



**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA SOCIOLOGIE A ANDRAGOGIKY**

**Marek BLAHO**

**Specifika organizační struktury a personální práce v médiích:  
získávání, výběr a přijímání pracovníků v RI**

Vedoucí práce: doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.

Olomouc 2011

## **OBSAH**

<b>ÚVOD</b>	<b>5</b>
<b>1 MASOVÁ MÉDIA A JEJICH ORGANIZAČNÍ STRUKTURA</b>	<b>6</b>
<b>2 PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACÍCH</b>	<b>16</b>
<b>3 PŘÍPAD RÁDIA IMPULS</b>	<b>22</b>
<b>4 PERSONÁLNÍ VÝBĚR V RÁDIU IMPULS</b>	<b>26</b>
<b>ZÁVĚR</b>	<b>37</b>
<b>SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ</b>	<b>39</b>
<b>PŘÍLOHY</b>	<b>41</b>
<b>ANOTACE</b>	<b>47</b>

Děkuji za odbornou pomoc při psaní bakalářské práce, trpělivost a shovívavost vedoucímu práce doc. Mgr. Miroslavu Dopitovi, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 18. března 2011

Marek Blaho

# ÚVOD

Masovým médiím se říká sedmá velmoc. Je to běžně používané označení pro noviny, které pochází již z dob Napoleona Bonaparta. Napoleon takto noviny označil, protože je považoval za velmi mocné. V té době bylo v Evropě pět velmocí: Anglie, Francie, Rakousko, Prusko a Rusko. Později se přidala i Itálie a noviny vytvořily velmoc sedmou.

I v médiích fungují stejné vztahy jako v ostatních firmách, i zde platí zákonitosti mezilidských vztahů. Lidé jsou pilířem mediální organizace, která má určitou organizační strukturu a probíhají v ní z pohledu personálního managementu procesy jako v ostatních firmách.

Cílem předložené práce je analyzovat organizační strukturu mediálních organizací, Rádia Impuls a v závislosti na ní získávání, výběr a přijímání pracovníků v redakci Rádia Impuls.

První kapitola se zaměřuje na vymezení masových médií a jejich produktů a organizační struktury. Následuje popis organizační struktury firem v obecné rovině. Podrobněji se věnuje žurnalistickému výzkumu a významu masových médií ve společnosti. Soustředí se na zpravodajství a jeho organizaci v souvislosti s organizační strukturou masmédií, zejména novin, jejich produkce, a to jak fyzické výroby tak i obsahu. Charakterizován je vývoj organizační struktury hlavních složek redakce včetně pracovních pozic.

Personální práce v organizacích je předmětem druhé kapitoly. Vychází z nejčastějších personálních činností v organizacích a podrobněji se věnuje jejich zastoupení v „klasických“ organizacích, které zaměstnávají pracovníky a organizacích využívajících osob samostatně výdělečně činných jako pracovníků.

Rádio Impuls je popsáno po organizační stránce v kapitole třetí. Seznamuje čtenáře s celkovou organizační strukturou rádia a s dílčí organizační strukturou redakce zpravodajství a specifikuje jednotlivé pracovní pozice v rámci redakce zpravodajství.

Poslední, čtvrtá kapitola je věnována personálnímu výběru na pozice v redakci zpravodajství, konkrétně na případu pozice editora zpráv - zprávaře.

Dosažení cíle přispívá studium české, překladové i zahraniční odborné literatury a pramenů a aplikace metody případové studie. Právě použití případové studie umožňuje vztáhnout obecné charakteristiky struktury organizace a vybraných personálních činností na popis konkrétní mediální organizace.

# 1 MASOVÁ MÉDIA A JEJICH ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Ze slova „médiu“ je patrný jeho původ, jak uvádí Jan Jiráček a Barbara Köpplová, vychází z latiny a znamená prostředek, prostředníka – tedy to, co něco zprostředkovává, zajišťuje. Podstatným rysem masových médií je, že nepodporují vysílání a přijímání sdělení na obou stranách, nýbrž svou podstatou staví jednoho účastníka do role vysílatele (podavatele) a druhého do role příjemce. Masová média vytvářejí nové sociální vazby ve společnosti, utvrzují skupinovou identitu a pomáhají jedinci najít jeho, ať už skutečné nebo domnělé, místo mezi ostatními lidmi. Mezi masová média v tomto smyslu patří knihy, noviny, časopisy, televizní a rozhlasové vysílání, film apod.<sup>1</sup>

Žurnalistický výzkum podle Charlese N. Tremaynea již vynaložil velké množství pozornosti týkající se přesvědčení novinářů, jejich práce a dopadu této práce<sup>2</sup>, ale málo pozornosti soustředil na organizační procesy, které fungují jako jejich podpora a zázemí. Novináři se pohybují na rozhraní mezi médii, ve kterém pracují, ať už jde o noviny, televizi nebo rozhlas a jejich publikem. Jako takoví jsou klíčovými postavami v porozumění procesům mediálního dopadu na společnost.<sup>3</sup>

Vezmeme-li v úvahu obecný příklad „novin“, musíme studovat organizační prvky celé jejich výroby, celého podniku, abychom viděli interakci všech pracovníků s novináři. Produkční i komerční sektor mají zásadní dopad na to, co novináři vytváří, jak do obsahu, tak i formy. V případě médií musíme také studovat organizační funkce celého podniku, v tomto kontextu vydavatelství, televize nebo rozhlasu. Jak výrobní, tak obchodní odvětví ve vydávání novin, vysílání rozhlasu či televize, má silný vliv na to, o čem budou novináři psát (obsah) a jak (forma). A i když jsou novináři zaměstnanci jako ostatní pracovníci v odděleních podniku, stále jsou spíše studováni převážně z hlediska sociologie povolání a málo z pohledu struktury organizace, pro niž pracují. Vydávání novin nebo příprava zpravodajské relace je pevně synchronizovaná operace, která vytváří vzájemně podporované vztahy mezi jejími různými organizačními částmi. Jedná se o vnější i vnitřní homogenitu podniku a jeho uspořádání organizační struktury, které má významný vliv na naplnění cíle novin, rozhlasu, televize a povahu samotného redakčního obsahu.

---

<sup>1</sup> Srov. JIRÁK, Jan. KÖPPLOVÁ, Barbara. *Média a společnost. Stručný úvod do studia médií a mediální komunikace*. Praha: Portál, 2007, s. 16, 21, 22.

<sup>2</sup> Podrobněji například Michael Kunczik nebo Hynek Jeřábek. Srov. KUNCZIK, Michael. *Základy masové komunikace*. Praha: Karolinum, 1995, s. 66.; JEŘÁBEK, H. *Paul Lazarsfeld a počátky komunikačního výzkumu*. Praha: Karolinum, 1997.

<sup>3</sup> TREMAYNE, Charles N. The Social Organization of Newspaper Houses. In CHRISTIAN, Harry. *The Sociology of Journalism and the Press*. Keele: University of Keele, 1980, s. 121.

Noviny, rozhlasové či televizní relace musí být životaschopné. Jejich cílem je nejen mít obsah a patřičnou formu, ale také je nutné je vytisknout, natočit, a distribuovat, a to pokud možno dříve, než konkurence.<sup>4</sup> Důvod se nabízí sám: předběhnout konkurenci a být první, kdo přinese zajímavé a čerstvé zprávy. Rozhodnutí přijatá k dosažení tohoto cíle jsou nutně komerční, ovlivňují o čem se bude psát nebo o čem se natočí reportáž. Jinak řečeno, práce novináře je ovlivněna potřebami podniku dosáhnout zisku, nebo dodržet rámec daného rozpočtu.<sup>5</sup>

Masová média představují významné průmyslové odvětví. Na podobě mediální produkce se podepisují jednotlivci, struktura organizace, zaměstnavatelé či vlastníci. Média se významným způsobem podílejí na formování nejrůznějších projevů kultury a společnosti. Celý mediální průmysl má své charakteristické rysy ekonomické, politické a kulturní.<sup>6</sup>

Jan Jiráček a Barbara Köpplová popisují mediální organizace (vydavatelství, produkční společnosti, televizní či rozhlasové stanice) jako složité organizační celky s propracovanou hierarchií odpovědností a pravomocí a s vysokou dělbou práce.<sup>7</sup> Obecně je organizační struktura podle Františka Bělohlávka<sup>8</sup> mechanismem, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. Organizační struktura umožňuje:

- efektivní činnost organizace a využití zdrojů
- sledování aktivit organizace
- přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů
- koordinaci činnosti různých složek organizace a různých oblastí činností
- přizpůsobení změnám v okolí
- sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci.

Z organizační struktury vyplývá náplň práce jednotlivých útvarů. Odtud je odvozen obsah činnosti jednotlivých pracovních míst.

Organizační struktura je podle Jiřího Dědiny a Jiřího Odcházela<sup>9</sup> jedním z elementů, které umožní dosáhnout organizaci stanovených cílů. Jedná se o formální systémy úkolů

---

<sup>4</sup> TREMAYNE, Charles N. The Social Organization of Newspaper Houses. In CHRISTIAN, Harry. *The Sociology of Journalism and the Press*. Keele: University of Keele, 1980, s. 121.

<sup>5</sup> *tamtéž*.

<sup>6</sup> Srov. JIRÁK, Jan, KÖPPOVÁ, Barbara. *Média a společnost. Stručný úvod do studia médií a mediální komunikace*. Praha: Portál, 2007, s. 83.

<sup>7</sup> JIRÁK, Jan, KÖPPOVÁ, Barbara. *Média a společnost. Stručný úvod do studia médií a mediální komunikace*. Praha: Portál, 2007, s. 74.

<sup>8</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1996, s. 91-92.

<sup>9</sup> DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.

a vztahů podřízenosti a nadřízenosti, který řídí, koordinuje a motivuje pracovníky. Při návrhu organizační struktury musíme uvážit pět hlavních aspektů:

- **specializace** – otázky zabývající se tím, jak úzce či naopak komplexně zaměřená je náplň jednotlivých pracovních činností;
- **hierarchie** – otázka, zda má být organizace strmá či plochá, jakým způsobem tato volba ovlivňuje chod organizace;
- **seskupování** – aspekt, zda mají být jednotliví pracovníci rozděleni do oddělení funkčně podle specializací, nebo podle služeb a výrobků, které vytvářejí;
- **integrace** – jakého stupně má dosáhnout integrace jednotlivých částí organizace, aby bylo dosaženo co nejvyšší efektivity;
- **řízení** – způsob, jakým bude management provádět řídicí činnost: míra centralizace nebo decentralizace rozhodování, volba, zda bude organizace preferovat formální či neformální vztahy mezi pracovníky.<sup>10</sup>

Organizační struktura nejsou pouhé organizační diagramy. Je to síť vztahů a součinností, která propojuje technologie, zpracovávané úkoly a lidské zdroje organizace, aby zabezpečila organizaci realizaci jejích záměrů. Organizační struktura má dva základní úkoly. Prvním je **zajistit efektivní tok informací uvnitř organizace**, aby pomocí těchto informací docházelo k redukci nejistoty v rozhodovacím procesu. Myšlena je nejistota z důvodu nedostatečných informací. Druhým úkolem je dosáhnout efektivní koordinace a integrace různorodých činností organizace, prováděných jednotlivci, skupinami, týmy a odděleními.<sup>11</sup>

Bělohávek rozlišuje tři základní organizační struktury:

1. **Funkcionální struktura.** Je základní organizační formou, ve které se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit.
2. **Divizionální struktura.** Vzniká vytvořením relativně samostatných divizí. Ty jsou rozděleny podle druhu výroby či služeb, podle geografického umístění nebo podle typu zákazníka. Každá divize má svůj vlastní finanční, provozní, obchodní nebo technický úsek.
3. **Maticová organizační struktura.** Spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury. Každý pracovník má dva nadřízené: jednak odborného vedoucího, jednak vedoucího týmu.

---

<sup>10</sup> DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.

<sup>11</sup> DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.



Odpovídá oběma. Odborné týmy jsou složeny z pracovníků několika útvarů a ti všichni se podílejí na řešení jednotlivých úkolů.<sup>12</sup>

Vyjdu-li z členění podle Františka Bělohlávka, pak média mají zpravidla funkcionální organizační strukturu s jasnou hierarchií pozic. Chování lidí ve funkcionální struktuře vykazuje specifické rysy:

1. **Dovednosti a zkušenosti jsou orientovány specificky.** Soustředění řady odborníků z jedné oblasti umožňuje delegování velmi specifických úkolů a každý z pracovníků má možnost proniknout ve své oblasti opravdu do hloubky, ať už jde o získávání nových zkušeností či studium předpisů. Na druhé straně výchova těchto specialistů je zaměřena velice úzce a ztrácejí tak obecný přehled stejně jako manažerské dovednosti.
2. **Kariéra pracovníků je jednoznačná.** Je dána odborným zaměřením pracovníka. Sledováním kolegy s podobnou kvalifikací si pracovník ujasní svůj vlastní budoucí postup v rámci organizace a získává určitou jistotu do budoucna. Má však dosti omezené možnosti změny funkce vzhledem ke své úzké specializaci.
3. **Strategické rozhodování se uskutečňuje jen ve vrcholovém vedení.** Centralizovaná struktura rozhodování umožňuje přenášet veškerá rozhodnutí po linii příkazů z vrcholového vedení až k řadovým pracovníkům. Tím je řízení neobyčejně zjednodušeno. Jakmile však dojde k výraznému rozlišení služeb či geografických oblastí, nastanou problémy, protože centrum nemusí mít vždy pochopení pro specifické problémy odlišných částí organizace a operativní řízení se může časově prodlužovat. Reakce na změny na pracovištích nebo ve styku se zákazníky bývá nepružná.
4. **Spolupráce pracovníků probíhá v rámci odborné oblasti,** nikoliv však mezi oblastmi. Společná odbornost lidí z jednoho útvaru vytváří podmínky pro spolupráci v rámci útvaru. Problémy nastávají, je-li třeba pracovat na některých projektech s lidmi z jiných útvarů. Zjistí se, že každý mluví jinou řečí, má své vlastní zájmy, které nakonec mohou převážit nad zájmem celé organizace. Členové organizace ztrácejí ochotu ke kompromisu s ostatními útvary při dosahování organizačních cílů.
5. **Špatné jsou podmínky pro inovaci.** Zavádění nových výrobků, služeb nebo technologií vyžaduje spolupráci odborníků z různých oblastí. Orientace na dosahování cílů oddělení brání vzájemnému pochopení a znesnadňuje komunikaci.
6. **Nejasná je odpovědnost za pracovní výsledky.** Dosahované výsledky organizace, úspěchy či neúspěchy jsou výstupem činnosti mnoha specializovaných útvarů - marketingu,

---

<sup>12</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1.vydání. Olomouc: Rubico, 1996, s. 93-94.

rozvoje, projekce, výroby atd. Je obtížné zjistit, jaký byl podíl každé z těchto složek na zdárném či nekvalitním dovršení práce.<sup>13</sup>

Masová média zaměstnávají interní i externí pracovníky na novinářských a nenovinářských pozicích. Mezi novinářské pozice patří šéfredaktor, editor zpravodajství, reportér, redaktor zpráv.<sup>14</sup> Nenovinářské pozice v médiích jsou stejné jako v jiných organizacích, kde je potřeba efektivně zajistit chod podniku. Musí zde být vrcholový management (zpravidla generální ředitel odpovědný vlastníkům, ředitelé jednotlivých stanic, jak je to například v hierarchii Českého rozhlasu), střední management (ředitelé jednotlivých útvarů například program, účetní oddělení, technika, marketingové oddělení, v případě, že existuje, tak je zde i personální oddělení; a nejnižší management (šéfredaktor, šéf jazykového oddělení, šéf fotooddělení).

