Manažerské shrnutí

Kariérní pauzy, v praxi primárně spojené s mateřstvím, představují přirozenou etapu kariérního cyklu zaměstnanců a zejména zaměstnankyň. Specifika výzkumného sektoru (smlouvy na dobu určitou, významný podíl účelového financování a požadavek na mobilitu pracovníků) činí z kariérních pauz kariérní riziko. Jakých bariér kariérního rozvoje osob s kariérní pauzou jsou si instituce vědomy? Co vysokoškolské a výzkumné instituce dělají pro podporu osob ve vztahu ke kariérní pauze? Jaké jsou mezery stávajícího systému podpory? Jaké kroky mohou jednotliví aktéři podniknout, aby kariérní pauzy neznamenaly kariérní stopku?

Česká republika zaostává ve schopnosti využít vzdělání a talentu žen. Zaměstnanost žen s dětmi mladšími šesti let je 28 procentních bodů pod evropským průměrem (Poncarová, Linková 2026). Nedostatečné využívání potenciálu žen se nevyhýbá ani českému výzkumnému a vysokoškolskému prostředí. To je v evropském srovnání specifické dlouhodobě vysokou mírou propadu zastoupení žen mezi ukončením doktorského studia a počátkem výzkumné dráhy. Zatímco mezi úspěšnými absolventy doktorského studia tvoří ženy 43,3 %, mezi výzkumníky představují už jen 28,8 % pracovní síly (head count, dále též jako „HC“, Poncarová, Linková 2026). K výraznému úbytku dochází právě v období, kdy se počátek výzkumné dráhy časově překrývá s rodičovstvím. Kariérní pauzy proto představují kritický bod, v němž se propojuje genderově nerovné rozdělení péče s pracovním prostředím založeným na průběžném výkonu, grantové a publikační kontinuitě, mobilitě a vysoké časové dostupnosti. Nejisté pracovní smlouvy a závislost pracovních míst na účelovém financování zároveň zvyšují riziko, že během pauzy zanikne pracovní vztah nebo možnost pokračovat ve výzkumné dráze.

Po letech, kdy veřejné politiky v oblasti VaVaI pomíjely aspekt genderové rovnosti (Tenglerová, 2014), získává tato agenda více pozornosti. Problematika slaďování osobního a pracovního života (včetně managementu kariérních pauz) se v posledních pěti letech objevuje jako standardní součást veřejných politik, a to jak v oblasti vládní politiky genderové rovnosti (Vláda ČR 2021), tak politiky VaVaI (Vláda ČR 2020, MŠMT 2021 aj.) a vysokého školství (MŠMT 2021). Do praxe se tato politika promítá především prostřednictvím finančních pobídek, jejichž dosah závisí na dobrovolném zapojení institucí. Agenda rozvoje lidských zdrojů je sice na vzestupu, ale její rozsah a parametry jsou na vůli vedení jednotlivých institucí. Také výroční a sebeevaluační zprávy umožňují vysokým školám ve vztahu ke kariérním pauzám vykazovat tematicky související aktivity, ovšem bez toho, že by bylo zřejmé, zda jsou skutečně zavedené, komu jsou dostupné a jaké přinášejí výsledky. Z těchto zpráv proto nelze spolehlivě posoudit, zda opatření odpovídají potřebám osob s kariérní pauzou ani zda podporují jejich dlouhodobé setrvání ve výzkumu.

Předmětem této výzkumné zprávy je stav managementu kariérních pauz na veřejných vysokých školách a ústavech Akademie věd ČR. Výzkum vycházel z analýzy plánů genderové rovnosti všech 27 veřejných a státních vysokých škol a ústavů AV ČR, které se ucházely o podporu v rámci OP JAK Návraty, sebeevaluačních zpráv veřejných vysokých škol, projektové dokumentace dvanácti žadatelů ve výzvě OP JAK Návraty a 21 rozhovorů s představiteli šesti akademických institucí odpovědnými za vedení, personální řízení, genderovou rovnost a řízení lidských zdrojů. Kombinace těchto zdrojů umožnila porovnat deklarované institucionální závazky, plánovaná opatření a zkušenosti aktérů, kteří se podílejí na jejich zavádění. Výzkum nezachycuje perspektivu samotných osob s kariérní pauzou ani

vedoucích pracovníků na úrovni pracovišť; tyto pohledy by měly být zahrnuty do navazujícího výzkumu.

