Koncepce rozvoje Institutu komunikačních studií a žurnalistiky Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy na léta 2018–2022

Jakub Končelík

Obsah:

Shrnutí: 2
Úvod 3
Financování 4
Výuka 5
Věda a akademické kvalifikace 6
Zahraniční spolupráce a doktorské studium 7
Organizační struktura – katedry a laboratoře 8
Organizační struktura – CEMES (Centrum pro mediální studia) 9
Personální oblast 11
Závěr 13

V Praze dne 29. 4. 2018 Jakub Končelík

Shrnutí:

Základní záměr –

Udržet, stabilizovat a dále rozvíjet reformy provedené předchozími vedeními, nijak dramaticky neupravovat ani pedagogické ani vědecké směřování institutu ani jeho organizační strukturu, ale soustředit se na nápravu problematických osobních vztahů a na kultivaci, upřesnění a náležité vymáhání i odměňovaní již zavedených pravidel.

Z konkrétních kroků je zapotřebí zejména posilovat spolupráci se zahraničním, rozběhnout cizojazyčné programy a joint degree, posílit obecně výuku v angličtině, udržet pravidelné letní školy, podpořit vznik tematicky zaměřených výzkumných týmů v rámci a napříč katedrami a zapojit CEMES do vědeckého chodu institutu a v jeho rámci usilovat o získání prestižních grantů až po úroveň ERC.

Silné stránky IKSŽ –

Financování: zdravé, slibně se vyvíjející – cíl: udržet stávající vývoj, zapojit dosud slabě fungující složky (CEMES, cizojazyčná výuka).

Výuka: stabilizovaná, akreditovaná – cíl: dokončit akreditační proces u doktorského studia a zavést nově akreditované změny.

Věda: stabilizovaná, očištěná, dobrým směrem se vyvíjející – cíl: zmnožit publikační aktivitu, posílit orientaci na publikaci v kvalitních zahraničních časopisech a posílit grantové aktivity.

Organizační struktura: tradiční a dobře zakotvené a zapracované složky IKSŽ (všechny tři katedry a laboratoře) jsou úspěšně nastavené – cíl: udržet v dosavadním tvaru.

Slabé stránky IKSŽ –

Organizační struktura: zbylé celky (CEMES, cizojazyčná placená výuka a další formy celoživotního vzdělávání, jako jsou studijní pobyty, či letní školy) vhodně nasměrované, ale prozatím organizačně neukotvené a ne plně funkční – cíl: investovat do rozvoje, uvést v chod, nastavit a ukotvit pravidla fungování.

Personální otázky: problematické, největší riziko dalšího vývoje – cíl: omezit sporné body a stabilizovat vztahy mezi zaměstnanci i atmosféru na pracovišti, realizovat pozitivní i negativní pobídky.

Zahraniční spolupráce: slibně nastartované vazby s partnery, ale dosud nerozběhnutý cizojazyčný program – cíl: zprovoznit soběstačný placený cizojazyčný studijní program (v přípravě jsou SOCOME, MARS a Creative Journalism), započít spolupráce v rámci doktorského studia (připravován joint-degree program).

Úvod

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,[1] a tak se omezím jen na konstatování, že samotný IKSŽ vznikl v roce 1993 a má tak za sebou úctyhodnou čtvrtstoletou historii se stejně úctyhodnými výsledky.

Institut komunikačních studií a žurnalistiky patří mezi nepočetnou 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 kulturálních 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.[2] Současně IKSŽ dynamicky roste, za uplynulých deset let rozpočtově posílil na více než dvojnásobek (rozpočtovaných téměř 34 milionů Kč pro rok 2018 činí 210% roku 2008), měřitelný vědecký výkon institutu se zvýšil třikrát (z jednoho na tři tisíce RIV bodů), grantové prostředky pětkrát, to vše při zachování stejného počtu zaměstnanců (45 interních zaměstnanců tehdy i dnes). Cestu k zásadní změně výkonu otevřely především reformy provedené předchozími vedeními institutu. 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 obrovských 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.

[1] Podrobněji srov. například projev k 20. výročí založení fakulty (k nahlédnutí zde: http://www.csvs.cz/aula/clanky/2010-4-Zpravy-Koncelik.pdf).