Organizační strukturu vydávání novin tvoří oddělení redakční, reklamní a výrobní. Schéma č. 1 ukazuje, jak jsou jednotlivá oddělení vzájemně provázána. Některá oddělení nejsou přímo součástí výrobního procesu, jako například účtárna, PR oddělení nebo pomocný personál, úklid, občerstvení. Redakce shromažďuje a zpracovává aktuality, reklamní oddělení prodává prostor pro klienty. Redakce i reklamní oddělení pak zašlou své materiály současně do výroby, která zajistí tisk či schéma vysílání a distribuci.

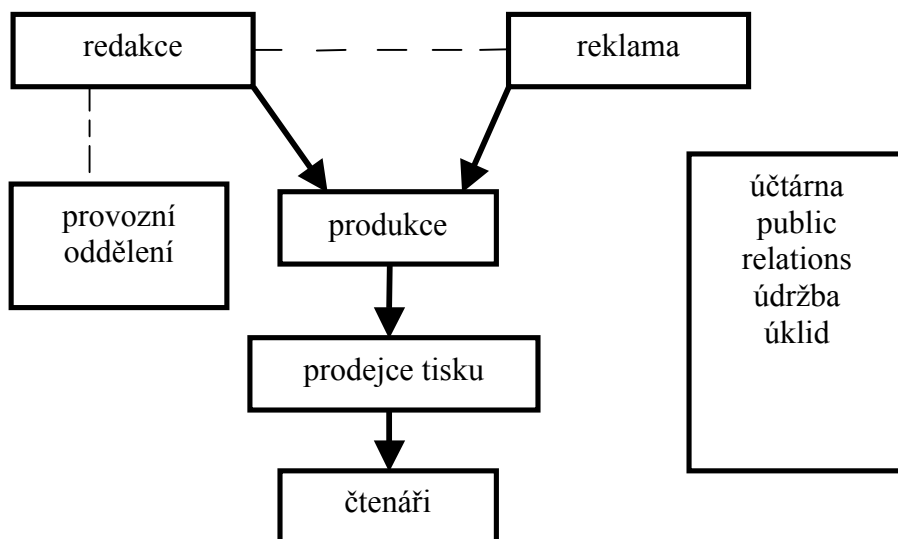


Schéma č. 1: Hlavní organizační oddělení produkce novin

Podobná komunikace, jak je znázorněna na schématu č. 1, mezi redakcí a reklamním oddělením funguje také v ostatních médiích, tedy v současnosti na internetu, dále v rádiích

<sup>13</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1.vydání. Olomouc: Rubico, 1996, s. 96-97.

<sup>14</sup> Popis jednotlivých novinářských je uveden v kapitole 3, a to v souvislosti s RI.

a také v televizích. Reklama je hlavně pro soukromá média jediným zdrojem příjmu, proto má své nezastupitelné místo ve vysílání nebo v podobě reklamních ploch na internetu. Součástí vysílání může být také placený rozhovor klienta, který má pevně stanovený obsah, předem dohodnutý scénář, aby na první pohled nebo poslech nebo čtení nebylo patrné, že se jedná o reklamu. V tomto případě rozhovor není součástí reklamních bloků, ale běžného vysílání. U tohoto typu rozhovoru probíhá komunikace mezi redakcí a reklamním oddělením intenzivněji, protože reklamní oddělení chce scénář rozhovoru připravit co nejvíce podle přání klienta, naopak redakce chce zachovat co nejvíce dojem nezávislosti. Výsledkem je kompromis, kdy programové oddělení rozhovor schválí a klient je spokojený. I za tyto rubriky inkasuje tisk, rozhlas nebo televize peníze. Pravidlem ovšem zůstává, že se tyto reklamní rozhovory nebo jejich fragmenty nesmí objevit ve zpravodajských relacích.<sup>15</sup>

Zpravodajství je jeden z výstupů masových médií, zároveň je jednou ze základních novinářských činností a produktem této činnosti.<sup>16</sup> Zpravodajství má podle Jiráka a Köpplové velmi stabilní a předvídatelný charakter. Výběr, zařazení a zpracování zpráv se děje podle zažitých a opakujících se kritérií, „zpravodajských hodnot“ či „zpravodajských faktorů“. Zpravodajskými hodnotami se rozumí všechny faktory, jež v daném období a daném sociálním a kulturním prostředí rozhodují o zařazení zprávy do zpravodajství a o způsobu jejich zpracování. Walter Lippman, citovaný Jirákem s Köpplovou, považoval za zpravodajské hodnoty jednoznačnost události, překvapivost, prostorovou blízkost a osobní zaujetí a konflikt.<sup>17</sup>

Sociolog médií Brian McNair konstatuje, že žurnalistický text je, nebo se má o to snažit, odhalená pravda, zprostředkovaná realita, výpověď o existujícím a skutečném světě zprostředkovaná novinářem a zpracovaná v souladu s konkrétními požadavky žurnalistického média, jehož prostřednictvím se výpověď bude šířit v určité části veřejnosti.<sup>18</sup> McNair začleňuje žurnalistiku do sociologie a dělí ji na tyto její projevy:

- 1) **písmo** – noviny, periodický tisk, internet
- 2) **řeč a zvuk** – rozhlas a televize
- 3) **vizuální podoby** žurnalistiky – fotografie, film, video. Ty mohou být upraveny tak, aby vyprávěly příběhy samostatně, nebo je lze kombinovat s písemným či mluveným

---

<sup>15</sup> TREMAYNE, Charles N. The Social Organization of Newspaper Houses. In CHRISTIAN, Harry. *The Sociology of Journalism and the Press*. Keele: University of Keele, 1980, s. 122.

<sup>16</sup> OSVALDOVÁ, B., HALADA, J., 2004, s. 216.

<sup>17</sup> JIRÁK, Jan, KÖPPLOVÁ, Barbara. *Média a společnost. Stručný úvod do studia médií a mediální komunikace*. Praha: Portál, 2007, s. 77.

<sup>18</sup> McNAIR, Brian. *Sociologie žurnalistiky*. 1.vyd. Praha: Portál, 2004, s. 16.

projevem tak, aby podávaly svědectví o událostech, jež se skutečně staly, o jejich společenských, ekonomických a politických důsledcích.<sup>19</sup>

Náklad novin, či poslechovost rozhlasu a sledovanost televizi, ovlivňuje hlavně obsah jejich zpravodajství. V případě televize nebo rozhlasu odvysílání určité reportáže nebo zprávy. Charles N. Tremayne při analýze redakce zpravodajství rozlišuje její tři větve, které se spojují u produkce, jak ukazuje schéma č. 2. Jednou z nich je sport s editorem sportu. Druhou tvoří reportéři a speciální reportéři (např. filmoví, divadelní, zdravotnictví, apod.) a publicistika, jež jsou koordinováni v rámci redakce, a to vedoucím vydání určujícím prioritu zpráv a editorem sledujícím jejich obsah a formu. Třetí větev je zastoupena autory úvodníků a vyhledavači nosných témat zpravodajství.

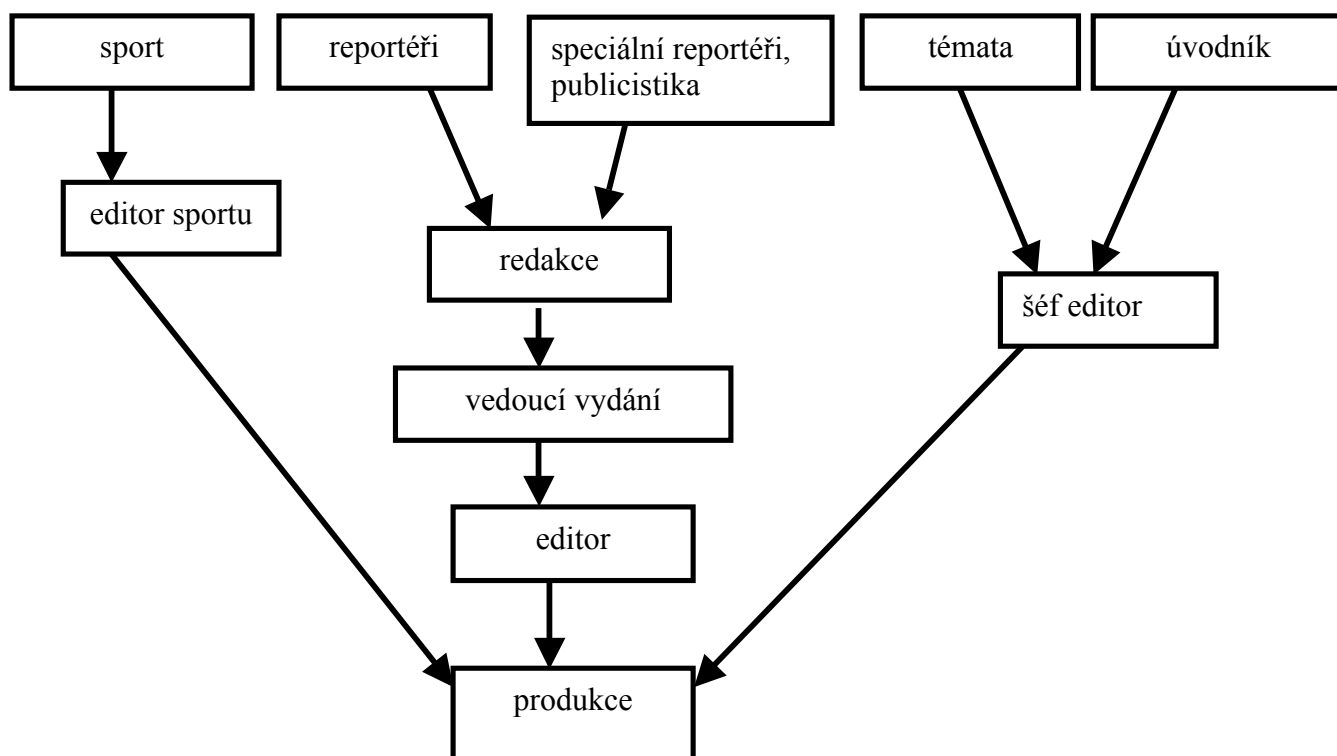


Schéma č. 2: Hlavní složky redakce

Informace pocházejí ze tří hlavních zdrojů. Primárně z tiskových agentur, které si redakce, resp. médium platí. Sekundární zdroj pochází přímo z redakce, kdy editor zpravodajství zadá redaktorovi zpravodajství účast na konkrétní tiskové konferenci

<sup>19</sup> *tamtéž*

nebo události. Třetí zdroj je přímo od redaktorů, kteří mohou přijít s vlastním tématem, příběhem nebo dostanou tip od svých kontaktů. Jakmile jsou zdroje shromážděné, tak šéfredaktor rozhodne, která témata se budou zpracovávat, které zprávy mají hodnotu. Další vstup do procesu výroby pochází z reklamního oddělení. Příjem z reklamy je nezbytnou součástí rozpočtu novin. Průměrné bulvární noviny potřebují inzerenty, aby pokryly 40% celkových příjmů, seriózní noviny vyžadují ale až 75 procent.<sup>20</sup>

Podobné rozdělení, jak ukazuje schéma č. 3 v podstatě může fungovat i dnes.