Hlavní zjištění

Instituce rozpoznávají pouze část příčin kariérního znevýhodnění. Představitelé institucí nejčastěji poukazují na nedostupnost péče, ztrátu kontaktu s oborem a význam podpory partnera či rodiny. Nejistota pracovních smluv, závislost na grantovém financování a požadavek nepřerušené produktivity jsou často přijímány jako přirozené podmínky vědecké práce. Odpovědnost za pokračování kariéry se tak přesouvá především na jednotlivce, od nichž se očekává, že si zajistí péči, zvolí si podporujícího partnera a aktivně udržují profesní kontakt i během pauzy.

Komplexní management kariérních pauz se na jednotlivých institucích teprve vytváří. Instituce zavádějí dílčí opatření zahrnující návratové granty, provozují zařízení péče o děti, nabízejí pracovní flexibilitu, mentoring a připravují pravidla pro kontakt během pauzy a návratu z ní. Tato opatření mohou návrat jednotlivých osob významně usnadnit, dosud však netvoří ucelený a plošně dostupný systém. Podpora se liší mezi institucemi i jejich jednotlivými pracovišti a často závisí na přístupu přímého nadřízeného. Pouze šest vysokých škol (a žádný ze zkoumaných ústavů AV ČR) ve svých plánech genderové rovnosti výslovně pracuje s managementem mateřské a rodičovské dovolené; u části z nich jde zatím pouze o plánovaný záměr.

Existující opatření řeší především důsledky kariérních pauz. Flexibilní rozvržení práce umožňuje přizpůsobit si čas, místo nebo rozsah práce, samo o sobě však neobnovuje přístup k projektům, profesním sítím, publikačním příležitostem ani financování. Může také vést k faktickému „stlačení“ práce odpovídající plnému úvazku do kratší pracovní doby nebo k očekávání práce večer a v noci. Mentoring podporuje profesní orientaci a sebedůvěru, nemůže však vyřešit zánik pracovního místa ani změnit hodnocení pracovníka založené na nepřerušeném výkonu práce.

Návratové granty poskytují rozsáhlejší, avšak dočasnou podporu založenou na soutěži. Mohou financovat výzkumnou činnost, péči, mobilitu i mentoring. Princip podpory, vycházející ze schopnosti připravit během kariérní pauzy (příp. v době před jejím ukončením) vlastní grant, prohlubuje znevýhodnění osob, jejichž odborné kapacity a institucionální zázemí pauza oslabila nejvíce – osoby, jimž skončila pracovní smlouva, osoby s delší kariérní pauzou apod. Navíc pokračování podpory ve formě návratových grantů po skončení projektů podpořených v rámci výzvy OP JAK není zajištěno a jednotlivé instituce s ním s ohledem na finanční náročnost v daném rozsahu nepočítají. Existence grantového schématu proto nemůže nahradit minimální podporu, která by měla být dostupná všem navracejícím se osobám.

Zásadním systémovým nedostatkem je absence dat. Instituce zpravidla systematicky nesledují, kdo na kariérní pauzu odchází, jak dlouho pauza trvá, kdo se vrací, kdo ve výzkumu dlouhodobě zůstává a proč některé osoby odcházejí. Pokud pracovní smlouva skončí během pauzy, případ nemusí být vůbec zachycen jako nenávrat. Ztráta pracovníka či pracovnice se tak stává statisticky i institucionálně neviditelnou. Opatření jsou vytvářena bez dostatečné znalosti potřeb a jejich účinnost není možné spolehlivě vyhodnotit.

