



Úvodem

Ideové směřování současného PR (propagace) Univerzity Karlovy nelze považovat za špatné. Tzv. centrální agendy fungují v základních rysech relativně dobře, respektují do určité míry specifické komunikační a propagační potřeby fakult. V posledních letech došlo k určitým pozitivním změnám (např. vznik Oddělení UNIMEDIA v rámci OVV, dále např. projekt Hyb4City) či změnám v důsledku požadavků vedení UK či různých potřeb (např. vznik Oddělení marketingu OVV, zaštitění organizace vybraných veletrhů přes UK POINT atp.). Přesto je nutné nalézt v dohledné době prostor pro výrazné zlepšení, v některých případech, v delším horizontu, i pro hlubší koncepční změny, zejm. ujasnění kompetencí jednotlivých útvarů RUK v jejich činnosti související s PR na přesvědčené/váhající uchazeče (v českém i cizojazyčném studiu), žáky a studenty ZŠ a SŠ, jejich rodiče, učitele a pedagogy, účastníky univerzit 3. věku (U3V), absolventy, zástupce firem, představitele hl. m. Prahy atp. Vývoj v následujícím období však bude určovat více faktorů, mezi něž můžeme počítat vlivy organizační, celospolečenské či technologické.

Ideová koncepce

Pokud bude v mé kompetenci oblast PR, marketingu a komunikace, z vlastní zkušenosti z proděkanské pozice (proděkan pro PRopagaci MFF UK od r. 2012) upřednostním v oblasti zlepšování univerzitního PR postupnou evoluční (byť v rozhodujících momentech někdy a hlavně s rozmyslem revoluční) cestu. Je několik základních kamenů současné komunikace UK, které je potřeba „vyjmout, očistit, mírně opravit a znovu usadit a upevnit“. Za rozumné považuji zachování určité komunikační autonomie jednotlivých fakult, protože **koncepční (rozumnou) decentralizaci** lze chápat jako efektivní a účinný nástroj rozvoje jakéhokoli organizačního celku. Decentralizace v tomto smyslu však nesmí být zaměňována za slovo „bezbřehá soběstačnost“ – dobré pojetí PR vyžaduje od jednotlivých součástí **aktivní vědomí příslušnosti k celku** (součásti UK → RUK), zachování nezbytné míry loajality vůči zastřešující instituci (marketingovým pohledem ke „značce“) a totéž platí bez výhrady i naopak (RUK → součásti UK). **Vazby tohoto druhu pak mohou vzniknout přirozeně jen na podkladě vzájemné dlouhodobé důvěry.** Ačkoli podobný postup se může někomu krátkodobě jevit jako méně efektivní než direktivní řízení (tzv. „osvícený diktátor“), myslím, že zkušenost posledních mnoha let (změny na odpovídajícím prorektorském postu, „kauzy“ nezlepšující dobré jméno UK) ukazuje, že právě vzájemná komunikace mezi fakultami a centrálními útvary v dlouhodobějším horizontu přináší lepší a především stabilnější výsledky podložené společnou aktivitou a zájmem všech zúčastněných!

Obraz UK je do jisté míry definován a priori společenským statutem instituce, její vážností a významností v rámci ČR a minimálně střeoevropského prostoru. Je vhodné zajistit nejen dobré vztahy s hl. m. Praha a jejich prezentaci, ale i rozvoj strategických (a vhodných) partnerství s dalšími institucemi, využít potenciálu, že Praha je kulturní, ekonomické a politické centrum evropského významu a Univerzita Karlova by měla přispět tím, že bude i skutečným (a prezentování vhodným) centrem vzdělanosti ve Střední Evropě. To však zároveň neznamená, že univerzita nemůže komunikovat mnoha méně formálními kanály směrem ke specifickým cílovým skupinám.

