

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra žurnalistiky

Diplomová práce

2020

Kateřina Zoubková

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra žurnalistiky

Redakce ČT sport bez šéfredaktora. Kde jsou její limity?

Diplomová práce

Autor práce: Bc. Kateřina Zoubková

Studijní program: Mediální a komunikační studia

Vedoucí práce: Mgr. et Mgr. Marta Chladová

Rok obhajoby: 2020

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 21. 5. 2020

Kateřina Zoubková

A handwritten signature in cursive script, appearing to read 'Zoubková', written in black ink.

Bibliografický záznam

ZOUBKOVÁ, Kateřina. *Redakce ČT sport bez šéfredaktora. Kde jsou její limity?* Praha, 2020. 87 s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra mediálních studií. Vedoucí diplomové práce Mgr. et Mgr. Marta Chladová.

Rozsah práce: 198 132 znaků

Anotace

Diplomová práce *Redakce ČT sport bez šéfredaktora. Kde jsou její limity?* mapuje fungování sportovní redakce České televize, která mezi lety 2013 až 2019 fungovala bez šéfredaktora. Jelikož v lednu roku 2020 došlo k restrukturalizaci oddělení a redakce sportu má opět ve svém čele šéfredaktora, který by ji po novinářské stránce řídil, výzkumnice se zaměřila na analýzu obou možných struktur. V teoretické části práce autorka popisuje možné organizační struktury, podle kterých mohou být koncipovány mediální redakce, zaměřuje se také na mediální rutiny a historii a současnost redakce sportu s větším důrazem na hierarchii oddělení. Empirická část vycházela ze 14 hloubkových rozhovorů s pracovníky redakce, kteří popisovali její chod a hodnotili pozitiva a negativa, které práce v atypicky strukturované redakci má. Dotazování probíhalo ve dvou fázích, a to před začátkem funkčního období šéfredaktora a po několika měsících ve funkci. Z analýzy pak vyplynulo, jak redaktoři vnímali starý systém, který pro redakci podobného typu není běžný.

Annotation

This diploma thesis called *ČT sport newsroom without an editor-in-chief. Where are its limits?* focuses on the leadership of sports newsroom, which operated without editor-in-chief between the years 2013 and 2019. In January 2020 the sports department was reorganized thus there is the editor-in-chief at the head of the organization since then, who manages the organization in terms of journalism. The researcher paid attention to the analysis of both possible structures. In the theoretical part, the author describes possible organizational structures according to which the organization can be structured. She focuses on media routines and history and the presence of the sports newsroom, but she is mostly targeting the hierarchy of the department. The empirical part is based on 14 in-depth interviews with workers of the newsroom, who describe how the sports department works and point out the positives and negatives of the system. The research took place in two phases. The first one before the restructuring of the department, the second one a few months after. The result is, how the sports newsroom according to its employees worked in this kind of atypical structure.

Klíčová slova

Česká televize, ČT sport, redakce bez šéfredaktora, mediální rutiny, kvalitativní výzkum, rozhovory, sportovní žurnalistika

Keywords

Czech television, ČT sport, editorial office without Editor-in-chief, media routines, qualitative research, interviews, sports journalism

Title/název práce

ČT sports newsroom without editor-in-chief. Where are its limits?

Redakce ČT sport bez šéfredaktora. Kde jsou její limity?

Obsah

Úvod	3
1. Teoretická část	5
1.1. Mediální organizace a její struktury	5
1.2. Sportovní novinářina a její mediální rutiny	9
1.3. Redakční hierarchie	12
1.4. Mediální redakce jako podnikatelský subjekt	13
1.5. Redakce ČT sport – historie a současnost	16
2. Metodologická část	23
2.1. Cíl práce a výzkumné otázky	24
2.2. Metoda výzkumu a její limity	25
2.2.1. Kvalitativní metoda a její limity	25
2.3. Metody sběru dat	26
2.3.1. Popis sběru dat a výzkumného vzorku	29
2.4. Etika výzkumu	32
2.5. Limity výzkumu	33
3. Empirická část	35
3.1. Analýza hloubkových rozhovorů	36
3.1.1. Období bez šéfredaktora	37
3.1.1.1. Charakteristika struktury 2013-2019 z pohledu členů redakce	37
3.1.1.2. Struktura RS se zaměřením na guaranty sportu	39
3.1.1.3. Vedení redakce v rukách manažera	42
3.1.1.4. Novinář – základ pro fungování mediální organizace	43
3.1.1.5. Rozvoj RS po personální stránce	48
3.1.1.6. Nefunkční systém nadřízených	51
3.1.1.7. Srovnání minulých redakčních struktur	54
3.1.1.8. Představa redaktorů o budoucím fungování redakce	56
3.1.1.9. Pochybnosti pracovníků před implementací změn	60
3.1.2. Období s novým šéfredaktorem	61
3.1.2.1. Hodnocení nové struktury redakce sportu	62
3.1.2.2. Etablované novinky v RS	66
3.1.2.3. Vliv struktury na každodenní práci v redakci	68

3.1.3. Shrnutí analýzy	69
Závěr	72
Summary	75
Použitá literatura	76
Primární zdroje	81
Teze Diplomové práce	82
Seznam příloh	85
Přílohy	86

Úvod

Přestože sportovní žurnalistika využívá podobných mediálních rutin jako jiná novinářská odvětví, zastává v mediálním prostředí specifickou pozici (Rowe 2007, s. 385). Konkrétně v televizních redakcích totiž hrají kromě samotných novinářů důležitou roli vedoucí zaměřující se na finanční a obchodní záležitosti. V návaznosti na jejich práci médium získává práva na jednotlivá utkání, závody a soutěže. Zastoupení osob, které se starají o chod redakce z ekonomického hlediska, je proto v organizační struktuře stejně důležité, jako práce samotných novinářů. To se pak může odrážet i na podobě sportovních redakcí, které mohou oproti jiným fungovat nestandardně.

Z prozkoumané mediální teorie vyplývá, jak vypadá obvyklá redakční struktura. Základním kamenem jsou redaktori rozdělení do jednotlivých sekcí s ohledem na zaměření pracoviště. Důležité postavení má v hierarchii editor, který je nadřízený pracovníkům oddělení a dohlíží na podobu produkovaného obsahu. Na samém vrcholu struktury redakce pak stojí šéfredaktor - ten má pod kontrolou veškeré fungování oddělení (Ruß-Mohl a Bakičová 2005, s. 152).

Existují ale výjimky. Jednou z nich byla až do října roku 2019 i redakce sportu České televize. V době, kdy bývalý šéfredaktor Otakar Černý odešel v roce 2013 do penze a přesunul se do pozice externího konzultanta (GRS 2013), zanikla pozice vedoucího, který by po novinářské stránce redakci sportu řídil. Do jejího čela byl dosazen výkonný ředitel Jiří Ponikelský, který se rozhodl funkci šéfredaktora neobsadit.

V časovém období mezi lety 2013 a 2019 tak chyběl mezičlánek, který by spojoval výkonného ředitele, tedy vedoucího celé sportovní redakce, a samotné redaktory. V redakci sportu České televize proto vznikla netypická situace, která pro média podobné velikosti není běžná – po dobu pěti let fungovala bez šéfredaktora.

Výše popsaná situace mě zaujala v momentě, kdy jsem se stala součástí redakce jako stážistka v rámci programu ČT start. Fungování v rámci netypické struktury ve mně vzbudilo výzkumný zájem studentky sportovní žurnalistky, a proto jsem se tuto problematiku rozhodla zvolit jako téma své závěrečné práce. S ohledem na mé působení v redakci se nabízelo využít zúčastněného pozorování¹. Situace v redakci se ale zásadně změnila, když bylo pracovníkům

¹ V původní verzi teze je uvedeno, že využiji kvalitativních metod výzkumu, a to konkrétně zúčastněného pozorování a hloubkových rozhovorů s redaktory ČT sport.

redakce oznámeno, že se s koncem roku 2019 změní hierarchická struktura sportovní redakce, takže bylo nutné zvolit jiný přístup. Při využití původně plánované metody bych totiž nestihla získat dostatečné množství dat k realizaci výzkumu.

V říjnu roku 2019 skutečně došlo ke změně redakčního systému s tím, že novým šéfredaktorem se stal dlouholetý pracovník České televize Michal Dusík². Nejprve vedl redakci pouze neformálně, v lednu roku 2020 pak byl oficiálně jmenován, a tím došlo k zásadní obměně samotné struktury redakce. Proto byla po domluvě s vedoucí práce změněna metoda sběru dat. Místo etnografického zúčastněného pozorování jsem využila hloubkových rozhovorů se zaměstnanci redakce sportu ČT.

Cíl práce však zůstal stejný – a to zjistit, jaké jsou limity práce mediální organizace bez šéfredaktora a popsat, zda je každodenní chod redakce jeho absencí nějakým způsobem ovlivněn. Na to se pokusím přijít analýzou hloubkových rozhovorů, které jsem pořídila ve dvou časových obdobích – před nástupem nového šéfredaktora do funkce a několik měsíců po jeho zvolení. Získaná data srovnám a pokusím se přijít na to, zda si novináři redakce sportu v České televizi na nepřítomnost šéfredaktora zvykli a jak vnímali absenci vedoucího, který by po novinářské stránce řídil jejich práci. Díky mnohaletým zkušenostem některých redaktorů, kteří během svého působení v televizi zažili práci bez šéfredaktora i s ním, bude možné popsat, jaké případné klady nebo zápory má z jejich pohledu fungování redakce bez aktivního šéfredaktora. Za využití rozhovorů s mladšími redaktory, kteří nastoupili až po odchodu Otakara Černého do penze, se na druhou stranu pokusím nastínit jejich zkušenost s fungováním redakce bez obsazené pozice šéfredaktora a popsat do jaké míry se pro ně situace změnila po zvolení Michala Dusíka novým vedoucím sportovní sekce ČT. Budu se tedy snažit postihnout, jak redakce fungovala před změnou redakční struktury, jestli a jakou změnu v rámci redakčních vztahů vnímají členové redakce sportu po nástupu nového šéfredaktora a zda má případně nějaký vliv na jejich práci.

V práci jsem zvolila kvalitativní metodu výzkumu, protože se snažím pochopit fungování určitého společenského systému, konkrétně redakce sportu. Jedná se o explorativní přístup, kdy se snažím prozkoumat strukturu a vztahy, které v ní působí. Přestože i mnou

² Michal Dusík v redakci sportu působí od roku 1993. Nejprve pracoval jako externí spolupracovník, rok po svém nástupu se stal kmenovým zaměstnancem redakce. Jeho hlavní pracovní náplní bylo komentování, specializuje se zejména na lední hokej a atletiku. (Česká televize c1996 – 2020)

zvolená metoda má své limity, domnívám se, že je vhodným nástrojem pro tento typ případové studie.

1. Teoretická část

V této části práce nabídnu teoretický základ k prozkoumání vybraného tématu. Na základě dostupné literatury bude formulován teoretický rámec, který v empirické části umožní odpovědět na zadané výzkumné otázky za pomoci zvolených výzkumných metod. Do této pasáže bude patřit charakteristika mediálních organizací a jejich struktur se zaměřením na specifika sportovní novinářiny. Dále se bude věnovat redakční hierarchii a rovněž popisu redakce ČT sport s ohledem na její historický vývoj a současné rysy.

1.1. Mediální organizace a její struktury

Mediální organizace jsou subjekty, které vznikly za účelem tvořit a šířit mediální obsah. Skládají se z jednotlivých částí, které dohromady vytvářejí jednotný celek. Jedná se například jak o vydavatelství, tak o televizní nebo rozhlasové stanice. Ve větším měřítku se mediální organizace mohou dále sdružovat do větších korporací a holdingů (Trampota a Vojtěchovská 2010, s. 60). Mark Deuze (2009, s. 23) popisuje tento prostor jako oblast, kde se střetává kreativita při zpracování obsahu a zároveň management obchodního podniku.

Podle autorů Paula Clemense Murschetze a Mika Friedrichsena (2017, s. 17-20) patří výzkum řízení mediálních organizací do mladé oblasti akademického zkoumání, která prozatím není postavena na silných teoretických základech. Tvrdí, že kvůli technologickým změnám a vzniku nových publikačních možností se mění i samotná náplň práce v médiích a aspekty, které se musí pro úspěšné řízení společností brát v potaz. Úkolem vedoucího/vedoucích organizace je pak komplexní řízení instituce, které zahrnuje získávání licencí a práv, styk s recipienty, marketing, práci s lidmi atd. Autoři tvrdí, že jeden z faktorů, který ztěžuje řízení mediálních organizací, je založen na tvůrčím procesu. „*Lidé, kteří vytvářejí média (novináři, umělci, správci, technici, dobrovolníci, skladatelé a spisovatelé) nejsou běžnými zaměstnanci. Jejich práce je kreativní. Ve většině mediálních organizací je práce velice náročná, a proto by měl manažer tyto pracovníky motivovat s ohledem na jejich specifické potřeby*“. (Murschetz a Friedrichsen 2017, s. 21)

Výše zmínění autoři Paul Clemens Murschetz a Mike Friedrichsen patří k těm několika, kteří se analýze managementu médií věnují. Z rešerše literatury vyplynulo, že se velmi málo

výzkumníků ve svých pracích zabývalo obecně strukturou mediálních organizací a jen minimum se zaměřilo konkrétně na jejich hierarchické struktury a jejich vliv na organizaci práce a fungování redakce jako takové. Další, kdo se zabýval touto problematikou, je i nizozemský mediální teoretik Mark Deuze, který se ve svých studiích soustřeďuje na všechny faktory ovlivňující práci v médiích.

Profesor Mark Deuze (2009) se domnívá, že mediální struktura je často kombinací dvou možných uspořádání společností. Práce v médiích je podle něho založena na kreativním procesu tvorby obsahu a lze ji charakterizovat jako nejistou a flexibilní, což se odráží i na podobě organizačních struktur, které v médiích vznikají. Řízení práce probíhá chaoticky a nepředvídatelně, a proto je lze označit za kombinaci heterarchie a hierarchie (Deuze 2009, s. 24), kdy pojem heterarchie značí strukturu obsahující síť prvků na stejné pozici, na které trvale nedohlíží nadřízený (Collins c2020). Hierarchie pak znamená uspořádání lidí nebo věcí podle jejich důležitosti (Cambridge dictionary c2020). Paradoxem této struktury je mix pevně dané organizace řídicích pozic ve vedení redakce, které představuje vedení redakce a šéfredaktor, a nesystematického chodu redakce samotné. Od nově přichozích pracovníků se pak očekává, že se rychle zorientují v nastavených nepsaných pravidlech a že se brzo dokážou začlenit do formálně strukturované, ale neformálně uspořádané redakce. Charakter práce v médiích je založen na heterarchickém vytváření projektových týmů, které se neustále vyvíjejí v důsledku změn pracovního paradigmatu. Řízení práce je často nepředvídatelné, a to hlavně díky kreativnímu procesu, základnímu kameni novinářské profese, tudíž nelze vytvořit kompletní organizační strukturu celé redakce (Deuze 2009, s. 33-34). Přestože je práce v médiích nejistá a nepředvídatelná, na pracovištích časem vznikly určité mediální rutiny, normy a pravidla, které novinářům pomáhají plnit zadané úkoly (Deuze 2009, s. 28).

Dalším kritériem, které podle Deuzeho (2009, s. 34-35) ovlivňuje práci v médiích, je samotná povaha žurnalistické profese, kterou lze definovat jako dočasnou a nezávislou. Z toho pramení atypický vztah mezi zaměstnavatelem a pracovníky, jejichž neustálá fluktuace v rámci redakce závisí na nabídkách a možnostech práce. To potvrzují i data International Labour Organization, která uvádí, že počet externích spolupracovníků redakcí stále stoupá (2014, s. 14).

I čeští autoři se pak snažili odhalit možné účinky vnějších faktorů na výsledný mediální produkt, který je předkládán příjemcům. Podle Tomáše Trampoty je to, jakým způsobem jsou informace zpracovávány do zpravodajských relací, ovlivněno nejen individualitou redaktora,

ale i typem mediální organizace a pravidly, podle kterých funguje. „*Na tvarování každé zprávy se tak mohou podílet hodnoty, vzdělání a představy konkrétního redaktora, který událost přepracovává ve zprávy. Je to ale mediální organizace, která si vybírá, jaké redaktory zaměstná, motivuje je, aby pracovali pro ni vyhovujícím způsobem, a zároveň kontroluje, zda redaktoři zcela naplňují představy média a produkují zprávy v požadované podobě*”. (Trampota 2006, s. 48)

Podle Trampoty (2006, s. 50-51) ale nelze individuální vlastnosti novinářů zcela eliminovat, protože jejich názory, hodnoty a postoje mohou ovlivňovat podobu mediálních obsahů. Také tvrdí, že osobnost redaktora může být do jisté míry potlačena charakterem mediální organizace, která má nastavený systém kontrol, jímž eliminuje vliv osobnosti autora na zprávy. Nutno dodat, že tento dohled nemusí být zaveden ve všech typech médií.

Mediální odborníci Jan Jiráček a Barbara Köpplová (2003, s. 74) pak organizace obecněji chápou jako struktury lidí, kteří „*určitou činnost přímo provádějí a podílí se různou měrou na konečné podobě produktu*“. Nehledě na to, zda se jedná o vydavatelství, produkční společnost, televizi či rozhlasové stanice, instituce podle Jiráčka a Köpplové vždy mají svoji jedinečnou byrokratickou strukturu. Za každým obsahem, který daná organizace zveřejní, stojí složitá struktura tvořená mnoha profesemi, které se určitým způsobem na vzniku výsledného produktu podílejí. Instituce fungují zejména právě díky propracované hierarchii odpovědnosti, rozdělení práce a pravomocí. Autoři dále uvádějí, že pro pochopení mediálních organizací jako takových je zcela nezbytné si uvědomit, jak je dané médium financované, jakými pravidly a regulačními opatřeními se musejí řídit jeho zaměstnanci a jak vysoká je míra svobody, kterou má instituce vůči okolnímu světu i v rámci daného média (Jiráček a Köpplová 2003, s. 74).

Další obecnější definici mediální organizace formulovali Stephan Ruß-Mohl a Hana Bakičová (2005, s. 151), kteří ji popisují jako „*firmu či organizaci, která se věnuje mediálním aktivitám – lhostejno, zda vydává noviny nebo časopisy, produkuje televizní nebo rozhlasové vysílání či vytváří internetový informační server*“. Tyto subjekty, které se zaměřují na produkci mediálních obsahů, autoři označují za mediální podnikatelský subjekt. V čele mediálních podniků pak stojí vedoucí nebo ředitel, který má většinou pod sebou jednotlivé šéfy/manažery zajišťující chod jednotlivých sekcí (Ruß-Mohl a Bakičová 2005, s. 151).

Z rešerše odborné literatury vyplývá, že mezi organizační vlivy, které působí na podobu zpráv, patří organizační struktury, profesní normy a etika. Ve velkých mediálních organizacích

je vnitřní hierarchie s různým dělením odpovědnosti a pracovních úkolů složitá a ovlivňuje výslednou podobu zpráv (Trampota 2006, s. 52). Stejně jako tvrdí Jiráček s Köpplovou je i podle Pamelý Shoemakerové a Stephena Reese (1996, s. 154) důležité zmínit míru svobody v mediální organizaci, protože restrikce při tvorbě mediálních obsahů jsou důležitým faktorem působícím na jeho charakteristiku. Tyto podmínky se mohou diferencovat nejen napříč spektrem médií na daném trhu, ale i uvnitř samotné organizace. Míra autonomie se mezi jednotlivými médii může odlišovat. Zároveň se nemusí shodovat ani podmínky, které při práci redaktoři mají.

Podle Tomáše Trampoty a Martiny Vojtěchovské (2010, s. 61) se při zkoumání mediálních obsahů musí brát ohled také na individuální hodnotový systém samotných novinářů a cíle a priority vedení, které podobu daného média definují. S ohledem na zmíněná fakta Trampota s Vojtěchovskou (2006, s. 61) vymezují dvě pojetí, která poskytují teoretické uchopení analýzy mediálních organizací:

- Instrumentální přístup

Tento přístup vychází z přesvědčení, že chod a jednání médií je možné vysvětlit na základě zásahů majitelů do redakční politiky – ti ji zcela ovládají a kontrolují.

- Strukturálně-deterministický přístup

Podle něj jsou redaktoři ovlivňováni jinými subjekty bez ohledu na své strukturální postavení. Může se pak jednat o politické, ekonomické nebo technologické determinanty.

Nejlepším způsobem analýzy je pak podle Grahama Murdocka (2005) vzájemné propojení předchozích přístupů, které umožňuje do hloubky prozkoumat spletnost vzájemných vztahů a zároveň se zabývat danými strukturálními omezeními. Kategorizace by tak podle mého názoru mohla být o tento kombinovaný přístup doplněna:

- Smíšený přístup

Z tohoto dělení redakčních vlivů vyplývá, že za problémy vznikající v redakci mohou odlišné cíle jejich pracovníků. Struktura mediálních organizací se pak nijak výrazně neliší od jiných velkých firem, které fungují na obdobném hierarchickém základu.

Pro můj výzkum je přínosná studie Marka Deuzeho (2009), který přichází s myšlenkou, že žurnalistickou práci založenou na kreativním procesu, nelze striktně kategorizovat. Dle jeho názoru by se tak mělo k mediálním organizacím přistupovat jako ke kombinaci pevně dané struktury a jistého chaosu ve spodních patrech hierarchie. Tento přístup je totiž možné aplikovat na mnou zkoumanou mediální redakci s netradiční strukturou. Dále se rovněž pozastavím nad myšlenkou, zda je možné o mediální redakci uvažovat jako o podnikatelském subjektu. Využiji také informace, že s rychlým technologickým vývojem se mění i role vedoucích pracovníků, jejichž úkolem je komplexní řízení celého subjektu. Další informace prezentované v této kapitole se věnují organizačním strukturám v institucích a faktorům, které je mohou ovlivňovat. Pro ucelenost teoretické části je bylo nezbytné zařadit, ale vzhledem k jejich obecnosti je jako klíčové pro pracování výzkumné práce neshledávám.

Přestože se mediálními strukturám někteří čeští i zahraniční autoři ve svých pracích věnují, nikdo z nich se nezaměřil na řízení nestandardních mediálních organizací. Mnoho studentů se při psaní svých závěrečných prací věnovalo sportovní žurnalistice, jmenovitě například Tomáš Dvořák, Martina Fojtů, Prokop Rímský nebo Jaroslav Kára, nikdo z nich se však studiem mediálních organizačních struktur ve spojení se sportovními redakcemi nevěnoval, a proto poznatky z jejich prací nevyužívám. Protože jsem při rešerši literatury nenarazila na žádný podobný výzkum, který by se fungováním atypických mediálních struktur zabýval, doufám, že svojí prací přispěji k získání nových informací o této problematice.

1.2. Sportovní novinařina a její mediální rutiny

Na zařazení sportovní žurnalistiky na úroveň běžného zpravodajství panují různé názory, a proto neexistuje jednoznačné řešení, kam skutečně patří. Někteří ji považují za „toy department“ zpravodajských médií, věnuje se zábavě, není tedy brána jako seriózní, protože neplní funkci čtvrtého pilíře demokracie³, kterou zastává zpravodajství (Rowe 2007, s. 385). David Rowe, který se specializuje na sportovní žurnalistiku, tvrdí, že si většina příjemců mediálních obsahů není jistá, co je hlavním úkolem sportovních novinářů. To vyplývá hlavně z protichůdných pracovních požadavků, které tato profese má. Očekává se totiž od nich, že budou zároveň objektivními reportéry, ale i kritickými pozorovateli daného sportu, zástupci fanoušků a v některých případech i sportovci na prestižní úrovni. Z nedefinované úlohy

³ Moderní demokracie jsou postavené na čtyřech základních pilířích: moc zákonodárná, výkonná, soudní a moc kontrolní. Ta poslední sice nebývá v ústavních dokumentech přímo definovaná, lidé ji však potřebují v dobách, když přestávají věřit zbylým třem pilířům. (Urban, Dubský, Murdza 2011, s. 60)

sportovních novinářů pak pramení nepřátelský postoj fanoušků a jejich ne-sportovních kolegů. Přestože se sportovní žurnalisté řídí stejnými mediálními rutinami a etickými pravidly jako novináři zabývající se klasickým zpravodajstvím, ostatní kolegové jejich práci podceňují a neberou je jako sobě rovné. (Rowe 2004, s. 37-42).

Navzdory tomu, že sportovní novináři podle svých kolegů nevytvářejí seriózní žurnalistiku, sportovní přenosy jsou jedním z klíčových prvků televizního vysílání. Ať se jedná o soukromou nebo veřejnoprávní instituci, sportovní pořady přinášejí velké množství diváků, kteří mimo hlavní vysílací čas sledují zápasy. Tyto vysoce sledované televizní události jsou důležité z ekonomických důvodů, protože ve stejný moment dokážou oslovit jak sportovního fanouška, tak příležitostného diváka, a bývají jedním z hlavních cílů zadavatelů reklam. Lukrativní povahy sportu jsou si vědomi všichni vysílatelé, takže pravidelně svádějí boj o vysílací práva nejatraktivnějších soutěží. Sportovní přenosy pak nabývají i kulturních a společenských významů (Boyle a Haynes 2009, s. 67-69, 77).

Z toho důvodu sport a média, především pak televize, dohromady tvoří ideální kombinaci, kdy by jeden bez druhého nemohl fungovat v takové podobě, v jaké ji dnes známe. Na jedné straně stojí média, která si kupují vysílací práva, a na té druhé sportovní svazy a kluby, které médiím předkládají pravidelný a zaručený obsah. Obě strany ze vzájemného vztahu profitují, ale zároveň přinášejí jistá omezení. Vysoké ceny práv znamenají pro televize znatelnou finanční zátěž. Sportovcům, funkcionářům a fanouškům pak může vadit to, že se sport do značné míry podřizuje zájmům médií (Rowe 2004, s. 32-33).

Fungování sportovní redakce se od ostatních redakcí odlišuje svou povahou, protože jak zmiňuje Rowe (2007, s. 385), na rozdíl od zpravodajství je sport nástrojem zábavy. Vedení sportovního oddělení je zodpovědné nejen za zpravodajství, ale i za mediální pokrytí jednotlivých sportovních akcí, a proto se novináři při práci setkávají jak s aktuálními událostmi, tak s plánovanými akcemi. Struktura sportovní redakce se nemusí lišit od té zpravodajské. V čele sportovního oddělení stojí šéfredaktor, který je vedoucím členem organizačního týmu. Společně s ním se o chod redakce starají editoři, kteří jsou zodpovědní za podobu zpráv, ale také osoby pověřené řízením obchodních záležitostí a zahraničními operacemi. (Andrews 2014, s. 22) Hlavním úkolem šéfredaktora je celkové řízení oddělení, o které by se měl se svým týmem starat. Mezi jeho povinnosti patří například dohled nad výběrem událostí, které médium bude pokrývat, rozdělení interních a externích pracovníků na jednotlivé akce nebo dodržování stanoveného rozpočtu (Andrews 2014, s. 23).

Na rozdíl od všeobecného přesvědčení je možné sportovní i klasické zpravodajství do určité míry naplánovat dopředu. Phil Andrews (2014, s. 23) tvrdí, že pro bezproblémové fungování redakce je zapotřebí vytvoření detailního plánovacího kalendáře. „*Sportovní akce se málokdy odehrají nenadále. Mnoho z nich proto může být dopředu důkladně naplánováno. Kromě sportovních závodů a turnajů pak kalendář obsahuje mnoho dalších akcí, které taky mohou být zdrojem sportovních příběhů. Příkladem jsou například jednání disciplinární komise, předávání cen nebo významná výročí*“. Přestože je právě šéfredaktor v konečném důsledku zodpovědný za všechny obsah produkovaný médiem, v praxi je tvorba programu demokratický proces, kdy se vedení redakce na vysílání neformálně domlouvá s experty v jednotlivých sportovních sekcích. Ti pak mají možnost vyjádřit svůj názor ohledně toho, které události by chtěli mediálně pokrývat (Andrews 2014, s. 23).

Výše jsem představila postavy, které figurují ve sportovní redakci. Každá z nich má trochu odlišnou funkci a postavení, a každý z nich se tedy nachází na jiném místě ve struktuře organizace, s čímž souvisí i výběr pracovního místa. Hierarchie tedy ilustruje i reálnou podobu redakce z pohledu prostoru. To vyplývá ze studie Kateřiny Sv. Gillárové, Alice N. Tejkalové a Filipa Lába (2014, s. 7) zabývající se podmínkami novinářů v redakcích. Autoři tvrdí, že postavení redaktora v organizační struktuře média znamená i volnější výběr pracovního místa. Většina mediálních pracovišť je koncipovaná jako open space, kde řadoví novináři sedí pohromadě. Na druhou stranu vedoucí oddělení mají své vlastní kanceláře, kde mají soukromí.

Přestože má sportovní žurnalistika oproti klasickému zpravodajství trochu jiné postavení a je některými brána pouze jako zábava, tak v ní v principu fungují stejné mediální rutiny. Podle Jana Jiráka a Barbary Köpplové se jedná o sled ustálených výrobních procesů, které jsou patrné ve všech oblastech práce novinářů. Jedná se o zažité pracovní postupy, ke kterým se média uchylují hlavně z ekonomických důvodů, protože díky rutinám vznikají finančně přijatelné produkty. (Jirák a Köpplová 2003, s. 76) Jedná se například o gate keeping, kdy novináři určují, která informace se stane zprávou a která nikoliv. Důležité pak je i dodržování termínů a uzávěrek, které dostávají žurnalisty pod tlak a tím ovlivňují jejich práci. Další rutinou je přebírání informací primárně z oficiálních zdrojů a výměna informací s ostatními médii. (Shoemaker 1994, cit. podle Khan 2015, s. 1153) Jak uvádí Deuze (2009) vznik mediálních obsahů do jisté míry determinují právě i zmiňované mediální rutiny, které novinářům usnadňují práci. Ta je ve své podstatě individualistická, protože většinou musí

pracovník zpracovat zadání sám za sebe, k vytvoření kompletního mediálního výstupu je pak zapotřebí kolektivního úsilí (Mediagram c2020).

