

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Katedra mediálních a kulturních studií a žurnalistiky

**Mediální rutiny deníku Mladá fronta Dnes a jejich proměny  
v souvislosti se změnou šéfredaktora v roce 2014**

*Media routines in Mladá fronta Dnes journal and their changes  
in relation to the editor's change in year 2014*

Bakalářská diplomová práce

**Eva Pětvalská**

Vedoucí práce: Mgr. et Mgr. Karel Páral

Olomouc 2016

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou diplomovou práci vypracovala samostatně na základě literatury a dalších zdrojů uvedených v závěru práce. Počet znaků v práci včetně mezer je 102 398.

V Olomouci dne: .....

.....

Eva Pětvalská

### **Poděkování**

Velmi děkuji vedoucímu práce Mgr. et Mgr. Karlu Páralovi za poskytnutí cenných rad, trpělivé vedení a vstřícný přístup. Děkuji také všem respondentům za jejich ochotu a čas, který mi věnovali. V neposlední řadě chci poděkovat své rodině za to, že mne podporovala po celou dobu mého studia.

## **Abstrakt**

Bakalářská diplomová práce předkládá popis rutinních postupů v centrální redakci Mladé fronty Dnes. Zaměřuje se na proměnu rutinního chodu redakce po změně jejího šéfredaktora. Analýze je podrobená centrální redakce MfD v Praze. Cílem je popsat proměny, jakými redakce prošla po změně šéfredaktora a zjistit, do jaké míry má vedoucí šéfredaktor vliv na rutinní chod redakce. Část práce zachycuje změny v českém žurnalistickém prostředí a trendy, kterým deník podléhá. Zvolenou metodou je kvalitativní dotazování, technika polostrukturovaných rozhovorů. V práci jsou obsaženy výpovědi redaktorů ve vedoucích pozicích i řadového redaktora. Základem teoretického rámce práce jsou koncepty mediální organizace a mediálních rutin, ze kterých se vychází ve výzkumné části.

## **Klíčová slova**

deník, Mladá fronta Dnes, tištěné médium, mediální rutiny, mediální organizace

## **Abstract**

This bachelor thesis provides a description of routine procedures in the Mlada Fronta Dnes journal. To be more specific, it focuses on the transformation of routines of the editorial staff after a change of an editor, the central editorial office in Prague is the one being analysed. The aim of this thesis is to describe the changes that occurred after the chief editor's replacement and to determine to what extent the chief editor influences the routine procedures. Moreover, a part of the work captures the changes in the Czech journalistic environment and trends which influence the journal. The research method used is a qualitative interviewing – a technique of semi-structured interviews. The work includes statements of journalists in leading positions as well as ordinary journalists. The basis of the theoretical part are the concepts of media organizations and media routines that are used in the research part.

## **Key words**

journal, Mlada fronta Dnes, print media, media routines, media organizations

# Obsah

Úvod.....	7
<b>1. Teoretická část.....</b>	<b>10</b>
1.1. Redakce jako mediální organizace .....	10
1.1.1. Cíle mediální organizace.....	11
1.1.2. Tlaky a požadavky, kterým čelí mediální organizace.....	12
1.2. Mediální rutiny .....	12
1.2.1. Postupy při výběru témat .....	13
1.2.2. Pravidla výběru informačních zdrojů.....	15
1.2.3. Zpracování mediálního obsahu .....	16
1.2.4. Organizace práce v redakci .....	19
1.3. Nové trendy v médiích .....	20
1.3.1 Zrychlování .....	20
1.3.2. Slučování funkcí novinářů a zaměstnávání externistů.....	21
1.3.3. Propojování médií a překlápění obsahů .....	22
1.3.4. Infotainment, komercializace a bulvarizace.....	22
1.3.5 Koncentrace médií .....	24
<b>2. Dobový kontext.....</b>	<b>25</b>
2.1. Dění v letech 2012 - 2015.....	25
<b>3. Metodika .....</b>	<b>27</b>
3.1. Vymezení cíle výzkumu, výzkumné otázky.....	27
3.2. Kvalitativní výzkum .....	27
3.3. Metoda získávání dat a technika výzkumu.....	28
<b>4. Empirická část .....</b>	<b>30</b>
4.1. Profil Deníku MfD.....	30
Obecná charakteristika deníku.....	30
4.2. Výběr výzkumného vzorku .....	31
4.3. Medailonky redaktorů.....	31
4.4. Mediální rutiny MfD a jejich proměny.....	32
4.4.1. Postupy při výběru zpráv .....	32
4.4.2. Pravidla výběru informačních zdrojů.....	35
4.4.3. Zpracování mediálního obsahu .....	37
4.4.4. Organizace práce v redakci .....	40
4.4.5. Nové trendy v médiích.....	41
<b>Závěr.....</b>	<b>49</b>

Seznam literatury.....	52
Seznam zkratek .....	55
Přílohy .....	55

# Úvod

Žurnalistika se s nástupem moderních technologií výrazně mění. To, co stačilo novinářům umět před deseti lety, už dnes nestačí. Veškeré změny, ať už technologické či společenské, radikálně ovlivňují práci žurnalistů. Vzniká multimediální novinář – žurnalista, který musí zastávat několik funkcí najednou, a kromě psaní musí umět například fotografovat, pracovat se zvukem a pořizovat video. Proměňuje se také prostředí, ve kterém novináři pracují, stejně tak se mění majitelé, vydavatelé, a mění se i preference a požadavky příjemců. Na základě všech těchto změn se proměňují rutiny žurnalistické profese a vznikají v médiích nové trendy, které silně ovlivňují práci novinářů a každodenní chod redakcí.

Deník Mladá fronta Dnes (dále jen MfD) prošel v posledních letech mnoha znatelnými proměnami. Změnil vlastníka, šéfredaktora a noviny celkově prošly změnami ve složení celé redakce, což výrazně ovlivnilo i jejich obsah. Z tohoto důvodu jsem si tyto noviny vybrala pro svou bakalářskou práci. Konkrétně se budu věnovat centrální redakci v Praze. Domnívám se, že je tento deník vhodnou mediální organizací, na které lze prokázat, detailně popsat a vysvětlit změny, jimiž prochází současná česká žurnalistika. Předkládaná studie nabízí rozbor každodenní práce novinářů, mediálních rutin, které jejich práci ovlivňují, a pohled na novodobé trendy, jimž novinářská práce v současné době podléhá.

Změny v médiích z hlediska vlastnických poměrů je téma dlouhodobě probírané v médiích i ve společnosti. Pozornost poutalo zejména spojení deníku MfD s osobou Andreje Babiše. Tato práce se zaměřuje na specifický úhel proměny deníku MfD. Snahou je analyzovat rutinní postupy novinářů v již fungujícím chodu redakce pod vedením nového majitele. Události spojené s deníkem jsou relativně čerstvé a šéfredaktorka Sabina Slonková navíc odcházel z svého postu za nevyjasněných okolností. Malý časový odstup se může stát při výzkumu překážkou, stejně jako riziko, že se chod redakce neproměnil vůbec.

Existují publikace, které mapují redakční práci, mediální rutiny a mediální proměny v rámci nových trendů v médiích, ale většina z nich informace přebírá ze zahraničních zdrojů a od zahraničních odborníků, tudíž se nevěnují ryze českému žurnalistickému prostředí. Ačkoliv je zřetelné, že české novinářské prostředí se mění na základě podobných principů jako je tomu v cizině, zahraniční trendy přebírají česká média pomaleji a s určitými specifiky. Proměny české tradiční žurnalistiky jsou reflektovány v odborných publikacích jen velmi málo, proto se domnívám, že by studie mohla být v tomto ohledu přínosem.

Cílem práce je zjistit, jakými změnami prošel deník poté, co opustila funkci šéfredaktorky Sabina Slonková a vystřídal ji Jaroslav Plesl. Důraz klademe na to, jak vypadá a jakým způsobem se proměňuje rutinní chod redakce. Hlavním cílem výzkumu je zachycení změn v každodenním chodu redakce. Práce se zaměřuje zejména na proměny denních rutin v redakci i na to, jak se jejich změny projevují při samotném výkonu novinářské profese (např. změny redakčního plánování, či změny v personálním složení).

K naplnění stanovených cílů jsme využili kvalitativní výzkum. V našem případě bylo vhodné použít polostrukturované rozhovory. Za pomoci rozhovorů s některými současnými členy MfD reflektujeme, jak se v novinách promítá role šéfredaktora a do jaké míry jsou veškeré změny dány vedením, nebo jinými faktory.

Samotný výzkum a interpretace výsledků polostrukturovaných rozhovorů odpovídá na hlavní výzkumnou otázku: *Jak se proměnila centrální redakce deníku Mladá fronta Dnes poté, co opustila funkci šéfredaktorky Sabina Slonková a vystřídal ji Jaroslav Plesl?* Dílčími výzkumnými otázkami pak jsou: Jak se proměnil rutinní chod redakce s příchodem nového šéfredaktora? Do jaké míry jsou změny dány vedením? Jak ovlivňují změny zavedených rutin práci novinářů? Kterým mediálním vývojovým trendům redakce podléhá a jaký dopad mají na každodenní práci žurnalistů? Jaké podmínky mají v současnosti novináři pro svou práci?

Práce se dělí na čtyři hlavní části – teoretická část, dobový kontext, metodika a praktická část. Pro potřeby naší práce je důležité definovat redakci jako mediální organizaci. Hierarchie redakce, její složení, vlastnické poměry a lidé ve vedoucích pozicích jsou faktory, které formují práci a pracovní postupy řadových redaktorů a dalších zaměstnanců redakce. Jedním z dílčích cílů je zjistit, jaké podmínky mají pro svou práci žurnalisté v MfD, proto je důležité charakterizovat rysy mediálního subjektu.

Novináři pracují na základě zavedených pracovních postupů, které nazýváme mediálními rutinami. V návaznosti na definici mediálních rutin je potřeba vysvětlit, k čemu mediální rutiny slouží, jaký vliv mají na práci novináře, a jaké zavedené postupy většina redakcí, včetně Mladé fronty Dnes, využívá. Kromě toho, že mediální organizace fungují na určitých zavedených postupech, podléhají také trendům současné moderní žurnalistiky, jakými jsou například zrychlování, bulvarizace, komercializace, či slučování funkcí novinářů. V teoretické části se tedy věnujeme i oblasti trendů, které ovlivňují proměnu tradiční žurnalistiky. Pro jednodušší orientaci a ukotvení tématu v kontextu jsme zařadili i samostatnou kapitolu Dobový kontext, která objasňuje klíčové dění na českém mediálním trhu od roku 2012 do roku 2015.



Část práce věnovaná metodice je rozdělena na tři podkapitoly. První z nich se zabývá cíli práce a dílčími výzkumnými otázkami. Druhá část se věnuje kvalitativnímu výzkumu, třetí vymezuje metodu a techniku, kterou jsme zvolili pro vlastní výzkum. Podle Renáty Sedlákové využívá velké množství humanitních a sociálně vědních oborů ve svých vědeckých studiích pro sběr dat metody interview. (Sedláková 2014: 207) V praktické části byly pro účely naší práce využity polostrukturované rozhovory. Rozhovory byly vedeny s vybraným vzorkem současných členů redakce Mladé fronty Dnes.

Získané výpovědi jsou interpretovány v praktické části práce, kde je pozornost věnována také obecné charakteristice deníku, jeho nakladatelství, odůvodnění výběru respondentů a jejich medailonkům. Na základě analýzy výpovědí respondentů získáme informace o chodu redakce, zavedených rutinách a změnách, které nastaly poté, co vedení převzal Jaroslav Plesl. Za každou podkapitolou praktické části následuje dílčí shrnutí. V závěru jsou formulovány odpovědi na výzkumné otázky a nastíněny možnosti pro vývoj dalšího výzkumu.

# 1. Teoretická část

Aby se nám povedlo naplnit cíl práce a abychom mohli charakterizovat proměnu rutinních chodů redakce Mladé fronty Dnes, je důležité stanovit si obecná teoretická východiska, která následně využijeme jako oporu v praktické části práce.

Pro naše potřeby je nezbytné prvně definovat pojem mediální organizace. Pro správné zařazení mediální organizace do společenského kontextu a pro pochopení některých tlaků, pod nimiž tyto organizace pracují, je vhodné zmínit také smíšenost jejich cílů a požadavky se kterými jsou nuceny se vyrovnávat.

## 1.1. Redakce jako mediální organizace

V terminologii mediálních studií vymezujeme pojem mediální organizace jako konkrétní jednotku instituce médií. Jedná se například o konkrétní redakci, nebo televizní či rozhlasovou stanici. Mediální organizace představuje prostředí, jehož vlastnosti předurčují podmínky vzniku mediálních obsahů. (Reifová a kol. 2004: 174)

Valček ve svém Slovníku teorie médií definuje mediální organizaci jako jednotku, pomocí které komunikátor zabezpečuje podmínky pro tvorbu a medializaci zvolených poselství (zpráv, informací). Tyto mediální subjekty novinářům zajišťují podmínky pro tvorbu zpráv a jejich masové šíření. (Valček 2011: 199)

Stephan Russ-Mohl, profesor komunikace a publicistiky, podotýká, že v současné době se jen málokterá mediální organizace věnuje pouze jedné aktivitě a proto výrazem mediální subjekt můžeme označit firmu či organizaci, která se věnuje mediálním aktivitám, a už tolik nezáleží na tom, zda vydává noviny nebo časopis, produkuje televizní nebo rozhlasové vysílání, nebo vytváří internetový informační server. (Russ-Mohl 2005: 151)

Pro mediální organizace je typické, že fungují jako složité organizační celky a proto nutně musí disponovat vlastní byrokratickou strukturou. Mediální organizace jsou specifické vysokou mírou dělby práce. Zpravidla mají velmi propracovanou hierarchii odpovědností a pravomocí jednotlivých zaměstnanců. (Jirák a Köpplová 2009: 145) „*Za každým mediálním produktem stojí složitá organizační struktura, složená z výkonů jednotlivých profesí (editoři, grafici, korektoři, tiskaři, redaktori...).* Každá z těchto profesí se významným způsobem podílí na výsledném produktu a uspořádání a koordinace jejich práce je rozhodující pro to, aby mohl takový produkt vzniknout.“ (tamtéž: 146)

V odborné terminologii mluvíme o úrovněové organizaci, kde na pomyslném vrcholu v mediálním podniku stojí vedoucí vydavatelství nebo ředitel organizace. Stále častěji je

mediální subjekt součástí nějakého koncernu, který je řízen koncernovou centrálou. (Russ-Mohl 2005: 151)

Ve většině mediálních organizací rozlišujeme tři základní úrovně hierarchie, tu tvoří vrcholný management, střední management představovaný šéfredaktory, editory a manažery (inzerce) a přední linie reprezentovaná redaktory. (Trampota 2006: 53) Mediální organizace sama vybírá, jaké redaktory zaměstná, a jejím cílem je motivovat své zaměstnance, aby pracovali pro ni vyhovujícím způsobem. Zároveň má funkci kontrolní, kdy se snaží, aby redaktoři naplňovali představy média a produkovali zprávy v požadované podobě. (tamtéž: 48)

Napříč tomu redakce počítají s tím, že jsou zaměstnanci k práci motivováni sami od sebe, proto jsou redaktoři často málo placení a redakce se málo, nebo vůbec nevěnují personální politice.<sup>1</sup> V tomto směru jsou mediální organizace srovnatelné s jinými institucemi, které sází na vysokou identifikaci svých pracovníků s organizací, v níž pracují (například politické strany, církve, nebo odbory). (Russ-Mohl 2005: 153)

### **1.1.1. Cíle mediální organizace**

Cíle mediální organizace můžeme definovat jako sumu představ o účelu existence organizace tak, jak jim rozumí a realizují je sami komunikátoři. (Reifová a kol. 2004: 174)

Mediální organizace má za cíl:

- a) naplňovat společenskou poptávku a maximalizovat svůj zisk formou obchodní činnosti
- b) naplňovat normativně určenou roli veřejného média (např. jednat v zájmu veřejnosti, šířit informace, kontrolovat výkon moci, poskytovat prostor pro názory, plnit svou kulturní roli – osvěta, vzdělávání, atd.)

Právě bod b) odlišuje mediální organizaci od ostatních organizací působících na trhu. (tamtéž)

Na dualitu cílů, materiálních a ideálních, poukazuje většina výčtů cílů mediálních organizací. Nejednotnost orientace a záměrů může být příčinou latentních konfliktů uvnitř organizace. (McQuail 2009: 306)

Jsou-li cíle organizace sumou představ, mohou být v jedné organizaci různě uplatňovány odlišné představy. Proto dochází ke konfliktu cílů, především mezi tvůrčí kulturou reprezentovanou autory mediálních výstupů a manažerskou kulturou, kterou zastupují hlavně editoři a šéfredaktoři. Podle Reifové můžeme konflikt v mediální organizaci a vnitroorganizační

---

<sup>1</sup> Platy, zvláště v regionálních redakcích (okresních, ale i krajských), nejsou nijak vysoké. Mnohdy hrubé mzdy u začínajících novinářů nepřekračují 15 tisíc korun. (Čuřík a kolektiv 2012: 162)

soutěž mezi nositeli jednotlivých cílů chápat jako jeden z faktorů dynamiky a proměn mediální krajiny. (Reifová 2004: 174)

### **1.1.2. Tlaky a požadavky, kterým čelí mediální organizace**

Z výše zmíněného rozporu cílů nám vyplývá, že mediální organizace jsou specifické pro své vnitřní vztahy a konflikty, které redakční práci provází. Hlavní napětí vyplývají z opakujících se dilemat spojených právě s výrobou a přípravou médií. Mluvíme o střetu mezi ziskem a uměním, popřípadě ziskem a společenským účelem, nebo o problémech, které spočívají ve skloubení tvůrčí a vydavatelské svobody s požadavky rutinní a hromadné výroby. (McQuail 2009: 284) Redaktoři při své práci musí neustále čelit trvalému napětí plynoucího z těchto střetů. (Trampota 2006: 53)

Mediální organizace nečelí jen vnitřním konfliktům, ale také podléhají nátlakům z vnějšího světa. Samotné postavení mediální organizace ve společnosti odráží očekávání, která se k médiím vztahují. (Jirák a Köpplová 2009: 146) Vztahy mezi mediálními organizacemi a jejich provozním prostředím řídí legislativa (zákony)<sup>2</sup>, tržní síly a politická moc, ale také nepsané společenské a kulturní směrnice a závazky. (McQuail 2009: 289)

Mediální výrobní společnosti se primárně snaží minimalizovat obchodní rizika a zároveň co nejvíce zhodnotit prostředky, které byly nutnou výlohou pro vývoj nových produktů, bez ohledu na sociální, politický, nebo kulturní rozměr. „*Tato snaha má zásadní vliv na podobu mediální nabídky. Ta se komercializuje, tj. podřizuje se diktátu ekonomické úspěšnosti a jeho logice.*“ (Jirák a Köpplová 2009: 144)

## **1.2. Mediální rutiny**

O novinářině se často mluví jako o otevřené profesi. Práce novináře opravdu může na jedné straně být činností velmi tvůrčí, na straně druhé je to práce vznikající v rámci hierarchizované organizace, kde se pravidelně opakujícím procesům produkce vyhnout nedá. Novináři jsou nuceni pracovat v neustálém časovém tlaku uzávěrek a to, co jim pomáhá práci zvládat, jsou právě novinářské rutiny. (Trampota 2006: 55)

Tato kapitola přibližuje postupy, které novináři využívají pro svou každodenní práci. Abychom se mohli zabývat proměnami zavedených chodů redakce v praxi, je vhodné definovat a sumarizovat mediální rutiny tak, jak je předkládá mediální teorie.

