

PROGRAMOVÉ PREHLÁSENIE KANDIDÁTA NA FUNKCIU DEKANA

PRÍRODOVEDECKEJ FAKULTY UNIVERZITY KOMENSKÉHO PRE OBDOBIE 1. 2.2027 – 31.1.2031

1. Úvod

Rozhodnutie kandidovať na dekana Prírodovedeckej fakulty UK sa ani u mňa nerodilo ľahko. Predpokladám, že v prípade takto vážneho rozhodnutia – o kandidatúre do vedúcej funkcie veľkej a rozmanitej fakulty s rozpočtom vyšším ako má hociktorá z menších jedenástich (z celkovo 20) slovenských verejných vysokých škôl, by sa toto rozhodnutie ľahko nerodilo asi u nikoho.

Nemusíme byť veľkí jasnovidci ani ekonómovia, aby sme videli, že situácia vysokých škôl a ich ekonomická kondícia sa môže z roka na rok zhoršiť. Takže riadenie fakulty budúcim dekanom môže byť z tohto hľadiska, po rokoch relatívnej hojnosti, resp. rastovej krivky, podstatne náročnejšie. O to väčšia výzva to však je, a osobne mám výzvy rád. A ešte stále je tu možnosť, že by slovenské univerzity boli ušetrené veľkého šetrenia, ktoré túto republiku čaká, nech bude vládnuť ktokoľvek. Možno si povieť, začínať prehlásenie takto, pochybnosťami? Vždy som sa ale snažil hrať čistú hru, a takto to bude aj tentokrát v nasledovných riadkoch.

Vo funkcii prodekana som približne 15 rokov. Je to dobrá tretina produktívneho obdobia človeka. To je celkom dosť. Ak sa k tomu pridajú potenciálne 4 roky vo funkcii dekana, blíži sa to k polovici pracovného života. A to je už naozaj dosť. Pokúsil som sa o vlastnú „psychoanalýzu“, a vnútorne riešil otázky ako: „nie si vyhorený“, „nájdeš dosť energie“? Odpoveďou bolo, že som niekde na hranici veku, aspoň ja to tak vnímam, kedy človeku môžu začať odbúdať sily, ale v zásade je to pomyselné optimum medzi vlastnou stále dostatočnou energiou a nadobudnutými skúsenosťami a znalosťami. Pätnásť rokov „prodekanovania“ je niečo, čo si myslím, mi dáva určitý nadhľad, azda aj určitú sebaistotu. Pomyselné „viem, čo viem“ sa zväčšilo. Na druhej strane sa ale zväčšilo aj „viem, čo neviem“. Nuž a to rozhodovanie kandidovať rozhodne neľahčí. Akokoľvek, som tu, rozhodnutý, rozhodnutý pevne, a vy preto čítate tieto riadky.

2. Fyzické prostredie, dobré „ovzdušie“ a „well being“ na fakulte

Programové prehlásenie sa zvykne členiť na základné piliere – poslania akademickej inštitúcie ako sú vedecká a pedagogická činnosť, ktoré sú zväčša uvádzané ako prvé. Považujem ich za mimoriadne dôležité a venujem im samozrejme pozornosť nižšie v prehlásení, avšak začínam celkom zámerne niečím iným.

Projekt ACCORD a následné investičné aktivity, do ktorých sa s plnou vervou pustil aktuálny dekan prof. Fedor, zmenili fakultu nesmierne. Naozaj pracujeme v príjemnejšom prostredí, ktorého ďalšie zveľaďovanie by bolo aj mojou prioritou, hoci tempo by už bolo prinajmenej vo vnútorných priestoroch fakulty pomalšie. Premeny vonkajšieho priestoru sú otázkou financií, pretože by išlo o mimoriadne nákladné investičné akcie, ktoré by museli byť pokryté z externých (projektových) zdrojov. Stavať možno na rozpracovanej projektovej dokumentácii. Určite sa budú musieť vyriešiť kolízne situácie chodci – autá na komunikácii medzi FMFI a našou fakultou. V rámci učební by som rád rozdelil učebňu B1-320, ktorá je ako prednášková učebňa nevyhovujúca. Som zástancom strategického plánovania rekonštrukcií so zapojením viacerých rozhodovacích zložiek, tobôž ak by mali byť robené rekonštrukcie aj z bežných finančných prostriedkov. Optimálne prerozdelenie mzdových a "nemzdových" prostriedkov v časoch hojnosti je príjemná, no zároveň delikátna záležitosť.

K atmosfére na fakulte: Zhon dnešnej doby, post-covidové obdobie a ďalšie faktory prinášajú do našich životov polarizáciu, napätie. Sú veci, ktoré zmeniť nevieme. Avšak mojou absolútnou prioritou je, aby atmosféra na fakulte bola čo najlepšia. Videl som za 15 rokov dosť konfliktov a viac alebo menej zbytočných nedorozumení. Rád by som organizoval pravidelné, menej formálne stretnutia s jednotlivými oddeleniami dekanátu, prevádzky a celofakultných pracovísk, a to tak často, aby si ktorýkoľvek zamestnanec/zamestnankyňa týchto pre nás tvorivých pracovníkov doslova životne dôležitých pracovísk mohol s dekanom pohovoriť aspoň jeden krát za semester.