Informace o tom, jak daná redakce funguje, se podle studie Warrena Breeda (1955) předávají neformálně. Některá média sice nováčky seznámí se základními pravidly pro tvorbu příspěvků na školeních nebo prostřednictvím příruček, většinou je však neučí zásadám a normám dané organizace. Začínající redaktori se s nimi seznamují postupně v rámci socializace v dané redakci. Nikdo tak nováčka přímo neseznámí s povinnostmi a právy, které v dané pozici má, jeho úkolem je tedy naučit se předvídat, co se od něj vyžaduje, aby se začlenil do redakce a vyhnul se případným trestům (Breed, 1955 cit. podle Metyková a Preston 2009, s. 72). Seznamování tedy probíhá častěji v malých neformálních skupinách než na oficiálních setkáních, kde by se učili zavedeným normám, pravidlům redakce a kodexům. Současné studie ukazují, jak je neformální výchova nováčků důležitá pro budoucí fungování média. „*Mladí reportéři a novináři se učí ne jen technickým a profesním dovednostem od starších a zkušenějších kolegů*“ (Metyková a Preston 2009, s. 78)

1.3. Redakční hierarchie

O tom, jaké má pracovník redakce na své pozici povinnosti a odpovědnost, rozhoduje redakční hierarchie. V této kapitole představím, jak hierarchie může podle některých autorů vypadat.

Podle Trampoty a Vojtěchovské se personál větších mediálních organizací rozděluje na tyto základní hierarchické úrovně: 1. vrcholný management, 2. střední management, který zastupují šéfredaktoři, editoři a manažeři (inzerce), a 3. přední linie, ve které se nacházejí redaktori a kameramani (2010, s. 61). Z rozdílnosti rolí pramení i možné neshody uvnitř organizace týkající se podoby zpráv: čím výš se pracovník v pyramidě nachází, tím více na obsah zpravodajství nahlíží jako na obchodní komoditu (Trampota 2006, s. 53).

Každá z výše zmíněných kategorií má odlišné představy o fungování redakce a zprávách, které produkuje. Tato různorodost pramení z jejich postavení, cílů a odpovědnosti za fungování daného média. Z toho vyplývá, že ani jejich cíle nemusí být čistě zpravodajské (Trampota 2006, s. 53-54). O tom vypovídá i další rozdělení podle Larse Engwalla (1986, s. 329). Pracovní kultura se podle něj dělí na *zpravodajsky orientovanou*, na které pracují redaktori zpracovávající události do zpráv, *politicky orientovanou*, jež je závislá na redakčním vedení a významných politických korespondentech, *ekonomickou*, která se týká finanční

prosperity média, a na závěr *technickou pracovní kulturu* související s řešením výrobních problémů. Mezi jednotlivými skupinami vznikají konflikty na základě rozdílných cílů, se kterými nahlízejí na fungování média.

Profesor Stephan Ruß-Mohl a Hana Bakičová (2005, s. 151-152) mluví o „úrovňové organizaci“ a pyramidovou strukturu redakce dále rozvádějí. Na samém vrcholu stojí vydavatel, který má jako přímého podřízeného šéfredaktora. Ten představuje prostředníka mezi vydavatelstvím a samotnou redakcí, a tím spojuje ekonomické a žurnalistické povinnosti. Dříve se staral o reprezentaci redakce navenek, dnes se stává manažerem, který hájí autonomii redakce a je zasvěcen do jejího hospodaření. Pod ním stojí editor, který dohlíží na podobu zpráv. Základním stavebním kamenem každého oddělení jsou redaktori, kteří z informací vytvářejí mediální obsahy.

Dalším možným přístupem ke členění redakce je podle Andreje Tušera (2010, s. 104) dělení na redaktory a neredaktory, neboli pomocný redakční aparát. Do této skupiny, která zajišťuje novinářům různé služby, patří například technici nebo archiváři. Redaktorská sekce se dále rozděluje na redakční funkcionáře a řadové redaktory. Do první kategorie můžeme zařadit šéfredaktora, jeho zástupce a sekretariát. K řadovým zaměstnancům pak patří reportéři, fotoreportéři, grafici ad.

1.4. Mediální redakce jako podnikatelský subjekt

Pokud bych měla vycházet z teorie, se kterou přišli autoři Stephan Ruß-Mohl a Hana Bakičová, a sice že mediální organizace lze vnímat jako mediální podnikatelský subjekt, musím zmínit i hierarchii, kterou podnikatelské subjekty mohou nabývat.

Existuje mnoho způsobů, jak rozložit řízení práce ve firmě. Dvojice výzkumníků Danny Miller a Peter H. Friesen (1984, s. 1161-1164) navíc přišla s myšlenkou, že organizační struktura firem není stálá, ale v čase se vyvíjí. Ve své studii uvádějí, že firma během svého fungování prochází pěti vývojovými etapami: vznik, růst, dospělost, obrození a úpadek. Autoři tvrdí, že organizační struktura společnosti se vyvíjí právě s ohledem na životní fázi, ve které se firma zrovna nachází. Čím je subjekt starší, tím sofistikovanější strukturu jeho vedení vytváří. Až v závěrečné etapě života firmy už nelze strukturu přizpůsobit, a proto působí až primitivním dojmem.

Z toho důvodu nelze ani všem mediálním organizacím přiřadit jednotnou strukturu, podle které by se všechny měly řídit, protože by tento čin automaticky potlačil vývojovou fázi média. Pokud chce médium reagovat na poptávku trhu, která se vlivem nových informačních technologií stále mění, musí se stále rozvíjet. S tím souvisí i příjem nových, specializovaných zaměstnanců. Jejich příchodu pak odpovídá i následné větvení struktury. To je však možné pouze za určitých podmínek. Podrobněji se vztahy na pracovišti se zabýval Vytautas Andrius Graicunas (1937, s. 183-187), který matematicky spočítal, kolik může mít manažer podřízených, aby bylo zachováno optimální řízení podniku. Vedoucí by měl sledovat všechny možné vztahy na pracovišti⁴, s každým dalším zaměstnancem tak narůstá i počet propojení, o kterých musí mít povědomí. Autor přichází s pojmem rozpětí řízení, kterým označuje počet podřízených pracovníků jednomu vedoucímu. Optimální rozpětí pak stanovil na 5 až 6. Pokud jich má vedoucí na starost více, ztrácí nad nimi kontrolu a přehled o jejich práci. Zaměstnanci pak získávají dojem, že je nadřízený není schopen vést.

Ideální počet podřízených závisí i na charakteru práce. Pokud zaměstnanci vykonávají rutinní a pravidelné činnosti, počet podřízených může narůstat. Jedná-li se o tvůrčí a dynamickou práci, jejich množství je omezené. Jakmile se ve společnosti stanoví rozpětí řízení, lze dále vytvářet stupně řízení. Podle členitosti se dělí na strmé a ploché. V tomto případě je kritériem počet úrovní (ManagementMania c2019). Strmé organizační struktury jsou charakteristické vyšším počtem stupňů, kdy má každý vedoucí jen omezený počet podřízených. Komunikace mezi vedoucím a zaměstnanci probíhá rychle, ale vyšší počet úrovní znamená větší pravděpodobnost vzniku komunikačního šumu. Na druhou stranu ploché organizační struktury mají nízký počet úrovní, nadřízený však dohlíží na vícero podřízených. Pokud dojde k přetížení vedoucího, vzniká riziko ztráty přehledu o zaměstnancích (Prukner 2014).

Existuje mnoho faktorů, podle kterých lze rozdělovat organizační struktury. Mezi ty základní charakteristiky patří sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek, a uplatňování rozhodovacích pravomocí mezi organizačními jednotkami struktury. (Cejthamr a Dědina 2010, s. 203) Podle toho, kdo disponuje rozhodovacími pravomocemi mezi organizačními jednotkami, dělíme organizační struktury na *funkcionální*, *divizionální*, *projektové* a *maticové*. Pro potřeby mého výzkumu popíšu pouze

⁴ Na pracovišti existují tři typy vztahů: přímé (vztah mezi vedoucím a podřízeným), nepřímé (vztahy mezi podřízenými) a skupinové (vztahy skupin, které na pracovišti vznikají). Manažer tedy kromě kontaktu s přímými podřízenými musí sledovat i vzájemné vztahy mezi podřízenými a skupinovou dynamiku. (Graicunas 1937, s. 183-187)

dělení, které vzniká podle toho, kdo v subjektu uplatňuje rozhodovací pravomoci, protože právě ono má velký vliv na fungování redakce sportu a přerozdělování povinností. Vítězslav Prukner je popisuje následovně (2014):

- Funkcionální organizační struktura

V této organizační struktuře se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů. Jedná se tedy o sjednocení zaměstnanců se stejným zaměřením, které vede odborník v dané oblasti. Kritickým bodem pak je možné křížení pravomocí. Pokud pracovník dostane příkazy z různých zdrojů, při jejich protichůdnosti se dostává do složité situace.

- Divizionální organizační struktura

Divizionální organizační struktura vzniká rozdělením společnosti podle druhu práce nebo geografického umístění na divize, kdy každá z nich má své vlastní finanční a technické oddělení. Mezi ně jsou rozděleny odborné činnosti.

- Maticová organizační struktura

Tato organizační struktura spojuje dohromady funkcionální a divizionální typ. Základem je klasická vertikální liniová struktura, která funguje společně s horizontálně vytvářenými týmy, jež se věnují speciálním projektům. Pracovníci z různých útvarů se slučují do skupin podle projektů a po jeho skončení se vrací na svá stálá místa. Jakmile se zaměstnanci mísí ve skupinách, je těžké definovat vztahy nadřazenosti a podřazenosti.

- Projektová organizační struktura

Projektová struktura je vždy tří- a vícestupňová. Skládá se z podnikového manažera, který řídí manažery projektů, manažerů projektů, kteří disponují vlastním týmem, a projektové týmy, kdy jeden zaměstnanec může být součástí vícero týmů (Prukner 2014).

Mark Deuze (2009, s. 24) ve své práci neurčuje, jaký typ struktury by byl vhodný pro mediální organizace. Kombinace heterarchie ve spodních patrech struktury a pevná hierarchie v těch horních tedy může být uspořádána podle libovolného organizačního schématu. Ani Paul Clemens Murschetz a Mike Friedrichsen neuvádějí, která z možností by měla být aplikována na média. Pro ně hraje důležitou roli důslednost vedoucího organizace, který se musí plně

věnovat všem faktorům, které ovlivňují produkci mediálních obsahů, tedy zisk práv, licencí a komunikaci s pracovníky instituce.

Z výše popsaného považuji za důležité dělení na ploché a strmé, které se rozlišuje počtem stupňů řízení. Podle Graicunase lze totiž stanovit optimální počet podřízených, který vedoucí organizace dokáže kontrolovat. Pokud jich má na starosti více, ztrácí o nich přehled. Tuto definici aplikuji na systém redakce v analytické části stejně jako dělení organizací podle rozhodovacích pravomocí, protože podle ní vzniká hierarchie mediálních institucí. Využiji hlavně poznatky o maticové organizační struktuře, protože právě ona odpovídá hierarchii redakce sportu České televize. Ostatní možnosti vzhledem k jejich charakteru nelze na tuto mediální redakci použít.

1.5. Redakce ČT sport – historie a současnost

Tato kapitola bude věnována historii a současnosti redakce sportu ČT (dále RS). Důraz bude kladen hlavně na personální obsazení a změny na vedoucích pozicích, které jsou klíčové k pochopení důležitosti pozice šéfredaktora v redakční struktuře. Hlavní důraz bude kladen na události po roce 1989, kdy došlo ke změnám v televizi jako takové, i v rámci RS.

Redakce sportu po roce 1989 navázala na svou předchůdkyni Hlavní redakci tělovýchovy a motorismu, která vznikla v roce 1969 přejmenováním z Hlavní redakce tělovýchovy, armády a brannosti (Marek 2012, s. 34). Tehdejší šéfredaktor Karel Mikyska odešel v tomto roce do důchodu a na vedoucí pozici ho nahradil Štěpán Škorpil, který však v čele působil kvůli svému spojení s StB jen krátce (Rímský 2016, s. 16).⁵ Na pozici šéfredaktora ho vystřídal Jan Dobiáš, jehož zástupcem se stal Vladimír Drbohlav. V roce 1990 existovaly pouze tyto dvě vedoucí pozice (šéfredaktor a jeho zástupce), všechny ostatní vznikly až později (Rímský 2016, s. 17).

Ještě na konci roku 1990 se rozhodlo o celkové reorganizaci redakce a Jan Dobiáš v pozici šéfredaktora skončil. Jeho funkce byla nabídnuta Vladimíru Drbohlavovi, který ji však odmítl. Redakce byla k 1. lednu 1991 rozdělena na část zpravodajskou, která spadala pod redakci zpravodajství, a část přenosy a dokumenty, která byla zařazena pod producentské centrum publicistiky a dokumentaristiky. V té době se navíc oddělila motoristická část, ze které vznikla

⁵ Jelikož “Velký lustrační zákon” vstoupil v platnost až v roce 1991, pracovníci s napojením na Státní bezpečnost v televizi do té doby mohli stále působit (Rímský 2016, s. 17).

samostatná tvůrčí skupina. Ve zpravodajské sekci v té době působili mimo jiné Jakub Bažant, Pavel Čapek, Vladimír Drbohlav nebo Robert Záruba, kteří pracují v České televizi dodnes.⁶ Vedení redakce v té době tedy nebylo jednotné, každá sekce měla svého vlastního vedoucího. Na přelomu let 1991–1992 navíc redakci opustilo mnoho zaměstnanců, a to z důvodu pozitivního lustračního osvědčení (Rímský 2016, s. 17-19).

Rozdělení redakce a odchody zaměstnanců negativně ovlivnily její fungování. Do pevného vysílacího schématu se nehodily přímé přenosy, a z programu zmizely. Jelikož bylo sportu vyhrazeno pouze brzké nedělní odpoledne, přednost ve vysílání dostávaly staré záznamy a sestřihy. Propojení mezi zpravodajstvím a sekci přímých přenosů se tedy ukázalo jako nutné, a proto po roce došlo k opětovnému sloučení redakce. Vedoucí obou oddělení se svých funkcí zřekli. (Rímský 2016, s. 20)

V listopadu roku 1991 ústřední ředitel Československé televize Jiří Kantůrek vydal rozhodnutí č. 39 o vyhlášení výběrového řízení na místo šéfredaktora redakce sportu, která se měla stát součástí nově vznikající České televize. Řízením sportovní sekce byl dočasně pověřen Vladimír Drbohlav, který funkci vykonával napůl společně s Petrem Vichnarem, a to jen do doby dokončení konkurzu. Redakce sportu oficiálně vznikla 1. února 1992 a do jejího čela nastoupil Jiří Baumruk, který ve výběrovém řízení uspěl a místo šéfredaktora si udržel následujících osm let. Jeho zástupcem se stal Petr Vichnar. Během Baumrukova působení se redakce rozrostla o další členy. Přichází například Ivana Bednaříková (později Chvátalová), která nastupovala do čistě mužského prostředí, jelikož do té doby v redakci nebyla jediná interní redaktorka. Další důležitou posilou se stal Jaromír Bosák, který v roce 2000 Baumruka vystřídal ve funkci šéfredaktora (Rímský 2016).

Po rozdělení federace a propuštění některých pracovníků se RS na konci roku 1992 potýkala s nedostatkem zaměstnanců. Z tohoto důvodu televize vyhlásila na místa sportovních redaktorů konkurz. Mezi úspěšnými zájemci byl třeba Radek Bauer, (Rímský 2016, s. 25) který dodnes vykonává funkci dramaturga zpravodajství. O rok později pak do redakce přichází budoucí šéfredaktor Michal Dusík (Rímský 2016, s. 28).

V roce 1994 se Petr Vichnar stal šéfkomentátorem a koordinátorem programu, a proto už nemohl vykonávat dosavadní funkci zástupce šéfredaktora Jiřího Baumruka. Tu převzal Petr

⁶ Robert Záruba v redakci působil jako elév od roku 1984 a na počátku devadesátých let se stal interním zaměstnancem. (Česká televize, 1996–2020) Později v redakční struktuře sehraje důležitou roli jako šéfkomentátor a vedoucí hokejové sekce.

Feldstein, který v té době pracoval jako produkční a vedoucí sportovního zpravodajství. Tento post zastával až do počátku nového tisíciletí. Co se strukturálního zařazení redakce sportu v rámci celé České televize týče, do roku 2000 RS spadala pod generálního ředitele. Od té doby se její pozice několikrát změnila, jak bude popsáno dále (Rímský 2016, s. 29-30).

Jak už bylo řečeno, Jiří Baumruk stál v čele redakce od roku 1992. Šéfredaktor se názorově se neshodl například s Jaromírem Bosákem, který s redakcí začal spolupracovat externě. Stejnou situaci v roce 1998 zažíval i Robert Záruba, který s vedením redakce nesdílel stejné přesvědčení o jejím fungování, a od poloviny téhož roku přešel rovněž na externí pracovní poměr a na počátku tisíciletí televizi dokonce na šest měsíců opustil. Koncem roku 1999 navíc musel šéfredaktor Jiří Baumruk čelit podezření z korupce⁷ (Rímský 2016, s. 30-33).

V lednu 2000 byl do funkce generálního ředitele jmenován Dušan Chmelíček, který se začal problémy ve sportovní redakci zabývat, a to vyvolalo změny na vedoucích pozicích. Rozhodl se pro odvolání Jiřího Baumruka z funkce šéfredaktora, a to z důvodu rozdílného názoru na řízení redakce a zacházení s tvářemi programu. Postem šéfredaktora byl 15. února 2000 pověřen Jaromír Bosák, který se zodpovídal přímo generálnímu řediteli. K němu pak byli přiděleni dva zástupci. V dubnu téhož roku vznikla nová pozice ředitele zpravodajství, kterému se šéfredaktor sportu přímo zodpovídal. Důležitým rozhodnutím Jaromíra Bosáka v čele redakce bylo rozdělení redaktorů na komentátory a zpravodajce. Dušan Chmelíček nového šéfredaktora požádal, aby nabídl spolupráci všem, kteří redakci pod tlakem minulého vedení museli opustit. Mezi ně patřil například Robert Záruba, který vystřídal Petra Vichnara ve funkci šéfkomentátora (Rímský 2016, s. 33-37). Další změnou v tomto roce byl přechod Radka Bauera na pozici dramaturga zpravodajství (Rímský 2016, s. 114). Jeho úkolem je rozdělování jednotlivých natáčení reportérům. Mimo jiné do konce roku 2019 přiděloval na týdenních poradách práci začínajícím redaktorům. Konkrétně se jednalo o skriptování, tedy zaznamenávání důležitých událostí přímých přenosů pro rychlejší postprodukcí, a natáčení reportáží do okrajových pořadů, např. Sport v regionech.

Na přelomu března a dubna 2002 Česká televize vyhlásila na post šéfredaktora redakce sportu nové výběrové řízení. O funkci měl zájem tehdejší vedoucí Jaromír Bosák, dále pak Petr Vichnar a Jakub Bažant. O místo se ucházel i dlouholetý spolupracovník Československé televize a mluvčí Ministerstva zdravotnictví Otakar Černý. Chystané změny znamenaly i to, že

⁷ V roce 1999 vyšlo najevo, že tehdejší šéfredaktor Jiří Baumruk si postavil dům na pozemku, který dostal od majitele firmy BPA Antonína Charouze. Společnost vlastnila práva na hokejovou extraligu (Rímský 2016, s. 31).

nebylo uplatnění pro dva zástupce šéfredaktora, a proto došlo ke zrušení těchto funkcí. V konkurzu o jediný bod zvítězil Otakar Černý nad Petrem Vichnarem a od 1. srpna 2002 působil jako nový šéfredaktor redakce sportu (Rímský 2016, s. 39-40). Jedním z důvodů, proč ve výběrovém řízení vyhrál právě Černý, byla pravděpodobně i jeho vize o samostatném sportovním kanálu (Kalemba 2007, s. 24). Otakar Černý hierarchii před svým zvolením do pozice šéfredaktora popsal následovně:

*„Než jsem nastoupil jako šéfredaktor, šéfredaktor měl dva zástupce a vedoucí produkce. Za mě náměstci nebyli žádní, byla jenom vedoucí produkce, ekonomka a programová pracovnice a šéfkomentátor Robert Záruba. To bylo vedení redakce“.*⁸ (Rozhovor s Otakarem Černým, 11. 2. 2020)

Otakar Černý chod redakce organizačně stabilizoval. Zavedl pravidelné porady nejen s pražskými pracovníky, ale i brněnskými a ostravskými⁹. Důležitým krokem pak byla specializace redaktorů a rozdělení do sekcí podle jednotlivých sportů. Vznikly čtyři tematicky oddělené komentátorské skupiny – *hokejová* a *fotbalová* část, třetí sekce s názvem *míčové hry* se dále dělila podle sportů na basketbalovou, volejbalovou a házenkářskou, čtvrtá skupina se nazývala *atakdale* (Rímský 2016, s. 42-44). Během svého působení v redakci přišel Otakar Černý s několika obměnami. Důležitou novinkou pak byla jeho pracovní náplň, protože na rozdíl od svých předchůdců se věnoval pouze práci šéfredaktora.

„Změnili jsme úplně všechno. Dali jsme tomu řád. Udělali jsme strukturu Branek, bodů, vteřin. Produkce dostala větší pravomoci – měla větší prostor pro práci. Nás bylo pár. Můj nástup byl hlavně zvláštní v tom, že tady všechna léta před tím od Mikysky dál byl šéfredaktor, který byl současně komentátor, redaktor, reportér. Ale já jsem nedělal nic jiného, než že jsem byl šéfredaktor. Nedělal jsem komentátora, nepsal jsem scénáře. Já jsem se věnoval jen práci šéfredaktora. Proto jsem neměl zástupce.“ (Rozhovor s Otakarem Černým, 11. 2. 2020)

⁸V rámci svého výzkumu jsem uskutečnila doplňující rozhovory s Otakarem Černým, bývalým šéfredaktorem RS, a dále pak s výkonným ředitelem Jiřím Ponikelským, který po odchodu Černého do důchodu převzal jeho povinnosti v redakci. Pro svůj výzkum považuji za klíčové poslední období s šéfredaktorem a následnou periodu bez něj. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla oba oslovit, protože právě oni ve zmíněných obdobích redakci sportu vedli. Získané informace považuji v této pasáži za relevantní, a proto je používám pro dokreslení obrazu struktury redakce.

⁹ Česká televize má k dispozici tři velká televizní studia. Kromě televizního střediska na Kavčích horách vysílá ještě z televizního studia v Brně, které vzniklo v roce 1961, a Ostravě, které je zprovozněné od roku 1955. Navíc ČT zřídila 4 regionální studia, a to v Českých Budějovicích, Hradci Králové, Ústí nad Labem a v Plzni. (Česká televize 1996-2020)

V roce 2006 měl vzniknout samostatný sportovní kanál ČT4 Sport, u jehož zrodu byl významnou osobností právě šéfredaktor Otakar Černý – bylo proto potřeba redakci personálně posílit. Interní pracovní poměr proto šéfredaktor nabídl hned osmi externistům. (Rímský 2016, s. 46)

Kanál s názvem ČT4 Sport začal vysílat 10. února 2006. Byl spuštěn souběžně se začátkem zimních olympijských her v Turíně a znamenal velkou změnu pro sportovní nadšence, protože se stal první čistě sportovní stanicí v historii ČT (Černý 2016, s. 22). Aby bylo možné kompletně naplnit jeho vysílání, redakci bylo nutné rozšířit o další externí spolupracovníky (Rímský 2016, s. 46-47). Zajímavé je, že vlna nových internistů byla velmi krátká, poslední přijatou moderátorkou byla Kateřina Nekolná v roce 2009 a od té doby nebyl tým zaměstnanců doposud rozšířen (Rímský 2016, s. 52). V roce 2008 došlo ke změně názvu stanice. Označení sportovního programu se zkrátilo na pouhé ČT4 (Vyleťal 2008).

V roce 2009 do České televize nastoupil její dlouholetý obchodní spolupracovník Jiří Ponikelský, který se stal ekonomickým zástupcem šéfredaktora RS (Rímský 2016, s. 49). Společně s ním měl tehdejší šéfredaktor Otakar Černý pod sebou podřízenou skladbu programu a garanty sportů. V té době byl Černý zodpovědný řediteli zpravodajství Milanu Fridrichovi, který spadal pod generálního ředitele (z rozhovoru s Jiřím Ponikelským, 19. 2. 2020). Ponikelský v České televizi nejprve přijal pozici zástupce šéfredaktora, aby měl dostatek času na seznámení s chodem redakce. V rozhovoru uvedl, proč se tak rozhodl.

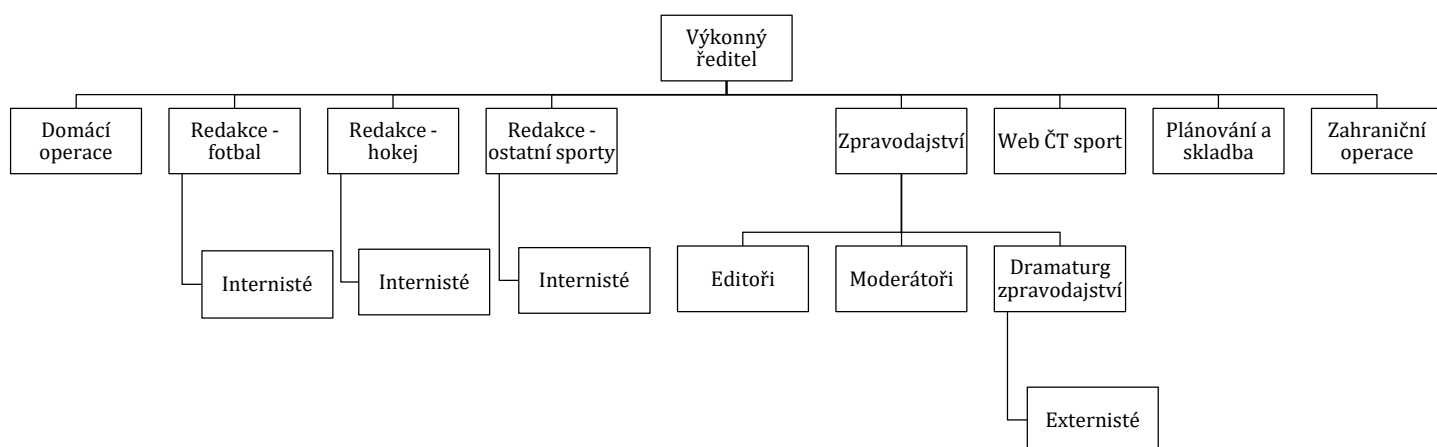
„Já jsem si tehdy dal podmínku, že chci do redakce nastoupit jako zástupce tehdejšího šéfredaktora Oty Černého. Měl jsem na starosti ekonomiku, obchod a skladbu programu. Chtěl jsem si tu práci osahat, než přijdou nějaké změny, vyzkoušet si, zdali mě to bude bavit. Když program spadal pod ředitele zpravodajství, měl nedůstojné postavení. Mým úkolem bylo redakci vyčlenit a udělat samostatnou strukturu.“ (Rozhovor s Jiřím Ponikelským, 19. 2. 2020)

Rok po svém nástupu byl Jiří Ponikelský jmenován výkonným ředitelem ČT4. S touto změnou přišla i reorganizace redakce sportu. Výkonný ředitel se v hierarchii posunul na nejvyšší pozici a Otakar Černý, který měl stále na starosti garanty jednotlivých sportů, se ve struktuře zařadil pod něj. Dále pod výkonného ředitele spadal šéfkomentátor, produkce, ekonom a skladba programu (Rozhovor s Jiřím Ponikelským, 19. 2. 2020). Dne 1. října 2012 došlo k aktuálně poslední změně názvu sportovního kanálu. Z důvodu unifikace názvů všech

programů České televize se kanál s ohledem na lepší orientaci diváka v nabídce televize přejmenoval na ČT sport (Fričová 2012).

V roce 2013 vedení ČT dalo výkonnému řediteli za úkol vybudovat novou strukturu sportovní redakce. V březnu stejného roku odešel Otakar Černý do důchodu a agendu po něm převzal výkonný ředitel Jiří Ponikelský, který se rozhodl pozici šéfredaktora neobsadit (Rímský 2016, s. 49-50). Takto potom vypadalo nově etablované rozdělení redakce:

Obrázek 1: Struktura redakce sportu 2013-2019



Zdroj: autorka podle interních dokumentů České televize

Výkonný ředitel Jiří Ponikelský se rozhodl v nové struktuře pozici šéfredaktora neobsadit, z jedné jeho výpovědi pak vyplývá rozdělení některých vedoucích pozic v redakci.