---

<sup>2</sup> Základním zákonem, kterým se žurnalisté (v tištěných médiích) řídí, je zákon 46/2000 Sb. ze dne 22. února 2000 o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku a o změně některých dalších zákonů (tiskový zákon). (Čuřík a kolektiv 2012: 153)

Mediální rutiny definují Shoemakerová a Reese jako „*vzorové, opakované praktiky a formy, které mediální pracovníci užívají při své práci.*“ (Shoemakerová a Reese 1996: 100) Tyto pravidelné vzorce jednání usnadňují novinářům kontrolu toku práce a umožňují nečekané události zpracovávat v krátkém čase. (Trampota 2006: 55) Z toho důvodu vlastní tvorba mediálních obsahů podléhá pravidlům, kdy ustálené způsoby výroby mediálních produktů mohou připomínat práci na výrobní lince. (Jirák a Köpplová 2009: 143)

Rutiny zaručují mimo jiné i to, že se média chovají předvídatelně. (Trampota 2006: 44) Redakce se bez uplatňování rutin obejít nemůže, ale silná rutinizace může mít i negativní následky, například sníženou schopnost redaktorů flexibilně reagovat na neočekávané události, nebo zvýšení pravděpodobnosti, že výslednou podobu zpráv příliš ovlivní PR agentury a profesionální komunikátoři. (Tamtéž: 57)

Podle Trampoty se mediální rutiny odráží na všech typech činnosti médií, při výrobě všech typů produktů a to v několika úrovních. Týkají se jak sestavování agendy zpravodajství, tak i práce se zdroji, vyhledávání informací i konečného zpracování zpráv. (Trampota 2006: 55)

Způsobů jak nahlížet na mediální rutiny existuje více. My jsme v souladu s naším výzkumem vybrali několik aspektů, které jsme rozdělili do jednotlivých kategorií: Postupy při výběru zpráv, pravidla pro výběr zdrojů žurnalistických informací, tvorba mediálního obsahu, a organizace práce v redakci.

### 1.2.1. Postupy při výběru témat

Mediální organizace spíše rozvíjejí zpravodajství o již probíhajících událostech, popřípadě se věnují selektivně těm, které jsou schopny zpravodajsky zpracovat. Neočekávané události tvoří ve skutečnosti jen malou část z celku. (Jirák a Köpplová 2007: 76) Kromě toho má každé médium řadu ustálených a zažitých postupů pro zpracování neočekávaných událostí. Témata ke zpracování se vybírají podle zažitých kritérií, které tvoří zpravodajské hodnoty. (tamtéž: 76)

Burnsová vidí jako základní zpravodajské hodnoty tyto prvky:

- **dopad** (souvisí se vztahem zprávy k životu publika, platí, že ovlivňuje-li událost život velkého množství lidí, měli by ji novináři pro své médium zpracovat)
- **časový rozměr** (hodnota, vztahující se k informacím, které lidem pomáhají zorganizovat si život – například plánovat cestu do práce)
- **blízkost** (souvisí s tím, jak blízko se daná událost odehrává od čtenáře)

- **konflikt** (zpráva musí obsahovat více než jeden konflikt a čím silnější je kontrast mezi různými hledisky, tím ostřejší je konflikt)
- **naléhavost** (značí, do jaké míry je téma v daném čase naléhavé)
- **novost** (má vysokou zpravodajskou hodnotu, roli hraje také prvek neobvyklosti)
- **relativitu** (nejsložitější a nejsubjektivnější zpravodajskou hodnotou) (Burnsová 2004: 63-64).<sup>3</sup>

Mediální teorie svůj zájem o procesy výroby zpráv neomezuje pouze na sledování kritérií, která se ustanovila ze zpravodajských hodnot, ale snaží se nalézat motivy a konkrétní rozhodovací procesy konkrétních lidí, kteří v redakci pracují. (Trampota 2006: 38) Americký sociolog, David M. White zkoumal na počátku 50. let 20. století, jakým způsobem probíhá proces výběru událostí do zpráv a pro výklad svého výzkumu použil obrazné pojmenování *gatekeeping*<sup>4</sup>.

Produkce zpráv je úzce spojená s osobou šéfredaktora, editora a redaktora. Tyto pozice můžeme označit jako tzv. *gatekeepery*. Jsou to lidé, kteří rozhodují, jaké informace budou vpuštěny přes pomyslnou bránu, a jaké informace jsou relevantní pro danou organizaci, aby se mohly dostat na stránky novin. (Trampota 2006: 38)

Shoemakerová a Reese (1996: 100) uvádí, že: „(...), mediální gatekeeperi vytrídí z velkého množství potencionálních zpráv k produkci jen několik z nich.“<sup>5</sup> Gatekeeper si při rozhodování, kterou zprávu zpracuje a jakým způsobem ji zpracuje, pokládá tři základní otázky: Co je přijatelné pro publikum? Co je organizace (médiium) schopno zpracovat? Jaký informační materiál od zdrojů mají k dispozici? (Čuřík a kolektiv 2012: 160)<sup>6</sup>

Editoři určují, jaké požadavky musí zpráva splnit a jakou délku má mít sdělení, aby vyplnilo přesně daný prostor v novinách. (Shoemakerová a Reese 1996: 104)

Chování *gatekeepingu* v prostředí mediální organizace ovlivňují četné faktory, například velikost daného média, domnělé hodnoty publika, jiné mediální rutiny, interpersonální vztahy v redakci nebo nedostatek času a prostoru. „*Souhrn těchto a dalších*

<sup>3</sup> Do výběru událostí se promítají ještě další vlivy, které už jsme popsali v kapitole o mediální organizaci. Navíc jsou zpravodajské hodnoty závislé na profesním úsudku novinářů. Jejich rozhodování může ovlivňovat množství zpráv, ze kterých si mohou vybírat, počet pozitivních a negativních zpráv, nebo jejich chápání cílového publika. (Burnsová 2004: 64).

<sup>4</sup> *Gatekeeping*: (angl. gate = brána, keep = držet, ve smyslu mít pod kontrolou), obecněji vymezení hranic množství informací distribuovaných v procesu masové komunikace, myšlenku rozvinul a jako první v mediálních studiích empiricky zkoumal v roce 1950 David M. White ve studii editorů regionálních am. listů a kritérií, podle nichž rozhodovali, kterou část servisu tří tiskových agentur použijí do svých periodik. (Reifová 2004: 70)

<sup>5</sup> V originále: „[...] the media gatekeeper must winnow down a larger number of potential messages to a few.“ (z vlastního překladu)

<sup>6</sup> Shoemakerová – Reese 1996 in Čuřík 2012

*faktorů předznamenal koncept zpravodajských hodnot. Z tohoto hlediska jsou subjektivní názory, postoje a rozhodování komunikátorů pouze partikulárním jevem v procesu posuzování „zprávitelnosti“ dané události.“ (Reifová a kol. 2004: 71)*

### **1.2.2. Pravidla výběru informačních zdrojů**

Existuje několik způsobů, jakými se k redaktorům mohou informace dostávat. Leon Sigal je klasifikoval podle komunikačních kanálů na tři základní typy: rutinní, neformální a iniciované.<sup>7</sup> Za rutinní kanály považuje Sigal zdroje oficiální, jako jsou soudy, soudní stání, volební výsledky, tiskové zprávy, konference, projevy a ceremoniály. Přes ně se do novin dostává nejvíce informací. Neformální zdroje jsou ze zákulisního jednání, úniky informací, nevládní prohlášení, nebo zprávy převzaté od jiných zpravodajských organizací. Iniciované zdroje vycházejí z aktivní činnosti redaktora, mohou je představovat například jeho vlastní analýzy nebo statistické údaje. (Trampota 2006: 84) Sigal zmiňuje i to, že novináři mají sklon využívat jen malé spektrum informačních zdrojů.<sup>8</sup>

Aktuální pro současnost je, že kromě oficiálních zdrojů a pravidelných kontaktů, které si novináři střeží, aby si zajistili přednostní přístup k informacím, „(...) si média v nespočetných kombinacích a permutacích slouží jako zdroj navzájem.“ (McQuail 2009: 334) Vlastní získávání informací velmi usnadňují společné redakční databáze kontaktů. Pokud by ji redaktori vedli samostatně, může nastat problém při jeho dlouhodobé nepřítomnosti. (Čuřík a kolektiv 2012: 182)

Již jsme se zmínili, že mediální produkci provází vysoká míra plánování a předvídání (což je provázející jev fungování mediální produkce ve velkém měřítku), z tohoto důvodu si média musí zajistit pravidelný přísun dodávek obsahu tím, že si určité informace „objednávají předem“. Přístup k obsahu, který funguje na systému předplatného, nabízí zejména zpravodajské agentury.<sup>9</sup> (McQuail 2009: 334) Novináři také čím dál více využívají tiskové zprávy a policejní či hasičské svodky, aby stihli vykonat za den požadované množství práce. Je to rychlejší a jednodušší, než zpracovat vlastní témata. (Čuřík a kolektiv 2012: 162)

Britský mediolog Stuart Hall poukázal na nerovnocenné zařazování vyjádření informačních zdrojů ve zpravodajských obsazích. Rutinní praktiky a žurnalistické hodnoty vytváří z některých zdrojů tzv. primárního definujícího.<sup>10</sup> „*Jedinci v mocenských pozicích nebo*

---

<sup>7</sup> Leon Sigal in Trampota 2009: 84

<sup>8</sup> (Tamtéž: 57)

<sup>9</sup> V českém prostředí je to Česká tisková kancelář (ČTK), národní tisková a informační agentura, jejímž posláním je poskytovat objektivní a všestranné informace pro svobodné vytváření názorů. Není financována státem, ani z koncesionářských poplatků. (Oficiální webové stránky ČTK)

<sup>10</sup> Davis in Trampota 2006: 47

v pozicích s vysokým statutem, kteří nabízejí názory na kontroverzní témata, se svými definicemi uspějí, protože jsou vnímáni jako ti, kteří mají přístup k přesnějším a odbornějším informacím než většina populace.<sup>11</sup> Tito mluvčí se pak stávají primárním definujícím témat a redaktoři je upřednostňují při výběru zdroje. (Trampota 2006: 83)

Podle Ganse o konečném využití zdrojů rozhodují následující faktory:

- **předchozí vhodnost zdroje** (zdroj, který byl v minulosti použit, má větší pravděpodobnost znovu se prosadit)
- **produktivita zdroje** (novináři posuzují zdroj podle schopnosti pravidelně dodávat potřebné množství informací, ideálně v takové podobě, která vyžaduje co nejmenší námahu na čas a následné zpracování)
- **spolehlivost**
- **důvěryhodnost**
- **autorita** (jsou preferovány zdroje s vyšší autoritou)
- **schopnost vyjadřování** (Gans 1980)<sup>12</sup>

Platí, že čím větším počtem faktorů zdroj disponuje, tím spíše ho redaktor použije při produkci zpráv. Při výběru zdroje může být určující, do jaké míry s ním souzní názory redakce a zda redaktoři vnímají zdroj pozitivně nebo negativně. (Trampota 2006: 87)

Za dlouhodobý důsledek ekonomických vlivů na produkci zpráv je považována rostoucí závislost médií na informační podpoře zvenčí. (Sigal 1973)<sup>13</sup> Od druhé poloviny 20. století začaly vznikat profese, zabývající se komunikací s institucemi médií, například tiskový mluvčí nebo mediální poradci. Řada důležitých institucí a firem začala využívat tyto profesionály jako mezičlánek při komunikaci s médii. Závislostní vztah mezi novináři a zdroji z public relations je ale těžké analyzovat, protože je v zájmu obou stran tento vztah co nejvíce skrývat. (Trampota 2006: 89)

### 1.2.3. Zpracování mediálního obsahu

Po získání vhodných materiálů přichází na řadu samotná tvorba mediálních obsahů, v případě novinových redakcí se jedná o sepsání textového obsahu, které stejně jako předchozí procesy podléhá pracovním rutinám. Pro mnohé novináře je komponování a psaní textu to pravé umění, a pro jejich profesi je právě tato činnost lákavá a vzrušující. Dobře sestavit text by měla

---

<sup>11</sup> Hall, 1978 in Trampota 2006: 58

<sup>12</sup> Gans in Trampota 2006: 86-87

<sup>13</sup> Sigal in Trampota 2006



být pro každého novináře jedna ze základních dovedností, jsou však celé zástupy novinářů, kteří nikdy sami nepíší – zabývají se například pouze rešerší, redigováním, editováním anebo koordinují celý proces tvorby. (Russ-Mohl 2005: 127)

Čuřík dodává, že nejsložitější na práci novináře je najít dobré téma. „*Dobrý reportér tedy musí umět nejenom dobře psát, ale rovněž aktivně vyhledávat důležitá a zajímavá témata.*“ (Čuřík a kolektiv 2012: 160)

Linie zpracování tématu začíná u samotného zadání, které řadoví redaktoři projednávají na poradách s šéfredaktorem a s vedoucím vydání. Pokračuje dále přes rozhodnutí o umístění a načasování obsahu, jeho grafickou podobu, konečnou redakční úpravu, možnou upoutávku na jiném listě, až po konečné zveřejnění. „*Obecně lze říci, že sled úkonů postupuje od fáze zvažování velkého množství použitelných nápadů přes zužování jejich počtu (...) do třetí fáze, kdy se přijímají rozhodnutí týkající se formátu, podoby a způsobu prezentace, a odtud do čtvrté, konečné fáze, v níž zřejmě převládají rozhodnutí technického rázu.*“ (McQuail 2009: 339)

Redakce mají rozdělenou plochu na jednotlivé části, které jsou do určité míry standardizované rozsahem i obsahem (například rubriky a sekce). Výsledné texty se musí vejít do předem stanovené délky sloupce, což je další faktor, který ovlivňuje konečnou podobu sdělení. (Burton a Jiráček 2001: 105) Z toho důvodu mezi další rutinní postupy patří psaní textů na základě ověřených postupů, které je umožňují zkracovat odzadu po větách nebo odstavcích. Pokud by redaktoři nepostupovali podle zavedených pravidel, způsobovali by editorům obrovskou časovou zátěž – editoři by texty museli podrobně pročítat a promyšleně krátit a jejich práce by nebyla efektivní. (tamtéž)

Redaktoři se první musí rozhodnout, jakou formu svému textu dají a rozlišit typ sdělení na zpravodajské či publicistické. (Ke každému se z nich pak vztahují jiné pracovní postupy.)<sup>14</sup> Dobrý novinář dokáže odlišit vlastní názory od zpravodajství a nesměšuje je do jednoho článku, na druhou stranu to někdy novináři navzdory definicím dělají a někteří praktici to považují za trend. (Čuřík a kolektiv 2012: 161)

Materiály, které redaktor získal svou rešerší, musí dostat takovou formu, která odpovídá novinářskému žánru a médiu, pro které je příspěvek určen. Kromě formy a prostoru, hraje roli také čas, který na zpracování novinář má. Redaktor by měl brát v potaz navíc i cílovou skupinu, pro kterou je text určen. (Russ-Mohl 2005: 127)

---

<sup>14</sup> Zpravodajství stojí na informacích a faktech, má být pokud možno přesné, nepředpojaté, vyvážené a nemá obsahovat novinářův názor, pouze tlumočí fakta. (Osvaldová, Halada a kolektiv 2002: 216) Publicistika na rozdíl od zpravodajství obsahuje kromě informací také názor, hodnocení, subjektivní přístup a zahrnuje soudy a postoje. Jejich výsledkem je poznání, eventuálně přesvědčení a získání recipienta. (tamtéž: 146)

K povinnostem redaktorů patří i zajištění obrazového doprovodu k článku, při této práci novináři využívají redakční archívy. Dnes už není výjimkou, že si redaktori pořizují obrazové záznamy sami, nebo tím pověří fotografa (pokud ho redakce má). (Pokorný a Pokorná 2011: 93) Současným trendem je slučování funkcí novinářů, vzniká „multi-skilled“ novinář – „*takový novinář musí umět nejenom psát, ale také fotografovat, pracovat se zvukem a pořizovat video.*“ (Čuřík a kolektiv 2012: 6) Tomu se ale budeme více věnovat v samostatné kapitole.