Vedenie fakulty je akousi pomyselnou hlavou, ale za kostru fakulty považujem vedúcich pracovísk. Kolégium dekana je síce zavedený orgán, ktorý sa stretáva pravidelne, ale podľa môjho názoru by týchto stretnutí malo byť v priebehu roka viac. Štandardné zasadnutia majú často nabitý program a nebýva priestor na hlbšie, azda i menej formálne debaty. Preto by som takéto neformálne zasadnutia kolégia rád pravidelne organizoval. No a napokon, hoci sa nám možno zdajú študenti menej angažovaní ako pred 2-3 dekadami, verím a viem, že tomu tak nie je. Takže by som prinajmenej dva krát za semester organizoval „čaj o piatej“ s (nielen) predstaviteľmi študentskej časti akademického senátu. Viac krát som sa presvedčil na zasadnutiach vedenia aj mimo nich, že ten náš pohľad je možno trochu iný, ako pohľad tých, ktorých učíme. Ale najmä, ten pohľad je často sviežejší a otvára inú dimenziu náhľadu na

veci, ktoré akousi zotrvačnosťou my učitelia považujeme za správne. K tomuto sa ešte v inom kontexte v tomto dokumente nižšie vrátim.

Chcel by som zdôrazniť, že ak niečo prispieva k pohode a well being na akomkoľvek pracovisku, tak sú to predovšetkým dobré vzťahy a atmosféra. Rád by som zaviedol pravidelnú (raz ročne) anketu spokojnosti zamestnancov s rôznymi aspektmi práce a fakultného života. Tento odsek by som chcel ukončiť poznámkou, že procesy a aktivity na fakulte nutne niekedy prinesú napätie, iné názory, ale vždy to chce čo najmenej nervozity. Dale Carnegie, po ktorom pomenovaný a certifikovaný manažérsky kurz som pred 20 rokmi absolvoval, povedal mnoho múdrych viet týkajúcich sa riadenia. Dovoľte mi vybrať niektoré, ktorých sa snažím držať a ktorých by som sa snažil držať aj vo funkcii dekana: „*Prebudte v druhých chuť danú úlohu vykonať. Hovorte s druhým predovšetkým o tom, čo zaujíma jeho. Dajte druhému pocítiť jeho osobnú dôležitosť a urobte to úprimne*“. No a napokon: „*Jediný spôsob ako zvíťaziť v hádke, je vyhnúť sa jej*“. Ak už má výmena názorov prísť, nech trvá tak krátko ako sa len dá. Toto nie sú frázy, toto sú veci asi ešte dôležitejšie ako pekné prostredie, kancelárie a vybavené laboratóriá.

K debyrokratizácii: Hoci sa chystá projekt elektronickej registratúry, ktorý určite prispeje k zníženiu „papierovačiek“, pokúsil by som sa stále hľadať cesty k nižšiemu zaťaženiu tvorivých pracovníkov byrokraciou. Úprimne, toto je sizyfovská úloha. Fakulta nie je solitér, ale funguje v širšom univerzitnom a celoslovenskom prostredí plnom predpisov, nariadení. Nikto nemôže očakávať, že dostane napríklad grantové peniaze, a bez podpisov – schvaľovaní ich bude používať ako uzná za vhodné s argumentom „veď sú moje, ja som zodpovedný riešiteľ“ a takto sa to robí na Západe. Hrdinstvo takýchto riešiteľov zväčša končí v momente, keď treba nesprávne/neúčelne použité financie vrátiť. Dobrý manažér si na pokuty musí dať pozor. Som presvedčený, že naše oddelenia na dekanáte a projektové centrá poskytujú perfektný servis a zároveň dekanovi fakulty aj zlepšujú spánok z hľadiska korektnosti procesov v projektoch. Ako jednu z prvých vecí vo funkcii by som si napriek tomu osobne a detailne prešiel s p. tajomníčkou a obslužnými oddeleniami administratívne procesy. Krok za krok, papier za papierom. Hoci viem, že všetky, pre nás tvorivých pracovníkov občas otravné povinnosti, sú podložené právnymi predpismi, rád by som prezentoval fakulte explicitné zdôvodnenia týchto „povinností“. Urobím to aj v záujme samotných oddelení dekanátu, ktoré sú najčastejšie hromozvodom sťažností (hoci myslím, že ich odbudlo).

V prvom polroku tohto roka sme komunikovali niektoré návrhy aj vedeniu UK, týkali sa najmä vnútorného systému ale aj bežnej ekonomickej agendy. Keďže sme viazaní okrem národnej legislatívy aj tou univerzitnou, táto komunikácia vo vzťahu k rektorátu je nesmierne dôležitá, dá sa povedať kľúčová. Ako bývalý podpredseda Rady pre kvalitu UK, ktorý zároveň pripravoval niektoré dokumenty

vnútorného systému tu na fakulte, s tým už mám skúsenosti. Dôležité je však tieto veci komunikovať aj na najvyššiu úroveň, teda napríklad ministerskú.

