

Koncepce řízení Filosofického ústavu AV ČR, v. v. i., a směřování jeho činnosti, včetně budoucího rozvoje pracoviště

Vypracoval: Petr Kitzler

1. Úvod

Filosofický ústav AV ČR (FLÚ) je v rámci České republiky v současnosti jedním z nejrespektovanějších a nejúspěšnějších neuniverzitních vědeckých pracovišť v oblasti humanitních věd, o čemž svědčí mj. výsledky pravidelných mezinárodních i domácích evaluací. Kromě výzkumů v širokém spektru filosofických disciplín spoluvytvářejí jeho vědecký profil také příbuzné humanitní obory, zejména klasická a biblická studia, historická medievistika, komeniologie, intelektuální dějiny a dějiny idejí, interdisciplinární studia vědy či studium globalizace. Zároveň jde o pracoviště, jež si získalo uznání i v širším mezinárodním kontextu jakožto vědecká instituce, která díky kvalitě dosahovaných výsledků a svých výzkumníků i výzkumnic nejen dlouhodobě udržuje aktivní kontakt se špičkovou zahraniční vědou, ale ve svých profilujících disciplínách zároveň přispívá k rozvoji poznání v celosvětovém měřítku a často se podílí na posouvání jeho hranic.

Vzhledem k tomu, že jsem se v posledních deseti letech jako člen vedení ústavu (od r. 2013 jako vědecký tajemník, od r. 2016 do současnosti jako statutární zástupce ředitele, od r. 2017 do současnosti rovněž jako člen Rady FLÚ a do r. 2021 její místopředseda) podílel na chodu FLÚ a svým působením se snažil přispět k rozvoji tohoto pracoviště jako celku i konkrétního oddělení, které jsem v jeho rámci vedl (Kabinet pro klasická studia), předkládaná koncepce řízení a výhled budoucího rozvoje spíše než z usilování o radikální změnu vize logicky vychází ze snahy **navázat na dosavadní směřování ústavu a adekvátně reagovat na jeho úspěšný rozvoj v minulých letech**, a to zejména optimalizací kroků, které jsem ve vedení FLÚ spoluvytvářel, a důrazem na posílení servisních a infrastrukturních oddělení a zefektivnění jejich práce. Navzdory svým úspěchům (vybrané milníky uplynulého období jsou shrnuty níže v bodu 2) se však **FLÚ aktuálně nachází ve složité situaci**, kdy zejména vlivem externích faktorů, spojených s dlouhodobými systémovými problémy financování vědy a výzkumu v ČR, **čelí podfinancování** (viz podrobněji níže, zejm. body 3.1 a 3.2), které ohrožuje nejen jeho další rozvoj, ale i jeho schopnost dostát svému zákonnému poslání v odpovídající kvalitě i šíři vědeckého záběru. Tento dokument se proto rovněž pokusí formulovat strategii, jak reagovat na výzvy, které pro FLÚ představují zejména **měnící se ekonomická a mzdová realita** a některá dlouhodobější **desiderata v oblasti organizace a standardů vědecké práce**, jež se z různých důvodů nepodařilo uspokojivě vyřešit v minulých letech.

Na následujících stranách proto nejprve stručně shrnu aktuální situaci FLÚ, která je výsledkem jeho řízení v minulých letech, na němž jsem se měl možnost podílet (bod 2), a následně načrtnu představu o dalším rozvoji ve stěžejních oblastech jeho činnosti, včetně naznačení hlavních problémových aspektů a stanovení priorit, na něž bych se chtěl zaměřit (body 3.1–3.4).

2. Aktuální stav a rekapitulace vybraných milníků uplynulého období

FLÚ je v současnosti členěn do 13 vědecko-výzkumných týmů (oddělení, kabinetů či center), v nichž ke konci r. 2021 pracovalo 196 vědeckých pracovníků a pracovníc, společně s dalšími 61 odbornými a infrastrukturními pracovníky, kteří nepodléhají atestacím (souhrnně 257 zaměstnanců a zaměstnankyň s celkovým počtem 184,98 přepočtených úvazků; pro srovnání ke konci r. 2016 bylo v FLÚ zaměstnáno celkem 222 osob s 160,56 přepočtených úvazků). Některé z těchto týmů jsou zároveň společnými pracovišti s vysokými školami, konkrétně Centrum medievistických studií, Archiv Jana Patočky, resp. Centrum pro teoretická studia (společná pracoviště AV ČR a UK v Praze), a Centrum biblických studií (společné pracoviště ETF UK a Kabinetu pro klasická studia FLÚ). Strukturně – a v návaznosti na historický vývoj – se tak FLÚ profiluje jako interdisciplinární pracoviště spadající pod široce pojaté humanitní vědy se třemi základními a často se prolínajícími těžišti výzkumu: filosofie (od antiky po současnost včetně logiky, filosofie vědy, aplikované filosofie, etiky a dějin filosofie), intelektuální dějiny a dějiny idejí v historickém pohledu a klasická studia jakožto intelektuální východisko ustavující z historické perspektivy bádání v obou předcházejících oblastech.

Tento interdisciplinární záběr FLÚ je podepřen maximální pluralitou a otevřeností ve vědeckých přístupech i svobodou při volbě a zpracovávání dílčích odborných témat v rámci obecných výzkumných pilířů, a navzdory některým problémům, jež s sebou nutně nese (viz zejm. bod 3.3 níže), představuje mimořádnou přidanou hodnotu FLÚ a činí z něj nejen unikátní vědecké pracoviště v národním kontextu, ale i atraktivní badatelské místo pro vědce a vědkyně ze zahraničí, jichž ve FLÚ pracovalo ke konci r. 2022 celkem 33 (jejich počet tak za posledních pět let stoupl o 37,5 %, v r. 2018 jich bylo ve FLÚ zaměstnáno 24). Zmíněné pluralitní založení FLÚ, jež je pro toto pracoviště do značné míry určující, je proto třeba nejen bezpodmínečně zachovat, ale i v následujících letech maximálně podporovat, aby stejně jako doposud nedocházelo k marginalizaci „menších“ oborů a směrů bádání náležejících k vědeckému profilu FLÚ. Tyto základní principy, stejně jako strategické cíle i hlavní zásady organizace vědecké práce, formulovalo minulé vedení FLÚ v dokumentu „Strategie Filosofického ústavu Akademie věd České republiky, veřejné výzkumné instituce“ (dále též „Strategie FLÚ“), který v r. 2020 schválila Rada FLÚ a s jehož obsahem obecně souzní i má představa o tom, čím chce FLÚ být a jakými způsoby a nástroji o to lze usilovat.

O tom, že FLÚ dokáže být i při své komplikované struktuře flexibilním pracovištěm reagujícím jak na interní podněty, tak na aktuální externí výzvy, svědčí kupříkladu zrušení Oddělení pro dějiny novější české a evropské filosofie v reakci na neuspokojivé výsledky mezinárodního hodnocení v AV ČR a vznik nově ustaveného Oddělení pro studium moderní české filosofie v r. 2013. Podobně došlo v r. 2022 k potřebnému posílení zkoumání politické filosofie ve FLÚ prostřednictvím tematické reorientace někdejšího Centra globálních studií FLÚ a jeho transformace v Oddělení politické filosofie a výzkumu globalizace, jež hodlá svůj výzkum soustředit právě na průsečík politické filosofie a sociálních věd a také na aktuální společenské, politické i kulturní proměny vlivem globalizujícího se světa.