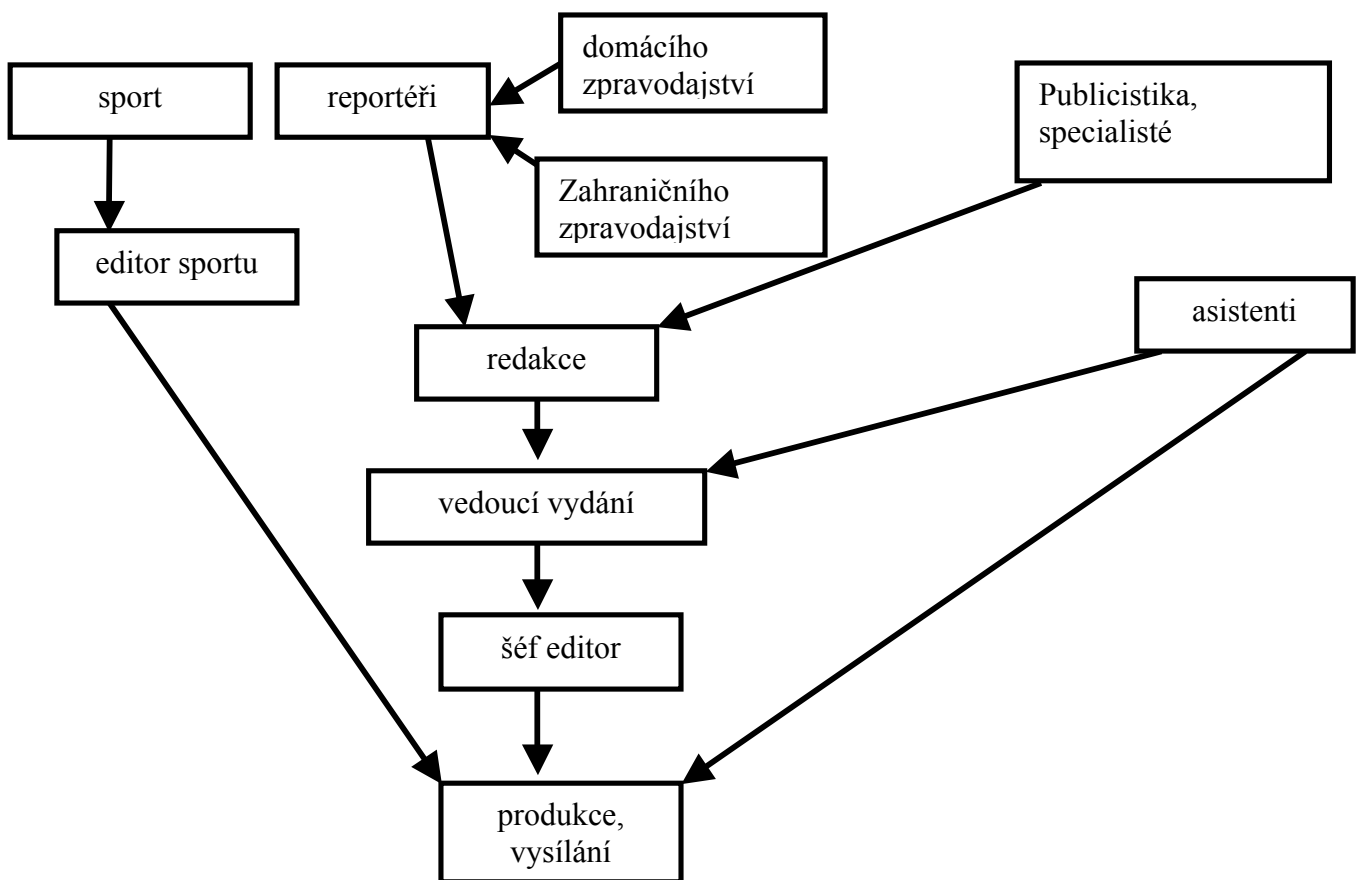


Schéma č. 3: Hlavní složky redakce dnes

I dnes zůstává podobné rozdělení oddělení jak uvádí Charles N. Tremayne. Zmizela jen oddělení, která vymýšlela témata a vytvářela úvodníky. Chybí také jeden z editorů. V současnosti zůstává ve větších médiích, jako jsou právě noviny, rozhlas nebo televize, ať už soukromé nebo veřejnoprávní, rozdělení, jak je patrné ze schématu č. 3. Je oddělena sportovní

<sup>20</sup> TREMAYNE, Charles N. The Social Organization of Newspaper Houses. In CHRISTIAN, Harry. *The Sociology of Journalism and the Press*. Keele: University of Keele, 1980, s. 123.

část redakce. Ta má zpravidla svého editora nebo vedoucího, který určí konečnou podobu konkrétní sportovní události a také její formu a obsah zkontroluje. Je také zodpovědný za odvysílání, resp. otištění sportovní části zpravodajství.

Dělení redakce je v podstatě stejné. Jsou zde reportéři a redaktori, kteří připravují domácí a zahraniční zpravodajství. Součástí reportérů jsou také krajsí zpravodajové působící v jednotlivých regionech České republiky a také zahraniční zpravodajové, kteří jsou ve vybraných evropských a světových metropolích. Zpravodaji přímo v zahraničí disponují zpravidla veřejnoprávní média, tedy Česká televize a Český rozhlas. Jedná se o Washington, Moskvu, Varšavu, Bratislavu, Berlín, Vídeň.

Všichni reportéři jsou součástí redakce zpravodajství, kterou vede šéfredaktor. Vzhledem k množství reportérů je mezi šéfredaktorem a redaktorem ještě funkce editora a vedoucího vydání. Editor má na starosti obsah a formu zpravodajství, je přímým nadřízeným redaktorů a reportérů. Nad editorem je vedoucí vydání, který má na starosti podobu konkrétní zpravodajské relace. Určuje v televizi a rozhlasu pořadí jednotlivých reportáží, které se v relaci objeví. V tištěných médiích určí, na které straně a na kterém místě strany bude zpráva otištěna. Vedoucí vydání například chybí v Rádiu Impuls. Zde tuto jeho činnost zajišťuje přímo zprávař, tedy prezentátor a editor konkrétní zpravodajské relace. Podrobněji se rozdělení činností v redakci Rádía Impuls budeme věnovat v samostatné kapitole.

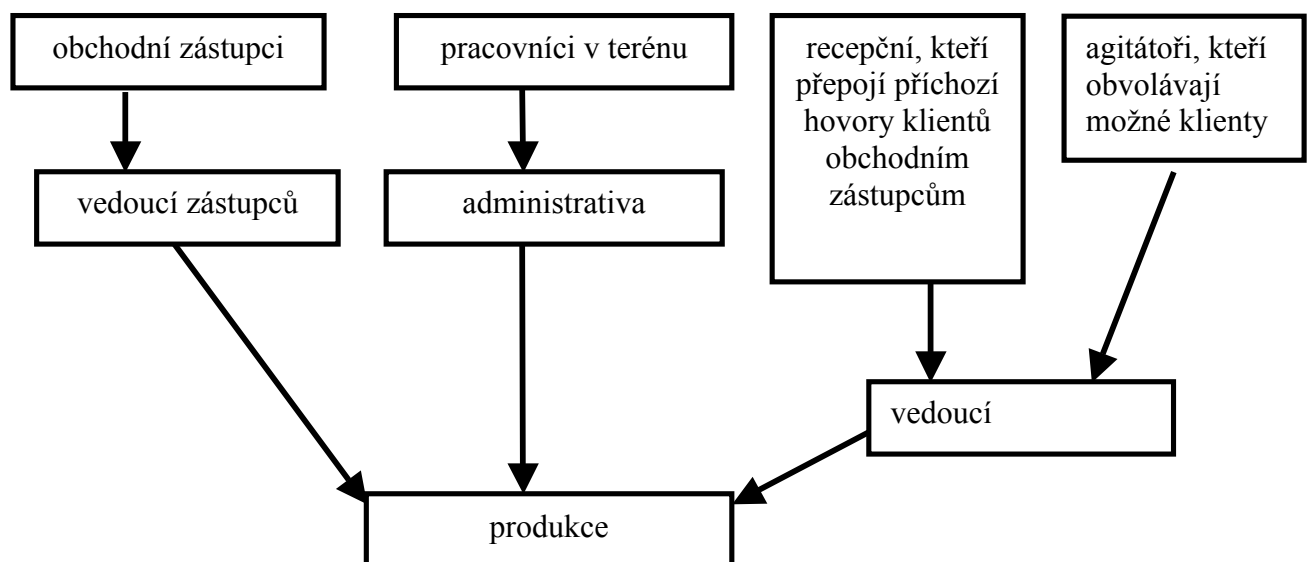


Schéma č. 4: Reklamní oddělení

Jak ukazuje schéma č. 4, reklamní oddělení prodává dva typy reklamní plochy v novinách. „Zobrazení“ reklamy jsou známé jako „run of paper“ – umístění reklamy na jakékoliv stránce v novinách kromě umístění přímo v inzertní sekci. Tento typ reklamy je novinami nejvyhledávanější, protože je pro noviny nejvýhodnější vzhledem k vysoké prodejní ceně. Inzeráty jsou obvykle uváděny na posledních stránkách novin a nejsou doprovázeny redakčními informacemi, zprávami.<sup>21</sup> Toto rozdělení je funkční i v současné době. Reklamní plochy jsou v rozhlasu a v televizi tzv. reklamní bloky. Zde je plně oddělena složka redakce, vysílání od reklamy a jedná se právě o nejdražší prodejní čas, který je pro rozhlas i televizi nejvýhodnější.

Postoje pracovníků jednotlivých oddělení k ostatním, které jsou platné i dnes výstižně formuloval Charles N. Tremayne<sup>22</sup>:

*„Redakční postoj ke komercializaci je, že je to útok na svobodu tisku. Postoj výrobního oddělení klade otázku, „co to má co dočinění s Vámi?“*

Manager prodeje

*„Noviny jsou nejisté spojenectví mezi nimi - novináři, kteří si myslí, že jsou Bohové - a námi, „nejnižšími z nejnižších“. Našimi skutečnými spojenci je spíše provozní oddělení, jehož zaměstnanci myslí podobným způsobem jako my. Nálady vzniklé v tomto vztahu, který byl „budován“ v průběhu let, jsou někdy velmi nepřijemné.“*

Výkonný manager

*„Myslím si, že máme tendenci se identifikovat více s problémy produkce, než s reklamou. Jejich práce přímo souvisí s naší. Nicméně, jsme si velmi dobře vědomi skutečnosti, že reklamy platí naše mzdy.“*

Novinář

Je už jasná organizační struktura v médiích. Teď se dostaneme k personální činnosti v těchto typech organizací.

---

<sup>21</sup> TREMAYNE, Charles N. The Social Organization of Newspaper Houses. In CHRISTIAN, Harry. *The Sociology of Journalism and the Press*. Keele: University of Keele, 1980, s. 124.

<sup>22</sup> TREMAYNE, Charles N. The Social Organization of Newspaper Houses. In CHRISTIAN, Harry. *The Sociology of Journalism and the Press*. Keele: University of Keele, 1980, s. 128.

## 2 PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACÍCH

Každá organizace, tedy i organizace masových médií, musí zajišťovat personální činnosti, jak uvádí například William B. Werther, Jr. a Keith Davis, Josef Koubek nebo Jiří Stýblo.<sup>23</sup> Mezi nejčastěji uváděné personální činnosti podle Josefa Koubka<sup>24</sup> patří:

1. **Vytváření a analýza pracovních míst**, tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnosti a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst, dále pak pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.
2. **Personální plánování**, tj. plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků.
3. **Získávání, výběr a přijímání pracovníků**, tj. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, zkoumání materiálů předložených uchazeči, předvýběr, organizace výběru, zejména testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, orientace nového pracovníka, jeho uvedení na pracoviště.
4. **Hodnocení pracovníků**, tj. příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů.
5. **Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru**, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přefazování na nižší funkci, propouštění.
6. **Odměňování** a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizování a poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. **Vzdělávání pracovníků**, včetně identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.
8. **Pracovní vztahy**, především organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců, zpracování informací o tarifních jednáních. Také zaměstnanecké a mezilidské vztahy, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání.

---

<sup>23</sup> WERTHER, William B. Jr., DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992.; KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2008.; STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993.

<sup>24</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 20-21.



9. **Péče o pracovníky**, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti stravování, sociálně hygienických podmínek práce, aktivit volného času, podnikových starobních důchodů, kulturních aktivit, životních podmínek pracovníků.
10. **Personální informační systém**, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům (vedoucím i řadovým zaměstnancům, popř. úřadům práce, orgánům státní statistiky).
11. **Průzkum trhu práce**, směřující k odhalení potenciálních zdrojů pracovníků pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich.
12. **Zdravotní péče o pracovníky**, vycházející ze zdravotního programu organizace a zahrnující pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, také léčbu, první pomoc či rehabilitaci. Vyčlenění zdravotní péče z celkové péče o pracovníky je výrazem toho, že si organizace uvědomují problémy a ztráty způsobované pracovní neschopností pro nemoc a úraz a význam dobrého zdravotního stavu pracovníků pro naplňování cílů organizace.
13. **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů**, zjišťování a zpracování informací, vytváření harmonogramu personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci.
14. **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků**. Především jde o striktní dodržování ustanovení zákoníků práce, či pracovních kodexů, dále jiných zákonů týkajících se zaměstnávání lidí, pracovníků, práce, odměňování či sociálních záležitostí.<sup>25</sup>

Rozsah personálních činností v organizacích je závislý na charakteru organizace a formě pracovně právních vztahů s pracovníky. Odlišný rozsah personálních činností je u organizací se zaměstnanci v pracovně právním vztahu a jiný u organizací s pracovníky, kteří nejsou jejich zaměstnanci, ale pracují jako osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ). V následující tabulce je uveden výčet personálních činností v obou typech organizací.

---

<sup>25</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 20-21.

<b>Personální činnosti</b>	<b>Organizace se zaměstnanci</b>	<b>Organizace s OSVČ</b>
Vytváření a analýza pracovních míst	x	x
Personální plánování	x	x
Získávání, výběr a přijímání pracovníků	x	x
Hodnocení pracovníků	x	x
Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru	x	
Odměňování	x	
Vzdělávání pracovníků	x	
Pracovní vztahy	x	
Péče o pracovníky	x	
Personální informační systém	x	
Průzkum trhu práce	x	
Zdravotní péče o pracovníky	x	
Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů	x	
Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.	x	

Následující text se zaměřuje především na problematiku získávání, výběru a přijímání pracovníků. Důvodem je, že redakce masových médií bývají zpravidla obsazeny pracovníky, kteří nejsou v zaměstnaneckém poměru. Z uvedeného důvodu organizace nerealizuje personální činnosti v plném rozsahu, ale nejdůležitější je pro ni získávání, výběr a přijímání pracovníků, protože zde dochází k jejich obměně. Příčiny obměny pracovníků jsou prozaické: mateřská a rodičovská dovolená, lepší pracovní nabídka konkurence apod. Zdůraznit je třeba pracovní-právní přístup k pracovníkům v rámci mediálních organizací, jestli je lze pracovní-právním vůbec nazvat. Pracovníci v médiích často jsou *de facto* zaměstnanci, ale *de iure* pracují v redakcích na základě objednávky a fakturace, tedy na základě živnostenského oprávnění. Pak organizace neinvestuje prostředky do jejich vzdělávání, péče atd.