[2] Podrobněji jsem se věnoval srovnání českých pracovišť vysokoškolského vzdělávání v komunikačních oborech v článku Vysokoškolské vzdělávání novinářů v České republice (dostupné například zde: http://files.koncelikj.webnode.cz/200000091-8878a8971f/koncelik_vzdelavani_2013.pdf)

Financování

Financování institutu je zdravé, dynamicky nastavené a slibně se rozvíjející, nepotřebuje změny dosud nastaveného a reformovaného, významný investiční potenciál ale mají CEMES, cizojazyčné placené programy a celoživotní vzdělávání (letní školy, kurzy mediální gramotnosti, vystupování v médiích atd.). Současné vedení institutu zaslouží mimořádné ocenění za skutečnost, že se mu podařilo výjimečně konsolidovat příjmy a výdaje a zanechává budoucím úpravám velmi vstřícnou rezervu ve výši téměř 10 milionů Kč. IKSŽ se tak má šanci popasovat i s případným dlouhodobým obdobím krize, kterou mohou vyvolat jak současné demografické souvislosti,[3] tak třeba nepredikovatelná hnutí mysli na úrovni vládního rozhodování.

IKSŽ je ovšem stále silně, až dominantně (z 87% v rozpisu rozpočtu) závislý na prostředcích na vzdělávací činnost (oproti zdravější struktuře ostatních institutů, kde rozpis dotace na vědu činí až čtvrtinu) 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 – vyjma již pozvolna prošlapávané cesty grantových prostředků a podpory prostřednictvím Registru uměleckých výstupů (RUV) jde zejména o potenciálně řádově vyšší zdroje vázané na rozběhnutí cizojazyčného placeného vzdělávání, komerční analyticko-výzkumné činnosti pod hlavičkou CEMESu a všelikých programů CŽV (školící programy, komunikační trénink) využívajících volné kapacity učeben v čase mimo standardní výuku. Pro srovnání připomenu, že u některých institutů FSV činí podíl vlastních příjmů až polovinu ročního obratu,[4] v tomto směru tedy IKSŽ s prakticky zanedbatelnými vlastními příjmy zásadně zaostává. Slibnou budoucnost avizuje loňská čistě IKSŽ organizovaná letní škola pro zahraniční studenty, která byla hned v prvním roce zisková. V ideální případě by ovšem bylo vhodné rozběhnout jednu letní školu pro každou z kateder.

[3] 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 Rámec rozvoje vysokého školství do roku 2020 (dostupný zde: http://www.vzdelavani2020.cz/images_obsah/dokumenty/ramec_vs.pdf).

[4] Rozpočet fakulty pro rok 2018 předpokládá podíl vlastních příjmů na obratu ve výši 40%.

Výuka

Výuka je na IKSŽ tradičně silná, daří se jí dlouhodobě realizovat bez otřesů, nyní je nově akreditovaná, stačí tedy udržet dosavadní standardy při zavádění nové akreditace do praxe. Podrobný vhled do nabízené struktury vzdělávacích programů nabízí fakultní Karolinka.[5] Při péči o kontext vzdělávání na IKSŽ je i nadále třeba držet na paměti jasnou vizi profilu absolventa a přizpůsobovat jí kontury výuky, nikoliv naopak, jak si začasté vynucuje provozní rutina, či prostý stereotyp a neochota k vstřebávání a předávání aktuálních a v praxi využitelných informací i dovedností.

Zásadní zlepšení může přinést každodenní péče o kvalitu i zdánlivě drobných a nepodstatných souvislostí. Cílem je motivovat pedagogy k tomu, aby sami vyhledávali a opravovali všechny netěsnosti a drobné vady. Pro příklad uveďme, že aktualizace sylabů považuji za samozřejmost, kterou je zapotřebí jen kontrolovat, nikoliv urputně připomínat. Sylabus 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 příchodů), nevysvětlitelné nereagování na oficiálních komunikačních kanálech a podobně. Neměli bychom 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 účastí – 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.

[5] Srov. zde: https://karolinka.fsv.cuni.cz/KFSV-963.html

Věda a akademické kvalifikace

Vědecké snažení na IKSŽ považuji za dobře založené, samotné pracoviště pak – po několikaleté rozpravě o kvalitě publikačních platforem – za poučené a od všeho zlého očištěné. Věda na IKSŽ je po vyřešení sporů o kvalitu publikací a vyřazení všech sporných výsledků z evidence i přerozdělování finančních prostředků a po vydání pravidel publikování stabilizovaná, dobře orientovaná a lze se soustředit na její další kultivaci. V tomto směru 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 katedrami, či kupříkladu propojení práce teoretiků marketingu s analytickou činností CEMESu. Základním nástrojem motivace ale zůstane odměňování, kdy zejména publikace v prestižních zahraničních vydavatelstvích a časopisech by měla být následována skutečně citelnou odměnou. 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 zaslouží 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 z jednoduše 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.