V reakci na dlouho pociťovaný nedostatek systematického výzkumu etiky v českém akademickém prostředí bylo v r. 2022 rovněž nově ustaveno Oddělení aplikované filosofie a etiky, které své bádání zaměřuje na čtyři hlavní témata: bioetiku, administrativní etiku, filosofii techniky a etiku životního prostředí. Tímto zacílením mimo jiné organicky navazuje na předešlé bádání v oblasti bioetiky, jež bylo ve FLÚ rozvíjeno díky úspěchu

v akademickém schématu *Lumina quaeruntur* v Interdisciplinary Research Lab for Bioethics (IRLaB), podpořené pro roky 2020–2024, jehož pracovníci a pracovnice byli do nově vzniklého oddělení také zahrnuti. K zásadním úspěchům pracovníků tohoto nového oddělení patří získání prestižního pětiletého výzkumného projektu v programu Horizon EU – ERA Chairs, v jehož rámci došlo k založení pražského Centra pro enviromentální a technologickou etiku (Center for Environmental and Technology Ethics – Prague; CETE-P), jež funguje od 1. ledna 2023 a pozici ERA Chair profesora zde drží přední světový odborník v těchto oblastech prof. Mark Coeckelbergh.

Zmínit lze dále například i posílení systematického bádání o filosofii a historii vědy, k němuž došlo na půdě Kabinetu pro studium vědy, techniky a společnosti, v němž nově působí mj. i prof. Ladislav Kvasz, nositel jedné z nejvýznamnějších vědeckých podpor AV ČR *Praemium Academiae* (řešeno v letech 2016–2022), či dr. Elías Fuentes-Guillén řešitel prestižního projektu Junior Star GA ČR zaměřeného na bolzanovská studia (řešení projektu „Normalisation and Emergence: Rethinking the Dynamics of Mathematics. The Case of Prague in the First Half of the 19th Century“ bylo zahájeno v r. 2023). K průběžným změnám badatelských akcentů a témat dochází (mj. i v návaznosti na zpětnou vazbu získanou v mezinárodních hodnoceních) i v dalších odděleních FLÚ a z tohoto hlediska tak FLÚ ve svých badatelských záměrech živě reaguje na posuny domácí i světové vědy.

Z hlediska infrastruktury, podpory výzkumu a rozvoje lidských zdrojů sehrál významnou roli fakt, že FLÚ uspěl v r. 2019 v soutěži MŠMT v rámci Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání, a v letech 2020–2023 proto mohl být na jeho půdě řešen projekt „Rozvoj prostředí pro profesní růst pracovníků Filosofického ústavu Akademie věd ČR“, který pomohl zlepšit pracovní prostředí FLÚ i jeho nezbytné infrastrukturní ukotvení v oblastech, které byly v minulosti nedostatečně ošetřeny. Hmatatelnými přínosy projektu bylo nejen získání prestižní evropské certifikace „HR Excellence in Research Award“ (dále též „HR Award“), a v důsledku toho i sladění péče o výzkumné pracovníky a pracovnice s evropskými standardy, posílení otevřenosti a transparentnosti výběrových řízení a celkové zkvalitnění pracovního zázemí, ale zejména rozvoj některých cíleně zvolených podpůrných činností badatelské práce: lidských zdrojů (včetně rozvoje profesních dovedností a tzv. soft skills zaměstnanců a zaměstnankyň, podpory genderové rovnosti a vytvoření vlastního etického kodexu), internacionalizace, otevřeného přístupu k vědeckým informacím a popularizace výzkumu a vývoje.

Naplánovaných dílčích cílů tohoto projektu, které měly přispět k optimalizaci badatelského zázemí pracovníků a pracovnic FLÚ, bylo po mém soudu úspěšně dosaženo, o čemž svědčí mimo jiné řada vytvořených a Radou FLÚ schválených či projednaných strategických dokumentů, které již byly nebo postupně jsou implementovány v praxi: „Strategie rozvoje mezinárodní spolupráce a internacionalizace Filosofického ústavu AV ČR“, „Strategie Otevřené vědy na FLÚ“ (schváleny v r. 2022), „Etického kodexu FLÚ“, včetně ustavení vlastní etické komise jakožto poradního orgánu ředitele a Rady FLÚ (2022, resp. 2023), či „Plánu rovných příležitostí Filosofického ústavu Akademie věd České republiky, v. i. na léta 2022–2024“ (2022; rozšířený Gender Equality Plan).

S podporou projektu „Rozvoj prostředí pro profesní růst pracovníků Filosofického ústavu Akademie věd ČR“ došlo v letech 2020–2021 také k modernizaci a etablování nového personálního oddělení, k reorganizaci a významné podpoře popularizační agendy, jíž se věnuje zkušená PR specialista, a zejména k založení plně profesionálního grantového oddělení, jehož práce a podpora ještě zvýšila úspěšnost pracovníků a pracovnic FLÚ při získávání domácích a mezinárodních projektů a grantů. Zatímco v r. 2016 bylo ve FLÚ

řešeno či spoluřešeno celkem 42 projektů o celkovém objemu přes 28 mil. Kč (z toho např. 23 projektů GAČR), v r. 2021 to bylo již 81 projektů o objemu cca 52,5 mil. Kč (z toho např. 34 projektů GA ČR, počítaje v to i dva projekty Junior Star, a dva projekty v rámci akademického schématu *Lumina quaeruntur*), včetně prestižního ERC Starting grant projektu dr. Oty Pavlíčka z Oddělení pro studium antického a středověkého myšlení podpořeného na léta 2021–2025.

FLÚ se v uplynulém období rovněž úspěšně zapojil do celoakademické Strategie AV21, a to ihned od jejího zahájení v r. 2015. Pracovníci a pracovnice FLÚ řešili v jejím rámci každoročně desítky aktivit a v r. 2021 byl FLÚ zapojen celkem do 7 z 18 výzkumných programů; jeden z programů, „Odolná společnost pro 21. století“, je FLÚ rovněž koordinován. FLÚ se podílel rovněž na řešení projektu velkých výzkumných infrastruktur MŠMT, a to participací na mezinárodní konsorciální infrastrukturu LINDAT/CLARIAH-CZ (původně podpořeno na léta 2019–2022; v současnosti financování nadále pokračuje), díky čemuž došlo k žádoucímu rozvoji a integraci moderních metod *digital humanities* do výzkumu FLÚ a k modernizaci řady volně přístupných elektronických odborných databází, jež FLÚ provozuje jako nedílnou součást své badatelské činnosti.

Významný krok směrem k mezinárodní viditelnosti FLÚ a zároveň mimořádně cenný způsob získávání nezávislé zpětné vazby a pravidelného poradenství ve věci výzkumných aktivit a koncepce výzkumu pracoviště představovalo ustavení Mezinárodního poradního sboru FLÚ na konci r. 2018: nabídku členství v tomto stálém poradním orgánu ředitele přijali přední zahraniční odborníci, kteří zároveň expertně pokrývají všechny hlavní výzkumné linie FLÚ. Neméně důležité z hlediska integrace FLÚ do středoevropského výzkumného prostoru bylo i ustavení společné výzkumné platformy s lipským Leibnizovým institutem pro dějiny a kulturu východní Evropy v Praze v r. 2019 (Leibniz GWZO Prague; kvůli pandemii Covid-19 činnost zahájena v r. 2021), které bylo iniciováno právě FLÚ a jehož pracovníci také její činnost spolukoordinují. Kromě přípravy společných výzkumných či publikačních projektů se zahraničními partnery tato platforma rovněž usnadňuje výchovu mladé vědecké generace a i díky jejímu založení mohl FLÚ uzavřít v r. 2020 dohodu o společném školení doktorandů se dvěma humanitními fakultami lipské univerzity a právě lipským GWZO, což mj. rozšířilo portfolio stávajících sedmi doktorských studijních programů, jež jsou akreditovány ve spolupráci FLÚ a tuzemských univerzit a které budou rozvíjeny i v budoucnu.