Text v konečné podobě musí projít ještě redigováním, jehož cílem je vytvořit konečné znění v publikovatelné podobě. Zde se redaktori musí zaměřit na obsahovou správnost svého příspěvku, srozumitelnost a správnost zvoleného jazyka, dodržení formy a žánru, a v neposlední řadě také nesmí opomenout aspekty etické a právní. (Russ-Mohl 2005: 128-129)

Finální verzi svého textu by si měl vždy ohlídat každý novinář sám (což v praxi nebývá tak časté kvůli časovému tlaku), nicméně konečné úpravy provádí nejčastěji editor. Situace na českém a slovenském trhu je ale složitá, počet novinářů v redakcích klesá, zatímco práce přibývá. „*Vydavatelé šetří, zkušené novináře, kterým musí víc platit, mnohdy propouštějí a přijímají méně zkušené (...).*“ (Čuřík a kolektiv 2012: 162)

Tvůrčí činnost a činnost redigování jsou ve většině redakcí odděleny a platí, že autor a editor by měli být dvě různé osoby.<sup>15</sup> Zároveň je potřeba aby editor respektoval autora a jeho osobní styl psaní. Editovaný text by měl zůstat co nejvíce textem originálním a přepisovat by měl opravdu jen to nezbytné, popřípadě výraznější zásahy vždy diskutovat s autorem. (Russ-Mohl 2005: 129) Praxe diskutování autora a editora nad korekcemi může být z důvodu časové tísně nebo vypjatých vnitřních vztahů zcela odlišná od teoretického rámce. Při případném střetu názorů, rozhoduje nadřizený. (tamtéž)<sup>16</sup>

Celý produkční cyklus tvorby mediálního obsahu je extrémně krátký. Oproti jiným odvětvím<sup>17</sup> se v redakčním produkčním procesu mění obsah, ale rámeček (záhlaví novin, rubriky, atd.) zůstávají po dlouhou dobu stejné, zatímco produkt samotný se vyrábí každodenně nový, znovu a znovu. (Russ-Mohl 2005: 153)

---

<sup>15</sup> „*V některých redakcích plní redaktori obě funkce: ve svěřených rubrikách redigují cizí texty, ale zároveň uplatňují i své vlastní tvůrčí schopnosti.*“ (Pokorný a Pokorná 2011: 91)

<sup>16</sup> Vybrané aspekty toho „jak by to mělo být“ konfrontuje s tím, „jak to reálně je“ Čuřík ve své knize *Nové trendy v médiích*. (Čuřík a kolektiv 2012: 160)

<sup>17</sup> V jiných odvětvích se inovace mezi produkčními cykly omezují často jen na změnu obalu, kdežto produkt zůstává stejný. (Russ-Mohl 2005: 153)

#### 1.2.4. Organizace práce v redakci

„*Správný redaktor si práci naplánuje, nespolehá na to, co přinese den.*“ (Čuřík a kolektiv 2012: 162) Plánování je nedílnou a velmi důležitou součástí organizace práce v redakcích, proto se většina redakce schází denně na pravidelných poradách, kde se předběžně řeší, jaká témata budou redaktoři zpracovávat. Součástí porady bývá také kritické hodnocení vlastních i konkurenčních novin.

Obecně můžeme redakční plánování rozdělit na dlouhodobé (roční, půlroční), střednědobé (čtvrtletní) a krátkodobé (měsíční, týdenní, denní).<sup>18</sup> (Čuřík a kolektiv 2012: 177)

Při plánování tištěných deníků se využívají zejména plány denní a týdenní. Každý redaktor musí včas odevzdat vedoucímu vydání své podklady k dennímu plánu (návrhy témat, které chce zpracovat), aby podle nich mohl vedoucí zpracovat plán vydání na následující den.

Specifické je plánování na víkend – redaktoři si střídají víkendové služby a sloužící redaktor odevzdává podklady pro víkend tak, aby vedoucí redaktor byl schopen včas zpracovat plán pondělního vydání. Redaktoři musí postupovat tak, aby zajistili informace, které by jinak v sobotu a neděli nemusely být dostupné. Na vedoucím redakce leží také povinnost připravit měsíční a zvláštní plány pro období, kdy lze očekávat málo událostí nebo nedostupnost informací. (Čuřík a kolektiv 2012: 181)

Při plánování může být také velmi užitečný centrální přehled událostí, kam by si každý redaktor měl zapisovat všechny akce, důležité události, pozvánky, avíza nebo například tipy čtenářů. (tamtéž: 182)

Do redakčních plánů jsou zahrnuty pevně dané termíny pro dokončení určité práce, kterým se říká uzávěrky. Umístění uzávěrek do organizace práce závisí na řadě faktorů, jako jsou například používané technologie (díky práci na počítači, počítačovému zpracování textů a grafiky se doba uzávěrky za uplynulá desetiletí podstatně změnila), na charakteru média, nebo na charakteru výrobku (televize má jiný režim než tisk). „*Existence uzávěrek je dalším významným podnětem k ustavování rutinních postupů.*“ (Burton a Jiráček 2001: 103)

Noviny musí být hotové do určitého termínu, aby bylo možné je vytisknout a rozvést do stánků a k předplatitelům. V případě deníků je uzávěrek přes den hned několik, aby se dal postupně sestavovat obsah nového vydání a aby vždy zbylo místo na nějakou překvapivou událost. S uzávěrkou souvisí společenský nátlak, o kterém jsme zmiňovali v podkapitole Tlaky a požadavky, kterým čelí mediální organizace. Tím, že mediální organizace propagují svou

---

<sup>18</sup> Záleží na periodicitě média.

vlastní činnost oznamováním toho, co mohou čtenáři očekávat v dalším vydání, vytváří společenský závazek.<sup>19</sup>

Existence uzávěrek přímo ovlivňuje konečnou podobu mediálního obsahu, protože texty, které se dostanou do nového vydání, jsou pouze ty, které byly odevzdány včas. Z toho vyplývá, že některé informace se čtenář nedoví, nebo se je z důvodu časového tlaku může dovědět ve zkreslené podobě, protože novinář například nestihne informaci ověřit. (tamtéž: 104)

Pracovní doba žurnalisty se proto vyznačuje značnou nepravidelností, kde jedinou neproměnnou bývá doba uzávěrky.

### **1.3. Nové trendy v médiích**

Cílem této kapitoly je popsat trendy, které mají vliv na proměnu tradiční žurnalistiky a přímo či nepřímo souvisí s proměnou pracovních rutin novinářů v tištěných redakcích. Jsou to zejména nové technologie, které proměňují současnou žurnalistiku.<sup>20</sup> Kromě technologických pokroků existují i další trendy, které současné žurnalistice udávají směr a jsou příčinou její proměny. Vybrali jsme pouze ty, které se dle našeho názoru nejvíce dotýkají českých tištěných médií a výrazně proměňují skladbu i chod redakce. V této kapitole se budeme věnovat trendu zrychlování, slučování funkcí novinářů a zaměstnávání externích pracovníků, konvergenci, komercializaci, bulvarizaci a infotainmentu, a v neposlední řadě také koncentraci médií a vzniku mediálních konglomerátů.

#### **1.3.1 Zrychlování**

Klíčovým trendem, který se projevuje na úrovni fungování mediální organizace a proměňuje zejména novinářské rutiny, je zrychlování. Tento trend je podle Čuříka v současnosti vnímán jako určující veličina žurnalistiky. Trend zrychlování můžeme vidět na proměnách struktury výrobního dne novinářů, na slučování funkcí novinářů a může se potencionálně projevit také jako pokles a zhoršení kvality obsahu. (Čuřík a kolektiv 2012: 10)

Co se týče struktury výrobního dne, uzávěrky z večerních hodin, které v minulosti bývaly jednou denně, se mění na tzv. rolling deadlines (přeloženo jako okamžité uzávěrky), kdy novináři musí zpracovávat téma pro online média okamžitě a pro tradiční média v době tradiční uzávěrky. V souvislosti se zrychlováním práce musí novináři čím dál častěji zastávat

---

<sup>19</sup> Zavazují se k dodržování celé řady dalších termínů. (Burton a Jiráček 2001: 104)

<sup>20</sup> Bob Franklin považuje změny v médiích spojené s technologickým rozvojem za velmi rychlé a dramatické. Podle něj takovéto změny zpochybňují podobu médií i roli novináře. O revoluci, kterou spustily technologie, mluví také Carl Stepp, který vyzdvihává především měnící se návyky čtenářů. (Čuřík a kolektiv 2012: 10)

současně více specializovaných novinářských funkcí, například sami pořizovat fotografie a editovat své vlastní texty. (tamtéž: 11)

Počítače a komunikační technologie způsobují, že se žurnalistika stává stále rychlejší a jejím cílem je co největší aktuálnost. Důsledkem bývá vzrůstající povrchnost zpráv, protože novináři mají stále méně času na důkladnou přípravu. „*Tedy každý den se objeví něco jiného, co hýbe světem a všichni o tom musejí podávat zprávy... aby na to zítra všichni zapomněli a věnovali se něčemu novému.*“ (Russ-Mohl 2005: 27) Novináři proto mohou ve snaze pracovat co nejrychleji méně ověřovat zdroje, psát stereotypně nebo pracovat pouze s rutinními zdroji. (Čuřík a kolektiv 2012: 11)

### **1.3.2. Slučování funkcí novinářů a zaměstnávání externistů**

Se zrychlováním úzce souvisí trend slučování funkcí novinářů a možný pokles kvality obsahů. Důvody pro zavádění tzv. *multiskills žurnalistů* (novinářů, kteří musí zvládat více dovedností najednou) rozebírala ve své diplomové práci Pavla Ondrušková. Zabývala se dvěma odlišnými pohledy. Domnívá se, že ve většině případů je zavádění multiskills žurnalistiky zapříčiněno snahou o snížení výrobních nákladů. Oproti tomuto tvrzení existuje názor, že důvodem může být snaha vyhovět konzumentům. Podle Halla stojí za zaváděním multiskills žurnalistiky do velkých i malých redakcí to, že vydavatelé tak reagují na požadavky konzumentů, kteří si žádají multimediální zpracování událostí. (Ondrušková 2010: 46)<sup>21</sup> Podle Ondruškové je Hallovo vysvětlení možné, ale za primární důvod považuje právě ekonomické výhody, které multiskills žurnalisté přinášejí.

Slučování funkcí žurnalistů je atraktivní zejména pro manažery redakcí a vydavatele, pro které je multimediální žurnalista potenciálně schopen produkovat více zpráv za stejné finanční hodnocení. Jejich organizace tak může být schopna snížit náklady skrze novinářovu zvýšenou produktivitu. (Quinn a Filak 2005: 14) Vystává otázka, jaká je kvalita vznikajícího produktu? Kritické tohoto trendu tvrdí, že nelze být nejlepší ve všech činnostech. Novinář sice zvládne všechno (navíc v relativně krátkém čase), ale v ničem nevyniká, a výsledný produkt je tak horší. (Haiman in Huang a kol. 2006: 86)

Na poli české žurnalistiky se podle Čuříka jedná především o snahu snížit výrobní náklady. Ačkoliv je pojem multiskills novinář uváděn zejména ve spojení s online žurnalistikou, většina redakcí tištěných médií má i svou internetovou platformu a novináři tak častokrát vytvářejí obsahy pro tisk i web. „*Novináři musí často nově plnit obsahem nejen tradiční média,*

---

<sup>21</sup> Hall in Bromley a O'Malley 1997

*ale i online médium, což přináší zvýšení objemu práce, což opět může souviset s poklesem kvality obsahu.*“ (Čuřík a kolektiv 2012: 12)

Menší redakce si někdy nemohou dovolit zaplatit např. fotografa, a tak redaktor, který píše, si zároveň pořizuje i svůj vlastní doprovodný obrazový materiál. Platí, že čím více dovednostmi novinář disponuje, tím lépe se na trhu uplatní.

Se snahou o snížení výrobních nákladů se pojí také trend čím dál častějšího využívání externích pracovníků. Stálí externisté jsou specifikem v mnohých českých redakcích. Externisté mají své místo v redakci a používají redakční techniku, ale nemají běžnou pracovní smlouvu.

Externí pracovník má stejné povinnosti jako redaktori, ale je pro zaměstnavatele daleko více výhodný – zaměstnavatel za něj nemusí odvádět daně, externista nemá právo na nemocenskou či jinou dovolenou, ani na případné benefity, které redakce nabízí. Také je velmi snadné ho rychle propustit, protože se na něj nevztahují žádné zákonné lhůty. To však platí i naopak – externista může odejít de facto ze dne na den. (Čuřík a kolektiv 2012: 162)

### **1.3.3. Propojování médií a překlápění obsahů**

Trend propojování se objevuje u tradičních i online médiích. Jedním z projevů trendů propojování je *konvergence*, kterou chápeme jako šíření totožného obsahu pomocí různých kanálů.<sup>22</sup> K jevu nejčastěji dochází v online a tištěných médiích, které mají totožného vlastníka. Tento proces prochází různými fázemi a vyvíjí se postupně. Může se projevit jako vznik online média ve smyslu odrazu tradičního média (nejčastěji tisku), jako vzájemná propagace produktů obou typů médií, nebo jako částečné až celkové propojení redakcí.

V rámci trendu propojování pak můžeme pozorovat především *překlápění obsahů* z jednoho do druhého typu média, a to i navzdory tomu, že by tradiční a online médium mělo zachovávat specifické požadavky na obsah, formu i strukturu sdělení.

Na straně druhé, opačným trendem, který s konvergencí souvisí, je promyšlené rozdělení obsahu pro tradiční a online médium právě s ohledem na jejich charakteristiky. V online médiích se například uplatňuje aktuální zpravodajství, kde největší roli bude hrát čas, kdežto v tištěných médiích může být stejné téma rozpracováno více do hloubky nebo publicisticky. (Čuřík a kolektiv 2012: 12)

### **1.3.4. Infotainment, komercializace a bulvarizace**

Mediální nabídka se po celém světě diferencuje a noviny se postupně rozdělily na nejrůznější oddíly, aniž by zvětšily svůj rozsah. Vznikly nové rubriky a tematické přílohy,

---

<sup>22</sup> McQuail in Čuřík a kolektiv 2012

kterými se celostátní zahraniční noviny snaží zasáhnout i náročnější čtenáře. Kdežto české noviny se v přílohách zatím zaměřují především na informace z oblasti zábavy a poskytování servisu jako je například srovnání cen bytů nebo hypoték. V českých denících podle Russ-Mohla zatím chybí obsáhlé přílohy se zaměřením na sociologii, kulturu, vědu, etiku a podobná závažná a nadčasová témata. (Russ-Mohl 2005: 30)

Velká část mediální produkce spadá pod nabídku zábavy. Tendence informovat a tendence bavit se začala prolínat a vzniká trend jménem *infotainment*<sup>23</sup>, tedy zábavné zpravodajství. Novináři tak mají za úkol podávat zpravodajství zábavnou a zjednodušenou formou. (tamtéž)

Spolu se snahou podávat zprávy co nejzábavnější formou dochází už řadu let ke komercializaci<sup>24</sup> českých deníků, jejímž důsledkem je jejich následná bulvarizace<sup>25</sup>. Čím dál větší část mediální produkce je vyráběna komerčně, zostřuje se konkurence a mediální produkty jsou prodávány dvakrát – jednak publiku a jednak publiku samotným zadavatelům reklamy. Média se tak stala oborem s největším reklamním obratem.<sup>26</sup> (Russ-Mohl 2005: 36)

Na pozadí komercializace je možné rozeznat tendence k senzaci. Podle Trampoty k bulvarizaci dochází na dvou úrovních - na úrovni deníkového trhu (tím, že roste podíl čtenářů bulvárních titulů), a na úrovni obsahu médií (tím, že se proměňuje typ událostí, které se do nich dostávají). První úroveň je srovnatelná s trendem v ostatních zemích Visegrádu. Ale například ve srovnání s německými tištěnými médii je bulvarizace českých deníků intenzivnější. (Trampota 2009)

Projevy bulvarizace můžeme sledovat na vizuálních prvcích deníků, které v současné době kladou daleko větší důraz na velikost fotografií, velikost titulků a jejich barevnost. Také se čím dál více věnují tzv. soft news – zajímavostem ze světa celebrit či nadčasovým příběhům. „Nelze nezmínit nárůst obnažování soukromého života veřejně známých osob. Toto voyerské nahlížení klíčovou dírkou se stalo také frekventovanějším způsobem vyprávění zpravodajských příběhů v českých denících.“ České deníky jsou čím dál více prosycenější odkazy na sebe sama – takzvanou sebepropagací. (tamtéž)

---

<sup>23</sup> Název vznikl spojením dvou anglických slov information + entertainment (informace + zábava). (Russ-Mohl 2005: 30)

<sup>24</sup> Komericializovaný obsah má sklon orientovat se více na obveselení a pobavení, je povrchnější, neklade na příjemce žádné nároky, je konformní, spíše nepůvodní a standardizovaný“ (McQuail 2009: 137)

<sup>25</sup> Bulvarizace znamená úpadek tzv. hard news, neboli seriózních zpráv, a nárůst infotainmentu. (Esser 1999: 292) Bulvarizace je přímým důsledkem komercializovaných médií, nejčastěji prosazovaných tlakem inzerentů za účelem dosažení nárůstu čtenářů. (Esser 1999: 291)

<sup>26</sup> V roce 2000 poprvé překonala automobilový průmysl, obchod i telekomunikaci. (Russ-Mohl 2005: 35)

Častá argumentace hovořící o bulvarizaci udává, že noviny jsou takové, jaké je jejich publikum. Avšak Trampota tvrdí, že v případě takového argumentu se jedná o instrumentální alibismus mediálních organizací. „*Média se snaží – až na ta veřejné služby – především zvýšit zisky a snížit náklady, a to až k samotné hranici ztráty důvěry publik.*“ (tamtéž)

### 1.3.5 Koncentrace médií

Jak už víme z předchozích kapitol, mediální organizace fungují na komerčním základě a starají se o zisk jako o svou nejvyšší prioritu. Média mají sklon k monopolizaci a s ní související koncentraci, ale také k nejrůznějším formám integrace a k vytváření obrovských konglomerátů<sup>27</sup>. (Burton a Jiráček 2001: 88)

Aby podniky zůstaly rentabilní, musí kupovat jiné podniky nebo s nimi fúzovat. Vznikají *konglomeráty*, které jsou s rostoucí velikostí stále mocnější a v konečném důsledku ohrožují konkurenční prostředí a informační různorodost. (Russ-Mohl 2005: 36) Konglomeráty mohou zahrnovat společnosti, které operují na poli médií, ale také firmy, které stojí zcela mimo mediální trh. Struktura těchto společností je hierarchizována tak, že je většinou podřízena jedné (zpravidla holdingové) společnosti, které velmi často vládne jeden podnikatel (jedinec, rodina či skupina). (Burton a Jiráček 2001: 90-91)

V České republice patřila relativně nedávno většina celostátních deníků zahraničním vlastníkům. V roce 1989 byl příchod zahraničních vlastníků pro prostředí české žurnalistiky typický. V červnu roku 2013 koupil koncern Agrofert, vlastněný podnikatelem a politikem Andrejem Babišem, největší českou mediální společnost MAFRA, a.s. V roce 2015 získala investiční skupina Penta vydavatelskou skupinu Vltava-Labe-Press. Ta byla posledním vydavatelským subjektem na českém deníkovém trhu, který byl ve vlastnictví zahraniční společnosti.

