



**FAKULTA
SOCIÁLNÍCH VĚD**
Univerzita Karlova

Koncepce rozvoje

Institutu komunikačních studií a žurnalistiky

Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy

na léta 2022–2026

Jakub Končelík

Obsah:

Shrnutí:	2
Úvod	3
Financování.....	4
Výuka	5
Věda a akademické kvalifikace.....	7
Zahraniční spolupráce a doktorské studium	10
Organizační struktura – katedry, laboratoře a CEMES.....	12
Personální oblast	14
Závěr	17

V Praze dne 14. dubna 2022

Jakub Končelík



Shrnutí:

Základní záměr

Udržet a dále rozvíjet institut v dosavadním nastavení a kurzu. Nijak dramaticky neupravovat ani pedagogické ani vědecké směřování institutu ani jeho organizační strukturu, ale soustředit se na udržování příjemného pracovního prostředí a výkonového odměňování.

Z konkrétních kroků zejména uvést v život principy kariérního rozvoje FSV UK, nově vymezit profil absolventa, dále posilovat spolupráci se zahraničním, rozvíjet cizojazyčné programy a dotvořit administrativní i pracovní podmínky pro získávání prestižních grantů a kvalitních publikací.

Silné stránky IKSŽ

Financování: zdravé, slibně se vyvíjející – *stabilizační cíl:* udržet stávající příjmy u grantů.

Výuka: plně reakreditovaná – *stabilizační cíl:* nově definovat profil absolventa.

Věda a akademické kvalifikace: dobrým směrem se vyvíjející – *stabilizační cíl:* udržet publikační výkon, obnovit jmenovací řízení, podpořit zahajování habilitačních řízení, uvést v život program Cooperatio.

Zahraniční spolupráce a doktorské studium: reformované, slibně se vyvíjející – *stabilizační cíl:* udržet stávající vývoj.

Organizační struktura: tradiční a dobře zakotvené a zapracované katedry a laboratoře – *stabilizační cíl:* doladit mechanismus distribuce finančních prostředků na katedry a RTL.

Personální oblast: silné zastoupení kmenových zaměstnanců ve střední a mladší generaci – *stabilizační cíl:* dovést bez potíží a otřesů přirozenou generační obměnu, uvést v život principy kariérního rozvoje FSV UK, udržet příjemnou atmosféru na pracovišti.

Slabé stránky IKSŽ

Financování: stále založené převážně na dotaci na vzdělávací činnost – *rozvojový cíl:* posílit příjmy z cizojazyčných placených programů.

Výuka: slábnoucí kontakt se soudobými mediálními trendy – *rozvojový cíl:* inovovat výuku a více ji propojit s praxí (novinářskou, marketingovou i analytickou).



FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD Univerzita Karlova

Věda a akademické kvalifikace: slabý podíl a) nejkvalitnějších publikací, b) doktorských studentů na vědě, c) habilitací domácích zaměstnanců, – *rozvojový cíl:* motivovat k a) publikování v kvalitních zahraničních časopisech a vydavatelstvích, b) zapojování doktorandů do vědeckých týmů, c) a zlepšit administr., pracovní i mzdové podmínky pro habilitované.

Zahraniční spolupráce a doktorské studium: malé zastoupení doktorských studentů a) ze zahraničí a b) na vědě, cizojazyčné programy včetně doktorského jsou zatím slabé a v záběhu – *rozvojový cíl:* stabilizovat a pevně ukotvit placené cizojazyčné programy a dále posílit zastoupení zahraničních pedagogů, zejména v doktorském studijním programu.

Organizační struktura: CEMES a některé formy celoživotního vzdělávání (studijní pobyty, či letní školy) organizačně neukotvené a ne plně funkční – *rozvojový cíl:* investovat do rozvoje, ukotvit pravidla fungování.

Personální oblast: vysoká míra inbreedingu – *rozvojový cíl:* zvýšit podíl zaměstnanců (primárně vědců a pedagogů pro doktorský studijní program) přicházejících ze zahraničních univerzit.

Úvod

Po čtyřletém vedení IKSŽ se v předkládané koncepci cítím za povinné přihlásit se ke své zodpovědnosti za vše dobré i špatné, čím IKSŽ v uplynulých letech prošel. Přirozeně se musím vztáhnout též ke své předchozí koncepci z roku 2018,¹ kdy jsem kladl důraz zejména na vědu. Tentokrát převažuje důraz na výuku. Někde bilacuji, někde hodnotím, někde se ale i opakuji – leccos z mých plánů zůstalo naplněno jen z části. Všude tak ale činím s hrdostí na (a s plnou zodpovědností za) dosavadní vývoj institutu, a s přesvědčením, že IKSŽ krácel v uplynulých (nejen kovidových) letech správným směrem.

O rozhodující roli Institutu komunikačních studií a žurnalistiky (IKSŽ) jako personálního i oborového pojítka roku 1990 znovuzrozené Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy (dále FSV UK) s jejím předrevolučním vývojem a o organizační struktuře nové fakulty jsem promlouval při mnoha slavnostních a výročních příležitostech,² a tak se omezím jen na konstatování, že samotný IKSŽ vznikl v roce 1993 a má tak za sebou úctyhodnou třicetiletou historii se stejně úctyhodnými výsledky.

¹ Končelík, Jakub: *Koncepce rozvoje Institutu komunikačních studií a žurnalistiky Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy na léta 2018–2022*. Dostupné v archivu FSV UK.

² Podrobněji srov. například projev k 20. výročí založení fakulty (k nahlédnutí zde: <https://www.csvs.cz/wp-content/uploads/2019/01/2010-4-Zpravy-Koncelik.pdf>).



FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD Univerzita Karlova

Institut komunikačních studií a žurnalistiky patří mezi nepočtenou skupinu výjimečných pracovišť s jednoznačně vedoucím postavením ve svém výseku vysokoškolského vzdělávání i vědeckého působení v rámci České republiky. V případě IKSŽ a jejího komunikačního vzdělávání i mediálně-vědního působení snesou srovnání vlastně jen dvě další pracoviště – Katedra mediálních studií a žurnalistiky Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně a Katedra mediálních a kulturních studií a žurnalistiky Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci. Při srovnání, které jsem prováděl v roce 2012, vycházelo brněnské pracoviště pedagogickým i vědeckým výkonem zhruba poloviční, olomoucké pak třetinové. Zbylá česká pracoviště se IKSŽ blíží ještě méně.³ Současně IKSŽ již více než dekádu setrvale a významně roste, za uplynulých čtrnáct let rozpočtově posílil na téměř trojnásobek (rozpočtovaných téměř 46,5 milionů Kč pro rok 2022 činí 270 % necelých 17 milionů roku 2008), vědecký výkon institutu měřený RIV se mezi lety 2008–2018 zvýšil třikrát (z jednoho na tři tisíce RIV bodů), za poslední čtyři roky (pro které již RIV nesledujeme) se ale zásadně proměnil kvalitativně (publikace v zahraničních vydavatelstvích a časopisech z Q1 a Q2 WoS), grantové prostředky rostly násobně, prakticky z nuly na úroveň srovnatelnou s rozpočtem institutu na vzdělávací činnost. To vše při mírném navýšení počtu zaměstnanců (z 45 interních akademických zaměstnanců na dnešních 53). V tomto kontextu považuji za jedinou správnou volbu následovat dosavadní úspěšnou cestu a navázat na předchozí úspěchy a výsledky. IKSŽ nepotřebuje žádnou razantní reformu ani dramatickou změnu, je zdravým pracovištěm s obrovským potenciálem, pracovištěm na vrcholu sil a jeho zaměstnanci si od svého vedení zaslouží především každodenní a trpělivou péči o dobré mezilidské vztahy, kvalitní pracovní podmínky a nadstandardní mzdové ocenění.

Financování

+*Silné stránky*: zdravé, slibně se vyvíjející – *stabilizační cíl*: udržet stávající příjmy u grantů.

–*Slabé stránky*: stále založené převážně na dotaci na vzdělávací činnost – *rozvojový cíl*: posílit příjmy z cizojazyčných placených programů.

Financování institutu je zdravé, dynamicky nastavené a slibně se rozvíjející, nepotřebuje zásadní změny. Významný investiční potenciál mají cizojazyčné placené programy a celoživotní vzdělávání (letní školy, kurzy mediální gramotnosti, či školení mediální zdatnosti atd.). IKSŽ disponuje dostatečnou rezervou ve výši přes 18 milionů Kč, a má tak šanci popasovat i s případným seškrtáváním rozpočtů vysokých škol, kterou mohou vyvolat jak

³ Podrobněji jsem se věnoval srovnání českých pracovišť vysokoškolského vzdělávání v komunikačních oborech v článku Vysokoškolské vzdělávání novinářů v České republice (dostupné například zde: https://www.academia.edu/5654354/Vysoko%C5%A1kolsk%C3%A9_vzd%C4%9BI%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD_novin%C3%A1%C5%99%C5%AF_v_%C4%8Cesk%C3%A9_republice)



současný souběh krize epidemické, ekonomické a válečné, tak demografické souvislosti,⁴ ale i nepredikovatelná hnutí mysli na úrovni vládního rozhodování.

Institut je ovšem stále silně, až dominantně (z 86 % v rozpisu rozpočtu) závislý na prostředcích na vzdělávací činnost (oproti zdravější struktuře ostatních institutů, kde rozpis dotace na vědu činí až třetinu) a prozatím nenachází s výjimkou úspěšné semi-komerční složky práce Rozhlasové a televizní laboratoře (RTL) vhodné alternativní cesty. Případný kolaps financování česko-jazyčného vysokoškolského vzdělávání by tedy měl pro IKSŽ fatální důsledky. Proto považuji za nezbytné vyjma udržení dosavadní strategie ještě zásadně posílit snahy o nalézání dalších příjmů.

V posledních letech se podařilo (zejména týmům pod vedením dr. Moravce a prof. Carpentiera) získat významné prostředky v grantových soutěžích domácích i zahraničních. Vyjma této úspěšně prošlapané cesty a vyjma již zavedené (byť miniaturní) podpory prostřednictvím Registru uměleckých výstupů (RUV) musíme cílit zejména na podstatně stabilnější zdroje vázané na cizojazyčné placené vzdělávání. To je nejvýznamnější položka. Dále lez zmínit komerční analyticko-výzkumné činnosti realizované pod hlavičkou CEMESu a všelikých programů ČŽV (školící programy, komunikační tréninky) využívajících volné kapacity učeben v čase mimo standardní výuku.

Pro srovnání připomenu, že u některých institutů FSV činí podíl vlastních příjmů i více než polovinu ročního obratu,⁵ v tomto směru se tedy IKSŽ stále nalézá v pionýrské fázi svého vývoje a navzdory současným úspěchům (za připomenutí stojí zejména projekt Central European Digital Media Observatory, tzv. CEDMO⁶) nás čeká ještě mnoho úsilí, než se z úspěchů v grantových soutěžích stane trvalý a očekávatelný zdroj příjmů. Slibnou budoucnost mají tzv. letní školy pro zahraniční studenty, jejichž organizaci v uplynulých letech zhatila pandemie.

Výuka

+Silné stránky: plně reakreditovaná – *stabilizační cíl:* nově definovat profil absolventa.

⁴ Stále se může dramaticky projevit již dlouho známý trend poklesu počtu maturantů a s tím související urputné soutěžení o uchazeče. Obrat nastane až po roce 2023 a návrat k počtům maturantů, na které jsme byli adaptovaní ještě před čtyřmi lety, se dá očekávat až v roce 2028 a nebude mít dlouhého trvání. Podrobněji srov. např. strategický dokument MŠMT Rámcem rozvoje vysokého školství do roku 2020 (dostupný zde: https://www.msmt.cz/uploads/odbor_30/Jakub/Ramec_rozvoje_vysokeho_skolstvi_do_roku_2020_oficial_pdf.pdf).

⁵ Rozpočet fakulty pro rok 2022 předpokládá podíl vlastních příjmů na obratu celé FSV UK ve výši 30 %.

⁶ Pro podrobnější informace srov. <https://cedmohub.eu/cs/o-nas/cedmo-zblizka/>



FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD Univerzita Karlova

–*Slabé stránky*: slábnoucí kontakt se soudobými mediálními trendy – *rozvojový cíl*: inovovat sylaby, propojit výuku více s praxí (novinářskou, marketingovou i analytickou).

