

PROCES REDIGOVANIA (3. časti):

- I. Proces redigovania všeobecne
- II. Fázy procesu redigovania
- III. Usmerňovanie procesu redigovania

Názvy kapitol v predchádzajúcich dvoch častiach:

- I. 1 Vymedzenie pojmu
- 2 Charakter procesu redigovania
- 3 Proces redigovania a novinárska profesia
- 4 Metóda a metodika v procese redigovania
- II. 5 Delenie a jednota procesu redigovania
- 6 Fázy procesu redigovania
 - 6.1 Získavanie novinárskych informácií
 - 6.2 Získavanie príspevkov
 - 6.3 Zostavovanie novinárskeho celku
 - 6.4 Technická realizácia (produkcia)
 - 6.5 Získavanie recipientských ohlasov a zisťovanie postojov verejnosti

© Ing. Juraj Charvát, CSc.

1765

556/92

K

339/25 K2

10. -

Lektori: doc. PhDr. Andrej Tušer, CSc.
PhDr. Vladimír Mihal

ISBN 80-85260-22-0

7. USMERŇOVANIE PROCESU REDIGOVANIA

Proces redigovania (ako každý pracovný proces) prebieha súčasne a nerozlučne v dvoch rovinách:

– v konkrétnej, špecifickej, technologickej rovine, ktorá je vlastná len tomuto druhu práce; jej podstatou je transformácia aktuálnej informácie na novinárske (a technické) formy pre prenos technickými prostriedkami rozptýlenému publiku; jej javové stránky odrážajúce technický a hospodársky vývin sa pod týmto vplyvom neustále menia, kým podstata tohto špecifického druhu práce ostáva nezmenená;

– vo všeobecnej rovine, v ktorej prebieha činnosť vedenia, riadenia a kontroly pracovného procesu a ktorá je spätá s vývinom spoločenských štruktúr; vývin ich záujmov určuje selekciu objektívnych faktov spoločenského vývinu, ako aj ich subjektívne pertraktovanie a sformovanie; v tejto rovine vzniká známy jav, že novinárske celky, „vyrábané“ v podstate rovnakým pracovným postupom vlastným novinárstvu, sa môžu diametrálne odlišovať čo do obsahu i formy.

Preto nasledujúce kapitoly sú členené s použitím termínov prevzatých z teórie riadenia:^{1/}

- vedenie, chápané ako stanovovanie cieľov pracovného procesu,
- riadenie, ako proces realizácie týchto cieľov,
- kontrola, ako hodnotenie úrovne dosiahnutých cieľov.

Výraz „usmerňovanie“ pracovného procesu chápem ako súhrnný názov pre tieto tri činnosti.^{2/}

7.1 CIEĽOVOSŤ USMERŇOVANIA

Masovokomunikačný proces ako proces prenášania informácií cez technické prostriedky, t. j. ako technický proces, je sám osebe indiferentným procesom. Až jeho konkrétne usmerňovanie v reálnych spoločenských podmienkach robí z neho prácu s vyhraneným cieľovým inštitucionálnym zámerom. Dôležitou stránkou procesu usmerňovania je práve preto jeho cieľovosť.

Obsahom usmerňovania je voľba a **vytýčenie** cieľov, určenie ciest, podmienok a kritérií ich efektívneho **dosiahnutia** a **hodnotenie** úrovne ich dosiahnutia.

Cieľovosť. Pochopenie významu cieľovosti pre pracovný proces má mimoriadny význam. Ak je cieľ nejasný alebo neznámy, alebo ak si ho pracovníci neosvojili, nemožno sa pohybovať po racionálnych cestách, prostriedky vynakladať efektívne. Samotná voľba a vytýčenie cieľov je niekedy ťažké. Pracovný proces sa uskutočňuje často v zložitých a neustále sa meniacich podmienkach, v komplikovaných situáciách, ktoré obsahujú veľa proticie-

lových faktorov. Ciele sa zahmlievajú, stávajú sa nereálnymi či rozpornými, čo si vyžaduje prispôsobovanie sa novým podmienkam, ba aj zmenu pôvodne stanovených cieľov.

Cieľ predstavuje istý vytýčený stav (v hospodárskej sfére to môže byť aj istá hodnota), ktorý sa systém snaží dosiahnuť. Je to predobraz budúcej chcenej reality, ktorý sa viaže k istému časovému horizontu.

Cieľ (sústava cieľov) má primárny význam pre úspešné fungovanie celého systému. Cieľ aktivizuje postoje jedincov, skupín, celej inštitúcie. Otvára cestu k zladeniu individuálnych a skupinových záujmov so záujmami organizácie, prípadne aj jej okolia. Je významným prostriedkom na sebarealizáciu. Integruje rôznorodé procesy do zladeného efektívneho celku, dynamizuje organizáciu, je impulzom pre inovačné a zdokonaľovacie snahy.

Poslanie cieľov spočíva v tom, že

- určujú orientáciu systému,
- sú integrujúcim prvkom systému,
- predmetom najvýznamnejších rozhodovacích procesov,
- od cieľov je odvodená sústava kritérií aj pre rozhodovanie v procese realizácie, aj pre hodnotenie racionality riadenia a celého pracovného procesu.