„Já jsem byl výkonným ředitelem, pode mnou šéf domácích operací a zároveň můj zástupce – Roman Hozák, který měl na starosti všechny domácí akce a zároveň obchod, následně tam bylo zahraniční oddělení, které měl na starosti Vladimír Drbohlav.¹⁰ Pak to byla sekce fotbalu,

¹⁰ Zahraniční oddělení jedná se zahraničními televizemi, spolupracuje v rámci EBU (European Broadcasting Union) a zařizuje veškerou agendu související s přenosy, které Česká televize přebírá ze zahraničí nebo je pro zahraniční partnery vyrábí.

hokeje, redakce ostatních sportů, pozice šéfredatora zpravodajství, která vznikla v roce 2013, skladba programu a webový portál ČT sport.“ (Rozhovor s Jiřím Ponikelským, 19. 2. 2020)

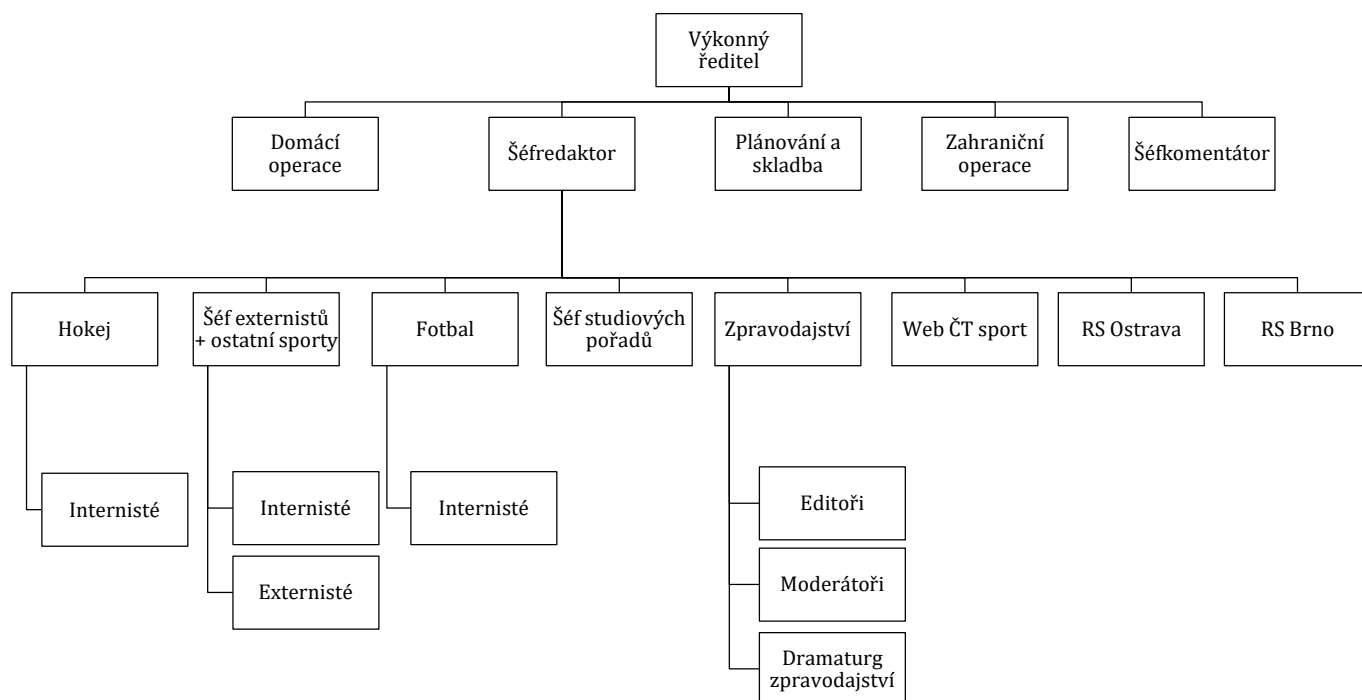
Výše představená struktura zahrnuje pouze internisty redakce. Externí spolupracovníky jsem do struktury doplnila kvůli větší přehlednosti. Stálí zaměstnanci byli rozdělení do sekcí fotbalu, hokeje a redakce ostatních sportů. Na podobu hlavní zpravodajské relace Branek, bodů, vteřin dohlížel šéfredator, o polední zprávy se pak staral další člen vedení zodpovědný za sportovní zpravodajství. Šéf domácích operací byl zároveň vedoucím garantů sportů.

Takto redakce fungovala až do roku 2018, kdy přichází další úpravy struktury, které souvisí s rozdělením České televize na divize. Dříve mělo zpravodajství i sport svého vlastního ředitele, kteří se zodpovídali přímo generálnímu řediteli. Tyto dvě části se ve zmiňovaném roce sloučily do jednoho celku – divize zpravodajství a sportu, kterou měl a má na starosti Zdeněk Šámal (z rozhovoru s Jiřím Ponikelským, 19. 2. 2020). Nová organizace vedoucích pozic v České televizi ovlivnila i strukturu redakce sportu, kterou díky této změně po 6 letech a 9 měsících opět začal vést šéfredaktor. Z rozhovoru s Jiřím Ponikelským vyplynulo, že byl s původní strukturou spokojen. Ke změně schématu tak došlo až na základě požadavku nového divizního ředitele.

„Tím, že jsme v jedné budově, tak byla zřízena jedna divize. Já jsem se sportem zapadl pod divizního ředitele, kterému jsem teď podřízený. Na základně dohody se Zdeňkem Šámalem jsem dostal zadání v RS sjednotit strukturu tak, aby odpovídala té ve zpravodajství. Proto znovu vznikla pozice šéfredatora. Ta funguje od ledna roku 2020.“ (Rozhovor s Jiřím Ponikelským, 19. 2. 2020)

Se znovuobnovením pozice šéfredatora došlo i k obměně celkové struktury. Pod výkonného ředitele aktuálně spadá šéfredaktor, na stejné úrovni se nachází šéfkomentátor, který je zároveň garantem hokejové sekce, dále vedoucí skladby programu, vedoucí domácích operací a vedoucí zahraničních operací. Novému šéfredaktorovi RS se pak zodpovídá šéfredator, šéf webu, vedoucí sportovních redakcí v Ostravě a v Brně. Řadí se pod něj i dvě nově vzniklé pozice: šéf externistů a šéf studiových pořadů. (Rozhovor s Jiřím Ponikelským, 19. 2. 2020) Grafické zpracování aktuální struktury redakce sportu viz Obrázek 2.

Obrázek 2: Struktura redakce sportu od roku 2020



Zdroj: autorka podle interních dokumentů České televize

V redakci figurují dvě velké skupiny redaktorů – internisté a externisté. Do první kategorie patří 25 zaměstnanců, druhá skupina je dvojnásobná, tvoří ji přibližně 50 spolupracovníků redakce. Z formálního hlediska není potřeba externisty do struktury řadit, do tohoto grafu jsem však jejich pozici zakreslila, aby bylo patrné, kam v hierarchii patří.

Všichni interní zaměstnanci musí mít z formálního hlediska svého vedoucího, a proto ve struktuře zůstaly pozůstatky předchozího rozložení redakce v podobě sekce fotbal, hokej a ostatní sporty, které se zařadily pod šéfredaktora. U vedoucího ostatních sportů tím pádem došlo k zdvojení funkcí, protože byl nově zvolen jako šéf externistů.

2. Metodologická část

Tato kapitola se bude věnovat metodologii a východiskům výzkumu. Zmíním, jaké metody jsem využila při sběru dat a jak proběhla jejich následná analýza. Dále rozvinu, jaké postupy byly provedeny pro zachování soukromí redaktorů sportovní sekce České televize. Nevynechám ani úvahy nad etikou výzkumu a jeho limity.

2.1. Cíl práce a výzkumné otázky

Cílem této práce bylo zjistit, jak redakce sportu ČT fungovala bez šéfredaktora a jak tento fakt ne/ovlivňoval práci redaktorů. Zda jeho absence poznamenala jejich každodenní fungování nebo si na jeho nepřítomnost během let zvykli. Jelikož pro začínající novináře může být náročnější orientovat se v redakčním prostředí, pokud nejsou dobře nastavena pravidla, bude proto důležité zjistit, jak na situaci nahlíží oni

Hlavní výzkumná otázka tedy zní:

Jak fungovala redakce sportu České televize v letech 2013 až 2019, kdy nebyla obsazena pozice šéfredaktora?

Od toho jsem odvodila i vedlejší výzkumné otázky, díky kterým bych chtěla pochopit, jak pracovníci vnímali celou situaci a jak řešili případné komplikace, které kvůli absentujícímu šéfredaktorovi mohly nastat. Dále bylo třeba zjistit, jak se redaktori s případnými problémy potýkali.

Z toho vplynuly vedlejší výzkumné otázky, které znějí:

Jak se pracovalo redaktorům bez šéfredaktora?

Kdo měl rozhodovací pravomoci v období mezi lety 2013 až 2019?

Věděli členové redakce sportu, na koho se obrátit v případě řešení pracovních problémů?

Vznikaly podle členů redakce sportu nějaké problémy při práci v redakci v období bez šéfredaktora? Případně jaké?

Jak vnímají pracovníci redakce absenci šéfredaktora? Je zde nějaká shoda?

Jak se změnila situace se znovuobsazením pozice šéfredaktora?

Jak redaktori hodnotí novou strukturu?

2.2. Metoda výzkumu a její limity

V následujících kapitolách popíšu, jaké jsem během výzkumu použila metody a přiblížím i jejich možné limity. Důležitou součástí této části pak bude můj postup při sběru dat a vysvětlení, jak došlo k výběru respondentů.

2.2.1. Kvalitativní metoda a její limity

Podle metodologa Johna Creswella (2007, s. 37) kvalitativní přístup k metodě výzkum začíná „určitým předpokladem, pohledem na svět nebo možným využitím teoretických znalostí a zaměřuje se na studium výzkumných problémů, které zkoumají význam jednotlivců nebo skupin v určitém společenském nebo lidském problému“. Jelikož se i já zabývám zkoumáním společnosti lidí, rozhodla jsem se využít kvalitativní metody, o které Jan Hendl (2016, s. 46) tvrdí, že je flexibilnější než metoda kvantitativní, a tedy snáze aplikovatelná na společnost, takže tento přístup mi může přinést mnoho výhod. Autor pak dále uvádí, že hlavní výhodou této metody je možnost doplňovat a modifikovat výzkumné otázky, proto ji také označuje jako emergentní nebo pružný typ výzkumné metody. Kvalitativní výzkumy jsou typické tím, že pro své závěry využívají tzv. měkká data, která vycházejí například z dlouhých rozhovorů, zápisků nebo vyobrazení (Sedláková 2014, s. 51).

Další výhodou kvalitativního výzkumu je podle Hendla (2016, s. 49) to, že se výzkumník opravdu může ponořit do hloubky problému, nikoliv brouzdat jen na jeho povrchu. Autor zmiňuje i působení kontextu a důležitost podmínek, které panovaly během sběru dat. Dále dodává, že nelze zanedbat sílu prostředí, které výpovědi respondentů ovlivňuje. Pokud se během rozhovoru dotazovaní necítí dobře, můžou negativní pocity poznamenat jejich výpovědi. V případě, že je například setkání narušováno třetí osobou, sdělené informace nemusí být kompletní, protože každé přerušování může znamenat zpřetrhání myšlenkových pochodů respondenta.

Kvalitativní výzkum se snaží obsáhnout předmět zkoumání v co nejširším kontextu, čímž se snaží jev analyzovat co nejkomplexněji (Sedláková 2014, s. 51). Jelikož chápu důležitost souvislostí a vliv vývoje redakce na její fungování, zvolila jsem právě tuhle metodu, která mi umožňuje všechny tyto aspekty vzít v potaz. Jelikož je tento přístup flexibilnější, mohla jsem tedy po redakčních změnách doplňovat a obměňovat výzkumné otázky tak, aby odpovídaly novým podmínkám. V rámci analýzy, kterou představím v následujících

kapitolách, se pokusím zjistit, jak funguje redakce bez šéfredaktora a využiji k tomu předností kvalitativního výzkumu. Jelikož se danou problematikou dle mně dostupných zdrojů výzkumníci nezabývali, tato metoda nám dobře poslouží k počáteční exploraci fenoménu. Zároveň je možné danou problematiku prozkoumat do hloubky. Jak říká Hendl (2016, s. 48), výzkumník může získat podrobný popis situace v přirozeném prostředí. Může také hledat souvislosti a navrhnout teorie.

Přestože je kvalitativní metoda vhodná pro tento typ výzkumu, musím počítat i s nedostatky, které s sebou přináší. Podle Hendla (2016, s. 48) kvalitativní metoda silně závisí na daném prostředí a okolnostech, a proto výzkum těžko můžeme zobecnit na celou populaci. Také je velmi náročné dopředu predikovat závěry. Výsledky mohou být snáze ovlivněny výzkumníkem a jeho preferencemi. Mimo jiné se kvalitativní metoda vyznačuje i nízkou transparentností, z výzkumné zprávy někdy nemusí být jasné, jakým způsobem došlo k výběru respondentů nebo lokace.¹¹ Kvalitativnímu výzkumu se tedy často vytýká, že výsledky jsou chápány pouze jako subjektivní názory.

Přestože jsem si vědoma limitů tohoto typu výzkumu, rozhodla jsem si ho kvůli jeho převažujícím pozitivům zvolit. Závěry mé práce sice nejsou zobecnitelné, kvalitativní metoda mi ale umožní do hloubky prozkoumat fungování RS. Hledání zobecnitelných závěrů však není cílem práce. Mým úkolem je popsat, jak funguje specifická skupina a určit, zda pracovníky České televize, jejich práci a chod redakce jako celku ne/ovlivňoval ve sledovaném období chybějící šéfredaktor.

2.3. Metody sběru dat

V předešlé kapitole jsem shrnula, z jakého důvodu jsem přistoupila k použití kvalitativního výzkumu. Jelikož jsem v roce 2019 ve sledované redakci sportu působila jako stážistka, byla jsem součástí týmu a měla jsem přímý vhlad do interního dění uvnitř redakce. Nabízela se tedy metoda zúčastněného pozorování, se kterou jsem původně počítala jako s metodou sběru dat. Jako doplňující zdroj informací byly vybrány hloubkové rozhovory, které by pomohly dokreslení celého obrazu fungování RS. Na začátku září však přišlo oznámení, které vyústilo v celkovou změnu strategie sběru dat v rámci mého výzkumu. Pracovníci redakce byli seznámeni s novou hierarchií oddělení, která měla začít platit od začátku roku 2020.

¹¹ Těto chyby se budu snažit vyvarovat, a to podrobně popisuji v kapitole 2.3.1. Popis sběru dat a výzkumného vzorku.

Struktura byla po letech opět obohacena o pozici šéfredaktora, kterým se podle prvních informací měl stát Michal Dusík. Jeho funkční období oficiálně začalo až v lednu 2020, neformálně však převzal vedení redakce sportu už v říjnu 2019. V tuto chvíli bylo zřejmé, že metoda zúčastněného pozorování již v této proměněné situaci nebude funkční volbou. Místo zkoumání toho, jak redakce funguje bez šéfredaktora, bych byla pozorovala redakci v procesu změny, která měla vést ke struktuře s šéfredaktorem v jejím čele. Nemohla bych tak reálně sledovat své původní cíle. Proto jsem se po dohodě s vedoucí práce rozhodla zvolit jinou výzkumnou metodu, která by mi umožnila rychle uskutečnit sběr dat o tom, jak fungovalo vedení redakce v období s atypickou strukturou ještě před změnou hierarchie. Tím by se mi podařilo vytvořit ucelený obraz fungování redakce, který by nebyl ovlivněn implementací změn. Jádro studie jsem se proto rozhodla vystavět primárně na informacích získaných z hloubkových rozhovorů. Ty probíhaly ve dvou fázích, abych je mohla porovnat a vyvodit z nich, jaké jsou klady a zápory obou organizačních struktur. První z nich jsem zrealizovala v polovině září a na počátku října roku 2019. Druhou vlnu rozhovorů jsem uskutečnila na konci března a v dubnu 2020. Výstupy obou etap jsem následně srovnala a analyzovala. Jelikož stále v redakci sportu České televize pracuji, mohla jsem ve výzkumu využít i informace získané pozorováním prostředí redakce. Ty mi však slouží jen jako doplňující informace, jedná se o mé vlastní postřehy, které tedy nejsou primárním zdrojem.

Podle Sedlákové (2014, s. 214) jsou kvalitativní rozhovory specifickou technikou, kterou nelze brát jen za mechanický sběr dat omezený na kladení identických otázek a zaznamenávání odpovědí jednotlivých respondentů. Cílem hloubkových rozhovorů je co nejvíce se přiblížit běžnému dialogu a zároveň se jím nenechat zcela pohltit. Autorka tento způsob označuje za dialogický způsob vedení rozhovoru: „*Je vhodné získat komunikačního partnera tzv. na svoji stranu, zaujmout jej diskutovaným tématem a obracet se na něj jako na klíčový mezičlánek, jež nám při realizaci výzkumu pomáhá*” (Sedláková 2014, s. 214). Důležitým aspektem je i to, že se výzkumník v roli tazatele nesmí nechat ovlivnit samotným průběhem rozhovoru – neměl by například výpovědi respondenta hodnotit. Měl by si držet objektivní odstup a zajímat se o vypovídajícího a jeho názory. „*Tazatel by měl být druhému komunikačním partnerem, který jej se zaujetím poslouchá a vnímá, ne jen automatem na kladení otázek a záznam odpovědí. Pro vedení takovýchto rozhovorů je standardizovaná reprodukce předem připravených otázek neadekvátní...*” popisuje Sedláková (2014, s. 214) ve své knize a výzkumníkům z vlastní zkušenosti radí, že je mnohem účinnější, když tazatel do rozhovoru vstupuje nezaujatě, nezdráhá se komentářů a přispívá vlastními zkušenostmi a zážitky, ale

zároveň neovlivňuje rozhovor svými zásahy. Měl by si uvědomit svou pozici a nepřebírat roli vyprávěcího (Sedláková 2014, s. 2014).

Příkladem takového vedení rozhovoru, který popisuje Sedláková, je technika chápajícího rozhovoru, který charakterizoval francouzský sociolog Jean-Claude Kaufmann (2010 cit. podle Sedláková 2014, s. 215): „*Při vytvoření blízké komunikační situace, ve které tazatel i dotazovaný sdílejí část svého já, své identity a intimity, je možné získat i velmi osobní data a niterné výpovědi*”.

Jak tvrdí Sedláková (2014, s. 215): když se tazatel snaží získat co nejupřímnější odpovědi, respondent často uvádí jen určité informace a vnitřně kontroluje, o jaké informace se s výzkumníkem podělí. Dále pak uvádí, že „*dotazování nám neřeknou více, než nám říct chtějí*”. Respondent je rovnoprávným partnerem, a proto má právo odmítnout na jakoukoli z položených otázek odpovědět (Sedláková 2014, s. 215). Tento fakt je velmi důležitý i pro naše bádání. Přestože respondenti odpovídali na otázky anonymně, ve výpovědích kritizovali pracovní prostředí v RS, takže mohou být do jisté míry autocenzurované. Tato problematika bude důkladněji rozvedena v nadcházejících kapitolách.

Ve svém výzkumu jsem využila polostrukturované hloubkové rozhovory. Jak uvádí Sedláková (2014, s. 211), polostrukturovaným rozhovorům předchází podrobná příprava témat a základních otázek, které mohou být spontánně doplněny nebo upraveny v závislosti na průběhu dotazování. Tento typ se řadí k nejčastěji využívaným technikám, protože kombinuje standardizovaný i nestandardizovaný rozhovor.

Podle Jana Hendla (2016, s. 170-172) je výhodou hloubkových rozhovorů jistá volnost dotazovaného. Může svobodněji odpovídat a vyjadřovat subjektivní poznatky a názory. Podle Hendla existuje šest základních typů otázek, které badatel při výzkumu může použít: 1. otázky vztahující se ke zkušenostem nebo chování, 2. otázky vztahující se k názorům, 3. otázky vztahující se k pocitům, 4. otázky vztahující se ke znalostem, 5. otázky vztahující se k vnímání, 6. otázky demografické a kontextové. Ve svém výzkumu jsem nakonec využila jen některé z popsaných typů otázek.

Neodmyslitelnou součástí hloubkových rozhovorů jsou i emoce informantů. Ve velké většině případů je dotazovaný citově zaujatý, takže by měl výzkumník počítat s různými typy emocí respondenta. „*Tazatel by tedy měl být připraven i na to, že se může (respondent – pozn. aut.) rozčítit nebo začít plakat. Právě v takových situacích je reakce tazatele velice důležitá a*

musí zvolit správnou míru empatie. Někteří informanti mohou v tuto chvíli očekávat soucítění a utěšování, jiným by cokoliv podobného bylo trapné a raději se snaží přejít k jinému tématu nebo rozhovor ukončí,” píše Sedláková (2014, s. 216) a dodává, že tyto emoce mohou nést přidanou hodnotu.

Rozhovor by měl podle Sedlákové (2014) probíhat v klidném prostředí - neměl by být veden v hluku a za přítomnosti třetí osoby. Důležitým faktorem je jeho délka. *„Informanta bychom především neměli okrádat o čas a měli bychom alespoň přibližně dodržet předem dohodnutou dobu dotazování”* (Sedláková 2014, s. 217). Jak zdůrazňuje Sedláková, tazatel je v roli profesionála, a proto by měl korigovat své emoce, mimiku a gestiku. Zároveň by se měl snažit vyhnout v průběhu rozhovoru sugestivním otázkám a měl by se snažit potlačit svůj názor. Klíčem k dobrému rozhovoru může být cvičný rozhovor, který se uskuteční v přípravné fázi výzkumu (Sedláková 2014, s. 217-218). Radami, které Sedláková předává výzkumníkům ve své knize, jsem se snažila při realizaci obou částí rozhovorů držet i já.

Ke zpracování materiálů jsem pak využila metodu kvalitativní obsahové analýzy. Sedláková tvrdí (2014, s. 291), že se jedná *„o objektivní popis zjevného obsahu komunikace“*. Zároveň dodává, že s využitím kvalitativní obsahové analýzy je možné zpracovat velké množství dat, které je nezbytné pro utvoření širšího pohledu na danou problematiku, a následně je lze komparovat.

2.3.1. Popis sběru dat a výzkumného vzorku

Při sběru dat jsem postupně využila dvou typů vzorkování, jak je popisuje Hendl (2016, s. 152). Nejprve jsem v RS provedla náhodný výběr, ten jsem však uskutečnila mezi lidmi, se kterými jsem byla v redakci v kontaktu v rámci stáže. Následně jsem využila metodu sněhové koule. Earl Babbie (2004, s. 184) ji popisuje tak, že výzkumník nejprve osloví několik respondentů, kteří ho informují o dalších vhodných osobách, jejichž odpovědi by mohly být pro studii relevantní. Tento způsob výběru vzorku mi přišel vhodný s ohledem na to, že jsem v době konání rozhovorů většinu kolegů v redakci neznala, a proto jsem kvitovala pomoc dotazovaných, kteří mě odkazovali na další příhodné respondenty. Jelikož jsem chtěla získat co nejobsáhlejší informace o fungování sportovní redakce ČT, dotazovala jsem se jejich pracovníků na různých pozicích – od začínajících redaktorů po moderátory, kteří v ní působí desítky let. Snažila jsem se výběrem respondentů zajistit, aby ve vzorku figurovali muži i ženy, a to s ohledem na jejich početní zastoupení v RS. Důležitým faktorem výběru pak byly

zkušenosti a počet odpracovaných let v redakci. Jinak bude pravděpodobně na nepřítomnost šéfredaktora nahlížet úplně nováček, který s prací v tak velké organizaci nemá dostatek zkušeností, a jinak dlouholetý pracovník České televize, který éru bez přímého nadřízeného zažil, a proto dokáže fungovat i bez něj.

V obou fázích výzkumu jsem provedla 14 rozhovorů s pracovníky sportovní sekce České televize. V níže uvedené tabulce předkládám rozdělení respondentů podle věku a pohlaví.

Pohlaví	Věk		
	20 – 30 let	30 – 40 let	40 a více
Žena	2	2	2
Muž	3	3	2

Při volbě respondentů jsem rovněž kladla důraz na rovnoměrný výběr napříč důležitými profesemi v redakci sportu. Zpovídala jsem proto kromě samotných redaktorů i moderátory, editory a členy vedení staré struktury. Vybírala jsem jak z interních zaměstnanců (6), tak i externích spolupracovníků (8).

V této části kapitoly popíšu, jak jsem postupovala při sběru dat. Jako první jsem vytvořila seznam okruhů, do kterých jsem rozdělila otázky. Vznikly tak čtyři kategorie: otázky osobního rázu, struktura sportovní redakce ČT, charakteristika budoucího šéfredaktora a vize do budoucna. Rozhovory jsem začínala otázkami, které spadají do demografického a kontextového typu. Snažila jsem se tímto způsobem získat o každém respondentovi elementární informace. Dotazovala jsem se mimo jiné na věk, délku práce v rámci redakce sportu ČT a kariérní růst, ale i pracovní zkušenosti z jiných médií. Tímto způsobem jsem získala klíčové informace pro samotnou analýzu. Díky nim mohu při analýze lépe porozumět výpovědím, navíc dodají odpovědím hloubku a kontext. Zároveň se mi těmito otázkami dařilo respondenty rozmluvit, protože vyprávěli o své minulosti, tedy převážně o nekonfliktním tématu. Po tomto úvodu jsem se zaměřila na otázky vztahující se ke zkušenostem nebo chování. Zajímalo mě, jak redakce fungovala bez šéfredaktora, případně jak ji vedl předchozí šéfredaktor Otakar Černý. Zároveň bylo důležité zjistit, zda si pracovníci redakce zvykli na jeho nepřítomnost nebo nikoliv. Sama podstata výzkumu vychází z otázek názorových a vztahujících se k pocitům, které jsou podle mě pro můj výzkum klíčové. Potřebovala jsem zjistit, co si jednotliví pracovníci myslí o chodu redakce, jestli je jejich práce nějakým způsobem ovlivněna absentujícím šéfredaktorem, či nikoliv. Podstatný je i pohled začínajících redaktorů na chod RS

bez jasně stanoveného vedoucího, který by ji řídil po novinářské stránce. Zajímal mě kromě hodnocení minulého období i pohled pracovníků na budoucí změnu struktury redakce. Protože nemám s realizací výzkumného rozhovoru zkušenosti, s vedoucí práce jsme následně provedly cvičný rozhovor. Cílem mimo jiné bylo zjistit, zda jsou otázky dobře formulované, jestli vedou k relevantním odpovědím a zda by do rozhovoru měl být zařazen další tematický okruh. Z tréninkového rozhovoru navíc vplynuly možné doplňující otázky.

Celkem jsem zpovídala 14 pracovníků redakce sportu. Téměř všichni dotazovaní si vybrali jako místo setkání budovu České televize. Pouze jediný byl na přání respondenta veden v jiném než pracovním prostředí.

Výzkum jsem si rozdělila do dvou částí: před začátkem funkčního období nového šéfredaktora a několik měsíců po jeho nástupu. První fáze proběhla na přelomu září a října roku 2019, druhou vlnu rozhovorů jsem zrealizovala na konci března a v dubnu 2020, a to z toho důvodu, aby mezi fázemi byl co největší časový odstup.

Před začátkem dotazování by měl být každý z respondentů informován, za jakým účelem práce vzniká a jak bude nakládáno s jeho odpověďmi. Každý z nich se dozvěděl, jaké kroky budou provedeny k utajení jeho identity. Všichni souhlasili s digitálním záznamem rozhovoru. Předpokládaná délka dotazování byla 30 minut, a pokud rozhovor do té doby nebyl uzavřen, tak po vzájemné dohodě buď rovnou pokračoval dál, nebo byl s ohledem na povinnost respondenta domluven nový termín pro doděláním rozhovoru. To se ale ani v jednom z případů nestalo, protože všichni respondenti souhlasili s okamžitým dokončením.

Stejně jako v první fázi rozhovorů i v té druhé jsem vyzpovídala všech 14 původně vybraných pracovníků redakce sportu. Jelikož před zahájením druhé fáze rozhovorů vláda ČR vyhlásila nouzový stav kvůli zvýšenému výskytu nákazy nového typu koronaviru (Vláda ČR c2009–2020), nemohly být všechny rozhovory zrealizovány osobně, jak tomu bylo v první fázi sběru. S 11 pracovníky redakce se mi i ve ztížených podmínkách podařilo setkat se osobně. Zbylé tři respondenty jsem kontaktovala telefonicky nebo formou video-hovoru. Otázky byly tentokrát rozděleny do dvou kategorií, kdy se první z nich vztahovala k fungování RS s nově definovaným vedením a druhá se zabývala vizemi pracovníků redakce do budoucna. Na tyto tematické okruhy jsem se dotazovala proto, abych si vytvořila obrázek toho, k jakým změnám v redakci došlo, co je jejich příčinou a jak na ně respondenti reagují. Stejně jako v přechodí části dotazování se každý s respondentů znovu dozvěděl o účelu dotazování. Všichni souhlasili

s digitálním záznamem rozhovoru, který trval vždy maximálně 15 minut. Získané informace byly následně přepsány a zanalyzovány.

Vedle hloubkových rozhovorů jsem jako doplňkový zdroj informací zvolila pozorování, kterého můžu využít díky zkušenostem, jež jsem získala prací pro redakci ČT sport. Do sportovní redakce jsem nastoupila v lednu roku 2019 jako stážistka v rámci projektu ČT start, který studentům magisterského studia nabízí roční praxi na různých pracovištích televize. Začínala jsem stejně jako všichni ostatní externisté – skriptováním (zapisováním důležitých momentů sportovních přenosů do počítačového programu, které pak slouží k rychlejší orientaci střihačů v záznamu) a sledováním zkušenějších kolegů při natáčení. V průběhu roku jsem pak dostala šanci natáčet samostatně, nejprve se jednalo o tvorbu příspěvků do pořadů, jakými je například Sport v regionech, později i o kompletní tvorbu reportáží do zpravodajských relací. Po skončení roční stáže jsem dostala příležitost v redakci pokračovat jako její externí spolupracovnice.

Jelikož jsem v České televizi působila rok jako začínající redaktorka, získala jsem částečný přehled o fungování redakce a její struktuře z tohoto specifického úhlu pohledu. V redakci působím relativně krátce, a doufám, že se mi tím pádem podaří práci obohatit o vnímání chodu oddělení z pozice člověka s čerstvě získanými zkušenostmi. Ty se můžou lišit od představ a stanovisek dlouhodobých zaměstnanců a spolupracovníků redakce. Na základě vlastních zkušeností, které díky práci v redakci sportu mám, jsem například mohla získané poznatky od respondentů konfrontovat s vlastními postřehy a následně informace zasadit do širšího kontextu. Měla jsem také díky tomu možnost získat osobní zkušenost s tím, jak funguje aktuální redakční struktura a na základě jakých rutin redakce pracuje.

2.4. Etika výzkumu

Jelikož etické otázky hrají ve společenskovědním výzkumu významnou roli, snažila jsem se dbát na dodržování etických pravidel. Na jedné straně totiž stojí snaha badatele výzkumem pomoci k rozklíčování daného sociálního problému a na té druhé respektování soukromí respondentů s důrazem na to, aby zveřejněním studie nedošlo k jejich poškození. Tyto dva motivy jsou protikladné, protože publikací všech informací užitečných pro danou studii by teoreticky mohl výzkumník ublížit informantům. Autor je však primárně povinen zpovídáné, kteří s ním dobrovolně sdílejí informace, chránit (Eisenhauer, Orb, Wynaden 2001, s. 93).

