálii. Tyto informace jsou dále používány pro strategické rozhodování, oceňování excelence a hodnocení efektivity veřejných výdajů na vědu a výzkum.

Metoda: indikátory, matrix výsledků, vzdálené peer review

Výstupy: výsledná 5 bodová ohodnocení, oborové profily s procentuálním vyjádřením zastoupení výsledků s jednotlivými známkami, národní zprávy

Neexistuje jednotná metodologie hodnocení, výsledky jsou skórovány a váženy s ohledem na specifika oboru. Zároveň je přítomna velká důvěra v hodnotící panely, jejich členy a jejich rozhodnutí. Mezi indikátory patří i počty zaměstnanců, studentů a počty doktorandů obhájených v termínu, jinak je téma vědeckého prostředí a HR managementu zohledněno pouze v doprovodném prohlášení (Explanatory Statments) (31). Hodnocená instituce poskytne tuto zprávu k uvedení vědeckých indikátorů do širšího kontextu. Měla by obsahovat specifikace ohledně vědeckého prostředí, kapacity a spolupráce, tedy i zaměstnanecké strategie a počtu PhD studentů.

Téma řízení lidských zdrojů není přímým objektem hodnocení, ale je na něj brán zřetel při vyhodnocování dopadů hodnocení ERA. Studie hodnotící přínosy hodnocení ERA z roku 2013 (32) konstatovala zlepšení v oblasti strategického řízení, náborem talentovaných studentů i vědecké spolupráce. Univerzity využily zkušenosti s hodnocením k lepšímu monitoringu své produkce, k jasné klasifikaci akademických pozic a k vytváření efektivních zaměstnaneckých politik.

Velká Británie

Ve Velké Británii probíhá tradiční evaluace RAE již od roku 1986. Vždy měla vazbu na financování hodnocených univerzit. Metodologie byla v průběhu let několikrát upravována a novinkou současného REF2014 je hodnocení také dopadů výzkumné aktivity na společnost.

Název: **Research Excellence Framework (33)**

- Cíle:
- a) informace pro grantové agentury a financující instituce
 - b) obhajitelnost veřejných investic do vědy a výzkumu
 - c) vytvoření měřítek kvality, které mohou být použity institucemi terciárního vzdělávání, tak i veřejností

Interval: 5 let

- Odpovědnost:
- a) 4 národní komise Higher Education Funding Council for England (HEFCE), Scottish Funding Council (SFC), Higher Education Funding Council for Wales (HEFCW) a Department for Employment and Learning, Northern Ireland (DEL).
 - b) REF tým v rámci HEFCE

Metoda: vzdálené peer review (jako podklad indikátory a sebehodnotící zpráva)

Výstupy: online aplikace s výslednými profily podle oborů či institucí (34), dostupné jsou též všechny podklady a sebehodnotící zprávy.

Každá univerzita a její vědecká úroveň je hodnocena ve třech hlavních oblastech a to jsou:

- a) výstupy
- b) dopady
- c) výzkumné prostředí

Pro každou z těchto oblastí jsou požadovány různé podklady, informace a detailní indikátory i sebehodnotící zprávy, které předložená data uvádějí do kontextu. Pro výzkumné prostředí jsou to informace o struktuře hodnocené instituce, výzkumné strategii, zaměstnanecké strategii, vzdělávání studentů, spolupráci a mobilitě. Z pohledu personální politiky je hodnocena podpora kariérního růstu na všech akademických pozicích, podpora mladých výzkumníků, dohled nad PhD studenty a především zavádění Dohody o podpoře kariérního rozvoje výzkumných pracovníků (*The Concordat to Support the Career Development of Researchers*) do interních předpisů výzkumných institucí. Vědecké prostředí je hodnoceno z pohledu vitality a udržitelnosti na 4 bodové stupnici. Do celkového hodnocení se výsledky z oblasti prostředí započítávají váhou 15%.

