



Koncepce pro Český rozhlas v letech 2016-2022

Projekt dalšího směřování rozhlasového média veřejné služby

Eva Hazdrová Kopecká

Prosinec 2015

Úvodem...

V České republice není žádné další médium, jež by se mohlo pyšnit tak dlouhou i pohnutou historií, takovou tradicí a takovým archivním pokladem, jako Český rozhlas. To vše, spolu s lety prověřenou a léta předávanou zkušeností těch, které s úctou nazýváme „rozhlasáky“, jsou i dnes nedostižnou výhodou Českého rozhlasu. Ať se vnější podmínky, vysílací prostředky i společnost proměnily jakkoli, je povinností nás všech, kdo v médiu veřejné služby tvoříme a pracujeme, psát nové kapitoly „budoucí historie“ s úctou a pokorou. A s nezpochybnitelnou prioritou, jíž by měla být KVALITA programu a vysílání. Nejpřirozenější cestou, jak jí dosáhnout, je vytvořit stabilní a tvůrčí prostředí kvalitním profesionálům, kteří jsou k Českému rozhlasu loajální a pokládají si za čest v něm působit.

V celé 92leté historii nestála v čele Československého nebo Českého rozhlasu žena. Věřím, že to není nezměnitelná premisa, a že časem změny by mohl být právě aktuální čas. Nikoli kvůli v současnosti modernímu požadavku po genderové rovnoprávnosti, toliko z obecně lidského hlediska: jsem toho názoru, že Český rozhlas naší doby nepotřebuje ani tak dynamický rozvoj, honbu za vyšší poslechové, zrychlení tempa změn či maximální snahu o prvenství v neúprosné soutěži na mediálním trhu. Obávám se, že v minulosti se v duchu podobných vizí, proklamovaných řídícími pracovníky, mnohdy postupovalo ve smyslu „kvantita na úkor kvality“. Aniž bych popírala nutnost reakce na aktuální vývoj, proměnu společnosti, vývoj poslechové, rozvoj technologií ad., věřím, že současný rozhlas akutně potřebuje především vnitřní zklidnění, soustředěnou práci, laskavou péči a velký úklid. Minimálně dva posledně zmíněné pojmy jsou přirozeně blíže mému (ženskému) pohledu.

Český rozhlas má dostatek nástrojů i prostředků na to, aby se stal alternativou pro všechny, kdo jsou nasyceni zaměnitelnou formou a kvalitativně sporným obsahem programu většiny privátních médií. Právě z úcty ke slavné rozhlasové minulosti a všem, kdo se do ní nesmazatelně vepsali, se nesmíme stát jedním z rádií. Nejsme totiž jen RÁDIO. Jsme ROZHLAS.

1. Základní poslání

Český rozhlas je veřejnoprávním médiem, jehož činnost je primárně definována Kodexem ČRo. Podstatu veřejnoprávnosti v praxi spatřuji na čtyřech pilířích, jimiž jsou **informace, vzdělání, kultura a zábava**. Pravdivé a objektivní informace. Vzdělání přístupnou formou. Kultura a umění současnosti i dob minulých. Hodnotná a kultivovaná zábava.

Jestliže se ostatní média, ať už tištěná, internetová či vysílací, bulvarizují a přizpůsobují většinovému vkusu, případně přiklánějí na stranu jednoho politického hnutí či názorového okruhu, a rezignují dokonce i na kvalitu českého jazyka, Český rozhlas musí zůstat věren svému poslání: neústupně trvat na pravdivosti, objektivitě, nestrannosti a vyváženosti svých informací v obsahu, a na nezpochybnitelné kvalitě podávané formy. Jen tak obhájí svou existenci pro budoucnost a potvrdí svou pozici důležité a normotvorné mediální instituce České republiky.