České noviny jsou aktuálně zcela ve vlastnictví česko-slovenských podnikatelských subjektů. „*Trojici nejsilnějších vlastníků na českém novinovém trhu patří podle nejnovějších dat výzkumu Media projekt 86 % denního tisku. Největší podíl patří deníkům Blesk, Aha! a Sport, které vlastní Daniel Křetínský a Patrik Tkáč, partneři skupiny J&T. Vyšší než 30% podíl má pak Mafra, vydavatel deníků MF Dnes, Lidové noviny a Metro, vlastněná společností Agrofert Andreje Babiše.*“<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Koncentraci vlastnictví můžeme pozorovat prakticky od počátku rozvoje moderních technologií v 19. století.

<sup>28</sup> České noviny si rozdělily podnikatelské skupiny. In: *MediaGuru* [online]. Praha: PHD, a.s., 2015 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2015/08/ceske-noviny-si-rozdelily-podnikatelske-skupiny/#.VwwEkvmLTIW>



## 2. Dobový kontext

Období spjaté s koupí mediální skupiny Mafra, a.s. Andrejem Babišem a odchodem šéfredaktorky Slonkové ze svého postu je na poli české žurnalistiky natolik specifické, že je podle našeho názoru nutné shrnout některá fakta v samostatné kapitole. Ačkoliv práce není zaměřená na změny vlastnických poměrů deníku MfD, nelze ignorovat pozadí událostí a okolností, za kterých zkoumané změny v rutinním chodu redakce nastaly. V předchozí kapitole jsme situaci na českém mediálním trhu pouze nastínili v obecné rovině. V této kapitole se pokusíme shrnout konkrétní klíčové dění v letech 2012 až 2015.

### 2.1. Dění v letech 2012 - 2015

Souhrnný prodaný náklad tuzemských deníků se již v srpnu roku 2012 snížil pod úroveň jednoho milionu výtisků, čímž se dostal na svoji nejnižší úroveň od roku 1993. Průměrný prodaný náklad Lidových novin za srpen 2012 byl 41 366 kusů, MF Dnes 198 850 kusů, což pro titul znamenalo více než desetiprocentní pokles ve srovnání se stejným obdobím roku předešlého. V důsledku stále se zhoršující situace na českém tiskovém trhu začalo docházet k masivnímu propouštění a slučování některých redakcí českých novin.

V roce 2012 vydavatelství Mafra, a.s. vlastnila německá společnost Rheinisch-Bergische Druckerei und Verlagsgesellschaft (RBDV). Tato mediální společnost vydávala (a stále vydává) kromě deníku Mladá fronta Dnes také deník Lidové noviny. Šéfredaktorem MfD byl toho času Robert Čásenský. Již za jeho působení redaktorů v obou denících rapidně ubylo a došlo ke sloučení některých jejich rubrik (například Sport a Zahraniční zpravodajství).<sup>29</sup>

V létě roku 2013 německý mediální dům RBDV prodal mediální skupinu Mafra holdingu Agrofert, který vlastní podnikatel, miliardář, politik, a od ledna 2014 také ministr financí, Andrej Babiš.<sup>30</sup> Spojení politiky, byznysu a médií vyvolalo vlnu nevole mezi novináři i obecně ve společnosti, a začalo se mluvit o krizi českých tištěných médiích. Na druhé straně názorového spektra jsou lidé, zastávající názor, že je možné nestrannost a vyváženost novin i za těchto okolností zachovat.

---

<sup>29</sup> MF Dnes a Lidové noviny propouštějí a spojují některé redakce. In: *Týden.cz* [online]. EMPRESA MEDIA, a.s., 2012 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: [http://www.tyden.cz/rubriky/media/tisk/mf-dnes-a-lidove-noviny-propousteji-a-spojuji-nektere-redakce\\_248767.html](http://www.tyden.cz/rubriky/media/tisk/mf-dnes-a-lidove-noviny-propousteji-a-spojuji-nektere-redakce_248767.html)

<sup>30</sup> Místo Ringieru kupuje Babiš vydavatelství Mafra. In: *E15.cz* [online]. Mladá fronta a. s., 2013 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/technologie-a-media/misto-ringieru-kupuje-babis-vydavatelstvi-mafra-1001737>

Následovalo velké množství personálních změn, zejména ve vedoucích pozicích, ale také mezi řadovými redaktory. Robert Čásenský skončil po téměř osmi letech ve své funkci šéfredaktora MfD v listopadu 2013, v lednu 2014 ho nahradila Sabina Slonková. Ke změně šéfredaktora došlo ve stejném čase (listopad 2013) i v Lidových novinách, dalším deníku ze skupiny Mafra.<sup>31</sup> Tehdejšího šéfredaktora Dalibora Balšínska nahradil v lednu 2014 István Lékó.<sup>32</sup>

Z redakce MfD odešli po změně vlastníka řadoví redaktoři jako například investigativní novinář Jaroslav Kmenta nebo ekonomická redaktorka Jana Klímová.<sup>33</sup> Mafra tak prošla v neobvykle krátkém čase četnými personálními změnami. V době, kdy už se mohlo zdát, že jsou přesuny u konce a redakce MfD se ustálila, Sabina Slonková oznámila svůj odchod z pozice šéfredaktorky (červenec 2014). Redakci tak vedla pouze půl roku. Svůj odchod okomentovala svého času pouze jednou větou: "*Moje názory na obsah se diametrálně rozcházejí se zbytkem vedení firmy*". Slonkovou ve funkci nahradil Jaroslav Plesl, bývalý šéfredaktor časopisu Týden.<sup>34</sup> Později (září 2014) opustili redakci MfD také Jiří Kubík a šéfredaktor Metra Josef Rubeš. Krátce před Slonkovou odešel ředitel regionálních redakcí Jakub Unger a následně opustil redakční radu MfD v souvislosti s odchodem Slonkové spisovatel Pavel Kosatík.<sup>35</sup>

Jako reakce na tento vývoj českého mediálního trhu vznikly projekty, které mimo jiné stály na novinářích, kteří opustili Mladou frontu Dnes a Lidové noviny. V roce 2014 začal vycházet v tištěné podobě týdeník Echo (založil Dalibor Balšínek), měsíčník Reportér (Robert Čásenský), a v roce 2015 byl spuštěn nový web Neovlivní.cz (Sabina Slonková).

Na podzim roku 2014 se podobná situace odehrávala i na slovenské mediální scéně. Ze slovenského listu SME odešly desítky novinářů v čele se šéfredaktorem Matúšem Kostolným. Odmítli pracovat v médiu, jehož vydavatelství Petit Press koupila finanční skupina Penta. V případě Slovenska byla vlna odchodů rozsáhlejší.<sup>36</sup>

---

<sup>31</sup> Šéfredaktorkou deníku Dnes bude Sabina Slonková. In: *E15.cz* [online]. Mladá fronta a. s., 2013 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: [http://zpravy.e15.cz/domaci/udalosti/sefredaktorkou-deniku-dnes-bude-sabina-slonkova-1037956?tryMobileVersion=1#utm\\_medium=selfpromo&utm\\_source=e15&utm\\_campaign=copylink](http://zpravy.e15.cz/domaci/udalosti/sefredaktorkou-deniku-dnes-bude-sabina-slonkova-1037956?tryMobileVersion=1#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink)

<sup>32</sup> Babišovu mediální vlajkovou loď opouští po Čásenském i další novináři. In: *E15.cz* [online]. Mladá fronta a. s., 2013 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: [http://zpravy.e15.cz/domaci/udalosti/babisovu-medialni-vlajkovou-lod-opousti-pocasenskem-i-dalsi-novinari-1039414#utm\\_medium=selfpromo&utm\\_source=e15&utm\\_campaign=copylink](http://zpravy.e15.cz/domaci/udalosti/babisovu-medialni-vlajkovou-lod-opousti-pocasenskem-i-dalsi-novinari-1039414#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink)

<sup>33</sup> (tamtéž)

<sup>34</sup> Sabina Slonková odchází z MF Dnes, nahradí ji Plesl. In: *Respekt.cz* [online]. Economia, a.s., 2014 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.respekt.cz/fokus/sabina-slonkova-odchazi-z-mf-dnes-nahradi-ji-plesl>

<sup>35</sup> Echo24.cz: Mafru opouští Kubík a Rubeš. In: *MediaGuru* [online]. Praha: PHD, a.s., 2014 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2014/09/echo24-cz-mafru-opousti-kubik-a-rubes/#.Vw0PbvmLTIX>

<sup>36</sup> Moje deníky jsou nezávislé, reaguje Babiš na odchody ze SME. In: *Echo24.cz* [online]. Echo Media a.s., 2014 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://echo24.cz/a/wCgC8/moje-deniky-jsou-nezavisle-reaguje-babis-na-odchody-ze-sme>

## 3. Metodika

### 3.1. Vymezení cíle výzkumu, výzkumné otázky

Cílem výzkumu je zjistit pomocí kvalitativního dotazování, jakými změnami prošla centrální redakce Mladé fronty Dnes poté, co opustila funkci šéfredaktorky Sabina Slonková a vystřídal ji Jaroslav Plesl. Důraz je kladen především na to, jakým způsobem se proměnil rutinní chod redakce.

Hlavním cílem výzkumu je zachycení změn v každodenním chodu redakce. Práce se zaměřuje zejména na proměny denních rutin v redakci a na to, jaký dopad mají na samotný výkon novinářské profese.

Hlavní výzkumná otázka zní: *Jak se proměnila centrální redakce deníku Mladá fronta Dnes poté, co opustila funkci šéfredaktorky Sabina Slonková a vystřídal ji Jaroslav Plesl?* Dílčími výzkumnými otázkami jsou: *Jak se proměnil rutinní chod redakce s příchodem nového šéfredaktora? Jak ovlivňují změny zavedených rutin práci novinářů v praxi? Kterým mediálním vývojovým trendům redakce podléhá a jaký dopad mají na každodenní práci žurnalistů?*

Konkrétně nás budou zajímat rutiny jako postupy při výběru zpráv, pravidla, kterými se redaktoři řídí při výběru zdrojů, postupy při zpracování témat a organizace práce v redakci, např. plánování, uzávěrky a porady. Návodné otázky položené redaktorům víceméně kopírují linii teoretického rámce této práce.<sup>37</sup> Na základě kapitoly Nové trendy v médiích nás pak bude zajímat i personální složení redakce a jeho proměna, funkce novinářů, pracovní doba a role času, překlápění a propojování obsahů, či pohled redaktorů na komercializaci obsahů.

### 3.2. Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum se jeví pro potřeby této práce jako ideální, protože kvůli výběru specifického a úzkého vzorku by jakékoliv analytické zpracování dat nebylo směrodatné. K naplnění stanovených cílů využijeme metodu polostrukturovaného rozhovoru. Za pomoci rozhovorů s vybranými členy MFD reflektujeme, jak se v novinách promítá role šéfredaktora a do jaké míry jsou veškeré změny dány vedením, nebo jinými faktory.

Kvalitativní data jsou považována za data tzv. měkká, jsou hodnocena spíše jako citlivá, podrobná a kontextová, na rozdíl od dat kvantitativních tzv. tvrdých, která jsou vnímaná jako data důvěryhodná, přesná a vědecká. (Sedláková 2014 : 151)

---

<sup>37</sup> Připravené otázky při kvalitativních rozhovorech nejsou shodné s výzkumnými otázkami. (Sedláková 2014: 209)

Kvalitativní výzkum je procesem hledání porozumění sociálnímu nebo lidskému problému. Výzkumníci vytvářejí komplexní obraz problematiky a dávají prostor názorům účastníků výzkumu. (Creswell 1998: 12)

### 3.3. Metoda získávání dat a technika výzkumu

V případě výzkumného rozhovoru se jedná o specifickou, uměle navozenou sociální situaci, která vzniká na popud tazatele. „*Jde o kontextově zakotvený interaktivní proces získávání dat o postojích, názorech, přáních, plánech, chápání věcí nebo jejich hodnocení apod.*“ (Sedláková 2014: 208)

Rozhovor není neutrální nástroj sběru dat, jedná se o aktivní interakci mezi výzkumníkem a informantem. Pro úspěšnou realizaci rozhovorů je potřeba připravit podklady, tzv. scénáře (návody) k rozhovorům. Námí použitý *polostrukturovaný rozhovor*, jinak také semistrukturovaný nebo řízený, se označuje jako rozhovor s návodem. Podrobná příprava nebrání tomu, aby v návaznosti na průběh rozhovoru byly doplněny další otázky, či některé otázky byly upraveny v samotném průběhu rozhovoru na základě odpovědí redaktorů. Rozlišujeme otázky primární (předem připravené) a sekundární (sondážní), které vznikají až při samotné realizaci rozhovoru, s cílem doplnit, co zaznělo nebo podnítit informanta k další výpovědi. (tamtéž)

Podle Sedlákové bývá tento způsob dotazování považován za optimální, protože kombinuje výhody standardizované i nestandardizované formy dotazování a minimalizuje jejich omezení, patří tak k nejvyužívanějším technikám kvalitativních výzkumů.

Metoda polostrukturovaných rozhovorů má ale i své nevýhody. Ne vždy se výzkumník může dostat k úplnému poznání. Rozhovory obecně podávají informace, do kterých respondenti vkládají svou individualitu a osobní zkušenosti, odpovědi proto nemusí odrážet exaktně skutečnost. (Hendl 2012: 162)

Trampota a Vojtěchovská upozorňují na tzv. *efekt morčete* (Sedláková považuje za vhodnější překlad *efekt laboratorní myši*). Za běžných okolností členové mediální organizace veřejně neprozrazují interní informace z prostředí redakce. Může dojít ke zkreslení, pokud si zkoumaní jednotlivci uvědomí, že jsou podrobeni analýze a jsou nahráváni. (Trampota a Vojtěchovská 2010: 85) Mohou formulovat své odpovědi tak, jak si myslí, že jsou preferované/očekávané. Respondent také může odpovídat podle toho, jak na něj osoba tazatele působí. (Sedláková 2014: 169)

Po fázi samotné realizace rozhovorů s předem domluvenými redaktory (informanty), přecházíme do fáze prepisování a redakční úpravy jejich výpovědí. Pořízení přepisu rozhovoru

a formálního zápisu o něm je další standardní krok přípravy, který stojí na pomezí sběru dat a analýzy. „O každém rozhovoru bychom měli vést formální záznam, který napomáhá (...) celkové organizaci a přehlednosti sběru dat (...). (tamtéž: 232-234, 243)

Samotná interpretace dat z rozhovorů bude dále probíhat podle postupu, který popisuje ve své publikaci Hendl: „Při interpretaci dat se rozhodujeme, jaké úryvky textu budou směrodatné. Při konečné prezentaci výsledků budeme rozhodovat, kterými citacemi budeme naše závěry dokumentovat“. (Hendl 2012: 149)

## 4. Empirická část

### 4.1. Profil Deníku MfD

#### Obecná charakteristika deníku

Mladá fronta DNES je největší deník v České republice vydávaný společností Mafra, a.s. Jejím šéfredaktorem je v současné době Jaroslav Plesl, který v roce 2014 nahradil ve funkci Sabinu Slonkovou. Sabina Slonková nastoupila do pozice šéfredaktorky na přelomu roku 2013/2014, kdy noviny přebírala od Roberta Čásenského.

Redakci tvoří centrální redakce, která se nachází v Praze a 14 menších regionálních redakcí. Každé vydání obsahuje regionální přílohu příslušného kraje nebo jeho srovnatelné oblasti. Noviny jsou vydávány denně s výjimkou neděle. Tisknou se ve formátu 310 × 230 mm s každodenní přílohou ve formátu časopisu A4.

Standardně jsou součástí denního vydání tyto rubriky: Z domova, Ekonomika, Publicistika, Ze světa, Kultura, Názory, dále zprávy z regionu a Sport. Sobotní vydání obsahuje navíc rubriku Scéna, zahraniční zajímavosti a zprávy ze společnosti. (Mafra 2016)<sup>38</sup>

#### Mediální společnost Mafra, a.s.

Vydavatelem je česká mediální společnost Mafra, a.s., která kromě deníku Mladá fronta Dnes vydává také deník Lidové noviny. Pod mediální skupinu patří navíc internetové mutace těchto deníků, portály iDNES.cz a Lidovky.cz s vlastními redakcemi, dále časopis Téma, bezplatný deník Metro, týdeník 5plus2, hudební televize Óčko a například rádio Impuls. Součástí skupiny jsou také dvě divize tiskárny Mafraprint.

Většinovým vlastníkem mediální společnosti Mafra byla od roku 1994 německá společnost Rheinisch-Bergische Druckerei und Verlagsgesellschaft (RBDV). V červnu roku 2013 skupinu Mafra koupil koncern Agrofert, vlastněný podnikatelem, politikem a v současné době ministrem financí Andrejem Babišem.