Výuka je na IKSŽ tradičně silná a stabilní, daří se jí dlouhodobě realizovat bez otřesů a nyní je již plně reakreditovaná, a tedy s výhledem na výjimečné období bez nucených změn (s výjimkou nezbytné adaptace po dostavbě Jinonického areálu a přesunu velkých přednášek z Krystalu do Jinonic). Podrobný vhled do nabízené struktury vzdělávacích programů nabízí fakultní Karolinka.⁷ S notnou dávkou hrdosti na celý institut mohu konstatovat, že ani složité časy pandemie nezadřely zdárně fungující systém, podařilo se nám adaptovat výuku na mimořádné podmínky i v těch nejsložitějších případech, jako byly tvůrčí díly a předměty vyžadující přítomnost studentů v laboratořích. Leccos jsme v uplynulých mimořádných letech naučili dělat jinak, lépe, moderněji a efektivněji (distanční výuka, Moodle, přednášky v elektronické podobě ke stažení, online schůze). Mohl bych tedy s pokojem v srdci konstatovat, že pro uspokojivý chod výuky na IKSŽ stačí udržet dosavadní standardy. Jenže „uspokojivý stav“ není pro nás dost. My jsme nejlepší a největší v České republice, vzdělávání českých studentů považujeme za svou naprostou prioritu a chceme se dále zlepšovat. Považoval bych to za fatální prohru, kdybychom se měli ocitnou na okraji zájmu uchazečů a studentů. Proto musíme znovu a nově definovat profil absolventa. A této jasné vizi musíme přizpůsobovat kontury výuky, nikoliv naopak, jak si začasť vynucuje provozní rutina, či prostý stereotyp a neochota k vstřebávání a předávání aktuálních a v praxi využitelných informací i dovedností. Jasná vize profilu absolventa nám umožní nalézt a pojmenovat slabá místa, kde naše výuka zastarala, kde jsme ztratili kontakt se soudobými mediálními trendy, musíme více propojit výuku s praxí, a to na všech katedrách – od praxe redakční, marketingové až po analytickou.

Zásadní zlepšení může přinést ale i prostá každodenní péče o kvalitu i zdánlivě drobných a nepodstatných souvislostí, jako může být například větší využití sdílených kalendářů Google Apps (když sekretariáty zanesou termíny do kalendářů členům komisí u stanic, či přijímaček, odhalí se tak případné kolize a pedagogové budou detailně a včas informováni). Mým cílem je motivovat pedagogy k tomu, aby sami vyhledávali a opravovali všechny netěsnosti a drobné vady. Stejně jako před čtyřmi lety i dnes platí slova z mé tehdejší koncepce: „Aktualizace sylabů považuji za samozřejmost, kterou je zapotřebí jen kontrolovat, nikoliv urputně připomínat. Syllabus neaktualizovaný s počátkem semestru je typickým projevem pracovní apatie, kterou považuji za správné bez dalšího trestat finančním postihem. Totéž v případě pozdě odevzdaných posudků, nedodržení termínů pro hodnocení zkoušek atd. Typickým příkladem pracovního pochybení, které zavdává podnět k úvaze o další pracovní spolupráci, jsou v mých očích opakované absence pedagoga na výuce (včetně pozdních příhodů), nevysvětlitelné nereagování na oficiálních komunikačních kanálech a podobně. Neměli bychom

⁷ Srov. zde: <https://karolinka.fsv.cuni.cz/KFSV-1292.html>



FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD Univerzita Karlova

si nadále plést akademickou svobodu s pracovní neschopností, či právo na kreativitu s arogancí a zneužíváním mocenského postavení (pedagog je ve vztahu ke studentovi vždy v pozici silnějšího a musí se umět kontrolovat). Hodlám dbát na názor studentů a podněcovat je k nabízení zpětné vazby. Hodnocení výuky je důležitým nástrojem pro posuzování kvality pedagogické práce. Platí ale i opačné hranice. Jakkoliv oceňuji, že drtivá většina pedagogů na IKSŽ své studenty ctí, učí ochotně a s radostí, cítí k výuce náklonnost a je studentům ochotna se věnovat v neomezeném rozsahu, přesto považuji za rozumné dbát na základní požadavky efektivity i na zdravý selský rozum. Je nezbytné držet u otevírání kurzů pravidlo omezení účasti – pro příklad: přednáška pro tři studenty je v mých očích spíše koníčkem pedagoga než pracovním výkonem a lze posečkat s jejím otevřením, až se nashromáždí poptávka na straně studentů. Třeba jednou za dva roky a ne každý semestr. Ušetřené prostředky pak lze investovat do výuky, kde je naopak zapotřebí hodinovou dotaci doplnit. Kupříkladu seminář pro čtyřicet studentů ztrácí povahu semináře a lze jej otevřít ve více paralelkách a pedagogům zvýšené úsilí proplatit. Náročnost kurzů by měla volně kopírovat normální rozložení – je-li jediným dosaženým výsledkem zkoušky A v prvním termínu pro všechny zapsané, je zkoušení bezpochyby špatně nastaveno a neměří. A demotivuje kvalitní studenty a nedetekuje studenty špatné. A je tedy projevem špatné práce pedagoga. A vice versa – lze předpokládat, že neschopnost většiny ročníku absolvovat jediný kurz je opět projevem špatně nastavené zkoušky. Za samozřejmý považuji rozvoj studijních podpor a rozvoj a využívání e-learningových nástrojů.“

V souhrnu si představuji poučenou, ale vlídnou výuku na pracovišti, kde pedagogové učí s chutí a studenti se na přednášky těší. Milým nástrojem se může stát i každo-semestrální oceňování nejlepších pedagogů (mimo a nad rámcem fakultních Zlatých kurzů).

Věda a akademické kvalifikace

+Silné stránky: dobrým směrem se vyvíjející – *stabilizační cíl:* udržet publikační výkon, obnovit jmenovací řízení, podpořit zahajování habilitačních řízení, uvést v život program Cooperatio.

–Slabé stránky: slabý podíl a) nejkvalitnějších publikací, b) doktorských studentů na vědě, c) habilitací domácích zaměstnanců – *rozvojový cíl:* motivovat k a) publikování v kvalitních zahraničních časopisech a vydavatelstvích, b) zapojování doktorandů do vědeckých týmů, c) a zlepšit administrativní, pracovní i mzdové podmínky pro habilitované.