2. Současná situace Českého rozhlasu z organizačně-provozního hlediska a výhled do let 2016-2022

Při hodnocení aktuální situace vycházím jednak z veřejně přístupných materiálů, dle zákona č. 484/1991 Sb., o Českém rozhlasu (§ 8 odst. 2), povinně zveřejňovaných v agendě Rady ČRo, z rovněž veřejně dostupné Koncepce pro volbu GŘ, jíž v letech 2009 resp. 2011 předložil předcházející generální ředitel ČRo MgA. Peter Duhan, a přirozeně především z vlastní a každodenní zkušenosti řadového zaměstnance ČRo.

2.1. Ekonomické hledisko

- Český rozhlas je ekonomicky stabilizován. V uplynulých letech byla dokončena náročná rekonstrukce budovy, v roce 2013 vytvořena nová korporátní identita, rozhlas vstoupil do digitální éry úspěšně. Větší operace podobného druhu, vyžadující značné finanční investice, včetně další extenze portfolia dosavadních stanic, nejsou v nejbližších letech nezbytné.
- Po důkladném finančním (a personálním) auditu musí dojít k přehodnocení vnitřních finančních toků ČRo, a využít jich k zefektivnění fungování výroby i provozu: např. ke zkvalitnění programu (nové formáty, podpora původní rozhlasové tvorby, hudební prvovýroby), k modernizaci vysílací techniky a pružnější reakci na současné trendy v rozhlasových technologiích, a v neposlední řadě také k dorovnání rozdílů v platových podmínkách zaměstnanců.

- Rozpočet ČRo významně zatížil provoz čtvrté celoplošné stanice (ČRo Plus), pro niž dřívější management ve strategickém plánování nevytvořil dostatečnou finanční rezervu. Tu lze hledat v přehodnocení řady nastavených procesů: např. prověřením funkčnosti centralizace v řadě oborů, citlivou personální politikou vedoucí k optimalizaci počtu interních zaměstnanců i externích spolupracovníků, přehodnocením finančních prostředků vydávaných na reklamní kampaně ad.
- Pro zachování finanční stability ČRo do budoucna je třeba v souladu se zákonem č. 348/2005 Sb., o rozhlasových a televizních poplatcích, znovu otevřít problematiku koncesionářských poplatků v Poslanecké sněmovně Parlamentu České republiky. Jejich výše po léta stagnuje, zatímco mandatorní výdaje a provozní náklady stoupají. Rozhlasové poplatky by měly být alespoň valorizovány, pokud ne navýšeny.

2.2. Organizační struktura

Český rozhlas má v současnosti 4 celoplošné stanice, 4 stanice speciální, 14 stanic regionálních a zajišťuje vysílání do zahraničí. Celkem v něm pracuje asi 1540 zaměstnanců.

- Navzdory proklamacím v koncepci pro volbu GŘ bývalého GŘ MgA. Petera Duhana nedošlo k plánované redukci počtu zaměstnanců o 200-300 lidí. Mnozí sice rozhlas opustili (nejčastěji pro dovršení důchodového věku resp. pro „nadbytečnost“), především z oblasti programu a vysílání, ovšem přibližně stejný byl počet nově přijatých, především do oblasti PR, marketingu a dalších podpurných profesí. Přezaměstnanost tak v ČRo stále trvá. Redukce počtu zaměstnanců je možná a žádoucí, nikoli však v programovém a vysílacím aparátu. Např. redukce vysílacích a natáčecích techniků na nezbytné minimum vede k jejich přetěžování, které mnohdy vede až k porušování Zákoníku práce.
- Zmnožení řídicích funkcí a nevyjasněné kompetence rozmělnují osobní zodpovědnost jednotlivců. Za stanici musí být zodpovědný šéfredaktor, za další odbory jednotliví vedoucí. Čtyři základní úseky rozhlasové struktury (I. Program a vysílání, II. Technika a technologie, III. Podpora programu, IV. Správa a provoz) by měly mít své ředitele a spolu s GŘ zformovat vedení a skupinu strategického plánování ČRo.
- Příliš časté střídání lidí z nerozhlasového prostředí na klíčových pozicích (např. v oblasti ekonomické, personální, provozně-správní i programové) znemožňuje vhléd těchto vedoucích pracovníků do rozhlasové problematiky, ale také kontinuitu,

konceptnost jednotlivých úseků a v neposlední řadě dobré vztahy v daných oblastech. Personální stabilita je nutným předpokladem kontinuálního vývoje.