Ako dekan by som bol rád, aby sa naša fakulta prezentovala ako zamestnávateľ ústretový k rodine. Tento pojem oficiálne pozná aj naša exekutíva. Niekoľko krát som bol ako demograf pri výbere takto ocenených zamestnávateľov zo súkromného či verejného sektora. Začať treba po krôčikoch. Ako prvý, relatívne jednoduchý krok by som sa pozrel na možnosť zriadenia detského kútika. Sú situácie, kedy naše zamestnankyne a zamestnanci nemajú dieťa kam „odložiť“ a musia ich vziať do práce. Toto by bol pre nich drobný bonus. Naša fakulta poskytuje pre športuchtivých vďaka KTV výborné možnosti. Zvážil by som ich ďalšie rozšírenie napríklad o zriadenie sauny, ak to technicko-priestorové možnosti dovoľia. No a v neposlednom rade, je tu otázka poskytovaných služieb od nájomcov, kde by som s nimi v súčinnosti s pani tajomníčkou fakulty rád vstúpil do rokovaní na základe výsledkov prieskumov spokojnosti. Fakulta je partner, je a musí byť seriózny partner v rokovaniach, ale ona je tou, ktorá priestory prenajíma a určuje základné požiadavky. Bol by som rád, aby to vždy boli „win-win“ dohody: „dobré služby, dobré tržby“.

Ďalšou vecou v rámci služieb pre zamestnancov by bolo poskytnutie služieb externého psychológa. V súkromných firmách sa to stáva pomerne bežnou záležitosťou. UK takéto služby má. Ale psychológovia riešia nielen osobné problémy, ale aj spory na pracoviskách na horizontálnej úrovni, ale aj vertikálnej úrovni, teda od vedúcich pracovníkov smerom k podriadeným, príp. spory kolektív – vedúci a pod. Nešlo by tu o zriadenie nového pracovného miesta, ale o (dúfam čo najviac sporadické) ad hoc objednanie služby v prípade potreby. Absolvoval som kurz venovaný (toxickým) vzťahom na pracoviskách, čo mi v tejto oblasti trochu otvorilo obzory. Človek má dojem, že intuitívne a pocity veci vyrieši, ale mediácia je záležitosť omnoho komplikovanejšia, ako sa môže zdať. A dekan je a musí byť mediátorom.

3. Pedagogická činnosť, výučba

K výučbe a jej vyhodnocovaniu: Keďže som sa roky podieľal na vyhodnocovaní ankety, mám istý obraz o tom, ako študenti hodnotia a ako pedagógovia reagujú. Osobne anketu považujem za najdôležitejší nástroj pre zvýšenie kvality pedagogického procesu. Ukázalo sa, že v niektorých prípadoch došlo dokonca k výmene vyučujúcich na predmete pri opakovaných (opodstatnených) sťažnostiach. V súčasnosti sa vedúci vyjadrujú k ankete, ale medzi vyjadreniami sú diametrálne rozdiely z hľadiska rozsahu, detailnosti i vecnosti. Preto by bolo vhodné pripraviť aj štandardizovaný dotazník/formulár pre vedúcich pracovísk resp. hlavné osoby – garantov.

Aktuálny vnútorný systém kladie zodpovednosť za zabezpečovanie päťiciam osôb („garantov“). Pedagogická činnosť na fakulte má svoju tradíciu, istú pozitívnu zotrvačnosť a nespochybniteľnú kvalitu.

Napriek tomu by som chcel, aby sa neobjavovali ani náznaky zásadnej nespokojnosti študentov. Výsledky ankety by som chcel preto na ročnej báze konzultovať v zostave dekan-študijný/á prodekan/ka, vedúci/a sekcie a hlavný garant/ka štúdia za každý študijný program, prinajmenej za tie, kde bude identifikovaná vyššia miera nespokojnosti, alebo sa opakovane objavujú viacpočetné a relevantné sťažnosti. Študentstvo naozaj musí cítiť, že ich názor i pocit z výučby je vypočutý. Večnou témou je tu však zvýšenie účasti na ankete. Cieľom musí byť stabilná 35-40 percentná účasť na ankete. Cieľ je to nesmierne ambiciózny, ale bol by to jeden z prvých bodov prvého zasadnutia nového vedenia fakulty. Ak študenti budú vidieť, že okrem stanoviska vedenia a vedúcich pracovísk prebehne aj reálne stretnutie na takpovediac najvyššej úrovni, dodá to ankete väčšiu kredibilitu. V tejto súvislosti by som určite otvoril zavedenie funkcie študentského ombudsmana. Nie je to nič raritné, má ho zavedená prinajmenej jedna ďalšia fakulta našej univerzity a viaceré iné vysoké školy. Jeho úlohou by nebolo suplovanie činnosti študentskej časti AS, s ktorou by ale ombudsman mohol spolupracovať pri riešení konkrétnych podnetov. Postavenie, kompetencie a všetky ďalšie náležitosti by riešil vnútorný predpis.