Výstupem právě ukončeného hodnocení REF 2014 je veřejně přístupný portál (35) s výsledky dohledatelnými podle oborů či jednotlivých univerzit. Kromě procentuálních profilů, které říkají, kolik přihlášených výsledků dosáhlo které úrovně, jsou k dispozici i konkrétní doprovodné sebehodnotící zprávy. Viz obrázek č. 1

View submission

View submission: 5
- Biological Sciences

5 - Biological Sciences

University of Bristol

Research groups

Staff members

Outputs

Impact

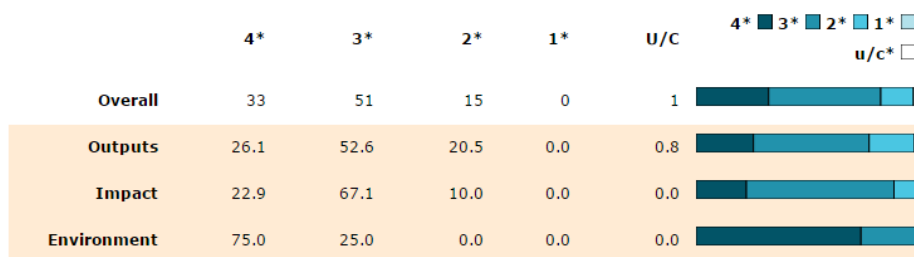
Environment

Introduction

Search submission data

Analysis

% of the submission meeting the standard for:



Category A staff FTE: 64.60 Category C staff headcount: 0 Category A and C staff headcount: 65

View submission data

- [Research groups \(RG\)](#)
- [Staff members \(REF1a/c\)](#)
- [Research outputs \(REF2\)](#)
- [Impact template & case studies \(REF3a/b\)](#)
- [Environment template & data \(REF4a/b/c, REF5\)](#)

Obrázek č. 1:

Ukázka zveřejněných výsledků hodnocení výzkumu na portálu REF2014 pro univerzitu v Bristolu v sekci Biologické vědy (<http://results.ref.ac.uk/Results/BySubmission/2123>). Témata řízení lidských zdrojů a výchovy mladých vědeckých pracovníků jsou zahrnuta do oblasti výzkumného prostředí (*Environment*). K dispozici jsou zde i rozsáhlé doplňkové informace a sebehodnotící zprávy.

„Concordat“ (36) je text, který vznikl v roce 2008 jako anglická verze odpovídající Evropské Chartě pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování při přijímání výzkumných pracovníků. Představuje smlouvu mezi zaměstnavatelem a výzkumným pracovníkem, kterou se oba aktéři zavazují ctít 7 principů charakterizujících výzkumnou práci a vědecké pracovní prostředí:

1. společným cílem je excelence
2. základním materiálem jsou lidský intelekt a práce
3. podpora flexibility a diverzity
4. možnost osobního a kariérního rozvoje, celoživotní vzdělávání
5. osobní zodpovědnost
6. nulová diskriminace
7. důraz na atraktivnost a udržitelnost vědeckých kariér v UK

Spíš než jasným návodem je Dohoda souborem principů, které by měli být respektovány a naplněny, ale konkrétní postupy jsou zcela v režii jednotlivých univerzit. Většina univerzit za účelem implementace Dohody zřídila speciální pracoviště, úroveň implementace „Concordatu“ je hodnocena co tři roky.

Pro podporu nepřetržité optimalizace HR managementu jsou vyhlašovány různé soutěže (37) na národní úrovni. Jako podpůrným nástroj pro zlepšování situace slouží i on-line dotazník CROS (Careers in Research Online Survey, Online průzkum kariér ve výzkumu) (38). Od roku 2002, kdy vznikl pro interní potřeby univerzity v Cardiffu, se prostřednictvím něho výzkumníci anonymně vyjadřují k současným pracovním podmínkám a budoucímu kariérnímu rozvoji v oblasti VVI v celé Velké Británii. Jedná se o jedinečný a nesporně velmi užitečný zdroj statistických dat pro další strategické rozhodování. Postupem času převzala správu tohoto dotazníku, jeho portálu i vyhodnocování organizace Vitae (39). Ta zastřešuje i poradenství v oblasti mobility pracovníků, implementaci Dohody či účast v procesu udílení cen „HR Excellence in Research“ v UK. Vitae velmi úzce spolupracuje s evropskou iniciativou EURAXESS.