---

<sup>38</sup> Mladá fronta DNES. In: *Mafra.cz* [online]. MAFRA, a.s., 2015 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: [http://www.mafra.cz/cs/?y=mafra\\_all%5Ccs\\_produkty-a-sluzby\\_mlada-fronta-dnes.htm](http://www.mafra.cz/cs/?y=mafra_all%5Ccs_produkty-a-sluzby_mlada-fronta-dnes.htm)

## **4.2. Výběr výzkumného vzorku**

Z redaktorů byli vybráni respondenti, kteří pracovali pod Sabinou Slonkovou i Jaroslavem Pleslem, a mohou tak obě období z vlastní zkušenosti porovnat. Všichni redaktoři pracují pro MfD i v současnosti. Polostrukturované rozhovory byly vedeny se třemi redaktory, dva z respondentů pracují ve vedoucích pozicích jednotlivých rubrik, třetí zastupuje práci řadového redaktora.

Sedláková uvádí, že záměrný výběr vzorku neumožňuje širší generalizaci zjištění, z toho důvodu je nutné vymezit, pro jakou populaci budou závěry práce platné. (Sedláková 2014: 99) Cílová skupina, o které budeme vypovídat, jsou redaktoři v denním tisku. Výzkumný vzorek tvoří zaměstnanci centrální redakce deníku Mladé fronty Dnes v Praze. Tito informanti mohou poskytnout informace založené na vlastních zkušenostech vhodné pro popis mediálních rutin novinářů v redakci deníku Mladá fronta Dnes a jejich proměn na základě změny šéfredaktora.

Při výběru hrála roli ochota zaměstnanců zúčastnit se výzkumu. Ze strany šéfredaktorů se nám vyjádření získat nepodařilo, proto jsme využili některé z rozhovorů, které sami poskytli médiím a jejichž odpovědi byly relevantní pro doplnění našeho výzkumu.

## **4.3. Medailonky redaktorů**

### **Miroslav Korecký**

Miroslav Korecký působí v médiích od roku 1993. Do redakce MfD nastoupil v roce 2014, začínal jako komentátor. V současné době je vedoucím komentářové rubriky, jejíž vedení převzal po Janě Bendové. Jeho hlavní náplní práce je denně pokrýt komentářovou stránku v tištěných novinách. Kromě tvorby vlastních publicistických textů musí jako vedoucí rubriky zajišťovat také organizační povinnosti - zajišťovat texty od externích redaktorů, vyřizovat honoráře a spravovat emailovou schránku pro čtenáře novin. Pracoval pod oběma šéfredaktory, ale pod Sabinou Slonkovou jen krátce.

### **Tomáš Pavlíček**

Tomáš Pavlíček pracuje pro MfD od roku 2010 na pozici externího redaktora, v současné době jako sportovní reportér. V roce 2014 až 2015 pracoval jako reportér v zahraničním oddělení, a od roku 2015 se opět věnuje sportu. Píše pro tištěné noviny i pro webovou platformu iDNES.cz., a také pro Lidové noviny - ve sportu jsou tyto redakce spojené.

## Redaktor<sup>39</sup>

Několik let strávil v redakci regionální MfD, později přešel do centrální redakce v Praze, v médiích pracuje přes 20 let. Začínal jako řadový reportér, nyní je ve vedoucí pozici jednoho z oddělení. Kromě psaní textů také organizuje chod oddělení, což v praxi znamená organizovat práci další desítky lidí a nabízet články jednotlivým rubrikám. Zajišťuje texty pro tisk i pro webovou platformu iDNES.cz.

## 4.4. Mediální rutiny MfD a jejich proměny

### 4.4.1. Postupy při výběru zpráv

#### Výběr témat

V návaznosti na teoretická východiska konstruujeme rutinní postupy, kterými se při výběru zpráv řídí novináři v deníku Mladá fronta Dnes. V podkapitole 1.2.1. jsme uváděli, že se témata ke zpracování vybírají podle zažitých kritérií, která tvoří zejména zpravodajské hodnoty. Burnsová vidí jako základní zpravodajské hodnoty dopad, časový rozměr, blízkost, konflikt, naléhavost, novost a relativitu. Dotazovaní redaktori MfD se v současné době při výběru témat nejvíce orientují na zajímavost (atraktivitu), relevanci (důležitost) a aktuálnost. *„Hlavní kritérium je, aby ta zpráva byla zajímavá. Hledáme témata, která jsou pro naši cílovou skupinu relevantní, anebo alespoň zajímavá.“* (Redaktor 2) Kritérium dopadu na čtenáře v některých případech vůbec zohledňováno být nemusí. *„Někdy to může být i věc, která nemá dopad na život našich čtenářů, ale je to pěkný a zajímavý příběh. Nebo tady může hrát roli prvek nějaké známé osobnosti, čili ta zajímavost je hlavní.“* (Redaktor 2)

Při výběru témat je pro redaktory také podstatné skloubit důležitost a atraktivitu, aby byl článek úspěšný, tedy čtený. *„Důležitost a atraktivita. Ideálně kombinace obojího, protože někdy jsou důležité věci neatraktivní a někdy zase atraktivní věci nedůležité. Máme v komentářové rubrice jeden velký text, který je hlavní pro tu stránku, u toho se snažíme, aby vždy reflektoval něco zásadnějšího.“* (Korecký 2) Ve sportovní rubrice, ale i obecně přetrvává požadavek na aktuálnost témat. Přidanou hodnotu textům propůjčují příběhy a jejich přesahy. *„Hlavně to musí být věci aktuální, ideálně s nějakým přesahem. Znamená to, že když dnes hraje sportovní utkání, tak se na zítřek nemůže dát jen výsledek, ale udělá se k tomu nějaká analýza,*

---

<sup>39</sup> Redaktor si nepřál zveřejnit jméno. V rámci zachování anonymity není zveřejněna ani konkrétní pozice a detaily, které by mohly informanta pomoci identifikovat.



*budou nás zajímat například peníze, které z toho můžou mít sponzoři, obecně se v tom musí najít nějaký příběh.* “(Pavlíček 2)

### **Schvalování témat a gatekeeping**

Další rovinnou výběru témat je jejich schvalování. Kromě výše uvedených kritérií ovlivňují výběr témat konkrétní rozhodovací procesy konkrétních lidí, kteří v redakci pracují. Tato rovina spojená s gatekeepingem je viditelná na společných poradách jednotlivých oddělení, ale zejména na každodenních poradách vedoucích oddělení a šéfredaktora. Často jsou redaktoři gatekeepery sami sobě. *„Výběr témat je na nás. Na týdenních poradách, ale i těch denních, se řeší, jak se která zpráva udělá (forma) a jak bude velká. V praxi je na hlavní poradě v MfD nejdůležitější to, co se z daných témat nabízí na titulní stranu.*“ (Redaktor 6)

Šéfredaktora nejvíce zajímá obsah, kterým se plní titulní strana. V tomto ohledu zasahuje jako gatekeeper nejvíce a má tzv. „poslední slovo“. Na poradách jednotlivých oddělení je většinou výběr témat otázkou diskuze mezi redaktory a vedoucím oddělení. *„Vedoucí celé sekce konzultuje témata se seniorními redaktory, plus také s editorem, který má ten den službu. Ale ve většině případů se o všem vede diskuze.*“ (Pavlíček 6)

Při problematickém rozhodování má větší váhu názor zkušenějšího redaktora, editora nebo vedoucího. Může ale také záležet na pracovních vztazích v redakci a vzájemném respektu. *„Záleží hodně na pracovním kolektivu, na vztazích. Jde o to, kdo má větší respekt, není to automaticky tak, že editor je ten, kdo diskuzi uzavře.*“ (Redaktor 14)

### **Limity a omezení při výběru témat**

Pro tištěný deník je klíčovým faktorem prostor. *„Rozhodně je to prostor, ten v tisku udává limity.*“ (Redaktor 8) Každá rubrika má pro „přerozdělování“ prostoru pravidla trochu jiná. Někde rozhoduje důležitost a váha, kterou redaktoři na poradách tématům přisoudí, jinde to může být sám redaktor, který si určí, kolik prostoru bude potřebovat. *„Tohle hodně záleží na dané rubrice, v našem oddělení je na prvním místě autorovo uvážení, sám by se měl rozhodnout, kolik místa na ten článek bude potřebovat. A pokud usoudíme, že to téma je zajímavé, nebo se dá obohatit o další prvky, které může dodat i další kolega, např. grafiku nebo další data, tak pak uvažujeme o tom, že tomu věnujeme větší prostor.*“ (Redaktor 10)

Vliv na délku článků mají kromě samotného autora lidé na pozicích vedoucího rubriky, vedoucího vydání, editora a grafika. To jsou klíčoví lidé, kteří vědí, jak budou stránky pro daný den rozvrženy. *„Hlavní slovo a výchozí návrh by měl mít autor, protože on nejlíp ví, proč to píše, má tu svou strukturu textu v hlavě. Ale vždy je potřeba to prodiskutovat, jak s editorem,*

*tak se šéfem oddělení. Případně pokud je to větší věc, tak se to vyřeší na velké redakční poradě. Také se to probírá s grafikem a s vedoucím vydání, který by měl vědět, jak to bude vypadat a proč je dané téma zrovna v takovém rozsahu.* (Redaktor 16)

Nevýhody omezování tištěného média prostorem vidí vedoucí komentářové rubriky také v tom, že v MfD nemůže dát prostor k vyjádření svým čtenářům, kteří by mohli noviny obohatit o kvalitní téma nebo zajímavý názor. *„Prostor určitě roli hraje, například Lidové noviny mají komentářovou dvoustranu, my máme stranu jen jednu a je to rozdíl. Těch událostí, které by stálo za to komentovat je hodně. Sami lidé (čtenáři) nám posílají různé texty, které by rádi otiskli a já jim je vracím, protože na to není prostor. To je právě rozdíl mezi námi a Lidovými novinami, které tyto externí věci mohou otisknout právě na té druhé stránce.“* (Korecký 6)

Dalším faktorem, který ovlivňuje výběr témat je čas. Při výběru tématu a jeho rozsahu hraje roli množství času, jaké na zpracování textu novinář má. Zpravodajské rubriky mají uzávěrku mezi posledními, aby redaktoři stihli pokrývat i události, které se stanou později, nebo až večer. V publicistice je pak na zvážení redaktorů, zda komentovat události, jež se mohou ke sklonku dne proměňovat. *„Většinou se snažíme komentovat aktuální věci, ale uzávěrku máme dříve než například zpravodajská rubrika, takže pokud něco děje až večer, tak hodně váháme, zda to komentovat, abychom nějak nepředbíhali, abychom nebyli druhý den za hlupáky.“* (Korecký 6)

Pokud se redaktor nechce tématu vzdát, ačkoliv ho tlačí čas i prostor, v denním tisku si může u některých témat dovolit vydání článku například o jeden den posunout. *„Přece jen jsme deník a hodně článků vzniká ten den na příští den, a stává se často, že si k tomu redaktor nasbírá více materiálů, než kolik je schopen na ten prostor dostat. Ale to se dá v 80% případů vyřešit tím, že se tam dá něco jiného a na tom daném článku se pracuje ještě o den déle.“* (Redaktor 12)

### **Role šéfredaktora při výběru témat**

Šéfredaktor může výběr tématu ovlivnit a do výběru témat zasahuje na poradě vedoucích, což je poté, co projdou témata „sítém“ diskuze na úrovni jednotlivých oddělení. Výběr obsahu zpravidla bývá tématem kolektivní diskuze. *„V současné době to je tak, že šéfredaktor u toho konečného rozhodování slovo má, ale vedou se diskuze. Někdy jsou ostré, ale to bych řekl, že je běžné všude.“* (Korecký 10)

Stěžejní roli při rozhodování o tématech mají spíše než šéfredaktor vedoucí oddělení jednotlivých rubrik. *„Tady nejde tolik o vedení redakce, ale jde o to, jakou zkušenost a styl*

*práce vnáší do chodu oddělení každý šéf (jednotlivého oddělení). Nemyslím si, že to děláme všichni stejně.“ (Redaktor 18) Podoba obsahů jednotlivých stránek tak může být ovlivněna osobními preferencemi a názory osob ve vedoucí pozici jednotlivých rubrik. „Já například razím názor, že do těch novin by měly jít analytičtější a hlouběji zpracované materiály, které nevznikají ze dne na den. Jsem rád, když se na těch textech pracuje déle. Ale každý jsme jiný a každý k tomuto přistupujeme jinak.“ (Redaktor 18)*

### **Proměny rutinních postupů při výběru témat**

Redaktoři nezaznamenali, že by se rutinní postupy výběru témat s příchodem šéfredaktora Jaroslava Plesla zásadně lišily od postupů, které se používali v době, kdy redakci vedla Sabina Slonková. Pokud se postupy v jednotlivých rubrikách změnily, je pravděpodobnější, že se tak stalo na základě změny vedoucího dané rubriky a na základě personálních změn v oddělení.

Spíše než rutinní postupy se zúžil prostor, noviny o několik listů „zchudly“ a v redakci se snižovaly počty pracovníků. Tyto změny však nastaly ještě v době, kdy byl šéfredaktorem Robert Čásenský. S odchodem Čásenského později odešla další vlna zaměstnanců, z pohledu redaktora tato skutečnost souvisela se změnou vlastnických poměrů ve firmě. „Pamatuji si spíš velké změny za Čásenského. Změny spojené s příchodem Slonkové nebyly dány tolik její osobou, ale spíš změnou vlastníka a týkaly se nejvíce toho, že z redakce odešlo velké množství lidí. Ne všichni najednou, ale postupně. Těch vedoucích pozic nade mnou se to v podstatě netýkalo, sport není kontroverzní věc, ale v těch dalších rubrikách, jako jsou například zahraničí, domácí zprávy – tam jsou úplně jiní lidé než před dvěma lety.“(Pavlíček 10)

### **4.4.2. Pravidla výběru informačních zdrojů**

#### **Faktory rozhodující o využití zdrojů**

Podle Ganse o konečném využití zdrojů rozhodují následující faktory: předchozí vhodnost zdroje, produktivita zdroje, spolehlivost, důvěryhodnost, autorita a schopnost vyjadřování. Na rozdíl od předchozí kapitoly, kde se teorie faktorů pro výběr témat praxi spíše vzdaluje, v případě zdrojů je realita s teorií téměř totožná. Kromě faktoru autority novináři z MfD nepřímo jmenovali všechny výše zmíněné faktory. „To nejdůležitější na této práci je přinášet originální informace, nebo informace, které jsme schopni originální způsobem interpretovat. Každý musí mít svůj okruh kontaktů a známých v terénu té oblasti, kterou pokrývá, to je základ. Lidi, se kterými se pravidelně setkává a má od nich zajištěnou nějakou

*formu spolupráce. Pak samozřejmě tiskovky, tiskové zprávy, otevřené databáze na internetu (...)*“ (Redaktor 20)

Každý redaktor disponuje vlastním okruhem zdrojů, který tvoří důvěryhodní a ověření lidé. Důležité pro novináře je i již zmíněná schopnost umět se vyjádřit. Tato vlastnost zdroje může redaktorovi práci velmi ulehčovat. Novináři se nevyhýbají ani informační podpoře zvenčí a kontakty mají také mezi lidmi z marketingu a PR. *„Nejčastěji využívám rozhovory s konkrétními lidmi, mám své kontakty, mimo jiné i z oblasti PR, marketingu. Obecně potřebuji, aby ten člověk byl důvěryhodný, a taky aby byl schopný se dobře vyjádřit, někteří lidé nejsou schopni dát dohromady souvislé dvě věty, s takovými se pracuje těžko.“* (Pavlíček 12 a 14)

Ideální je zdroje kombinovat a tím informace ověřovat. *„Většinou je to kombinace více zdrojů, člověk asi nemůže úplně slepě věřit jednomu zdroji, zvláště když je z nějaké politické strany. Za ta léta praxe už člověk ví, kdo je jak spolehlivý, už ty lidi trochu znáte.“* (Korecký 14)

### **Přebírání informací z jiných médií**

Diskutovaným tématem je přebírání informací od konkurenčních médií. Novináři v MfD takto postupují většinou pouze v případě, kdy se jedná o informaci důležitou pro jejich čtenáře, vždy s přiznáním původního zdroje. *„Pokud se objeví někde nějaká zpráva, která je důležitá a o které víme, že si ji náš čtenář přečte, tak ji samozřejmě s přiznáním původního zdroje rozpracujeme, nebo např. na webu zmonitorujeme.“* (Redaktor 26) Takto přejatou informaci se většinou snaží rozšířit nebo na ni navázat další aktualitou. *„Ale pokud už něco takového děláme, tak citujeme původní zdroj, ověřujeme a snažíme se sehnat více informací.“* (Pavlíček 18) V komentářové rubrice mediální prostor sledují redaktori průběžně, protože někdy komentují události, kterým jejich vlastní noviny pozornost nevěnovaly. *„Snažíme se sehrát s tím, co je ve zbytku novin. Ale jinak sledujeme celý ten mediální prostor, komentujeme i věci, o kterých zrovna MF třeba nepsala.“* Ostatní média monitorují také lidé ve vedoucích pozicích i řadoví redaktori, jelikož jsou konkurenční noviny předmětem debat na začátku denních porad.