Jak již bylo zmíněno dříve, při sběru dat je důležitý vztah mezi respondentem a badatelem, který by si měl uvědomovat své postavení a výpovědi svého komunikačního partnera neovlivňovat. Zároveň by si měl být výzkumník vědom práv informanta, dbát na jejich dodržování a svým jednáním je neohrožovat. Přestože je respondentům slíbena anonymita, z výpovědí může být patrné, o koho se jedná, a proto je nutné s takovým typem dat zacházet co nejopatrněji (Eisenhauer, Orb, Wynaden 2001, s. 94-95).

To potvrzuje i Jan Hendl (2016, s. 157), který uvádí, že by se s identitou respondentů mělo zacházet co nejcitlivěji. „*V ideálním případě identita účastníků není výzkumníkům známa. Pokud není možné zajistit anonymitu, identita nesmí být odhalena nikomu dalšímu*“. (Hendl 2016, s. 157) Dalším bodem, který zmiňuje ve své knize je svoboda respondentů ve výzkumu pokračovat dále.

I já jsem na dodržování těchto etických zásad při sběru informací dbala. Každý respondent byl seznámen s tématem studie. Všichni dotazovaní souhlasili s účastí ve výzkumu a ve způsobu zaznamenání svých výpovědí. Rozhovory byly vedeny pod podmínkou zachování co největší míry anonymity, s jejich identitou jsem tedy zacházela velmi opatrně, aby nebyla vyražena nikomu dalšímu a z publikované jejich identita nebyla z publikované závěrečné práce patrná.

Závěrem této podkapitoly je třeba podotknout, že žádné etické kodexy nepřinášejí komplexní pohled a řešení všech potenciálních eticky sporných momentů, které během studie mohou nastat, a proto by se v takových situacích měl výzkumník držet svého vlastního morálního a hodnotového rámce. (Eisenhauer, Orb, Wynaden 2001, s. 95)

2.5. Limity výzkumu

V průběhu získávání výzkumných dat jsem identifikovala několik problematických momentů, které by mohly do určité míry výsledky výzkumu negativně ovlivnit. Jedním z možných zdrojů zkreslení považuji ne zcela upřímné výpovědi respondentů a respondentek. V redakci sportu pracuje přibližně 75 lidí a většina z nich se zná, zvláště pak ti služebně starší, a tak by pravděpodobně čtenáři z řad pracovníků redakce byli schopni přiřadit anonymizované výpovědi ke konkrétním osobám. Z toho plyne, že některé odpovědi nemusely být zcela otevřené, protože se někteří respondenti mohli obávat toho, že kdyby byli otevřeně kritičtí například ke konkrétním osobám ve vedoucích funkcích, mohl by je posléze někdo identifikovat a konfrontovat v souvislosti s publikováním rozhovorů v rámci diplomové práce.

Další komplikací, na kterou jsem narazila v průběhu přípravy teoretické části, byla těžká dostupnost některých interních dat České televize. K novějším strukturám fungování, které se mi podařilo sehnat, bylo velmi složité se v tak komplikované byrokratické síti, kterou ČT má, dostat. Informace o starších organizačních schématech, která v České televizi platila, nejsou veřejně dostupné, a proto jsem o ně musela žádat vedoucí oddělení lidských zdrojů, ale ani ona požadované materiály získat nedokázala. To považuji za velice limitující hlavně pro mapování historického vývoje redakce sportu.

Může se zdát, že mé působení jako stážistky v RS by mělo být při vedení rozhovorů výhodou. Vybuodovala jsem si s některými kolegy dobré vztahy, což se mohlo pozitivně odrazit v zisku upřímnějších odpovědí. Na druhou stranu ale může být mé aktivní zapojení v redakci možným důvodem pro zamlčování informací, a to právě proto, že osobně znám lidi, o kterých respondenti v rámci svých výpovědí hovořili. Z tohoto pohledu tedy rozhodně lze vnímat mé pracovní napojení na redakci sportu jako jeden z limitů výzkumu. Klíčovou pro tvorbu práce tak byla snaha o zachování odstupů, potlačení vlastního názoru a vytvoření nezaujatého pohledu na fungování redakce během vedení rozhovorů i mimo ně.

To, že v redakci stále působím, mohlo také ovlivnit výběr respondentů. Jak jsem uvedla v předchozí části práce, při výběru respondentů jsem využila metody sněhové koule (Babbie 2004, s. 184), ale počáteční volba byla založena na mém výběru. Jako první jsem tedy oslovila kolegy, které znám, až později jsem o rozhovory požádala ty, se kterými jsem se do té doby osobně nesečkala.

Jak už jsem zmínila při popisu kvalitativní metody výzkumu, jednou z nevýhod tohoto přístupu je jeho neopakovatelnost (Hendl 2016, s. 50). Ani po nastolení stejných podmínek nemůžu tvrdit, že při rekapitulaci studie bych dosáhla stejného výsledku. Práce s lidmi je nepředvídatelná, výpovědi respondentů mohou být ovlivněny mnoha faktory, které v budoucnu nemusí znovu nikdy nastat, a proto lze pokládat získané informace za jedinečné.

V rámci této kapitoly musím zmínit i krátké časové rozpětí mezi prvním a druhým kolem rozhovorů. Z výše uvedených důvodů došlo na poslední chvíli ke změně metody sběru dat a oba časové úseky dělí jen šest měsíců. Musela jsem brát ohled na termín odevzdání závěrečné práce, a proto druhá vlna rozhovorů probíhala na konci března a v první polovině dubna 2020, tedy pouhé tři měsíce po oficiálním nástupu šéfredaktora. Proces změn však započal už na podzim roku 2019, takže si pracovníci redakce mohli názor na budoucí fungování

oddělení utvořit. V tak velké organizaci se složitou strukturou může být komplikované okamžitě dosáhnout nějakých změn. Nový šéfredaktor je teprve na začátku svého funkčního období a musím brát v potaz, že nemusel stihnout implementovat všechny změny, které měl v plánu, jeho zvolení se tedy nemuselo na chodu projevit v celé své komplexnosti.

3. Empirická část

V teoretické části práce jsem představila metodologické postupy ke sběru dat a vytvořila teoretický rámec, ze kterého jsem získala poznatky o mediálních organizacích a jejich strukturách. Ty pak budu moci porovnat s tím, na jakých základech funguje redakce sportu České televize. Podle studií teoretika Marka Deuzeho (2009) jsou tvořeny struktury mediálních organizací kombinací dvou schémat, a to heterarchie, kdy ve spodních patrech pyramidy vládne jakýsi pracovní chaos, a hierarchie, která představuje pevně danou strukturu managementu instituce. Každý člen vedení má na starost odlišné úkoly, pokud se však plně nevěnuje jejich plnění, společnost nemůže efektivně fungovat. Z toho mohou vznikat i možné nejasnosti na pracovišti.

S ohledem na charakteristiku možného dělení podnikatelských subjektů bych strukturu redakce, která fungovala v období bez šéfredaktora, tedy mezi lety 2013–2020, označila za plochou. Výkonný ředitel měl pod sebou osm podřízených, kteří zajišťovali chod redakce jak po novinářské stránce, tak vytvářeli program vysílání z domácích i zahraničních akcí. V roce 2020 se etablovala nová struktura, ve které poprvé od odchodu Otakara Černého do důchodu znovu figuruje šéfredaktor. Výkonný ředitel má nově pouze pět přímých podřízených. Šéfredaktor pak zastřešuje redakci, v novém systému jsou mu podřízení všichni pracovníci oddělení

Jak starou, tak i novou organizační strukturu redakce sportu lze definovat jako maticovou. Každý pracovník má sice své místo, v případě spolupráce na specializovaném projektu se přesouvá do dočasného týmu/sekce. Ten potom vede tzv. garant, který dohlíží na kompletní prezentaci přiděleného sportu ve vysílání. Každý konkrétní vedoucí kolem sebe sdružuje skupinu pracovníků, kteří se specializují na konkrétní sport. Na projektu se podílejí pracovníci z různých pozic redakční struktury, a proto může dojít k situacím, kdy je garant sportu nadřízený kolegovi, který mu je za normálních okolností podřízen. Jakmile je úkol dokončen, nebo alespoň jeho část, pracovníci se vracejí na své původní místo.

V redakci sportu České televize v organizační struktuře nebyl od roku 2013 do prosince 2019 zastoupen šéfredaktor. Z provedené rešerše literatury vyplynulo, že zatím neproběhl výzkum věnující se přímo fungování redakcí s atypickou strukturou řízení, za kterou považují sportovní sekci České televize, a pokládám tedy za přínosné analyzovat tuto možnost řízení médií. Po odchodu Otakara Černého převzal povinnosti šéfredaktora výkonný ředitel programu Jiří Ponikelský, který ale redakci nevedl jako novinář. V ploché hierarchii navíc řídil velké množství lidí, což mohlo vést ke ztrátě přehledu o všech jejich činnostech. Z analytické části by tak mělo vyplynout, kdo se věnoval fungování redakce sportu a jakým způsobem byly redaktoři ne/spokojeni s nastavenými poměry.

Z teoretické části vyplývá rozvržení rolí i změny ve srovnání s předchozí strukturou. Schéma, ve kterém redakce fungovala bez šéfredaktora, bylo doplněno o některé posty, a tak se organizační model přeměnil z plochého rozdělení na strmé. Z praktické části výzkumu by tedy mělo být patrné, jak pracovníci vnímali předchozí hierarchii jak reagují na chystané změny. Šéfredaktor své vize představil členům redakce dne 23. 10. 2019. Jeho cílem je zefektivnění zpětné vazby a lepší vzájemná komunikace. Také by chtěl nabízet pracovníkům nové možnosti, s čímž se pojí i práce na jejich kariérním růstu. K prohlubování znalostí v oblasti televizní žurnalistiky by pak mělo docházet díky pravidelným seminářům a workshopům. Externisté redakce se zúčastnil pohovoru s šéfredaktorem a šéfem externistů, na kterém jim představili své představy o svém budoucím působení v redakci.

3.1. Analýza hloubkových rozhovorů

V empirické části práce zanalyzuji data od čtrnácti pracovníků sportovní sekce České televize. Tuto část jsem rozdělila na dvě větší podkapitoly, ve kterých se budu zabývat obdobími bez šéfredaktora a s ním. Na základě výpovědí respondentů se mi podařilo charakterizovat jednotlivé etapy a vytvořit srovnání, jak redakce fungovala s šéfredaktorem v minulosti. Z analýzy také vyplynou funkční a nefunkční mechanismy, na jejichž základě redakce pracovala. Dále nastíním, zda změna struktury ovlivnila chod redakce a jaké novinky šéfredaktor stihl během svého krátkého působení ve funkci implementovat. Na závěr pak shrnu všechny získané poznatky. Následující kapitola vychází z první vlny rozhovorů.

Jednotlivé respondenty jsem pak kódovala jako Ž 1-6 a M 1-8.

3.1.1. Období bez šéfredaktora

3.1.1.1. Charakteristika struktury 2013-2019 z pohledu členů redakce

S ohledem na tradiční rozdělení mediálních redakcí, by se struktura redakce sportu České televize mezi lety 2013 a 2019 dala označit za atypickou. Na vrcholu hierarchie stál výkonný ředitel, který se však zaměřoval primárně na ekonomické a marketingové fungování redakce. Po novinářské stránce na redakci nedohlížel. Mediální prezentace jednotlivých sportů tak spočívala na garantech, kteří se svými spolupracovníky vytvářeli menší v redakci, od sebe navzájem oddělené tematicky zaměřené skupiny, které zajišťovaly kompletní vysílání daného sportu. Jeden z pracovníků popsal povinnosti garantů takto: „*Starají se o ty sporty po jednotlivých stránkách. Nasazují si reportéry, zároveň dohadují s vedoucím programového oddělení, jak se ten sport bude vysílat. Jsou v kontaktu s činiteli jednotlivých sportů, pokud je to potřeba.*“ (M4) I jeden z jeho kolegů si uvědomuje, že redakce bez daného vedoucího, který by ji řídil po novinářské stránce, nepatří mezi tradiční rozdělení mediálních organizací. „*To, že v redakci není šéfredaktor, je v podstatě unikát, protože si nejsem vědom, že by někde ve srovnatelné redakci například v Českém rozhlasu chyběla tato pozice, tedy člověk, který redakci řídí z hlediska obsahu a personálu.*“ (M6) V tomto kontextu je zajímavé podotknout, že mnozí ze zpovídaných v atypické redakci podle svých výpovědí již dříve v minulosti pracovali. Jednalo se však vždy o malé redakce s několika členy, které vždy spadali pod někoho, kdo je po novinářské stránce řídil. Struktura redakce sportu mezi lety 2013 a 2019 tedy nebyla atypická tím, že by neměla vedoucího. Na chod celé redakce dohlíží výkonný ředitel, ale vedení z hlediska obsahu nebylo jednotné, ale rozdrobené mezi vícero osob.

Pokud garanti nejsou schopni personálně obsadit jednotlivá natáčení lidmi, které mají v týmu, dostává to za úkol dramaturg zpravodajství, který se stará o nasazování reportérů na natáčení zpravodajských příspěvků. Zároveň je jeho úkolem rozdělování směn, na kterém spolupracuje s šéfedítorem, a přidělování práce začínajícím externistům. Na tvorbu zpravodajství v tomto období dohlížel člen vedení zodpovědný za Sportovní zprávy, o podobu hlavní zpravodajské relace programu ČT sport – Branek, bodů, vteřin vysílaných na ČT1 a ČT24 – se pak staral zmiňovaný šéfeditor. Tato pozice ale vznikla až v roce 2013, do té doby bylo rozdělení pravomocí trochu jiné. Podle výpovědi jednoho z pracovníků dříve na podobu relací dohlíželi samotní moderátoři. „*Když jsem já začínal, tak si to ti lidé všechno dělali sami ve spolupráci s dramaturgem.*“ (M6).

Jelikož takto nastavený systém nepředstavuje typickou strukturu redakce, pro některé pracovníky ČT sport nebylo snadné se v nestandardní hierarchii vyznat. Z vlastní zkušenosti vím, že zejména začínající redaktoři se v redakci velmi špatně orientují, protože se dostávají do kontaktu jen s úzkým okruhem lidí, a mají zkreslené představy o rozložení redakce. Dobře to ilustruje výpověď redaktora, který je v redakci sice přes dva roky, přesto se prozatím setkal víceméně jen s pracovníky sportovního zpravodajství, tudíž je v popisu struktury nejistý, i když ji vidí téměř správně. „*Úplně nejvýš podle mě stojí editor, který dohlíží na to, jak to má vypadat, protože ten to pak pouští do éteru. Ten je za všechno zodpovědný. Pod ním je tedy moderátor, který si všechno připravuje. Ten zodpovídá za to, co tam bude, co bude vysíláno. Pod ním jsou potom jednotliví redaktoři, reportéři, kteří zpracovávají jednotlivé příspěvky.*“ (M8) Jiný nováček, který v České televizi pracuje ještě o pár měsíců méně, popisuje situaci podobně. Zdůrazňuje však, že v redakci funguje mnoho oddělených sekcí pod vedením jednotlivých garantů, které na sobě nezávisí. „*Přijde mi to jako takový kontrolovaný chaos trošku. Nebyl tady šéfredaktor, který by dozoroval všechno, měl přehled o všech natáčeních a o tom, co se děje.*“ (M5) Podle něj vlastně funkci šéfredaktora zastávali právě garanti sportů, kteří jsou na sobě nezávislí, ale společnými silami udržovali chod redakce. To potvrzuje i jeho mnohem zkušenější kolega. „*Zkušení redaktoři trošku suplovali tu redakční strukturu.*“ (M3) Podstatné je, že to nejsou jen začínající externisté, kdo měl s orientací v hierarchii redakce problém. „*Ono se to tvářilo tak, že struktura nastolená je, ale vlastně pro zaměstnance to byl takový zmatek, protože nikdo nevěděl, co kdo bude dělat a jak to bude dělat.*“ (Ž3) Výpověď respondentky, která zažila působení posledního šéfredaktora Otakara Černého, dobře vystihuje pocit, který v posledních letech pravděpodobně sdílelo více stálých zaměstnanců, tedy určitou anarchii v systému řízení.

K horší orientaci nováčků ve struktuře přispívalo i to, že struktura redakce, která je s ohledem na velikost sportovní sekce ČT velice složitá, nikde v redakci nebyla k dispozici k nahlédnutí. Pokaždé, když dojde ke změně struktury redakce, vedení vypracuje její novou grafickou podobu. Příkladem je například etablovaná struktura v roce 2013, kdy byl do čela sportovní sekce České televize dosazen výkonný ředitel (Příloha 1). Z vlastní zkušenosti vím, že mnozí redaktoři za celou dobu svého působení v RS aktuální strukturu redakce neviděli. Oficiální písemné ztvárnění redakce navíc mapuje pouze výsek redakční struktury a ukazuje pouze pracovní vztahy interních zaměstnanců, protože z formálních důvodů není nutné externisty do schématu zahrnovat. Informace o externích spolupracovnících a jejich zařazení v oficiální tabulce zcela chybí. Podle jednoho z pracovníků by bylo třeba definovat vztahy a

povinnosti těchto dvou skupin. „V redakci jsou dvě velké skupiny – internisté a externisté, který mají poměrně dost práce a ne asi úplně vyjasněný kompetence. Je to takový, jak to říct, freestyle.“ (M2) S tím souhlasí i služebně mladší kolegyně, která pokládá za důležité přímo grafické znázornění pozic, a to nejen v rámci obecné struktury, ale i jednotlivých týmů vytvořených garantem. „Myslím si, že chybí v podstatě ty lidi napsaný na papíře. Kdo je reportér jedna, kdo je reportér dva. Aby i ten člověk měl jasno v tom: ‚Jo tady je tahle sekce, jsem jednička, můžu očekávat za rok nějaký určitý práce‘. Aby se vědělo, co se ode mě může čekat a co já můžu čekat. To mi přijde fěr, ale takhle to nefunguje.“ (Ž5) Podle další respondentky by grafické znázornění redakce pomohlo hlavně začínajícím novinářům v redakci, pro které může být orientace v systému problematická. „Když přijde mladý člověk, tak se nemá na koho obrátit, protože vlastně neví kam. A většinou mu poradí ti garanti jednotlivých sportů, když někam jede točit, ale může se stát, že to není sport, který by byl nějak extra zařazený, pak je to takové vakuum, které tady není zatím vyplněno.“ (Ž1) Z vlastní zkušenosti však vím, že každý garant pracuje odlišným způsobem a komunikaci s mladými novináři věnuje jinou míru pozornosti. Hlavně v začátcích pro nováčky tak může být skutečně komplikované zorientovat se, když má každý vedoucí nějakého sportu odlišné nároky a představy o podobě příspěvků do vysílání. Je též nutné dodat, že přehled jednotlivých garantů v redakci stejně jako grafické znázornění struktury není nikde oficiálně vyvěšeno, a proto začínající redaktor musí informace zjišťovat z jiných zdrojů, nejčastěji u svých kolegů.

Nelze tedy říct, že redakce sportu v období 2013 až 2019 figurovala zcela bez vedoucího. Na vrcholu hierarchie stál výkonný ředitel, který řídil zejména ekonomiku, o běžný chod se pak starali vedoucí jednotlivých sekcí. Z výpovědí nováčků i zkušených pracovníků vyplývá, že tento způsob organizace práce byl pro mnohé z nich chaotický a nepřehledný a v některých případech starší redaktoři neformálně nahrazovali strukturu v místech, kde chyběla. Respondenti se proto domnívají, že by k lepší orientaci pomohlo formální zveřejnění struktury.

3.1.1.2. Struktura RS se zaměřením na guaranty sportu

V této části práce se detailněji zaměřím na charakteristiku pozic garantů, kteří v některých ohledech suplovali šéfredaktora. Většina novinářů v redakci má definovaný základní rámec své práce, který pravidelně vykonává každý měsíc. Může se jednat o zpravodajské směny, směny asistenta editora, moderování pořadů nebo u úplných začátečníků o skriptování. Každý z nich se pak specializuje na určité sporty, jejichž prezentaci na televizních obrazovkách zajišťuje garant. Samozřejmě existují i výjimky, kdy se redaktoři zaměřují pouze

na práci, kterou řídí garanti sportů. Z rozhovoru s Romanem Hozákem, vedoucím garantů, vyplynuly jejich povinnosti. Každý z nich má na starosti kompletní koordinaci daného sportu na obrazovkách České televize. Na konci každého kalendářního roku jednotliví vedoucí vytvoří plán vysílání na následující období. Pokud jsou na jimi zvolené akce dostupné finanční prostředky, daná událost se natočí. Tímto se garant podílí na tvorbě programu, který půjde do výroby (Rozhovor s Romanem Hozákem, 11. 2. 2020). Roman Hozák jako šéf domácích operací deleguje výrobní úkoly a dohlíží na realizaci všech projektů, které s guaranty sportů vytvoří.

Pokud se v daném sportovním odvětví koná akce, kterou se televize rozhodla natáčet, garant sportu vytvoří redakční tým, který se postará o realizaci projektu. Nutno dodat, že tato uskupení pracovníků víceméně zůstávají během roku stejná. Pracovník navíc může figurovat v rámci vícero týmů. Z toho důvodu se také v redakci často mění vztahy nadřazenosti a podřazenosti, protože i garant může být součástí jiné skupiny, kde nebude figurovat jako vedoucí, ale podřízený, což je jednou z charakteristik maticové organizační struktury (Prukner 2014). Schéma je s ohledem na charakter jednotlivých pracovních povinností pracovníků RS vysoce účinné, protože se téměř žádný ze sportů nekoná po celý rok, pracovník, jehož sport se v daný okamžik neodehrává, se může věnovat jiným projektům. Problém však v redakci může způsobit jeho zmatečnost, protože si každý vedoucí ve svém týmu nastavuje odlišné podmínky, což může být komplikace pro redaktory, kteří pracují ve více skupinách. To ve své výpovědi zdůraznil i pracovník, který zná situaci z obou stran. „*Tím, že jsou tady jednotlivé podredakce, například lední hokej, fotbal, biatlon, volejbal, basketbal atd., tak každý, nechci říct oligarcha, řekněme kníže v rámci toho jednoho knížectví, si vlastně nastavuje ta pravidla sám.*“ (M6) Dle jeho názoru se nejednotnost projevovala hlavně odlišným způsobem ztvárnění a následně i kvalitou mediálních výstupů. S lidmi v některých sekcích se pak pracuje více než v jiných. S tím, že systém do jisté míry funkční byl, ale určitě by mu pomohl ucelený dohled, souhlasí i další z jeho kolegů. „*Zkrátka v takový organizaci je potřeba, aby to někdo centrálně dozoroval, aby určoval vůbec nějakou jednotnou obsahovou stránku nebo směr, kterým se ta redakce vydává. Aby to zkrátka mělo přibližně stejnou tvář, byť se to odlišuje na základně individuality a přístupu každého komentátora, reportéra, což je v tomhle odvětví naprosto normální.*“ (M4) Jak vyplývá z jeho odpovědi, nikdo doposud komplexně nedohlížel na prezentaci jednotlivých sportů na obrazovkách České televize. Nikdo také neměl přehled o vytížení jednotlivých redaktorských kapacit. Často se proto stávalo, že síly některých redaktorů byly oproti ostatním pracovníkům podstatně více využívány. O lepším přerozdělení pracovních

činností mluvil i jeden ze zkušených redaktorů. „*Myslím si, že jsou tady lidé, kteří by mohli dělat víc. Pak jsou tady lidé, kteří toho mají příliš a jsou moc přehlčení, takže to lepší rozdělení kompetencí a plánování by určitě pomohlo.*“ (M2)

S hledáním volných projektů mají potíže především mladí redaktori. Pro ně může malá vytíženost znamenat i odchod z České televize, což potvrzuje též jeden z redaktorů, který v televizi pracuje pouze pár let, a má problémy začínajícího externisty ještě v živé paměti. „*Spousta lidí odchází, protože se jim nevyplatí natáčet tři reportáže měsíčně a nikam se neposouvají.*“ (M8) S tímto názorem souhlasí i další nováček, který v televizi pracuje o pár měsíců kratší dobu. Ve své výpovědi vysvětluje, proč mezi prvním a třetím rokem od svého nástupu do televize mladí redaktori odcházejí. „*U elévů se automaticky počítá s tím, že ve 23 letech během studia jim stačí měsíční výdělek čtyři tisíce, což je něco strašného, když můžou dělat na recepci hotelu na DPP a vydělají si 10 tisíc.*“ (M5) Důležité je, že to nejsou jen začínající externisté, komu vadí špatné přerozdělování pracovních možností. Potvrzují to slova dlouholeté členky sportovní redakce, která se domnívá, že by na garanty měl někdo dohlížet, aby se nestávalo, že si spřátelení redaktori budou vyměňovat práci jen mezi sebou. „*Ti ostatní nemají vůbec žádnou šanci se k něčemu dostat. Ted' mluvím o mladejch lidech, kteří přijdou do televize. Jsou šikovní a nejsou schopni se dostat k práci, ke které se dostanou ti, kteří mají vyšlapanou cestičku.*“ (Ž3)

Podle některých respondentů je zapotřebí, aby v redakci figuroval někdo, kdo bude na fungování jednotlivých vedoucích pracovníků redakce dohlížet. Měl by dle jejich názoru kontrolovat, jestli si všichni plní své povinnosti a zda jsou pro všechny nastavené stejné podmínky. Nutno dodat, že v této ploché struktuře, ve které se šéf domácích operací zabývá organizací jednotlivých sportů na obrazovce České televize, ale nikdo už nedohlíží na postupy uvnitř redakce, které se aplikují při tvorbě zadaných pořadů, panuje jistá volnost. Každý vedoucí plní své pracovní povinnosti, nikdo však nebyl explicitně pověřen kontrolou výsledků garantů, a proto některým mohlo přijít, že mohou pracovat zcela podle svého. To pak vede k tomu, že si každý svou sekci řídí individuálně, což vede k nejednotnosti pracovních postupů, potažmo vysílání. Mark Deuze (2009) ve své teorii popisuje, že by v mediálních strukturách, v jejichž spodních patrech hierarchie může panovat chaos, vždy mělo být zastoupeno pevně dané vedení, které na fungování oddělení dohlíží. Toto pravidlo v redakci sportu nebylo dodrženo, protože ani mezi vedoucími nefunguje pevný řád.

3.1.1.3. Vedení redakce v rukách manažera

Hlavou programu ČT sport je výkonný ředitel Jiří Ponikelský, který na fungování redakce nahlíží především jako manažer. Zabývá se hlavně finančním zajištěním kanálu, marketingem, přípravou projektů a obchodní stránkou vysílání. Ponikelský pracuje ve sportovním prostředí od roku 1995, kdy se věnoval marketingu. Jeho nejdůležitějším úkolem v České televizi je naplnění 24 hodinového vysílání. (Rozhovor s Jiřím Ponikelským, 19. 2. 2020) Sám výkonný ředitel ČT sport považuje za unikátní kanál se specifickými potřebami.

„Vy nejdřív musíte vytvořit ty projekty. V tuto chvíli je neřeší šéfredaktor. Ten musí řešit, jestli někdo mluví dobře, nasazuje dobře lidi, vytěžuje interní kapacity. My nejdříve musíme vypočítat peníze, dát dohromady čas, který se vejde do vysílání. Zjistit možnosti a kapacity. Vztahy se svazy, majiteli práv. To je něco jiného než zpravodajství, které dennodenně řeší jenom tu obsahovou část. Nejdřív se řeší samotný projekt, až potom přijde ten garant, který je s ním seznámen a následně ho realizuje. Klasické rozdělení se hodí na zpravodajství.“

(Rozhovor s Jiřím Ponikelským, 19. 2. 2020)

Práce na zpravodajském kanále České televize se od té ve sportovní sekci liší hlavně svou bezprostředností a finanční nenáročností, vedoucí zpravodajské redakce se tak primárně soustředí na obsahovou složku vysílání. Na rozdíl od zpravodajství sportovní kanál vysílá mnoho přímých přenosů, které se nejprve musí organizačně připravit a musí rovněž zajistit finance práva pro vysílání. Právě proto ve vedení sportovních redakcí musí být mimo jiné zastoupen člověk, který projekty dokáže po všech stránkách zrealizovat. Na druhou stranu by v redakci neměla chybět pozice, která má za úkol dohlížet na novinářské zpracování zmiňovaných akcí. Jelikož je Jiří Ponikelský svým zaměřením ekonom a obchodník, tak tuto pozici ani neměl ambici naplňovat. A jak vyplynulo z provedených rozhovorů, některým pracovníkům ČT sport kvůli tomu chyběl nadřízený, který by se soustředil na žurnalistickou stránku věci. Redaktoři, kteří zažili jak řízení redakce šéfredaktorem, tak roztržité vedení v ruchách vícero osob, se shodují, že v organizační struktuře musí být zastoupen někdo, kdo by se zabýval potřebami personálu. *„Chyběla tam pozice toho šéfredaktora, který by se bavil s námi, s redaktory.“* (Ž3) S výpovědí dlouholeté pracovnice koresponduje i názor jejího pracovně méně zkušeného kolegy, který nejenomže jasně říká, že ve staré struktuře postrádal šéfredaktora, ale podrobněji také popisuje, co by měl člověk na této pozici dělat. *„Chybí ten šéfredaktor, který by měl dohled nad zaměstnanci, hodnotil jejich práci, z hlediska obsahu,*

z hlediska přínosu pro redakci sportu. Na špici tam je jen výkonný ředitel, který spíš řeší ty finanční záležitosti.“ (M6) Je důležité zmínit, že jsou to právě zkušení pracovníci redakce, na nichž v systému bez šéfredaktora fungování sportovní sekce České televize stálo a kteří nebyli spokojeni s nastaveným systémem bez jasně daného vedoucího, jež by je řídil a kontroloval. *„Já si myslím, že to vakuum bez šéfredaktora moc dobrého nepřineslo. Výkonný ředitel může dělat nějaké manažerské věci, ale vlastně ten novinářský chod redakce tady stagnoval, když tady šéfredaktor nebyl.*“ (Ž1) Respondentka navíc dodala, že je v redakci vždy důležitý člověk, který bude v nastavené struktuře spojovat vedení a redaktory. *„Já si myslím, že je to extrémně důležitý člověk pro fungování programu. Můžeme ho nazývat HR, šéf nebo šéfredaktor, nevím, může se jmenovat vedoucí pro zaměstnance. Cokoliv. Ale musí tam být člověk, který v hierarchii spojuje ty dvě strany.*“ (Ž1) Z výše uvedených výpovědí je tedy patrné, že některým pracovníkům se mohlo zdát, že výkonný ředitel ztratil kontakt s redakcí, a proto nebyl schopen řešit některé jejich potíže.