Souhrnné zprávy z vyhodnocení on-line průzkumu CROS provedeného institucemi vyššího školství v r. 2009 (38) vykazují pozitivní výsledky. Většina výzkumníků se cítí respektována, jsou spokojeni se svou pracovní a životní situací a věří v to, že jejich instituce jsou schopné docenit význam podpory kariérního růstu. Ze strany pracovníků je oproti minulému průzkumu znát evidentní zlepšení v uvedení do práce, v ocenění i v možnostech tréninku a možnostech rozvoje.

Souběžně s dotazníkem pro zaměstnance funguje i obdobný on-line průzkum mínění vedoucích pracovníků PIRLS (The Principal Investigators and Research Leaders Survey) (40).

Česká republika

V České republice probíhá každoročně hodnocení výzkumných institucí, které je založeno na vykazování vědeckých přesně definovaných výsledků, kterým jsou následně podle Metodiky hodnocení přiřazeny body a poté i peníze v rámci institucionálního financování ze státních prostředků (41).

Název: **Metodika hodnocení výsledků výzkumných organizací a hodnocení výsledků ukončených programů (platná pro léta 2013 až 2015)**

Cíle: a) hodnocení výsledků výzkumných organizací
b) dodání podkladů k vytváření státního rozpočtu

Interval: každý rok

Odpovědnost: Rada pro výzkum, vývoj a inovace

Metoda: bibliometrie

Výstupy: bodové ohodnocení výzkumných institucí

Metodika hodnocení výsledků výzkumných organizací a hodnocení výsledků ukončených programů hodnotí pouze vědecké výsledky nikoliv vědecké prostředí či strategie na instituci, stejně tak chybí evaluace doktorské výuky a podpory mladých výzkumných pracovníků. Od roku 2008, kdy ji uvedla v platnost Reforma systému výzkumu, vývoje a inovací v ČR (42), prošla Metodika mnohými změnami, ale nezbytnost další reformy přetrvává.

Ve zprávě Evropské komise o stavu České republiky za rok 2014 mimo jiné stojí: *Navzdory nedávnému zvýšení investic do výzkumu a vývoje Česká republika nadále zaostává, pokud jde o výsledky v oblasti vědeckého a technického výzkumu. To se zřetelně projevuje na slabých výsledcích v oblasti vědecké excelence, kdy se pouze 5,6 % českých vědeckých publikací řadí mezi 10 % nejvíce citovaných publikací na světě. Výsledky v oblasti vědeckého a technického výzkumu zůstávají slabé a ukazují, že je třeba pokračovat v procesu modernizace a reforem českého výzkumného a inovačního systému. Reformy přidělování finančních prostředků výzkumným institucím, jakož i reformy řízení v rámci výzkumných institucí, by mohly vytvořit pobídky k přesunu finančních prostředků výzkumným skupinám dosahujícím nejlepších výsledků.* (43) Nutnost změnit současnou metodiku hodnocení založenou z velké části na bibliometrických indikátorech, upravit mechanismus rozdělování institucionálních zdrojů a adekvátně nastavit motivační mechanismy v oblasti VVI byla potvrzena i Mezinárodním auditem z roku 2011. Pravidelný monitoring, evaluace a motivace u zaměstnanců patří k nástrojům, které mohou zlepšit celkovou kvalitu české vědy a výzkumu. V oblasti práce s lidskými zdroji navrhl Mezinárodní audit následující doporučení pro národní politiku i interní předpisy (2):

- a) podpořit transparentnost a volnou soutěž
- b) snížit míru autonomie jednotlivých oddělení, fakult a přenést zodpovědnost za přijímací řízení a nábor zaměstnanců na centrální regulující úroveň
- c) ocenit různorodost kariérních drah
- d) nehodnotit jen výkon
- e) podporovat mobilitu, spolupráci, alternativní pracovní úvazky, celoživotní vzdělávání, atd.
- f) zajistit stabilizaci politik, mechanismu financování a také strategické řízení lidských zdrojů

Zmíněná doporučení se promítají do nově navrhovaného hodnocení vědy a výzkumu, tzv. IPN Metodiky. Personální politice se věnují plánované sebehodnotící zprávy a dotazníky číslo 11, 12, 21, 22, 23 a 44 (44).