V uplynulém období vedení FLÚ rovněž trvale akcentovalo nezbytnost rozvoje vlastní odborné ediční činnosti a modernizace a rozvoje knihovnicko-informačních služeb, které vnímá jako nepostradatelnou službu odborné i širší kulturní veřejnosti a zároveň vhodný způsob transferu znalostí a širší popularizace svého bádání. Pokračovalo vydávání či spoluvydávání (v současnosti devíti) odborných časopisů pokrývajících řadu disciplín od antického myšlení, numismatiky, medievistiky, intelektuálních dějin až po analytickou filosofii, kritickou teorii a filosofii vědy a techniky, z nichž některé byly nově založeny (*Kontradikce. Časopis pro kritické myšlení*) a jiné byly zařazeny do většiny významných mezinárodních citačních databází (kromě databází Scopus a Web of Science se jednalo např. i o prestižní full-textovou databázi JSTOR, kam byly zařazeny *Listy filologické*). *Filosofický časopis*, jedna z nejvýznamnějších českých časopiseckých platform věnovaných filosofii průřezově, začal od r. 2021 vycházet rovněž plně v režimu open access, čímž se připojil k ústavem vydávanému časopisu *Teorie vědy*, který na tento způsob publikování přešel již dříve.

Kromě dalšího rozvoje vlastního nakladatelství Filosofia, jež etablovalo některé nové ediční řady (např. úspěšný *Dnešní svět* či *Emancipace a kritika*), optimalizovalo jejich spravování oborově příslušnými vedoucími (případně vlastními redakčními radami) a začalo rovněž s vydáváním e-knih (nejnověji dokonce i audioknih), z nichž jsou mnohé postupně nabízeny zdarma ke stažení na webu nakladatelství, došlo na počátku r. 2017 ve spolupráci se spolkem OIKOYMENH k založení stejnojmenného nového edičního oddělení. Díky propůjčené známce OIKOYMENH tak od tohoto roku FLÚ pokračuje ve vydávání klasických filosofických a teologických děl od antiky po současnost. Vznik nového edičního oddělení, jehož produkce vítaně doplňuje tituly vydávané nakladatelstvím Filosofia, zároveň z FLÚ učinil po nakladatelství Academia druhého největšího vydavatele v rámci AV ČR s přibližně 40–45 vydanými odbornými tituly ročně. Díky dlouhodobě promyšlené akviziční politice i nutným systémovým a reorganizačním změnám (zejména v Knihovně Kabinetu pro klasická studia, kde se od r. 2016 do současnosti podařilo do elektronického katalogu v systému ALEPH převést a zkatalogizovat cca 30 000 knihovních jednotek, což je více než polovina celkového fondu knihovny) došlo též k rozvoji obou veřejně přístupných oborových knihoven, jež jsou součástí FLÚ, Knihovny Filosofického ústavu a Knihovny Kabinetu pro klasická studia, které v současnosti nabízejí zaměstnancům i všem ostatním čtenářům více než 110 000 svazků odborné literatury z příslušných disciplín a také nezbytné elektronické informační zdroje.

3. Koncepce řízení a výhled rozvoje FLÚ v letech 2023–2028

V následujícím období musí nové vedení FLÚ položit důraz na čtyři hlavní, vzájemně propojené agendy: (3.1) **provozně-ekonomická oblast a zajištění dostatečných finančních zdrojů pro činnost a rozvoj pracoviště**; (3.2) **péče o zaměstnance a rozvoj jejich pracovních podmínek**; (3.3) **organizace a podpora rozvoje vědeckých činností FLÚ včetně optimalizace standardů vědecké práce**; a (3.4) **rozvoj infrastruktury a servisních oddělení FLÚ**.

3.1. Ekonomická agenda

Zásadním, zároveň však nejsložitějším problémem pro dalších pět let je **zajištění dostatečného a stabilního financování FLÚ**, které by umožnilo nejen důstojné a konkurenceschopné odměňování všech jeho zaměstnanců a zaměstnankyň, ale i další rozvoj pracoviště jako celku. I pokud ponecháme stranou aktuální výši mezd, které se věnují podrobněji níže (viz bod 3.2), **současná situace je i ve střednědobém výhledu neudržitelná**: nominálně stagnující či dokonce mírně klesající rozpočet v kontextu rychle rostoucích nákladů a vysoké míry inflace v kombinaci s dlouhodobými systémovými nedostatky v oblasti podpory vědy a výzkumu v ČR (tj. zejména vysoký podíl účelově určené podpory v kapitolách státního rozpočtu určených na vědu a výzkum a zároveň výrazně nižší dostupnost těchto účelových prostředků pro humanitní obory) **bezprostředně ohrožuje činnost FLÚ**, a pokud bude tento trend pokračovat, téměř jistě povede k vynucenému propouštění zaměstnanců. Je třeba připomenout, že přibližně 80 % nákladů rozpočtu FLÚ tvoří náklady osobní: z celkových nákladů ve výši téměř 182 mil. v r. 2021 činily věcné náklady pouze 19 %, tj. 34,4 mil. Kč, zatímco osobní náklady byly ve výši 81 %, tj. 147,5 mil. Kč. Pokud jde o výnosy, ty byly v r. 2021 složeny z institucionální dotace (včetně dotace na

činnost) ve výši téměř 115 mil. Kč., tj. 63 %, mimorozpočtových dotací ve výši cca 54 mil. Kč., tj. 30 %, a ostatních výnosů ve výši cca 13 mil. Kč., tj. 7 %; projektová činnost přitom v r. 2021 tvořila 44 % rozpočtu FLÚ.

Otázka zajištění odpovídajících finančních zdrojů pro činnost FLÚ je **komplexním systémovým problémem, který nelze uspokojivě vyřešit pouze z úrovně pracoviště**. FLÚ proto musí mít promyšlenou **aktivní strategii**, jak v této věci na příslušných úrovních postupovat. K tomu je nutné zejména: ve spolupráci s jinými pracovišti (nejen) v oblasti humanitních a společenských věd (1) upozorňovat na strukturální a systémové nedostatky ve financování vědy a výzkumu v ČR a **vyzývat k jednání a nápravě příslušné orgány** či zodpovědné činitele (příkladem podobné aktivity může být přijetí a zveřejnění „Společného usnesení ředitelek a ředitelů pracovišť Akademie věd ČR z oblasti humanitních a společenských věd ke kritické situaci v odměňování pracovníků a pracovníc v humanitních a společenských vědích oborech“, adresovaného ministryni pro vědu, výzkum a inovace, jehož vznik iniciovalo i vedení FLÚ v únoru 2023). Je třeba (2) **aktivně podporovat vedení AV ČR v politických jednáních** týkajících se financování vědy a výzkumu s cílem dosáhnout výrazného zvýšení podílu institucionálního financování a rovněž **aktivněji vystupovat v diskusích v oblasti vědní politiky** na celostátní úrovni (zde přitom FLÚ disponuje expertizou, soustředěnou například v Kabinetu pro studium vědy, techniky a společnosti, v jehož rámci se někteří kolegové vědními politikami včetně jejich systémových problémů zabývají, a tento potenciál lze dále posilovat a podporovat, mj. i ve spolupráci s dalšími oborově relevantními pracovišti AV ČR).