### **Získávání, výběr a přijímání pracovníků**

Získávání, nábor pracovníků je podle Williama B. Werthera, Jr. Keitha Davise nejčastěji ovlivněno kromě analýzy pracovních míst a personálním plánováním i zásadami dané organizace, návyky personalistů, okolními podmínkami, požadavky určité práce,

náklady a stimuly.<sup>26</sup> Úkolem **získávání pracovníků** je zajistit, aby volné pracovní místo ve firmě přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas. Neméně důležitým úkolem je získání přiměřených informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě relativně spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich.<sup>27</sup>

V souvislosti se získáváním pracovníků tedy musíme:

- včas rozpoznat, kdy se nějaké pracovní místo uvolní nebo bude vytvořeno
- vědět, o jaké pracovní místo půjde, jaké jsou jeho pracovní úkoly, jeho odpovědnost a pracovní podmínky na něm, tj. musíme mít k dispozici popis pracovního místa
- vědět, z jakých zdrojů budeme moci pracovní místo pokrýt
- rozhodnout, jak budeme pracovníky hledat a jakým způsobem je budeme o volném pracovním místě informovat
- rozhodnout, jaké dokumenty a informace budeme od uchazečů o zaměstnání požadovat
- rozhodnout, co budeme potenciálním uchazečům nabízet, abychom je přilákali
- rozhodnout, jak a do kdy se mají uchazeči o zaměstnání hlásit
- rozhodnout o podobě nabídky zaměstnání
- rozhodnout o termínu ukončení získávání pracovníků
- rozhodnout, jak budeme uchazeče posuzovat a klasifikovat a jak velký soubor uchazečů bude pozván k výběrovému řízení.<sup>28</sup>

**Výběr pracovníků** patří mezi základní personální činnosti. Výstižnou definici nalezneme u Josefa Koubka. „Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“<sup>29</sup>

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů prošlých sítím předvýběru bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa i požadavkům firmy, bude nejen odborně zdatný, ale přispěje i k vytváření harmonických mezilidských vztahů ve firmě. Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i charakterové vlastnosti uchazeče, jeho osobnost.<sup>30</sup>

---

<sup>26</sup> WERTHER, William B. Jr., DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992, s. 171.

<sup>27</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007.

<sup>28</sup> *tamtéž*

<sup>29</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2008.

<sup>30</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007.

Josef Koubek vytvořil vývojový diagram znázorňující postup při rozhodování o obsazení pracovní funkce (schéma č. 5):<sup>31</sup>

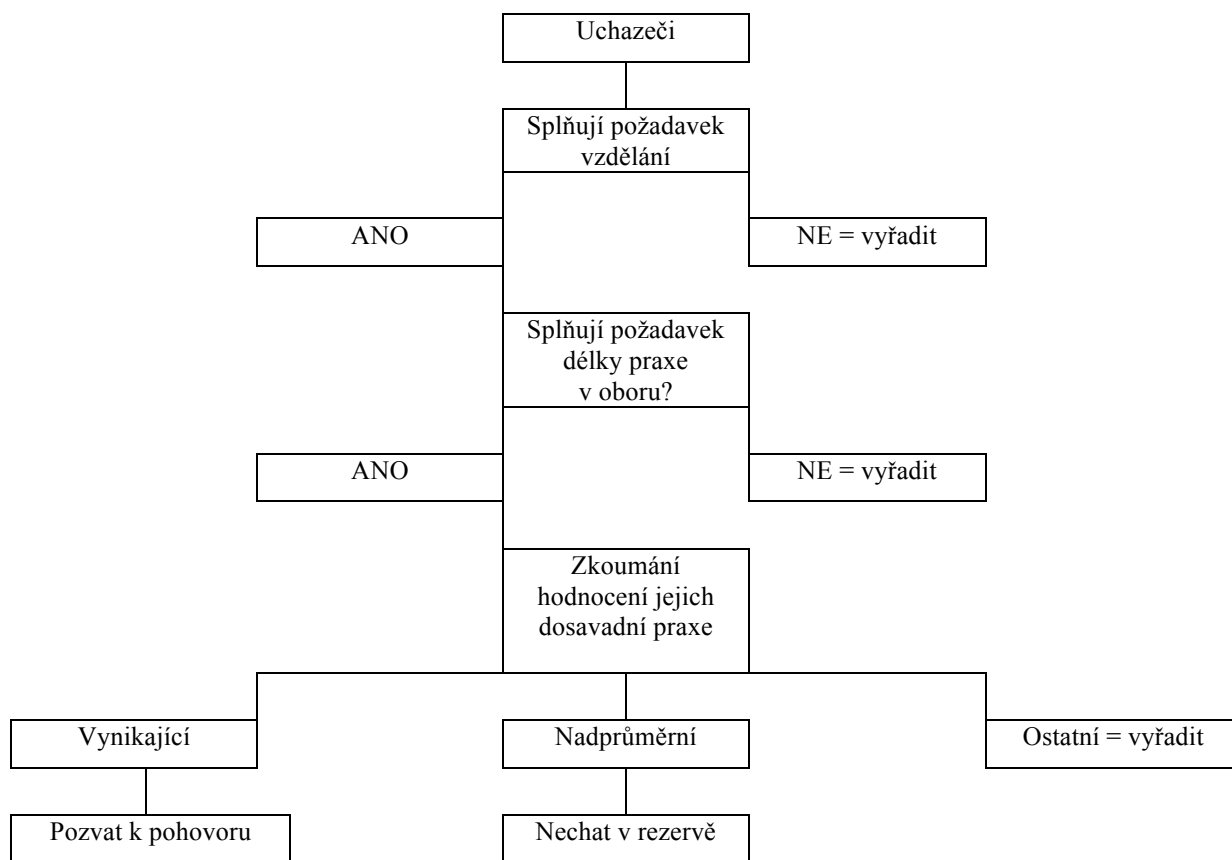


Schéma č. 5: Postup při rozhodování o obsazení pracovní funkce

Dříve, než přikročíme k výběru, je třeba si uvědomit, na které schopnosti a vlastnosti svých pracovníků klade menší firma zvláštní důraz.

Průzkumu v malých podnicích v zahraničí ukázaly, že jsou to zejména:

- schopnost samostatně pracovat a kontrolovat svou práci
- zájem na tom, aby byl podnik úspěšný a snaha k tomu přispět
- disciplinovanost, vysoká pracovní morálka
- schopnost týmové práce, schopnost spolupracovat s ostatními
- flexibilita, ochota akceptovat změny
- schopnost řešit problémy
- širší, univerzálnější odborný (kvalifikační) profil
- umění jednat s lidmi.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 54.

<sup>32</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007.

Výše uvedené vlastnosti se ale netýkají jen malých, ale také středních firem.

Postup při výběru pracovníků závisí především na tom, jaké místo obsazujeme a jak obtížné je získat pracovníka s požadovanými vlastnostmi. Určitou roli hraje i firemní tradice a význam, jaký majitel nebo vedení firmy přikládá výběrovým procedurám a co vlastně o výběru pracovníků a jeho metodách ví.

Doporučuje se a v praxi se vžil následující postup:

1. Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem (nezbytný krok).
2. Předběžný pohovor, mající doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a písemných dokumentech (nemusí se uskutečnit).
3. Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti (nemusí se uskutečnit).
4. Výběrový pohovor (nezbytný krok).<sup>33</sup>
5. Zkoumání referencí (pozor na možnost subjektivního zkreslení informací).
6. Lékařské vyšetření (jen pokud to je potřebné).
7. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
8. Informování uchazečů o rozhodnutí.

V každém z těchto kroků posuzujeme uchazeče nejen z hlediska jeho způsobilosti pro práci na obsazovaném pracovním místě, v pracovní skupině, v organizační jednotce a ve firmě, ale porovnáváme jeho způsobilost se způsobilostí ostatních uchazečů s cílem najít toho nejlepšího.<sup>34</sup>

**Příjem** nového pracovníka je podle Josefa Koubka procedura, které je v zahraničí věnováno mnoho pozornosti. Na ní totiž mnohdy záleží to, jak se bude utvářet vztah nového pracovníka k firmě. Kromě toho firma tím, že věnuje náležitou pozornost procedurálním otázkám přijímání pracovníků, může se uchránit některých problémů, zejména problémů vyplývajících z nejasností. Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníka je příprava a podepsání pracovní smlouvy.<sup>35</sup>

Tato kapitola pojednala o získávání, výběru a přijímání pracovníků v médiích. Následující dvě kapitoly nám představí konkrétní organizaci, Rádio Impuls a v ní aplikaci konkrétní personální činnosti, právě získávání, výběr a příjem pracovníků.

---

<sup>33</sup> Srov. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007.; ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 277. MATĚJKA, Marek, VIDLAŘ, Pavel. *Vše o přijímacím pohovoru. 2. přepracované a aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 49-51.

<sup>34</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007.

<sup>35</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007.

### 3 PŘÍPAD RÁDIA IMPULS

Rádio Impuls (RI) je soukromá celoplošná stanice. Jejím úkolem je nabízet dobrou hudbu, hlavně českého původu, a kvalitní zpravodajství. RI je už pátým rokem nejposlouchanější rozhlasovou stanicí v ČR. Denně si jeho program naladí přes 1 milion posluchačů. RI se charakterizuje – „Nejsme jen rádio, jsme Rááááádío<sup>36</sup> – Impuls stále dobře naladěni.“ Uvedený fakt, že Rádio Impuls je nejposlouchanější rozhlasovou stanicí v ČR, má rovněž svá pozitiva i negativa. Například platí úměra, že více posluchačů, více peněz z reklamy, ale také více snah o ovlivnění vysílání ze strany různých zájmových skupin, hlavně politiků. Držitelem licence pro vysílání RI je společnost Londa, s.r.o. Uvedených úspěchů Rádio Impuls dosáhlo také díky profesionalitě týmu pracovníků.

Pro studium Rádia Impuls byla zvolena metoda případové studie. Bill Gillham uvádí, že případovou studii lze aplikovat na jednotku lidského jednání včleněnou do reálného světa, která může být studována nebo pochopena v kontextu, jež existuje teď a tady, splývá se svým kontextem, takže její přesné hranice lze těžko určit. Případová studie může být zaměřena na individuum, skupiny, instituce, komunity, ale i více případů.<sup>37</sup> K získání podkladů je u případové studie používána analýza dokumentů, zúčastněné a nezúčastněné pozorování, nahrávky, rozhovory atd.<sup>38</sup> Případová studie může být použita podle Anthony M. Oruma jako a) induktivní nástroj, d) deduktivní nástroj, c) základní ilustrace k objasnění obecné zásady, d) jako paralela v kontrastu k dalším případům, atd.<sup>39</sup> V tomto případě jednotkou je Rádio Impuls, jeho organizační struktura a vymezené personální činnosti, které jsou studovány především z analýzy dokumentů a zúčastněného i nezúčastněného pozorování.

---

<sup>36</sup> RI pro svou marketingovou komunikaci záměrně volí při psaní slova rádio 4 á – snaha evokovat v zákazníkovi slovo rád

<sup>37</sup> GILLHAM, Bill. *Case Study Research Methods*. London: Continuum, 2005, s. 1.

<sup>38</sup> GILLHAM, Bill. *Case Study Research Methods*. London: Continuum, 2005, s. 21.

<sup>39</sup> ORUM, Anthony M. Case Study: Logic. In SMELSER, Neil J., BALTES, Paul B. (eds.). *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Stanford, CA: Elsevier Science, 2001, s. 1509-1513.

Organizační struktura Rádia Impuls vychází z přešlých obecných organizačních struktur médií (novin, rozhlasu a televize), jak zobrazuje schéma č. 6.

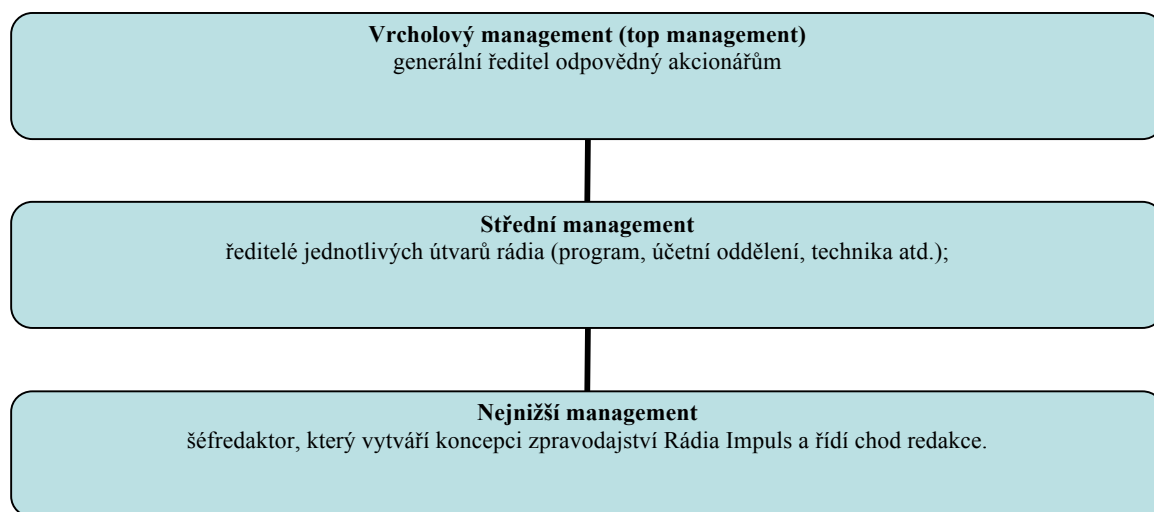


Schéma č. 6: Struktura managementu rádia

Celé Rádio Impuls má funkcionální organizační strukturu, jak ukazuje schéma č. 7.

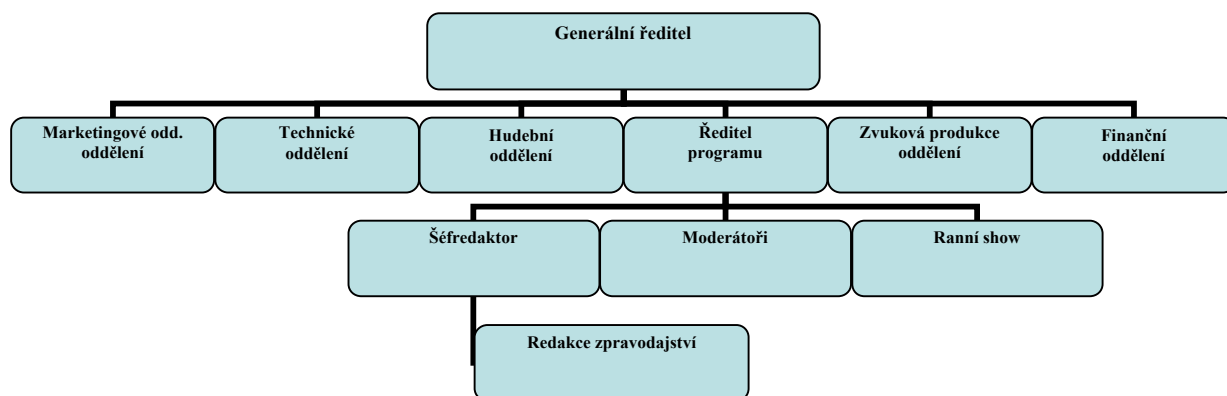


Schéma č. 7: Organizační struktura Rádia Impuls (zdroj: Rádio Impuls)

Redakce zpravodajství RI je strukturována hierarchicky. V současnosti v ní pracuje 30 lidí. Na vrcholu řízení je šéfredaktor, který má k dispozici editory, redaktory, reportéry, servismany, regionální a zahraniční zpravodaje. V případě RI se jedná o funkcionální

organizační strukturu.<sup>40</sup> Ze schématu č. 8 je zřejmé, že struktura redakce zpravodajství RI je tříúrovňová, kdy přímým podřízeným šéfredaktora je editor a ten řídí další složky redakce.