Název: **IPN Metodika - návrh metodiky hodnocení výzkumných organizací**

- Cíle:
- a) poskytnout strategické informace všem aktérům v oblasti VVI na národní i institucionální úrovni
 - b) poskytnout informace poskytovateli institucionálního financování

Metoda: informované peer review

Interval: 5-6 let

Výstupy: hodnotící zpráva a doporučení (veřejně dostupné)

Klíčovou úlohou nově navrhovaného evaluačního systému je podpora veřejné správy v oblasti VVI v dosahování strategických cílů, jakými jsou posílení výzkumné kapacity v České republice, podpora excelence v souladu se společenskými potřebami a podpora ekonomického růstu a konkurenceschopnosti České republiky. Nová Metodika by tedy měla poskytnout informace nejen o výzkumném výkonu, ale i o výzkumné kapacitě a prostředí, a měla by ocenit minulé úspěchy, ale současně podpořit budoucí rozvoj výzkumných institucí. Měla by vést k zlepšení managementu v oblasti výzkumu a vývoje na všech úrovních, měla by zdůraznit důležitost práce s lidskými zdroji, podpořit spolupráci mezi akademickou sférou a soukromým sektorem, i mezinárodní spolupráci. Obecně bude výzkumná instituce nově hodnocena na pětibodové hodnotící škále v pěti hlavních oblastech, kterými jsou vědecký výkon, excelence, výzkumné prostředí, spolupráce a společenský význam.

Kvalita řízení lidských zdrojů na výzkumné instituci by měla být hodnocena pomocí kvantitativních i kvalitativních údajů. Sebehodnotící zpráva by měla obsáhnout popis jasného kariérního postupu na instituci, procesu nabírání nových pracovníků, nastavení doktorandských programů i úrovně „inbreedingu“, tedy zvýhodňování vlastních absolventů.

Shromažďované indikátory výzkumné kapacity představují například počty zaměstnanců na různých úrovních, počet doktorandů a mladých výzkumných pracovníků, jejich věk či zastoupení žen. Dále je hodnocena spolupráce a mobilita výzkumných pracovníků.

Hodnocení vědeckého prostředí a managementu by se na výsledném financování výzkumné instituce mělo projevit vahou 20% z celkové sumy přidělované podle kvality výzkumu (45).

V návrhu IPN Metodiky je tedy na úlohu řízení lidských zdrojů a kariérního rozvoje výzkumných pracovníků kladem dostatečný důraz a metodika hodnocení tohoto tématu je zpracována velmi detailně, podobně jako v REF ve Velké Británii. Otázkou ovšem zůstává, zda tento návrh bude v budoucnosti úspěšně implementován.

Příklady z praxe

Důležitost HR managementu v řízení výzkumných institucí je v České republice obecně spíše podceňováno. Včlenění pravidel Evropské charty a Kodexu do svých interních předpisů přislíbila Akademie věd České republiky (v roce 2006), Univerzita Karlova v Praze (v roce 2014) a CEITEC (v roce 2012) (46). Na ocenění „HR Excellence in Research“ nedosáhla ovšem zatím žádná z českých výzkumných institucí (7). Některé instituce se tomuto tématu přesto úspěšně věnují, například Jihomoravské centrum pro mezinárodní mobilitu (47), které se snaží o efektivní podporu přílivu studentů a nadaných vědců do regionu. Za zmínku stojí Vědecká koncepce Ústavu organické chemie a biochemie AV ČR (48), která jasně definuje vědeckou strategii, mechanismy evaluace a procesy vzniku a zániku nových skupin na ústavu. Závazná pravidla pro kariérní postup zaměstnanců a studentů zavedli také na Katedře řídicí techniky Fakulty elektrotechnické ČVUT v Praze v roce 2010 (49). Definují jednotlivé vědecké pozice, kompetence a vzdělání nutné pro jejich dosažení i maximální dobu, po kterou může výzkumný pracovník v těchto pozicích kariérního vývoje setrvat. Jednou z podmínek je, že místo post-doktorálního pracovníka nemůže zastávat absolvent doktorského studia na té samé katedře.

Shrnutí a závěry

Závěrem je možno říci, že ať už je ve studovaných případech použita jakákoliv metoda hodnocení výzkumu a vývoje, důležitost kvalitního řízení lidských zdrojů je vždy alespoň zmíněna. Ne vždy je však úroveň strategického řízení vědeckých institucí přímým objektem evaluace. I přes jasně deklarovanou potřebu efektivního řízení lidského potenciálu v oblasti VVI se úroveň podpory tohoto tématu v členských zemích liší.