Na fakulte sú poskytované celofakultné predmety, ktoré znamenajú pomerne slušný prísun študentokreditov pracoviskám, pričom hodnotenie prebieha rôznym spôsobom (aj online) a pomerne výrazne sa môže odlišovať celková energia a čas venovaný študentom a kontrolným etapám, vyhodnocovaniu predmetu. Predmet s 500 zapísanými študentmi pritom už dokáže rozhybať štruktúru/rozloženie študentokreditov medzi pracoviskami. Je potrebné pripraviť stručnú analýzu aktuálneho stavu a prípadnej úpravy status quo. Do úvahy pripadá limit, teda maximálne započítateľný počet študentov do študentokreditov takýchto predmetov. Zároveň deklarujem, že aktuálny spôsob hodnotenia výkonu vo výučbe cez normované študentokredity považujem za najlepší možný. Nechcem tým povedať, že je nezmeniteľný. Veľa debát však ukázalo, že nájsť niečo lepšie je veľmi ťažké.

Otvoril by som otázku kreditovania predmetov. Zavedenie pomerne konzervatívneho stropu počtu kreditov per hodina výučby spôsobilo, že máme spravodlivú súťaž v rámci fakulty, ale študentstvo si začalo zapisovať predmety z iných fakúlt, kde je priemerná hodina „štedrejšie“ kreditmi odmenená. Majú samozrejme na to plné právo a iste ide aj o predmety, ktoré ich zaujímajú. Ale v rozhovoroch zároveň priznávajú, že sa jednoducho správajú racionálne. S týmto súvisí skutočnosť, že aj kvôli spomínanému stropu sú naše študijné programy pomerne atomizované. Pohľad do študijných plánov niektorých prestížnych univerzít naznačuje, že sa opierajú o robustnejšie predmety. Toto sa týka najmä učiteľského štúdia. Aj niektoré ďalšie slovenské školy majú kreditovanie menej striktné. Možno by sa dalo ísť na 1,25 kreditu za hodinu (čo by mohlo znamenať menej hodinovej záťaže v týždni). Chcelo by to menej priamej výučby, viac takzvanej autorskej výučby a tutoriálnej výučby v menších skupinách.

Popularizačným a propagačným aktivitám budem venovať maximálnu pozornosť, vrátane ich finančného ohodnotenia. Rád by som každoročne vyhlásil anketu „*fakultný popularizátor/ka roka*“. Sekcie by mohli nominovať aktívnych popularizátorov a popularizátorky do takejto ankety. Zvážil by som posilnenie popularizácie vo fakultnej metodike aspoň o jeden percentuálny bod. Z hľadiska ponuky študijných programov a predmetov sa domnievam, že fakultná ponuka je adekvátne, zaujímavá a rozmanitá. Napriek tomu by som sa rád informoval na sekciách (rád by som výbory sekcií navštívil čo najskôr po eventuálnom nástupe do funkcie), či a kde vidia potenciál na zmeny v ponukách študijných programov. Fakulta v posledných rokoch zaznamenala určité zvýšenie počtu záujemcov. Som presvedčený, že udržať aspoň stabilný trend bude viac ako náročné.

Hoci stúpa počet záujemcov, otázne je, či stúpa ich priemerná kvalita. Maximálnu pozornosť bude nevyhnutné venovať získavaniu kvalitných študentov aj z najlepších stredných škôl v Bratislave a inde, ktorí v drivej väčšine odchádzajú do Brna a inam. Toto musí byť doslova „hodinárska“ práca s neistým výsledkom. Ale musíme ísť aj cestou kvality. Diskusia o zavedení ďalšej výučby v angličtine so sekciami by bola určite na programe dňa. Jej súčasťou by bolo eventuálne zavedenie fakultných štipendií pre študentov so špičkovými študijnými a ďalšími výsledkami na strednej škole.

Doktorandské štúdium na fakulte je zavedené a slušne internacionalizované. Myslím, že ročné počty prijatých doktorandov sú optimálne. Môžem deklarovať, že žiaden špičkový uchádzač o štúdium nebude odmietnutý z pozície vedenia, lebo tabuľkový počet nepustí. Rád by som sa tiež dvakrát ročne stretával s vybranými ročníkmi doktorandov. Ako explicitný cieľ by som rád znížil podiel v štandardnej dĺžke neskončených doktorandov aspoň o tretinu. Problém s publikáciami k obhajobe je seriózny a objektívny, rád by som ho konzultoval s kolegami na zahraničných univerzitách. Som pesimistom ohľadom záujmu vyššieho počtu kvalitných domácich i zahraničných záujemcov. Nie je dôvod, aby sa tento problém postupne v plnej miere neprejavil aj u nás, keď ho zažívajú západoeurópske univerzity. Prodekana/prodekanku pre doktorandské štúdium by som preto poveril, ako jednou z prvých a prioritných úloh o vypracovanie stratégie zameranej na elimináciu takéhoto poklesu ešte takpovediac v zárodku.

