

Projekt pro výběrové řízení na generálního ředitele Českého rozhlasu

Mgr. Petr Žůrek, S.T.D., baedeker@seznam.cz, 737401855

Situace a výhled Českého rozhlasu 2016-2021

1. Hodnocení současné situace ČRo a výhled do dalších 6 let

Český rozhlas je klíčové medium veřejné služby. Jeho postavení je nosné pro českou kulturu, vzdělávání, informování, společenský a politický život obyvatel České republiky, pro osoby hovořící českým jazykem a mnohé další osoby, které zajímá dění v České republice.

Hodnocení ČRo musí mít několik rovin. **Hlavní** je vnější hodnocení (posluchači, společnost) - „pozitivní dojem“, a – „dynamiky poslechovatosti“. **Klíčové** hodnocení je vnitřní hodnocení – evaluace – nastavení systémů řízení organizací, programů stanic, rozvoj zaměstnanců a spolupracovníků a celková dynamika celé struktury organizace ČRo. Pro vrcholné řízení jsou zásadní také ekonomické výsledky, vyjednávání dynamik změny, zachytávání a implementace nových trendů a projektování změny do života organizace.

1.1 Organizace ČRo – struktura ve službě

Každá práce, aby byla efektivní, musí být součástí předvídatelného systému zadávání úkolů, harmonogramů a časových os provázaných na určité klíčové aktivity, podrobena systému krátkodobého a střednědobého vyhodnocování. Cíle je třeba upřesňovat. Práce umělecká a tvůrčí ponechává větší prostor osobní svobodě, inspiracím a dialogům. Všechny dimenze jsou nezbytně potřebné a je nutné je vzájemně vyvažovat. Pokud se setkávají na pracovišti různá směřování, je třeba je v zásadě brát jako komplementární, doplňující a posilující tým. Hodnocení v kratším horizontu a splnění předpokládaných cílů posiluje týmového ducha. Ve zdravém týmu je však nezbytný také prostor pro výrazné individuality a známé osobnosti. Jejich vliv však nikdy nesmí vést k oslabování týmu nebo konečnému nedosažení stanovených cílů.

1.2 Vize, harmonogram, kroky

Doporučuji pro základní strategické uvažování **dvanáctiletý horizont**, i když zadáním výběrového řízení je nyní požadován šestiletý výhled. Pro působení v čele tak významné organizace a její zdravý rozvoj a zároveň zodpovědnost ke změnám, které se budou dít nebo se připravuje jejich uskutečnění právě z důvodu růstu, si její tvůrce musí připustit i svou určitou „omezenost“, ale přesto schopnost mít vizi a plánovat v takovém časovém úseku a zároveň si stanovit harmonogram hodnocení a klíčové aktivity.

Proč dvanáctiletý horizont? Je především důležitý z důvodu **zachování nezbytné a zdravé kontinuity**, která je sama o sobě již zárukou něčeho trvanlivějšího a zároveň hodnotově předvídatelného a snad i ukotveného. Po dvanáctiletém působení na jednom místě doporučuji osobám zvážit nebo i přehodnotit své působení.

Moje vize harmonogramu vidí Český rozhlas jako jednu z klíčových institucí na mediálním poli v segmentech, kde se setkáváme se slovem nebo i u nových médií. Český rozhlas také podporuje vývoj zcela nových způsobů mediální a sociální prezentace.

Projekt se tedy zaměří především na období 2016 – 2022. Bude postupně předloženo vždy v časovém režimu „12+1 měsíc“ od nástupu generálního ředitele „Roční hodnocení a upřesnění strategického směřování rozvoje Českého rozhlasu“ a po třech letech (v roce 2019) bude předložena nejdříve k diskusi zpráva „Střednědobé hodnocení a strategické směřování Českého rozhlasu“. Roční hodnocení strategického směřování bude pokračovat i v dalších letech 2020 a 2021.