Vědecké snažení na IKSŽ považuji za dobře založené a správným směrem se vyvíjející. V následujících letech nás čeká zejména uvedení v život programu Cooperatio MCOM (*Media and Communication Studies*). Protože panuje poněkud mlhavá představa o pravomocech i organizaci Cooperatií, nelze prozatím předjímat, jaké kontury nabere samotná realizace programu. Vzhledem ke skutečnosti, že mám působit též jako koordinátor programu,



FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD Univerzita Karlova

neočekávám žádné větší turbulence. Rozhodně bude zapotřebí nastavit pravidla pro podávání projektů se spoluúčastí institutu. Stávající praxe hrozí vyčerpat veškeré finanční prostředky institutu právě na spoluúčasti projektů a je tedy neudržitelná. Považuji za správné výzkumné zaměření IKSŽ lépe provázat s aktuální společenskou potřebou – strojové vyhledávání dezinformací, manipulace, propaganda... Kdo jiný v České republice by se měl dát v tomto směru do služby společnosti, když ne my?

Domnívám se, že je institut připravený nastoupit na kurz dvojkolejného vědeckého směřování. Co míním onou dvojkolejností?

a) Pouze část ze zaměstnanců bádá v oblastech a se zdatností a schopností, které dovolují pomýšlet na publikování v nejlepších světových časopisech a vydavatelstvích. Tito výjimeční vědci musí dostat výjimečné podmínky pro svou práci. Již dříve jsem promítl rozdíl v kvalitě do odměňování.⁸ Institut musí o tuto část vědců pečovat a nabízet jim nadstandardní podmínky v rovině administrativní péče i snížených nároků u pedagogických povinností, neboť v současném nastavení hodnocení vědy jen a pouze oni vytvářejí základ pro výpočet financování práce vědecké i pedagogické celého IKSŽ.

b) Druhá část zaměstnanců ale bádá v oblastech neméně významných a právě na úrovni institutu musí docházet k narovnávání systému hodnocení vědy vychýleného aktuálně právě ve prospěch publikací indexovaných firmou Thompson Reuters v databázi Web of Science. S plným respektem k rozhodnutí státu používat právě tuto metriku trvám na svém přesvědčení, že i lokální témata a i lokální publikační platformy mají své místo ve vědeckém životě našeho oboru a že publikování v českém jazyce kultivuje a rozvíjí oborovou terminologii a jako takové je nenahraditelné. Již léta opakuji, že nehodlám nikoho trestat za to, že publikuje česky, a proto i nadále budu hodnotit a odměňovat publikace optikou oborové komunity. Na IKSŽ za vědce považujeme a jako takových si vážíme i kolegů, kteří svou publikační aktivitu nesměřují do časopisů indexovaných ve státem vybraných databázích.

I v mnoha dalších směrech stále platí můj náhled z před čtyř let a byť kupříkladu při pokusu o sestavení jednotného výzkumného týmu mediálních historiků jsem prozatím neuspěl, hodlám se o to i nadále pokoušet. A tak mohu svou předchozí koncepci i přímo citovat: „Považuji za prospěšné pracovat na větší kooperaci uvnitř institutu, dobrou cestou by mohly být tematicky orientované, ne nutně formálně ustavené vědecké týmy spolupracující napříč institutem, kdy typickým příkladem může být využití potenciálu historiků médií při spolupráci napříč

⁸ Pro monografie vydané v prestižních zahraničních vydavatelstvích a pro články v časopisech indexovaných ve WoS dosahujících prvního a druhého kvartilu podle Article Influence Score (AIS) aktuálně trojnásobím odměnu pro autora a pro další období předpokládám ještě výraznější rozdíl v odměňování.



FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD Univerzita Karlova

katedrami, či kupříkladu propojení práce teoretiků marketingu s analytickou činností CEMESu. Základním nástrojem motivace ale zůstane odměňování. (...) Uvolnění co největšího dílu prostředků na odměňování je zejména při financování vědy zdravou cestou. Obecně považuji za správné snažit se co největší díl prostředků dostat k zaměstnancům a vše ostatní financovat z účelově určených prostředků. Kupříkladu na služební cesty je vhodné využívat specializované zdroje (typicky grantové) a nikoliv prostředky, které je možné využít na mzdy.

V této souvislosti zasluží připomenutí též podpora grantové činnosti. Doktorští studenti a čerství absolventi doktorského studia musí mít co nejsnazší přístup k prostředkům na cestovné a podporu vědecké práce, naopak u seniorních zaměstnanců (do tří let po absolutoriu doktorského studia ale maximálně do 35 let věku) očekávám grantové snažení a typicky prostředky na cestovné si musí zajistit prostřednictvím vlastních grantů. Očekávám současně, že se při koncipování svých grantových žádostí aktivně zapojí do financování rozběhu kariéry juniorů a budu takovou snahu odměňovat. Prostředky na cestovné jsou typickou ukázkou dobře dosažitelných zdrojů financovatelných zjednoduše dostupných menších grantů (například Visegrádu), které není třeba financovat z prostředků uvolnitelných na odměny. Institut naopak musí zajistit administrativní podporu pro přípravu velkých, typicky Evropských grantových projektů.

S vědeckým snažením úzce souvisí potřeba usnadnit cestu k vylepšování akademických kvalifikací. Habilitační a jmenovací snažení je zapotřebí soustavně podporovat, a to nejen administrativními kroky, ale profesním rozvojem. Typickým nízkonákladovým řešením administrativní podpory může být zpřístupnění jednoduchých analytických nástrojů webových (například proplácení analytických funkcí Academia.edu apod.) a administrativní podpora institutové citační databáze jako základu pro detailní citační analýzu, kterou každý uchazeč o habilitaci a jmenovací řízení musí sám provést – část podkladů je pro zaměstnance institutu společná a základní přehled o citačních výsledcích a orientačním přehledu o dopadu vědecké práce institutu může být realizovatelný s mírnou investicí do brigádnické práce. Typickým příkladem profesní podpory je udělování sabatiklu a podpora zahraničních pobytů.“

Čeká nás další etapa rozhodování o budoucnosti jediného oborového časopisu v ČR, časopisu *Mediální studia*.⁹ V uplynulých letech převzalo péči o časopis naše partnerské pracoviště, Katedra mediálních studií a žurnalistiky FSS MU, nyní bychom se měli péče opět chopit na IKSŽ. Časopis za uplynulé čtyři roky prodělal dynamický vývoj a po mém soudu obhájil své právo na existenci. Přesto považuji za rozumné o budoucnosti *Mediálních studií* na institutu vést rozpravu, jedná se o relativně významnou investici.