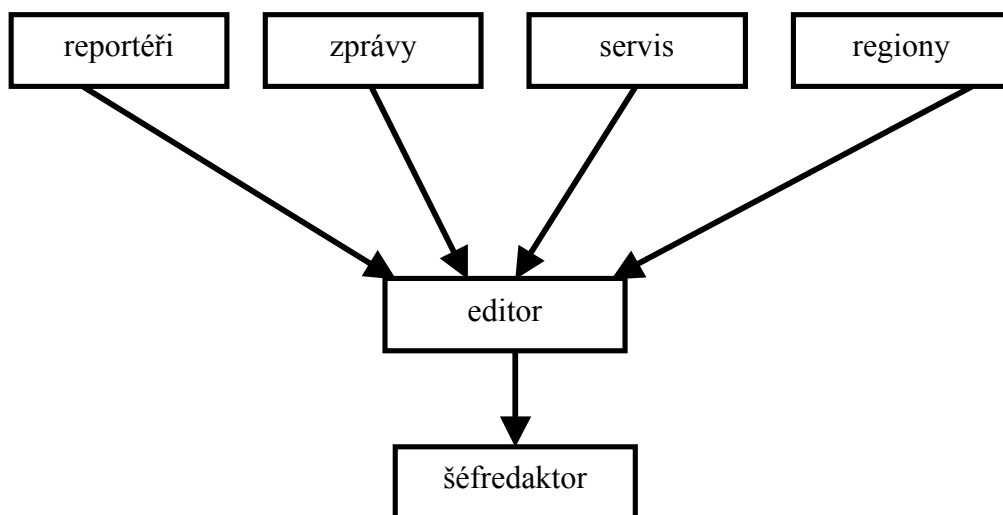


Schéma č. 8: Organizační struktura redakce zpravodajství RI

Při srovnání s výše uvedenými strukturami je ta v Rádiu Impuls velmi jednoduchá. To ale neznamená, že by ztrácela na své funkčnosti. Výhodou této struktury je její přehlednost a jasně daný směr komunikace mezi pracovníky redakce. Každý má přesně stanovené své povinnosti, pravomoce a odpovědnost.

**Šéfredaktor** (z *francouzského rédacteur en chef*) je nejvyšší pozice vedoucího pracovníka redakce. Je zodpovědný za obsah a formu vydání či vysílání příslušného média. Určuje směr a obsah média, přiděluje práci vedoucím vydání/vysílání, vedoucím rubrik a odborným redaktorům.<sup>41</sup>

**Reportér** je označení novináře, který se orientuje na autentické, přímé (očité) svědectví a práci v terénu, vykonává zpravodajskou činnost. K jeho vlastnostem patří například schopnost rychle formulovat, smysl pro souvislosti, osobitý způsob vidění.<sup>42</sup> V některých médiích jsou sloučeny pozice reportérů a redaktorů, tak je tomu i v RI.

<sup>40</sup> O plochou řídicí strukturu se jedná u redakcí, které mají pouze jednu nebo dvě úrovně hierarchie. Srov. BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1.vydání. Olomouc: Rubico, 1996, s. 93.

<sup>41</sup> Srov. OSVALDOVÁ, B., HALADA, J. *Praktická encyklopedie žurnalistiky*. 2. dopl. vyd. Praha : Libri, 2004, s. 184

<sup>42</sup> Srov. OSVALDOVÁ, HALADA, 2004, s. 157



**Redaktor zpráv** je pracovník, který upravuje psané texty, sestavuje zprávy a zpravodajské relace. Výsledným úkolem redaktora zpráv je prezentace zpravodajské relace ve vysílání; redaktor zpráv může být označován i jako editor zpráv, „zprávař“.<sup>43</sup>

**Zpravodaj** je novinář, který získává informace v místě události a ze svého působení v určitém regionu poskytuje zprávy do ústřední redakce.<sup>44</sup> Redakce RI disponuje zpravodaji Středočeského kraje, Moravskoslezského kraje, Zlínského kraje, Jihočeského kraje, Plzeňského kraje a Ústeckého kraje. Pravidelní zahraniční zpravodajové přispívají ze Slovenska, Německa, Polska, Francie a USA.

**Servisman** je pracovník zajišťující přípravu rubrik Rádía Impuls - Téma dne a Doprava 007. Náplní jeho práce je výběr nahrávek z telefonního záznamníku, jejich editace a příprava do vysílání Rádía Impuls.

O aktuální zpravodajství se starají především kmenoví pracovníci přímo v pražské redakci: **4 reportéři/redaktoři** (politika, ekonomika, společnost, krimi a další aktuální události), **2 sportovní reportéři**, **7 editorů zpráv** (příprava zpravodajských relací), **3 servismani** (rubriky Doprava 007 a Téma dne), **3 editoři zpravodajství** (denní chod redakce) a **1 šéfredaktor**. Zbytek redakce tvoří externí spolupracovníci v regionech a v zahraničí.

Z výše uvedených schémat vyplývá, že na vrcholu organizační struktury stojí generální ředitel, kterému je podřízen ředitel programu, jenž řídí šéfredaktora. Šéfredaktor je nadřízený editorům zpravodajství. Základními pozicemi redakce jsou reportéři, redaktoři, editoři zpráv a servismeni.

---

<sup>43</sup> Srov. OSVALDOVÁ, HALADA, 2004, s. 151

<sup>44</sup> OSVALDOVÁ, HALADA, 2004, s. 216

## 4 PERSONÁLNÍ VÝBĚR V RÁDIU IMPULS

Žurnalisté pracují jako stálí zaměstnanci nebo externí spolupracovníci pro tisk a rozhlas, agentury a tiskové služby, ale i v tiskových odděleních firem, spolků a správních organizacích, jak uvádí na základě analýzy vycházející z práce Kurta Koszyka a Karla Huga Pruyse Michael Kunczik.<sup>45</sup> Podmínkou pro práci novináře není absolvování studia žurnalistiky. Výše uvedené základy novinářského myšlení získá člověk na základě dřívějších zkušeností v jiných médiích. Stejně jako dovednosti. Kromě znalostí a dovedností jsou nutné také postoje uchazeče k novinářské profesi.

I v době, kdy každým rokem absoluuje obor Mediální studia a komunikace, tedy žurnalistiku, například na Univerzitě Karlově v Praze na Fakultě sociálních věd v roce 2007 to bylo celkem 159 lidí (121 Bc., 38 Mgr.), v roce 2008 celkem 175 lidí (120 Bc., 55 Mgr.).<sup>46</sup> Na Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně absolvovalo v roce 2008 obor Mediální a komunikační studia 78 lidí (59 Bc., 19 Mgr.).<sup>47</sup> To ovšem neznamená, že obsazení novinářských pozic v médiích je jednoduché. Absolventy je nutné dobře prověřit přijímacím řízením, vybrat a také se připravit na to, že je nutné je také pečlivě zaškolit a vychovat na danou pozici. Uvést je zkrátka do praxe. Navíc v rozhlase je problémem i fakt, že absolventi žurnalistiky dávají větší přednost tištěným médiím nebo televizi či internetu. Rozhlas je v tomto pomyslném žebříčku na posledním místě.

Co se týká kompetencí, měl by zájemce o práci novináře umět jasně formulovat své myšlenky, dokázat se kriticky dívat kolem sebe, být zvědavý a ověřovat si kvalitu informačních zdrojů. Měl by splňovat také nároky profesní etiky. Žurnalistika jako řada dalších profesí má svůj etický kodex.<sup>48</sup> Mají-li být novináři přijímáni jako profesní skupina, musí pracovat podle jednotného kodexu chování, který zaručuje jejich bezúhonnost, důvěryhodnost, a tudíž i jejich status informátorů o „pravdě.“ Žurnalistická profese může být popsána jako profese „autorizovaného vypravěče pravdy“ nebo oprávněného „šířitele faktů.“ Žurnalistika je svému publiku předkládána jako pravdivý obraz skutečného světa a ve svém oboru musí požívat důvěry, jinak by v kulturním prostoru byla bezcenná. Žurnalistickou etiku

---

<sup>45</sup> KUNCZIK, Michael. *Základy masové komunikace*. Praha: Karolinum, 1995, s. 63-64.

<sup>46</sup> *Počet absolventů*. [online]. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2009. Dostupný z [www: <http://www.fsv.cuni.cz/FSV-186-version1-Vyrocka\\_FSV\\_08.pdf>](http://www.fsv.cuni.cz/FSV-186-version1-Vyrocka_FSV_08.pdf).

<sup>47</sup> *Počet absolventů*. [online]. Brno: Univerzita Masarykova v Brně, 2010. Dostupný z [www: <http://www.muni.cz/fss/history/graduates?year=2010>](http://www.muni.cz/fss/history/graduates?year=2010).

<sup>48</sup> Etický kodex novináře. *Syndikát novinářů České republiky*. [online]. Citováno dne 2011-01-28. Dostupný z [www: <http://syndikat-novinaru.cz/1/5/36/etika/eticky-kodex>](http://syndikat-novinaru.cz/1/5/36/etika/eticky-kodex).

lze proto považovat za prostředek usnadňující společenskou oprávněnost a vzbuzující důvěru publika v to, co čte, vidí či slyší. Etické standardy, pokud je novináři berou vážně, mají samozřejmě zásadní vliv na obsah žurnalistického textu.<sup>49</sup>

Výběr uchazečů o novinářské pozice proběhne vždy na základě zaslaných dokumentů, především strukturovaného životopisu. Na základě těchto podkladů se provede předvýběr uchazečů a ti potom absolvují osobní pohovor. To platí v tištěných i elektronických médiích, tedy v televizi, rozhlase i na internetu.

Pro vytváření a analýzy pracovních míst, personální plánování a získávání, výběr a přijímání pracovníků nám může posloužit situační analýza SWOT. SWOT analýza patří mezi nejnámější metody pro zjištění současného stavu organizace z pohledu jejich silných a slabých stránek a také z pohledů příležitostí a hrozeb. Oldřich Šuleř uvádí, že se jedná o jednu z technik poznání organizačního prostředí a vnitřních možností podniku.<sup>50</sup>

SWOT analýza Rádia Impuls popisuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby platné pro rok 2009 (viz příloha č. 1). Její závěry jsou důležité zejména pro další programování stanice, její budoucí postavení na trhu a určování personální strategie. Z pohledu personální práce výše uvedená SWOT analýza ukázala, že **mezi silné stránky Rádia Impuls patří:**

- **jednoduchá hierarchie postů.** Z toho vyplývá jednoduchá, efektivní vnitropodniková komunikace. Každý zaměstnanec zná přesně své pracovní povinnosti, své kompetence a svou zodpovědnost. Ví přesně, ve kterých momentech své činnosti se má obrátit na své kolegy, podřízené, případně nadřízené. Komunikace probíhá prostřednictvím mailů, telefonicky a také přímo;
- **personální politika stability.** Lidé, kteří se hlásí do RI mají zájem o práci právě v této firmě. Existují také případy, kdy někteří zaměstnanci vykonávají více pozic současně. Například editor zpravodajství vykonává tuto činnosti od pondělí do pátku, ale o víkendu může také moderovat. Nebo ranní moderátorka může po svém vysílání současně na půl úvazku pracovat v marketingovém oddělení. Není zde v podstatě žádná pozice zbytečná.
- **systém odměn a motivací.** Podporuje nízkou fluktuaci na jednotlivých mostech, motivuje k pracovním výkonům, může zvyšovat loajalitu ke značce.
- **stabilní a atraktivní program.** Díky němu je RI již pátým rokem nejposlouchanější stanicí v České republice. To může také zvyšovat loajalitu ke značce RI.
- **profesionální obsazení jednotlivých míst.** Souvisí s personální politikou firmy. Příjem pracovníků probíhá velmi pečlivě na každou pozici. Díky tomu existuje určitý respekt mezi

---

<sup>49</sup> McNAIR, B. *Sociologie žurnalistiky*. 1. vydání. Praha: Portál, 2004. s. 67-68.

<sup>50</sup> ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995, s. 35-40

pracovníky, že každý umí to své. I když to neznamena, že se všichni pracovníci musejí mít rádi.

Z pohledu personální práce výše uvedená SWOT analýza ukázala, že **mezi slabé stránky Rádía Impuls patří:**

- **nízká loajalita některých pracovníků rádía ke značce.** U některých pracovníků se objeví nízká loajalita třeba kvůli tomu, že Rádio Impuls je soukromé rádio a mají pocit, že veřejnoprávní Český rozhlas to dělá lépe nebo je více pro inteligentní posluchače. Tak tomu ve skutečnosti není, protože RI dělá zpravodajství na velmi vysoké úrovni. Například ve výběru zpráv, v aktuálnosti jsme podle výzkumů RI před ČRo. Zpravodajství RI je podle výzkumu RI aktuální a relevantní. ČRo Radiožurnál má zpravodajství podle výzkumu celkově aktuální, nestranné, srozumitelné a relevantní.<sup>51</sup> Nízká loajalita může plynout také z faktu, že v redakci zpravodajství jsou všichni pracovníci tzv. na volné noze, tedy nejsou v zaměstnaneckém poměru, ale pracují jako osoby samostatně výdělečně činné nebo jako živnostníci.
- **vyzdvihování osobních potřeb nad potřeby společnosti.** Souvisí s nízkou loajalitou. Například u některých pracovníků redakce zpravodajství se projeví neochotou zpracovat nějaké konkrétní téma pro zpravodajství. Například proto, že to znamená být déle v práci nebo je téma komplikované. V ten moment převládnu jejich zájmy nad potřebami RI.
- **nižší příjem ve srovnání s novináři pracujícími v televizi nebo v tištěných nebo internetových médiích.** Hlavně v letech ekonomické recese už toto nemusí být tak slabou stránkou, protože některá média právě kvůli ekonomickým problémům omezují počet pracovníků nebo úplně ruší některé projekty a lidi propouštějí. Prostě, lidé jsou rádi, že mají práci. V RI jsou také případy, kdy pracovníci redakce zpravodajství řeší vylepšení svého měsíčního příjmu tím, že zvládnou více pozic. Například editor o víkendech moderuje. Tím si příjem může nejen vyrovnat, ale může být i vyšší, než u pracovníků TV a novin. Nevýhodou třeba v tomto případě je, že pracovník nemá úplně volné víkendy.