1.3 Klíčové aktivity a směřování

Každá z těchto aktivit musí být podrobena zkoumání a hodnocení před uvedením do praxe, posléze musí být evaluována a vyčíslen její přínos (hospodářský, společenský, poslechovost, apod.):

- jednodenní výroční konference ČRo (pro všechny zaměstnance ČRo), odborné semináře, pracovní skupiny jednotlivých sekcí, ...
- oslava vzniku ČSR v roce 1918 – 100 let
- zvážení rozšíření zahraničního vysílání nebo vysílání o jazyky: vietnamština, ukrajinština
- oslovení dětského posluchače (pracovní skupiny, nová média, vzdělávání, interaktivní obsahy, apod.)
- zvážít vznik dalších stanic dle profilace zájmu posluchačů (dechová hudba a folklór – Radio Muziky, Radio CZ/OK – pouze angličtina slovem i hudbou, ..)
- využít projektové příležitosti a nalézt způsob žádat i o dotace: např. Stáže pro mladé, OP Danube, Central Europe, Elard, Horizon 2020, další dotační tituly...)
- co nejlépe pracovat s režimem týdenního cyklu (5+1+1), nebo různých klíčových období (státní svátky, slavnosti, období větších událostí – historické události, Advent, Vánoce, Nový rok, Velikonoce, vznik ČSR, milníky evropské integrace, lidové pranostiky, historické události, jaro/léto/podzim/zima atd.)
- systematická práce pro mezigenerační výměnu na všech úrovních
Umíme definovat přidanou hodnotu ČRo? Umíme ji rozvíjet?

2) Pohled na profilaci jednotlivých stanic ČRo

Profilace jednotlivých stanic je rámcově nastavena a našla si své posluchače. Je třeba však ostražitě sledovat trendy a stále inovovat obsah, rozsah, způsoby sdělení, aktivitu tvůrčích center i podpůrné provozy.

Rozsáhlejší změny v profilaci stanic je vhodné dělat až pod vlivem určitých odsouhlasených procesů (např. práce pracovních nebo odborných skupin, významné změny sledovanosti, souhlas ředitele v sekci příp. souhlas generálního ředitele u skutečně významných změn).

3) Organizačně-provozní záležitosti

(jm. ve vztahu k projektu předchozího generálního ředitele, jeho realizaci a důsledkům)

Předchozí ředitel definoval v dokumentu „VOLBA 2011, březen“ celkem deset kroků a jeden oddíl „Riziková místa“: postupně se k některým vyjádřím a dodám dva kroky v závěru:

1. Akční plán Českého rozhlasu - nejsem přesvědčen o nezbytnosti takového dokumentu. Jedná se spíše o, z mého pohledu, popisování procesů změny, založených na inovacích a projektech. Souhlasím

se zapracováním různých průzkumů a výzkumů a prací různých pracovních skupin a grémií (ta vznikají jak systémově, tak „ad hoc“... dle potřeby nebo stavu procesu změny).

2. Vyhlášení organizační struktury – organizační struktura je něco živého a dynamického, je ve veřejné službě a ne sám cíl. Ano důslednému uplatněním zásady jediného odpovědného řídicího pracovníka, ale i osobní odpovědnosti každého za celek. Současnou grafickou podobou struktury považuji za dobré východisko.

3. Pořádek v administrativě – musí být pravidelně hodnocen a zlepšován.

V jakém stavu je procesu integrace technických výrobních a informačních systémů (máme k tomu SWOT analýzu?).

4. Výběrová řízení

Je třeba vyhodnotit, zda se osvědčuje systém cyklických výběrových řízení na vyjmenované řídicí funkce podobně, jako je tomu u funkce GŘ. Zde si dokážu představit, např. v případě kvalitních výsledků, až dvanáctileté období.

5. Personální práce

Je podřazení Personálního odboru v Sekci správy a provozu dobrým řešením? Souhlasím s trvalým zkvalitňováním tvůrčích pracovníků, jejich odborného růstu, stáží a rovněž stojím o přípravu mladých pracovníků. Každý z tvůrčích pracovníků by mohl mít svůj web, facebook nebo twitter.. V jakém stavu jsou mzdové předpisy, honorářové vyhlášky, motivační programy, samostatný tvůrčí projekt? Jak je aktuální kariérní řád a jak jsou aktuální etické předpisy v ČRo, jejich vyhodnocování? U mzdových tarifů je třeba najít širší konsenzus v poměrech věkové progresse, poslechovost stanice, kvalita práce, tvůrčí přínos, inovace.

6. Vyhodnocení efektivity obslužných provozů

Je třeba konkrétně definovat procesy změny, nedovolit však znehodnocení funkčních systémů či dokonce autodestrukci! Souhlasím s více odbornými zprávami či audity k dílčím problémům (ať je srovnání aspoň dvou, či tří). Outsourcing nemusí být ve výsledku tím nejvýhodnějším řešením.

