

VI. Organizační opatření k optimalizaci projektové agendy

Evaluace ukázala, že v řízení projektové agendy se v současné době vyskytují, i po více než pěti letech existence Ústavu, ještě značné rezervy. Celkem lze konstatovat podceňování významu systematizace procesů, tj. jejich metodologického sjednocování. V této kapitole mají být zmiňovány jen některé vybrané návrhy, jejich realizace by podle názoru Vědecké rady vedla k optimalizaci nejen projektové agendy a ke vzniku žádoucích synergií.

1. Recenzování a oponentury

Praxe interního či externího (tj. mimoústavními odborníky) recenzování (oponování) dílčích výstupů projektů (např. biogramů) se ještě nezdá být zcela sjednocená. V některých týmech (například z oddělení dokumentace) se praktikuje – většinou ovšem teprve od poměrně nedávné doby – vzájemné recenzování mezi interními a externími řešiteli projektů, které vychází ze zvlášť k tomu vydaných směrnic. Takový postup lze pokládat za ideální. Jinde však nedošlo i během více než dvou let k žádné takové zpětné vazbě, což vedlo ke vzniku dílčích rukopisů, které jsou po formální a částečně i obsahové stránce značně odlišné. Zpětná harmonizace může být časově náročnější, než kdyby se dílčí výsledky recenzovaly průběžně.

Dále je zde otázka recenzování u ústavních časopisů. Zde nebyly shledány nedostatky a Vědecká rada je srozuměna s již zavedenou praxí, že podle mezinárodních standardů (tj. externě a na základě dvou posudků) jsou recenzovány pouze studie určené do periodika „Securitas Imperii“, zatímco se příspěvky do spíše popularizačního časopisu „Paměť a dějiny“ přenechávají pouze internímu recenzování.⁹¹ Vědecká rada je rovněž srozuměna s praxí, i v tomto případě kodifikovanou v písemných předpisech Ústavu,⁹² že pro jeho samostatné publikace, které se nevydávají v koedici s jinými subjekty, platí požadavek dvou externích odborných posudků. Dbát by se však důsledně mělo na to, aby tyto posudky byly vyžádány od takových odborníků, kteří nebyli sami zapojeni do vzniku posuzovaného díla, a aby jejich posudky neměly jen formální ráz. Svůj význam má v této oblasti i kompletní archivování došlých posudků (nejen ke knižním rukopisům) pro pozdější potřebu, např. na základě systému GINIS[®].

Velmi pozitivně lze hodnotit patrně až nedávno zavedenou praxi, aby návrhy na nové projekty povinně procházely oponentním řízením, přičemž předložené písemné koncepty jsou posuzovány zpravidla jedním členem Vědecké rady a jedním externím odborníkem. Od příštího roku je však pro rozhodování o nových projektech nutný větší časový prostor.

2. Vytvoření databáze zdrojů

V Ústavu vzniklo od doby jeho založení již velké množství materiálu, resp. takový materiál byl nashromážděn z různých externích zdrojů. Jedná se o solitérní texty, nahrávané či přepsané rozhovory, filmové ukázky a podobně. Potřeba rychlého přístupu k těmto materiálům je poměrně naléhavá. Řešením je vytvoření centrální databáze (registru) těchto zdrojů, která po spuštění může sloužit při každodenní práci takřka všech ústavních odborných pracovníků. Systém tohoto druhu byl například již zaveden ve slovenském ÚPN. Základní koncept k realizaci takového řešení byl již v Ústavu vypracován.⁹³ Do návrhu Plánu činnosti na rok 2014 však tento finančně poměrně náročný projekt, který by si velmi pravděpodobně vyžádal externí podporu, nebyl zařazen, protože nebyl k dispozici garant. Realizace tohoto záměru by se neměla pouštět ze zřetele.

⁹¹ Srov. Statut redakční rady odborného časopisu Securitas Imperii (Pokyn ředitele Ústavu č. 14 z 29. června 2011) a Statut Redakční rady revue Paměť a dějiny – vydání (Pokyn ředitelky Ústavu č. 13 z 20. května 2013).

⁹² Srov. Směrnice ředitele Ústavu o vydávání publikací a zřízení Ediční rady Ústavu z 30. března 2011.

⁹³ Pracovní název předmětného projektu je „Brána do (totalitní) minulosti“.

3. Bibliografická evidence

Značně pozadu je stav bibliografického zázemí Ústavu. Knihovna Jána Langoše, která je součástí Ústavu, disponuje sice elektronickým knižním katalogem (k 2. listopadu 2013: 5140 evidovaných položek), vyhledávací funkce jsou však velmi omezené a celkem málo funkční (zejména při pokusu vyhledávat podle klíčových slov). Sofistikovaným on-line databázím, jakými disponuje např. Historický ústav Akademie věd,⁹⁴ nemůže tento systém konkurovat. Rozvoji služeb knihovny stojí v cestě nedostatečné personální obsazení tohoto úseku Ústavu.⁹⁵

S úrovní katalogizačních nástrojů (a pochopitelně i s fyzickou disponibilitou danými díly) však přímo souvisí skutečná míra využívání odborné literatury pracovníky Ústavu a dalších uživatelů z řad široké veřejnosti. Vědecká rada má za to, že na tomto úseku stojí Ústav ještě před značnými úkoly. Hlavně zde jde o zavedení promyšleného systému, jež pravděpodobně lze realizovat nejlépe v úzkém organizačním propojování s oblastí akvizic a uchovávání knih. Dává se tedy ke zvážení, zda by vedení Ústavu nemělo usilovat o zřízení vlastního bibliografického oddělení, které by bylo organizační součástí knihovny (podle vzoru např. BStU).