Existující politika ve vztahu ke kariérním pauzám pracuje s nevyřčenou normou krátké pauzy a průběžného profesního zapojení. Formálně je délka pauzy ponechána na volbě jednotlivce, delší přerušení však bývá spojováno se ztrátou profesního potenciálu. Osoby, které chtějí zůstat na pauze déle, riskují ztrátu pracovního místa a odborných příležitostí. Na stranu

druhou osoby usilující o dřívější návrat si musejí individuálně zajistit a financovat péči. Hranice mezi dobrovolným kontaktem a výkonem práce přitom není dostatečně vymezena, což může normalizovat neplacenou publikační, projektovou, pedagogickou či hodnoticí práci během pauzy.

Podpora předpokládá pouze stereotypní výkon péče ze strany matek. Aktuální podpora osob s kariérní pauzou se soustředí především na zaměstnané matky. Otcové nejsou systematicky nazíráni jako pečující osoby. Neformálně pečující a osoby s dlouhodobým onemocněním zůstávají v personálních systémech obtížně identifikovatelní a doktorští studující bez zaměstnaneckého vztahu stojí mimo většinu pracovněprávně koncipovaných opatření. U doktorských studujících přitom pauza může ohrozit financování, aktuálnost tématu i samotnou realizovatelnost výzkumného projektu.

1. Doporučení vzešlá z výzkumu

Účinná podpora osob s kariérní pauzou vyžaduje součinnost státu, poskytovatelů financování, vedení výzkumných organizací, personálních útvarů i vedoucích jednotlivých pracovišť. Každý z těchto aktérů ovlivňuje jinou část podmínek, které rozhodují o možnosti kariéru přerušit, následně se vrátit a ve výzkumu dlouhodobě setrvat. Jádrem doporučení je proto zavedení uceleného managementu kariérních pauz, který provází zaměstnané i studující celou kariérní pauzou od přípravy na odchod přes dohodnutý kontakt během pauzy až po návrat a obnovení profesní dráhy. Takový systém musí vycházet z pravidelně sbíraných dat o průběhu pauz, návratech, nenávratech a dalším kariérním postupu a současně zajistit systematické vzdělávání vedoucích pracovníků, jejichž každodenní rozhodování podstatně ovlivňuje dostupnost a kvalitu podpory.

1.1. Doporučení na národní úrovni

1.1.1. Úprava monitorovacích opatření ve výročních zprávách vysokých škol

Doporučujeme zpřesnit stávající znění osnovy textové přílohy výročních zpráv vysokých škol tak, aby vysoké školy motivovalo k realizaci vnitřního monitoringu potřeb a dopadů opatření.

Konkrétně navrhujeme změnit stávající znění bodů:

- 6: **Zaměstnanci**: „Vysoká škola stručně uvede, zda má zpracovaný kariérní řád pro své akademické pracovníky, zda a jaké přijala motivační nástroje pro odměňování zaměstnanců v závislosti na dosažených výsledcích a **zda systém hodnocení zohledňuje profesní přestávky z důvodu rodičovství či dlouhodobé nemoci a jakým způsobem**."
- 8: **Výzkumná, vývojová, umělecká a další tvůrčí činnost**: „*Vysoká škola stručně charakterizuje, jakým způsobem podporuje studenty doktorských studijních programů a pracovníky na tzv. postdoktorandských pozicích (tj. přibližně do 5 let od absolvování doktorského studijního programu). Podporou se rozumí např. zohlednění potřeby slaďovaní pracovního, studijního a osobního života začínajících vědců,* ***zohlednění kariérní přestávky z důvodu rodičovství v pravidlech hodnocení pracovníků****; podpůrné služby nebo programy, jako je mentoring, kariérní poradenství; grantové soutěže, ocenění; mobilitní schémata a požadavky; návratové programy a granty aj.*