V rámci AV ČR je nutné (3) **aktivně vstupovat do diskusí o interních politikách a rozpočtových prioritách AV ČR**: hlavním cílem by mělo být v následujícím období **zvyšování základní institucionální podpory**, jež má pro pracoviště AV ČR důležitou stabilizační funkci. Ve volbách do Akademické i Vědecké rady AV ČR je třeba i nadále aktivně podporovat uchazeče a uchazečky s kvalitními vizemi pro oblast vědní politiky i další rozvoj vnitřního akademického prostředí; být aktivní v poradních orgánech Akademické rady AV ČR, i pro příští funkční období do nich nominovat kompetentní a kvalitní kandidáty a kandidátky a usilovat také o opětovné zastoupení FLÚ v Ekonomické radě. V rámci FLÚ je třeba iniciovat a (4) **vést interní diskusi o dlouhodobější rozpočtové strategii pracoviště**, a to zejména na půdorysu vedení FLÚ – vedoucí týmů – Rada FLÚ – Dozorčí rada FLÚ: k hlavním otázkám patří například **problém udržitelnosti projektových týmů**, důraz na **efektivní zapojování interních pracovníků a pracovníc FLÚ do grantových a projektových soutěží**, možná **redistribuce části institucionálních prostředků určených na mzdy při získání grantového financování v rámci oddělení** či možnosti **optimalizace nákladové a výnosové strany rozpočtu FLÚ**.

Stěžejním úkolem je nutnost **zastavit zvětšující se vnitřní dluh** FLÚ, zejména s ohledem na snižování reálné hodnoty již aktuálně nízkých a nekonkurenceschopných mezd, a s tímto cílem také přistoupit k jednání o rozpočtu FLÚ v návaznosti na připravované mezinárodní hodnocení pracovišť AV ČR v r. 2025. V souvislosti s tímto hodnocením je třeba rovněž na celoakademické úrovni věnovat pozornost otázce **stanovení transparentní a motivační vazby této náročné mezinárodní evaluace na financování jednotlivých pracovišť a jejich týmů**, jež by měla být spojena i s vypracováním a uveřejněním **závazné a jasně definované strategie rozdělování institucionálních prostředků na základě jejich výsledků**. Dokud nedojde k výraznému zvýšení podílu institucionálního financování v rámci podpory vědy a výzkumu ze státního rozpočtu ČR a v návaznosti na to rovněž zvýšení základní dotace na rozvoj výzkumné organizace (RVO) ze strany rozpočtové kapitoly AV ČR,

musí se FLÚ ze systémového hlediska ještě více zaměřit na získávání účelových a účelově vázaných prostředků z projektových a grantových schémat. Tento požadavek však zároveň vnímám jako ve své podstatě kontroverzní, protože vystavuje zaměstnance a zaměstnankyně ústavu, kteří jsou v tomto aspektu již v současnosti mimořádně úspěšní, další pracovní, administrativní i psychické zátěži. FLÚ sám je navíc v tomto bodě do určité míry na hranici svých současných provozních možností a **z koncepčního hlediska je badatelskou činností FLÚ zapotřebí spíše koncentrovat než dále fragmentarizovat** do množství dílčích a dočasných grantových projektů a schémat (je třeba připomenout, že **výše účelových a účelově vázaných prostředků, s nimiž FLÚ hospodaří, se v posledních letech přibližuje výši základní institucionální podpory přidělované na rozvoj výzkumné organizace**) – v krátkodobém horizontu se však bohužel nenabízí uspokojivější či lepší alternativa.

I proto je třeba při přípravě grantových návrhů volit promyšlenou strategii s jasně stanovenými prioritami a nad rámec stávajících standardních grantových projektů se **více zaměřit na rozsáhlejší projekty podporované z programů EU a MŠMT**. V tomto ohledu by měla být jedním z nejbližších kroků a zároveň prioritou nového vedení FLÚ **příprava podání projektu či projektů do speciální výzvy určené pro podporu humanitních a sociálních věd z Operačního programu Jan Amos Komenský na konci r. 2023**. Důraz by měl být i nadále kladen na intenzivní a co nejefektivnější využívání financování z projektových zdrojů tak, aby byl podpořen koncepční rozvoj pracoviště jako celku: musí být zohledněn růst mezd stávajících zaměstnanců FLÚ (tomu musí odpovídat adekvátní a transparentně komunikované nastavení a pravidelná valorizace grantových mzdových sazeb v souladu s vnitřním mzdovým předpisem FLÚ a případnými mzdovými limity poskytovatelů dotace) a zároveň je třeba hledat i taková grantová schémata, jež **umožňují podporu a rozvoj infrastrukturních a servisních oddělení FLÚ a zajištění důležitých společných činností** (zde jde především o rozvoj projektových činností a kompetencí v oblasti operačních programů, jež mohou přispět k dílčí finanční stabilizaci FLÚ). V neposlední řadě by bylo žádoucí pokusit se zajistit alespoň určitou část podpory aktivit FLÚ z dosud nevyužívaných zdrojů a hledat tak možnosti **podpory konkrétní aktivity nebo projektu ze strany vybraných subjektů či soukromého kapitálu a mecenátu**, pro které by mohla být zajímavá některá badatelská témata FLÚ se specifickým národním a společenským dopadem (bádání o české kultuře) či aktuální společenskou relevancí, například v oblasti etiky, normativních aspektů rozvoje nových technologií a využití umělé inteligence či v oblasti ochrany klimatu (v případě technologických firem se nabízí institut daňového odpočtu na výzkum a vývoj).

3.2. Péče o zaměstnance a rozvoj jejich pracovních podmínek

V návaznosti na hlavní priority v provozně-ekonomické oblasti je klíčovým problémem a úkolem nového vedení FLÚ **zajistit pracovníkům a pracovnícím FLÚ odpovídající mzdové ohodnocení**. Tento úkol průběžně řešilo již minulé vedení FLÚ: před zlomovým obdobím let 2022/2023, výrazně poznamenaným energetickou krizí, válkou na Ukrajině i změnami akcentů ve státním rozpočtu, jejichž důsledky dosud neodezněly, patřil FLÚ k pracovištím AV ČR s nejvyšším procentuálním nárůstem průměrných mezd (mezi léty 2018–2021 se celková průměrná hrubá mzda ve FLÚ zvýšila o 25 %, tj. z 36 631 Kč na 45 795 Kč), kdy docházelo jak k pravidelnému navyšování z institucionálních zdrojů, tak růstu a přerozdělování objemu prostředků z projektové činnosti. Souběžně s tím byly podle finančních možností FLÚ zvyšovány i spodní hranice tarifních mezd ve vnitřním mzdovém

předpisu, napříč všemi útvary FLÚ došlo ke sjednocení výše tarifních mezd v rámci jednotlivých kvalifikačních stupňů a proběhla systematizace mechanismu rozdělování mimořádných ročních odměn, jež jsou od r. 2021 vypláceny na základě závazného ročního pracovního výkazu na návrh vedoucích oddělení, kteří ho zdůvodňují při osobním jednání s vedením FLÚ.

Mzdy však byly zvyšovány z neadekvátně nízkého základu a ani v uvedených letech tak nedosáhly odpovídající úrovně: medián mezd u výzkumných pracovníků FLÚ kategorie 1 a 2 (tj. vědeckí pracovníci s atestací a odborní pracovníci vědy a výzkumu s vysokoškolským vzděláním) činil za r. 2022 38 104 Kč a u ostatních pracovníků jen 35 872 Kč (podle údajů ČSÚ přitom činila v r. 2022 průměrná hrubá mzda v ČR 40 353 Kč, v Hl. městě Praha pak 49 782 Kč; celorepublikový medián mezd byl v posledním čtvrtletí r. 2022 uváděn ve výši 37 463 Kč). **S ohledem na vysokou kvalifikaci zaměstnanců a zaměstnankyň FLÚ a setrvalý důraz na dosahování excelentních, mezinárodně kompetitivních výsledků je tento stav mimořádně neuspokojivý a demotivující.** Dalším vážným problémem je pak – i ve srovnání s průměrnými mzdami na vysokých školách a v rámci AV ČR – komparativně nízká mzda u pracovníků a pracovníc s nejvyšší profesní kvalifikací, tj. u vědeckých kategorií V5 a V6, jež jsou analogické vysokoškolské kvalifikaci docenta či profesora.