### **Databáze, tiskové agentury a tiskové zprávy**

Využívání databází, tiskových agentur a tiskových zpráv je zcela běžným rutinním prvkem, je to pomoc zvenčí, bez které by se redaktori obejit nemohli. Čuřík uvádí, že novináři obecně využívají tiskové zprávy a policejní či hasičské svodky čím dál více, aby stihli vykonat za den požadované množství práce. Častost jejich využití se v posledních letech v redakci MfD podle redaktora ve vedoucí pozici spíše snížil. *„Řekl bych, že se ten význam agentur a tiskových zpráv za poslední roky hodně snížil. Když jsem začínal, tak kromě vlastních informací*

*a tiskových zpráv, 50% toho, co se v novinách objevilo, mělo základ v ČTK. Dnes je těch informací takové množství, že ten objem toho, co bereme z ČTK, nebo obecně nemáme z vlastních zdrojů, je opravdu malý.*“ (Redaktor 28)

Čuřík také uvádí, že je vhodné, aby redaktori vedli databázi sdílených kontaktů, pro případ, že by některý z redaktorů nebyl dlouhodobě v redakci přítomen. V praxi je v MfD častější, že má každý z redaktorů své vlastní zdroje a vlastní osobní databázi, kterou s nikým nesdílí. *„Já osobně s nikým nic nesdílím. Já mám za ta léta nastřádané kontakty své, takže nějaké sdílené telefonní seznamy, jestli jsou, moc nevyužívám.*“ (Korecký 16) Ani další dotazovaní redaktori sdílenou databázi nevedli.

### **Role šéfredaktora při výběru zdrojů**

Šéfredaktor MfD nemá na novináře žádné specifické požadavky, které by se týkaly rutinního postupu výběru zdrojů. Tato rutina odráží osobní preference, zkušenosti a schopnosti každého jednotlivce. *„Tohle je základní know-how každého reportéra, že je schopný si nějakou databázi vytvořit, do toho nikdy žádný rozumný šéf šťourat nebude. Jemu jde o to, aby ti reportéři byli schopní a zvyklí si své informace ověřovat. Druhá věc je, že každý chceme, aby naši lidé (reportéři) měli ten svůj adresář co nejširší.*“ (Redaktor 43) Na rozdíl od výběru zpráv, na který má vliv vedoucí rubriky, do výběru zdrojů redaktorům jejich šéfové nezasahují. *„Dokonce si myslím, že o většině těch kontaktů, se kterými novináři pracují, neví ani jejich šéf. (šéf oddělení) Tohle je všechno hodně na osobní bázi.*“ (Redaktor 41)

### **Proměny rutinních postupů výběru informačních zdrojů**

Redaktori nezaznamenali, že by se rutinní postupy výběru zdrojů pod vedením šéfredaktora Jaroslava Plesla lišily od postupů, které se používaly v době, kdy redakci vedla Sabina Slonková. Jak už jsme zmínili výše, zdroje jsou v redakci MfD vnímány jako osobní, soukromá záležitost každého redaktora, do které šéfredaktor ani jiný šéf nezasahuje.

### **4.4.3. Zpracování mediálního obsahu**

Tato kapitola úzce souvisí s kapitolou Postupy při výběru zpráv, zpracování mediálních obsahů se s výběrem zpráv prolíná zejména ve společných limitech a při schvalovacích procesech.

#### **Zpracování témat**

Proces zpracování tématu začíná přípravou redaktora – zmapování tématu, zajištění materiálů, zajištění vlastních informací. *„Začíná to den předem, to si musím zjistit, co se kde*

*děje, utřídit si nápady, zjistit co se psalo, jestli se už o tom psalo.*“ (Pavlíček 24) Poté se o způsobu jeho zpracování vede debata na úrovni oddělení na poradě jednotlivé rubriky. *„Nadhodí se to na poradě a tam už se diskutuje o tom, jak to bude velké a na kdy to je potřeba zpracovat.“* (Pavlíček 24)

Sám autor přináší původní myšlenku a nápad, jak téma zpracovat, ale finální podoba je předmětem diskuze s ostatními redaktory. *„Výchozí je návrh, se kterým přijde autor, pak běží nějaká diskuze na úrovni oddělení, jak s tím tématem naložit. Prodiskutujeme to a dohodneme se, že se z toho udělá např. dvoustrana, protože se k tomu dá udělat velká grafika a protože máme šanci, že v těch novinách bude v příštích dnech volná dvoustrana, kam se to dá dát. Vždy je to debata o tom editování a o tom, co ty noviny v příštích dnech potřebují.“* (Redaktor 47)

Podoba daného textu souvisí s jeho rutinním zpracováním, který se váže na strukturu novin, ale jsou do ní promítány i osobní preference a názory redaktorů. *„Někdy mám pocit, že je něco důležité, přijdu na poradě a tam se diskutuje, jestli o tom vůbec psát, nebo je to maximálně na glosu. Je to věc názoru a v podstatě kolektivní rozhodnutí. Ta struktura stránky je v něčem dobrá, v něčem ne.“* (Korecký 18)

Finální podobu textu kontroluje editor a později korektor. *„Od reportéra to jde editorovi, a když se jemu něco nelíbí, tak to s reportérem zkonzultuje, a popřípadě se to přepíše. Pak to ještě vidí korektor, vedoucí dne, ale tam ty změny nebývají nijak zásadní.“* (Pavlíček 28)

Většinu úprav provádí editor, korektor do textu již nijak zásadně nezasahuje, jeho změny se týkají maximálně titulků. *„Autor článek sepíše, editor ho zkontroluje nebo upraví, dotáhne o nějaké grafické nebo vizuální prvky a tím ta hlavní supervize končí. Potom ještě každou stránku čte vedoucí vydání, ale tam už se jedná spíše o zásahy do titulků nebo zalomení stránek. Už se řeší ty viditelnější věci, než je obsah textu. Ten text by musel být hodně špatný, aby do něho vedoucí vydání zasáhl.“* (Redaktor 51)

### **Limity při zpracování témat**

Limity pro výběr témat a pro jejich následné zpracování jsou podobné, protože tyto dva procesy na sebe navazují a vzájemně se provázejí. Stejně jako při samotném výběru témat je u jeho následného zpracování největším limitem (v případě tištěných médií) prostor. *„Noviny se v posledních letech hodně zmenšily. Zmenšil se zároveň i počet lidí v rubrice a na druhou stranu přibyla i práce s online médiem.“* (Redaktor 53)

Prostor v tištěné verzi MfD prošel radikálními změnami, čímž se limity pro zpracování tématu zvětšily. *„Nejsem si jistý, jestli to přišlo s novým vedením, protože to byla připravovaná změna, na které pracovala už Slonková s Kubíkem. Tam šlo i o to, že MF byla před dvěma lety*

*ve dvou sešitech, ten druhý začínal regionální stránkou a v každém regionu vycházela zvlášť. To je teď v jednom sešitu. Míchalo se i počtem stran uvnitř novin. Je možné, že to souviselo i s příchodem J. Plesla. Čtenáři to hodně špatně nesli, psali nám ještě řadu měsíců po tom.“* (Korecký 22)

### **Role šéfredaktora**

Proces zpracování tématu šéfredaktor podle redaktorů ovlivnit může. Po obsahové stránce ho ale nejvíce zajímá titulní strana, což už jsme zmínili při výběru témat. Podle jeho vlastního zaměření a preferencí má šéfredaktor tendence zasahovat více do zpracovávání témat, ve kterých se orientuje a kterým rozumí. *„Zase jde o to, co kdo z těch lidí umí. Sabina měla vztah ke kauzám, takže jestli měla tendenci do něčeho mluvit, a něco řídit na těch článkách, tak to byla tato tematika. Jaroslava Plesla zajímají zahraniční a politické souvislosti, a společenské trendy, takže ten občas řeší komentáře. Kromě toho, že samozřejmě každý šéfredaktor řeší titulní stranu.“*

Z pohledů redaktorů šéfredaktor může zasáhnout na počátku procesu, při skládání novin, ale neovlivňuje přímo výslednou podobu a formu textů. *„Šéfredaktor se na zpracování dílčích témat moc nepodílí. Ten se dostane k těm novinám na denní poradě, kde si poslechne skladbu novin po jednotlivých rubrikách, ale jak budou ty texty vypadat, to většinou neřeší.“*

### **Proměny zpracování témat**

Vzhledem k tomu, že má šéfredaktor tendence nejvíce zasahovat do témat, která jsou spjatá s jeho vlastním polem působení, lze se domnívat, že s příchodem nového šéfredaktora se tyto zásahy skutečně proměnily. Spíše než jako proměnu rutinního procesu zpracování tématu jsou zásahy vedeny formou diskuze o výběru a pojetí tématu. Finální podobu a formu textům dávají sami jejich autoři. Zatímco Sabina Slonková měla tendence více řídit tematiku kauz, čili témata politická a ekonomická, Jaroslav Plesl častěji zasahuje do zahraničních zpráv a tematiky týkající se společenských trendů.

Námi dotazovaní redaktoři si nemyslí, že by Slonková nebo Plesl zasahovali do výběru a zpracování témat na základě jiných než vlastních preferencí. Nicméně pocit, že médium vlastní politik je pro některé z nich minimálně nepříjemný. *„Nevím, jak jsou na tom ostatní redaktoři, ale já zatím ten špatný pocit z toho nemám. Samozřejmě ten pocit, že nějaký ten člověk tam nahoře je a vlastní to, ten tam je vždycky, to není příjemné pro nikoho v té redakci.“* (Korecký 26)

#### 4.4.4. Organizace práce v redakci

##### Porady

Pracovní doba žurnalisty se vyznačuje značnou nepravidelností, jedním z mála pravidelných bodů pracovního dne novinářů jsou porady. V deníku MfD má každá rubrika denně svou interní poradou, ale každá v jiném čase. Některá oddělení jsou tak malá, popřípadě natolik sehraná, že poradou mít nemusí. Organizaci řeší emailem a po telefonu se svým vedoucím. Záleží na preferencích vedoucího rubriky a vzájemné domluvě. *„Já nedělám denní porady, ona ta naše rubrika běží trochu zvláštním způsobem. Myslím si, že v době internetu a mobilů je to zbytečné, při tom počtu lidí. Máme jen jednu týdenní, kde dáme dohromady týden, ale protože tady sedíme všichni dohromady a jsme schopní se během týdne všichni potkat, tak ta debata běží kontinuálně.“* (Redaktor 61 a 65) Obvyklejší ale v MfD je, že před velkou poradou probíhá podle plánu daných rubrik jejich vlastní interní poradou, kde se schází celé oddělení. *„Ale například domácí oddělení má ráno poradou všech lidí, a to je asi obvyklejší model. Já to mám trochu jinak, podle mě má být novinář v terénu.“* (Redaktor 65)

Všechny porady jednotlivých sekcí musí proběhnout před hlavní denní poradou vedení, která se koná každý den v 11 hodin dopoledne. Redaktoři si připraví své plány na ten daný den a vedoucí oddělení musí být stejně připravení na poradou vedení. *„Nastupuji v 9, v 11 máme denní poradou. Do té doby musím zjistit, jak to vypadá s mými lidmi, kdo kde je a na čem pracují, potvrdit si věci, na kterých jsme domluvení z předchozích dnů, poskládat ty naše 1 – 3 stránky, plus potřebujeme něco nabídnout na titulku.“* (Redaktor 59) Zpravodajové začínají svůj pracovní den většinou dříve, než například komentátoři či sportovní redaktoři. *„Oficiálně to startuje v těch 11 hodin hlavní poradou. To, jak dlouho tady jsem před ní, je různé. Podle toho, co je potřeba udělat. Je potřeba napsat ten plán, rozhlédnout se, pročíst noviny, aby člověk věděl, co se děje. Zpravodajové chodí asi dříve, ale já komentuju, co se ten den stane a před 10 se většinou nestane nic.“* (Korecký 28)

Hlavní porady v 11 hodin se účastní šéfové jednotlivých rubrik, šéfredaktor a hlavní editor. Řeší se celková skladba novin a hlavně témata a články, která se objeví na titulní straně novin.

V pátky ještě probíhá velká plánovací týdenní poradou v podobné sestavě jako ta denní hlavní, z důvodu velkého počtu redaktorů a kvůli nestabilním pracovním dobám se nekonají porady, kde by byla povinná účast všech zaměstnanců redakce.



## **Uzávěrky**

Další faktor, který udává pracovní tempo a řídí den novinářů, jsou uzávěrky. „Každá stránka má vlastní uzávěrku. Ale nejdřív tak od 18 hodin se to začíná zavírat. Máme několik vydání, je možné je měnit někdy až do půl 12. (Redaktor 67) Uzávěrek je během dne několik, jejich přesné číslo a jednotlivé časy se nám nepodařilo přesně zmapovat. Centrální redakce má však výhodu, protože je tiskárna v Praze blízko sídla redakce, může si dovolit mít poslední uzávěrku v pozdních nočních hodinách.

## **Role šéfredaktora**

Plánování, organizaci a porady řídí primárně šéfredaktor. Rozhoduje o hlavní poradě, která následně udává časy porady rubrikám. Čas hlavní porady se může proměňovat v závislosti na osobních preferencích a potřebách šéfredaktora. Časy porad se v MfD v závislosti na šéfredaktorovi proměnily dokonce víckrát. „Hlavní porada se posunula z 10 na 11 hodin. Vždycky se to asi mění podle toho šéfredaktora. Sabina Slonková měla malé dítě, vozila ho ráno do školky, tak ta to posunula dokonce na 9 ráno. To ale vzbudilo velikou vlnu nevole, protože ty další rubriky musely zase předtím udělat svou poradou, aby ten šéf věděl s čím tam na tu hlavní poradou jít. Takže tito redaktori museli mít poradou už třeba o půl 9 a to se jim dost nelíbilo. S tím se pak ještě různě hýbalo, ale s Pleslem přišla ta porada v 11.“ (Korecký 36)

## **Proměny organizace práce**

Na základě změny šéfredaktora se proměňoval čas hlavní porady vedení. Porada byla za šéfredaktory Slonkové v 9 hodin, později se posunula na 10 hodin, a s příchodem Jaroslava Plesla se ustálila na 11 hodin.

## **4.4.5. Nové trendy v médiích**

### **Zrychlování**

Novináři v MfD trend zrychlování připouštějí, ale při psaní pro tištěný deník nepocítují větší tlak ze strany vedení na rychlost jejich práce. Více se zrychlování práce novinářů týká práce pro webovou platformu deníku MfD server iDNES.cz. „Týká se to hlavně webu, tam se to pořád zrychluje. Nejvíce to jde vidět, když se stane nějaká nečekaná velká událost, jako například teroristický útok. Redaktor v tu danou chvíli už musí začít psát, i když ještě skoro neví, co se vlastně stalo. Všechny informace, které se náhle objeví, redaktor zveřejní, protože je potřeba ten web aktualizovat skoro minutu po minutě.“ (Pavlíček 40)

Časový tlak na tištěné články udává doba uzávěrky, ale může se proměňovat také na základě změn časů porad. „*Ten časový tlak je daný tou večerní uzávěrkou, trochu to může souviset i s časem té porady, kde se teprve v těch 11 hodin rozhodne, co bude.*“ (Korecký 38)

Redaktoři nevnímají, že by se časové nároky zvyšovaly nebo snižovaly v závislosti na změně šéfredaktora. „*Ono to ani nejde, protože ta deníková práce je léty zaběhaná, ta časová náročnost na psaní článku je pořád stejná. Fázi sběru informací nijak neznormujete. Záleží, jak se poštěstí se k té informaci dostat a jak ji ověřit – to nenaplánujete.*“ (Redaktor 80)

### **Zhoršování kvality obsahu**

Trend zrychlování je možné pozorovat na základě snižování počtu zaměstnanců, slučování funkcí novinářů a může se projevit také jako pokles a zhoršení kvality obsahu. Dotazovaní novináři souhlasí s tím, že časový tlak může kvalitu tištěných novin zhoršit, nicméně se podle nich tato problematika více projevuje v online médiích. „*Obecně určitě ano. Ale záleží na tom, v jakých médiích. Ten časový tlak posouvá internetové zprávy ke zjednodušení, dělají se rychleji, ale ten charakter toho média to nijak neprzní. Horší je, když se tato metoda, uplatňuje v tisku. Což se může stát. V tom tisku se rozhodně hledí a mělo by se hledět na kvalitu a propracovanost.*“ (Redaktor 82) 42. Na webových portálech jsou chyby způsobené časovým tlakem častější. „*To je asi více věc těch webů, které se předhánějí. To tam pak redaktor střelí první informaci, něco si neověří... to tak bohužel je.*“ (Korecký 42) Internetový mediální obsah pak vlivem časového tlaku působí neuceleně. „*Nejde ani tak o to, že se informace nestihne ověřit, ale spíše bych řekl, že se z těch informací nedá udělat úplně smysluplný souhrn, tak už se jen kupí na sebe vše, co se děje.*“ (Pavlíček 42)

### **Slučování funkcí novinářů**

Časový tlak na novináře působí také na základě snižování počtů zaměstnanců, který pak vede ke slučování funkcí novinářů. „*Všude je tlak na snižování počtu lidí. Všichni se snaží šetřit a já jsem kdysi zažil, že opravdu na různé věci byla spousta lidí. Kolik lidí sedělo v komentářích kdysi a teď, to se vůbec nedá srovnat. A to pak samozřejmě je znát, když stejnou práci místo šesti lidí dělají dva. Té práce je víc.*“ (Korecký 38)

Se snižováním počtu zaměstnanců práce přibývá. Ale centrální redakce MfD zatím stále má svá specializovaná pracoviště jako je například fotooddělení. Slučování funkcí se více projevuje například v menších regionálních redakcích. „*To se týká spíše menších novin, třeba regionální MF. Tam už je těch fotografů méně a redaktoři si fotí sami, nebo mají jen jednoho*

*fotografa na celou redakci. Bývalo to tak, že jeden fotograf měl sport, druhý domácí zprávy, teď už to všechno musí fotit jeden člověk, nebo každý redaktor sám. (Pavlíček 52)*

Slučování funkcí můžeme v redakci MfD pozorovat více na úrovni univerzálnosti redaktorů, kteří jsou schopni pokrýt více oblastí a psát i texty mimo svou primární roli v redakci. *“Není tady moc časté, že ten kdo by psal, by si i fotil. To si fotografové tady hlídají, to je jejich píseček. Ale například teď je na titulce komentář od editora ekonomické rubriky, který se hodně zajímá o zahraniční politiku, takže píše někdy texty, ačkoliv to do jeho kompetence vůbec nespadá. On nemá psát jednak proto, že je editor, a taky je z ekonomické rubriky, ale píše k nám do komentářů o amerických volbách. Což je asi přesně ta přidaná hodnota, kterou při přijímání nového člověka to vedení ocení. Jde hlavně i o zaměnitelnost, nebo univerzálnost, to je výhodné, když si jiný redaktor vezme dovolenou například.” (Korecký 56)*