⁹ Pro podrobnější informace srov. <https://medialnistudia.fsv.cuni.cz/>



Zahraniční spolupráce a doktorské studium

+Silné stránky: reformované, slibně se vyvíjející – *stabilizační cíl:* udržet stávající vývoj.

–Slabé stránky: malé zastoupení doktorských studentů a) ze zahraničí a b) na vědě, cizojazyčné programy včetně doktorského jsou zatím slabé a v záběhu – *rozvojový cíl:* stabilizovat a pevně ukotvit placené cizojazyčné programy a dále posílit zastoupení zahraničních pedagogů, zejména v doktorském studijním programu.

Zdánlivě nesourodé spojení zahraniční spolupráce a doktorského studia je v případě IKSŽ přirozeným vyústěním nových koncepcí v obou oblastech. Dosavadní posilování zastoupení zahraničních pedagogů na IKSŽ bylo cílené především na vybudování druhé větve doktorského studia. Nově institut nabízí plnohodnotné doktorské studium jak v anglickém jazyce, tak v českém jazyce. Reforma přijímacího řízení umožnila budovat vědecké týmy, nově hledáme doktorské studenty formou pozvánky ke konkrétním tématům a tento model se nám osvědčil. Anglická větev doktorského studia prudce posiluje, daří se nám lákat vynikající studenty z celého světa, a právě od této vědecké líhně mám největší očekávání. Přesto máme zřetelné nedostatky. Prozatím velmi slabě zapojujeme doktorské studenty do grantových projektů a i do výzkumu realizovaného na institutu. Řešením by měly být plánované finanční stimuly cílené na větší zapojení doktorských studenty do již existujících projektů a povinné kvóty u projektů v budoucnu podávaných. Získání dalších špičkových zahraničních vědců a pedagogů do řad zaměstnanců IKSŽ umožní dále posílit řady doktorských studentů i dále rozvinout výuku v placených programech.

Nezbytná je vyšší podpora programů a kurzů v anglickém jazyce, která s sebou nese vyšší atraktivitu IKSŽ pro zahraniční studenty, pedagogy, výzkumníky a partnerské instituce, další příležitost učit pro zaměstnance, zejména ty zahraniční, příležitost pro doktorandy asistovat v již existujících kurzech, ale i zdroj příjmů ze školného. Z konkrétních opatření lze uvažovat: a) seminář pro pokročilé magistry a doktorandy o mediálním výzkumu, kde by jako hosté přednášeli pozvaní domácí zahraniční výzkumníci, b) kompaktní kurzy zahraničních vyučujících (1–2 týdny, přes Erasmus i jinak), c) a konečně jako nejvýznamnější připravovaný bakalářský anglickojazyčný studijní program.

Pozornost zaslouží systematická péče o hostující pedagogy, realizovatelná kupříkladu dedikováním zaměstnance, který by byl pro ně základním a pevným kontaktním bodem, vyhrazenou pracovním, kde by měli zázemí, neformálními setkáními s domácími akademiky, či okruhy několika kurzů, kam by bylo možné hostující pedagogy vtělit (kupř. výše zmíněný seminář pro pokročilé magistry).



FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD Univerzita Karlova

Nezbytnou se jeví podpora internacionalizace existujících studijních programů, která předpokládá systematické odstraňování překážek, jež studentům brání vyjíždět na Erasmus a další zahraniční studijní pobyty, nabízet alespoň některé povinné kurzy v obou semestrech, aby studenti měli ve výjezdech větší flexibilitu, sjednotit napříč katedrami a obory způsob uznávání předmětů ze zahraničí, při nových akreditacích výjezd do zahraničí předpokládat a umožnit bez nutnosti prodloužení studia, či promyslet využití online formy přednášek.

Potenciál má též rozvoj letní školy, kdy k současnému fungujícímu konceptu lze přisadit teoreticko-metodologickou větev, jež by mohla lákat magisterské a PhD studenty na výjimečné zahraniční vyučující.

Stejně jako u předchozích oddílů i zde mohu ocitovat stále platné teze ze své předchozí koncepce: *„Klíčem k pozvednutí IKSŽ na další, vyšší stupeň vývoje, je zásadní zmnožení zahraniční spolupráce a její úzké navázání na aktivity doktorského studia. Nezbytné kroky v oblasti zahraniční spolupráce a doktorského studia spolu totiž velmi úzce souvisí – navázání spolupráce v rané fázi profesní cesty je snazší, začínající vědci nejsou tolik zatíženi nánosem povinností od administrativních po rodinné, potenciál spolupráce je na úrovni doktorských studentů obrovský a doposud prakticky nevyužitý. IKSŽ musí vytvořit studentům doktorského studia takové podmínky, aby jim v navazování zahraniční spolupráce nic nebránilo, a naopak aby se cítili k takovým aktivitám motivovaní. Administrativní podpora začíná u smluv o spolupráci a končí u finančního zabezpečení. O to vše se musí IKSŽ ve vztahu k doktorským studentům postarat. Musí soustředit síly na hledání těch nejkvalitnějších uchazečů, musí se pokusit přitáhnout je napříč celou ČR. Prostředkem může být nabídka vyššího stipendia, zajištění prostředků na cestovné, realizování interních grantů, co nejkvalitnější péče na straně administrativní podpory a pedagogické práce. Institut musí dbát na práci školitelů, odměňovat ty kvalitní a odstříhnout od studentů školitele nekvalitní a nevykonné a nepracující. Investovat do doktorského studia je to nejrozmumnější, co může institut provést. Skvělé podmínky pro doktorské studium na IKSŽ ale současně předpokládají i vysoké nároky na studenty. Během první tří let doktorského studia lze dobře rozpoznat potenciál studenta a po jejich uplynutí je nejvyšší čas rozhodnout, zda má další spolupráce smysl. Považuji za krajně nezdravé udržovat ve studijním poměru letité doktorandy, kteří se ke studiu nehlásí. Považuji za správné od Oborové rady očekávat ostré kontroly plnění individuálních studijních plánů provázené jejich tvrdým hodnocením. A v případě jejich neplnění též zásadním krácením přiznaných stipendií. U všech studentů doktorského studia předpokládám aktivní účast v jednodušších grantových soutěžích, typicky v GAUK, které jim umožní osvojit si grantové dovednosti.“*

V současnosti fungují na institutu dva „domácí“ cizojazyčné studijní programy: *Media and Area Studies* (MARS) provozovaný ve spolupráci s Institutem mezinárodních studií a program *Society, Communication and Media* (SoCoMe) provozovaný ve spolupráci s Institutem sociologických studií. Nejvýznamnějším je pak velmi úspěšný joint degree program realizovaný



FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD Univerzita Karlova

ve spolupráci s Aarhus University, the Danish School of Media and Journalism a University of Amsterdam jako *Erasmus Mundus Journalism, Media and Globalisation (EMJ)*.