Navrhované znění bodu 8 inspirované údaji vykázanými Masarykovou univerzitou v sebeevaluační zprávě:

> *„Vysoká škola stručně charakterizuje, jakým způsobem podporuje studenty doktorských studijních programů a pracovníky na tzv. postdoktorandských pozicích (tj. přibližně do 5 let od absolvování doktorského studijního programu). Podporou se rozumí např. zohlednění potřeby slaďovaní pracovního, studijního a osobního života začínajících vědců, zohlednění kariérní přestávky z důvodu rodičovství v pravidlech hodnocení pracovníků; podpůrné služby nebo programy, jako je mentoring, kariérní poradenství; grantové soutěže, ocenění; mobilitní schémata a požadavky; návratové programy a granty aj.* ***Ve vztahu ke kariérním pauzám vysoká škola popíše systém podpory osob před kariérní pauzou, během ní, při návratu a během 24 měsíců po***

návratu. Popis zahrne identifikaci odpovědného útvaru a odkaz na vnitřní postup, míru návratu osob z kariérní pauzy a délku dané pauzy, počet ukončených spoluprací v době trvání pauzy a do dvou let od návratu, zjištěné důvody nenávratu nebo odchodu do dvou let po návratu, změny přijaté na základě zjištěných dat a rozdíly mezi součástmi školy a opatření přijatá k jejich odstranění."

1.1.2. Úprava evaluačních kritérií hodnocení vysokých škol v Modulu 4 v Metodice pro hodnocení výzkumných organizací v segmentu vysokých škol 2025+

Stávající znění Metodiky požaduje stručný popis opatření a příklady jejich účinnosti, včetně statistik návratů. Metodika však neobsahuje společné jmenovatele, minimální rozsah dat ani kritéria, podle nichž má panel odlišit existenci opatření od jeho skutečné dostupnosti. Vysoké školy ve svých sebeevaluačních zprávách zmiňují obecná opatření (s důrazem na flexibilitu práce a provoz školek), ale nesdílejí informace o dopadech těchto opatření. Z této analýzy vyplývá, že instituce tato data částečně evidují v personálních systémech, nečiní tak však systematicky, což oslabuje efektivitu přijímaných opatření. Prostřednictvím výročních zpráv je možné vytvořit pobídku pro systematickou práci s daty, která jsou nezbytná pro nastavení efektivní podpory.

> „...
>
> *Arrangements for workers to return after maternity/parental leave or other career breaks (e.g. caring for family members).*
>
> ...
>
> *The HEI shall provide a reference to an existing career code or similar document (if one exists). The HEI shall describe the effectiveness of the systems used with examples (e.g. a model example of the adaptation process, a specific anonymised example of an academic's career path, statistics on the return after maternity/parental leave or career breaks before and after the implementation of the measures, etc.).*"

Doporučujeme zadání Metodiky konkretizovat tak, aby bylo možné získat srovnatelná a dostatečně konkrétní data zahrnující tyto čtyři aspekty:

- pokrytí – zda je postup dostupný všem cílovým skupinám a součástem;
- implementaci – zda lze doložit, že se skutečně používá;
- výsledky – návrat, kvalitu návratu a udržení;
- institucionální učení – zda škola reagovala na zjištěné rozdíly.

Navrhujeme znění Metodiky v bodě 4.6 rozšířit následujícím způsobem. Navrhované indikátory korespondují s navrhovanými indikátory pro účely každoročního monitoringu a neměly by proto vytvářet dodatečnou administrativní zátěž:

> *„Arrangements for workers to return after maternity/parental leave or other career breaks (e.g. caring for family members):* ***The higher education institution shall describe how it supports staff and doctoral researchers before, during and after a career break and shall complete the table below. In no more than 300 words, the institution shall explain the principal reasons identified for non-return and for termination of affiliation during a career break or within 24 months after return,***

describe the measures adopted in response to these findings, specifying the identified problem, responsible unit, implementation date and expected result and assess the results of measures adopted during the previous evaluation period and state what further changes are planned. In the table below, the assessment shall cover the five most recently completed calendar years. Where applicable, data shall be disaggregated by gender, staff or doctoral researcher status, type of contract, length and reason for the career break, and constituent unit.