Na nejvyšší úrovni se oblasti HR managementu ze zmíněných států zhostila Velká Británie, hodnocení managementu kvality a leadershipu je součástí periodických evaluací, existuje osoba na HEFCE zodpovědná za HR na veřejných univerzitách, vědecké a pracovní prostředí je jedním ze tří pilířů REF2014, pod gescí HEFCE probíhají soutěže o nejlepší stimulační program v oblasti HR. Evropskou chartu a Kodex v UK přetavili na národní úrovni v „Concordat“, soubor principů, které by měli ctít zaměstnanci a zaměstnavatelé v oblasti VVI, s ohledem na zlepšení znalostní ekonomiky a konkurenceschopnosti Velké Británie. 91 univerzit se pyšní certifikátem „HR Excellence in Research“ a spokojenost zaměstnanců i zaměstnavatelů je průběžně monitorována on-line dotazníky CROS a PIRLS.

Další zemí, která vyniká otevřeností procesů a podporou mladých výzkumných pracovníků s důrazem na jejich vzdělání a kariérní rozvoj je Nizozemí. Hodnotící zprávy z evaluací, akční plány rozvoje, i kariérní struktura výzkumných organizací je většinou snadno dohledatelná v anglickém jazyce, což podporuje férový a otevřený pracovní trh v oblasti VVI.

V Rakousku je institucím terciárního vzdělávání poskytnuta vysoká míra autonomie, ze zákona jsou však povinny zavést management kvality, který je posléze externě hodnocen. Rozumí se jaksí samozřejmě, že součástí kvalitního řízení je i adekvátní politika lidských zdrojů. Sebehodnotící zprávy se ale špatně hledají a dost často jsou publikovány pouze v němčině. Audit vědy a výzkumu nebyl ještě dokončen, natož zhodnocen. Existují nepochybně instituce se skvělým přístupem k lidským zdrojům, evropské ocenění interních procesů „HR Excellence in Research“ ale v Rakousku získaly zatím pouze 4.

V rámci italské evaluace jsou zohledněny indikátory mobility výzkumných pracovníků, internacionalizace vědeckých výstupů a spolupráce. Hodnocení strategií a řídicích procesů je zpracováno pro univerzity ve speciálním programu AVA, který se dosti podobá procesu akreditace a certifikace univerzit v Rakousku. Je však patrný velký důraz na výkonnostní složku vědecké produkce.

Poslední ze studovaných zemí, Austrálie, vypracovala velmi podrobné hodnocení kvality vědeckých výstupů, institucí a oborů i s ohledem na jejich společenský impakt. Zprávy o HR poskytují pouze kontext dodaným datům a indikátorům, které pomáhají hodnotitelům v jejich rozhodování, a podobně jako v Rakousku se citlivé zacházení s lidským potenciálem vnímá jako nedílná součást efektivního řízení. Zlepšení práce s lidskými zdroji je však zmíněno jako kýžený a velmi důležitý důsledek a dopad centrálního hodnocení.

Bez ohledu na různé národní přístupy k problematice strategického řízení a HR managementu a jejich zohlednění v evaluacích vědecké produkce, lze pozorovat obecnou tendenci vytvářet strukturované systémy podpory studentů a výzkumných pracovníků a optimalizovat pracovní prostředí v oblasti výzkumu, vývoje a inovací.

Situace v České republice odpovídá reformnímu stavu oblasti VVI. Odspodu vzniká poptávka po kvalitním řízení výzkumných institucí se zajištěním kritického množství kvalifikovaných pracovníků, s čímž souvisí potřeba stanovování jasných evaluačních procesů a managementu kvality včetně efektivního řízení lidských zdrojů. Připojení se k iniciativě Evropské charty a Kodexu na národní či institucionální úrovni je však zatím spíše nesystémové a deklarativní.