4. Veda, publikačná činnosť a projekty

Sme jednou z mnohých krajín, kde v akademickej sfére naplno funguje okrídlené *publish or parrish*. Neovplyvníme slovenské prostredie, ale zriadil by som „komisiu“ na prípravu návrhu spravodlivejšieho merania vedy. Na jednej strane je tu metodika ministerstva, ktorá je tak trochu salámovou metódou, hoci rozlišuje kvartily. Reálnu kvalitu, skutočný impakt a excelenciu kvartily nie vždy zmerajú. Máme tu hodnotenie VER, ktorého váha v ministerskej metodike výrazne stúpla. Jeho zahrnutie do fakultnej metodiky delenia štátnej dotácie je nevyhnutné. Zároveň dodávam, že mechanizmus našej fakultnej

metodiky bol iba „šperkovaný“ v podstate viac ako dve dekády. Preferujem stabilitu základnej štruktúry štyroch hlavných košov a spôsobu ich počítania. Preto napríklad zahrnutie výsledkov VER by sa mohlo realizovať prostredníctvom spravodlivo kalibrovaných koeficientov. Nie som za prílišné ďalšie komplikácie a zložitosť metodiky, podobne ako nie som za jej zásadné prekopanie, či preklopenie na metodiku ministerskú (ono to v podstate ani nie je celkom možné). Vhodné bude pozrieť sa aj na zacomponovanie výkonnostných zmlúv do fakultnej metodiky. Jeden z ukazovateľov je už súčasťou metodiky. Tie, ktoré sa dajú zmerať aspoň na úrovni sekcií (u väčšiny je ich kvantifikácia na úrovni pracovísk komplikovaná), by mohli byť do metodiky inkorporované.

Avšak bol by som za hľadanie ďalších možných, doplnkových alternatív hodnotenia vedy, ktoré by s drobnejšou váhou mohli byť v hodnotení publikačnej činnosti využité, a kde by mohla ísť fakulta príkladom, podobne ako je to s využitím ohlasov, hoci ich ministerská metodika neaplikuje. Mám na mysli nielen alternatívne scientometrické ukazovatele, z ktorých každý má svoje pre a proti. Ale ide aj o viac „soft“ atribúty, ako napríklad titulok na časopise prestížneho žurnálu, či „editor award“ ocenenia a pod. Budeme hľadať cesty na ďalšie ocenenie tých výskumov, ktoré sú v angličtine označované ako „outstanding“. Samozrejme, ministerstvo má aj svoje nástroje (excelentné výstupy od roku 2025).

Špeciálnou kategóriou sú MDPI (a pod.) časopisy. Je to téma háklivá a prinášajúca už roky kontroverzie. Napriek tomu by som ju určite otvoril. V roku 2024 z WoS štúdií bolo 50 zo 427 publikovaných v MDPI. To sa zdá celkom primerané, medzi pracoviskami sú však veľké rozdiely. Existujú rôzne prístupy, každopádne v Českej republike kvalitné univerzity (bez ohľadu na oficiálne ministerské pravidlá) MDPI neeliminujú, ale primerane redukujú. Nie je možné v tomto prehlásení bližšie to analyzovať a zdôvodňovať, avšak môj návrh by smeroval k primeranému započítateľnému podielu MDPI na celkovom publikačnom výkone. Napríklad Karlova univerzita, resp. jej Přírodovědecká fakulta to má ošetrené maximálne 10 % započítateľným podielom vydavateľstiev MDPI a Hindawi. Presné číslo by bolo otázkou diskusie. Otvorene píšem, nejaký strop by som určite presadzoval namiesto aktuálneho „malého malusu“ v našej metodike. Samozrejme, diskusia sa iste môže uberať aj smerom k ďalším vydavateľstvám.

Ešte jedna vec týkajúca sa časopisov. Rád by som systematicky finančne podporil redakčný chod a vydávanie fakultných sekciových časopisov, ak sú etablované v relevantných databázach WoS/SCOPUS.

Vrátim sa ešte k ohlasom ako jednému z košov v metodike delenia. Môžem deklarovať, že túto tradíciu by som rešpektoval. Hoci sa však 5 % váha zdá ako nízka, rozdiely v absolútnych príspevkoch naprieč parametrickými pracoviskami sú značné. Navrhol by som preto rozlišovanie citačnej dynamiky naprieč

odborními do hodnotenia metodiky, čo nebude mať zásadný vplyv, skôr ide o istú principiálnosť v spravodlivosti hodnotenia ohlasov.

Čo sa týka projektovej činnosti, som za ešte vyššiu bonifikáciu zahraničných projektov. Aktuálne v našej metodike delenia dotácie bonifikujeme aj snahu o získanie projektov typu ERC či Horizon Seal of Excellence, pri získaní minimálneho *thresholdu* kvality ide o pripísanie 15 tisíc eur. Navrhol by som zvýšenie tejto sumy na prinajmenej dvojnásobok, teda 30 tisíc eur, a to bez ohľadu na žiadanú sumu v projekte.

Na záver tejto podkapitoly: Bol by som rád, aby v gescii prodekana pre vedu a vedúcich sekcií vznikala na približne polročnej báze vedecký newsletter, ktorý zmapuje zaujímavý výskum na sekciách. Žiadna scientometria, žiadny kvartil, ale poctivý obsah a prínos základného či aplikovaného výskumu. Vrátenie sa k podstate, kedy sme vedu robili iba pre vedu a nie (aj) pre kvartily.