Bude zapotřebí rozhodnout o dalším směřování vlastní publikační platformy, časopisu Mediální studia. Smysluplnou existenci časopisu zajistí pouze jeho indexace ve sledovaných databázích, bude zapotřebí tímto směrem investovat síly a energii redakce i administrativní podpory ze strany institutu.

Zahraniční spolupráce a doktorské studium

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 odstřihnout od studentů školitele nekvalitní a nevýkonné a nepracující. Investovat do doktorského studia je to nejrozumnější, 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 případ 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.

Současný stav zahraniční spolupráce IKSŽ považuji za přechodový – je sice dobře nasměrovaná, ale potřebuje čas a nové lidi, administrativní a technickou podporu (koordinaci, kvalitní webové stránky, fungující prolinky atd.). Nástroji rozvoje jsou především přirozené výměny zkušeností vysíláním na dlouhodobé pobyty v partnerských institucích (bez kritického dopadu na výuku, tj. dojednané s ideálně ročním předstihem a s předpokladem přeskupení výuky). Nedostatečně využívaným nástrojem je kupříkladu Erasmus+ pro pedagogy. Cílem je nepochybně spuštění double/joint degree studijního programu s respektabilním partnerem a cizojazyčného placeného programu. V současnosti je institut daným směrem dobře nakročený a má finalizovaná znění dvou cizojazyčných studijních programů – je to MARS sestavený ve spolupráci s Institutem mezinárodních studií, který by měl být na podzim 2018 předložen k posouzení a schválení akademickému senátu, a program SOCOME sestavený ve spolupráci s Institutem sociologických studií, který již prošel posouzením na fakultě a nyní jej posuzuje Rada pro vnitřní hodnocení. Připravovaný je ještě třetí studijní program, u kterého by bylo možné uvažovat o předložení na akademický senát ke konci roku 2018. Ke spuštění akreditačního procesu v roce 2019 je nazrálý joint degree program Children and Media připravený ve spolupráci s univerzitou Bournemouth.

Organizační struktura – katedry a laboratoře

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 a specializované vědecko-analytické pracoviště Centrum pro mediální studia (CEMES). Stávající struktura IKSŽ je vyhovující, odpovídá potřebám institutu a není ji třeba nijak měnit.

Rozhlasová a televizní laboratoř (dále RTL) je vynikajícím příkladem úspěchů předchozích vedení při reformování institutu. Po osmiletém snažení se podařilo z čistě výukového pracoviště s obrovskými provozními náklady a problematickou funkčností (u kterého byla intenzivně zvažována možnost uzavření chodu), vytvořit výtečně fungující a finančně soběstačné pracoviště s respektovanými a celouniverzitně vyhledávanými schopnostmi při každodenně provozované semi-komerční práci na podpoře dobrého obrazu Univerzity, což jen dále 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.

Redakční, DTP a fotolaboratoře patří k pevně usazeným a tradičně spravovaným součástem chodu institutu, kde není zapotřebí žádných razantních změn. V případě fotolaboratoře lze hledat synergie s podobnými pracovišti v obou sousedních budovách – v bloku, kde sídlí FSV UK, FAMU a SMETANAQ, je aktuálně alokováno celkem pět fotolaboratoří, dlouhodobě ovšem bude veškerá spolupráce podmíněna dokončením Jinonického projektu a případným stěhováním pracovišť do nových prostor.

Organizační struktura – CEMES (Centrum pro mediální studia)

Centrum pro mediální studia (CEMES) bylo zřízeno v roce 1996 a je v současnosti nejdéle sloužícím českým univerzitním pracovištěm, věnujícím se výzkumu médií a komunikace. Toto samostatné analytické pracoviště příslušející jako součást IKSŽ zaslouží podrobnější zamyšlení. V posledních měsících prošel CEMES revitalizací a pokusem o znovuoživení. Tento přerod byl bolestivý a provázený nešťastnou koincidencí s politickými pnutími při hodnocení analytické práce. CEMES má nyní nové vedení a dva špičkové zaměstnance a sálá novou energií, potřebuje ale čas na rozvoj a nové lidi k doplnění týmu. Jedná se o pracoviště s mimořádným potenciálem, který v současnosti není plně využit. 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, ale neaktivní bezprostřední minulostí a pozvolna se rozbíhající aktivitou v současnosti. O pracoviště s obrovským potenciálem. 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 spolupráci 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 IKSŽ (práce s repozitářem závěrečných prací, datovým a mediálním online archivem jako s nástrojem k metodickým, koncepčním a didaktickým materiálům 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.