"Formal affiliation" includes employment, doctoral enrolment and other forms of formal collaboration relevant to the institution. Persons whose affiliation ended during the career break shall remain included in the cohort used to calculate the return rate. The institution shall state the denominator used for each percentage. Data for groups that are too small for public reporting may be provided to the evaluation panel in a non-public form.

Table 4.6.1.

indicator	*total*	*women*	*men*	*comment*
Persons whose career break ended during the assessed period				By length and reason for the break
Persons who returned following a career break				Number and percentage of completed breaks
Formal affiliations terminated during a career break				By type of affiliation and constituent unit
Returnees whose formal affiliation ended within 24 months after return				By time elapsed since return
Returnees remaining formally affiliated 12 months after return				Number and percentage of returnees
Returnees remaining formally affiliated 24 months after return				Number and percentage of returnees

1.1.3. Zavést stabilní financování minimálního návratového balíčku

V rámci reformy financování vysokých škol MŠMT vytvořit pobídky pro vytvoření navazující podpory po skončení OP JAK Návraty. Návratová podpora by neměla financovat pouze

soutěžní granty, ale minimální nárokový balíček pro zaměstnance i doktorské studující poskytovaný prostřednictvím instituce:

- příspěvek na péči včetně úhrady péče při konferenci, služební cestě nebo terénním výzkumu;
- snížení výukové nebo administrativní zátěže v prvním roce po návratu;
- metodickou podporu pro přípravu grantové žádosti (obzvláště u osob bez předchozí řešitelské zkušenosti).

Grantová soutěž by pak mohla rozhodovat o nadstandardní výzkumné podpoře, nikoli o základním přístupu k návratové pomoci.

1.2. Doporučení pro instituce VaVaI

1.2.1. Vedení institucí

- Přijmout závazný metodický postup pro všechny součásti zahrnující čtyři fáze kariérní pauzy, informovat o jeho vzniku a kontrolovat jeho implementaci. Metodický postup se vztáhne i na doktorské studující bez zaměstnaneckého poměru:
    - **Před pauzou**: rozhovory s přímým nadřízeným a HR – přání týkající se další komunikace a pokračování v pracovní činnosti, předběžné posouzení smlouvy a rozpracovaných projektů.
    - **Během pauzy**: kontakt pouze ve sjednaném rozsahu; umožnit v případě přání zaměstnance kontinuální přístup k poradám, projektovým týmům, interním soutěžím, infrastruktuře a informacím, případně k nim zajistit přístup po konci pauzy; úhrada každé skutečně vykonané práce (navzdory pauze).
    - **Před návratem**: rozhovor nejpozději šest měsíců před plánovaným návratem; určení pozice, úvazku a nabídka podpory.
    - **Po návratu**: vytvoření plánu na prvních 12 měsíců a jeho kontroly po třech a šesti měsících.

- Zavést přezkum smluv končících během pauzy: Šest měsíců před koncem smlouvy by mělo personální oddělení upozornit vedoucího součásti a požadovat písemné rozhodnutí:
    - zda pracovní potřeba nadále existuje;
    - zda bude smlouva prodloužena;
    - pokud ne, z jakého organizačního důvodu;
    - zda byla stejná kritéria použita u srovnatelných zaměstnanců bez pauzy;
    - zda je možné nabídnout jinou srovnatelnou pozici.

  Cílem je zabránit tomu, aby skončení pracovního vztahu během pauzy proběhlo bez institucionálního podchycení a následně zmizelo z evidence návratů.