- Katalog pozic, který se připravuje od r. 2011, a dosud není dokončen, naznačuje, že pracovní náplň se po restrukturalizaci v řadě pozic překrývá a dubluje. Kompetence jiných jsou velmi nejasné a v konečném důsledku jen zesilují byrokratický aparát. Je nutné provést nový interní audit a na jeho základě zásadně přehodnotit organizační strukturu ČRo. Je možné a nezbytné ji zjednodušit, zpřehlednit a zeštíhlit. Návrh nové organizační struktury je přílohou tohoto projektu.

2.3. Programově – provozní struktura

Za nepalcivější problém v této oblasti považuji tu část restrukturalizace, v jejímž důsledku došlo v r. 2013 k rozpuštění staničního systému a zřízení tzv. center. Model oddělení vysílání od výroby (!) vede k tomu, že spolu prakticky přestávají komunikovat pro program nejpodstatnější složky a jejich představitelé, a zároveň k takřka nekontrolovatelnému nárůstu úřednického aparátu, jenž slouží jako „prostředník“ této komunikace. Zároveň dochází k častým kompetenčním nejasnostem.

- Rozpuštění redakcí, do té doby pevně spojených se „svou“ stanicí, jejíž charakter, požadavky i cílovou skupinu důvěrně znaly, výrazně přispívá k netvůrčí atmosféře až tvůrčí stagnaci. Nově se v jedné buňce ocitli lidé, jejichž dosavadní pracovní náplň byla sice obdobná, ovšem určená jinému cílovému posluchači: např. kulturní zpravodajství určené pro Vltavu má zcela jiné požadavky než to pro Radiožurnál, což není dostatečně reflektováno.
- Zřízení center vede k absurdním situacím mj. ve vztahu k regionálnímu vysílání, kdy si regionální studia musí v Praze objednat příspěvky, které pak ovšem sama vyrábí. Zvláště problematický je tento princip v dynamickém zpravodajství.
- V oblasti slovesné výroby dochází při současném systému „objednavatel“ (stanice) – „výrobce“ (centrum) k nevyjasněnosti kompetencí, k níž přispívá i nepřehledný manuál, jenž pro ČRo vypracovala externí agentura. Objednávky ze stanic v rámci plánování programu např. odcházejí v době, kdy ještě není schválený rozpočet (!). Ekonomické hledisko převládá nad tvůrčí prací a prolínání těchto aspektů ohrožuje kvalitu programu samého.

Od doby vzniku center uplynuly necelé dva roky, během nichž se systém v mnoha ohledech ukázal jako nefunkční. Domnívám se ale, že s racionálním přístupem a znalostí vnitřních procesů lze ještě mnohé napravit.

3. Profilace jednotlivých stanic

3.1. Obecně platný princip

Výše zmíněné strukturální a organizační nedostatky vedou v konečném důsledku ke zhoršení kvality samotného vysílání, k níž, bohužel, přispívá i úporná snaha o udržení (resp. zvýšení) poslechovatelnosti **za každou cenu**: dosáhnout jí přibližováním se poslouchanějším privátním médiím, je špatnou a nepřijatelnou volbou. Zejména některé celoplošné stanice vykazují sestupnou tendenci kvality v obsahu i formě, jež se kvapem přibližuje dikci médiím privátní sféry. Nemálo nových zaměstnanců přišlo nedávno do rozhlasu právě z privátních médií a mají problém ztotožnit se s filozofií média veřejnoprávního. Český rozhlas musí kultivovat posluchačský vkus, rozvíjet kulturní a umělecké hodnoty, připomínat historické národní dědictví i kořeny evropské civilizace a její kultury.