Novináři v MfD dnes musí umět rozlišit texty pro web a do tisku a zvládat pracovat s oběma platformami. *„V naší centrální redakci je to spíše tak, že ti lidé, kteří byli zvyklí dělat papírové noviny se najednou museli naučit dělat s webem, to znamená naučit se pracovat se systémem, pochopit, že to má trochu jinou strukturu, že už není možné třeba celý den dělat na jednom článku. To samé je naopak redaktor, který dělá 10 let jen iDNES.cz, se najednou musel naučit dělat ty novinové papírové články, které se tvoří úplně jinak, forma toho textu je prostě jiná.” (Pavlíček 52)*

Obecně je pro novináře v současné době velká výhoda, pokud zvládá více dovedností a má širší záběr témat, o kterých píše. Trend „multiskills“ novinářů je rozhodně znatelný i v redakci MfD. *„Novinář, který umí i dobře fotit, nedej bože umí natočit video a umí pracovat s programy, nebo má dobrý vztah k sociálním sítím, bude vždycky ve výhodě.”* Ve výběrovém řízení by měl takovýto novinář i větší šance na úspěch. *„Pokud bych měl možnost si vybrat ze dvou kandidátů, ze kterých jeden umí fotit a ještě ho baví posílat věci z terénu na internet a baví ho online reportáže, kdežto ten druhý jen píše a nemá k jiným věcem vztah, tak upřednostním toho, který má vztah k těm technologiím.” (Redaktor 100 a 102)*

### **Zaměstnávání externistů**

Z výpovědí námi dotazovaných redaktorů nelze jednoznačně vyvodit závěr, zda se počet externích pracovníků v MfD zvýšil či snížil. Vedoucí komentářové rubriky se domnívá, že se spíše zvýšil. *„Vidím to i u nás v těch komentářích, byť dříve, když jsme měli ty dvě strany, tak jich bývalo taky dost, ale dneska je to na té hlavní straně, která bývala jen redakční. Takže dneska už i tam píší externisté, protože my ve dvou, třech lidech nepokryjeme celé to spektrum problémů, školství, zdravotnictví a tohle všechno. Věci, které neznáme nebo nestihnáme, to dělají*

*externisté. To samé bude asi i v jiných rubrikách. Například i pro přílohy (barevné vkládané magazíny, ona dnes), tam pracují 1 – 2 lidé od nás, zbytek jsou texty nadomluvané od externistů.“ (Korecký 54) Kdežto jeden z řadových redaktorů se domnívá, že poměr externích a interních pracovníků zůstal podobný. „Nemyslím si. Ten poměr externí a interní zůstal, ale u těch externích pracovníků je práce čím dál náročnější, je tam ten požadavek zvládat noviny i web.“ (Pavlíček 54)*

Redaktor ve vedoucí pozici jiné rubriky se domnívá, že se počty externistů nijak zásadně neproměnily, ale v souvislosti se snižováním zaměstnanců pro papírové noviny se využití externistů vyhnout nedá. Nicméně zaměstnávání externistů nepovažuje za trend. „Tady je potřeba si uvědomit, že to hodně souvisí s tím, jak hubne ta papírová sekce novin. Já bych neřekl, že by se to měnilo nějak zásadně. Spíše některá firma trochu koketuje s tím schwarz systémem<sup>40</sup> ve snaze ušetřit náklady, ale to jsou spíše pokusy, ze kterých se nedá udělat trvalý trend.“ (Redaktor 98)

### **Propojování médií a překlápění obsahů**

Ke konvergenci nejčastěji dochází v online a tištěných médiích, které mají totožného vlastníka, což je právě případ MfD. Vlivem konvergence se zvýšily požadavky na redaktory MfD. „Před 6 lety měl každý svoji roli a dělal jen např. Idnes.cz, nebo jen MfD, ale těch lidí (redaktorů) ubylo, a to se týká všech médií. Najednou 1 redaktor dělá třeba 5 článků a pro trojí platformu. (Pavlíček 50)

V MfD v současné době nejsou novináři, kteří by psali pouze pro tisk a obsahy, které vytváří jeden člověk, se mohou šířit více kanály. „Dnes už nejsou redaktori, kteří by psali jen do tisku. Spíše je trendem, že reportér píše nějaký obsah, který pak jde různými kanály ven.“ (Redaktor 78) Ačkoliv jsou redakce MfD a iDNES.cz oddělené, některé rubriky jsou společné a dochází k překlápění obsahů mezi tištěnou verzí deníku a webovou platformou iDNES.cz. „Texty se překlápí, ale je to i tím, že ten daný text píše stejní lidé, některé rubriky mají pro web a tisk redakce sdílené. Ale například domácí rubrika nemá společnou redakci pro tisk a web a to si dělají každý své a pro svou platformu, tam už je to složitější a záleží na domluvě. (Pavlíček 46)

Otázka překlápění obsahů je však složitá a v redakci se o ní stále vedou debaty zejména v rámci prodejní strategie novin. „Dělá se to a vede se o tom debata. Pokud byste věci pro

---

<sup>40</sup>Schwarz systém je označení pro způsob ekonomické činnosti, při které osoby, které vykonávají pro zaměstnavatele běžné činnosti, nejsou jeho zaměstnanci, ale formálně vystupují jako samostatní osoby samostatně výdělečně činné. V Česku je nelegální prací a postihy za ni přesně definují paragrafy 139 a 140 zákona o zaměstnanosti (435/2004 Sb).

*noviny překlápěla na ten web, tak si srážíte prodej novin. Na druhou stranu, tržby z inzerce v těch novinách jdou dolů tak rychle, že je nám všem jasné, že ty papírové noviny nám tady tu ekonomiku neudrží. To znamená, že všichni chápeme, že ten web pro nás bude jednou jediný příjem tržeb.“* Při překlápění obsahů je složité najít rovnováhu. Překlápění textů pro daný den se projednává na hlavní poradě vedení, kde je přítomen i vedoucí redaktor webu. *„Vždycky se jednotlivé texty zvažují, co překlápět, co nepřeklápět. Jsou autoři, které tam překlápíme systematicky. Většinou ty texty do tisku, které jsou hodně zajímavé pak o den, dva později překlápíme na web. Oni si to hodně drží, abychom se nekanibalizovali navzájem. Člověk z iDNES.cz tam sedí ráno na té poradě MF a čte témata, která dělají, takže když někoho něco zaujme, tak se domluvíme, zda to uděláme společně, nebo komu to přidělíme a kam všude to dáme.“* (Korecký 44)

Strategii překlápění textů neměli šéfredaktoři úplně stejnou. Takováto rozhodnutí ale spadají do kompetence obchodních manažerů, podíl šéfredaktorů je jen dílčí. *„Oba šéfredaktoři vyšli z papíru a vnímají tisk trochu jako srdeční záležitost. Ale tohle subjektivní hodnocení šéfredaktora na to má jen malý, dílčí vliv. Ta debata, která běží o strategii papírových novin a o té webové, to je spíš obchodní záležitost.“* (Redaktor 90)

Konvergence se také projevuje jako vzájemná propagace produktů obou typů médií nebo jako částečné, až celkové propojení redakcí. Snaha propagovat například tištěný deník MfD na webu iDNES.cz se objevuje, *„Myslím si, že lidé, kteří jsou zvyklí číst zprávy na internetu a nekupují noviny, ti si stejně ty noviny nepůjdou koupit, ani když se na internetu dočtou, že bližší informace najdou v tisku. Až na některé výjimky – např. někdo si je koupí díky zajímavé příloze.“* (Redaktor 88)

Stejně tak se redakce setkala s pokusem propojení redakcí MfD, webu idnes.cz, i Lidových novin. Tato strategie příliš úspěšná nebyla. V současné době jsou sdíleny jen některé rubriky pro MfD a web idnes.cz. *„Ta naše část je propojená, tedy sloužící oběma kanálům. Mám dojem, že už je to takto sdílené 6 let. Byl tady pokus dokonce sdílet ještě další rubriky, bylo to daleko širší. Vyskytl se i pokus sdílet sportovní a zahraničně-politickou rubriku a fotografie i mezi Lidovkama a MfD, to znamená, že v jednu dobu vytvářely rubriky obsah pro oba deníky plus i jejich online verze. Pak se od toho zase trochu začalo upouštět, protože se zjistilo, že to úplně nefunguje. Dneska je to tak, že v MF rubriky sport, kultura a ekonomika mají jednu redakci pro obě ta média.“* (Redaktor<sup>41</sup>)

---

<sup>41</sup> Vsuvka v úvodu rozhovoru.

## **Bulvarizace a zezábavňování**

Trend infotainmentu vnímají všichni dotazovaní redaktoři. Týká se obecně všech médií, včetně deníku MfD. „Všem deníkům padá náklad a reakce na to je dělat ty zprávy jakoby co nejpřístupnější lidem. Určitě se bulvarizuje i MfD, tam je to v posledních letech výrazné.“ (Redaktor 104)

Infotainment je zakotven ve snaze udržet si prodej i v době krize tištěných médií. „Určitě je tady snaha, aby ty noviny byly čtivé, pro někoho to možná není úplně v dobrém slova smyslu. Ta témata se určitě vybírají podle atraktivnosti. Souvisí to i s tou prodejností, na ty noviny je vytvářen veliký tlak, zejména z hlediska internetu.“ (Korecký 58)

V tomto případě lze vidět střet mezi ziskem a uměním novinářské profese. Také redaktoři MfD při své práci musí neustále čelit trvalému napětí plynoucího z těchto střetů. „To je věčný boj. Nikomu z nás se to nelíbí. Všichni bychom chtěli dělat ty třístránkové hlubokomyslné analýzy, kterým rozumí těch pár zasvěcených, se kterými chodíme na kafe. Ale víme, že to tak nejde.“ (Redaktor 112)

Trend psát jednoduše a srozumitelně se v MfD zrcadlí, stejně jako snaha zaujmout co největší počet čtenářů. „Bulvarizace nemusí znamenat oddechová a zábavnější témata. Jde o to, aby ta zpráva byla relevantní a tu relevanci lidem vysvětlit. Měly by to být věci, které lidi pochopí. Je trend psát jednoduše, srozumitelně, lidově, a o věcech, které zajímají a baví velký počet lidí. Já bych řekl, že v deníku ten prostor zábavnosti se tolik nedostává, na to není místo. Tam nemusí jít jen o zábavu, může jít o servisní témata – finanční gramotnost, a různé praktické věci.“ (Redaktor 106).

Současně se vedení redakce snaží, aby se neprolínala publicistika se zpravodajstvím a obě formy byly rozpoznatelně odděleny. „Je tady tlak, aby se neprolínalo zpravodajství a komentáře. Často to k tomu svádí, například v tom domácím zpravodajství. Tam ta snaha udělat odlehčenější text, do kterého redaktor vkládá nezpravodajské prvky, to se stává, ale bývá to opakovaně vytykáno na poradách.“ (Korecký 58)

Nejvíce se podle redaktorů bulvarizace projevuje na titulních stránkách a na titulcích novin MfD, a to opět z prostého důvodu – zvýšit prodejnost. Při výběru titulků má poslední slovo šéfredaktor. „Možná se to projevuje spíše na těch předních stránkách novin, kvůli prodeji. Hlavně titulky na prvních straně. Možná, že Jaroslav Plesl má kousek víc posunutý práh toho, co pro něho je ideální titulek, nebo jako poutavý titulek. Myslím si, že Sabina Slonková se v tomto držela více zpátky. Ačkoliv jsou ty titulky spíše kolektivní dílo, kdy nad tím sedí více lidí,

*tak šéfredaktor je ten, kdo má poslední slovo. Je nám to někdy předhazováno, někdy s tím i můžu souhlasit, někdy se mi zdá, že je to přehnaná kritika.“ (Korecký 60 a 67)*

MfD se podle vedoucího redaktora snaží stále tvořit kvalitní a seriózní obsah. Bulvarizující titulky a titulní strana nemusí po jeho názoru nutně znamenat, že obsah není seriózní. *„Niméně když se pak podíváte na obsah těch článků, tak bych řekla, že fronta píše velice poctivě a jsou to jedny z mála novin, kde je snaha držet poctivé řemeslo. Redakce se snaží držet to, co s tou seriózností souvisí – tedy nezjednodušit informaci tak, že se úplně obrátí v něco, co není pravda – to se tady drží.“ (Redaktor 112)*

## **Koncentrace médií**

V kapitole Dobový kontext jsme zmínili, že jsou české noviny aktuálně zcela ve vlastnictví česko-slovenských podnikatelských subjektů. Vlastníkem MfD je politik, ministr financí a podnikatel Andrej Babiš. Tento trend může být pro demokratickou společnost nebezpečný. Největší obavy vzbuzuje myšlenka, že by šéfredaktor a jeho pravomoci podléhali politickým, ekonomickým či jiným zájmům majitele, což by silně ohrozilo nezávislost deníku.

Podle vedoucího komentářové rubriky ale k tlakům ze strany majitele nedochází. *„Já když jsem tady nastupoval, nastupoval jsem s obavami. Přišel jsem v době, kdy už MF vlastnil pan Babiš. Přece jenom Andrej Babiš je aktivní politik a neměl jsem z toho dobrý pocit. Ale ona (Sabina Slonková) vždy tvrdila, že ona je šéfredaktorka a to síto, přes které nic neprojde, a já jsem komentátor, kterého se netýká, komu noviny patří. Říkala, že s majitelem novin vše vyřeší ona a taky to tak opravdu vždy bylo. Občas se ke mne dostalo, že se majiteli úplně nelíbil článek, který jsem napsal, to jo. Ale skoro mám pocit, že v tomto se to nezměnilo. K nám do oddělení nedoléhají nějaké tlaky z vedoucích pozic.“ (Korecký 24)*

Šéfredaktor Jaroslav Plesl se k nezávislosti deníku MfD vyjádřil v rozhovoru pro iDNES.cz pár dní po té, co deník přebíral. Uvedl, že obsah novin s majitelem neřeší. *„Myslím, že žádné tlaky nepřijdou. Ty mantinely jsou podle mého názoru nastaveny naprosto správně a pan Babiš by byl sám proti sobě, kdyby nějakým způsobem zkusil zasahovat do redakčního obsahu. O obsahu se nebavím s majitelem holdingu, ale s generálním ředitelem vydavatelství MAFRA. V tuto chvíli je mým jediným úkolem dotáhnout do konce strategii, na které pracovala moje předchůdkyně Sabina Slonková.“<sup>42</sup>*

---

<sup>42</sup> Nový šéfredaktor Jaroslav Plesl: MF DNES bude pestrá a dravá. In: *IDNES.cz* [online]. MAFRA, a.s., 2014 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: [http://zpravy.idnes.cz/rozhovor-s-pleslem-novy-sefredaktor-mf-dnes-fmj-/domaci.aspx?c=A140703\\_2079092\\_domaci\\_maq](http://zpravy.idnes.cz/rozhovor-s-pleslem-novy-sefredaktor-mf-dnes-fmj-/domaci.aspx?c=A140703_2079092_domaci_maq)

Bývalá šéfredaktora Sabina Slonková v rozhovoru pro server Aktuálně.cz k obsahu deníku uvedla, že za svého působení žádnou autocenzuru redaktorů nezaznamenala. „*Samotná redakce měla snahu odvádět poctivou práci, za mého působení jsem tam nezaznamenala autocenzuru ve smyslu: tohle téma necháme jiným, nebudeme si přidělovat problémy.*“ Nezávislost deníku ale sama zpochybnila. „*Ukázalo se, že mám úplně jiné představy o tom, co v praxi znamená slovo nezávislost.(...) Ten rozpor byl tak velký, že přípravu svobodných novin v podstatě znemožňoval. Nechtěla jsem být hrobníkem novin, ve kterých jsem začínala a ke kterým mám vztah.*“<sup>43</sup>

Změna šéfredaktora vzbuzovala neklid mezi redaktory i čtenáři také proto, že Sabina Slonková byla vnímána jako šéfredaktorka, která by se případnému tlaku ze strany majitele ubránila. Zásahy do výběru a zpracování obsahů majitelem by ze své pozice nepřipustila. „*Ten její odchod byl obestřený nějakým tajemstvím. Pro mnoho lidí to byla nepříjemná zpráva, protože věřili, že zrovna ona je ten člověk, který to ustojí, třeba ten tlak toho majitele.*“ (Korecký 26)

Sama Slonková se k důvodům svého odchodu zpočátku příliš nevyjadřovala, ale obsah deníku později v roce 2015 okomentovala velmi kriticky: „*Jsem bytostně přesvědčená o tom, že ani v dnešní době není možné upravovat obsah novin, které chtějí být nezávislé, na přání inzertních klientů, obchodních partnerů, politických přátel a jejich přátel. Tím spíš když jde o noviny, které vlastní člen vlády a byznysmen z první pětky. V takovém případě se naopak musíte o to víc snažit přesvědčit čtenáře, že vašim informacím může věřit, že nejsou ohnuté. Když ztratíte důvěru čtenářů, už ji zpátky nezískáte. A s tímhle názorem jsem zůstala ve vedení společnosti nakonec sama.*“<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Sabina Slonková: Nechtěla jsem být hrobníkem MF Dnes. In: *Aktuálně.cz* [online]. Economia, a.s., 2015 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://nazory.aktualne.cz/rozhovory/sabina-slonkova-nechtela-jsem-byt-hrobnikem-mf-dnes/r~d688dd94b5c911e4ba57002590604f2e/>

<sup>44</sup> Sabina Slonková: Nechtěla jsem být hrobníkem MF Dnes. In: *Aktuálně.cz* [online]. Economia, a.s., 2015 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://nazory.aktualne.cz/rozhovory/sabina-slonkova-nechtela-jsem-byt-hrobnikem-mf-dnes/r~d688dd94b5c911e4ba57002590604f2e/>



## Závěr

V této práci jsme se snažili najít odpověď na otázku, *jak se proměnila centrální redakce deníku Mladá fronta Dnes poté, co opustila funkci šéfredaktorky Sabina Slonková a vystřídal ji Jaroslav Plesl*. Kromě mapování a proměn rutinního chodu redakce nás zajímalo, jak se proměňuje prostředí a podmínky pro práci novinářů na základě nejvýraznějších současných trendů, které předkládají mediální teorie.