V souhrnu: současný stav zahraniční spolupráce IKSŽ považuji za uspokojivý, je dobře nasměrovaná, ale potřebuje čas a nové lidi, administrativní a technickou podporu.

Organizační struktura – katedry, laboratoře a CEMES

+Silné stránky: tradiční a dobře zakotvené a zapracované katedry a laboratoře – *stabilizační cíl:* doladit mechanismus distribuce finančních prostředků na katedry a RTL.

–Slabé stránky: CEMES a některé formy celoživotního vzdělávání (studijní pobyty, či letní školy) organizačně neukotvené a ne plně funkční – *rozvojový cíl:* investovat do rozvoje, ukotvit pravidla fungování.

Institut komunikačních studií a žurnalistiky se skládá z dobře fungující struktury tří kateder (řazeno chronologicky dle vzniku)

- katedry žurnalistiky,
- katedry mediálních studií a
- katedry marketingové komunikace a public relations.

Dalšími součástmi institutu jsou fotolaboratoř, redakční a DTP pracoviště, rozhlasová a televizní laboratoř (RTL) a specializované vědecko-analytické pracoviště Centrum pro mediální studia (CEMES). Stávající struktura IKSŽ je vyhovující, odpovídá potřebám institutu a není jí třeba nijak měnit.

Redakční pracoviště, DTP a fotolaboratoře patří k pevně usazeným a tradičně spravovaným součástem chodu institutu, kde není zapotřebí žádných razantních změn. V případě fotolaboratoře jsem prozatím neúspěšně hledal synergie s podobnými pracovišti v obou sousedních budovách (v bloku, kde sídlí FSV UK, FAMU a SMETANAQ, je aktuálně alokováno celkem pět fotolaboratoří), potenciál pro spolupráci stále vnímám jako značný.

Rozhlasová a televizní laboratoř (dále RTL) je vynikajícím příkladem úspěšného pracoviště obsluhujícího výuku a současně nalézajícího vlastní příjmy. V současnosti je finančně soběstačné s respektovanými a celouniverzitně vyhledávanými schopnostmi při každodenně provozované semi-komerční práci na podpoře dobrého obrazu Univerzity, či při spolupráci s Magistrátem hlavního města Prahy a dalších významných institucí a organizací, což jen dále



FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD Univerzita Karlova

podporuje schopnost RTL úspěšně vykonávat i pedagogické funkce. RTL v současném českém kontextu nemá konkurenci a představuje i výrazný prvek identity IKSŽ a jeho moderní a dynamické tváře. Po dokončení Jinonického areálu zde spustíme novou laboratoř specializovanou na výuku rozhlasové specializace.

Naproti tomu v případě Centra pro mediální studia (CEMES) se prozatím vysoká očekávání nepodařilo naplnit. CEMES byl zřízen v roce 1996 a je v současnosti nejdéle sloužícím českým univerzitním pracovištěm, věnujícím se výzkumu médií a komunikace. V uplynulých letech prošel CEMES opakovanými pokusy o revitalizaci, prozatím s nejasným výsledkem. CEMESu stále hledáme jeho novou tvář. Vinnen tímto stavem jsme především já sám. Tu předchází tvář jsem CEMESu odňal a novou stále nenasadil. Přitom se jedná o pracoviště s mimořádným potenciálem. Stále ovšem platí, co jsem formuloval již v předešlé koncepci: *„Narozdíl od již stabilizovaných tradičních součástí IKSŽ s jasně danou a tím i limitovanou působností, jedná se v případě CEMESu o pracoviště s vynikající značkou i slibnou historií. (...) Představuji si budoucnost CEMESu jako pracoviště IKSŽ s širokým záběrem, jako pracoviště zajišťujícího:*

– *výzkumy a analýzy v oblasti médií, marketingu a žurnalistiky (expertní a analytická činnost věnující se jednotlivým aspektům fungování současných českých médií, zvláště zaměřené na analýzy významných společenských a politických témat a jejich reflexe či konstrukce v masových médiích),*

– *odbornou výzkumnou činnost se záštitou grantových prostředků, aplikované výzkumy v oblasti médií a žurnalistiky, analýzy pro státní a veřejné instituce, neziskové organizace a média,*

– *metodickou, koncepční a didaktickou činnost (jako může být například tvorba návrhů mediálních strategií a návazná spolupráce při jejich realizaci, poradenství, školení a konzultantská činnost v oblasti práce s médii a PR, tvorba návrhů mediálních strategií a spolupráce při jejich realizaci, odborných posouzení analytických postupů a metodik hodnocení mediálních kampaní), akreditační spis předpokládá u CEMESu funkci střediska zajišťujícího metodologickou podporu institutu,*

– *podporu propagační činnosti UK v rámci třetí role Univerzity Karlovy, podporou veřejné diskuze na základě dlouhodobého záměru UK (jako může být například reflexe aktuálních témat, analýzy, rozbory, metodiky apod.),*

– *informační podporu projektům i studentům (práce s repozitářem závěrečných prací, datovým a mediálním online archivem jako s nástrojem k metodickým, koncepčním a didaktickým materiálům, centrální správa výzkumných software atd.) a servisní podporu při podávání grantů.*



CEMES by se v budoucnu měl stát nejdynamičtěji se rozvíjející organizační složkou IKSŽ, složkou, která není svázána tradičními mantinely a může se orientovat na čistě projektově řízené i financované pracoviště s pevnými vnitřními pravidly. CEMES by měl nabízet možnosti širokého záběru při grantových žádostech i komerční analytické práci primárně akademickým výzkumníkům. Od CEMESu očekávám, že se stane místem synergie, místem, kde bude možné propojovat jednotlivá témata i odborníky ze všech kateder a integrovat jejich volný výzkumný a analytický potenciál. Představuji si od CEMESU, že se stane zastřešením všeho důležitého, co umí IKSŽ nabídnout nad rámec běžné denní výuky a standardní vědy organizované na katedrách. Kdyby se z CEMESU podařilo vytvořit otevřené místo, kde se potkají odborníci nad mnohotematickými projekty, mohl by se z CEMESu stát nejvýznamnější vědecko-mediálně-analytické centrum v republice.“ O velkou část výše uvedeného se CEMES pokouší již nyní, leckdy s úspěchem a taktéž při hledání nových příležitostí vede dobře, je ovšem zásadně limitován – omezenou pracovní kapacitou jediných dvou zaměstnankyň (navíc jen na část úvazku). I tak je zde cítit odlesk potenciálu. Ten však může být naplněn jen s penězi, lidmi a energií.