Na některých celoplošných stanicích postupuje bulvarizace (Radiožurnál), na jiných „kult osobností“ (Dvojka), na jiných je znát tvůrčí vyčerpanost a únava (Vltava), jinde nepřipravenost nabídnout kvalitní program (Plus). Starostlivé péči o každodenní rozhlasový program je nutno věnovat neutuchající pozornost. Věřím, že připravenost, pečlivost a profesionalitu vysílání vzápětí ocení i rostoucí počet posluchačů.

3.2. Celoplošné stanice

ČR 1 Radiožurnál je coby „vlajková loď“ ČRo profilován jako stanice především pro muže mladšího a středního věku, což se projevuje mj. výběrem písní či výraznou časovou plochou pro sport, a přijal za svůj trend privátních médií v podobě kontinuálního, proudového vysílání. Bohužel, v osobě některých moderátorů i mluvou, dikcí, tempem řeči i (ne)kvalitou českého jazyka. To je trend zcela nepřijatelný! Poslechovatelnost není **hlavním** kritériem ani pro jednu ze stanic ČRo.

- Radiožurnál (dále Rž) nesmí rezignovat 1) na pravdivost a objektivitu předkládaných informací v obsahu (a to ani v duchu aktuální „politické korektnosti“), 2) na vysokou úroveň formy předkládaných informací.

- Vstřícným gestem vůči posluchačům by bylo podepření proudového vysílání několika pravidelnými formáty v pevných časech (např. dříve osvědčenými formáty typu Ranní poznámka, Motožurnál aj.)
- Sport má na RŽ mnohaletou tradici, ale z vysílání proto nesmí zmizet kultura. Alespoň jedna kulturní zpráva by měla být součástí každé zpravodajské relace. Nepoměr těchto oborů (reprezentovaný i počtem redaktorů příslušným oborům se věnujícím: sportovní redaktori 28, kulturní 8!) je pozoruhodný. Týká se i vědy.
- Hudba RŽ se omezuje téměř výlučně na české a anglické písničky. Rozšíření obzoru do dalších evropských zemí (především Francie, Španělska, Itálie aj.), stejně jako zprostředkování zvuku dalších evropských jazyků považují za jeden z projevů veřejnoprávnosti.

ČR 2 Praha, přejmenovaný v roce 2011 po bouřlivé diskuzi a vlně negativní kritiky od posluchačů na Dvojku, se profiluje jako „dobrý přítel“, především pro ženy vyššího věku, který poradí, pomůže, pobaví. Tomu odpovídá i výběr hudby (s převahou českých písní 60.-90. let). Vysílá proudově, při zachování některých pravidelných pořadů. Postupně se oprostuje od historie, vědy a dalších vzdělávacích pořadů. Zábavné pořady vykazují značnou kvalitativní proměnlivost.

- Stanice takřka rezignovala na své vlastní hlasy a osobnosti. Moderátory se stávají tváře známé z televize, bez ohledu na kvalitu jejich mluvního projevu a obsahu jejich sdělení. Postrádám snahu o vychování vlastních kvalitních moderátorů.
- Hobby magazíny, poradny, talk show a jiné posluchačsky vstřícné pořady na Prahu patří, stanice ale nesmí rezignovat na to, aby své posluchače také vzdělala (třeba popularizační formou) a rozšířila jim vědomosti v přírodních vědách, historii či umění.
- V charakteru stanice a její cílové skupiny je značný (ovšem dosud plně nevyužitý) prostor pro čerpání z bohatství rozhlasového archivu.

ČR 3 Vltava je zaměřena na náročného a vzdělaného posluchače bez věkového omezení. Vykazuje dlouhodobou programovou stagnaci. Není únosné, aby v době snadno dostupných nahrávek na řadě nosičů i na internetu, plnila kulturní stanice svůj program především dlouhými – minimálně moderovanými – hudebními plochami.