Výzkumná část navazuje na linii teoretických východisek práce a návod k rozhovorům s redaktory vycházel z kapitol a podkapitol teoretické části. Metodou empirického výzkumu bylo kvalitativní dotazování, technika polostrukturovaných rozhovorů. Původní záměr oslovit oba šéfredaktory a redaktory na pozicích vyššího vedení redakce ztroskotal na neochotě redaktorů zúčastnit se výzkumu. Povedlo se získat odpovědi od dvou redaktorů na pozici vedoucích rubrik (zpravodajské i publicistické) a řadového redaktora. Vyjádření šéfredaktorů k některým bodům této práce se podařilo nalézt v rozhovorech, které Sabina Slonková a Jaroslav Plesl poskytli médiím.

Z výzkumu vyplývá, že se redakce proměnila zejména z technického hlediska, ale celkové zaměření deníku se nijak zásadně neproměnilo. Rubriky i jejich tematická zaměření se zachovala. Zúžil se počet stran, k čemuž ale došlo v důsledku dlouhodobě plánovaných změn, na které Jaroslav Plesl svou strategií navázal. Došlo k mnoha personálním změnám, nicméně většina rutin zůstala zachována.

Rutinních postupů v MfD, do kterých by znatelně zasahoval šéfredaktor, není mnoho, přesto se s jeho osobou chod redakce v tomto ohledu proměňuje. Jeho role se nejvíce promítá do organizace práce v redakci, obsahu titulních stránek novin a do témat, která patří pod jeho pole působení. Podílí se také na prodejní strategii novin. Další rutinní postupy už spadají do kompetence jednotlivých rubrik a jejich vedoucích. Mnoho vlivů a zažitých postupů si také novináři přinášejí a odnášejí při putování napříč médii, popřípadě se přizpůsobují již zavedenému chodu redakce, ve které zrovna pracují.

Šéfredaktor má tendence zasahovat do témat, která jsou spjatá s jeho vlastním polem působení, tudíž se spolu se změnou šéfredaktora změnilo postupy při gatekeepingu. Zatímco Sabina Slonková řídila více kauzy, ekonomiku a politiku, Jaroslav Plesl se spíše zabývá společenskými trendy, zahraniční politikou a komentáři. Po obsahové stránce šéfredaktora nejvíce zajímá titulní strana novin.

Postupy výběru zpráv na úrovni jednotlivých rubrik se proměnily, nicméně je pravděpodobnější, že se tak stalo spíše na základě změny vedoucího dané rubriky a personálních změn v oddělení. Stěžejní roli při rozhodování o dílčích tématech má vedoucí daného oddělení.

V redakci se s příchodem Jaroslava Plesla změnil čas hlavní porady vedení, což ovlivňuje pracovní dobu podřízených zaměstnanců a práci v jednotlivých rubrikách. Oddělení musí na základě hlavní porady vedení přizpůsobit časy svých vlastních porad, a promění se i jejich harmonogram a začátek pracovní doby. Z výzkumu vyplývá, že jsou porady a celá organizace práce v redakci ovlivňovány osobními preferencemi šéfredaktora.

Zdroje a jejich výběr jsou soukromou záležitostí každého redaktora a šéfredaktor ani vedoucí rubriky do tohoto postupu nezasahují. Bylo zjištěno, že redakce MfD žádné zdroje na základě změn šéfredaktora nevyřazovala.

V poslední zkoumané kapitole jsme zjistili, že kromě častějšího zaměstnávání externistů, které nelze na základě získaných informací prokázat ani vyvrátit, můžeme v redakci pozorovat všechny novodobé trendy, které byly popsány v teoretické části.

Se snižováním počtu zaměstnanců práce v redakci přibývá, centrální redakce MfD si ale zatím zachovává svá specializovaná pracoviště, a píšící redaktori si obrazové a jiné doprovodné materiály sami pořizovat nemusí, neboť má redakce vlastní fotografie. Slučování funkcí se projevuje více na úrovni regionálních redakcí, kde se například počet fotografů snížil. V centrální redakci MfD je trend viditelný na úrovni univerzálnosti redaktorů, kteří jsou schopní pokrýt více oblastí a psát i texty mimo svou primární roli v redakci.

Otázka překlápění obsahů z tisku na web je pro MfD složitá a v redakci se o ní stále vedou debaty zejména v rámci prodejní strategie novin. K překlápění textů ale reálně dochází.

Trend infotainmentu a snaha psát jednoduše a srozumitelně se v MfD zrcadlí, stejně jako snaha zaujmout co největší počet čtenářů. Nejvíce se podle redaktorů bulvarizace projevuje na titulních stránkách a na titulcích novin MfD, důvodem je nepochybně zvyšování prodejnosti. Práce novinářů v MfD se v posledních letech ztlačně proměnila a je formována tlakem internetových médií, stále se snižujícími výdělky z inzerce, a také novými trendy, které se formují ve snaze udržet papírová média při životě.

Během rozhovorů jsme se setkali s myšlenkou, že šéfredaktorka Sabina Slonková měla tendence bulvarizaci deníku potlačovat, na rozdíl od Jaroslava Plesla, který tento trend více podporuje. Toto téma by mohlo být vhodné pro další zkoumání za pomoci obsahové analýzy a komparace jednotlivých vydání deníku MfD. Vlastnictví médií a vliv majitele na obsah novin

se taktéž nabízí, nicméně můžeme vyslovit obavy ohledně ochoty novinářů výzkumu se účastnit.

Ve snaze ukotvit téma v kontextu vyvstaly na povrch nové mediální projekty, které začaly vznikat na základě proměn vlastnických poměrů mediálních skupin a vydavatelství. Zajímavým tématem pro další práce by mohla být otázka, jak je možné, že v době krize tištěných médií začínají vznikat nová tištěná média. Kdo za nimi stojí a proč víme. Ale jaké mají strategie a šance na úspěch? Prostor pro další výzkum se nabízí i v otázce jejich strategií a sledování jejich vývoje.

## Seznam literatury

BURNS, Lynette Sheridan. *Žurnalistika: praktická příručka pro novináře*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2004. 186 s. ISBN 80-7178-871-6.

BURTON, Graeme a JIRÁK, Jan. *Úvod do studia médií*. 1. vyd. Brno: Barrister & Principal, 2001. 391 s. ISBN 80-85947-67-6.

CRESWELL, John W. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 07-619-0144-2.

ČUŘÍK, Jaroslav a Rudolf BURGR. *Nové trendy v médiích*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2012, 239 s. ISBN 978-802-1058-392.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6.

HUANG, Edgar. 2006. „Facing the Challenges of Convergence.“ Pp. 83-98 in *Convergence* 2006, r. 12, č. 1.

JIRÁK, Jan a KÖPPLOVÁ, Barbara. *Masová média*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009. 413 s. ISBN 978-80-7367-466-3.

JIRÁK, Jan a KÖPPLOVÁ, Barbara. *Média a společnost*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2007. 207 s. ISBN 978-80-7367-287-4.

MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. 4., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Portál, 2009. 639 s. ISBN 978-80-7367-574-5.

ONDRUŠKOVÁ, Pavla. *Proměny pracovních rutin členů brněnské redakce MF DNES v rámci působení trendů konvergence a multimedializace*. Brno, 2010.

POKORNÝ, Milan a POKORNÁ, Dana. *Redakční práce: jak připravit text k publikování*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. 217 s. *Žurnalistika a komunikace*. ISBN 978-80-247-3773-7.

QUINN, Stephen – FILAK, Vincent (eds.) 2005. *Convergent journalism*. Boston: Elsevier.

REIFOVÁ, Irena a kol. *Slovník mediální komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2004. 327 s. ISBN 80-7178-926-7.

RUSS-MOHL, Stephan. *Žurnalistika: komplexní průvodce praktickou žurnalistikou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 292 s., [22] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0158-8.

SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014. 539 s., [4] s. obr. příl. *Žurnalistika a komunikace*. ISBN 978-80-247-3568-9.

SHOEMAKEROVÁ, Pamela J a Stephen D REESE. *Mediating the message: theories of influences on mass media content*. 2nd ed. White Plains, N.Y.: Longman, c1996, xiv, 313 p. ISBN 08-013-1251-5.

TRAMPOTA, Tomáš. *Zpravodajství*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006, 191 s. ISBN 80-736-7096-8.

VALČEK, Peter. *Slovník teórie médií A-Ž*. 1. vyd. Bratislava: Literárne informačné centrum, 2011. 352 s. ISBN 978-80-8119-042-1.

### **Online zdroje:**

České noviny si rozdělily podnikatelské skupiny. In: *MediaGuru* [online]. Praha: PHD, a.s., 2015 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2015/08/ceske-noviny-si-rozdelily-podnikatelske-skupiny/#.VwwEkvmLTIW>

MF Dnes a Lidové noviny propouštějí a spojují některé redakce. In: *Týden.cz* [online]. EMPRESA MEDIA, a.s, 2012 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: [http://www.tyden.cz/rubriky/media/tisk/mf-dnes-a-lidove-noviny-propousteji-a-spojuji-nektere-redakce\\_248767.html](http://www.tyden.cz/rubriky/media/tisk/mf-dnes-a-lidove-noviny-propousteji-a-spojuji-nektere-redakce_248767.html)

Místo Ringieru kupuje Babiš vydavatelství Mafra. In: *E15.cz* [online]. Mladá fronta a. s., 2013 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/technologie-a-media/misto-ringieru-kupuje-babis-vydavatelstvi-mafra-1001737>

Šéfredaktorkou deníku Dnes bude Sabina Slonková. In: *E15.cz* [online]. Mladá fronta a. s., 2013 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: [http://zpravy.e15.cz/domaci/udalosti/sefredaktorkou-deniku-dnes-bude-sabina-slonkova-1037956?tryMobileVersion=1#utm\\_medium=selfpromo&utm\\_source=e15&utm\\_campaign=copylink](http://zpravy.e15.cz/domaci/udalosti/sefredaktorkou-deniku-dnes-bude-sabina-slonkova-1037956?tryMobileVersion=1#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink)

Babišovu mediální vlajkovou loď opouští po Čáslavském i další novináři. In: *E15.cz* [online]. Mladá fronta a. s., 2013 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/domaci/udalosti/babisovu-medialni-vlajkovou-lod-opousti-po>

casenskem-i-dalsi-novinari-

1039414#utm\_medium=selfpromo&utm\_source=e15&utm\_campaign=copylink

Sabina Slonková odchází z MF Dnes, nahradí ji Plesl. In: *Respekt.cz* [online]. Economia, a.s., 2014 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.respekt.cz/fokus/sabina-slonkova-odchazi-z-mf-dnes-nahradi-ji-plesl>

Echo24.cz: Mafru opouští Kubík a Rubeš. In: *MediaGuru* [online]. Praha: PHD, a.s., 2014 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2014/09/echo24-cz-mafu-opousti-kubik-a-rubes/#.Vw0PbvmLTIX>

Moje deníky jsou nezávislé, reaguje Babiš na odchody ze SME. In: *Echo24.cz* [online]. Echo Media a.s., 2014 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://echo24.cz/a/wCgC8/moje-deniky-jsou-nezavisle-reaguje-babis-na-odchody-ze-sme>

Mladá fronta DNES. In: *Mafru.cz* [online]. MAFRA, a.s., 2015 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: [http://www.mafra.cz/cs/?y=mafra\\_all%5Ccs\\_produkty-a-sluzby\\_mlada-fronta-dnes.htm](http://www.mafra.cz/cs/?y=mafra_all%5Ccs_produkty-a-sluzby_mlada-fronta-dnes.htm)

Nový šéfredaktor Jaroslav Plesl: MF DNES bude pestrá a dravá. In: *iDNES.cz* [online]. MAFRA, a.s., 2014 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: [http://zpravy.idnes.cz/rozhovor-s-pleslem-novy-sefredaktor-mf-dnes-fmj-/domaci.aspx?c=A140703\\_2079092\\_domaci\\_maq](http://zpravy.idnes.cz/rozhovor-s-pleslem-novy-sefredaktor-mf-dnes-fmj-/domaci.aspx?c=A140703_2079092_domaci_maq)

Sabina Slonková: Nechtěla jsem být hrobníkem MF Dnes. In: *Aktuálně.cz* [online]. Economia, a.s., 2015 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://nazory.aktualne.cz/rozhovory/sabina-slonkova-nechtela-jsem-byt-hrobnikem-mf-dnes/r~d688dd94b5c911e4ba57002590604f2e/>

# Seznam zkratek

**MfD** – Mladá fronta Dnes

**ČTK** – Česká tisková kancelář

**RBDV** – Rheinisch-Bergische Druckerei und Verlagsgesellschaft (německé vydavatelství)

## Přílohy

### 1. Tabulka č. 1: Návod k rozhovorům

<b>Návod k rozhovorům:</b>
<b>1. Pozice redaktora v mediální organizaci:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Jak dlouho pracujete v redakci, na jaké pozici?</li><li>- Pracovali jste pod oběma šéfredaktory?</li><li>- Jak se vyvíjela/y vaše pozice?</li><li>- Co je hlavní náplní vaší práce?</li></ul>
<b>2. Postupy při výběru zpráv:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Jakým způsobem volíte témata? (kritéria volby tématu, jejich třídění)</li><li>- Kdo je schvaluje / s kým konzultujete výběr?</li><li>- Jakou roli hraje prostor a čas?</li><li>- Změnily se postupy výběru zpráv s příchodem nového šéfredaktora?</li><li>- (Pokud ano, jakým způsobem?)</li></ul>
<b>3. Pravidla výběru informačních zdrojů:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Jaké zdroje využíváte nejčastěji?</li><li>- Jaká kritéria musí zdroj splňovat?</li><li>- Přebíráte někdy informace od jiných médií? V jakých případech? (Bylo tomu tak i za šéfredaktorky Slonkové?)</li><li>- Jak využívá redakce zpr. agentury, databáze? (usnadňují/urychlují práci?)</li><li>- Jak využívá redakce svodky, tiskové zprávy? (usnadňují/urychlují práci?)</li><li>- Přinesl nový šéfredaktor jiné, nové zdroje? Nebo naopak bylo nutné nějaké vyřadit?</li><li>- Vznesl nový šéfredaktor jiné požadavky na zdroje?</li></ul>
<b>4. Zpracování mediálního obsahu:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Jakým způsobem postupujete při zpracování tématu?</li><li>- Kdo dává textům finální podobu?</li><li>- Kdo texty kontroluje?</li><li>- Jaká jsou nejčastější omezení?</li><li>- Přišli s novým šéfredaktorem i nové požadavky na zpracování témat? Máte pocit, že jste např. měl volnější ruku nebo naopak ji máte teď?</li></ul>
<b>5. Organizace práce v redakci</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Jak vypadá Váš pracovní den?</li><li>- V jakých časech jsou porady? Jak probíhají?</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Co si musíte jako redaktor připravit předem?</li> <li>- Kolik bývá během dne uzávěrek?</li> <li>- Jak byste popsali pracovní dobu novináře?</li> <li>- Změnily se časy porad a uzávěrek s novým vedením?</li> </ul>
<p><b>6. Trendy:</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zrychlování, jak tento trend vnímáte? Jak se odráží ve vaší práci?</li> <li>- Přinesl nový šéfredaktor i vyšší požadavky na rychlost práce? Nebo spíš naopak, je tempo volnější?</li> <li>- Myslíte si, že s přibývajícím tlakem na rychlost klesá kvalita obsahu?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dochází v redakci k propojování a k překlápění obsahů?</li> <li>- Jsou striktně rozděleny texty pro tisk a pro web?</li> <li>- Proměnila se strategie rozdělování textů s příchodem pana Plesla?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pociťujete, že jsou na vaši pozici kladeny větší požadavky, než v minulosti? (bez ohledu na šéfredaktory)</li> <li>- Myslíte si, že dochází ke slučování funkcí novinářů ve vaší redakci?</li> <li>- Pokud ne např. u vás, u vašich kolegů?</li> <li>- Má redakce vlastního fotografa?</li> <li>- Pořizujete si ke svým článkům vlastní videa a fotografie?</li> <li>- Zvýšil se počet externích pracovníků v redakci?</li> <li>- Vyžaduje současné vedení, aby redaktoři zvládali více funkcí najednou?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je na vás vytvářen požadavek podávat informace čím dál více zábavnou nebo zjednodušenou formou? Vnímáte tento trend na obsahu MFD?</li> <li>- Upřednostňuje redakce oddechová a zábavná témata (soft news)?</li> <li>- Myslíte si, že deník někdy vykazuje prvky bulvarizace? (barevnost, velikost titulků, velký prostor pro fotografii)?</li> <li>- Byla Slonková šéfredaktorem, který se snažil tento trend potlačit?</li> <li>- Podporuje tento trend nové vedení nebo se mu snaží vyhýbat, a udržet si status seriózních novin?</li> </ul>

## **2. Polostrukturovaný rozhovor č. 1, Miroslav Korecký**

## **3. Polostrukturovaný rozhovor č. 2, Tomáš Pavlíček**

## **4. Polostrukturovaný rozhovor č. 3, Redaktor ve vedoucí pozici**

Respektujeme přání jednoho z redaktorů zachovat jeho anonymitu, z tohoto důvodu nejsou přepisy rozhovorů součástí práce. Další rozhovory obsahují citlivé informace, které nejsou pro potřeby výzkumu relevantní. Redaktoři jsou v současnosti zaměstnanci MfD, proto jsme se rozhodli podklady nezveřejňovat. Veškeré přílohy jsou nahrány na přiloženém CD.