5. Organizačná štruktúra, procesný manažment a riadenie

Čo sa týka organizačnej štruktúry parametrických pracovísk, neplánoval by som jej otvorenie a zmeny v zmysle spájania pracovísk. Idea je to síce vždy pekná, ale ak neprinesie aj úspory, zefektívnenie, a otvorene napíšem aj redukciu počtu tvorivých pracovníkov, tak nevedie k ničomu. Isté pozitívne efekty vyplývajúce zo zosieťovania sa pracovníkov predtým samostatných pracovísk sú možné a myslím že na niektorých pracoviskách aj viditeľné. Na druhej strane, problémy s výkonnosťou per capita zostávajú. Už zďaleka nejde o problém s počtom študentov, ale o výkonnosť per capita vo všetkých košoch. Ukazujú to per capita analýzy v posledných rokoch.

V istých aspektoch sa síce divergencia, variabilita výkonnosti naprieč pracoviskami zastavila, avšak problémom je vývoj niektorých pracovísk, pričom sa to týka až troch odborných sekcií. Otázka je, či tieto pracoviská iba nie sú schopné „plniť limity“ v intenciách tejto metodiky? Skôr sa však domnievam, že by mali problém v prípade akokoľvek nastavanej metodiky delenia. Ako prodekan pre rozvoj som pripravil množstvo simulácií prostredníctvom meniacich sa váh košov našej metodiky. Situácia niektorých pracovísk (ich vážený výkon) sa však príliš nezmenila, resp. nezlepšila. Iste, bez študentov je to ťažké. Ale máme príklady pracovísk, ktoré aj bez študentov dokážu byť slušne financované.

Otázka je, čo s tým? Jedna z najošemetnejších otázok v rozhodovaní ktoréhokoľvek dekana/dekanky. Jedna cesta je každý rok kompenzovať finančnú podvýživu z fondu dekana, veď platy jednoducho musia byť vyplatené. Nejde však o malé peniaze. Navyše, takéto pracovisko celkom prirodzene smeruje do istej „špirály výkonového úpadku“. Časť pracovníkov sa môže snažiť akokoľvek, aj tak sú roky na základných platoch alebo unikajú do iných aktivít. To je podľa môjho názoru dlhodobu neudržateľné. Niet inej cesty ako komplexný personálny audit. Ten však pravdepodobne ukáže (čo iné by aj mal?),

potrebu redukcie prinajmenej vo výške prepočítaných úväzkov alebo financovanie z iných ako zdrojov štátneho rozpočtu. Vychádzajme z toho, že prísun financií zo štátnej kasy vyšší nebude a on naozaj v najbližších rokoch vyšší nebude. S tým je spojená otázka katedrálnych garancií študijných programov. Na strane druhej, nemyslím si, že všetka „chyba“ je na strane pracovísk. Sú isté primárne predpoklady, ktoré niektoré pracoviská odsúvajú na horšiu štartovaciu pozíciu. Veľmi by som si želal, hoci je to čiastočne idealistické, aby fakulta bola jeden organizmus. Viem o nespokojnosti na pracoviskách na spodku pomyselného mzdového rebríčka a tuším, že istá nespokojnosť možno vládne aj u tých najvýkonnejších. Hľadanie čo najpriateľnejšieho kompromisu považujem za najväčšiu výzvu nasledovného funkčného obdobia.

Venoval som v odseku vyššie uvedenej ošemetnej otázke pomerne dosť priestoru, pričom sa jej dalo oblúkom vyhnúť. V programových prehláseniach, či predvolebných programoch strán sa často neobjavia tézy, ktoré sú „rizikové“. Ja som na začiatku tohto prehlásenia deklaroval čistú hru a tak aj činím. Isté je, že personálno-výkonnostný audit bude nevyhnutný prvý krok. V ekonómii sa používajú pojmy ozdravný režim – konsolidácia, v prísnejšom móde nútená správa. Asi bude nutné zaviesť ich do našich slovníkov. Na strane druhej, som jeden z najväčších zástancov odvetvovej pestrosti na fakulte a unikátnosti niektorých programov.

Štruktúra neparametrických pracovísk sa v posledných rokoch „preosiala“ a nepovažujem výraznejšie zásahy za potrebné. Zároveň jednoznačne deklarujem, že aktuálne je toto je z hľadiska počtu zamestnancov veľmi pravdepodobný personálny strop. Požiadal by som príslušných prodekanov o pripravenie analýz potenciálnych úspor, hoci veľký priestor nevidím, nech však máme čisté svedomie. Rád by som ale prediskutoval zavedenie pravidla „one in, one out“. To znamená prijatie nového zamestnanca musí byť podmienené odchodom iného. Otvorene tiež píšem, že rovnaké navyšovanie mzdových limitov parametrických a neparametrických pracovísk (ak nejaké navyšovanie bude ešte z čoho) nebude automatické. Nie je vylúčené, ale určite nebude akýmsi nepísaným pravidlom.