Vzhledem k progresivní věkové struktuře pracoviště (ke konci r. 2021 převažovali ve FLÚ zaměstnanci a zaměstnankyně ve středních či nižších věkových kategoriích: 85 zaměstnanců ve věku 41–50 let, 66 zaměstnanců ve věku 31–40 let), a naopak relativně nízkému počtu zaměstnaných osob důchodového věku, je ve FLÚ oslabena možnost přirozené generační obměny na pracovních pozicích: významným úkolem je proto **potřeba zajistit finanční zdroje pro žádoucí kariérní růst stávajících zaměstnanců, který by měl být spojen také s odpovídajícím zvyšováním mzdového ohodnocení.** U vědeckých pracovníků bude proto třeba klást důraz na přísná kritéria pro výběr a přeřazování do nejvyšších kvalifikačních stupňů a zároveň k tomu zajistit odpovídající mzdové prostředky. Užitečné by bylo v této souvislosti otevřít i širší diskusi o nastavení parametrů spolupráce FLÚ s vědeckými pracovníky a pracovnícemi po dosažení důchodového věku, pokud je nezbytná například při zajišťování rozsáhlých edičních či syntetických projektů přesahujících vědeckou kariéru jednotlivce. Tato problematika, stejně jako stanovení obecného a předvídatelného systémového rámce pro režim a podmínky práce ve vědě a výzkumu, by však měla být ošetřena primárně na úrovni národní zákonné regulace a na její potřebnost by měl ústav ve spolupráci s dalšími výzkumnými organizacemi upozorňovat.

Cílem nového vedení FLÚ ve mzdové oblasti musí být zajištění nárůstu tarifních (tj. nárokových) složek mezd všech kategorií zaměstnanců do r. 2025 minimálně o 15 % (tj. alespoň o výši průměrné roční inflace v ČR v r. 2022). Spodní hranice výše tarifní mzdy ve všech kategoriích by měla být rovněž pevně navázána alespoň na výši zaručené mzdy stanovené a valorizované Vládou ČR. Zároveň by bylo žádoucí dosáhnout i motivačního zvýšení mzdové diferenciacce mezi jednotlivými vědeckými kategoriemi, zejména mezi kategoriemi V3–V4 a V5 a V6. Pokud nedojde k odpovídajícímu navýšení rozpočtu FLÚ ať už institucionálními nebo účelovými prostředky, které by tyto cíle pomohlo naplnit, bude nevyhnutelné snížit počet zaměstnanců ústavu. V ideálním případě by měl FLÚ pokračovat v praxi omezeného angažování pracovníků a pracovníc na dílčí úvazky a **soustředit se na podporu kmenových zaměstnanců a zaměstnankyň plně afiliovaných k ústavu s plnými pracovními úvazky**, kteří se svůj kariérní život rozhodli spojit právě s FLÚ: **personální prioritou se musí stát vytvoření adekvátně ohodnocených pozic na plný pracovní úvazek.** S ohledem na výše uvedené bych pokládal za žádoucí zřídit v rámci FLÚ **pracovní skupinu**

k problematice odměňování a pracovních podmínek, a to s širším zastoupením (včetně zástupců odborů, personálního oddělení apod.).

Úkolem vedení FLÚ musí být rovněž i nadále snaha zajistit co nejstabilnější podmínky zaměstnanců a zaměstnankyň pro vědeckou, servisní a infrastrukturní práci. V této oblasti je třeba klást důraz nejen na **zvyšování počtu smluv uzavíraných s kmenovými vědeckými pracovníky a pracovníci FLÚ na dobu neurčitou**, které by jim po určitém počtu odpracovaných let a v návaznosti na pozitivní hodnocení jejich práce v rámci atestací byly rovněž nabízeny automaticky (jak je to také zakotveno v návrhu nové kolektivní smlouvy, kterou již projednala Rada FLÚ a schválila odborová organizace FLÚ), ale rovněž **zachovat možnost uzavírání opakujících se pracovních kontraktů na dobu určitou, zejména u vědeckých pracovníků na projektové bázi**. Úplná eliminace této formy a stoprocentní přechod pouze na pracovní-právní vztahy definované zákoníkem práce by vedly k praktickému ochromení některých vědeckých činností ústavu a stejně tak i oddělení, jejichž financování je na projektové činnosti z velké míry závislé: povinnost nabídnout každému vědeckému spolupracovníkovi po dvou termínovaných pracovních smlouvách (uzavřených na 1–3 roky) vždy kontrakt na dobu neurčitou je v přímém rozporu s flexibilitou a personální variabilitou vyžadovanou při přípravě i řešení tematicky různorodých grantových i jiných časově omezených projektů. Důsledné zachování této povinnosti by vedlo k tomu, že by FLÚ musel víceméně rezignovat na řadu projektových soutěží, které však zajišťují téměř polovinu výnosů jeho rozpočtu (včetně podpory základních administrativních činností a pozic), a musel by rovněž přistoupit k hromadnému propouštění zaměstnanců, kteří nepatří ke kmenovým pracovníkům. Současně by se ve stávajících podmínkách financování jeho personální politika nežádoucím způsobem uzavírala, což by mělo negativní dopad zejména na začínající a mladé badatele a badatelky.

Potřeba stabilního kariérního růstu, pracovní flexibility či možnosti dalšího vzdělávání jsou samozřejmě nezbytné i pro **pracovníky a pracovníce infrastrukturních a servisních oddělení FLÚ**. Také v této oblasti bude muset vedení FLÚ adekvátně reagovat na logické tlaky cílící na zvyšování a konkurenceschopnost mezd, a to v řadě oblastí, jež jsou pro chod ústavu a jeho další rozvoj klíčové, jako je například ekonomická oblast (hlavní a mzdová účetní) či administrace a podpora grantové a projektové činnosti. Vzhledem k tomu, že řada strategických plánů týkajících se zlepšování pracovního prostředí a podmínek FLÚ byla formulována v projektu „Rozvoj prostředí pro profesní růst pracovníků Filosofického ústavu Akademie věd ČR“ a byla součástí závazných akcí souvisejících s udělením HR Award, v následujícím období se musí FLÚ zaměřit zejména na jejich konkrétní naplňování a implementaci. Další cílený rozvoj těchto agend bude svázaný především s očekávaným vyhlášením pokračující výzvy v rámci operačních programů zaměřených na stávající nositele HR Award, a pokud bude tato výzva vypsána, pro FLÚ musí být prioritou o udělení příslušného projektu usilovat.

3.3. Organizace a rozvoj vědeckých činností FLÚ

Jak bylo již zmíněno, strategické cíle, stejně jako shrnutí základních zásad a principů organizace vědecké práce na FLÚ obsahuje dokument „Strategie FLÚ“, jenž byl schválen v r. 2020 a z jehož znění je třeba vyjít i v dalším období fungování ústavu: FLÚ musí zůstat i nadále špičkovým vědeckým pracovištěm v národním kontextu, jež dokáže reflektovat potřeby tuzemské kultury a společnosti, a zároveň musí excelentními vědeckými výsledky

intenzivně přispívat k celosvětovému rozvoji poznání ve všech svých profilujících disciplínách.