To vše ale předpokládá razantní snahu a jasná pravidla. Do tří let by měl CEMES získat zdroje v takovém rozsahu, aby dosáhl finanční soběstačnosti. Očekávám, že na pravidelných poradách CEMESu budou

– detekována aktuální témata a k nim pod vedením člena CEMESu zpracovávány mediální analýzy (za účasti odborných spolupracovníků z řad zaměstnanců a zejména doktorských studentů ISKŽ i externích spolupracovníků) a ty nabízeny partnerům,

– vytipovány oblasti, kterými chce IKSŽ vstupovat do veřejné diskuze, a na ty systematicky připravovány žádosti do grantových soutěží (kupříkladu z programu TAČR, NAKI a dalších programů MŠMT či MK),

– vyhledávány možnosti vstoupit do aplikovaného výzkumu (řešení analytických zakázek, vytváření koncepčních a didaktických materiálů, vypracovávání nabídek do výběrových řízení (spolupráce s MK, MŠMT, RRTV, mediálními radami atd.)).

Personální oblast

IKSŽ je v současnosti personálně dobře zajištěn a jeho další rozvoj by se měl soustředit na pozvolnou generační obměnu podmíněnou vstupem části seniorních zaměstnanců do důchodového věku a na profesní růst všech současných zaměstnanců. Typicky na podporu jejich habilitačního a poté jmenovacího snažení a souběžně na další kultivaci jejich publikačních dovedností. To jsou v současnosti dvě největší personální slabiny institutu.

Předpokládám větší stratifikaci zaměstnaneckých poměrů v rámci mzdového předpisu UK v závislosti na kariérních preferencích jednotlivých zaměstnanců. 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 posílit podíl úvazků lektorských i úvazků v kategorii vědecký pracovník.

Považuji za rozumné zafixovat pravidla 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. Upřesnění zformuluje Mzdový řád IKSŽ a Kariérní řád IKSŽ. Vyšší ocenění zaslouží organizační práce a zastupování institutu ve veřejném prostoru a specificky v samotných médiích.

Výraznou péči si vyžádají osobní vztahy na institutu – je třeba vymýtit tradiční nedůvěru (podmíněnou velmi slabými pracovními i osobními vazbami) mezi katedrami. Již mnoho let panují nedobré vztahy na KMS, považuji za rozumné učinit pokus o návrat některých zaměstnanců, kteří institut v uplynulých letech opustili[6] a mají potenciál institut integrovat a naopak zevrubně probrat parametry dalšího působení s několika výrazně dezintegrujícími zaměstnanci. Cílem je dosažení soudržného pracovního kolektivu a dobré atmosféry na pracovišti, která bude motivovat zaměstnance k setkávání a spolupráci napříč institutem. Naopak vymýtit bude třeba umělé bariéry, elitářství, nekultivované projevy osobní zášti a přenášení osobních frustrací a rodinné nepohody na pracoviště. Vždyť zdravě uvažující zaměstnanec se obyčejně systematicky a dlouhodobě nevěnuje veřejnému a mediálnímu zostouzení institutu a poškozování jeho dobrého jména. Stejně tak zaměstnanci musí být schopni sebekontroly a za žádných okolností nesmí z osobních ani jiných důvodů zostouzet studenty. Všechny podobné projevy považuji za správné pojmenovávat a mýtit. A naopak – je štěstím, že institut má zkušené a věrné a pracovišti oddané zaměstnance, kteří tvoří jeho duši.

Za zásadní považuji konstatování, že 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, bádal, přemýšlel o světě a publikoval. Zřejmě nezamýšleným, ale přesto velmi silným efektem působení takto nemotivovatelného zaměstnance je deprivace a

[6] Z institutu od roku 2010 odešlo 14 akademiků.

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 tisíciletími odzkoušené setkávání lidí na jednom místě a v jeden čas. Za osvědčený formát považuji plénum 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.

Zásadní pozornost je zapotřebí věnovat i kultivaci vnější komunikace – pokračovat ve vydávání newsletteru, budovat kvalitních webové stránky institutu, pokračovat v aktivní komunikaci na sociálních sítích s administrátorem z řad studentů doktorského studia. Nezbytné je rozpracovat i vnější komunikaci v angličtině a posilovat tak pozitivní obraz 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 nastavení 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 obrovských 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.