7. Program

Na základě ročních konferencí, návrhů pracovních nebo odborných skupin je třeba postupně INOVOVAT programový model a multiplikovat bohatství ČRo. Internet, nová média a nové produkty jsou úkolem, který je třeba trvale zlepšovat jak s výhledem na posluchače, tak na ekonomické výsledky.

Program ČRo je kvalitní: musíme ho nabízet a prezentovat nově, neotřele, vytvářet prostor pro zpětnou vazbu, soutěživost, nápaditost.

Budoucnost veřejnoprávního vysílání sice také vidím mimo jiné v intenzivní komunikaci s posluchači, ale ne nezbytně ve vytváření stále dalších programových formátů. Můžeme podporovat i soutěživost, participaci, vtažení do života regionů, ocenění myšlenek nebo tvůrčího počínu apod. (soutěže pro veřejnost, malé formáty rozhlasových her, vstup na ples ČRo apod.).

8. Společná image a společná identita

Jak se daří práce na „revitalizování dobrého jména Český rozhlas v široké veřejnosti“? Je třeba vyhodnotit a opět postupnými kroky se ubírat na cestě kvality: např. jsou kvalitní a funkční aplikace chytrých telefonů? Jak je zajištěna technicky územní poslechovost, jak ji zlepšovat? Budeme inovovat logomanuál? Držíme se rovnice „ČRo=kvalita“?

9. Plán legislativních úkolů

Máme plán legislativních úkolů? Je v Eklepu nějaký konkrétní návrh? Monitorujeme a připravujeme změny? Chci, aby se maximálně dařila spolupráce se zákonodárci.

10. Problematika digitalizace

Digitalizaci je realita. Je možná spolupráce na strategii digitalizace s rozhodujícími privátními hráči na českém rozhlasovém trhu a za jakou cenu?

11. Inovace a projekty

Je nezbytné trvalé vyhledávání a provádění inovací ve všech oblastech řízení, výroby, provozu i správy. Nastavíme modely přenosu inovací.

12. Týmová práce

Posilovat hrdost na práci v ČRo, týmového ducha a spolupráci.

Riziková místa

Souhlasím s trvalou potřebou co nejlepší komunikace jak s veřejností tak dovnitř organizace ČRo, ale požadavek „reformy rozhlasového organismu“ zcela nesdílím (i když se hovoří o „maximální pečlivosti a veškeré ohleduplnosti vůči posluchačům i zaměstnancům,...a že: musí projít důkladnou oponenturou a předepsanými schvalovacími procesy“). Naopak se kloním k postupným a inovativním řešením, někdy i alternativním, které však mohou přinášet nový pohled na věc, často třeba inspirovaný ze společné práce nebo přímo „zespodu“. Jakým způsobem se dařilo vypořádat připomínky „kritických hlasů“? Jak se reagovalo na neuvážené reorganizační nápady? To je třeba také analyzovat a vysvětlit.

4) Definice motivace uchazeče a jeho přihlášky na pozici generálního ředitele ČRo

Definice motivace: „Je tu plán lásky pro každého z nás“.

Po pěti letech na pozici manažera se podařilo nejdříve mě a pak mému týmu dosáhnout velmi slušných výsledků: ekonomických, tvůrčích, inovativních. Nebudu operovat čísly růstu, počty projektů nebo osob. Byla a je to velmi dynamická a tvůrčí doba, snažím se takové prostředí tvořit i okolo sebe. S definicí motivace a tímto základním postojem přicházím.

S úctou

Petr Žůrek

Vizovice - 7. 12. 2015

Několik odrážek nakonec:

Je třeba, aby generální ředitel monitoroval a aktivně komunikoval s Věrou Jourovou k návrhu nové směrnice pro nákup digitálního obsahu, (jako jsou filmy, hudba či elektronické knihy), budou pro celou EU stejná pravidla!!

Naše prognóza a strategie musí být vedena v pozitivním duchu.

Podobně jako Česká republika patří mezi ekonomické vítěze roku 2015, je třeba i situaci a rozvoj ČRo definovat v linii, že patříme v některých ohledech v rozhlasové práci k unijním špičkám.