Personální oblast

+Silné stránky: silné zastoupení kmenových zaměstnanců ve střední a mladší generaci – *stabilizační cíl:* dovršit bez potíží a otřesů přirozenou generační obměnu, uvést v život principy kariérního rozvoje FSV UK, udržet příjemnou atmosféru na pracovišti.

–Slabé stránky: vysoká míra inbreedingu – *rozvojový cíl:* zvýšit podíl zaměstnanců (primárně vědců a pedagogů pro doktorský studijní program) přicházejících ze zahraničních univerzit.

Institut je v současnosti personálně zajištěn nebývale dobře: má silné zastoupení kmenových zaměstnanců ve střední a mladší generaci a podařilo se získat šest pedagogů ze zahraničí. Další rozvoj IKSŽ by se tedy měl soustředit na udržení vlídné a příjemné pracovní atmosféry, klidného a pokojného, ale současně efektivního a výkonného pracovního zázemí, na pozvolné dovršení přirozené generační obměny podmíněné vstupem části seniorních zaměstnanců do důchodového věku a na profesní růst všech současných zaměstnanců realizovaný na půdorysu *Principů kariérního rozvoje na UK.*¹⁰

Přesto máme před sebou i významné výzvy. A z nich nejvýznamnější je jediná: Máme vysoký podíl pedagogů a výzkumníků z řad vlastních absolventů (jde o tzv. inbreeding). Zatímco ty nejlepší americké a britské univerzity zaměstnávají vlastních absolventů méně než třetinu, na Univerzitě Karlově činí ve společenských vědách podíl vlastních absolventů celé dvě třetiny

¹⁰ Podrobněji srov.: <https://cuni.cz/UK-11273.html>



FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD Univerzita Karlova

(67 %).¹¹ Ke škodlivosti inbreedingu a jeho příčinám se stavím stejně jako vedení naší univerzity. Slovy bývalého prorektora Konvalinky: „Pro špičkovou univerzitu, jako je Univerzita Karlova, není ostudou, že její absolventi obsazují prestižní místa, včetně míst právě na ní, ale ano, potřebujeme nutně získat více kolegů z jiných pracovišť a ze zahraničí.“¹² Ano, na IKSŽ sice dle mých současných propočtů dosahuje ve srovnání s celou UK vcelku rozumného stavu, kdy „domácích“ je jen polovina (53 %), ale důvody nejsou ani tak podmíněné naším osvícením a dlouhodobou snahou, jako spíš okolnostmi. Kupříkladu zdánlivě vzorová Katedra marketingové komunikace a PR, která co do míry inbreedingu snese srovnání se světem (30 %), má mezi zaměstnanci nízký podíl vlastních absolventů především proto, že si je jako mladé pracoviště ještě nestihla vychovat. Řešením jsou již výše zmíněné snahy o atrahování pedagogů z evropských pracovišť a nejlepších studentů doktorského studia z celého světa. Podaří-li se nám vybudovat pracoviště se světovým přesahem, problém inbreedingu sám zmizí. Úspěch v této oblasti ovšem předpokládá změnu v myšlení a nastavení chodu administrativních i profesních náležitostí – od automaticky dvojjazyčné (česko-anglické) komunikace veškerého provozu, která zahrnuje i kolegy, co nevládnou češtinou, po zásadní změnu uvažování v konstrukci vědeckých týmů. V tomto směru nás čeká ještě dlouhá cesta.

Naopak při zavádění *Principů kariérního rozvoje na UK* do praxe neočekávám žádné významné otřesy. Systém ročních evaluací zavedený v roce 2019 se osvědčil a *Principy* plánuji do jeho chodu pouze integrovat – každý třetí rok tedy proběhne evaluace rozsáhlejší a v souladu s požadavky *Principů*. Nic se ovšem nezmění na mém dosavadním přístupu umožňujícím významnou stratifikaci zaměstnaneckých poměrů v rámci mzdového předpisu UK v závislosti na kariérních preferencích jednotlivých zaměstnanců. Stejně jako před čtyřmi lety platí, že máme řadu kolegů, kteří svoji budoucnost chtějí soustředit spíše na pedagogickou činnost, ale i řadu kolegů, kteří se chtějí soustředit spíše na vědu. Institut by měl umožnit plnohodnotnou cestu všem. V případě zájmu zaměstnanců lze na půdorysu *Principů* posílit podíl úvazků lektorských i úvazků v kategorii vědeckých pracovníků.

Platí tedy, že plánuji udržet dosavadní princip fixace pravidel odměňování v čitelné a dobře uchopitelné podobě, kdy každý ze zaměstnanců ví naprosto přesně, co se od něj očekává a jaká odměna přichází za jaký díl práce. Změny připravuji pouze marginální – nadále již nepovažuji za rozumné speciálně odměňovat mobilitní aktivity a grantové přihlášky. Tento prvek již splnil svůj účel, vyjíždět na pedagogické pobyty a podávat granty jsme se již naučili, výhody z toho plynoucí jsou již všem zřejmé a motivují samy o sobě. U publikací plánuji ukončit dosavadní motivační přístup nezohledňující při publikování spoluautorství, základní

¹¹ Podrobněji ke stavu na UK srov. například studii: <https://idea.cerge-ei.cz/files/RekrutovaniVyzkumniku/>

¹² Keményová, Zuzana: *Na jedné univerzitě celý život. Jak vysoké školy brzdí v pokroku inbreeding*. Znění článku zde: <https://www.universitas.cz/tema/4794-na-jedne-univerzite-cely-zivot-vysoke-skoly-brzdi-v-pokroku-inbreeding-ukazala-studie>



FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD Univerzita Karlova

týmy jsme již postavili, spolupráci si osahali a přišel tedy čas odměňovat již se zohledněním autorského podílu. Vyšší ocenění zaslouží organizační práce a zastupování institutu ve veřejném prostoru a specificky v samotných médiích, zde připravuji posílit rozpočty kateder, z nichž se tyto aktivity odměňují.