Z tohoto pohledu má připravované hodnocení IPN Metodika velký potenciál hrát formativní roli. Tato ambice je zohledněna i v poměrně velké váze 20%, kterou se promítá známka za oblast vědecké kapacity do výsledného financování institucí. Jak ověřili v Austrálii, hodnocení široké vědecké produkce a jejího dopadu na společnost vede ve svém důsledku k pozitivním změnám ve výzkumných institucích, ať už v nastavení řídicích procesů, ujasnění kompetencí, definování pozic výzkumníků během jejich kariéry, atd. Dá se tedy očekávat, že zařazení dotazníků věnujících se výchově PhD studentů a post-doků, potenciálnímu *inbreedingu* či spolupráci, by mohlo směřovat ke strategičtějšímu formování raných kariér, k otevřenosti a dynamičnosti pracovních pozic či ve svém důsledku k lepšímu uplatnění absolventů na trhu práce v České republice. Je běžné, že prestižní zahraniční instituce považují za výsledek své práce i kvalitní absolventy, jejichž další úspěšná kariéra je pro domovskou instituci reklamou a svým způsobem ohodnocením.

Za jedinečný nástroj hodnocení výzkumných institucí považuji i sebehodnotící zprávy. Představují nepochybně jistou administrativní zátěž, ale poskytují přehled o ambicích ústavu, jeho schopnosti strategického plánování, převzetí zodpovědnosti i o míře sebereflexe.

Každá instituce by měla být schopna si sama určit, co jsou její cíle, jakými cestami se k nim chce dostat a které zdroje a infrastruktury za tímto účelem potřebuje vybudovat. K naplnění cílů je pak nezbytné i určité řídicí a administrativní zázemí. V ideálním případě by měly být po vzájemné dohodě na centrální národní úrovni korigovány pouze priority a mise veřejných výzkumných institucí a posléze kontrolováno, na jaké úrovni jsou tyto závazky plněny.

Seznam použité literatury

1. **MŠMT.** Efektivní systém hodnocení a financování výzkumu, vývoje a inovací. *MŠMT/ IPN METODIKA*. [Online] <http://metodika.reformy-msmt.cz/>.
2. **Leisyte, L. et al.** Závěrečná zpráva, 7 – Lidské zdroje ve VaV. [Online] 2011. (<http://audit-vav.reformy-msmt.cz/>).
3. **Klusáček, K. et al.** Bílá kniha výzkumu, vývoje a inovací v České republice. Praha : Technologické centrum Akademie věd ČR, 2008.
4. **Potočník, J.** Doporučení komise ze dne 11. března 2005 o Evropské chartě pro výzkumné pracovníky a o Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků. [Online] 2005. http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/brochure_rights/kina21620b1c_cs.pdf.
5. **Evropská komise.** Evropská charta pro výzkumné pracovníky a Kodex chování pro přijímání výzkumných pracovníků. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2006. ISBN 92-894-9329-1.
6. **EURAXESS - Researchers in Motion.** The Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R). *Rights - EURAXESS - European Commission*. [Online] <http://ec.europa.eu/euraxess/index.cfm/rights/strategy4Researcher>.
7. —. Human Resources Excellence in Research. *Rights - EURAXESS - European Commission*. [Online] <http://ec.europa.eu/euraxess/index.cfm/rights>.
8. **Austrian Platform for Research and Technology Policy Evaluation.** *Platform/ fteval - Research and Technology Policy Evaluation*. [Online] <http://www.fteval.at/en/platform/>.
9. **Agency for Quality Assurance and Accreditation Austria.** AQ Austria. *AQ Austria - Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria* . [Online] <https://www.aq.ac.at/en/>.
10. —. Guideline for the Audit of Higher Education Institutions' Quality Management Systems. *AQ Austria - Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria*. [Online] https://www.aq.ac.at/en/audit/dokumente-audit-verfahren/Guideline-Audit_14062013_en.pdf.
11. Federal Act on the External Quality Assurance in Higher Education and the Agency for Quality Assurance and Accreditation Austria (Act on Quality Assurance in Higher Education – HS-QSG). [Online] 2012. https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Erv/ERV_2011_1_74/ERV_2011_1_74.html.
12. **University of Natural Resources and Life Sciences, Vienna.** BOKU. *Karriere an der BOKU*. [Online] http://www.boku.ac.at/fileadmin/data/H05000/H17100/Personalentwicklung/Broschuere_Karriere_BOKU.pdf.
13. **Vienna Science and Technology Fund WWTF.** Dual Career Service Support. *dcss.wwtf.at/*. [Online] <http://dcss.wwtf.at/>.
14. **VSNU, KNAW and NWO.** Standard Evaluation Protocol 2015 – 2021. [Online] 21. 3 2014. <https://www.know.nl/nl/actueel/publicaties/standard-evaluation-protocol-2015-2021>.
15. **University of Groningen.** Assessment of Research Quality, The Centre for Language and Cognition Groningen (CLCG) 2004-2009. [Online] 12 2010. http://www.rug.nl/about-us/where-do-we-stand/quality-assurance/clcgrapport_versie_def2.pdf. ISBN 978-90-367-4865-0.
16. **Maastricht University / CAPHRI.** CAPHRI Self-Evaluation 2004-2009. *www.caphri.nl*. [Online] http://www.caphri.nl/data/files/alg/id197/CAPHRI_SE-REPORT_PAGES.pdf.
17. **Maastricht University/ CAPHRI.** Report of the External Review Committee on the 2004-2009 evaluation of CAPHRI. [Online] 2011. <http://www.maastrichtuniversity.nl/web/file?uuid=1ef91dab-33ac-47e2-949a-a024f521ae77&owner=526d0cb9-b76a-46b3-9765-3e19ea32c97e>.