Jednou z priorit bude **podrobnější, ale opravdu odborně připravené a dynamické zkoumání** cílových skupin, ať už jde o možné uchazeče (vč. žáků ZŠ) nebo frekventanty U3V. Zejména v nejnižších věkových skupinách dochází v posledních letech k fragmentaci a tzv. „zkracování generací“, které komunikace UK dostatečně nereflektuje. Zde mohou opět pomoci zkušenosti několika fakult, např. MFF UK provádí vlastní šetření ve spolupráci se sociology z jiných fakult, kdy navíc na anonymizovaných datech postupně vzniknou i studentské práce. To je synergie, kterou UK má využívat, nikoli dělat mnohá dotazníková šetření, aniž by byl jasný směr a vize, co skutečně je třeba zjistit, chybí nezávislá ověření na kontrolních skupinách či hmatatelné závěry a realizovatelná doporučení.

Univerzita Karlova by se dále neměla uzavírat novým komunikačním kanálům a měla by naopak aktivně projektovat PR a komunikaci do nově vznikajících sociálních sítí či služeb. V této oblasti je vhodné **postupovat projektově**, aby mohlo být snadno vyhodnoceno, zda má konkrétní komunikační kanál zamýšlený dopad (**efektivita vynaložených prostředků**). Rozhodně však nelze vyčkávat do chvíle, kdy se nový prostředek komunikace stává tzv. *mainstreamovým*. Pokud pro něj začne univerzita připravovat komunikační strategii až v tuto chvíli a bez předchozí (minimálně analytické) znalosti, nelze stačit tempu současného vývoje. V tomto ohledu je nesmírně důležitá pomoc a spolupráce se studenty UK, a taktéž relevantní přípravné práce (výzkum) a data získaná nejen od (budoucích) nastupujících studentů, ale i od „(ještě) nepřesvědčených“ či dokonce těch, kteří z různých důvodů na UK nenastoupí. Zatím spíše izolované a unikátní dobrovolnické projekty (např. podcasting UK) je nutné lépe koordinovat a významněji podpořit. **Obrovský potenciál je v Kampusu Hybernská**, který by mohl být v dohledné době doslova výkladní skříň spolupráce napříč celou UK, s přesahem nejen na obyvatele hl. m. Prahy.

Nutné je mít na paměti, že ke všem komunikačním prostředkům je nutno přistupovat **podle jejich funkce a účelu**, s konkrétním komunikačním záměrem. Nelze spoléhat na všeobecná sdělení o kvalitě nabízeného vzdělání, byť ani ta nesmějí v obecné diskusi chybět. Jako nutná se jeví **komunikace konkrétních výsledků směrem ke konkrétním publikům, v jazyce a formě blízké dané cílové skupině a se záměrem pozitivního ovlivnění**.

Vhodně volenou komunikací může UK **prostředí v jednotlivých elektronických kanálech** (minimálně v první fázi) v rámci českého a slovenského jazykového prostoru dokonce **kultivovat**, což se v posledních letech z důvodů různých okolností a rozhodnutí nedařilo. **Dlouhodobá kultivace je jistě pracnější, ale pro obraz Univerzity dlouhodobě rozhodně užitečnější**. V tomto ohledu nacházím zatím velký nenaplněný prostor tzv. *třetí role UK*.

Další tematickou oblastí jsou projekty přenosu poznatků do praxe, zmiňované **partnerské spolupráce** s konkrétními institucemi, s tím související nejen zisk financí na různá studentská ocenění, ale hlavně skutečné a cílené uplatnění studentů. V tomto jsou některé fakulty poměrně daleko a zkušenosti lze částečně přenést na celouniverzitní úroveň. Současné univerzitní procesy vyžadují zpřehlednění a zjednodušení, byť stojí na principiálně dobrých základech.

UK by měla více aktivně komunikačně podporovat **projekty spolupráce fakult**, které už vznikají a realizují se, příkladem jsou zmiňované aktivity v Kampusu Hybernská či třeba vývoj redakčního www systému na větších fakultách, který by bylo možné využít i pro jiné (např. menší) fakulty, příp. projekty na tzv. otevřených datech pro publikování inzerátů, dále ideové nápady na mezifakultní propojení, vznik oborových platforem a skupin na komunikačních kanálech, které by mohly být využity zejména na propojení s RUK.