- Poskytovat základní návratový balíček bez soutěže zahrnující:
    - příspěvek na péči včetně úhrady péče při konferenci, služební cestě nebo terénním výzkumu;
    - snížení výukové nebo administrativní zátěže v prvním roce po návratu;
    - metodickou podporu při přípravě první grantové žádosti.

- Každoročně sbírat a analyzovat relevantní data zahrnující:
    - míru návratu osob z kariérní pauzy a délku dané pauzy;
    - počet ukončených spoluprací v době trvání pauzy a do dvou let od návratu;
    - zjištěné důvody nenávratu nebo odchodu do dvou let po návratu;
    - změny přijaté na základě zjištěných dat a rozdíly mezi součástmi školy a opatření přijatá k jejich odstranění.
- Vyhodnotit služby péče podle skutečné dostupnosti
    - každoročně zjišťovat poptávku (počtem nepřijatých dětí a dotazníkovým šetřením mezi rodiči).

1.2.2. Personální útvary

- **Sbírat a analyzovat data v oblasti kariérních pauz** jako podklad pro institucionální opatření a monitoring ze strany MŠMT (analýza personálních dat, dotazníková šetření, individuální nebo skupinové rozhovory): míru návratu osob z kariérní pauzy a délku dané pauzy, počet ukončených spoluprací v době trvání pauzy a do dvou let od návratu, zjištěné důvody nenávratu nebo odchodu do dvou let po návratu, změny přijaté na základě zjištěných dat a rozdíly mezi součástmi školy a opatření přijatá k jejich odstranění.
- **Sledovat procesní lhůty a komunikovat je vedoucím pracovníkům i osobám na kariérní pauze:** kontakt před odchodem, upozornění 6 měsíců před koncem smlouvy, rozhovor 6 měsíců před návratem a kontroly 3, 6 a 12 měsíců po návratu.
- **Za podpory vedení zvyšovat povědomí** o metodickém postupu v oblasti kariérních pauz:
    - zařazením informací do povinného vzdělávání vedoucích pracovníků;
    - vytvořením příručky pro osoby s kariérní pauzou a jeho zahrnutím do vstupního školení.

1.2.3. Přímí nadřízení – vedoucí pracovníci

- Nejpozději šest měsíců před návratem písemně potvrdit pozici, úvazek, místo výkonu práce, rozdělení výuky a zapojení do projektů.
- V prvních 12 měsících plánovat pracovní zátěž podle skutečného úvazku; úkoly odpovídající rozsahem plnému úvazku nesmějí být pouze stlačeny do kratší pracovní doby.
- Na přání osoby na kariérní pauze jí zajistit kontinuální přístup k poradám, projektovým týmům, interním soutěžím, infrastruktuře a informacím, případně k nim zajistit přístup po konci pauzy.
- Nehodnotit chybějící výsledky z období pauzy jako pokles produktivity; v hodnocení uvádět délku aktivního pracovního období.
- Každou práci během formální pauzy zadat pouze na základě smlouvy a za odměnu; nevyužívat publikování, podávání grantů nebo účast na poradách během pauzy jako test „zájmu o kariéru“.

1.2.4. Osoby odpovědné za agendu doktorského studia

- Obdobně jako u zaměstnanců na kariérní pauze zavést standardizovaný postup odchodu zahrnující diskuzi o revizi časových parametrů smluveného individuálního studijního plánu, očekávané míry spolupráce v průběhu pauzy a vznikajících potřebách.
- Zachovat přístup k e-mailu, knihovně a informacím, aniž by to podmiňovala povinnost publikovat nebo plnit studijní kontroly.
- Před návratem uskutečnit společný rozhovor studující osoby a školitele a určit rozsah práce na prvních šest měsíců.
- Samostatně sledovat dokončení studia 12 a 24 měsíců po návratu, změny školitele a odchody ze studia; výsledky členit podle zaměstnaneckého vztahu, genderu a typu financování.