Výraznou péči hodlám stále věnovat osobním vztahům na institutu. Jakkoliv se v uplynulých letech podařilo odbourat drtivou většinu letité a tradiční nedůvěry a posílit pracovní i osobní vazby mezi katedrami, přesto se jedná o oblast, kde jakékoliv zanedbání a neřešení nazrálých problémů může způsobit nevratné škody. Učinil jsem pokus o návrat některých zaměstnanců, kteří institut v uplynulých letech opustili¹³ a měli potenciál institut integrovat, někde jsem uspěl, někde ne. Tímto bych ale pohled do minulosti považoval za uzavřený a naopak bych se rád soustředil na vyhledávání nových příležitostí. Cílem je stejně jako před čtyřmi lety dosažení soudržného pracovního kolektivu a dobré atmosféry na pracovišti, která bude motivovat zaměstnance k setkávání a spolupráci napříč institutem. A která bude spolupůsobit kupříkladu na podporu jejich habilitačního a poté jmenovacího snažení a souběžně na další kultivaci jejich publikačních dovedností.

Na závěr této kapitoly ocituji znění své koncepce z před čtyř let, protože po mém soudu zůstává a zůstane v platnosti a v ní uvedené teze považuji za správné opakovat: *„Pro úspěšný rozvoj pracoviště a odpovídající motivaci zaměstnanců nestačí využívat pouze nástroje pozitivní motivace (kupříkladu odměňování a prestiž), ale také nástroje motivace negativní (pokárání, finanční trest, umenšení úvazku). Špatné vzory totiž silně demotivují celé pracoviště. Dosavadní dlouholetá zkušenost z práce na fakultě mne přesvědčila, že část zaměstnanců svůj pracovní výkon upravit alespoň na nejnutnější základ nechce nebo nedokáže a od práce na fakultě si slibuje prestižní krytí bezcílného poflakování mimo čas a prostor. Pozitivní motivací takového zaměstnance nelze přesvědčit, aby dodržel své konzultační hodiny, odpovídal studentům na komunikaci, docházel na své přednášky, bádá, přemýšlel o světě a publikoval. Zřejmě nezamýšleným, ale přesto velmi silným efektem působení takto nemotivovatelného zaměstnance je deprivace a demoralizace celého pracoviště, kde nenaplněnou práci musí odvádět ostatní. Považuji za správné pozitivně nemotivovatelné zaměstnance probrat z letargie a v krajním případě se s nimi i rozloučit. Ku prospěchu i jich samotných.*

Současně platí, že všichni zaměstnanci musí cítit, že mají možnost do dění na institutu promlouvat a při dodržení základních principů demokratické distribuce rozhodování – tj. nikoliv proti vůli většiny – prosazovat svůj pohled na řešení a směřování. Základními nástroji musí být interpersonální komunikace, nikoliv odosobněné e-mailové konference, ale prosté a tisíciletými odzkoušené setkávání lidí na jednom místě a v jeden čas. Za osvědčený formát považují

¹³ Z institutu od roku 2010 odešlo 18 akademiků.



FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD Univerzita Karlova

plénium institutu, kde se jako na jediném fóru mohou střetávat názory a náhledy zaměstnanců všech kateder a organizačních součástí najednou a kde lze diskutovat limity a omezení navrhovaných řešení. Současně považuji za nezbytné, aby se ředitel bez výhrad zúčastňoval všech schůzí jednotlivých kateder i organizačních součástí, protože jen jeho přímá účast zefektivní a zjednoduší řešení drobných každodenních problémů a omezí šumy, které jsou dosavadnímu chodu IKSŽ tak vlastní.“ To vše říkám s plným vědomím vlastní nedostačivosti při plnění uvedeného závazku (jehož účelu i prospěšnosti upřímně věřím). Plénium institutu jsem od vypuknutí pandemie nesvolal a ani na schůze kateder pravidelně nedocházel. V tomto směru se tedy musím napravit.

Jakkoliv se podařilo zásadně proměnit, modernizovat a povýšit v kvalitě i dosahu vnější komunikaci IKSŽ směrem ke studentům i k veřejnosti, přesto by mělo zaznít, že tato oblast vyžaduje kontinuální a pozornou kultivaci. Věřím, že úspěšná práce vtělená do Terezy Ježkové bude pokračovat stejně nadějně, jako doposud. Ať už jde o vydávání newsletteru, kvalitní webové stránky institutu, aktivní komunikaci na sociálních sítích, oslovování uchazečů o studium, či o péči o vnější komunikaci v angličtině, vždy zůstává cílem posílení pozitivního obrazu institutu nejen v rámci ČR, ale i směrem do zahraničí – vše s cílem posilování prestiže a výhledem budování další spolupráce.

Závěr

Institut komunikačních studií a žurnalistiky Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy považuji za zdravou, prosperující, solidně zakotvenou a úspěšně reformovanou pedagogicko-výzkumnou součást fakulty s neobyčejným potenciálem růstu a rozvoje. Využití tohoto potenciálu je tím nejdůležitějším úkolem, který před novým vedením IKSŽ bude stát. Nutnou podmínkou bude udržení atmosféry spolupráce a vzájemné důvěry na pracovišti a ochota zaměstnanců institutu se se směřováním institutu ztotožnit. Představuji si IKSŽ jako soudržný celek pevně zakotvený ve třech vzájemně úzce kooperujících a komunikujících katedrách s podporou laboratoří a CEMESU a s rovným přístupem ke zdrojům a příležitostem. A tímto směrem se pokouším orientovat všechny návrhy v předkládané koncepci.

Na samotný závěr si dovolím zopakovat konstatování z úvodu: IKSŽ nepotřebuje žádnou razantní reformu ani dramatickou změnu, je zdravým pracovištěm s obrovským potenciálem, pracovištěm na vrcholu sil a jeho zaměstnanci si od svého vedení zaslouží především každodenní a trpělivou péči o dobré mezilidské vztahy, kvalitní pracovní podmínky a nadstandardní mzdové ocenění.