Žádný ze zpovídaných pracovníků redakce však nebagatelizuje důležitost pozice výkonného ředitele programu ČT sport, který společně s dalšími členy vedení musí realizovat projekty, kterými zaplní vysílání. Další problém, který se ve výpovědích objevil s ohledem na hodnocení práce Ponikelského, je absence někoho, kdo by se staral o personální záležitosti oddělení. *„Jiří Ponikelský je manažer a kouká se na tu práci z té manažerské pozice, což chápu. Ale my bychom asi víc potřebovali někoho, kdo se na to bude koukat víc z té televizní stránky.*“ (Ž4) Z toho vyplývá, že manažerské řízení sportovního kanálu by podle členů redakce mělo jít ruku v ruce s personalistikou, kteří vytvořené projekty naplní obsahově. Pokud vedení zajistí vysílací práva k velké sportovní akci, ale pracovníci média ji nezpracují kvalitně, výsledek nemůže být hodnocen pozitivně. Pozice manažera, který bude vytvářet projekty a řešit jejich finanční zajištění, je proto stejně důležitá jako funkce šéfredaktora (nebo jiného odpovědného vedoucího), který se postará o zpracování témat a kvalitní personální obsazení.

3.1.1.4. Novinář – základ pro fungování mediální organizace

Struktura redakce sportu České televize s chybějícím šéfredaktorem fungovala šest let a devět měsíců, z čehož je jasné, že funkční do jisté míry byla. Výkonný ředitel zajišťoval ekonomickou prosperitu oddělení a díky zavedeným standardům, které během svého působení zavedl Otakar Černý mediální výstupy se kvalitou držely na vyšší úrovni, a to i díky pracovníkům redakce. S tím souhlasí i jedna z pracovnic, která v roztržitém vedení mezi vícero lidí vidí i výhodu. *„Ta redakce je tvořena lidmi, kteří tu práci milují. Redakce mohla*

fungovat, protože každý si ten svůj sport a projekt bude piplat k tomu nejlepšímu a bude se snažit, aby byl co nejlepší.“ (Ž2) S tímto názorem souhlasí i dlouholetý spolupracovník redakce, který tvrdí, že se všichni snaží, aby výsledek jejich práce byl co nejlepší. „Tady funguje to, že všechny ta práce baví, bez toho se to nedá dělat. Tím pádem mají i chuť, aby ten výsledek nějak dopadl, aby to vypadalo dobře. Takže jsou schopni dělat i trošku víc, než by byli ochotni v nějakých jiných zaměstnáních.“ (M2)

Jak vyplynulo z rozhovorů, kariéra pracovníků se vyvíjí podle určitého schématu a existují pracovní úkoly, kterými si redaktori většinou musí projít. Z vlastní zkušenosti mohou potvrdit, že člověk začíná skriptováním a přípravou menších publicistických pořadů, časem dostane důvěru k natáčení zpravodajských příspěvků. Následují směny ve zpravodajství, natáčení větších pořadů, přímé přenosy a komentování. Pořadí prvních výše zmíněných pracovních úkolů je téměř stálé, poslední body mohou přicházet různě v návaznosti na sport, kterému se redaktor věnuje. Tento systém v rozhovoru hodnotila jako dobře nastavený jedna z pracovníků. „Myslím si, že je dobrý projít si všema těma stupněma – od skriptéra až na vrch, protože tam se vždycky nabalují další věci, které se člověku hodí k práci.“ (Ž6) Respondentka, která už si podle svých slov prošla polovinou výše zmíněných stupňů, ale zároveň dodala, že by dle jejího názoru měl být v oblasti kariérního růstu větší a znatelnější pokrok. S tím souhlasila i její o pár let zkušenější kolegyně, která takto nastavený systém kvitovala. „Když je člověk průbojný, tak se prosadí. Musí se snažit, což si myslím, že je v pořádku, že ti nepřistane práce zadarmo. Je to těma postupnýma krůčkama, někdo je má rychlejc a někdo je má pomalejc zvládnutý.“ (Ž5) Zároveň však dodala, že by měla být pravidla nastavená stejně pro všechny. „Někdo ten začátek, tu startovní čáru má někde jinde, což mi nepřijde férový.“ Z vlastní zkušenosti vím, že ne všichni pracovníci prošli výše zmíněnými stupni, což spíše ukazuje na nerovné podmínky při vstupu nových redaktorů než na spravedlivý a transparentní systém kariérního žebříčku. Z mého pohledu by tak právě toto měl být jeden z problémů, který by mohl být vyřešen jednotným vedením, které by na stejné podmínky pro všechny na pracovišti dohlíželo.

Přestože redakce neměla typickou strukturu, která je běžná v institucích podobných rozměrů, netradiční rozdělení pravomocí téměř neovlivňovalo podobu mediálních obsahů. Pouze pozorný divák ČT sport mohl zaznamenat, že si každý vedoucí svou sekci řídí trošku jiným způsobem. Odlišuje se nejen grafické zpracování pořadů, tedy znělky, předěly a tabulky, ale i dramaturgie jednotlivých přenosů, čímž se rozumí například obsahový a vizuální rozdíl

mezi jednotlivými studii. Jeden z dlouholetých pracovníků televize vysokou kvalitu produkovaných mediálních obsahů přisuzuje kolektivu velmi zkušeného personálu, který se v průběhu let téměř nezměnil. „Každý ví, co má zhruba dělat. Každý ví, jakým směrem se ta televize ubírá, nebo vůbec redakce sportu České televize, takže de facto vysílání běží bez nějakých dramatických výkyvů nebo zásadních chyb, protože ho provozovali lidi (a stále provozují), který už jsou natolik zkušený v tom oboru, že to (chybějící šéfredaktor, pozn. autorky) de facto není na tom obsahu moc poznat.“ (M4) Z toho vyplývá, že podle respondentů je vysoká kvalita vysílání zejména zásluhou internistů a externistů, kteří v redakci figurují sportu mnoho let, a vědí, jak v televizi pracovat. S tímto názorem souzní další členka redakce, která pracovně zažila obě struktury. „Od roku 2013 do roku 2019 jsme pracovali bez šéfredaktora a tím jsme ukázali, že to jde i bez něj.“ (Ž4) Nutno dodat, že redakce sportu fungovala zcela bez novinářského vedení. Povinnosti se dělily mezi garanty jednotlivých sportů, šéfredaktora, který měl společně s vedoucím sportovních zpráv na starosti zpravodajství, a šéfkomentátora, který dohlížel na komentování přímých přenosů. Deuzeho (2009) podmínka, že v mediální redakci nemůže chybět pevné vedení, aby ve spodních patrech hierarchie mohl zavládnout chaos, tedy do jisté míry byla dodržena. Za problematické však považují, že bylo vedení redakce rozmělněno do příliš mnoha kategorií, které na sobě fungovaly víceméně nezávisle. Nad tím, zda by nemohla redakce dále fungovat bez šéfredaktora, se zamyslel i další ze spolupracovníků redakce. Ten upozorňoval na možné problémy, které z této struktury mohou vyplývat. „Nestačí ti šéfové jednotlivých sekcí? Možná ano, ale zase říkám, je zajímavé, že se potom liší dramaturgické zpracování jednotlivých akcí v různých sportovních odvětvích.“ (M6) Dle jeho názoru by sice další fungování bez vedoucího, který by jednotně řídil chod redakce po novinářské stránce, možné bylo, protože si jednotliví řídící hlídají výstupy svých podřízených a případné problémy sami řeší, ale kvůli tomu je i zpracování jednotlivých projektů odlišné, což nevnímá pozitivně. Otázkou tedy je, zda by televize skutečně neměla vystupovat navenek jednotně po všech stránkách.

Tento dlouholetý spolupracovník redakce si je vědom absence pevně daných a psaných pravidel a domnívá se, že by měly být nastaveny standardy práce, na jejichž dodržování by měl někdo dohlížet. „Nikde není napsáno, jak má vypadat zpravodajský příspěvek, nikde není napsáno, jak má vypadat zpravodajský rozhovor, jak má vypadat reportážový rozhovor v akci. Jak má vypadat komentování přenosů, každý si to svým způsobem dělá po svém.“ (M6) Nesourodá podoba výstupů je tedy podle něho přímým důsledkem nejednotného vedení, protože každý z nadřízených si hlídá pouze výstupy své sekce a nikdo nenahlíží na fungování

redakce sportu jako celku. S tím dle výpovědi respondenta souvisí i proškolení lidí, aby i nově příchozí věděli, na koho se mohou obrátit a jak práci vykonávat. Jeho kolegyně si myslí, že vysoký standard vysílání udržují hlavně editoři, kteří dohlížejí na kvalitu příspěvků ve zpravodajství. Problematické jsou pak dle jejího názoru pořady, které nikdo nekontroluje. „*Ve zpravodajství je to o tom, že redaktor napíše nějaký text a editor mu ho buď schválí, nebo trošku poupraví. Nicméně pokud se týká pořadů, jako je Sport v regionech, tak pokud se nemýlím, tam nic takového neexistuje a je to na tom redaktorovi.*“ (Ž4)

Jak už bylo řečeno, aby televize vysílala kvalitní a zajímavé pořady, je nutné projekt nejen vymyslet a zařídit jeho financování, ale vedení se musí zaměřit i na jeho dobré zpracování. Podle jednoho z dlouholetých pracovníků redakce se v době, kdy ve struktuře nebyl šéfredaktor, nepracovalo ani s interním, ani s externím personálem. „*Když je člověk na nějaké pozici a funguje tak už dlouho, tak dojde k jistému vyhoření a dojde k určitý stereotypizaci práce. Externisté by měli mít před sebou jasněji vytyčenou cestu, kterou půjdou. To znamená, aby to nebylo jen na tom, jaké kdo má lokty a je drzej a umí si o tu práci říct. Nebo má to štěstí, že zrovna potkal někoho, kdo si ho vybral do týmu, kterej i celkem dobře funguje.*“ (M3) Podle něj by se nové vedení mělo zaměřit na to, aby všichni věděli, co mohou od práce v televizi očekávat. Každý by měl mít představu o možné budoucnosti v redakci. S tím souhlasí i externistka Ž6, které práce v nejistotě rovněž nevyhovovala. „*Ta struktura je dobře. Spíš se s ní nezachází asi tak, jak by se mělo. Člověk tam nevidí ty horizonty, kdy se může posunout dál. Má před sebou vysněnou budoucnost, ale neví, jestli je vůbec možné někam vejš dosáhnout.*“ (Ž6) Práce na pozici externího spolupracovníka je náročná, a to hlavně kvůli tomu, že člověk může ze dne na den přijít o práci. Proto je pro externisty důležité nastavení možného kariérního postupu, což v redakci bez šéfredaktora mnozí postrádali.

Ani další z pracovníků redakce si nemyslí, že by vedení ČT sport dobře pracovalo se svým personálem. Podle něj nadřizení neoceňují přínos pracovníků redakce. „*Ty de facto nikoho nezajímají. A bohužel to platí o i lidech v pozici novinářů, ne jenom o těch technických složkách, o těch, kteří výrobně připravují vysílání, ale i u těch novinářů, že zkrátka vedení na ně dohlíží jako na kusovku, jako na jednotku a je jedno, jestli je tam Franta, Pepa nebo Vilém, zkrátka pořád je to nahraditelný kus.*“ (M4) Tím je možná umocněn i pocit nejistoty, kteří mají z práce v České televizi externisté, protože na ně vedení nahlíží jako na nahraditelné kusy.

Chybějící zpětná vazba asi mohla být problematická hlavně pro začínající pracovníky, kteří ji potřebovali pro svůj profesní vývoj. A že si jsou toho vědomi, ilustruje právě M7, který

si myslí, že je hodnocení reportáží důležité hlavně pro začínající redaktory, protože si třeba nejsou jistí, zda dělají všechno správně. „*Chybí názor někoho, kdo by řekl: „Reportáž uděláš takhle a takhle, tys tam udělal tohle a tohle a to je špatně.“*“ (M7) Respondent M7 také dodal, že se mu několikrát stalo, že v reportáži udělal chybu, na kterou později sám přišel, ale nikdo si jí nevšiml, což považuje za velký problém. Podobně problematicky vidí nedostatečné hodnocení práce další z redaktorů, který se domnívá, že by zpětná vazba měla být systematictější a důkladnější. „*V současné chvíli zpětná vazba na vaší práci je taková, že když se nikdo neozve, tak je to dobře, nebo to nikoho neurazilo, nebo to nikomu nevadilo. Když se někdo ozve, tak je to průšvih, něco se dělá.*“ (M6) Výpovědi obou pracovníků poukazují na to, že je z jejich pohledu zpětná vazba pro jejich působení v redakci důležitá a měla by být předkládána pravidelně. Další z respondentek pak volá přímo po celkové a důsledné kontrole. Myslí si, že by na redakci sportu měl někdo z vedení dohlížet, a to na kompletní práci redaktorů i moderátorů. „*Pokud na vás nikdo nedohlíží, máte sklon dělat si to úplně po svém a dělat si to tak, jak se to líbí vám. Ale to, že tu práci milujete, ještě neznamená, že máte ve všem pravdu.*“ (Ž2) V této souvislosti je také vhodné zmínit, že právě absence zpětné vazby může být jedním z důvodů odlišnosti ve zpracování jednotlivých sportů na obrazovkách České televize. Pokud neexistuje nikdo, kdo by měl o jejím vysílání celkový přehled, tak garanty tím pádem nemůže nikdo upozornit na rozdíly ve vysílání nebo případné chyby. Tím pádem autoři mohou vytvořené pořady pokládat za bezchybné. Zpracování jednotlivých sportů by se v budoucnu mohlo čím dál víc různit a může narůstat i chybovost, protože zpětná vazba je jedním z klíčových nástrojů, který vedení redakce pomáhá udržet práci redaktorů v určitých mezích.

Problém je o to hlubší, pokud redaktor nedostává hodnocení své práce od nadřízeného, autority, tj. nemůže se zlepšovat a profesně se posouvat dál. Někdy si pracovník nemusí uvědomit, že dělá chybu, protože ho na ni nadřízený neupozorní. Pokud se člověk nepoučí ze svých pochybení, protože si jich třeba ani sám není vědom, profesně stagnuje a dále se nerozvíjí. Nemusí se jednat jen o kritiku, ale i o kladné hodnocení práce, které pracovníky utvrdí v tom, že jsou jejich příspěvky kvalitní. S tím souhlasí i jedna z pracovník „*Není to jen o negativní odezvě, ale i tom pozitivním. I ta blbá pochvala: „Hele tys to udělal dobře, ten rozhovor byl skvělejší.“ I to pomůže v té motivaci. Protože jinak člověk jede, jede, jede. A jede pořád na stejné úrovni, na stejné linii a nikam nevybočí, a potom už je to taková rutina.*“ (Ž3) Respondentka doplnila, že pokud člověk nemá důvod pracovat líp, přestane se snažit a profesně už se dál nerozvíjí. O nutnosti pozitivní vazby hovořil i další z pracovníků, který její nedostatek považuje za obecnou slabinu České televize. „*Umíme poplácat po ramenou směrem ven a na poradách*

jednotlivých oddělení, ale podle mě chybí pozitivní odezva pro konkrétní lidi.“ (M4) Z výpovědí většiny respondentů lze vyvodit, že zpětná vazba byla v redakci sportu velmi podceňovaná, jak negativní, tak pozitivní. Pokud pracovníci nebudou dostávat pravidelné a komplexní hodnocení svých příspěvků a pořadů, nemůžou se sjednotit ani standardy vysílání.

3.1.1.5. Rozvoj RS po personální stránce

Jak už bylo zmíněno v předchozích kapitolách, kolektiv, který pracuje v redakci sportu, se za poslední roky téměř nezměnil. Na jednu stranu to je jeden z faktorů, který pomáhal držet sportovní sekci České televize v obvyklém režimu i po odchodu šéfredaktora do důchodu, na druhou stranu redakce stárne a počet nově přichozích pracovníků je minimální. Jeden z externistů, který v redakci sportu figuruje přes 15 let, v rozhovoru hovořil o tom, že od roku 2009 nebyl zaměstnán nový redaktor, vedení pouze rozšiřuje pole externích spolupracovníků redakce. Dále uvedl, že interní pracovní poměr může pro zaměstnance znamenat dlouhodobou jistotu práce, protože si není vědom, že by za dobu jeho působení v redakci byl někdo propuštěn. *„Máte tady pole interních redaktorů, které vám stárne, máte pole externích redaktorů, které vlastně taky stárne, a máte minimum lidí, kteří jsou pod 25 let, kteří by dělali něco víc nad rámec skriptování, příležitostného ježdění na natáčení reportáží pro zpravodajství, případně takových více okrajových pořadů, jako je Sport v regionech.“ (M6)* Zpovídaný externista dodává, že snaha o udržení pozice rozbíjí kolektiv redakce na vícero skupin. *„Pro toho interního redaktora to znamená, že má zájem na udržení určité bariéry mezi ním a externími redaktory. Zároveň taky externí redaktori mají za ta léta vytvořené určité portfolio pracovních činností a svým způsobem v jejich zájmu není to, aby je přerost někdo z těch mladých, nově přicházejících.“ (M6)* Z rozhovoru s jedním z respondentů vyplynulo, že počet interních pracovních úvazků je dán množstvím práce, které daná sekce musí vykonat. Kvůli vnitřním předpisům stanovených televizí tedy není možné navyšovat množství zaměstnanců. S rozšiřováním možností vysílání¹² však stále přibývá práce, a proto bylo dříve nutné přibrat další externisty, kterých je momentálně v redakci dvojnásobek oproti internistům.

Jelikož nelze navyšovat počet pracovních úvazků v rámci televize, vzniká logický přetlak v redakci. Mnozí z dlouholetých externistů by uvítali interní pracovní poměr, aby získali určitou jistotu v podobě stálého zaměstnání, začínající pracovníci redakce by zase potřebovali více prostoru pro zdokonalení svých novinářských dovedností, který jim však zabírají

¹² Některé živé přenosy lze sledovat například jen na webových stránkách televize, zatímco vysílání ČT sport se v tu chvíli věnuje něčemu jinému.

zkušenější kolegové, kteří se nemají dále kam posouvat. V minulé redakční struktuře totiž nefiguroval nikdo, kdo by dohlížel na možný kariérní růst externích pracovníků či přehodnocování přínosu internistů. „*Mám občas pocit, že ti lidé tady nejsou za to, co reálně dovedou, ale jsou tady za zásluhy. Já nechci, aby to vyznělo příliš kriticky, protože jsou tady lidi 15 let a dělají to pořád výborně, ale znám taky hafo lidí, co tady jsou dvacet, klidně i patnáct let, a dělají to hrozně. Samozřejmě vím, jak hrozně těžké bylo se sem dostat, že se dělaly konkurzy, výběrky, že asi musí mít nějaké znalosti a být nějakým způsobem dobří.*“ (M5) Tento názor zastává jeden z mladších externistů, který prozatím ve své práci nevidí budoucnost. Domnívá se, že pro něj v redakci nejsou možnosti ke kariérnímu růstu, protože je většina pracovních úkolů rozebraná zkušenějšími redaktory. Navíc kritizuje, že obecně začínající novináři dostávají minimum prostoru k rozvoji svých schopností. „*Funguje tady nějaká hierarchie, která se nedá ničím zlomit. Je to, jako takový kastovní systém v Indii.*“ (M5) Takto nastavený systém kritizuje i jeden z jeho profesně starších kolegů, který v něm nevidí žádný kariérní řád pro externisty a chápe, že začátek v České televizi nemusí být pro mladé novináře jednoduchý. „*Je vlastně velmi těžké pro ty nové lidi se uchytit v redakci sportu, protože prostě ty pracovní příležitosti, které tam vznikají pro ty nové, jsou relativně malé.*“ (M6) Jelikož pracovních příležitostí pro začínající novináře v televizi skutečně není mnoho, je pochopitelné, že jich v redakci figuruje minimum.

Pro většinu pracovníků, kteří v redakci působí už delší dobu, není problém zorientovat se ve složité struktuře, neboť mnozí z nich organizační změny v redakci osobně prožili. Hůř jsou na tom začínající novináři, kteří v hierarchii tápou, a navíc pro ně není dostatečné pracovní využití. Jejich působení v České televizi dříve nikdo nevěnoval velkou pozornost, protože tuto činnost nikdo explicitně neměl v popisu práce. Tento problém popisuje jedna z dlouholetých pracovnic redakce, která tvrdí, že pokud není určen nikdo, aby dohlížel na elévy, každý si kontroluje jen své vlastní mediální výstupy. To však není dostačující, protože každý dělá chyby, ale po upozornění autority by se v budoucnu mohl jejich výskyt eliminovat. Dle jejího názoru tento post dříve částečně zastával Otakar Černý jako externí konzultant a editoři ve zpravodajství, kteří začínajícím redaktorům radili při stavbě reportáže. V redakci však podle ní nefiguroval nikdo, kdo by byl pověřen dohledem nad jejich kariérním vývojem „*Role člověka, který pracuje s elévy nebo se začínajícími kolegy byla dlouho podceňovaná a nebyla dobře řešená. Učíte se za pochodu, a to tak bylo vždycky.*“ (Ž2) Pro externisty, kteří žijí v nejistotě, zda budou mít v průběhu celého kalendářního roku dostatek práce, by však byl nástin možného kariérního růstu značným ujištěním, že pro ně má práce v České televizi z finančního hlediska

perspektivu. Respondentka Ž2 také vzpomínala na své začátky ve veřejnoprávním médiu, kdy neexistovaly žádné projekty, kde by se nováček naučil zásady práce v televizi. Automaticky se předpokládalo, že už při nástupu bude mít člověk požadované znalosti. Respondentka upozorňuje na to, že takto by se podle jejího názoru se začínajícími novináři zacházet nemělo. „*Hodně se změnilo prostředí sportovní žurnalistiky - máme víc projektů, kde můžete pracovat – televize, psaná média, rozhlas a rádia. S těmi lidmi musíme pracovat samozřejmě jinak, protože se může stát, že se sem dostávají mladí lidé, kteří to za automatické nepovažují a je potřeba je to naučit.*“ (Ž2) S tím souhlasí i její profesně mladší kolegyně, která si dobře vybavuje nepříjemné pocity z doby, kdy v televizi sama začínala pracovat. „*Já si pamatuju, když jsem přišla a čtyři hodiny jsem seděla na židli, než na mě měl dramaturg zpravodajství čas. Myslím si, že se takhle musí cítit i ostatní, kteří přijdou do redakce, a nikoho tam neznají.*“ (Ž4) I to, že se s nováčky nezachází jako s důležitou součástí redakce, se může odrážet na jejich počtu v České televizi. Podle této redaktorky musel mít člověk štěstí, aby se dostal do sportu, kde mu starší kolegové pomohli v začátku. Pokud se však jedná o sport, kterému garant nevěnuje tolik pozornosti, musí se snažit zorientovat sám. Její kolega, který v redakci sportu figuruje přibližně stejnou dobu, však proces začleňování nováčků popisuje trochu jinak. „*Ten proces učení je, hodíme tě do vody a plav, což pro ty lidi, kteří jsou vnímaví a učenliví, inteligentní, znamená, že hodně rychle dokážou pochopit, co se od nich chce.*“ (M6) Výše zmíněné názory služebně starších pracovníků redakce doplňují i pohledem redaktora, který v České televizi funguje jen necelé dva roky. Jelikož má zkušenosti i z jiných médií, kde je dle jeho názoru možné se začlenit do pracovního kolektivu do tří měsíců, situace v redakci sportu ho zklamala, protože tuto dobu potřebuje každý nováček pouze pro základní orientaci v instituci. Zároveň přichází s možným řešením. „*Super by bylo, kdyby pro ty elvy někdo vytvořil nějaký manuál toho, jak se chovat.*“ (M5) Dle vlastní zkušenosti vím, že první měsíce v redakci jsou velmi složité, a to hlavně z toho důvodu, že si každý nováček musí projít vším sám. To, že seznamování se zásadami práce redakce probíhá spíše neformálně, pak potvrzuje teorii Warrena Breeda (1955 cit. podle Metyková a Preston 2009, s. 72), který ve své studii uvádí, že se začínající redaktori se s normami dané redakce seznamují postupně v rámci socializace.

V hierarchii bez šéfredaktora, který by se staral o začlenění začínajících externistů do systému, přebírali jeho funkci profesně starší kolegové. Jak vyplývá z předchozí části analýzy, v zájmu jak interních zaměstnanců, tak dlouholetých externích spolupracovníků ale není mezi sebe přijímat větší množství začínajících novinářů. Ti hlavně pro externisty, kteří nemají jistotu

práce, znamenají možné ohrožení. To potvrzuje i jedna z externistek, která rozumí tomu, že si její kolegové svou pozici i hlídají na úkor dobrých vztahů s nováčky. *„Televize je hrozně konkurenční prostředí. V momentě, kdy je tam většina externistů, kteří si hlídají tu svou pozici a svoji práci, protože živí rodiny a potřebují peníze, a najednou tam přijde deset nových redaktorů, kteří by je mohli nahradit, tak rozumím tomu, že je úplně nechtějí pustit do toho svého.“* (Ž4) To, že komunikace mezi profesně mladšími a staršími kolegy není ideální, si uvědomuje i respondentka Ž4, která v redakci pracuje jen pár let. Popisuje příklad z vlastní zkušenosti, který dobře definuje vztah mezi oběma nespolečnými skupinami. *„Jednou se mi třeba stalo, že moderátor nenapsal SMSku mně, ať něco udělám, ale napsal to kameramanovi, aby mi vyřídil, že mám něco udělat. Přitom mohl komunikovat přímo se mnou.“* (Ž6) Zpovídána se navíc domnívá, že by měl redaktorovi s aklimatizací pomoci jeho nadřízený, který by ho měl při nejmenším představit kolegům. *„Nadřízený redaktora v té redakci ani nepředstaví a na poradě řekne: ‚Tohle je náš nový externista‘ a představí ho v podstatě jen těm ostatním na stejné pozici.“* (Ž6) Služebně starší pracovníci redakce sice v některých případech nahrazovali chybějící redakční strukturu, začleňování nováčků do kolektivu a jejich seznámení se základními principy práce v televizi však ani oni nevěnovali velkou pozornost.

3.1.1.6. Nefunkční systém nadřízených

Jak už bylo zmíněno, řízení redakce po novinářské stránce bylo rozloženo mezi vícero osob, tedy šéfkomentátora, šéfredaktora a garanty sportů. V redakci však nefiguruje nikdo, kdo by sportovní oddělení České televize v tomto ohledu řídil jednotně. To potvrzují i slova jednoho z pracovníků redakce, který na tento systém řízení práce nahlíží jako na nefunkční. *„Na každou roli, které v redakci jsou, někdo dohlíží. Ale není tady jedna osoba, která by dohlížela na tyhle lidi.“* (M7) Respondent zmínil, že je sice rád, že nějaký systém nadřízených v redakci etablován je, zároveň se však těší na příchod nového šéfredaktora, který bude na dodržování povinností dohlížet.

Na takto nastaveném systému, který byl v redakci sportu funkční mezi lety 2013 – 2019, je zajímavé, že docházelo k dublování pozic. Jedna z pracovníků redakce jako příklad uvádí šéfkomentátora, který je zároveň i vedoucím hokejové sekce. *„Je vytižen tým, co dělá, takže nemá čas na ty ostatní. Kdyby za ním lidé přišli a zeptali se ho, co, jak a proč, tak by se s nimi o tom pobavil, ale automaticky to nikdo neudělá.“* (Ž3) Je tedy k zamyšlení, zda i v takových to případech lze zadanou funkci vykonávat na sto procent. Pracovníci redakce si uvědomují,

kolik práce šéfkomentátor má, ale jelikož ho respektují, nechtějí ho obtěžovat s problémy. Tím však přicházejí o jeho rady a zpětnou vazbu, což pro jejich profesní rozvoj není dobře.

Pokud se v redakci nenachází osoba, která by dohlížela na dodržování povinností a pravidel, může se stát, že každý funguje podle svého. Pracovníci, kteří v redakci nefiguruji tak dlouhou dobu, se setkali se špatným zacházením ze strany svého vedoucího. Jedna z externistek narazila na to, že její nadřízený nepřiděloval práci všem spravedlivě. „*Když už, tak by měl říct důvod, proč má někdo přednost přede mnou, když jsem tady pracovně mnohem dýl než ostatní lidi.*“ **(Ž6)** Také dodává, že by pochopila, kdyby svou práci dělala špatně, že lepší dostávají přednost. Jelikož jí však nikdo nedal negativní zpětnou vazbu k její práci, znejistila. Opět narážím na fakt, že tyto problémy vychází z absence vedoucího, který by dohlížel na personální řízení redakce. Absence šéfa, který pracovníkům poskytuje zpětnou vazbu a nabízí jim určitou strategii jejich kariérního růstu, může mít i takto fatální následky.