Ešte v roku 2013 som pripravil pre vedenie fakulty analýzu vekovo-kvalifikačnej štruktúry. Vekové pyramídy ukázali bolestivú pravdu o niektorých pracoviskách. Úplne v nich absentovala alebo bola iba veľmi slabo zastúpená stredná generácia. Hoci vedúcich a vedúce pracovísk považujem za plne kompetentných v akejkoľvek oblasti riadenia pracoviska, pripravená by bola aktualizácia takejto analýzy. Ona sa síce sporadicky objaví v plánoch riadenia na konkurzoch na miesta vedúcich, avšak exaktný a komplexný pohľad sa určite zíše. A nejde iba o analýzu, ale aj o víziu či predikciu. Opýtal by som sa vedúcich pracovísk, ako vidia vekové a kvalifikačné zloženie pracoviska o desať rokov.

S bodom vyššie súvisí dátová analytika a jej čo najväčšie využitie v riadení fakulty. Ako človek, ktorý celý život pracuje s dátami analyticky i prognosticky, to považujem za úplne nevyhnutné. Dátová analytika

(vrátane využitia big data) má nielen teoretické využitie, v podnikoch a korporáciách (ale aj na ministerstvách) sú to niekedy celé oddelenia. Preto by som takéto typy analýz pre riadenie rezortov vyžadoval v čo najväčšej miere aj od samotných prodekanov/prodekaniek. Vyhodnotenie účinnosti a efektívnosti (tieto pojmy rozlišujem) na základe analýzy dát resp. predikcií je skutočne jednou z moderných foriem riadenia. Tiež by som rád aplikoval AI nástroje, ale nie tak veľmi ako sa len dá, ale tak veľmi ako je to „zdravé“. Ako hovoria múdri ľudia z tejto oblasti: firmy, ktoré adoptovali v programovaní prístup AI-first, generujú trikrát viac výstupov ako predtým. Produktový manažment sa dá zrýchliť v niektorých ohľadoch možno 10-násobne. Naša misia je inde, ale musíme hľadať využitie (zdôrazňujem profesionálnych) AI nástrojov aj v obslužných aj strategických činnostiach fakulty (samozrejme popri pedagogických).

S vyššie uvedeným súvisí aj intenzívnejšie využívanie procesného manažmentu. Skutočne, podnikové i fakultné procesy, workflow, možno modelovať, optimalizovať resp. štandardizovať, zjednodušovať aj prostredníctvom procesných analýz. Na verejnej vysokej škole sú síce mnohé činnosti a procesy na takzvanej procesnej mape pevne dané, ale priestor na jej vylepšenie sa určite dá nájsť v akejkoľvek organizácii. Dôraz by som kládol na to, aby som ja ani vedenie neskĺzli do tzv. mikromanažmentu, v akom pre drobnosti nevidieť podstatné veci.

Je tu ešte otázka kompetencií. Som presvedčený, že riadenie fakulty musí byť tak participatívne, ako sa len dá. O väčších investíciách by mohli rozhodovať širšie rozhodovacie skupiny, nielen dekan/vedenie. Nie, nejde tu o prenášanie zodpovednosti. Tá je a musí byť na pleciach vedenia. Ale rozhoduje sa o peniazoch všetkých zamestnancov. Preto by som rád využíval nezáväzné hlasovania a prieskumy, či už na úrovni vedúcich pracovísk a v zásadnejších veciach by som rád poznal aj názorovú hladinu zamestnanectva na konkrétne kroky či opatrenia.

Domnievam sa tiež, že dekanovi fakulty by v súčasnej dobe mohol stačiť znížený fond dekana, na 4 alebo 3 % z celkového objemu mzdových prostriedkov. Toto paušálne percento by mohlo byť zvýšené až na 6 alebo 7 %, avšak pri schvaľovaní rozpočtu fakulty by dekan toto zvýšenie musel jednoznačne zdôvodniť a vyčíslieť (adresné opatrenia vyplývajúce z konkrétnej situácie v danom roku), a podliehalo by ad hoc schváleniu akademickým senátom. Taktiež by som považoval za potrebné zvýšenie sumy na zabezpečenie chodu pracovísk, ktorá sa po dlhšom čase síce zvýšila na sumu 200 tisíc eur práve tento rok, avšak prinajmenej inflácia je jedným z dôvodov, aby táto suma bola zvýšená aspoň o jednu štvrtinu. Rád by som do využívania finančných zdrojov vniesol aj moment participatívneho rozpočtovania. To znamená, od akademickej obce by mohli ísť návrhy na využitie časti rozpočtu na zaujímavé aktivity, projekty (rádovo v tisícoch až desať-tisícoch eur), o ktorých by vo finále rozhodlo vedenie fakulty a/alebo hlasovanie zamestnanectva. Po skončení kalendárneho roka by bol nad rámec legislatívy

zverejňovaný tiež akýsi zjednodušený prehľadný záverečný účet, v rozpise podľa kľúčových projektov/programov/zásadných ko-financovaní, čo najprehľadnejšie, podľa jednotlivých projektov či investícií.