Z pohledu personální práce uvedená SWOT analýza ukázala, že **mezi příležitosti Rádía Impuls patří:**

- **spolupráce s veřejně respektovanými osobnostmi, jež mohou posílit image důvěryhodného a zároveň zábavného média.** RI spolupracuje například s novinářem Václavem Moravcem, bývalým mluvčím prezidenta Václava Havla a odborníkem na etiku Ladislavem Špačkem nebo cestovatelem Jiřím Kolbabou. Jedná se o lidi, jejichž

---

<sup>51</sup> Srov. *Interní materiál Rádía Impuls*. Praha: Rádio Impuls, nedatováno.

jméno se už stalo určitou značkou. Jedná se tak o propojení značky RI se značkou jména. Jestli dojde k posílení image RI tímto propojením ukáže čas.

- **spolupráce s moderátory, kteří jsou známí z televizní obrazovky a lidé je tak znají.** Pracovníci rádia a také novin jsou většinou málo známí, lidé neznají jejich podobu. Díky spolupráci s lidmi, kteří pracují nebo dříve pracovali v televizi si lidé mohou pod hlasem z rádia představit konkrétní tvář.
- **zaměřit se na motivační programy pracovníků.** Hledat nové motivační podněty pro pracovníky a současně měnit, více diferencovat podle výkonu pracovníků.
- **zaměřit se na další vzdělávání pracovníků RI.** V současnosti je vzdělávání pracovníků RI jen na jejich soukromé aktivitě. Neprobíhají žádné vzdělávací kurzy, výuka cizích jazyků. Samovzdělavatelů je mezi pracovníky málo. Ostatním se buď nechce nebo to nepovažují za důležité. Jednou za rok se koná velké setkání pracovníků mimo prostory RI, tzv. team building, v rámci kterého jsou seznámeni pracovníci například s tím, jak probíhají výzkumy poslechovosti nebo jak si RI stojí ve srovnání s konkurencí. To je ale nedostatečné.

Z pohledu personální práce výše uvedená SWOT analýza ukázala, že **mezi hrozby Rádía Impuls patří:**

- **zájem konkurence o kvalitní pracovníky z řad redakce Rádía Impuls.** Jedná se o přetahování pracovníků do jiných rozhlasových stanic a médií. Problém nastal hlavně v roce 2008 s příchodem Barbory Tachecí na post ředitele Českého rozhlasu 1 Radiožurnálu. Odešly dvě pracovnice redakce zpravodajství. Jednalo se o zprávařky. Hrozil odchod i dalšího editora zpravodajství. RI se podařilo další odchody odvrátit zvýšením platů editorům. Situace se ale může kdykoliv opakovat. Zájem o pracovníky RI na mediálním trhu je.
- **klesající zájem nových a vzdělaných lidí o rozhlasovou práci.** Mezi studenty žurnalistiky není rádio tak atraktivní médium. Většina chce směřovat do novin, televize nebo PR sféry. Může se stát, že nové pracovníky můžeme v budoucnu hledat obtížněji.

Fakt, že Rádio Impuls je nejposlouchanější stanicí s sebou přináší také vliv na personální obsazení. Vznikají také nároky na jednotlivé pracovníky Rádía Impuls. Při výběru pracovníků je možné klást vyšší nároky na jejich znalosti a dovednosti, na jejich všeobecný i profesní přehled a také na dodržování jistých pracovních pravidel. V případě novinářských profesí se jedná o Etický kodex novináře schválený Syndikátem novinářů ČR.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Etický kodex novináře. *Syndikát novinářů České republiky*. [online]. Citováno dne 2011-01-28. Dostupný z [www: <http://syndikat-novinaru.cz/1/5/36/etika/eticky-kodex >](http://syndikat-novinaru.cz/1/5/36/etika/eticky-kodex).

Je nutné vytvořit u každého zaměstnance zodpovědnost za to, co říkám. Slyší to více než milion lidí a v postmoderní společnosti jsou informace jedním ze znaků společnosti, jednou z podstat bytí a orientace ve společnosti.

V redakci zpravodajství RI jsou profese novinářské a nenovinářské, které zajišťují podporu těm novinářským. Organizační strukturou všechny spadají pod redakci zpravodajství Rádia Impuls. V rámci novinářských profesí se jedná o šéfredaktora, editory zpravodajství, reportéry, redaktory zpráv. Následují profese nenovinářské, které spadají ale v rámci řízení firmy pod redakci zpravodajství, tedy vedoucím pracovníkem je šéfredaktor: servismana, asistentka šéfredaktora. Žádná z uvedených pracovních pozic není obsazena interním zaměstnancem RI.<sup>53</sup> Pracovní týmy složené z kvalifikovaných novinářů však nebývají stabilní. Z tohoto důvodu nejčastější personální prací je získávání, výběr a přijímání pracovníků.

Jak bylo již zmíněno, pracovníci redakce jsou osoby samostatně výdělečně činné nebo mají živnostenský list. Nejsou tedy v klasickém pracovních-právním vztahu jako zaměstnanci. Mohou tedy kdykoliv činnost pro Rádio Impuls přerušit. I tak je ale proces výběru nových pracovníků stejný jako u organizací, kde je klasický zaměstnanecký vztah. Cílem personálního výběru je i v RI vybrat ty nejlepší.

**Při získávání, výběru a přijímání nových pracovníků do redakce zpravodajství Rádia Impuls** je veškerá tíže a zodpovědnost na šéfredaktorovi. Má na starosti veškerou přípravu, rozhodování o zveřejňování o volných pracovních místech. Připravuje také text inzerátu a rozhodne, kam se umístí. Shromažďuje dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání. V případě RI jde v první řadě o životopisy uchazečů. Až při úspěšném absolvování přijímacího pohovoru se jedná o další dokumenty – potvrzení o dosaženém vzdělání, praxi, osobní údaje potřebné pro přípravu pracovní smlouvy. *Předvýběr* pro osobní pohovor provádí šéfredaktor právě na základě zaslaných životopisů od uchazečů. Sám si také organizuje výběr, v případě RI osobní pohovor a splnění domácích úkolů, které zadá na prvním setkání uchazeči-uchazečce. Šéfredaktor také rozhoduje o *výběru*, vyjednává s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci. Vzhledem k tomu, že v RI jsou pevně dané podmínky pro příjem, je toto vyjednávání obtížné pro obě strany. Šéfredaktor může těžko nabídnout exkluzivní podmínky rozdílné od těch, které platí pro pracovníky na stejné pozici, na kterou se uchazeč hlásí. Uchazeč zase musí být sám

---

<sup>53</sup> Důvody k obcházení „čistého zaměstnání“ uvádějí Marek Matějka a Pavel Vidlař: vysoké osobní náklady (mzdy + odvody); právně snazší a nákladově levnější způsoby rozvazování smluvního vztahu; menší pravděpodobnost soudního sporu v případě konfliktu; větší pravděpodobnost na úspěch při rozsudku v daném sporu.

smířen, že pro změnu bude čas později, až po případném nástupu na místo, zapracování se a prokázání svých znalostí a dovedností a přesvědčení šéfredaktora, že bude pro RI nepostradatelným. Šéfredaktor zajistí také uvedení na pracoviště.

### **Průběh výběrového řízení**

Samotný pohovor probíhá v kanceláři šéfredaktora. Jedná se o místnost, která je na konci celé redakce, je oddělena skleněnou stěnou, takže každý vidí na šéfredaktora, on sám má také přehled o dění v redakci. Uchazeč musí před samotným pohovorem projít celou redakcí zpravodajství. Pohovor probíhá za zavřenými dveřmi. Vzhledem k tomu, že se jedná o kancelář, není možné eliminovat například telefonáty během pohovoru. Šéfredaktor vždy každý telefonát zvedne. Zde se tedy nedaří to, na co upozorňují Vidlař a Matějka, že je nutné eliminovat rušivé jevy při pohovoru.<sup>54</sup>

### **Příklad přijímacího řízení na pozici zprávaře RI**

Zprávař neboli **redaktor zpráv** je pracovník, který upravuje psané texty, sestavuje z nich zprávy a zpravodajské relace; konečným úkolem redaktora zpráv je prezentace zpravodajské relace ve vysílání; redaktor zpráv je někdy označován i jako editor zpráv, v novinářském žargonu jde o „zprávaře“.<sup>55</sup> Redaktor zpráv tedy spadá v této linii do redakce zpravodajství, kterou vede šéfredaktor.

Specifikaci pracovního vychází z modelu Josefa Koubka<sup>56</sup>: Specifikace požadavků na pracovníka, známá rovněž jako specifikace pracovního místa, specifikace získávání nebo personální specifikace, definuje vzdělávání, výcvik, kvalifikace a zkušenosti požadované od držitele dané role, daného pracovního místa.<sup>57</sup> Zvolena byla pracovní pozice zprávaře, se kterou se objevuje i dále v textu na konkrétním příkladu přijetí pracovnice pro tuto pozici.

---

<sup>54</sup> MATĚJKA, Marek, VIDLAŘ, Pavel. *Vše o přijímacím pohovoru*. 2. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 49-51.

<sup>55</sup> OSVALDOVÁ, B., HALADA, J. *Praktická encyklopedie žurnalistiky*. 2. dopl. vyd. Praha : Libri, 2004.

<sup>56</sup> KOUBEK, 2008, s.73

<sup>57</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada: Publishing, 2006, s.344.

<b>Pracovní místo:</b>	zprávař
<b>Charakteristika práce:</b>	pracovník upravuje psané texty, sestavuje z nich zprávy a zpravodajské relace
<b>Povinnosti:</b>	pracovník pracuje s agenturním jazykem, který musí upravit tak, aby to odpovídalo potřebám rozhlasového vysílání
<b>Vybavení:</b>	počítač s operačním systémem Windows, s redakčním programem Rádia Impuls
<b>Bezprostředně nadřazená pozice:</b>	editor zpravodajství
<b>Vztah k ostatním pracovním místům:</b>	komunikuje také s redaktory a reportéry zpravodajství RI, konzultuje případné nejasnosti týkající se obsahu zpráv, případně si ověří, jestli dobře porozuměl obsahu.
<b>Pracovní podmínky:</b>	vlastní malá místnost vedle redakce zpravodajství, možnost klidu, ale v případě potřeby blízko ostatním členům redakce a přímému nadřízenému, tedy editorovi zpravodajství.
<b>Rizika:</b>	nejsou žádná, která by ohrožovala pracovníka na zdraví
<b>Vzdělání:</b>	úplné střední, nejlépe ale vysokoškolské humanitního směru. Vystudovaný obor žurnalistika není podmínkou.
<b>Požadovaná praxe:</b>	minimálně rok práce na stejné pozici v jiné rozhlasové stanici či jiném médiu, nebo minimálně rok praxe na jiné pozici v rámci redakce, tedy na pozici reportéra či redaktora v RI nebo v jiné rozhlasové stanici či v jiném médiu.
<b>Duševní požadavky a charakteristika osobnosti:</b>	schopnost spolupracovat s ostatními, zvládnout práci ve stresovém prostředí, zvládnout práci na směny, všeobecný přehled, přesnost, spolehlivost, zodpovědnost za vykonanou práci a za její obsahovou stránku.
<b>Fyzické požadavky:</b>	zdravý; například by nemohl v RI pracovat člověk na invalidním vozíku. Budova nemá bezbariérový vstup ani výtah. Redakce sídlí v prvním patře.



Rádio Impuls tedy zvolilo pro obsazení pozice zprávaře cílenou inzerci v odborném médiu. Na stránkách Syndikátu novinářů České republiky<sup>58</sup> vydalo na dobu jednoho měsíce inzerát v tomto znění:

Rádio Impuls posiluje tým redakce a hledá vhodné kandidáty/kandidátky na pozici redaktora zpráv:

Požadavky:

- zkušenosti s prací v médiích na pozici redaktor-ka/reportér-ka
- všeobecný přehled
- dobrá znalost českého jazyka
- dobrá znalost práce na PC, hlavně Word
- ostatní: ochota učit se novým věcem, komunikativnost, příjemné vystupování, samostatnost, flexibilita, nasazení atd.

Náplň práce: příprava zpravodajských relací a jejich prezentace ve vysílání Rádía Impuls

Inzerát byl záměrně uveřejněn pouze a jedině na stránkách Syndikátu novinářů. Vycházeli jsme z předpokladu, že na tyto stránky chodí převážně novináři a že tak na inzerát zareagují lidé, kteří již mají zkušenosti s novinářskou prací. Předpoklad se splnil na 100 %. Přihlásilo se celkem 25 zájemců.

Z toho 20 bylo pozváno na počáteční pohovor. Zbývajících pět nebylo pozváno z důvodu, že již dříve nebo v době, kdy projevíli zájem o pozici v Rádiu Impuls, pracovali pro PR agenturu nebo reklamní noviny. To se neslučuje s prací redaktora zpráv, protože se jedná o střet zájmu. Zajímavé je, že na pozici zprávaře pracují většinou ženy. Například v Rádiu Impuls je poměr 4 žen a 2 mužů na pozici zprávaře.<sup>59</sup>

Pohovor je nejpoužívanější, a je-li dobře připraven i prováděn, pak i nejlepší metodou výběru pracovníků. Dobře připravený pohovor přináší řadu výhod, které nemohou přinést jiné metody výběru. Při pohovoru nás zajímá vztah uchazeče k organizaci, do které se hlásí, případně k té, ze které přichází. Armstrong hovoří o míře loajality zaměstnance k organizaci, kterou tvoří tři otázky: 1) identifikace s cíli a hodnotami organizace, 2) touha náležet organizaci, 3) ochota vyvíjet úsilí v zájmu organizace.<sup>60</sup> Vlastní průběh pohovoru má svá

<sup>58</sup> Inzerce. *Syndikát novinářů České republiky*, [online]. Citováno dne 2010-01-12. Dostupný z [www: <http://syndikat-novinaru.cz/1/8/inzerce >](http://syndikat-novinaru.cz/1/8/inzerce).

<sup>59</sup> *Redakce*. [online]. Praha: Rádio Impuls, 2009. Citováno dne 2011-03-04. Dostupný z [www: <http://www.impuls.cz/kdo-je-kdo-seznam/redakce/3>](http://www.impuls.cz/kdo-je-kdo-seznam/redakce/3).