Pokud jde o konkrétnější naplňování tohoto poslání a **hlavní akcenty vědecké koncepce FLÚ pro příštích pět let**, domnívám se, že FLÚ se musí soustředit zejména na pět oblastí: 1) **zajištění udržitelnosti a rozvoje společensky aktuálních výzkumných témat, jež byly nově etablovány v minulém období**. Jde například o interdisciplinárně pojaté výzkumy společenské odolnosti, bádání v oblasti enviromentální etiky a filosofie techniky (včetně zajištění dostatečných pracovních úvazků v novém Oddělení aplikované filosofie a etiky) či posílení expertízy v oblasti pohybů vědy a reflexe vědních politik v Kabinetu pro studium vědy, techniky a společnosti. Dalším akcentem by měla být (2) **podpora nových přístupů i infrastruktury výzkumu v oblasti *digital humanities*, včetně jejich reflexe** (tato oblast je přitom spojena s nutností zajistit odpovídající IT podporu či podporu práce s vědeckými daty, tzv. data management).

Jakožto určitou protiváhu fragmentarizaci výzkumu, k níž přispívá i tlak na získávání individuálních grantových projektů, musí FLÚ pokračovat v přípravě (3) **dlouhodobých, časově i vědecky náročných projektů, často přesahujících kariéru individuálních badatelů**, pro něž poskytují vědecké instituce neuniverzitního typu jedinečné zázemí, a musí usilovat o vytvoření optimálních podmínek pro jejich zpracování. Nejde přitom jen o podporu pokračování dlouhodobých edičních (např. vydávání spisů J. A. Komenského či Jana Patočky) či lexikografických projektů (např. vydávání *Slovníku středověké latiny v českých zemích*), které lze standardně jen obtížně zahrnout do běžných schémat grantové podpory a pro něž bude také třeba postupně zajistit novou generaci odborných pracovníků a pracovníc, ale rovněž o podporu záměrů nových, jakým je například právě zahájený bolzanovský projekt dr. Fuentes-Guilléna, který počítá i s vytvořením digitálního archivu Bolzanových děl. FLÚ by měl i nadále podporovat (4) **formulaci aktuálních, někdy i radikálně inovativních a experimentálních témat a přístupů v rámci badatelských týmů i napříč nimi**, např. v rámci všestranné a soustavné podpory přípravy návrhů do soutěže ERC, a dbát na to, aby čas, jež tato příprava vyžaduje, byl adekvátně a pozitivně zohledněn při hodnocení vědecké činnosti badatelů a badatelek FLÚ. Konečně nelze zapomínat (5) **na aktivity orientované na potřeby společnosti a na podporu viditelnosti profilujících oborů FLÚ a popularizaci dosažených výsledků ve veřejném prostoru**.

V následujícím období by po mém soudu bylo rovněž užitečné otevřít **širší koncepční debatu o možnostech optimalizace současné struktury FLÚ, resp. organizace vědeckých činností ve FLÚ**, a to zejména v rámci diskusí s Radou FLÚ, Mezinárodním poradním sborem FLÚ a jednotlivými vědeckými týmy. Na jedné straně se FLÚ totiž z logických a opodstatněných důvodů programově nezaměřuje na pokrytí všech oblastí filosofického myšlení minulosti a současnosti, což však v minulosti vedlo k některým výtkám zejména ze strany mezinárodních hodnotitelů. Na druhé straně existují v rámci stávající struktury pracoviště určité překryvy, jak pokud jde o konkrétní badatelská témata studovaná v jednotlivých odděleních, tak o širší těžiště výzkumu, která jsou však zpracovávána v různých odděleních s různými důrazy, což opět vyvolávalo příležitostné nepochopení a kritiku zahraničních hodnotitelů (viz např. diskuse a podněty vzešlé z mezinárodního hodnocení FLÚ a jeho týmů za léta 2015–2019).

Pevně definovaná struktura členící FLÚ do poloautonomních „jednotek“, jež je v některých případech důsledkem komplikovaného historického vývoje pracoviště, přináší na jedné straně nutnou decentralizaci řízení, strukturuje administrativní a provozní chod a vytváří podmínky pro formulaci dlouhodobějších badatelských priorit. Na straně druhé

ovšem také **znesnadňuje ustavování flexibilních pracovních skupin, mj. napříč jednotlivými odděleními.** Tato možnost zřizovat (se souhlasem vedení FLÚ a Rady FLÚ) pracovní skupiny s oficiálním statusem složené z pracovníků různých vědeckých oddělení je přitom v návaznosti na přijatou „Strategii FLÚ“ již zakotvena v Organizačním řádu FLÚ a aktuálně je tento institut využíván v případě průřezové digitální výzkumné infrastruktury LINDAT/CLARIAH-CZ podporované z externích prostředků MŠMT. Zejména v případě posílení základního institucionálního financování FLÚ by vznik a podpora dalších takových pracovních skupin mohla být velmi přínosná, což je zřejmé z praxe některých neuniverzitních pracovišť v zahraničí a **předkládaná koncepce by tento flexibilní prvek organizační struktury dále podporovala a hledala možnosti jeho širšího využití.**

Důsledné respektování stávající struktury například při mezinárodním hodnocení pracovišť AV ČR, do něž FLÚ dosud vždy vstupoval právě prostřednictvím všech svých jednotlivých oddělení zvláště, může vést rovněž k nepochopení komplikovaného, multioborového a interdisciplinárního charakteru pracoviště zahraničními odborníky, a může tak mít negativní dopad na jeho evaluaci. **Otázkou k diskusi s orgány pracoviště proto zůstává formulace několika profilujících a zastřešujících „výzkumných os“** (po vzoru některých pracovišť německé Leibnizovy společnosti), **pod nimiž by bylo bádání FLÚ obecně rozvíjeno a prezentováno navenek.** To by mimo jiné umožnilo i větší flexibilitu tematicky a problémově zaměřené odborné práce (mj. i formou výše zmíněných pracovních skupin) bez nutnosti striktního respektování příslušnosti ke konkrétnímu oddělení či týmu FLÚ, aniž by to ohrozilo hodnocení vědecké práce FLÚ jako celku.

Pokud jde o jednotlivá oddělení FLÚ, pokládám za žádoucí po diskusi s Radou FLÚ **uvážít zavedení interních výběrových řízení na pozice vedoucích vědeckých týmů FLÚ, a to vždy nejpozději po dvou cyklech mezinárodního hodnocení, tj. po 10 letech.** Konkrétní podobu a parametry výběrového procesu je však třeba důkladně vydiskutovat a promyslet, neboť kupříkladu otevřený konkurz, jenž by mohl přinést žádoucí změnu zavedené či nevyhovující praxe a vnesení nových podnětů, by za (spíše realistického) předpokladu omezených finančních prostředků mohl být spojen s redukcí stávajícího personálního obsazení daného týmu. Alternativou by tak bylo vnitřní výběrové řízení v rámci jednotlivých oddělení či FLÚ, do něž by byli zahrnuti kmenoví zaměstnanci s plným úvazkem a požadovanou kvalifikací, a vypsání otevřeného výběrového řízení v situacích, které by vyžadovaly výraznější personální a koncepční proměnu (v koncepčních otázkách má klíčové kompetence Rada FLÚ, a takové případy by proto byly vázány na její rozhodnutí).