- Je nutno korigovat programové schéma a aktivovat hudební redaktory, kteří dosud fungují zejména jako „plniči programu hudebními nahrávkami“. Při zachování dominantního místa pro klasickou hudbu je třeba obohatit hudební nabídku autorským přínosem vzdělaných hudebních redaktorů a rovněž rozšířením hudebního spektra směrem k soudobé hudbě na jedné, a k operetě, muzikálu, šansonu a dalším žánrům na druhé straně.

- Vltava dostatečně nevyužívá bohaté nabídky koncertů z mezinárodní hudební výměny EBU, jež je (zdarma!) k dispozici pro odvysílání: zařazením do vysílání lze jednak ušetřit finanční náklady, jednak osvěžit monotónní hudební nabídku, jednak rozšířit posluchačské povědomí o aktuálním kulturním dění v Evropě.
- Mluvené slovo má na stanici důležité místo. Četby na pokračování patří dlouhodobě k nejposlouchanějším pořadům: je třeba posílit původní slovesnou a dramatickou tvorbu a ve spolupráci s regionálními stanicemi ve větší míře zprostředkovávat díla regionálních autorů současných i minulých.
- Mozaika je v českém prostředí unikátní kulturně-publicistický formát: posílením svého redakčního zázemí může sloužit jako kulturní středisko pro další stanice ČRo. Aktuální stav, kdy bývalí redaktori Radiožurnálu šéfuji vltavskému kulturnímu zpravodajství (s řadou vzdělanějších odborníků), je nekoncepční, neprofesionální a ohrožuje kvalitu vysílání stanice vzdělaných posluchačů.

ČR Plus je novou stanicí, jež od listopadu vysílá na VKV s velmi ambiciózními plány. Analyticko-publicistická stanice jdoucí do hloubky, na níž dobrovolně rezignoval Rž, je potřebná. Zejména v době, kdy zpravodajské servery, agentury i další média mnohdy jen opisují jednu informaci (či akcentují jeden názorový proud), je nezbytné názorové spektrum i v palčivých aktuálních otázkách rozšířit. Stejně jako počet odborníků k jednotlivým problematikám. Pluralita názorů je základním pilířem demokratické společnosti a veřejnoprávní rozhlas je povinen ji pro své posluchače zajistit.

3.3. Regionální (a speciální) stanice

Regionální stanice byly v nové organizační struktuře z nepochopitelného důvodu vyňaty ze sekce Program a vysílání. Jejich role musí být na úkor pragocentrismu posílena. Ostatně 30% podíl regionálního vysílání je jasně definován zákonem o ČRo.

- V rámci šetření byly v některých regionech zrušeny významné rozhlasové profese (např. Plzeň, Hradec Králové aj. studia nemají slovesného režiséra!), původní tvorba je výrazně omezena. Rozhlasová tvorba spjatá s příslušným regionem musí naopak posílit a seznamovat veřejnost s díly regionálních básníků, prozaiků, hudebníků nebo využít herecký potenciál dané oblasti.
- Je třeba posílit kontakt s řediteli/šéfredaktory jednotlivých stanic, kteří sice musí zúročit znalosti svého regionu (resp. svého publika) a jeho specifika, ale zároveň mít zpětnou vazbu a kontrolu, co se týká obecně platných pravidel.

4. Shrnutí navrhovaných priorit a změn pro ČRo v letech 2016-2022 směřujících k upevnění pozice a vnímání ČRo jako zásadního média ČR

Do konce roku 2016

- Nezávislé audity finanční i personální
- Dokončení katalogu pozic
- Jasná profilace jednotlivých stanic s důrazem na rozšiřování hranic jejich žánrů, obohacení o další obory a nové pevné formáty v proudovém vysílání