18. **Maastricht University.** University Job Classification. *University Job Classification - Maastricht University*. [Online] <http://www.maastrichtuniversity.nl/web/Main/Employees/Work/CareerAndDevelopment1/CareerAndDevelopment1/UniversityJobClassification1.htm>.
19. —. English translation of the Dutch UFO job profiles. *University Job Classification - Maastricht University*. [Online] <http://www.maastrichtuniversity.nl/web/Main/Employees/Work/CareerAndDevelopment1/CareerAndDevelopment1/UniversityJobClassification1.htm>.
20. **Utrecht University.** Working at Utrecht University. *Remuneration, insurance, reimbursement - Working at Utrecht University - Universiteit Utrecht*. [Online] <http://www.uu.nl/en/organisation/working-at-utrecht-university/remuneration-insurance-reimbursement>.
21. **Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).** VQR 2004-2010. *VQR 2004-2010*. [Online] http://www.anvur.org/index.php?option=com_content&view=article&id=28&Itemid=119&lang=it.
22. **Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca.** ANVUR. *Home*. [Online] <http://www.anvur.org/index.php?lang=it>.
23. —. Rapporto Finale GEV e ANVUR - Parte Prima: Versione Navigabile. *Rapporto Finale GEV e ANVUR*. [Online] <http://www.anvur.org/rapporto/main.php?page=menu&cap=UGFydGUgUHJpbWE6lFN0YXRpc3RpY2hlIGUgcmlzdWx0YXRpIGRpIGNvbXB1bmRpbYAtIFZlcnNpb25lIG5hdmlnYWwJpbGUgZGVsIHJhcHBvcnRv>.
24. —. Rapporto finale GEV e ANVUR - Pagina Iniziale. *Rapporto finale GEV e ANVUR*. [Online] <http://www.anvur.org/rapporto/>.
25. **Agenzia Nazionale per la Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca.** Rapporto finale ANVUR, Parte Seconda: La valutazione delle singole strutture . [Online] 6 2013. http://www.anvur.org/rapporto/files/Universita/07_Bologna.pdf.
26. **Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca.** Rapporto finale GEV e ANVUR: Tabella 6.13. *ANVUR*. [Online] <http://www.anvur.org/rapporto/tabelle/tabella6.13.html>.
27. —. ANVUR: Valutazioni AVA. AVA. [Online] http://www.anvur.org/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=118&lang=it.
28. **Australian Research Council.** ERA Outcomes. *ERA Newsletter - Australian Research Council (ARC)* . [Online] http://www.arc.gov.au/era/era_outcomes.htm.
29. —. ERA 2015. *ERA 2015 - Australian Research Council*. [Online] http://www.arc.gov.au/era/era_2015/era_2015.htm.
30. —. Australian Research Council website. *ARC Home Page - Australian Research Council (ARC)*. [Online] <http://www.arc.gov.au/>.
31. —. ERA 2015 SUBMISSION GUIDELINES. [http://www.arc.gov.au/pdf/ERA15/ERA 2015 Submission Guidelines.pdf](http://www.arc.gov.au/pdf/ERA15/ERA%202015%20Submission%20Guidelines.pdf). [Online] <http://www.arc.gov.au/pdf/ERA15/ERA%202015%20Submission%20Guidelines.pdf>. ISBN: 978-0-9924254-4-9.
32. **ACIL ALLEN CONSULTING.** ERA Benefits Realisation Review of Excellence for Research for Australia. *Australian Research Council*. [Online] 2013. <http://www.arc.gov.au/pdf/ERA/Benefits%20realisation%20review.pdf>. ISBN 978-0-9807997-8-1.
33. **REF.** Research Excellence Framework. *REF 2014*. [Online] <http://www.ref.ac.uk/>.
34. —. Results & submissions: REF 2014: University of Bristol. *Results & submissions: REF 2014*. [Online] <http://results.ref.ac.uk/Results/ByHei/110>.
35. —. Results and submissions. *Results and submissions: REF 2014*. [Online] <http://results.ref.ac.uk/>.