Vzhledem k právě uvedeným rezervám nemůže překvapit, že ústavní produkce bibliografických soupisů – ať publikovaných online či knižně – není příliš bohatá a vyznačuje se jistou vnitřní nekoherentností. Dílčí bibliografie lze najít na prezentacích některých projektů, snaha o sjednocování těchto pomůcek však není patrná. Velmi zdařilým a slibným počinem je obsáhlý komentovaný bibliografický soupis k tématu III. odboje, který publikovala příslušná skupina OZTR na ústavním webu (na základě logicky strukturovaného obsahu lze se přímo dostat k požadovaným položkám).⁹⁶ Lze však mít za to, že vyplývá přímo ze zákonného pověření a samotného názvu Ústavu, aby v dohledné době bylo soustředěno více úsilí na vznik dalších dílčích bibliografických soupisů, které je třeba postupně aktualizovat.⁹⁷

V neposlední řadě má solidní bibliografické zázemí svou relevanci i pro stanovení ústavních tematických priorit a konkrétně pak pro každoroční rozhodování o tom, jaké nové projekty mají být zahájeny. Rozhodovat o tom by se totiž mělo podle dosavadní míry zpracování daných témat, a to při zohledňování i stavu výzkumu v zahraničí. Kromě ÚSTR není v České republice jiná instituce, která by mohla zaručit systematickou evidenci domácích i zahraniční literatury relevantní pro studium totalitárních režimů.

4. Projektové řízení

Již bylo konstatováno, že Ústav nelze vzhledem k rozmanité škále jeho úkolů srovnávat s klasickými akademickými institucemi. Jeho pracovníci zapojení jako garanti či spoluřešitelé do projektů plní v různé intenzitě i jiné úkoly, mj. i takové, které spadají do úřední (správní) působnosti Ústavu.

Přesto ústavní vedení zamýšlí (pokud možno již od začátku příštího roku) zavést tzv. projektové řízení, tj. takovou formu nakládání s projekty, která je od doby jejich koncipování až do okamžiku ukončení považuje za svébytné entity, a to jednak z hlediska účetnického, jednak i z hlediska obecného managementu. Vědecká rada podporuje tento záměr, jehož splnění zavede v Ústavu

⁹⁴ Viz <http://biblio.hiu.cas.cz/>. Bibliografický portál HÚ AV ČR vděčí za svou vysokou úroveň tomu, že ústav má vlastní bibliografické oddělení se čtyřmi pracovníky.

⁹⁵ Ze tří původně v systemizaci předpokládaných tabulkových míst v Knihovně Jána Langoše je z úsporných důvodů v současnosti obsazeno pouze jedno místo, a to jen ze tří čtvrtin. Za těchto podmínek je bohužel možné udržovat jen běžný provoz, katalogizaci novinek, přístup k databázím a meziknihovni výpůjční službu.

⁹⁶ Viz <http://www.ustrcr.cz/cs/komentovana-bibliografie-k-dejinam-3odboje>.

⁹⁷ Inspirující zde může být způsob, jaké online bibliografické pomůcky jsou přístupné na webu německého BStU. Viz http://www.bstu.bund.de/DE/Wissen/Publikationen/Reihen/Bibliografie-Stasi/bibliografie-stasi_node.html.

praxi, která je již delší dobu běžná např. u ústavů Akademie věd. Očekává však zároveň, že realizace systému projektového řízení nebude zcela ve všech ohledech možná podle těchto vzorů, a to z důvodu výše rekapitulovaných specifík Ústavu. Zásadním problémem, se kterým se potýkali i oponenti během evaluace, je, že z podkladů k jednotlivým projektům většinou není možné ani přibližně vyčíslit jejich celkovou, potažmo dosavadní finanční náročnost. Jinými slovy, podklady nejsou většinou vybaveny rozpočtem, resp. rozpočtem jen dílčím, který však nezohledňuje položku určitě vždy nejvýznamnější – mzdové prostředky pro zapojené interní zaměstnance. Je otázkou, zda tato okolnost v minulosti někdy nevedla k nedostatečnému srovnání faktorů „náklady“ a faktorů „výsledky“.