Pokud je nějaký z pracovníků nespokojený se svým nadřízeným, neměl by pro něj být problém vyhledat vedoucího oddělení. V takto nastavené ploché hierarchii (ManagementMania c2019), kdy se jednotliví vedoucí sekcí podřizují výkonnému řediteli, může personál při potížích vyhledat přímo jeho. To v rozhovoru potvrdil i jeden z pracovníků, který v redakci působí dlouhou dobu, a proto ví, jaké jsou pro pracovníky redakce možnosti při řešení problémů. „*Oficiálně by se mělo jít rovnou za ředitelem programu. Samozřejmě pokud by to byla věc zpravodajství, tak by to byl šéfredaktor, ale říkám, že to, co bylo mimo zpravodajství, tak pak už ta struktura tam trošku chyběla.*“ **(M3)** Také dodává, že je výkonný ředitel velice vytížený a s tak vysokým počtem lidí, kteří v redakci pracují, nemůže být na všechny podněty od redaktorů schopný reagovat. Zbytek struktury nebyl jasně definován, a proto nadřízeného suplovali zkušenější redaktori. S tím souhlasil i jeden z jeho kolegů, který si rovněž myslel, že výkonný ředitel při tak velkém množství povinností, o které se musí starat, nemůže být schopen pomoci s problémy na redakční úrovni. „*Vím, že mladí za ním občas vyrazili, ale když to vezmu trochu z nadhledu, tak on jim nemohl moc být partnerem pro tu komunikaci, pro tu základní komunikaci, kterou oni potřebují. To znamená, aby věděli, v jaký pozici se nacházejí, jak se dál můžou rozvíjet, aby někdo hodnotil jejich vysílání.*“ **(M4)** Pro členy redakce je důležitá komunikace s nadřízenými. Pokud však nebyla možná, mnozí z nich vyhledávali pomoc zkušenějších kolegů. Jeden z dlouholetých pracovníků redakce v rozhovoru uvedl, že dle jeho názoru každý vedoucí vždy rád pomůže, a proto by se nováčci neměli bát je oslovit. Jak už však bylo zmíněno, v prostorách redakce není grafické znázornění redakční struktury nikde

vyvěšené, takže pro začátečníka může být těžké zjistit, na koho se má ideálně obrátit s prosbou o pomoc. Respondent M4 dále dodal, že si není jistý, zda by v budoucí struktuře začínající redaktor šéfredaktora vyhledal, protože v redakci představuje vysokou autoritu, která by mohla eléva odradit od přímého kontaktu. Dle jeho názoru by bylo logičtější, kdyby s problémem vyhledal nejprve někoho v hierarchii níže postaveného. „*Nevím, jestli když by tady byl šéfredaktor, tak jestli by mladej redaktor šel za šéfredaktorem, jestli by to nebylo lepší než, kdyby šel třeba za šéfedítorem zpravodajství. Já si myslím, že je to tady otevřený.*“ (M1) Z vlastní zkušenosti vím, že z počátku všichni dlouholetí pracovníci redakce vzbuzují v nováčkovi respekt, a to hlavně v případě, kdy ho v novém působišti nikdo nepředstaví a se všemi nadřízenými se musí seznamovat sám. V zamyšlení došel ke stejné úvaze i jeden z jeho dlouholetých kolegů, který navíc navrhuje řešení. „*Ale je otázka, jestli by ten mladý redaktor šel rovnou za šéfredaktorem. Jestli získá tu odvalu... já osobně si myslím, že by tam měl být nějaký mentorský systém.*“ (M6) Dle jeho názoru by tento model mohl fungovat mnohem lépe, protože stejně se začínající redaktor nejčastěji ptá kolem sebe, a nastavení oficiálního systému by znamenalo jen zdokonalení fungujícího schématu. To potvrzuje i jeden ze služebně mladších pracovníků: „*Z vlastní zkušenosti musím říct, že se ke mně všichni, koho jsem požádal o pomoc nebo o vyřešení nějakého problému chovali dobře. V tomhleto velmi dobře fungují všichni tři editoři BBV. Ale nikdy jsem neměl problém zajít za kterýmkoliv kolegou.*“ (M5) Zde se nabízí otázka, zda by provázení mladých redaktorů nemělo být řízené jednotně, aby všichni z nich měli stejné podmínky.

Variant je možných víc. Buď je mladý redaktor „odvážný“ a jde si pro radu za zkušenějšími kolegy, nebo tápe, protože si není jist, koho by měl vyhledat. Pokud tedy redaktor figuruje v redakci sportu pouze krátce a nemá povědomí o její struktuře a jednotlivých vedoucích, která navíc není nikde přístupná, lehce ztratí orientaci v tom, koho může s problémem vyhledat. Jelikož v redakci nefigurovala osoba, která by vedoucí jednotlivých sekcí hlídala, redaktori se mohli setkat s tím, že onen nadřízený svůj úkol neplnil. To potvrzuje i jedna z pracovně méně zkušených externistek. „*Já bych s dotazem zašla za produkci, protože za přímým nadřízeným bych asi nešla, protože ten nikdy žádný můj problém nevyřešil nebo nedokázal odpovědět na žádnou z mých otázek.*“ (Ž6) Respondentka Ž6 dodává, že by raději zašla za starším kolegou, ke kterému má blízko nebo by se poradila na produkci, protože jí její přímý nadřízený v minulosti s ničím neporadil. Z toho je patrné, že dříve se práci s elévy nikdo nevěnoval, a tak vyhledávali pomoc jinde.

3.1.1.7. Srovnání minulých redakčních struktur

Kvůli nedostatku redaktorů v devadesátých letech, do redakce přišlo mnoho nových pracovníků, a ti dodnes tvoří její jádro. Proto mají mnohaletí zaměstnanci a spolupracovníci zkušenosti s oběma strukturami, které se ve sportovní sekci České televize vystřídaly – s šéfredaktorem i bez něj. Jejich výpovědi tedy dobře poslouží k možnému srovnání vývojových etap sportovní redakce. Jedna z pracovnic v rozhovoru popsala, jaký přínos pro redakci měl šéfredaktor společně se svými dvěma zástupci. *„Já si myslím, že mnohem líp to fungovalo ve chvíli, kdy tady byl ten šéfredaktor a jeho zástupci, než ve chvíli, kdy je tady ředitel, který řeší finance, a pak dlouho nikde nikdo.“* (Ž3) Se svým týmem prý šéfredaktor dokázal vyřešit všechny programové a marketingové záležitosti, pro ni je však klíčový i jeho zájem o pracovníky redakce. Zároveň dodává, že je v takové organizaci vždy zapotřebí člověk, který komunikuje s lidmi, zastřešuje celé oddělení a v případě konfliktu má poslední slovo, což podle ní dodržovali dřívější vedoucí oddělení. *„Když byl šéfredaktor Otakar Černý, tak to nějakým způsobem taky šlo. Fungovala alespoň nějaká komunikace s ním. Spíš byl takový ten šéfredaktor, který ne že pochválí, ale lidem řekne, co dělají špatně.“* (Ž3) Respondentka Ž3 tedy k důležitým povinnostem šéfredaktora řadí hlavně hodnocení mediálních výstupů redakce. Z toho je patrné, že dotazované v minulosti v redakční struktuře scházely vedoucí, který by se kromě finančních záležitostí zaměřoval i na personál.

Bývalý šéfredaktor Otakar Černý si podle dotazované pracovnice zmiňované povinnosti plnil. Z rozhovoru s ním pak vyplynulo, proč společně se svými zástupci řízení celého chodu redakce zvládal. Na rozdíl od předchozích šéfredaktorů se totiž nevěnoval novinářské práci, ale zastával pouze funkci vedoucího redakce sportu. Proto bylo v jeho silách udržet ji v chodu i z ekonomického hlediska. Zároveň dohlížel na tvorbu obsahu a pracovníkům předkládal zpětnou vazbu. (z rozhovoru s Otakarem Černým, 11. 2. 2020) Přestože jeden ze spolupracovníků redakce nebyl spokojený se svérázným hodnocením Otakara Černého, nezpochybňuje jeho autoritu a přínos v redakci. *„Otakar Černý, ať je jakýkoliv, tak chodil do té redakce, zajímal se o ty lidi i tým, že hodnotil jejich práci. Ten redaktor měl pocit, že má za kým zajít.“* (M6) Tato výpověď dobře ukazuje, jak pro některé pracovníky redakce bylo důležité mít ve vedení programu osobu, která by se zajímala o její členy a předkládala jim zpětnou vazbu.

Na tom se shodují téměř všichni dotazovaní respondenti. V redakci sportu v době „bezvládní“ chybělo ucelené hodnocení práce. Jedinou oficiální zpětnou vazbou bylo hodnocení

externího konzultanta Otakara Černého, který v něm pokračoval i po odchodu do důchodu. Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že se bývalý šéfredaktor zaměřoval jen na některé zpravodajské a publicistické pořady. Jiné tedy byly zcela bez hodnocení, což někteří lidé mohli postrádat. Způsob, jakým bývalý šéfredaktor práci redaktorů hodnotí, shrnul jeden z pracovníků redakce. „*To hodnocení dřív dělal Otakar Černý, který byl ještě v pozici šéfredaktora, teď už je v důchodovém věku a dělá to jako externista. To znamená, že on to nějakým způsobem hodnotí, svým osobitým svérázným způsobem. Rozesílá emaily, ve kterých je to hodnocení na dvou třech stránkách wordového dokumentu.*“ (M6) Zároveň však dodal, že systém hodnocení nebyl důsledný, tedy že se nejednalo o ucelenou a komplexní zpětnou vazbu odvedené práce. To potvrzují i informace od dalšího z kolegů. „*Ota Černý je pořád v pozici konzultanta, ale řekněme, že už je to spíš takový výběrový a nahodilý, že se věnuje jen určitým pořadům, který v minulosti přinášely problémy. Některé programy nehodnotí vůbec, zřejmě z toho důvodu, že to nějakým způsobem běží.*“ (M4) Respondent dále dodal, že by hodnocení vysílání mělo být jedním ze základních úkolů šéfredaktora.

To potvrzuje i redaktorka, která v České televizi vedení Otakara Černého krátce zažila. Dle jejího názoru je jedním z důvodů, proč redakce fungovala i po změně struktury v roce 2013, právě silná vůdčí osobnost bývalého šéfredaktora. Podle ní se i po jeho odchodu do důchodu, resp. po jeho přesunu do pozice externího konzultanta se na pracovišti stále udržovaly standardy, které nastavil. „*Já vlastně nedokážu říct, co bylo jinak. Myslím si, že jak si redakce navykla na toho Otu a na ten systém, který jsme měli před tím, tak jsme v něm jeli dál, i když tam už Ota nefiguroval v kolonce šéfredaktor. Myslím si, že se toho tolik nezměnilo.*“ (Ž4) Když Černý ve funkci šéfredaktora skončil, zůstal v televizi jako externí konzultant a udržel si pozici hlavního hodnotitele vysílání. Z rozhovoru s jedním z pracovníků RS vyplynulo, že i v minulosti posuzovali kvality vysílání externisté. To dotazovaný popisuje na příkladu, kdy odvyílané pořady hodnotil jeden z bývalých šéfredaktorů (v té době už v důchodovém věku) Vít Holubec. Silného vlivu Otakara Černého si je vědom i další z pracovníků „*Já si myslím, že funkčnost redakce je spojena s osobou Otakara Černého, který vlastně patří mezi legendy české a československé televizní žurnalistky. Ota je mimořádně silná osobnost. Zároveň stojí za vznikem kanálu ČT sport. On je vlastně tím duchovním otcem. Když v roce 2013 končil, tak se ani nedivím tomu, že nikdo nechtěl pokračovat v jeho šlépějích.*“ (M5) Respondent M5 sice v redakci působí jen necelé dva roky, tudíž nemohl zažít minulé období s šéfredaktorem, přesto si uvědomuje jeho důležitost v redakci. Velice zajímavá je pak jeho poznámka, že se ani nediví tomu, že ho nikdo nechtěl na pozici vystřídat. Z toho lze odvodit, že se vysoká úroveň redakce

sportu držela i díky standardům, které za svého vedení nastavil Otakar Černý. Bývalý šéfredaktor navíc stále pravidelně do redakce dochází. Dříve zavedená pravidla se tedy pravděpodobně ústně předávají dál nově příchozím externistům, a proto se pracovníkům dařilo udržet kvalitu práce. Podíl na tom měl s velkou pravděpodobností i téměř nezměněný kolektiv redaktorů. Otázkou však je, zda je v rychle se měnícím mediálním prostředí dostačující udržení určité úrovně vysílání, nebo je zapotřebí vývoj. Na takto nastaveném systému je dobré to, že ve své podstatě není nutné, aby redakce měla vedoucího, který by ji po novinářské stránce hlídal. Je však ale možné, že zavedené rutiny mohou způsobit pokles kreativity, která může ovlivnit kvalitu práce. Nepísaná pravidla jsou pak dostačující pro dlouholeté pracovníky, kteří v redakci figurují, pro nováčky však může být složité rychle a plnohodnotně se do pracovního procesu zařadit.

3.1.1.8. Představa redaktorů o budoucím fungování redakce

Všichni zpovídání pracovníci redakce sportu kvitují změnu struktury a znovuoobnovení pozice šéfredaktora a před začátkem jeho funkčního období jsou plni očekávání. Důležitou součástí rozhovorů proto byly pasáže týkající se představ členů sportovní sekce České televize o budoucím fungování pod vedením šéfredaktora. Ptala jsem se jich, jaké mají vize, jak si roli šéfredaktora představují, potažmo co se dle jejich názoru s jeho příchodem v redakci změní. Žádala jsem je, aby se pokusili popsat pozitiva i negativa, které podle nich nový systém může mít. Jejich předběžný pohled na budoucí fungování redakce je pak důležitý pro následné srovnání těchto představ s realitou.

Pracovníci redakce na základě nedostatků, které dle jejich názoru redakce má, zformulovali požadavky, které by měl člověk na pozici šéfredaktora naplňovat. Podle jedné z pracovníků by měl mít při vnitřních konfliktech v redakci poslední slovo, a zároveň rozhodovat o kolizích v rámci programu. „*Myslím si, že by měl rozhodnout určitě o programových kolizích. Když budeme mít dvě velké akce, měl by rozhodnout, která akce bude mít přednost.*“ (Ž4) Podle ní by se měl šéfredaktor zaměřit na komunikaci s pracovníky redakce, konkrétně pak na začleňování mladých redaktorů do oddělení, protože to bylo v minulosti v redakci sportu problematické. S tím souhlasí i její kolegyně, která však pole zájmu šéfredaktora dále rozšiřuje. Upozorňuje na to, že by se podle ní neměl soustředit jen na zařazení nováčků, ale i na práci zkušenějších redaktorů. „*Myslím si, že by měl hodně podporovat tzv. osobnosti programu. Myslím, že je tady řada schopných lidí, jejichž kvality veřejnost nezná, protože je prostě nelze tak snadno dohledat.*“ (Ž2)

Práce s lidmi byla v redakci dlouho opomíjená a většina dotazovaných upozorňuje, že by se na ni mělo vedení v nové struktuře více zaměřit. Domnívám se, že všechny mediální organizace jsou závislé na zaměstnancích, kteří vytváří příspěvky do vysílání. Bez nich by médium nemohlo fungovat. Proto je práce s lidmi důležitým faktorem, na který by se měl šéfredaktor při řízení redakce zaměřit. Důležitá je práce nejen se začínajícími redaktory, ale i dlouholetými pracovníky. To potvrzuje i mladší redaktorka Ž6, která zdůrazňuje nutnost šéfredaktorova přehledu o zaměstnancích. „*Měl by vědět o všech lidech, co tady jsou. Měl by mít nějakou představu, kdo co dělá, jak co dělá. Měl by mít dohled nad tím, jak se přiděluje práce. A měl by dávat i tu zpětnou vazbu.*“ (Ž6) Dříve jí chybělo mimo jiné pravidelné hodnocení její práce, a proto se domnívá, že právě to by mohlo nové vedení do budoucna zlepšit.

Většina respondentek zdůrazňuje potřebu lepší komunikace. Podle zkušené členky redakce by právě komunikace měla být prvním bodem, na který by se měl šéfredaktor po nástupu do své funkce zaměřit. „*Myslím si, že by rozhodně bylo dobré víc pracovat s lidmi. Víc to řešit formou porad nebo společných setkání, protože to si myslím, že tady hodně chybělo v poslední době.*“ (Ž1) Dotazovaní se tedy shodují, že základním kamenem úspěšného fungování programu ČT sport je vzájemná komunikace na pracovišti. Jeden z nováčků v této souvislosti doufá, že obnovení pozice šéfredaktora, tedy osoby, která se bude zajímat o personál programu, by pro něj v důsledku mohlo znamenat nějaký kariérní posun. „*Těším se na to, že konečně dostanu nějakou vizi, kam to posouvat a jak se zlepšovat.*“ (M8)

Zároveň by se dle názoru většiny zpovídaných měla ustálit struktura a přesně definovat pozice jednotlivých pracovníků. „*Šéfredaktor by měl v první řadě dát redakci řád. Měl by jasně stanovit funkce jednotlivých lidí. Garanty sportů, kteří opravdu budou na ten svůj sport dohlížet, budou nasazovat pravidelně lidi.*“ (M7) To tvrdí jeden z pracovníků redakce, který se však zároveň domnívá, že k žádným velkým změnám nakonec nedojde. „*Já si myslím, že ve výsledku se ta redakce zase moc nezmění. Pořád tady budou redaktori, směnaři, komentátoři. Ale myslím si, že opravdu budeme víc vědět, co máme vlastně dělat správně.*“ (M7)

Další z respondentů doufá, že nová struktura přinese velkou změnu, a to v možnosti seberealizace pracovníků a zdokonalování jejich schopností a dovedností. Pracovník tedy doufá, že s obnovením postu šéfredaktora se objeví pro redaktory nové možnosti a projekty. „*Když bude mít člověk nějaké nápady, myšlenky, tak se to dá vyřešit líp než do teď, kdy to bylo řešeno v rámci jednotlivých sportů. Tam nebyla ta zastřešující instituce, přes kterou by se řešily některé věci, řekněme větší.*“ (M2)

Jak vyplynulo z dřívější části analýzy, redakce je schopna fungovat i bez šéfredaktora, a to díky zkušeným redaktorům, kteří udržují vysokou kvalitu vysílání. Bez nově přicházejících pracovníků, kteří by postupně získávali zkušenosti a v budoucnu by mohli zastávat roli těch zkušenějších, by pro sportovní sekci České televize bylo obtížné udržet si kvalitu vysílání. Je nutné, aby i mladí redaktori měli možnost natáčet a zlepšovat se ve své práci. Proto se jedna z externistek redakce domnívá, že by šéfredaktor mohl dohlížet i na přerozdělování práce mezi všechny její členy. *„Měl by hlídat, aby někdo těch prací za jeden den neměl hodně. To by měl nějakým způsobem korigovat.“* **(Ž5)** Důležité je, že s ní souhlasí i zaměstnankyně redakce, která za odchody mnoha nováčků vidí právě špatné rozdělování úkolů, jež vede k nadměrnému vytížení některých redaktorů. Mnozí elévoové pak podle ní kvůli tomu nemají pracovní možnosti téměř žádné. *„Ti lidé, kteří přišli a odcházejí kvůli tomu, že nemají práci a nemají šanci si ty peníze vydělat, snad najednou budou mít i víc možností a nebudou jezdit pořád jedni a ti samí lidi.“* **(Ž3)** Její slova potvrzuje i další ze zkušených členů redakce. Českou televizi považuje za vzor pro ostatní audiovizuální média v oblasti sportu, a proto by se podle něj měla stále snažit udržet si svůj vysoký standard a s ním i pozici na mediálním trhu. S tím souvisí právě i příchody mladých novinářů, kteří s televizí budou spolupracovat dlouhodobě. *„Abychom si to udrželi, tak musíme být schopní vychovávat pořád další a další lidi, protože ta redakce se logicky musí obměňovat během času. Myslím si, že redakce hodně žila i z toho, že po roce 89, resp. po roce 90, kdy došlo k docela zásadním změnám, takže se lidi výrazně obměnili a ta redakce byla velmi mladá.“* **(M3)** Přestože to respondent M3 explicitně neříká, z jeho vyjádření vyplývá, že práce s mladými redaktory nebyla ideální, a proto by se nové vedení mělo na možný kariérní růst nováčků zaměřit.

Členové redakce se také shodují, že by klíčovým úkolem šéfredaktora mělo být nastavení určitého řádu, dle kterého se redakce bude řídit. To svou výpovědí potvrdil i jeden z pracovníků, který tvrdí, že až po nastavení standardů se do České televize mohou plnohodnotně začlenit všichni externisté a nováčci. *„Podle mě by šéfredaktor měl stanovit jasnou strukturu, kompetence a odpovědnost jednotlivých lidí, ale zároveň to po nich, až tu odpovědnost a popis práce dostanou, samozřejmě vyžadovat.“* **(M4)** To byl jeden z největších problémů minulé struktury, kdy nikdo nedohlížel na plnění povinností podřízených, a proto si každý z nich vysvětlil výklad svých úkolů po svém. Pracovník také dodává, že by se měl program ČT sport prezentovat jednotně, a proto by bylo třeba zaměřit se i na obsahovou stránku vysílání. *„Měl by určit jednotný směr, kterým by se vysílání mělo ubírat. Zkusit sjednotit tvář pořadů, které to potřebují.“* **(M4)**

Většina zpovídaných nahlíží na změnu hierarchie a obnovu pozice šéfredaktora pozitivně. Mezi nimi je i dlouholetá pracovnice redakce, která věří, že by se díky novému vedení mohl usklopit kariérní posun některých jejích kolegů. „*Já věřím, že to bude lepší. Že se změni struktura garantů sportů, že se na komentátorské pozice posunou lidi, kteří by v současné době neměli tolik příležitostí nebo by se tam dostávali hůř, a že pracovití lidi budou mít navrch, protože ty lidi, co tam jsou, jsou pracovití a myslím, že to dokážou ocenit.*“ (Ž2) Pro mnohé je důležité jakékoliv nastavení řádu. Minulá struktura, která ho postrádala, s sebou přinášela kromě zmatku i odlišné podmínky pro každého pracovníka. Jedna z pracovnic doufá, že po domluvě s šéfredaktorem pak každý bude moci nastavit svůj vlastní kariérní plán, který by mu mohl pomoci k vysněné budoucnosti. „*Ta anarchie není dobrá. Myslím si, že každé by měl mít alespoň nějakou vizi, vědět, že si tady jako externista vydělá nějakou určitou částku. Nebo si ji nevydělá, protože na to zatím nemá. Ale tady v tomhle je lepší být takový víc férovější než falešně doufat.*“ (Ž5)

Na podzim roku 2019 se uskutečnily pohovory členů redakce s budoucím šéfredaktorem a šéfem externistů. Každý z pracovníků je mohl upozornit na problematické věci ve fungování redakce a zároveň představit své vize. Tuto možnost jedna z externistek vnímala jako krok dobrým směrem. „*Doted' se nikdo nezajímal, co my chceme, co nás zajímá, co bychom chtěli dělat za sport nebo tak. To si myslím, že bude super.*“ (Ž6) Situace byla dříve palčivá hlavně pro externisty, což si uvědomovali i stálí zaměstnanci redakce. „*Já si myslím, že externí redaktori určitě budou spokojeni. Horší to pro ně už být nemůže.*“ (Ž3) Podle jejího názoru mnozí z nich televizi v minulosti opustili, protože nebyli vytíženi tak, jak by si přáli. Jeden z jejích kolegů příchod šéfredaktora také kvituje a doufá, že od něj dostane nové podněty k práci. „*Může vzniknout nějaká debata a můžeme se posouvat. Já jsem rád, že ten šéfredaktor bude a že vlastně tu současnou práci, kterou děláme, nám pomůže zlepšit.*“ (M1)

Pozitivně pak jeden z redaktorů bere i způsob, jakým ke změně struktury došlo. „*Já si myslím, že v tomhle je dobrá věc ta, že změna není nadiktovaná odněkud direktivně mimo ten okruh lidí z redakce, že je to změna, ke které došlo v podstatě zevnitř.*“ (M3) Respondent M3 také chválil návrat k tradiční struktuře. Vidí to jako impulz k dalšímu rozvoji redakce.

Přestože všichni doufají, že znovuoobnovení funkce šéfredaktora je krok správným směrem, někteří si nejsou jistí, zda se šéfredaktorovi podaří všechny jeho vize přeměnit ve skutečnost. Jeden z dlouholetých pracovníků věří, že se vyrovnají pracovní podmínky členů redakce. „*Přál bych si, aby se víc pracovalo s lidmi, aby ti lidi měli pocit, že když se budou*

snažit a budou lepší, tak za to budou odměněni. A naopak, když se snažit nebudou, tak za to nějakým způsobem budou potrestáni, což si myslím, že v řadě případů tady částečně nefunguje. A netýká se to jenom interních redaktorů, ale týká se to i externích redaktorů.“ (M6)

3.1.1.9. Pochybnosti pracovníků před implementací změn

Změna zavedené struktury s sebou nepřináší jen pozitivní očekávání, ale i obavy některých redaktorů ze změny víceméně funkčního systému. Šéfredaktor musí vyřešit mnoho problematických aspektů ve fungování redakce a implementace změn neproběhne okamžitě, což vyvolává nejistotu ze strany pracovníků sportovní sekce České televize. Jeden ze zpovídaných externistů tvrdí, že zamýšlené změny možná budou pro nové vedení velkým soustem a všechny se jim možná nepodaří prosadit. Nový šéfredaktor se chce například pravidelně setkávat s redaktory, což respondent nevidí optimisticky. *„Ta fluktuace lidí je výrazná. Jasně, jednou se mu to asi povede, ale nevím, do jak míry to půjde pravidelně.“ (M7)* Budoucí šéfredaktor zůstává i aktivním novinářem, a proto je otázkou, zda bude časově stíhat řízení redakce i aktivní účast na tvorbě mediálních obsahů. Proto respondent M7 pochybuje, že se mu naplnění plánu povede na sto procent.

Z rozhovorů vyplývá, že pracovníci očekávají změny ve fungování redakce, ale zároveň na situaci nahlízejí střízlivými očima, protože je jim jasné, že se novinky v chodu redakce projeví až v dlouhodobém časovém horizontu. *„Já si myslím, že se mu podaří některé změny prosadit, ale bude to trvat nějakou dobu, protože ta struktura, celkově i ta televizní, je strašně složitá, jakoukoliv věc chce člověk vyřešit, tak to trvá hrozně dlouho, je to na dlouhý lokty.“ A dost často mám pocit, že ty lidi, kteří o něco usilují, jsou pak z toho unavený, vlastně to nedotáhnout do konce.“ (Ž3)* Z vlastní zkušenosti vím, že byrokratický systém v České televizi je velice složitý, to mimo jiné vyplývá i ze strukturálních grafů, a proto je jasné, že implementace změn bude probíhat pomalu. V tomhle ohledu je pochopitelné, že respondentka doufá, že se nové vedení nenechá odradit a že změny dokáže prosadit.

Jedna ze zpovídaných pracovníků navíc upozorňuje na možný negativní ohlas ze strany redaktorů. *„Myslím si, že někteří budou nespokojení, protože využívali slabin systému a měli hodně práce, což si myslím, že teď tím třeba ta práce ubude.“ (Ž5)* Někteří ze zpovídaných mají také obavu z reakce některých jejich kolegů, kteří třeba v České televizi pracují ještě o pár let déle než budoucí šéfredaktor. Ti pracovali dříve na stejné úrovni a nyní se budou muset zařadit o úroveň níž. Zajímavá bude jejich reakce na nový systém. *„Pokud je tady někdo stejně dlouhou*

dobu a dělá na nějaké pozici, která je mu nadřazená nebo stejná, tak s tím může mít problémy. Aby na tyhle lidi působil jako autorita, když do téhle doby působil na stejné úrovni nebo i výše.“

(M7) Z toho vyplývá obava, zda budoucí šéfredaktor dokáže vést své služebně starší kolegy. Další členka redakce předpokládá, že budoucí šéfredaktor nebude měnit kompletně celý systém.

„Myslím si, že těm starším, kteří jsou v redakci už x let, desítky let, že by se jim strašně těžko po těch x letech najíždělo do něčeho nového.“ **(Ž4)**

3.1.2. Období s novým šéfredaktorem

Tato část práce vychází z druhé vlny rozhovorů, ve které se snažím zjistit, jak funguje redakce sportu s šéfredaktorem. Pokusím se v ní podrobně popsat, co si o nové situaci v redakci zaměstnanci, kteří byli součástí již první vlny sběru dat. Nejdříve však popíšu, co všechno se v tomto období událo. Čerpat budu jak z oficiálně dohledatelných zdrojů, provedených rozhovorů, tak i z vlastních zkušeností z aktuálního externího působení v redakci sportu České televize.

Šéfredaktor v redakci sportu začal oficiálně působit od ledna roku 2020. Do čela se však postavil neformálně už v říjnu 2019. Zastřešuje redakci po novinářské stránce, v novém systému jsou mu podřízeni všichni pracovníci oddělení. Na podzim se šéfredaktor věnoval především orientaci na pozici vedoucího a schůzkám s externisty, kde společně s šéfem externistů zjišťovali dosavadní zkušenosti spolupracovníků redakce a jejich vize do budoucna. V tu dobu se také uskutečnily dvě teambuildingové akce, kterých se v neformálním prostředí zúčastnila většina externistů. Pracovníci redakce se pak navíc mohli zúčastnit semináře na téma stavba příspěvků ve sportovním zpravodajství a základní pravidla využití stand-upů, které pro ně byly připravené ve třech termínech v průběhu listopadu a prosince. Na konci února pak nové vedení zrušilo porady elévů, na kterých dramaturg zpravodajství dříve přiděloval nováčkům práci, a zavedlo pravidelné porady redakce, na kterých se jednou za čtrnáct dní bude hodnotit vysílání a probírat problematické aspekty práce. Elévům práci stále přiděluje dramaturg zpravodajství, který je však kontaktuje telefonicky. V minulosti se totiž stávalo, že ne všem nováčkům na poradě byla práce přidělena, takže se jich zúčastňovali zbytečně.

Byly naplánované i další semináře, ale po vyhlášení nouzového stavu kvůli zvýšenému výskytu nákazy nového typu koronaviru (Vláda ČR c2009–2020) se musely všechny akce a porady zrušit. Pracovníci redakce se tak rozdělili na dvě skupiny a do budovy České televize

docházeli ve čtrnáctidenních intervalech. Možná implementace dalších změn tedy byla pozastavena v polovině března a bude pokračovat v červenci roku 2020.