<sup>60</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 277.

pravidla. Vidlař a Matějka upozorňují, že pokud chceme získat co nejobjektivnější informace o kandidátovi, musíme pro pohovor zvolit prostředí, ve kterém eliminujeme rušivé jevy, jako jsou vnější hluk, telefonáty, další osoby. Jedním ze základních pravidel pohovoru je, že uchazeč i personalista jsou si rovni. Smyslem pohovoru je získání dalších nebo upřesnění již známých informací o kandidátovi. Nikdy bychom neměli začít pohovor bez předchozí přípravy. Chceme-li být úspěšní při skutečném poznání osobnosti, musíme získat to nejpresnější obraz, jak uvádí Vidlař s Matějkou. Díky přípravě můžeme najít rozpory v psaných podkladech uchazeče o zaměstnání a tím, co nám řeknu u pohovoru samotného. Při pohovoru sledujeme také řeč těla. Sledujeme, jestli je například kandidát nervózní a kdy. Jestli stále nebo jen, když se ho ptáme na nejasnosti.<sup>61</sup> Pohovor na pozici zprávaře probíhá v Rádiu Impuls v podstatě tříkolově. Rádio Impuls nemá zvláštní personální oddělení pro všechna pracoviště. Příjem nových pracovníků na jednotlivá pracoviště provádějí vedoucí pracovníci oddělení. Nejdříve vybere šéfredaktor z došlých životopisů vhodné zájemce – ti by měli splňovat hlavně mediální zkušenosti, tedy měli by už na svých dřívějších pozicích pracovat v jednom z elektronických médií.

První fázi tvoří seznámení se s uchazečem osobně. Osobní pohovor trvá přibližně 20-30 minut. Při něm se šéfredaktor dotazuje na osobní a pracovní motivaci uchazeče pracovat právě v Rádiu Impuls, zjišťuje podrobnosti o dřívějších profesních zkušenostech uchazeče a také, jestli netrpí vadou řeči, která by mohla uchazeče vyloučit z účasti v dalších částech pohovoru. Šéfredaktor také pozoruje, jak se uchazeč chová, jestli může zapadnout do kolektivu, jestli zná práci pod tlakem, tedy ve stresu, což k práci novináře patří.

Uchazeč musí dále připravit vzorovou zpravodajskou relaci. Tedy přepracovat psaný, agenturní text, který je poměrně komplikovaný, do rozhlasové podoby. Ta je jednodušší, musí ale splňovat gramatické náležitosti českého jazyka. Zde se klade důraz na obsah, formu a faktickou i gramatickou správnost. Pokud i v této části pohovoru uchazeč uspěje, čeká ho zkouška na mikrofonu, tedy zkusí si zpravodajskou relaci přečíst na mikrofon. Zde se klade důraz na mluvený projev, na správnou dikci, výslovnost, přirozený projev.

Nalézt vhodného adepta je v současnosti na českém mediálním trhu velmi obtížné. I když se uchazeči mohou hlásit do Rádía Impuls sami, a také tak činí, jejich očekávání se mohou lišit od nabídky RI, konkrétně redakce zpravodajství. Buď nemají uchazeči jasnou představu o práci, protože nemají zkušenosti z médií, nebo mohou mít přehnané finanční nároky.

---

<sup>61</sup> Srov. MATĚJKA, Marek, VIDLAŘ, Pavel. *Vše o přijímacím pohovoru*. 2. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 49-51.

## **Popis přijímacího pohovoru na příkladu zprávařky**

Uchazečka pracuje v RI od listopadu roku 2009. Kvůli místu zprávařky v Rádiu Impuls se do Prahy dokonce přestěhovala z Olomouce. Tam působila 3 roky na stejné pozici v regionálním olomouckém rádiu Haná. Sama poslala svůj životopis do RI, že má zájem pracovat jako zprávařka v celoplošném rádiu. Šéfredaktor ji vybral mezi vhodné kandidáty a kandidátky. Vzhledem ke vzdálenosti mezi Prahou a Olomoucí, probíhal první kontakt mezi šéfredaktorem a uchazečkou telefonicky. Obsah rozhovoru se ale týkal jen dohodnutí osobního setkání v Praze. To proběhlo za týden. Osobní pohovor se týkal toho, jak se uchazečka dostala k práci v médiích, jaké má vzdělání, proč se uchází právě o práci v Rádiu Impuls, o jakou pozici by měla hlavně v RI zájem, jaké má zkušenosti z práce v terénu<sup>62</sup> a jestli je opravdu ochotna se přestěhovat za prací z Olomouce do Prahy. Podrobněji o pohovoru píšu v příloze č. 2. Pohovor trval zhruba 30 minut a uchazečka dostala úkol, aby natočila dvě ukázkové zpravodajské relace, jak by je zpracovala, pokud by už v RI pracovala a tento audiozáznam, aby zaslala šéfredaktorovi. Uchazečka úkol splnila a šéfredaktor ji na základě toho přijal. Celý průběh přijetí uchazečka do Rádía Impuls trval téměř 2 měsíce. Počítám dobu od 24.6.2009, kdy uchazečka poslala svůj životopis na adresu šéfredaktora až do posledního telefonátu 20.8.2009, kdy šéfredaktor uchazečce telefonicky oznámil, že je přijata do Rádía Impuls na pozici zprávařky, nastoupila 1.10.2009.

## **Hodnocení postupu personálního výběru do redakce zpravodajství Rádía Impuls**

Z výše uvedené SWOT analýzy personální práce v RI vyplývají silné a slabé stránky, ale i příležitosti a hrozby. Otázkou je, jak s výsledky SWOT analýzy naložit, v případě nastavení „pracovněprávních vztahů“ v redakci zpravodajství. Což odůvodňuje, proč je věnována pozornost především personální činnosti získávání, výběru a přijímání pracovníků.<sup>63</sup>

Pro získávání, výběr a přijímání pracovníků do redakce zpravodajství RI se osvědčilo využívat inzerce v profesně zaměřených internetových serverech. Uchazeči o pracovní pozici v RI sami kontaktují RI s tím, že by rádi rozšířili redakční tým. Z důvodu vysokého zájmu o práci v redakci RI a také z poměrně velkého zájmu o pracovníky RI a obměny pracovníků

---

<sup>62</sup> Práce v terénu se týká pravidelného navštěvování tiskových konferencí, točení rozhovorů mimo redakci.

<sup>63</sup> Stav ostatních personálních činností realizovaných v RI je součástí přílohy č. 3.

redakce se potvrdilo využívání metod analýzy dokumentů, pohovoru a ověření profesních dovedností, což je práce s rozhlasovou technikou, příprava reportáže apod.

Výběr pracovníků redakce zajišťuje šéfredaktor zpravodajství, což je v rámci funkcionální organizační struktury efektivní a následně sám rozhodne, kdo se stane novým členem pracovního týmu. Průběh pohovoru narušují případné telefonáty. To by bylo možné eliminovat, pokud by přijímací pohovor probíhal mimo kancelář šéfredaktora, například v zasedací místnosti, která je na stejné patře jako redakce.

## ZÁVĚR

Cílem předložené práce bylo analyzovat organizační strukturu mediálních organizací, Rádia Impuls a v závislosti na ní získávání, výběr a přijímání pracovníků v redakci Rádia Impuls. Práce je sestavena deduktivně v pěti kapitolách, které postupují od obecného ke konkrétnímu.

První kapitola se zaměřila na vymezení masových médií a jejich produktů. Podrobněji popsala zpravodajství a význam masových médií ve společnosti. Zjištěním bylo, že na podobě zpravodajství a vůbec mediální produkce, se významnou měrou podepisují jednotlivci, struktura organizace a také jednotlivci či přímo majitelé. Organizační struktura firem v obecné rovině a konkrétně pak masmediálních organizací je rovněž součástí této kapitoly. Představeny byly hlavní složky redakce a také, jak probíhá komunikace mezi jednotlivými úseky mediálních organizací.

Personální práci v organizacích představila druhá kapitola. Vzhledem k tomu, že právě v mediálních společnostech fungují novináři převážně jako osoby samostatně výdělečně činné, tak personální práce není v takovém rozsahu, jako v typech organizací se zaměstnaneckým poměrem. Jedná se hlavně o činnosti: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků a konečně hodnocení pracovníků.

Rádio Impuls bylo popsáno po organizační stránce ve kapitole třetí. Čtenáři se seznámili s celkovou organizační strukturou rádia a s dílčí organizační strukturou redakce zpravodajství a specifikuje jednotlivé pracovní pozice v rámci redakce zpravodajství. Při srovnání s organizačními strukturami, které uvádí Charles N. Tremayne, je ta v redakci Rádia Impuls velmi jasná a funkční. Její výhodou je přehlednost a jasně daný směr komunikace mezi pracovníky redakce. Každý zaměstnanec zná přesně své pracovní povinnosti, své kompetence a svou zodpovědnost. Ví přesně, ve kterých momentech své činnosti se má obrátit na své kolegy, podřízené, případně nadřízené. Jednoduchá hierarchie postů je také jednou ze silných stránek RI, která nám vyplynula ze SWOT analýzy.

V rámci personální práce v redakci RI je nejvíce aplikovanou ta, která se týká získávání, výběru a přijímání nových pracovníků. V poslední, čtvrté kapitole bylo pojednáno o personálním výběru na pozice v redakci zpravodajství, konkrétně na případu pozice editora zpráv - zprávaře. Popsány byly také silné a slabé stránky organizace z personálního pohledu, stejně jako hrozby a příležitosti, aby se shodovaly cíle organizace s cíli jednotlivých

pracovníků v redakci zpravodajství Rádia Impuls. Důvodem zaměření se na získávání, výběr a příjem pracovníků je volba těch pro organizaci nejlepších uchazečů o práci, kteří budou schopni plnit spolehlivě a profesionálně své pracovní povinnosti, zapadnou do kolektivu, budou schopni týmové práce, a budou loajální s RI a tak dojde k omezení případné fluktuace v redakci RI. Nízkou fluktuaci podporuje také personální politika stability, která nám také vplynula ze SWOT analýzy. Riziková může být v budoucnu nízká loajalita některých pracovníků k RI. Nebezpečím může být také zájem konkurence o pracovníky RI. Myslím, že před vedením RI je velká příležitost, jak odchodům nebo nízké loajalitě zabránit. Třeba tím, že se zaměří na motivační programy pracovníků.

Rádio Impuls je typickou funkcionálně strukturovanou organizací. Pracovníci se sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit a spolupráce probíhá v rámci odborné oblasti. V organizační struktura RI je čtyř úrovně, přičemž poslední úroveň je redakce zpravodajství. Organizační struktura je složena z pozic a na nich závislých rolích, řízena je smlouvami a předpisy. Dělbá práce vychází z hierarchie moci, systému komunikace a systému odměňování.

K dosažení cíle přispělo studium české, překladové i zahraniční odborné literatury a pramenů a využití metody případové studie. Právě případová studie umožnila vztáhnout obecné charakteristiky struktury organizace a získávání, výběru a přijímání pracovníků v konkrétní mediální organizaci i v situaci, kdy de facto jsou pracovníky organizace, ale de iure jsou osobami samostatně výdělečně činnými. Z poslední věty tedy vyplývá, že organizace nemusí plnit pracovní právní závazky vůči nim a ani neinvestuje do jejich vzdělávání a sociálních výhod. Jedná se tak s specifický typ personální práce v organizaci, jež je předmět analýzy předložené práce.

## SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2006.
- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing 1999.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1.vydání. Olomouc: Rubico, 1996.
- BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Grada Publishing, 2007.
- DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
- Etický kodex novináře. *Syndikát novinářů České republiky*. [online]. Citováno dne 2011-01-28. Dostupný z: <<http://syndikat-novinaru.cz/1/5/36/etika/eticky-kodex> >.
- GILLHAM, Bill. *Case Study Research Methods*. London: Continuum, 2005.
- Interní materiál Rádia Impuls*. Praha: Rádio Impuls, nedatováno.
- Inzerce. *Syndikát novinářů České republiky*. [online]. Citováno dne 2010-01-12. Dostupný z: <<http://syndikat-novinaru.cz/1/8/inzerce> >.
- JEŘÁBEK, H. *Paul Lazarsfeld a počátky komunikačního výzkumu*. Praha: Karolinum, 1997.
- JIRÁK, Jan. KÖPPLOVÁ, Barbara. *Média a společnost. Stručný úvod do studia médií a mediální komunikace*. Praha: Portál, 2007,
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- KUNCZIK, Michael. *Základy masové komunikace*. Praha: Karolinum, 1995.
- MATĚJKA, Marek, VIDLAŘ, Pavel. *Vše o přijímacím pohovoru*. 2. přepracované a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
- McNAIR, Brian. *Sociologie žurnalistiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004.
- ORUM, Anthony M. Case Study: Logic. In In SMELSER, Neil J., BALTES, Paul B. (eds.). *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Stanford, CA: Elsevier Science, 2001, s. 1509-1513.
- OSVALDOVÁ, Barbora, HALADA, Jan. *Praktická encyklopedie žurnalistiky*. 2. dopl. vyd. Praha : Libri, 2004.
- Počet absolventů*. [online]. Brno: Univerzita Masarykova v Brně, 2010. Citováno dne 2011-01-28. Dostupný z [www <http://www.muni.cz/fss/history/graduates?year=2010>](http://www.muni.cz/fss/history/graduates?year=2010).
- Počet absolventů*. [online]. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2009. Citováno dne 2011-01-28. Dostupný z: <[http://www.fsv.cuni.cz/FSV-186-version1-Vyrocka\\_FSV\\_08.pdf](http://www.fsv.cuni.cz/FSV-186-version1-Vyrocka_FSV_08.pdf)>.

*Redakce*. [online]. Praha: Rádio Impuls, 2009. Citováno dne 2011-03-04. Dostupný z [www < http://www.impuls.cz/kdo-je-kdo-seznam/redakce/3>](http://www.impuls.cz/kdo-je-kdo-seznam/redakce/3).

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995.

TREMAYNE, Charles N. The social organization of Newspaper Houses. In CHRISTIAN, Harry. *The Sociology of Journalism and the Press*. Keele: University of Keele, 1980, s. 121-140.

WERTHER, William B. Jr., DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992.