V roku 2027 sa naplní horizont dlhodobého zámeru fakulty. Bude preto hneď v prvom roku nového vedenia potrebné urobiť odpočet zámeru a pripraviť zámer nový. Podobne ako som presadzoval pri aktuálnom zámere jeho stručnosť a konkrétnosť, by som tak činil aj v prípade nového zámeru. Za dôležité tiež považujem, aby tento zámer mal konkrétnu časovú cestovnú mapu prinajmenej na 4 roky môjho potenciálneho funkčného obdobia. Z toho vyplýva, že plnenie zámeru bude možné kontrolovať a robiť odpočet jeho plnenia na ročnej báze, čo bežné nie je a je to silný záväzok, ale napriek tomu by som do toho rád išiel.

6. Namiesto záveru: mienkotvorná fakulta a jej misia v demokratickej spoločnosti

Túto poslednú kapitolu by som začal tým, čo už vyššie bolo naznačené. Ide o zapojenie študentov do fakultného života. Badať istý progres, aktivity študentskej časti akademického senátu sú viditeľné a darí sa vyhýbať situáciám, že nie je dostatok kandidátov do akademického senátu. Napriek tomu, napríklad do rád študijných programov či akreditačnej rady a ďalších orgánov je to často skôr náročný nábor ako výber. Záujem je jednoducho slabý. Bol by som rád, napíšem to vzletne, aby fakulta bola viac pulzujúcim organizmom. Je to asi želanie každého dekana, ťažšie sa však spíňa.

Nepokúšať sa o to by však bolo rezignáciou na tom najnevhodnejšom mieste. Aj ankety ukazujú, že jednoducho študenti: a) nemajú záujem (lebo taká je doba?), b) fakulta ich nevie dostatočne motivovať. Asi obe možnosti sú tak trochu správne. Rád by som pravidelne navštevoval v sprievode garanta/garantky študentstvo vybraných ročníkov študijných programov, napríklad po prednáške. Budem plne podporovať „po-prednáškový“ život študentov, napríklad čo sa týka študentských akcií či festivalov. Rád by som zintenzívnil takpovediac symbiózu študentov a zamestnancov.

Vedomosti, znalosti a zručnosti sú iba jednou časťou príbehu. Za najdôležitejšiu misiu fakulty považujem pre spoločnosť formovať vyzreté mladé osobnosti. Znie to ako samozrejmosť a kliše, ale nie som si istý, či tak vždy univerzity činia. Osobnosti, ktoré budú vzormi, ktoré sa nebudú povedať svoj názor. A zároveň, pre ktoré bude samotná fakulta vzorom. Dostávame sa ku komplikovanej otázke – má si robiť (každá) fakulta svoju vedu a učiť študentov a popritom sa zbytočne nemiešať do „svetských“ záležitostí? Neohrozovať seba samú vzhľadom na silnú závislosť od mocných tam hore poskytujúcich (lepšie povedané prerozdeľujúcich) zdroje? So zdesením sa dívam na vývoj s univerzitami v USA. Prvotný šok a ticho však vystriedala istá forma vzdoru. Vysoké školy nie sú a nemôžu byť takpovediac v područí. Fakulta má svojich popularizátorov a popularizátorky, prezentuje sa v médiách. Mohli by sme ísť o krok ďalej. Určite by som podporil, ak fakulta by sa prostredníctvom rôznych fór vyjadrovala

k súčasným páľčivým otázkam. Bez ohľadu na práve vládnu garnitúru, bez ohľadu na sympatie/antipatie k tým či oným. Takéto vyjadrenia môžu prichádzať zhora (od vedenia) ale aj zdola, od študentských spolkov, pracovísk. Ostatne, mediálne vyjadrenie vždy môže obsahovať klauzulu o tom, že dané (odborné) stanovisko nie je stanoviskom fakulty (čo ostatne ani nie je možné), či vedenia alebo dekana fakulty. Ale nikdy by sa nemalo vajatať, príp. ticho stáť v kúte.

Nie, toto nemá byť o politikárčení. Ale o tom, že fakulta dokáže byť silným partnerom v mediálnom diškurze, že sa dokáže vymedziť voči akýkoľvek nesprávnym či nespravodlivým krokom rozhodovacej sféry, predovšetkým v oblasti odborností fakulty, ale aj inde. Dovolím si citovať z jednej štúdie v Journal of Science Communication (Sörensen a kol. 2026), a dovoľm si nechať ho v angličtine: *Universities play a critical and evolving role in media discussions, acting as providers of expert knowledge, shapers of public discourse, and, increasingly, as active media producers managing their own institutional reputations*. Áno, fakulta (jej orgány, súčasti) by mala byť vo svojich zameraniach a aj vo vysokoškolskej problematike „formovateľom“ verejnej diskusie a nekrčiť sa niekde v kúte. To, o čom tu píšem, vystihuje asi najlepšie slovná hračka *from “partly-cipation” to participation*, mimochodom použitá v príspevku s názvom (v preklade) Rola univerzít v modernej demokracii.

V Bratislave 16.6.2026

Branislav Bleha