Přestože kvůli krizovým opatřením státu nemohl šéfredaktor se svým týmem v implementaci změn v redakci sportu České televize pokračovat, i tak chod oddělení během nouzového stavu podle některých pracovníků o něčem vypovídá. Dvě z pracovníků se domnívají, že tato situace je pro nové vedení velmi ostrou zkouškou a že by situace za starého vedení nebyla řešena tak hladce. „*I během té koronavirové krize se snaží, abychom my všichni měli práci, a snaží se pro to něco dělat.*“ (Ž6) S tím souhlasí i jedna z jejích kolegyně, která si nedokáže představit rozdělení práce v krizovém stavu bez striktního vedení. „*Řekla bych, že třeba teď, kvůli tomu koronaviru, je vidět, že ta redakce šéfredaktora asi potřebovala.*“ (Ž5)

3.1.2.1. Hodnocení nové struktury redakce sportu

Předně je potřeba zmínit, že se dotazovaní shodují v tom, že na úplné hodnocení nově nastoleného systému je ještě brzo. „*Zatím je moc krátké období na zhodnocení, jestli ty změny jsou dobrý nebo špatný, ale teoreticky by měly být dobrý.*“ (M4) Obtížnosti dosahování změn v rámci velkých institucí si je vědoma i jeho kolegyně Ž3: „*Samozřejmě jsme v České televizi, takže všechny změny trvají dost dlouhou dobu, než se začlení do provozu. Myslím si, že zrovna v téhle instituce je dobrý ještě nějakou dobu vydržet.*“ (Ž3) S tím souhlasí i jedna z externistek. „*Zatím se to úplně nestihlo do té naší práce promítnout.*“ (Ž5) Změna zažitých zásad v České televizi je obecně komplikovaná, a proto jsou si všichni vědomi toho, že se zásahy do zaběhnutého systému projeví až v delším časovém horizontu. Další skepticismus pramení i z toho, že se jádro redakce téměř neměnilo, zaměstnanci fungují na základě dlouhodobě zažitých rutin, které popisuje například Pamela Shoemakerová (1994), a je otázkou, zda budou ochotni vybočit ze zažitého systému. „*Tím, že se ti redaktori ani nemění, tak vlastně nelze očekávat nějaké velké revoluční změny. Já jsem ani nic takového neočekával, ale myslím si, že ta redakce se trochu posunula.*“ (M6) To potvrzuje i jedna ze zaměstnankyň, která tvrdí, že někteří její spolupracovníci nemusí na změnu systému reagovat dobře. „*Ti zaměstnanci v redakci, jsou lidi, kteří jsou tady celé roky. Jsou zvyklí pracovat podle svého a jsou zvyklí na to, že v posledních letech jim do té práce málokdo mluvil.*“ (Ž2) Proto pro nové vedení nemusí být jednoduché etablovat změny, když jsou dlouholetí pracovníci zvyklí na původní schéma. Jak tedy vyplývá z výpovědí dotazovaných, přínosy nového vedení by bylo třeba zkoumat po delší době, aby bylo možné určit, jakým způsobem změna vedení ovlivnila práci jak dlouholetých zaměstnanců, tak nováčků, a zda se podařila implementace všech změn.

Respondentka Ž2 také dodala, že internisté dlouho pracovali podle svého téměř bez oponentury, což dle jejího názoru bude chtít nový šéfredaktor změnit. Důležitost oponentury zmiňuje i jeden z jejích kolegů. „*Je tady člověk, který se vůči nim může vyhradit, může jim říct, jak se co dělá, může jim říct svůj názor, může to nějakým způsobem koordinovat. V tom smyslu to přineslo dobrý věci.*“ (M1)

Obecně všichni pracovníci redakce sportu hodnotí změnu struktury pozitivně. „*Já jsem za ty změny vděčná, protože si myslím, že to není dobře, když člověk nemá šéfa nebo jasné vedení.*“ (Ž2) Podle jedné z jejích kolegyně ke změně struktury mělo dojít už dávno. „*Já si myslím, že fungování s šéfredaktorem, v té struktuře, která se utvořila teď, je mnohem víc funkční než jenom s ředitelem ČT sport. Protože tam absolutně chyběla ta část novinářské práce.*“ (Ž1) Je vidět, že když si členové redakce vyzkoušeli fungování v novém systému, tak jsou k předešlé struktuře kritičtější, protože problematické aspekty fungování dřívější struktury jasně vidí.

Za další pozitivum nově vzniklé hierarchie jeden z pracovníků považuje hlavně uspořádání jednotlivých pozic, s čímž souvisí i redefinování pracovních povinností jednotlivých lidí. „*Fungování redakce je průzračnější, respektive odpovědnost na stupních řízení je čistší, než tomu bylo v minulosti, kdy existoval jenom výkonný ředitel a pod tím ta situace vypadala poněkud nepřehledně.*“ (M4) Nejednotné vedení podle výpovědi jedné z pracovnic vadilo mnoha redaktorům. V předešlé struktuře nebyly definované jednotlivé vztahy, a v mnoha případech tedy pracovníci nevěděli, na koho se s případnými problémy obrátit. Protože vedení redakce bylo roztrženo mezi mnoho lidí, pro redaktory nebylo lehké určit kompetentní osobu, která celou redakci zastřešuje. „*Spousta lidí váhala, jestli to tady má smysl a myslím si, že tohle jim dalo nějakou určitou naději, že to smysl má. Ten pocit, že když je nějaký problém, tak je za kým jít. To si myslím, že je důležitý a že ten člověk tě nepošle někam a snaží se (pokud to jde) nějakým způsobem pomoci, nebo tě nějakým způsobem usměrnit. To předtím teda nebylo.*“ (Ž5) I další ze služebně mladších pracovníků bere nově nastavené vedení pozitivně. „*Konečně je tu někdo, kdo dokáže otočit to kormidlo nějakým směrem, za kterým ty lidi půjdou, a to je určitě správná věc.*“ (M5) Zároveň ale dodává, že čekal rychlejší etablování změn a předpokládal, že po čtyřech měsících od změny struktury zaznamená redakce větší posun. „*Myslím si, že se ta redakce nějakým způsobem nastartovala, ale připadá mi to, jako by nastartovali trabant. Prostě ten start tam je a míří to správným směrem, ale dokázal bych si to představit rychleji.*“ (M5)

Zpovídaný redaktor ale v České televizi pracuje jen krátce, jeho zkušenější kolegové si jsou vědomi, jak je v tak složitém systému obtížné novinky prosadit, takže šéfredaktorovi chtějí na orientaci na nové pozici dát prostor. „Potřebuje nějaký čas hájení, který mu rozhodně chci dát, protože určitě rok nebo rok a půl potřebuje na nějakou tu základní orientaci. Protože pro něj je to taky nový, i když spoustu věcí ví a zná, tak je to jiné, když je v té vedoucí funkci.“ (Ž2)

Z předchozí části analýzy vyplynulo, že pro členy redakce je při výkonu jejich povolání důležitá hlavně komunikace, které se jim v minulosti nedostávalo. To ve své výpovědi potvrzuje i jeden z pracovníků, který kvituje zlepšení situace. „Konečně se s námi někdo začal bavit a dávat různé nabídky, co by člověk mohl ještě dělat, nebo jakým směrem se vydat. Takže podle mě se to vydalo směrem, kterým se má ubírat každá firma.“ (M2) Podle jednoho z externistů je pro členy redakce klíčové znát přesnou strukturu, protože v minulosti jen málo z nich hierarchii znalo. „Myslím si, že je důležité, že teď ti lidé vědí, kdo je tady ten šéfformálně, že vědí, že se na něj mohou obrátit.“ (M6) Pracovník také dodává, že pro lepší chod sportovní sekce České televize jsou důležité i nově vzniklé pozice ve struktuře. Nyní mohou externisté s problémy vyhledávat šéfa externistů, který se společně s šéfredaktorem zajímá o rozvoj jejich dovedností. Doteď se jejich působení v redakci nevěnovala větší pozornost, a proto dotazovaní kvitují, že se někdo jejich prací v České televizi zabývá. To potvrzuje i jeden z jeho kolegů, který se domnívá, že znovuoobnovení funkce šéfredaktora bude mít vliv hlavně na externí spolupracovníky redakce. „Ale připadá mi, že externí spolupracovníci získali, nechci říct jistotu, ale takový čerstvý vhled na tu situaci. Získali dojem, že se o ně někdo zajímá.“ (M4) Z toho vyplývá, že je většina dotazovaných za restrukturalizaci oddělení ráda, protože v nově vzniklém systému přesně ví, na koho se s problémy obrátit. V minulosti s nimi v tomto ohledu nikdo nepracoval.

Už po třech měsících po restrukturalizaci redakce sportu mnozí z jejích pracovníků můžou potvrdit, že změna struktury je v redakci poznat. Jeden z pracovníků se domnívá, že novináři v RS stále pracují na základech, které přinesl předchozí systém řízení, navíc pak nově vzniklo jednotné vedení, které dohlíží na chod oddělení jako celku. „Myslím, že tohle přináší takovou tu supervizi, která tady asi byla potřeba a která se okamžitě projevila.“ (M1) Z citace je zřejmé, že jsou podle něho pozitivní dopady v podobě dohledu, řízení a pravděpodobně i funkční zpětné vazby znát na první pohled. Z principu stejně nadějně se na nový systém dívá i M3, který ve srovnání s minulostí nevidí žádná negativa. „Viděl jsem spíš plusy. To znamená, větší přehled, větší osobní zodpovědnost za svůj sport, (člověk, pozn. autorky) je víc zodpovědný

za svoji práci.“ (M3) Dva mladí redaktori se pak shodují, že důležitý podíl na změnách má právě znovuoobnovená pozice šéfredaktora. „Myslím si, že ten šéfredaktor je ten hlavní impulz, že se všechno mění.“ (Ž6) „Je tam nějaký dozor a dává se tomu nějaký směr, jak to má vypadat, aby to bylo nejlepší zpravodajství, který u nás může být.“ (M8) V této citaci respondent M8 chválí jednu z nových úloh šéfredaktora, který sleduje vysílání a v případě problémů je schopen poradit mladým novinářům. Z předešlých úryvků je zřejmé, že citovaní redaktori zlepšení poměrů v redakci sportu přisuzují novému šéfredaktorovi, protože právě s ním přichází klíčová změna vedení a přímo on je jejím primárním iniciátorem.

Z rozhovorů sice vyplývá, že víceméně všichni pracovníci jsou se změnou struktury spokojeni, přesto někteří redaktori ale uvádějí i to, co jejich očekávání nesplnilo a co dle jejich názoru mohlo být jinak. Jedna z internistek se domnívá, že by vedení oddělení mělo být přece jenom ještě o něco striktnější. „Pokud můžu mluvit ze své pozice, z pozice zaměstnance, tak já si pořád myslím, že ta struktura je pořád hodně rozvolněná.“ (Ž1) S tím souvisí i výpověď dalšího pracovníka, který si myslí, že vedení obtížně implementuje všechny vymyšlené změny, protože dle jeho názoru nebude tak jednoduché rozbít staré pořádky. „Pořád mi připadá, že ČT a speciálně redakce sportu pracuje v zajetých kolejkách, kdy to takhle fungovalo léta, třeba i desítky let a někteří lidé se z toho nejsou schopni vymanit.“ (M4) To však ovlivňuje hlavně to, že se kolektiv redakce po dlouhou dobu neměnil, a proto se některým může těžko zvykat na nové pořádky, když byli zvyklí po dlouhé roky pracovat určitým způsobem. Až čas ukáže, zda budou ochotni změnit svůj dlouholetý způsob práce. S tím souvisí i to, že některé pozice v hierarchii zůstaly na svém místě, přestože by svou povahou měly být zařazeny jinak. „Připadá mi, že všichni lidi, redaktori, novináři by v redakci měli spadat pod šéfredaktora. Šéfkomentátor stojí samostatně, což je podle mě dost atypická situace.“ (M4) Respondent M4 upozorňuje na výjimečné postavení šéfkomentátora v nové hierarchii a z citace je zřejmé, že se mu toto řešení nezamlouvá. Podle jeho mínění by se šéfredaktor měl starat o novinářské řízení celku, a proto je nelogické, že tato pozice zůstala vyčleněná. Na stejný problém ve své výpovědi upozornila i jeho kolegyně, která navíc přímo popisuje, jak tato situace vznikla. „Šéfkomentátor se odmítl do té struktury nechat zařadit pod šéfredaktora a zůstal na vlastní ose.“ (Ž2) Z těchto výpovědí vyplývá, že pro některé mnohaleté pracovníky redakce bylo začlenění do nové struktury skutečně problematické. Možná hledali cesty, jak si udržet své funkce i stávající postavení v redakci. V tomto kontextu respondentka Ž2 dodává, že pro nové vedení bylo a bude složité staré pořádky rozbít a vytvořit nový systém, který by dokázal začlenit jak nováčky, tak dlouholeté pracovníky redakce, kteří jsou zvyklí na určitý systém fungování redakce a nechtějí

se přizpůsobit. Redaktorka tvrdí, že právě z toho důvodu nebude jednoduché uskutečnit plánované změny v brzkém časovém horizontu. Šéfredaktor se totiž musí zaměřit na mnoho problematických faktorů, které ovlivňovaly chod redakce. „*Já si myslím, že teprve v té funkci (šéfredaktor, pozn. autorky) pochopil, v jakém stavu ta redakce je, co všechno není vůbec nastaveno, co všechno by se mělo změnit, co jede nějakým samospádem.*“ (Ž2)

Jak vyplývá z výpovědi další pracovnice České televize, pořád je patrná rozdrobenost redakce, která se stále neprezentuje jednotně. „*Možná je tam ještě hodně co zlepšovat. Prostě mně tam pořád chybí, i když je to lepší, než to bylo, takový ten týmový duch, ten spirit, který je u normálních pracovních kolektivů mnohem silnější než tady.*“ (Ž1) Dle jejího názoru by měla být znát větší provázanost mezi zpravodajstvím a přímými přenosy. Ideálně by se i osobnosti jednotlivých sportů měli podílet na zpravodajství, protože to pro diváka má mnohem větší váhu než šoty namluvené anonymním směnařem. Minulá struktura svou nejednotností vedla k tomu, že jednotlivé sekce fungovaly na sobě nezávisle, z čehož pramení i to, že si každý své pracovní činnosti mohl vykonávat po svém. Úkolem nového vedení by tak mělo být utužení kolektivu. Přestože je novinářská práce individuální záležitost, kvalita výsledného produktu závisí na fungování celého pracovního uskupení.

3.1.2.2. Etablované novinky v RS

Od neformálního oznámení restrukturalizace redakce sportu se šéfredaktor společně se svým týmem pokusil o implementaci základních změn. První novinkou byla podpora vzdělávání pracovníků formou nepravidelných seminářů. „*Jsem moc ráda, že se nám nové vedení snaží zajišťovat semináře a že se nás snaží vzdělávat, to je plus.*“ (Ž6) Jedna z redaktorek, která v redakci působí jen pár let, považuje tato setkávání za krok dopředu a dodává, že se také mnohem více kontrolují jednotlivé výstupy a kvituje i lepší komunikaci. Nové možnosti vzdělávání vítají ale i zkušenější pracovníci ČT sport. Jeden z pracovníků oceňuje, že nový šéfredaktor začal více pracovat s lidmi. „*Myslím si, že je pozitivní, že proběhly nějaké semináře, to znamená, že se více s těmi lidmi, ať už jsou to interní nebo především tedy externí redaktori, kteří jsou v pozici elévů, pracuje.*“ (M6) Dotazovaný také doplňuje, že by podobných setkání mohlo být daleko více. Novou formu vzdělávání si pochvaluje i jeho kolegyně, která se ale domnívá, že některé věci byly pro dlouholeté pracovníky redakce příliš obecné. „*Semináře si myslím, že byly fajn, ale já bych šla víc do hloubky.*“ (Ž4) Redaktorka zároveň uznává, že i díky zmíněným seminářům viděla určitý posun ve věcech, které se dříve nedělaly správně. Řešením by pak mohlo být rozdělení posluchačů podle doby praxe v České

televizi, kdy by přednášející kladl větší důraz na konkrétní části výkladu podle zkušeností cílové skupiny.

Mladí redaktori nejvíc oceňují nově etablovaný systém porad. Právě oni museli docházet na každotýdenní schůzky začínajících externistů, kde dramaturg zpravodajství přiděloval skriptování a případné natáčení. *„Měly by být efektivnější. Vedení se snaží, aby redakce víc fungovala online.“* (Ž6) Tyto základní změny kvituje i další začínající pracovník redakce. *„Zrušení čtvrtěčních porad, že už tam nemusíme docházet, je podle mě taky dobrý krok kupředu, hlavně pro lidi, který tam vlastně chodí chvilku.“* (M8) Redaktor vzpomíná na své začátky v redakci, kdy na porady musel docházet, ale mnohdy na něj žádná práce nezbyla. Proto je dle něj systém, kdy dramaturg zpravodajství rozděluje práci telefonicky, mnohem efektivnější, než osobní účast na poradách, a to hlavně pro nováčky, kteří žádnou práci nezískali. Jeden z jeho kolegů si myslí, že právě odstranění nefunkčních prvků v redakci může pomoci k lepším pracovním výsledkům redaktorů. *„Tyhle zjednodušení a ta komunikace s těma lidma je určitě dobrý start, na kterém se dá pracovat.“* (M5) Podle jeho názoru se víc pracuje s lidmi jako s osobnostmi, nové vedení se tak snaží s nováčky pracovat jako s důležitými členy týmu, nikoliv nahraditelnými jednotkami. *„Nejsme braní jako kus masa, který dře, a v momentě, kdy odejde, tak ho druhý den nahradí někdo jinej.“* (M5) Se zrušením porad pak souvisí i jiné přerozdělování práce, které probíhá telefonicky. Jedné z redaktorek se na novém systému líbí také to, že by podle šéfredaktora mělo dojít k vytvoření ucelenějších týmů věnujících se daným sportům, při pokrývání akcí z daného odvětví se budou v první využívat kapacity dané skupiny.

Všichni zpovídání se shodují, že důležitým krokem k začlenění všech pracovníků do struktury redakce sportu byly pohovory, na kterých se šéfredaktor společně s šéfem externistů setkal s redaktory. V minulosti se s pracovníky sportovní sekce České televize takto nejednalo, a proto jsou i dlouholetí členové redakce za tuto možnost vděční. *„Snaží se podle mě každého nasměrovat k tomu, co by mohla být jeho silná stránka, což si myslím, že je taky důležitý.“* (M2) Podle dotazovaného pracovníka je pak důležité i to, že v těchto schůzkách chce vedení pokračovat i nadále. Schůzky kvituje i jeden z nováčků, který za dobu svého působení v redakci sportu poprvé s někým prodiskutoval své vize a kariérní cíle. *„Konečně někdo si šel s náma sednout a zajímalo ho, co bychom chtěli dělat, co bude v budoucnu. Úplně na rovinu řeknou: „Je to možný, je to reálný“ nebo „Hele, je to reálný v horizontu osmi let.“ To byla ta první změna, kterou jsem vítal.“* (M8) Podobný názor má i jedna z pracovnic redakce, která se však

na věc dívá střízlivýma očima. „*Zatím jsem to moc nepocítila v té praxi, ale každopádně je to alespoň nějaký impuls, že by se něco změnit mohlo.*“ (Ž4)

V minulosti byla pozice člověka, který by se staral o začlenění elévů do pracovního kolektivu, dlouho podceňovaná. Toho si je vědom i jeden z dlouholetých pracovníků redakce, a kvituje tak možnost neformálního setkávání, na kterém se hlavně začínající novináři mohou seznámit se svými kolegy. „*Tím, že to není povinné, tak prostě ten, kdo chce, tak přijde a nějaký způsobem se utužuje ten kolektiv, což je dobře, protože tahle profese je individualistická, ale na druhou stranu je to operace všech lidí, aby do vysílání dostali výsledný produkt.*“ (M6)

Možnosti mimopracovního setkávání externistů si cení i jeden z nováčků, který se dlouhou dobu potýkal s tím, že v redakci znal minimum svých kolegů. V minulosti začínající redaktory nikdo neseznámil s pracovním prostředím, ani s ostatními pracovníky sportovní sekce České televize. Seznamování s normami a pravidly redakce, o kterých ve svém textu hovoří Metyková a Preston (2009), je zpomaleno z toho důvodu, že se starší a zkušenější kolegové s mladými nedostanou příliš do kontaktu. Jeden z mladých pracovníků redakce využívá možnosti neformálních setkání, aby se seznámil se svými kolegy. „*To je to, co jsem si představoval, když jsem šel do televize, že ty lidi jsou tým.*“ (M8)

Najdou se však i tací, kterým tento způsob seznamování nepřijde ideální. „*Spouště lidí, kteří jsou tady delší dobu, to přišlo hodně na sílu. Najednou tam seděli lidé, kteří jsou tady x let a polovičku těch tváří vůbec v životě neviděli. To si myslím, že by se mělo dít spíš na té půdě té televize.*“ (Ž4)

Dlouholetá pracovnice redakce si myslí, že by začleňování nováčků pomohlo jejich rozdělení mezi zkušenější redaktory, kteří by je pak mohli zapracovat do struktury oddělení. I jedna z jejich kolegyně měla trošku vyšší očekávání. „*Mě ty hospody moc neberou. Prostě si úplně nemyslím, že by to měl být hlavní úkol.*“ (Ž5)

3.1.2.3. Vliv struktury na každodenní práci v redakci

Z výpovědi většiny respondentů je patrné, že se každodenní chod redakce téměř nezměnil. Jeden z pracovníků se domnívá, že je vše dost podobné starému systému. „*Ale v určitých momentech, určitých osobních případech tam je vidět, že tam šéfredaktor funguje, že tam něco dělá, ale řekl bych, že ten každodenní režim je stejný.*“ (M7)

To svým názorem potvrzuje jedna z jeho kolegyně. „*Asi to běží pořád stejně, jako to běželo před tím.*“ (Ž4)

Šéfredaktor zasílá redaktorům emaily s některými informacemi, ale to podle její výpovědi dělal i dříve, a proto v této oblasti změna vidět není. Další z členů redakce si pak myslí, že změny, které nové vedení začíná etablovat, jsou drobné, přesto budou mít v konečném důsledku na

fungování celého oddělení velký vliv. Dle jeho názoru se jen funkce, kterou v minulosti zastávali zkušení redaktoři, nahradila formální pozicí. Zároveň si nemyslí, že by změny byly tak velké, že by diametrálně změnily chod redakce. „*Spíš to ale otevřelo nějaké rozhodovací pravomoci, že nemusí člověk tolik vyjednávat, aby něco změnil*“ (M3) Tento krok lze tedy považovat za jistou evoluci redakce. Nynější šéfredaktor i v minulosti nabízel své postřehy svým méně zkušeným kolegům, a takže mnohým změna nepřijde tak patrná. To, že se každodenní práce v redakci nezměnila, může být i zásluhou v minulosti nastavených mediálních rutin, které jsou funkční, a šéfredaktor se se svým týmem soustřeďuje hlavně na menší problémy, které přinesou zefektivnění práce.

3.1.3. Shrnutí analýzy

V první části popíšu, jak podle výpovědí respondentů fungovala redakce ve staré struktuře bez šéfredaktora. Následně se zaměřím na to, jaká pozitiva a negativa v tomto období viděli členové oddělení. Na závěr zhodnotím funkčnost chodu redakce z pohledu respondentů také v období po obměně hierarchie. Z obou částí kvalitativní analýzy rozhovorů vyplynulo, že respondenti byli schopni identifikovat funkční a nefunkční mechanismy v redakci sportu. Analýza proto nabídla mnoho zajímavých pohledů na zkoumanou problematiku.

Hladký chod redakce bez šéfredaktora v letech 2013 až 2019 byl podle dotazovaných zachován nejen díky vysokým standardům a zavedeným normám, které v minulosti nastavil Otakar Černý, ale i díky kontinuální práci zkušených redaktorů, kteří nadále a dlouhodobě udržovali profesionální standardy oddělení. Redakce byla rozdrobena do mnoha sekcí, nelze tedy říct, že oddělení fungovalo zcela bez nadřízených. Každá ze sekcí fungovala sice samostatně, ale zároveň každou z nich vedl zkušený novinář, který kontroloval práci svých podřízených. Někdo se svým povinnostem věnoval více, někdo méně, ve výsledku však na vysílání nebyla na první pohled patrná atypická struktura redakce, pozornější divák si však mohl všimnout odlišného grafického zpracování jednotlivých pořadů nebo jejich jiné dramaturgické skladby. Role šéfredaktora se tedy neformálně rozdělila mezi zkušené pracovníky, a ti se starali o chod oddělení. Bývalý šéfredaktor Otakar Černý navíc stále docházel do České televize a hodnotil některé odvysílané pořady.

Přestože se sportovní redakce udržela v chodu, a to i zásluhou jisté setrvačnosti a neměnných mediálních rutin, během let se v nastaveném systému vytvořily trhliny, které ztěžovaly práci redaktorům. Jak už bylo naznačeno, vedoucí jednotlivých podsekcí si svoje

části řídili samostatně, nikdo však komplexně nedohlížel na fungování redakce jako celku. Z výpovědí respondentů pramenila nespokojenost s takto nastaveným systémem, kdy především nikdo nedohlížel na spravedlivé rozdělení práce a jejich možný kariérní růst. Ten byl v RS do jisté míry zablokovan, protože pracovní úkoly, díky kterým by se nováčci mohli posouvat, byly převážně obsazené zkušenějšími redaktory. Personál oddělení proto zůstává téměř v nezměněné podobě a nedochází ani k žádným výraznějším změnám v rámci pracovního zařazení. Za zásadní problém respondenti považují začleňování nováčků do pracovního kolektivu. Jeho relevantnost pak nejlépe ilustruje fakt, že v redakci se jich vyskytuje minimum. Vedením celé redakce pak byl pověřený výkonný ředitel, který se zaměřoval na ekonomické fungování redakce, respondentům však na pracovišti chyběla osoba, která by RS vedla po novinářské stránce.

Zaměřila jsem se také na odlišné vnímání redakce bez šéfredaktora zkušených a nových pracovníků. Z analýzy vyplývá, že se zkušení pracovníci dokázali zorientovat ve struktuře redakce, a to hlavně z toho důvodu, že mnozí z nich měli v paměti předchozí rozdělení redakce, a proto pro ně nebylo těžké určit jednotlivé vedoucí, na které by se v případě problémů mohli obrátit. Výhodou takto nastavené ploché hierarchie navíc je, že redaktor s problémy může vyhledat pomoc přímo výkonného ředitele. Pro začínající pracovníky však bylo složité vyznat se v aktuální struktuře, protože se většina informací dala získat pouze ústně nebo na základě postupně nasbíraných zkušeností. Nejen pro ně, ale i pro zkušenější novináře byla pak zásadním problémem absence zpětné vazby, kterou by jim měl předkládat ideálně nějaký nadřízený, který by jednotně kontroloval obsah a formu celého vysílání, nastavil standardy redakce a pomáhal s řešením případných problémů a nejasností.

Začínající redaktori jsou tedy logicky spokojeni s restrukturalizací oddělení, protože z jejich pohledu pro ně v minulosti redakce neměla funkční řád a nezacházelo se s nimi rovnocenně.

Přestože se zkušenější redaktori v redakční struktuře na rozdíl od těch mladších dokázali lépe orientovat a teoreticky by mohli fungovat i v systému bez šéfredaktora, což dokazuje i dlouhé období, kdy tato funkce nebyla obsazena, stejně kvitují změnu v hierarchii a považují ji za krok dobrým směrem. Tento fakt, že i tak zkušení pracovníci redakce oceňují znovuoobnovení pozice šéfredaktora, považují za překvapující.

Také jsem se zamýšlela nad tím, jestli není nějaký rozdíl ve vnímání atypické struktury z hlediska genderu. Došla jsem k tomu, že některé členky redakce měly pocit, že se v určitých případech setkali s neférovým jednáním ze strany nadřízeného. Z rozhovoru totiž vyplynulo, že některé respondentky měly pocit, že byli na jejich úkor upřednostňováni mužští kolegové, což pak vnímají jako zásadní problém struktury bez šéfredaktora. Jinak se pohled na chod redakce v závislosti na genderu nijak zásadně nelišil.

Analýza potvrdila některé předpoklady teoretiků o fungování mediálních organizací. Redakce sportu ČT ukazuje, že je vhodnou charakteristikou struktury médií kombinace hierarchie a heterarchie, jak ji popisuje Mark Deuze (2009). I v mnou zkoumaném subjektu ve spodních patrech struktury panuje chaos, který je dán maticovým rozvržením, pro jeho správné fungování však musí být dodržena pevná hierarchie vedení. Tento fakt v minulosti splněn nebyl, a proto mnozí pracovníci sportovní sekce České televize nebyli s řízením redakce spokojeni a právě z toho důvodu kvitují nastolené změny. Není však potřeba, aby redakci vedl přímo šéfredaktor, jak o tom mluví Stephan Ruß-Mohl a Hana Bakičová (2005), v jejím čele může stát i výkonný ředitel jak tomu bylo v redakci sportu mezi lety 2013-2019. V tomto konkrétním případě však měl ředitel Ponikelský kvůli ploché organizační struktuře (ManagementMania 2019) příliš mnoho podřízených, na které by měl dohlížet, a z toho důvodu toto rozvržení nebylo zcela funkční.

V nově etablovaném systému, ve kterém je zastoupena pozice šéfredaktora, už nové vedení stihlo některé problematické aspekty fungování redakce odstranit. Pozitivem je, že se zpřehlednila redakční struktura a sjednotilo se vedení. Zlepšila se komunikace s pracovníky sportovního oddělení České televize a začalo se pracovat na možném kariéřním růstu externistů. Jelikož nový systém funguje pouze krátce a prosazování novinek navíc pozastavilo vyhlášení nouzového stavu zapříčiněného zvýšeným výskytem nového typu koronaviru, pracovníci redakce jsou si vědomi, že implementace změn bude na nějakou dobu pozastavena. Redaktoři kvitují jednotné vedení, zároveň však upozorňují, že jejich každodenní rutinní práci zavedené změny ovlivnily zatím minimálně.