V této souvislosti pokládám za mimořádně důležité pokusit se v úzké spolupráci s orgány pracoviště i s vedoucími jednotlivých týmů o jasné **definování vnitřních závazných standardů vědecké práce** a zároveň prosazovat **přísné, ale spravedlivé, transparentní, senzitivní a nestranné posuzování jejich dodržování** při pravidelném interním hodnocení zaměstnanců, tj. při atestacích, a to zejména s ohledem na obecně nedostatečnou výši dostupných finančních prostředků ve FLÚ i na přirozeně narůstající počet profesně pokročilých badatelů zaměstnávaných zde na dobu neurčitou. Ačkoli se FLÚ profiluje jako špičková vědecká instituce, rozvíjející excelentní a mezinárodně kompetitivní výzkum, **dosud nebylo konkrétně definováno, jakých výsledků by měli výzkumníci a výzkumnice dosahovat, ani v jaké kvalitě a kvantitě, aby tomuto profilu skutečně dostáli v praxi.** Stanovení těchto standardů je samozřejmě velmi komplikované a při snaze o jejich formulování, jež však pokládám za **klíčové pro spravedlivé odměňování i pro žádoucí udržení excelentní kvality vědecké práce na FLÚ,** bude třeba důsledně přihlížet jak k rozdílům v pokročilosti jednotlivých pracovníků na základě jejich zařazení do

kvalifikačních stupňů a k výši jejich pracovního úvazku, tak k oborovým specifickým a zvyklostem v nejrůznějších disciplínách, do nichž FLÚ svým bádáním zasahuje.

Zohlednit bude třeba i různé typy projektů, na nichž jednotliví zaměstnanci a zaměstnankyně ve FLÚ pracují (jinak bude třeba definovat standardy u individuálního výzkumu, jinak pro členy rozsáhlých týmových edičních projektů), a nezbytná bude také citlivost vůči individuální situaci konkrétních zaměstnanců či zaměstnankyň v souladu se standardy HR Award (vstřícný postoj např. ke kariérním pauzám, předchozí odlišné kariérní dráze, složité rodinné situaci apod.). Při hodnocení vědecké práce by kromě publikací mělo být samozřejmě přihlíženo i k dalším typům činností či výsledků, jež jsou buď přímým výstupem badatelské práce FLÚ (např. aplikovaný a společensky orientovaný výzkum, jehož výsledkem standardně nejsou publikace; vytváření odborných databází v rámci *digital humanities* apod.), nebo její vítanou a nutnou součástí (zejm. její popularizace). Konečným cílem by při zohlednění výše uvedeného mělo být **stanovení kvalitativních i kvantitativních standardů** (analogicky k vědeckým požadavkům pro zařazování do kvalifikačních stupňů) **vztahených k plnému úvazku, jemuž zaměstnanci a zaměstnankyně musí kupříkladu v intervalu pěti let** (nejzazší termín pro atestaci každého vědeckého pracovníka v AV ČR) **dostát a na jejichž naplňování dohlíží atestační komise.**

I v dalším období musí být řízení FLÚ založeno na **principech transparentnosti, efektivity, otevřenosti a kolegiality** a rovněž je třeba zachovat a prohlubovat stávající kulturu „ploché hierarchie“, včetně rozvíjení existujících platforem pro pravidelné **setkávání vedení ústavu s vedoucími vědeckých oddělení, s badateli a badatelkami ústavu a se zástupci servisních oddělení** (kromě pravidelného kolegia ředitele a setkávání širšího vedení FLÚ s pracovníky a pracovníci vědeckých útvarů považují za perspektivní pokračovat v pořádání tzv. „servisního kolegia“, na němž vedení ústavu jedná se zástupci servisních útvarů; pro praktický chod ústavu bych pokládal za přínosné i periodické setkávání vedení FLÚ a hospodářské správy s asistentkami jednotlivých oddělení). Rád bych také všem zaměstnancům a zaměstnankyním FLÚ nabídl možnost pravidelného **neformálního individuálního setkání s ředitelem** (po přihlášení na konkrétní vypsání termín), na kterém by bylo možné probrat jakékoli otázky či náměty pracovníků a pracovníc FLÚ.

V minulém období se v případě konkrétních agend osvědčilo zakládat příslušné **pracovní skupiny** (tato praxe byla využita například při přípravě některých strategických dokumentů souvisejících s HR Award, ať už šlo o ustavení pracovní skupiny pro vytvoření Etického kodexu FLÚ nebo pracovní skupiny připravující Plán rovných příležitostí FLÚ). Pracovní skupiny však vnímám primárně jako nástroj potřebného nehierarchizovaného začlenění pracovníků a pracovníc s konkrétní expertízou FLÚ do chodu ústavu, jehož směřování mohou v daných oblastech pomoci formovat, a nelze na ně přenášet zodpovědnost za nalezení systémových řešení.

S přibývajícimi požadavky na zvládání nových vícečetných a víceúrovňových agend, buď vyžadovaných legislativou, souvisejících s přípravou konkrétních projektů nebo reagujících na aktuální vnitřní potřeby FLÚ (např. ombudsman, kontaktní osoba pro ochranu oznamovatelů, koordinátor institucionální odolnosti, nově připravované standardy ke kyberbezpečnosti, data stewardingu a genderové rovnosti; dále fungování nových grémií v rámci FLÚ, jako je Etická komise FLÚ, poradní sbor Rady FLÚ, mezinárodní poradní sbor, rada pro popularizaci atd.) musí dbát vedení FLÚ na zásady **jednoduchého, efektivního a kompetenčně vymezeného přístupu** a tam, kde je to možné a účelné, hledat

rovněž možnosti sdílení některých pozic a agend v rámci oborově příbuzných pracovišť AV ČR nebo na úrovni AV ČR jako takové.

Stávající základní strukturu výkonného vedení FLÚ, na němž se kromě zástupců ředitele a vědecké tajemnice podílí v řadě aspektů i předseda Rady FLÚ (příp. její místopředseda), považuji za vyhovující: s neustále přibývajícím administrativně-organizačním agendou a potřebou dalšího rozvoje pracoviště však bude nutné při konstituování nového vedení FLÚ **nově rozvrhnout delegování některých kompetencí** (i v základních hospodářských, legislativních a provozních oblastech) a zahrnout do dělby práce i další oblasti (zejména strategické projektové řízení a přípravu větších projektů z operačních programů, duševní vlastnictví a zaměstnanecká díla). V tomto ohledu proto považuji za nutné **nově systematizovat agendy v rámci vedení FLÚ a přesněji rozdělit kompetence** ředitele, jeho zástupců a zástupkyň a případně dalších osob (včetně vedoucích servisních útvarů s jejich vazbami na další podpůrné a administrativní pozice), jež povede k efektivnějšímu řešení klíčových vědecko-organizačních i provozních agend. Bude rovněž nutné **posílit pracovní kapacitu vedení FLÚ a vytvořit jeho členům a členkám lepší podmínky pro práci** (dosavadní úroveň alokovaných úvazků pro práci ve vedení FLÚ je s ohledem na objem agendy nedostatečná), případně je možno uvážit i rozšíření počtu zástupců či zástupkyň ředitele o jednu pozici. Jako dlouhodobý problém pociťuji v této souvislosti **nedostatečné zastoupení žen ve vedení FLÚ, stejně jako na dalších řídicích pozicích či v rozhodovacích grémiích, jejichž počet by se měl po mém soudu zvýšit**.

Vedení FLÚ musí i nadále dbát na všestrannou podporu vědeckých činností pracoviště: do této oblasti, jejíž rozvoj ovšem bude do značné míry záviset i na schopnosti zajistit externí finanční zdroje z příslušných projektů, patří především podpora publikování v cizích jazycích, další rozvoj a podpora otevřené vědy na FLÚ včetně data managementu, i podpora dalšího vzdělávání pracovníků a pracovníc ústavu (zvyšování odborných kompetencí, jazyková vybavenost, soft skills).