Výše uvedené aktivity jsou prostorem pro kultivaci vnitrouniverzitní komunikace a postupné získávání vzájemné důvěry. I tyto projekty však musejí mít jednoznačně definovaný účel a **jednoznačné komunikační vyznění** pro další subjekty, akademickou i širokou veřejnost, byť by měly být v určitou chvíli komunikovány jen jejich dílčí cíle. Za **komunikační chybu považují současný stav některých běžících projektů**, u nichž není úplně zřejmé, kam přesně směřují, ani proč jsou přesně realizovány! To vytváří zbytečné pochybnosti a odrazuje od vzájemné spolupráce fakult či dalších partnerů mimo UK.

Univerzita Karlova by konečně měla mít vypracovaný **plán krizové komunikace** i v užším vztahu k jednotlivým fakultám a pro typické modelové případy. Některé kauzy minulých let, ukázaly, že jednak šlo řadě problémů předejít a že existence propracovanějšího krizového plánu by ušetřila zcela hektickou operativní komunikaci a z ní plynoucí zbytečné komplikace a chyby, které výsledný obraz ještě prohloubily.

Bezprostřední kroky pro prvních 100 dní

K dlouhodobým cílům je vhodné směřovat na základě diskuse, příkladů dobré praxe a spíše evoluční cestou. Případné větší kroky nelze dělat v řádu dnů, ale v horizontu měsíců. Přesto lze některé z prvních kroků vymezit bez většího váhání.

- Seznámení s operativními agendami nejen OVV, UK POINT, CPPT (Hyb4City), ale i dalších odborů RUK, a aktuálním rozdělením kompetencí dotýkající se PR a marketingu,
- osobní setkání s PR zástupci jednotlivých fakult:
 - ➔ závěry ohledně personálních kapacit a ideového směřování fakult,
- přehledové analýzy stávajícího stavu významnějších fakultních a mezifakultních PR projektů a projektů s PR přesahem, diskuse o jejich směřování a formách podpory, přehledová analýza vznikajících dotazníkových šetření:
 - ➔ závěry a případné nastartování změn směřování těchto projektů a nástrojů,
- příprava jednání s významnými partnery mimo UK (firmy a další instituce), prověření reálného stavu dlouhodobých mediálních spoluprací (ČT, ČRo), aktualizace v případě potřeby,
- nastartování diskuse o koncepci PR a komunikace UK, ideálně v širším konsensu pro nejbližší nadcházející období.

Prvotní analytické kroky vytvoří základ pro definice dalších konkrétních postupů, posílení některých agend, zavedení nových a v nutných případech i zrušení některých stávajících, aby bylo dosaženo optimální efektivity. V prvotních rozhodnutích bude třeba také **vytvořit vhodný prostor pro kreativitu** daných zaměstnanců. Ta je v oblasti PR zcela

nezbytná. Komunikace se nesmí ve větší míře dostávat do vleku dění a operativy, ale naopak **aktivně nastolovat témata**.

Závěrem

V tomto přehledovém ideovém materiálu **nelze rozhodně postihnout všechny faktory, jimž by se komunikace UK mohla v následujících letech věnovat**. Doufám však, že nastiňuje některé směry, které budou shledány jako užitečné a pro nejbližší budoucnost alespoň partikulárně významné jak pro vnitřní, tak zejména pro vnější komunikaci Univerzity Karlovy. Užší a nedirektivní komunikace s fakultami rozhodně obohatí PR UK o mnohé další zásadní podněty. **Forma je důležitá, ale obsah je ještě důležitější!**

Zodpovědná osoba:

doc. RNDr. Martin Vlach, Ph.D.
email: martin.vlach@matfyz.cuni.cz
(12. 10. 2021)