Nutno podotknout, že zpovídaný vzorek respondentů byl moc malý na to, abych mohla najít nějaké zobecnitelné závěry. Výsledky analýzy navíc nelze aplikovat ani na celou redakci, protože vybraný vzorek respondentů nebyl reprezentativní. Výsledky však poskytují dobrý vhled do fungování redakce v obou sledovaných obdobích a přinášejí mnoho zajímavých informací.

Závěr

V této práci jsem se snažila odpovědět na otázku, jak fungovala redakce sportu České televize v letech 2013 až 2019, kdy nebyla obsazena pozice šéfredaktora. Závěry jsem získala analýzou dat z hloubkových rozhovorů se 14 pracovníky redakce, kteří ve dvou vlnách popisovali fungování oddělení bez šéfredaktora a s ním. Je nutné dodat, že analyzovaná data byla sesbírána se sedmi měsíčním rozestupem, a to vzhledem k termínu odevzdání závěrečné práce. Jsem si vědoma toho, že sledovaná problematika by si jistě zasloužila dlouhodobější pozorování a zhodnocení změny s větším časovým odstupem.

Hlavním cílem tedy bylo určit, jak RS fungovala bez šéfredaktora. Zjistila jsem, že celé oddělení zastřešoval výkonný ředitel, který se zaměřoval na ekonomické fungování redakce. Její novinářské vedení pak rozdělil mezi vícero osob, konkrétně se pak jednalo o šéfredaktora, šéfkomentátora, vedoucího sportovních zpráv a garanty sportů. Jelikož bylo řízení oddělení rozdrobené mezi vícero osob, na které po novinářské stránce jednotně nikdo nedohlížel, každý si svou sekci vedl samostatně, z čehož pramenila jistá nejednotnost. Vysílání se však i přesto drželo na velmi vysoké úrovni jednak díky nastaveným standardům, které během svého působení zavedl Otakar Černý, ale i díky zkušeným pracovníkům redakce, kteří v jistém smyslu nahrazovali redakční strukturu v místech, kde chyběla. Udržení bezproblémového chodu redakce je zásluhou i neměnných mediálních rutin. S příchody nováčků se ale redakce od zažitých norem začala odchylovat. Tuto problematiku vysvětlím dále.

V následujících odstavcích odpovím i na vedlejší výzkumné otázky, které jsem si položila. Snažila jsem se pochopit, jak pracovníci vnímali celou situaci, kdo měl v tomto období rozhodovací pravomoci a kdo redaktorům pomáhal při řešení problémů. V rámci dotazování a následné analýzy jsem se zaměřila také na možné problémy, které v redakci v té době vznikaly. Poslední část textu pak bude věnována popisu toho, jak se situace změnila po znovuobsazení pozice šéfredaktora a jak ji pracovníci hodnotí.

Pracovníci redakce se shodli, že období bez šéfredaktora mnoho dobrého nepřineslo. V takto nastaveném systému neexistoval žádný ucelený dohled nad chodem redakce po novinářské stránce, a proto během let chod redakce již nebyl tak plynulý jako na začátku. To mohl zapříčinit i příchod nových pracovníků, jelikož na redakci nedohlížel nikdo, kdo by jim představil normy práce a ukázal jim hranice, ve kterých mohou v práci fungovat. Udržovaná setrvačnost starého systému proto začala projevovat skryté nedostatky. Přestože funkčnost

celého organismu zůstala zachována, což bylo vidět i na obrazovkách České televize, z analýzy vyplývá, že zkušení redaktori ani nováčci nebyli spokojeni se způsobem vedení oddělení. Podle jejich výpovědí v redakci chyběl člověk, který by kontroloval vysílání, poskytoval jim zpětnou vazbu a obecně nastavil nějaké standardy, kterými by měli povinnost se všichni řídit. Nikdo z vedoucích jednotlivých sekcí neměl v redakci oponenturu v podobě člověka, který by určoval hranice a jednotný směr vysílání. Z toho důvodu každý pracoval trochu jiným způsobem a celkový obraz ČT sport byl mozaikou rozmanitých přístupů ke zpracování. Pokud pak řadový pracovník RS potřeboval pomoc s řešením nějakého problému, často nevěděl, na kterého z nadřízených by se měl nejlépe obrátit, a proto v mnoho případech nakonec místo odpovědného nařízeného vyhledal některého ze starších kolegů.

V následujícím odstavci se pokusím v jednoduchosti nastínit fungování redakce v tomto období. Každý z výše zmíněných vedoucích se staral o přidělenou oblast, šéfredaktor společně s dramaturgem zpravodajství nasazoval směny a dohlížel na podobu hlavní zpravodajské relace, šéfkomentátor se staral o komentátory a jednotliví garanti dohlíželi na prezentaci sportů v televizi. V atypické hierarchii redakce sportu se ale objevily oblasti, na které nikdo nedohlížel. Příkladem může být profesní rozvoj internistů i externistů, co by z mého pohledu měl být jeden z úkolů vedoucího redakce. Další bezprizorní oblastí pak bylo začleňování nováčků a pomoc se základní orientací v redakci. Respondenti se v tomto směru shodli, že je v redakci zapotřebí člověk, který by po novinářské stránce kontroloval celou redakci, poskytoval jim zpětnou vazbu a pomáhal s řešením problémů. Podle jejich názoru se tedy systém s rozdrobeným vedením neosvědčil, a proto uvítali změnu ve struktuře redakce, která v lednu roku 2020 přinesla znovuoobnovení pozice šéfredaktora. Z rozhovorů bylo zřejmé, že respondenti doufají, že se nový vedoucí sekce vypořádá s neférovým jednáním, které ve starém systému někteří pracovníci zažili. Konkrétně se jednalo například o nerovnoměrné vytěžování personálu a přidělování práce na základě sympatií.

Nový šéfredaktor během svého krátkého působení ve funkci, které navíc narušila vládní nařízení kvůli zvýšenému výskytu nákazy nového typu koronaviru, dokázal některé problémové aspekty fungování oddělení odstranit. Zaměřil se mimo jiné na zpřehlednění redakční struktury a sjednotil vedení organizace. Zároveň se podle respondentů zlepšila komunikace s lidmi v redakci, kteří kvitují hlavně zaměřením na jejich další kariérní růst. Nutno podotknout, že implementace změn je dlouhodobý proces, kterému rozhodně neprospěla ani průdká změna způsobená vyhlášením nouzového stavu. Proto se reálné důsledky inovativní

práce nového šéfredaktora zatím nemusely výrazně projevit na chodu redakce. Toho jsou si vědomi i dotazovaní, kteří se navíc domnívají, že se nakonec na každodenní rutinní práci restrukturalizace oddělení nemusí vůbec promítnout. Obecně se však dá shrnout, že všichni zpovídání viděli na minulé struktuře jistá negativa a doufají, že nové vedení se zaměří na jejich odstranění, čímž by mohlo dojít ke zlepšení jejich pracovních podmínek.

Na závěr bych ráda odpověděla i na otázku, která je součástí názvu této diplomové práce, tedy jaké jsou limity práce v RS bez šéfredaktora. Z analýzy je zřejmé, že pro pracovníky v takovéto redakci je v první řadě omezující, že v ní chybí odpovědný člověk, který by poskytoval jednotný směr a uceleně by dohlížel na chod oddělení. Rozdrobené vedení totiž znamená i různorodost v řešení problémů, což do fungování redakce může vnášet jistý chaos. V praxi se však ukázalo, že chybějící šéfredaktor není pro práci ve sportovní sekci České televizi natolik limitující, že by členové redakce nemohli vykonávat své povolání nebo že by bez něj zkolaboval program ČT sport. Díky novinářským rutinám, které se v redakci zažily, mohli pracovníci na běžné bázi fungovat i v tomto období, ale byli si vědomi limitů, které bezvládní přináší a tím pádem i výhod, jež by ucelené řízení přineslo s ohledem na zlepšení a zefektivnění jejich práce.

Summary

In this diploma thesis, the researcher tried to answer the question, how the sports newsroom of the Czech television worked between the years 2013 and 2019 when there was no editor-in-chief. The researcher gained the findings thanks to 14 in-depth interviews with the employees of the department, who described the operation of the organization in two phases: before the appointment of the new editor-in-chief and a few months after. There is the executive manager at the head of the department, who leads the department economically. The rest of the leadership is fragmented between many people and that's why it could seem to be a bit chaotic. There was no defined leader, who would supervise how employees work, and therefore there was noticeable disunity in the sports broadcast. The high quality of the broadcasting was maintained thanks to skilled journalists. Respondents agreed that the system did not work perfectly. According to their responses, in the sports newsroom, there was nobody, who would solve their problems or helped new journalists to integrate into the department. On the other hand, the unrepresented position of the editor-in-chief was not a limit for the employees because of which the department would not work. Thanks to media routines and high skilled journalists the quality of the broadcasting stayed unchanged. Respondents are aware of the negatives of the last media structure, and that's why they were able to define, how should the new system work. In their opinion, the new editor-in-chief should focus on communication and workers' career growth. They hope that the situation in the sports newsroom could change with the change of leadership.

Použitá literatura

ANDREWS, Phil. 2014. *Sport journalism: practical introduction*. Sage Publications, 2014. ISBN 978-1-4462-5337-3.

BABBIE, Earl R. c2004. *The practice of social research*. 10th ed. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.

BOYLE, Raymond, HAYNES, Richard. [online]. 2009. *Power Game: Why Sport Matters to Television. Power, Play: Sport, the Media and Popular Culture* Edinburgh University Press, s. 66-85 [cit. 2020-05-13]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/10.3366/j.ctt1r20kn.8>

CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. c2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada,. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

ČERNÝ, Jakub. [online]. 2016. *Komparace mediálního obrazu české nejvyšší fotbalové a hokejové soutěže na kanále ČT Sport v roce 2014* Praha, [cit. 2020-02-03]. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd. Vedoucí práce PhDr. Otakar Šoltys, CSc.

DEUZE, Mark. 2009. The Logic of Media Work. *Journal of Media Sociology*. 1., s. 22-40. ISSN 1940-9400.

Definition of 'heterarchy'. Collins [online]. [cit. 2020-04-22]. Dostupné z: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/heterarchy>

EISENHAUER, Laurel, ORB, Angelica, a WYNADEN, Dianne, 2001. [online]. Ethics in Qualitative Research. *Journal of Nursing Scholarship* Sigma Theta Tau International, s. 93-96 [cit. 2020-04-18].

ENGWALL, Lars. [online]. 1986. *Newspaper Adaptation to a Changing Social Environment: A Case Study of Organizational Drift as a Response to Resource Dependence: In: European Journal of Communication* 1986. [cit. 2020-04-05].

Employment relationships in the media and culture industries [online]. 2014. 1. Ženeva: International Labour Organization, [cit. 2020-04-22]. ISBN 978-92-2-128483-3.

FRIČOVÁ, Michaela. [online]. 2012. Česká televize ve vašich barvách – nová vizuální podoba ČT. *Česká televize* [cit. 2020-04-07]. Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/press/tiskove-zpravy/?id=6486>

GILLÁROVÁ, Kateřina Sv., TEJKALOVÁ, Alice N. a LÁB, Filip. The Undressed Newsroom. *Journalism Practice* [online]. 2014 [cit. 2020-05-09]. DOI: 10.1080/17512786.2014.891861.

GRAICUNAS, Vytautas. [online]. 1937. A. Relationship in Organization. GULICK, Luther a Lyndal F. URWICK. *Papers on the Science of Administration* Columbia University's Institute of Public Administration, s. 183-187 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: https://archive.org/stream/paperscience00guli/paperscience00guli_djvu.txt

GRS, ČTK. Šéf sportovní redakce ČT Otakar Černý v televizi končí. Odchází do důchodu. *Hospodářské noviny* [online]. 25. 3. 2013 [cit. 2020-01-07]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-59572640-otakar-cerny-konci-v-ct-odchazi-do-duchodu>

Hierarchy. *Cambridge dictionary* [online]. 2020. [cit. 2020-05-18]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/hierarchy>

HENDL, Jan. 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, ISBN 978-80-262-0982-9.

JIRÁK, Jan. KÖPPLOVÁ, Barbara. 2003. *Média a společnost: stručný úvod do studia médií a mediální komunikace*. 1. Praha: Portál. ISBN 80-7178-697-7.

KALEMBA, Jiří. [online]. 2007. *ČT4 Sport - vize, současnost, budoucnost*. Praha. [cit. 2020-02-03]. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Vedoucí práce PhDr. Martin Lokšík.

KHAN, Muhammad Ashraf, HAIDER, Kamran. [online]. 2015. Impact of Media Routines on Construction of News Stories: Exploring the Practices of Print Media Journalists of Multan. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 1151-1166 [cit. 2020-05-09].

MAREK, Jakub. [online]. 2012 *Osobnost české žurnalistiky – Vít Holubec* Praha [cit. 2020-04-10]. Bakalářská práce. Karlova univerzita, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Vedoucí práce PhDr. Petr Bednařík, Ph.D.

METYKOVÁ, Monika, PRESTON, Paschal. [online]. 2009. From news nets to house rules. PRESTON, Paschal. *Making the news: Journalism and News Cultures in Europe* Londýn: Routledge [cit. 2020-05-09]. ISBN 0-203-88859-6.

Michal Dusík. *Česká televize* [online]. [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/lide/michal-dusik/>

MILLER, Danny, FRIESEN Peter H. [online]. 1984. A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science* 30. *INFORMS*, s. 1161-1183 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/2631384>

MURSCHETZ, Paul Clemens a Mike FRIEDRICHSEN. [online]. 2017. Making Media Management Research Matter. FRIEDRICHSEN, Mike a Yahaya KAMALIPOUR. *Digital Transformation in Journalism and News Media: Media Business and Innovation* Springer International Publishing, s. 17-28 [cit. 2020-04-22].

Organizace práce v médiích: jak vzniká zpráva, jak vzniká zábavní pořad, práce v redakci, výrobní štáb. [online]. *Mediagram* [cit. 2020-05-13]. Dostupné z: <https://mediagram.cz/zsv-2/organizace-prace-v-mediich>

Prehistorie. *Česká televize* [online]. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z:

<https://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/historie/ceskoslovenska-televize/prehistorie/>

PRUKNER, Vítězslav. [online]. 2014. *Manažerské dovednosti* Univerzita Palackého v Olomouci, [cit. 2020-04-16]. ISBN 978-80-244-4329-4.

Rozpětí řízení (Span of Control). *Managementmania* [online]. 2019. [cit. 2020-04-15].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozpeti-rizeni>

Radek Bauer. *Česká televize* [online]. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z:

<https://www.ceskatelevize.cz/lide/radek-bauer/>

RÍMSKÝ, Prokop. [online]. 2016. *Historie redakce sportu České televize v letech 1993-2015*

Praha, [cit. 2020-01-31]. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd.

Vedoucí práce PhDr. Petr Bednařík, Ph.D.

RUSS-MOHL, Stephan. BAKIČOVÁ, Hana. 2005. *Žurnalistika: Komplexní průvodce*

praktickou žurnalistikou. 1. Praha: Grada Publishing, 316 s. ISBN 80-247-0158-8

Robert Záruba. *Česká televize* [online]. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z:

<https://www.ceskatelevize.cz/lide/robert-zaruba/>

ROWE, David. 2004. *Sport, culture and the media: The Unruly Trinity* [online]. 2. Velká

Británie: Open University Press, [cit. 2020-05-15]. ISBN 0 335 21075 9.

ROWE, David. 2007. *Sports journalism: Still the 'toy department' of the news*

media? [online]. SAGE Publications, [cit. 2020-05-16]. DOI: 10.1177/1464884907078657.

Rozpětí řízení (Span of Control). *Managementmania* [online]. 2019. [cit. 2020-04-15].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozpeti-rizeni>

SEDLÁKOVÁ, Renáta. 2014. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3568-9.

SHOEMAKER, Pamela J. REESE, Stephen D. [online]. 1996. *Mediating the Message: Theories of Influences on Mass Media Content USA*: Longman, [cit. 2020-05-16]. ISBN 0-8013-1251-5.

TRAMPOTA, Tomáš. VOJTĚCHOVSKÁ, Martina. 2010. *Metody výzkumu médií*. 1. Praha: Portál, 296 s. ISBN 978-80-7367-683-4.

TRAMPOTA, Tomáš. 2006. *Zpravodajství*. 1. Praha: Portál, 192 s. ISBN 80-7367-096-8.

TUŠER, Andrej. 2010. *Ako sa robia noviny*. 4. Bratislava: Eurokódex, 288 s. ISBN 978-80-89447-23-7.

URBAN, Lukáš. DUBSKÝ, Josef. MURDZA, Karol. [online]. 2011. *Masová komunikace a veřejné mínění* Grada, [cit. 2020-05-19]. ISBN 978-80-247-3563-4.

Vyhlášení nouzového stavu – co aktuálně platí. Vláda České republiky [online]. 2020. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vyhlaseni-nouzoveho-stavu-180234/>

VYLEŤAL, Martin. [online]. 2010. Kanál ČT4 Sport byl přejmenován na ČT4. *Parabola* [cit. 2020-04-07]. Dostupné z: <https://www.parabola.cz/zpravicky/8631/kanal-ct4-sport-byl-prejmenovan-na-ct4/>

Primární zdroje

Rozhovor s Otakarem Černým, 11. 2. 2020, archiv autorky.

Rozhovor s Romanem Hozákem, 11. 2. 2020, archiv autorky.

Rozhovor s Jiřím Ponikelským, 19. 2. 2020, archiv autorky.

Rozhovory s pracovníky RS, anonymizováno M 1-8 a Ž 1-6, září až říjen 2019, archiv autorky.

Rozhovory s pracovníky RS, anonymizováno M 1-8 a Ž 1-6, březen až duben 2020, archiv autorky.

Teze Diplomové práce

SCHVÁLENO

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK Teze MAGISTERSKÉ diplomové práce	
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENTKA:	
Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: Zoubková Kateřina, Bc.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">Univerzita Karlova Fakulta sociálních věd</p> <p>Došlo dne: 3 1 -05- 2019 -1-</p> <p>Čj: 346 Příloh: _____</p> <p>Přiděleno: _____</p> </div>
Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2018	
E-mail diplomantky/diplomanta: 92023210@fsv.cuni.cz	
Studijní obor/forma studia: Žurnalistika/prezenční	
Název práce v češtině: Redakce ČT sport bez šéfredaktora. Kde jsou její limity?	
Název práce v angličtině: ČT Sport Newsroom without Editor in Chief. Where are its Limits?	
Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013) (diplomovou práci je možné odevzdat <u>nejdříve</u> po dvou semestrech od schválení tezi) LS 2019/2020	
Charakteristika tématu a jeho dosavadní zpracování (max. 1800 znaků): Jak říká mediální teorie, každá novinářská redakce má svou strukturu. V jejím čele stojí šéfredaktor, s ním úzce spolupracují editoři a nejnižší v redakční hierarchii stojí samotní redaktori. V Redakci sportu České televize je však situace jiná. Po odchodu Otakara Černého do důchodu v roce 2014 funkci šéfredaktora převzal výkonný ředitel sportovního kanálu ČT Jiří Ponikelský, reálně ji však nevykonává (neřídí běžný chod redakce, ve které se prakticky nevyskytuje, nezúčastňuje se porad.). V redakci tak vznikla unikátní situace, která v mediální praxi není zcela běžná – sportovní redakce ČT funguje bez šéfredaktora. Práce se pokusí odpovědět na to, jestli a jak absence šéfredaktora ovlivňuje každodenní chod redakce. Bude se věnovat zkušenostem jednotlivých členů redakce a zjišťovat, zda si na nepřítomnost šéfredaktora zvykli a jestli to nějakým způsobem poznamenalo jejich práci. Podle dostupných informací zvolené téma zatím nebylo žádnou formou pracováno, a proto závěry diplomové práce mohou přinést jedinečný vhled do fungování redakce ČT sport (bez šéfredaktora).	
Předpokládaný cíl práce, případně formulace problému, výzkumné otázky nebo hypotézy (max. 1800 znaků): Diplomová práce si klade za cíl zjistit, do jaké míry je práce redaktorů ne/poznamenaná chybějícím šéfredaktorem. Důležitou otázkou je, jak redaktori zvládají svou každodenní práci bez něj. Postrádají ho zaměstnanci v nějakých určitých situacích, nebo ho k výkonu povolání reálně vůbec nepotřebují? Převzal agendu šéfredaktora někdo jiný? Rozdělili si editoři jeho kompetence? Co dělají redaktori v případě problémů? Kdo kontroluje vytvořené příspěvky? Kdo za ně nese zodpovědnost? Na tyto a další otázky, které vyplynou ze zúčastněného pozorování (diplomantka je na stáži v Redakci ČT Sport), se práce pokusí odpovědět prostřednictvím analýzy kvalitativních hloubkových rozhovorů se členy redakce. V teoretické části bude zmíněna rovněž historie redakce se zaměřením na období před změnou v hierarchii a po ní (osloveni budou respondenti z obou období). Závěry analýzy by měly nastínit, jak se projevuje absence šéfredaktora na chodu redakce a jak situaci vnímají samotní zaměstnanci.	
Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Úvod 2. Teoretická část <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Mediální organizace a její struktury 2.2. Redakční hierarchie 2.3. Redakce ČT Sport – historie a současnost 	

<p>3. Metodologická část</p> <p>3.1. Cíl práce a výzkumné otázky</p> <p>3.2. Metoda výzkumu a její limity</p> <p>3.3. Zúčastněné pozorování a hloubkové rozhovory</p> <p>3.4. Etika výzkumu</p> <p>4. Empirická část</p> <p>4.1. Závěry zúčastněného pozorování</p> <p>4.2. Analýza hloubkových rozhovorů</p> <p>5. Závěr</p>
<p>Vymezení podkladového materiálu (např. titul periodika a analyzované období): Hlavním zdrojem diplomové práce budou vlastní poznatky diplomantky získané pozorováním v Redakci sportu ČT. Další informace budou získané z hloubkových rozhovorů a relevantní literatury.</p>
<p>Metody (techniky) zpracování materiálu: V praktické části diplomové práce <i>Redakce ČT sport bez šéfredaktora. Kde jsou její limity?</i> bude vycházet z kvalitativních metod výzkumu, a to konkrétně ze zúčastněného pozorování a hloubkových rozhovorů s redaktory.</p>
<p>Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a metodě jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):</p> <p>TRAMPOTA, Tomáš a Martina VOJTĚCHOVSKÁ. <i>Metody výzkumu médií</i>. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-683-4. Kniha seznamuje čtenáře s metodami, které je možné využít při výzkumu médií. Všechny metody jsou prezentovány na příkladech z českého mediálního prostředí. Pro předkládaný výzkum bude klíčová kapitola <i>Rutiny mediální produkce. Zúčastněné pozorování</i>.</p> <p>SEDLÁKOVÁ, Renáta. <i>Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky</i>. Praha: Grada, 2014. <i>Žurnalistika a komunikace</i>. ISBN 978-80-247-3568-9. Publikace přibližuje nejpoužívanější metody a techniky výzkumu médií. Autorka se podrobně věnuje rovněž kvalitativní formě dotazování a etnografickému přístupu v mediálních studiích, které jsou zajímavé vzhledem k metodám, jež budou využity v diplomové práci.</p> <p>BURTON, Graeme – Jiráček, Jan. 2001. <i>Úvod do studia médií</i>. Brno: Barrister & Principal. Díky studiu českých i světových médií, kniha shrnuje získané informace o mediálním prostředí. Zdůrazňuje, jak přistupovat k chování médií a jak bychom o nich měli uvažovat. Opírá se o výklad české mediální krajiny a o domácí tradici studia médií.</p> <p>JIRÁK, Jan – KÖPPLOVÁ, Barbara. 2003. <i>Média a společnost: stručný úvod do studia médií a mediální komunikace</i>. Praha: Portál. Oba autoři mají teoretickou i praktickou zkušenost v oblasti fungování médií v České republice, a proto je jejich společná kniha uceleným vhledem do mediální komunikace. Tvůrci při tvorbě brali v úvahu českou mediální historii i současnost. Publikace obsahuje mnoho tuzemských i zahraničních příkladů.</p> <p>STEPHAN RUB-MOHL, Stephan a Hana BAKIČOVÁ. <i>Žurnalistika</i>. 2005: Grada, 2005. ISBN 80-247-0158-8. Autor společně s překladatelkou Bakičovou vytvořili podrobný úvod do praktické žurnalistiky, který propojuje teorii komunikace s každodenními novinářskými zásadami. Zaměřují se také na strukturu novinářské redakce.</p> <p>ROWE, David. <i>Sport, culture, and the media: the unruly trinity</i>. Philadelphia: Open University Press, c1999. ISBN 0335202020. Autor sleduje vzestup sportovních médií a způsoby, jakým zprávy vznikají. Pro výzkum bude klíčová</p>

kapitola <i>Working in media sport: The discipline of sports journalism.</i>
Diplomové a disertační práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)
HOUDKOVÁ, Lucie. Svět redakce magazínu pro ženy: Tisk versus online. Praha, 2018. 88 s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra Mediálních studií. Vedoucí diplomové práce PhDr. Irena Reifová, Ph.D.
RÍMSKÝ, Prokop. Historie Redakce sportu České televize v letech 1993–2015. Praha, 2016. 337 s. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra mediálních studií. Vedoucí diplomové práce PhDr. Petr Bednařík, Ph.D.
Datum / Podpis studenta/ky
31.5.2019 <i>Joubková</i>

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:	
Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:	
Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:	
Potvrzují, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.	
Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.	
CHLAPOVÁ, MACIA	31.5.2019 <i>Marta Chlapová</i>
Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga	Datum / Podpis pedagožky/pedagoga

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO V HARMONOGRAMU PŘÍSLUŠNÉHO AKADEMICKÉHO ROKU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNY FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO OBOU VÝTISKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE.
TEZE NA IKSŽ SCHVALUJE GARANT PŘÍSLUŠNÉHO STUDIJNÍHO OBORU.

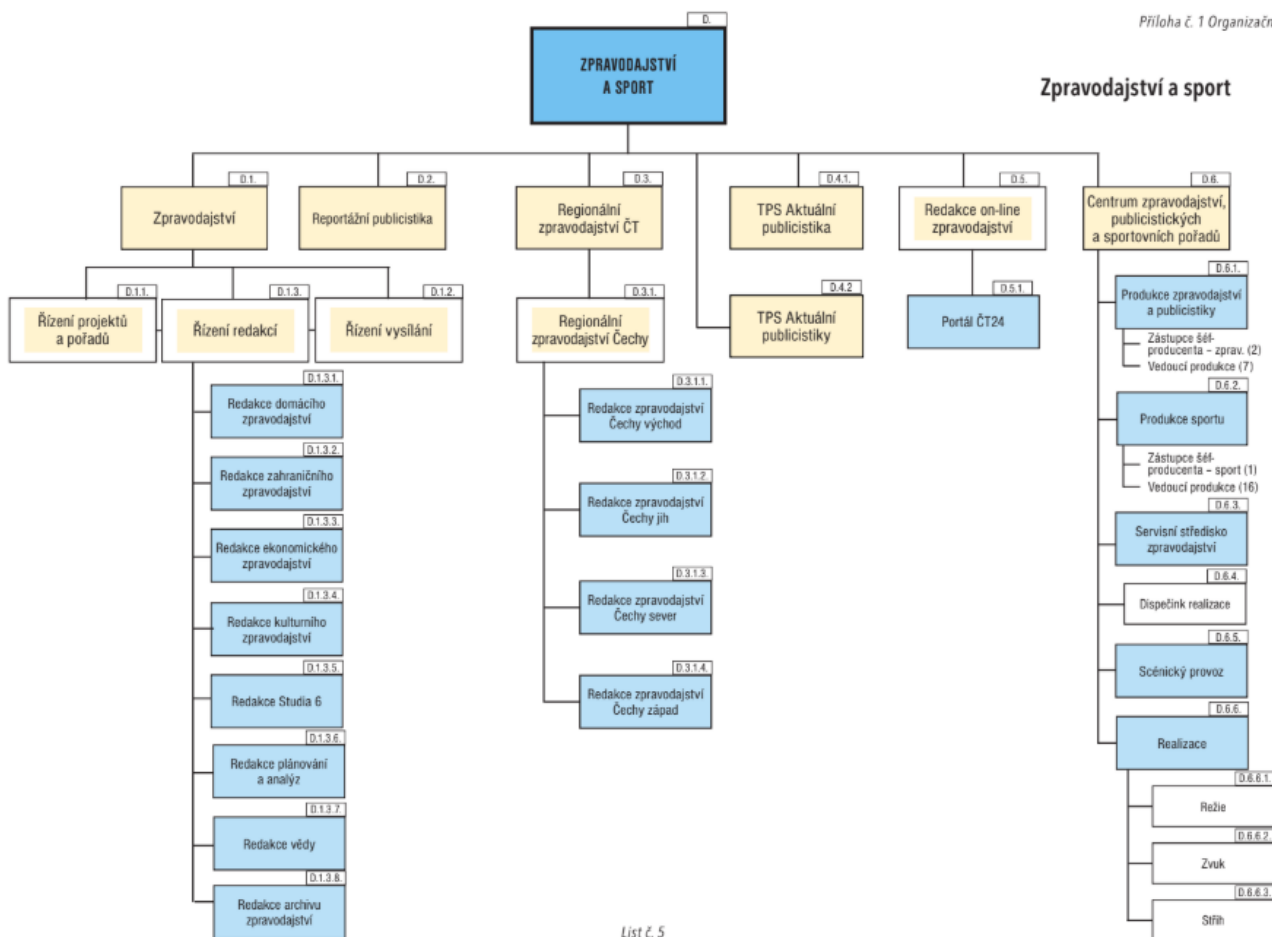
Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační schéma zpravodajství a sportu mezi lety 2013-2018

Přílohy

Příloha č. 1: Organizační schéma zpravodajství a sportu mezi lety 2013-2018, zdroj: interní materiály ČT

Příloha č. 1 Organizačního řádu



Zpravodajství a sport – Sport