# **PŘÍLOHY**

**Příloha č. 1: SWOT analýza Rádia Impuls**

**Příloha č. 2: Přijímací pohovor uchazečky**

**Příloha č. 3: Stav ostatních personálních činností realizovaných v RI**

## Příloha č. 1: SWOT analýza Rádía Impuls

STRENGTHS – silné stránky podniku	WEAKNESSES – slabé stránky podniku
<ul style="list-style-type: none"> <li>- v době zpracovávání této práce bylo Rádio Impuls již pátým rokem nejposlouchanější rozhlasovou stanicí v České republice ve všech měřitelných ukazatelích (<i>Interní materiál Rádía Impuls</i>. Praha: Rádio Impuls, nedatováno);</li> <li>- fungující jednotlivá oddělení a administrativní zázemí;</li> <li>- <b>jednoduchá hierarchie postů a z toho vyplývající efektivní vnitrofiremní komunikace;</b></li> <li>- <b>personální politika stability, poměrně nízká fluktuace na všech pozicích;</b></li> <li>- <b>systém odměn a motivací</b> (finanční odměny, 13. plat, vstupenky na kulturní a sportovní akce, dovolené, služební telefony);</li> <li>- <b>stabilní a atraktivní program</b></li> <li>- <b>profesionální obsazení jednotlivých míst;</b></li> <li>- velmi dobře posluchači vnímané hlavní programové prvky: česká hudba, Doprava 007 a velmi dobrá image zpravodajství;</li> <li>- hudební program zasahující široké spektrum posluchačů (tato silná stránka je zároveň slabou stránkou podniku);</li> <li>- silná interakce s posluchači (Téma dne, Doprava 007, soutěž Haló, tady Impulsovi);</li> <li>- třetím rokem vysílaný pořad Impulsy Václava Moravce</li> <li>- velká programová pružnost – Impuls dokáže obsahem i formou rychle reagovat na potřeby posluchačů i zadavatelů reklamy, lze tak poměrně rychle reagovat na trendy ve společnosti a obchodní sféře;</li> <li>- zábavné, ale i důvěryhodné vysílání;</li> <li>- dobré finanční zázemí a schopnost managementu hlídat výdaje;</li> <li>- vybudování informačního zpravodajského serveru orientovaného na informace z jednotlivých regionů – iregiony.cz;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>nízká loajalita některých pracovníků rádia ke značce,</b></li> <li>- <b>vyzdvihování osobních potřeb nad potřeby společnosti;</b></li> <li>- hudební program zasahující široké spektrum posluchačů, který má v programu většina regionálních stanic (velmi těžká pozice z pohledu případných změn) – tato slabá stránka je zároveň silnou stránkou podniku;</li> <li>- <b>nižší příjem ve srovnání s novináři pracujícími v televizi nebo v tištěných nebo internetových médiích.</b></li> </ul>
OPPORTUNITIES – příležitosti	THREATS – hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>- další posilování důvěryhodnosti zpravodajství;</li> <li>- budování informačního rozhlasového formátu rádia ve spojení s atraktivní hudbou;</li> <li>- prohlubování pozice nejposlouchanější rozhlasové stanice v ČR;</li> <li>- <b>spolupráce s veřejně respektovanými osobnostmi, jež mohou posílit image důvěryhodného a zároveň zábavného média</b> (Ladislav Špaček, Václav Moravec)</li> <li>- <b>spolupráce s moderátory, kteří jsou známí z televizní obrazovky a lidé je tak znají</b> (Vlastimil Korec, Petr Vondráček);</li> <li>- posílit informační zpravodajský server orientovaného na informace z jednotlivých regionů – iregiony.cz;</li> <li>- rozšíření působnosti na televizní trh v souvislosti s rozvojem digitálního vysílání;</li> <li>- aplikace programových prvků zahraničních rozhlasových médií</li> <li>- <b>zaměřit se na motivační programy pracovníků</b></li> <li>- <b>zaměřit se na další vzdělávání pracovníků RI</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neustálý a zvyšující se tlak konkurence, jedná se hlavně o Evropu 2, Frekvenci 1 a Český rozhlas 1 - Radiožurnál;</li> <li>- <b>zájem konkurence o kvalitní pracovníky z řad redakce Rádía Impuls – přetahování pracovníků do jiných rozhlasových stanic a médií</b> (Radiožurnál, internetové servery);</li> <li>- <b>klesající zájem nových a vzdělaných lidí o rozhlasovou práci – z toho vyplývá hrozba, že bude v budoucnu velmi málo nových kvalitních pracovníků;</b></li> <li>- těžko odhadnutelný vývoj v náladě posluchačů, jestli dají přednost spíše zábavě nebo zpravodajství v obsahu rozhlasových stanic a všeobecně v médiích;</li> <li>- těžko odhadnutelný vývoj na mediálním trhu</li> </ul>

## **Příloha č. 2: Přijímací pohovor uchazečky**

Podrobnější popis přijímacího pohovoru uchazečky na pozici zprávačky Rádía Impuls. Pohovor vedl šéfredaktor RI a probíhal v budově Rádía Impuls, v pracovně šéfredaktora v červenci 2009.

### **1) Jak jste se k práci v médiích dostala?**

Do konkurzu do olomouckého Rádía Haná uchazečku přihlásila kamarádka a byla přijata na pozici zprávačky. V rádiu Haná pracovala 3 roky než poslala životopis s nabídkou svých schopností a dovedností do RI.

### **2) Máte kurzy rétoriky?**

Kurzy rétoriky nemá, učila se sama tím, že poslouchala RI, aby Rádio Impuls poslouchala ji bylo doporučeno i jejím tehdejším nadřízeným, programovým ředitelem Rádía Haná. Prý proto, aby věděla „jak se dělají zprávy.“

### **3) Proč chcete do Prahy?**

Pokud chce člověk zůstat v médiích a chce se tomu dál věnovat, tak jinou možnost ani nemá, protože v Praze je hodně dobrých příležitostí.

### **4) Proč jste si vybrala RI?**

Vzhledem k tomu, že jsem RI poslouchala, tak se jí zpravodajství RI líbí a chtěla by dělat redaktorku i zprávačku. Ostatní soukromá rádia, jako Kiss nebo Frekvence 1 ji nezaujaly svým přístupem ke zpravodajství. Naopak při pohovoru přiznala, že se necítila na to, aby se dostala do veřejnoprávního Českého rozhlasu. Tvrdí, že to je pro ni „vyšší meta, na kterou je potřeba více zkušeností, než doposud získala.“<sup>64</sup>

### **5) Jaké máte představy o tom, co byste chtěla na RI dělat?**

Zprávačku a redaktorku.

### **6) Jaké máte redakční zkušenosti? Máte zkušenosti s prací v terénu?**

Byla několikrát na tiskových konferencích, jinak zkušenosti s prací v terénu měla minimální. Její zkušenosti jsou jen s ověřováním a zjišťováním informací telefonicky přímo z redakce.<sup>65</sup>

### **7) Hodnocení hlasového projevu uchazečky**

Šéfredaktor hodnotil projev na základě zaslané nahrávky - hlasový projev má podle něj uchazečka Kunová dobrý. Měl jen připomínky k řazení slov ve větách či k řazení vět ve zprávě. Celkový projev se mu ale líbil.

---

<sup>64</sup> Zajímavé je, že se šéfredaktor nezeptal, zda v budoucnu chce do Českého rozhlasu nastoupit. Už i z toho důvodu, že z RI v roce 2007 odešli v jednom měsíci pracovat do Českého rozhlasu, konkrétně na Radiožurnál 3 lidé z redakce: 1 zprávačka, 1 editorka zpravodajství a 1 redaktorka.

<sup>65</sup> Ověřování informací probíhá z redakce převážně telefonicky, kontaktují se tiskoví mluvčí úřadů, policie nebo firem, jichž se ověřovaná informace týká.

**8) Jste rozhodnuta se přestěhovat opravdu za práci z Olomouce do Prahy?**

Ano.

**9) Na závěr pohovoru se šéfredaktor i uchazečka dohodli na zadání úkolu.**

MK měla připravit dvě ukázkové zpravodajské relace v délce 4 minut tak, jak by je připravila pro Rádio Impuls. Text i zvukovou nahrávku těchto dvou relací měla poslat mailem na adresu šéfredaktora.

### **Příloha č. 3: Stav ostatních personálních činností realizovaných v RI**

- a) **Vytváření a analýza pracovních míst.** Každý z pracovníků zná své veškeré povinnosti a práva spojená s výkonem. Vše je dostatečně popsáno v interním pracovním manuálu, který slouží pro organizaci práce celé redakce RI. Tento dokument popisuje také povinnosti i zásady práce s jazykem a se zvukem.
- b) **Personální plánování.** V Rádiu Impuls je plánování potřeb pracovníků stejné již 5 let. Tedy počet redaktorů, reportérů i právařů zůstává stále stejný. Podstatná část považuje práci pro RI za svůj jediný nebo hlavní finanční příjem. Část pracovníků, zejména ženy s malými dětmi, pracují v RI jen na částečný úvazek. Vše je spočítáno šéfredaktorem tak, aby mohl naplánovat služby a nedošlo k výpadku pracovníků. Vzhledem k tomu, že neexistuje nějaká personální rezerva považují tento přístup za rizikový. V případě nenadálých zpravodajských událostí – například povodně, teroristický útok na některé z míst ČR, demonstrace – kde se předpokládá vyšší počet pracovníků a také jejich vyšší nasazení může dojít k disharmonii. Počet pracovníků by teoreticky podle propočtů šéfredaktora mohl stačit, ale může dojít k neochotě pracovníků být více aktivní, mohou sami řešit nějaké své osobní problémy (úmrtí v rodině), kvůli kterým nemohou být více času v redakci RI. Musím ale také podotknout, že je velmi problematické sehnat pracovníky, které splní podmínky práce v redakci RI. Tyto podmínky uvádím v kapitole 4 Personální práce v organizacích.
- c) **Hodnocení pracovníků** – probíhá dvakrát ročně vždy u nadřízeného pracovníka. Objevuje se i namátkově v průběhu celého roku. V redakci provádí denní hodnocení pracovníků službu konající editor. Ten se zaměřuje jen na čistě faktickou stránku odevzdaného příspěvku, či přečtení zpráv.
- d) **Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – řídí střední management.
- e) **Odměňování** – probíhá většinou formou třináctého platu a také příspěvkem na dovolenou. O výši rozhoduje převážně vrcholový management, v RI generální ředitel.
- f) **Personální informační systém** – informace připravuje a distribuuje asistentka generálního ředitele. Jedná se o rádiový newsletter. V něm jsou zvláštní kapitolou i personální změny v Rádiu Impuls. co se týká pracovníků, hlídá si informace přímý nadřízený; informace má k dispozici také střední management a vše má u sebe kolegyně, která připravuje výplaty všem pracovníkům RI.

- g) **Péče o pracovníky** – probíhá hlavně pro zaměstnance, například formou kadeřníka zdarma, možnost navštěvovat fitness, saunu. Dále pro všechny pracovníky RI platí, že mohou získat vstupenky na koncerty, na kterých se mediálně RI podílí, vstupenky do divadel nebo do kina.
- h) **Průzkum trhu práce** – probíhá jen orientačně, formou informací mezi kolegy z různých médií, kteří se například potkají na tiskové konferenci. Informace se pak dostanou i k nižšímu a střednímu managementu. Nižší a střední management se zajímá o případné nové pracovníky RI, pokud vědí, že budou novou pracovní sílu potřebovat. Například v případě, že otěhotní jedna z kolegyň a bude potřeba náhradu. Těhotných máme v RI poslední dobou asi 5.
- i) **Zdravotní péče o pracovníky** – v Rádiu Impuls toto nikdo nehlídá. Nikdo neupozorňuje na pravidelné prohlídky zaměstnanců a ani se zdravotní stav nekontroluje.
- j) **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** – hlídá si finanční oddělení RI.

Personální činnosti, které se v RI nerealizují a ve svém seznamu je uvádí Josef Koubek:<sup>66</sup>

- a) **Vzdělávání pracovníků** – pravidelná školení v RI neprobíhají. Jedná se jen o nárazovou činnost, například při zavádění nových výpočetních programů. Bylo naposledy v roce 2005 při zavádění nového programu pro stříh reportáží.
- b) **Personální vztahy** – pravidelně se zaměstnaneckými a mezilidskými vztahy nikdo nezabývá a řeší se jen vyhocené konflikty. Například rozpory mezi dvacetiletou dívkou a šedesátiletým mužem, kdy nejsou schopni se ani dohodnout, jestli bude otevřené nebo zavřené okno. Dále v RI ani jinde v médiích nefungují odborové organizace, které by jednaly s vedením o pracovních podmínkách nebo o výši platu. Důvodem je i to, že v RI pracuje 25 zaměstnanců. Ti jsou v jiných odděleních, než v redakci zpravodajství. Právě v redakci jsou všichni pouze na živnostenský list nebo jako osoby samostatně výdělečně činné.

---

<sup>66</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vydání. Praha: Management Press, 2008, s. 20-21.

## ANOTACE

<b>Jméno a příjmení autora:</b>	Marek BLAHO
<b>Název katedry a fakulty:</b>	Katedra sociologie a andragogiky Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
<b>Název bakalářské práce:</b>	Specifika organizační struktury a personální práce v médiích: získávání, výběr a přijímání pracovníků v RI
	The Specifics of the Organizational Structure and Personnel Work in Media: Acquisition, Selection and Recruitment in RI
<b>Vedoucí bakalářské práce:</b>	doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.
<b>Počet znaků s mezerami:</b>	66987
<b>Počet příloh:</b>	3
<b>Počet titulů použité literatury:</b>	25
<b>Klíčová slova:</b>	média, masmédia, organizační struktura, rádio, personální práce, výběr pracovníků
<b>Key words:</b>	media, mass media, organization structure, radio, personnel work, selection of employees
<b>Anotace:</b>	Každý podnik, firma má organizační strukturu a má-li zaměstnance, tak více či méně realizuje personální činnosti. Předložená práce se zaměřuje na základě studia zahraniční a překladové literatury na popis specifík organizační struktury a personální práce v médiích. Obecné charakteristiky organizační struktury a personální práce jsou následně aplikovány na konkrétní příklad Rádia Impuls. V rámci personální práce se soustřeďuje především na analýzu potřeb, vytváření pracovních míst a výběr nových pracovníků.
<b>Annotation:</b>	Each business, the company has an organizational structure and has a staff more or less implemented personnel work. The thesis focuses on the study and translation of foreign literature to describe the specifics of the organizational structure and personnel working in the media. General characteristics of the organizational structure and personnel work are then applied to a specific example of Radio Impuls. The personal work focuses on the needs analysis, job creation and selection of new employees.