5. Nutnost čerpání mimorozpočtových zdrojů

Výhody zavedení určité formy projektového řízení přímo souvisí s další, velmi naléhavou potřebou. Je možné stanovit cíl, aby projektová agenda Ústavu byla již od příštího roku postupně více pokryta finančními prostředky získanými od zdrojů mimo státní rozpočet. Dosud se příliš spoléhalo na dotaci přímo na základě kapitoly č. 355 státního rozpočtu, jejíž každoroční výše Ústav fakticky privilegovala před jinými veřejnými a soukromými pracovišti České republiky s parciálně podobnými úkoly. Závažnou překážkou pro čerpání externích zdrojů byla dosud skutečnost, že Ústav (ani ABS) není zapsán do registru vědecko-výzkumných institucí ČR, takže na některé grantové prostředky nedosáhne. Nejde o to, aby Ústav získal statut veřejné výzkumné instituce (v.v.i.), ale aby byl zapsán na seznam institucí, které jsou oprávněny pobírat institucionální podporu pro vědu a výzkum (jako např. Národní knihovna, Národní archiv, Národní galerie a další), přestože Ústav má spolu s Archivem svou vlastní kapitolu ve státním rozpočtu.

Lze jen uvítat, že příslušná přihláška byla vedením Ústavu letos již podána. Její přijetí zajisté usnadní čerpání mimorozpočtových zdrojů (např. v rámci činnosti Grantové agentury ČR). Nezanedbatelnou výhodou takové praxe bude – vedle posílení rozpočtových zdrojů – poněkud větší autonomie ústavních zaměstnanců při určování témat jejich odborné práce. Ta by se samozřejmě nadále měla pohybovat v rámci platného programového zadání, uloženého Ústavu zákonem, nicméně určitá volnost výběru tématu může přispívat ke zvýšení pracovního elánu a úrovně výsledků. Poměrně zajímavé možnosti pro získání grantů se nabízejí v rámci mezinárodní spolupráce i v ucházení se o prostředky zahraničních nadací a národních výzkumných organizací. Zda by byl Ústav se svým stávajícím právním statutem oprávněn zavést vlastní interní, nebo dokonce navenek orientovanou (tj. pro celou veřejnost otevřenou) grantovou agenturu, nemůže Vědecká rada sama posoudit.

Ve střednědobém horizontu by mělo být cílem, aby nejméně 20 % z celkové projektové agendy bylo financováno z těchto externích zdrojů. Postupovat by se mělo systematicky, což vyžaduje např. vytvoření databáze možných donátorů a účast na školeních v oblasti grantové praxe. Základním požadavkem je, aby zaměstnanci OZTR byli přehledně a pokud možno v úplnosti informováni o existujících možnostech a podmínkách pro podávání projektových návrhů (kdo je může podávat, kdy budou vypisovány termíny, jak má formálně návrh projektu vypadat atd.). Nevyhnutelným, ba kardinálně důležitým předpokladem při snaze o čerpání externích zdrojů je seznámení s již výše zmíněným přehledem o rozpočtu jednotlivých projektů.

6. Systém evidování a monitorování projektů

V souvislosti s nedostatečnou vnitřní koherencí poskytnutých podkladových materiálů k projektům bylo již konstatováno, že je nezbytné co nejdříve zavést jednotný systém pro evidování a průběžné monitorování projektů. Je stěžejí představitelné, že avizovanou „velkou“ evaluaci by bylo možné bez splnění tohoto předpokladu uskutečnit.⁹⁸ Realizace projektového řízení by měla být kombinována s prací s takovým systémem. Na evaluační poradě dne 19. srpna

⁹⁸ Viz kap. II. 7.

2013 byla dosažena dohoda všech přítomných, že by se na přípravě konceptu pro takový systém mělo neprodleně začít pracovat.⁹⁹ Bylo by žádoucí, kdyby tento systém bazíroval zásadně na řešení IT, což jej činí způsobiljším pro průběžné aktualizace. Projekty by měly být popisovány podle jednotného standardu, tj. s povinnými rubrikami a přidáním časového harmonogramu. Jasně by se měly formulovat cíle (výstupy) a také doposud převážně absentující kontrolní body, které mají sloužit k průběžné kontrole, zda projekt probíhá uspokojivě. Jde především o úkol pro ústavní vedení, do jehož řešení je Vědecká rada ochotna se zapojit.

7. Systém hodnocení zaměstnanců

Podobně se postrádá v ústavní praxi funkční systém, který by zajišťoval hodnocení zaměstnanců a zaevidoval jejich kvalifikace podle standardizovaných parametrů. Celkem již velmi konkrétní návrhy byly k tomuto účelu vypracovány předchozí Vědeckou radou, ve spolupráci s některými ústavními zaměstnanci. K zavedení těchto nástrojů do praxe (mj. se počítalo s každoročními plány práce pro každého zaměstnance) ve všech útvarech OZTR však již nedošlo. Na zmíněné přípravy lze navázat. I zde platí, že jde o prioritní úkol pro vedení Ústavu, na jehož koncepční přípravě se Vědecká rada může podílet.

⁹⁹ Zápis z evaluační porady 19. srpna 2013, s. 3 (interní materiál).