3.4. Rozvoj infrastruktury a servisních oddělení FLÚ

Kvalitní servisní zázemí a infrastruktura výzkumu jsou nezbytnou podmínkou hladkého fungování i dalšího rozvoje FLÚ. Jednou z priorit pro další období v této oblasti musí být **optimalizace technicko-hospodářských agend na FLÚ**, včetně zajištění kontinuální generační obměny na klíčových pozicích, získání kvalitních pracovníků a pracovníc, kteří budou důstojně a konkurenceschopně odměňováni, a vytvoření optimálního, vstřícného a stabilního pracovního prostředí. Rozvoj infrastrukturních a servisních součástí FLÚ byl již v uplynulém období částečně nastaven v souladu se schváleným akčním plánem zpracovaným pro získání HR Award a došlo rovněž k racionalizaci některých ekonomických i personalistických agend zavedením nového ekonomického informačního systému a jejich elektronizací. V souladu s nově navrhovanými akcemi v rámci udržení certifikace HR Award by nejpozději do roku 2025 měl proběhnout **interní audit servisních oddělení FLÚ**, v jehož rámci dojde k aktualizaci pracovních náplní, zodpovědností a kompetencí, stejně jako k identifikaci a eliminaci potenciálních duplicit v pracovních činnostech, které se díky tomu dále zefektivní. V návaznosti na to je třeba uvážit zavedení pravidelného, motivačně založeného hodnocení servisních pracovníků a pracovníc ústavu (analogicky k hodnocení vědeckých pracovníků a pracovníc FLÚ).

Personálně posílit je třeba **agendu prezentace a popularizace** aktivit FLÚ směrem k veřejnosti alokací další pracovní kapacity, zejména na kontinuální administraci webových

stránek či sociálních sítí a podporu stávající PR specialistky, jež by se mohla více soustředit na rozvoj kreativních přístupů k propagaci činností ústavu. Řešit bude třeba i **dlouhodobě personálně poddimenzovanou IT podporu zaměstnanců FLÚ**, jejíž stávající pokrytí výhradně z interních zdrojů vědeckými pracovníky ústavu neodpovídá jeho velikosti a potřebám (v této souvislosti je nutné zmínit například i dosud chybějící strategii managementu dat na FLÚ, který je spojen se značnými technickými i administrativními nároky a kompetencemi, jež nelze přenášet na vědecké pracovníky). V této oblasti však bude třeba kromě alokace omezených institucionálních zdrojů hledat řešení zejména v externím projektovém financování, a je proto nezbytné soustředit se na identifikaci takových projektových výzev, do nichž lze podobné oblasti zahrnout.

Stejně jako doposud musí být položen důraz rovněž na kontinuální rozvoj **ediční činnosti a knihovnicko-informačních služeb** v rámci FLÚ. V ediční činnosti, realizované zejména nakladatelstvím Filosofia, edičním oddělením OIKOYMENH, ale i prostřednictvím vydávaných či spoluvydávaných odborných periodik, je třeba se soustředit nikoli na další rozšiřování produkce, která již v současnosti naráží na limity personálního i technického zabezpečení, ale na udržení a případně ještě další zvýšení kvality vydávaných textů (zejména prostřednictvím rigorózního a transparentního recenzního řízení) i jejich redakčního a grafického zpracování. Žadoucí je také zvýšení provozních synergií mezi oběma edičními součástmi FLÚ například v oblasti distribuce, skladových zásob či v otázce nákladů. Bude třeba také adekvátně reagovat na aktuální podněty a trendy vydavatelské praxe, a tam, kde je to smysluplné, jim vycházet vstříc (podpora otevřeného přístupu, rozvoj e-knih, audioknih, zveřejňování titulů, k nimž FLÚ drží copyright, po uplynutí stanoveného moratoria zdarma na internetu).

Zajistit je nutné **rovněž plynulé fungování a rozvoj nejen obou veřejně přístupných knihoven FLÚ**, ale také **zpracování odborných knižních sbírek či dílčích knihoven**, jež jsou součástí některých oddělení FLÚ (zejména Centra mediévistických studií či Oddělení pro kmenologii a intelektuální dějiny raného novověku), včetně alokace potřebného personálního zajištění knihovnických úkolů. Vzhledem k omezeným finančním zdrojům je třeba ještě pečlivěji promýšlet a nastavit akviziční politiku, zejména s ohledem na možnosti nákupu odborné literatury z grantových projektů, a z institucionálních zdrojů preferovat pořizování obecně použitelných referenčních a syntetizujících titulů či edic než izolovaných svazků úzce zaměřené sekundární literatury k dílčím tématům. V neposlední řadě pokládám za žádoucí otevřít diskusi nad racionalizací a rozložením některých agend, jež v současnosti z větší části zajišťuje Knihovna FLÚ a které pro její pracovníky a pracovnice představují stále se zvyšující zátěž: jde zejména o administraci databáze ASEP, kde by bylo vhodné uvažovat o takovém technickém řešení, jež by alespoň část úkolů a zodpovědností přeneslo na vědecké pracovníky a pracovnice FLÚ jakožto vlastní tvůrce vědeckých výsledků.

*

FLÚ je největším ústavem z oblasti společenských a humanitních věd AV ČR a jedním z největších vědeckých center studia filosofie a souvisejících oborů v ČR obecně. Velikost samozřejmě ještě nevyovídá nic o významu, důležitosti či potřebné společenské relevanci. Představu o dalším směřování a rozvoji tohoto pracoviště nechci v žádném případě končit apologií potřeby humanitního vzdělání či nezbytnosti filosofie a humanitních věd pro náš každodenní život. FLÚ je mimořádně úspěšné a mezinárodně uznávané pracoviště,

jehož dynamický rozvoj v posledních letech je jeho silnou i slabou stránkou zároveň: složitá situace, ve které se v současnosti nachází, není důsledkem jeho „přebujelé“ struktury, „předimenzované“ velikosti či obecně špatného fungování, které by se dalo odstranit nějakým jednoduchým řešením (např. rušením „nepotřebných“ oddělení, eliminací některých „neproduktivních“ směrů výzkumu, hromadným propouštěním „podprůměrných“ zaměstnanců apod.), ale souvisí paradoxně právě s tímto jeho rozvojem, jehož další pokračování (či realisticky alespoň udržení současné úrovně) kriticky ohrožuje dlouhodobé podfinancování a nestabilita finančního zajištění vědy a výzkumu v ČR.

To zároveň neznamená, že vše funguje bezchybně a není co zlepšovat: konkrétní kroky, jež by FLÚ měl po mém soudu v následujícím období učinit (např. hledání vědeckých synergií napříč tematicky definovanými osami výzkumu, což by zároveň potenciálně generovalo nové možnosti získávání rozsáhlejších národních i mezinárodních projektů), jsem se pokusil načrtnout na předchozích stranách. V případě svého úspěchu bych popsaným způsobem usiloval o to, aby FLÚ mohl tak jako doposud plnit své poslání: reagovat na potřeby společnosti i české kultury, excelentním výzkumem přispívat k rozvoji světové vědy a pokusit se přispět k řešení otázek a problémů, jež se podstatným způsobem týkají nás všech. Bez výrazných změn ve financování tuzemské vědy a výzkumu a zejména navýšení nezbytné institucionální dotace na činnost FLÚ to však bude obtížné.

V Praze, 1. května 2023