Léta 2017-2018

- Vnitřní restrukturalizace: odstranění nefunkčních principů, jasné rozdělení kompetencí v rámci převedení pravomocí z center na stanice (tzv. staniční systém)
- Nové organizační schéma spočívající na zjednodušení a zpřehlednění pozic (zvláště řídicích), optimalizace počtu pracovních míst v ČRo
- Opětovné otevření otázky koncesionářských poplatků (v novém) Parlamentu PS ČR

Léta 2019-2022

- Vybudování kariérního řádu ČRo, vytvoření systému dalšího odborného vzdělávání a objektivního principu hodnocení zaměstnanců
- Příprava na přechod do DAB s možnou expanzí nových stanic
- Zavedení dosud významně chybějící zpětné vazby pro zaměstnance ze strany vedení

Vždy, stále a za všech okolností

- Zklidňování situace uvnitř rozhlasu, zlepšování atmosféry mezi zaměstnanci, důraz na přátelské a zaměstnanecky vlídné prostředí (např. otázka podnikové školky aj.)
- Maximální soustředění pozornosti na *každodenní* kvalitu vysílání v obsahu i formě
- Efektivní a průhledné nakládání s finančními prostředky
- Výrazné zlepšení vnitřní komunikace mezi jednotlivými útvary, zejména pak mezi stanicemi navzájem, stejně jako vnější komunikace s posluchači
- Posílení vzájemných vazeb pražského centra s regionálními stanicemi

... a závěrem

Motivací mé přihlášky do výběrového řízení na generálního ředitele Českého rozhlasu je upřímná snaha pomoci Českému rozhlasu, aby se stal kvalitním, moderním, dynamickým, ale také noblesním a kultivovaným médiem, jež může být jedním z nejrespektovanějších médií českého mediálního prostředí, a zároveň jednoznačně obstát ve srovnání s médii zahraničními. A přesvědčení, že Českému rozhlasu může nejvíce pomoci nikoli sebeschopnější manažer „zvenčí“, nýbrž člověk „zevnitř“, se znalostmi rozhlasových zákonitostí a specifik.

Navzdory proklamacím, jež zaznívají z úst současných i minulých ředitelů instituce (a s užitím parafráze slov našeho někdejšího prezidenta), si myslím, že „Český rozhlas nevzkvétá“. A že s nastoupenými trendy by tomu mohlo brzy být právě naopak. Pokud jsme schopni přiznat si tento fakt, a pojmenovat zásadní problémy, máme šanci mnohé napravit a nepříznivý vývoj zastavit. I v minulých letech se podařilo mnoho dobrého. Rozhlas má na čem stavět a z čeho vycházet. Ještě stále má dost kvalitních profesionálů.

Finálním produktem této „firmy“ není žádná matérie. Pracuje se slovem, s informací, s myšlenkou, čili výhradně s duchovními hodnotami, a proto nemůže být řízen jako firma, jejímž produktem je stroj, nástroj nebo finanční tok. Současná atmosféra nejistoty o dalším směřování Českého rozhlasu, nefunkčnosti organizační struktury a nastavených řídicích procesů tlumí mnohé tvůrčí pracovníky v jejich činnosti. Pro to, aby mohli vytvářet kvalitní a hodnotnou programovou nabídku, je nezbytné obnovit tvůrčí atmosféru a dát jim na vědomí podporu jejich konání.

Chci věřit tomu, že je možné, aby v čele Českého rozhlasu stál člověk politicky nezávislý, bez mocenských či materiálních ambicí, veden toliko snahou o zkvalitnění vysílání a zlepšení atmosféry v této významné instituci, tak aby je pocítili i naši posluchači. Člověk znalý rozhlasového řemesla a běžného vysílacího provozu. Člověk vážící si každého „rozhlasáka“ a každého posluchače.

Vám, vážení členové Rady ČRo, mohu z mé strany zaručit konstruktivní korektní jednání a racionální přístup, ochotu naslouchat i komunikovat.

Děkuji vám za čas, jenž jste věnovali mému projektu.

Eva Hazdrová Kopecká

V Praze dne 1. 12. 2015



Příloha: Návrh organizační struktury