36. **Ministry of State for Science and Innovation, UK.** Concordat to Support the Career Development of Researchers. *Vitae - Researcher professional development*. [Online] <https://www.vitae.ac.uk/policy/vitae-concordat-vitae-2011.pdf>.
37. **Universities Human Resources.** Universities Human Resources - Awards. *UHR/ Universities Human Resources*. [Online] <http://www.uhr.ac.uk/Awards.aspx>.
38. **Careers Research and Advisory Centre (CRAC).** Careers in Research Online Survey. *Vitae: Researcher professional development*. [Online] <https://www.vitae.ac.uk/impact-and-evaluation/cros>.
39. —. Vitae: realising the potential of researchers. *Vitae: researcher professional development*. [Online] <https://www.vitae.ac.uk/>.
40. —. Principal Investigators and Research Leaders Survey. *Vitae: Researcher professional development*. [Online] <https://www.vitae.ac.uk/impact-and-evaluation/pirls>.
41. **Rada pro výzkum, vývoj a inovace ČR.** Metodika hodnocení výsledků výzkumných organizací a hodnocení výsledků ukončených programů (platná pro léta 2013 až 2015). *Výzkum a vývoj v ČR*. [Online] 2013. http://www.vyzkum.cz/storage/att/373C18E8F5E1311F5B8AF2BD17FAB115/M2013_v95.pdf.
42. **Rada pro výzkum, vývoj a inovace.** Reforma systému výzkumu, vývoje a inovací v ČR. *Výzkum a vývoj v ČR*. [Online] <http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=497373>.
43. **Evropská komise.** Zpráva o České republice 2015. *European Commission*. [Online] 26. 2 2015. http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/cr2015_czech_cs.pdf.
44. **Technopolis Group.** IPN Metodika: First Interim Report - Guidelines for the evaluated research organisations. *MŠMT/ IPN Metodika*. [Online] 2015. <http://metodika.reformy-msmt.cz/fir-guidelines-for-the-evaluated-research-organisations>.
45. —. Draft of the Second Interim Report: The Funding Principles. *MŠMT/ IPN Metodika*. [Online] 2015. <http://metodika.reformy-msmt.cz/draft-of-the-second-interim-report>.
46. **EURAXESS.** Declarations of endorsement of Charter & Code. *EURAXESS - European Commission*. [Online] <http://ec.europa.eu/euraxess/index.cfm/rights/charterAndCode>.
47. **JCMM.** Jihomoravské centrum pro mezinárodní mobilitu (JCMM). *JCMM*. [Online] <http://www.jcmm.cz/cz/o-jcmm.html>.
48. **ÚOCHB AV ČR.** Vědecká koncepce ÚOCHB AV ČR a mechanismy jeho fungování v letech 2011-2020. [Online] https://mab.uochb.cas.cz/web/document/cms_library/1316.pdf.
49. **Katedra řídicí techniky FEL ČVUT v Praze.** Jak na kariéru na katedře řídicí techniky FEL ČVUT v Praze. [Online] 2010. <http://dce.fel.cvut.cz/katedra/jak-na-karieru-na-katedre-ridici-techniky-fel-cvut-v-praze>.

Tento dokument vznikl v rámci IPN „Efektivní systém hodnocení a financování výzkumu, vývoje a inovací“.

MŠMT ČR, Karmelitská 7, 118 12 Praha 1
www.metodika.reformy-msmt.cz