Dynamika rozvoja systému vo vzťahu k cieľom závisí od

- kvality obsahu vytýčených cieľov,
- rozhodnosti pri ich realizácii,
- identifikácie pracovníkov s cieľmi vrátane využívania motivačných faktorov napomáhajúcich tejto identifikácii.

Programovosť. Ciele dosahujú ľudia cieľovo orientovanými reálnymi a začnými činnosťami. Majú svojich ľudských nositeľov, realizátorov, materiálne i nemateriálne komponenty. Súhrn cieľovo orientovaných, časovo a príčinne nadväzných činností a opatrení, nazývame programom, realizáciou vytýčených cieľov. Môže byť rozložený do etáp, štádií, krokov, operácií a pod. Programovanie predstavuje taký prístup k riadeniu, v ktorom sa akcentuje cieľovosť pracovného postupu.

Pri cieľovo programovom riadení sa uplatňujú tieto zásady:

- zásada cieľovosti - cieľ ako predobraz chceneho stavu, program ako načrtnutie konkrétnej cesty vedúcej k cieľu;
- zásada motivačnej orientácie a stimulačnej podpory, aby sa pracovníci stotožnili s cieľmi;
- zásada koordinovanej súčinnosti a tvorivosti v riadení;
- zásada pružného organizačného usporiadania.

Stanovenie riadiacich programov spočíva

- v dekompozícii hlavných cieľov, resp. vo voľbe zodpovedajúcich čiastkových cieľov, ktoré povedú k dosiahnutiu rozvojových cieľov (čo sa má postupne dosiahnuť),
- vo voľbe zdrojov, ktoré sa použijú na dosiahnutie čiastkových cieľov (čím)

- v stanovení lehôt (kedy)
- v stanovení zodpovedných osôb (kto).

Kontrola. Kontrolné hodnotenie je spojené so všetkými etapami. Sprostredkúva poznanie toho, aký je stav vecí v čase stanovenia cieľov, aký je priebeh úsilia o dosiahnutie týchto cieľov, ako aj výsledky práce spojené s dosiahnutím stanovených cieľov. Podľa toho rozoznávame kontrolu

- predbežnú - v čase stanovenia cieľov, aby boli známe podmienky plnenia,
- priebežnú - počas zabezpečovania cieľov, aby bolo možné do procesu realizácie robiť zásahy, korektúry,
- následnú - v čase, keď sa cieľ dosiahne, jej charakteristickým znakom je komplexnosť.

Zmysel kontroly sa naplňuje až presadením rovnováhy medzi požadovaným a skutočným stavom kontrolovaného objektu.^{3V}

7.2 USMERŇOVANIE PROSTREDNÍCTVOM ŠTRUKTÚR

Rozvinutý pracovný proces je štruktúrovaný, je vnútorne členený na relatívne stabilné prvky. Dynamiku štruktúry vytvárajú väzby medzi týmito prvkami, ktoré sú menlivé, pohyblivejšie a môžu si vynútiť aj zmenu relatívne stabilného členenia štruktúry. Usmerňovanie pracovného procesu v týchto štruktúrach je možné práve preto, že sú relatívne stále, nemenia sa pri každom jednotlivom pracovnom procese (čísle periodika), ale že väzby medzi nimi sa pružne prispôbujú meniacim sa okolnostiam, v ktorých prebiehajú opakujúce sa pracovné procesy.

Pracovný proces je neoddeliteľný od takých jeho prvkov, ako sú

- nositelia pracovného procesu, pracovníci,
- ich práca, jej spôsob, metódy, technológia, špecifickosť,
- výsledky tejto práce, výrobky, výtvary.

Tieto prvky sú v pracovnom procese určitým spôsobom členené, aj vzájomne, vytvárajú dlhodobejšiu štruktúru, do ktorej sa jednotlivé pracovné procesy „vtiesňajú“. Usmerňovanie jednotlivého pracovného procesu môže potom abstrahovať od týchto pevných bodov, nemusí neustále riešiť problémy štruktúry, ale len väzby medzi nimi.

Proces redigovania sa štruktúrne prejavuje

- v štruktúre samotného pracovného procesu, teda procesu redigovania,
- v štruktúre výsledku tejto činnosti, teda novinárskeho celku,
- v štruktúre nositeľov pracovného procesu, teda redakcie.

Štruktúra procesu redigovania. Proces redigovania je štruktúrovaný sledom svojich platných fáz:

- získavanie novinárskych informácií,
- získavanie príspevkov,
- zostavovanie novinárskeho celku,

- realizácia (produkcia),
- získavanie recipientských ohlasov a zisťovanie postojov verejnosti.

Fázy procesu redigovania vo svojej rozvinutej forme predstavujú špecializované druhy prác, ktoré sa historicky vyvinuli z pôvodne jednotnej novinárskej (redaktorskej) práce, druhovo osobitnej práce potrebnej na vznik novinárskeho celku. K výkonu práce v každej jednotlivéj fáze je potrebná určitá kvalifikácia, ktorá je relatívne stála, a tým je usporiadaná na vytváranie pevných pracovných či profesných štruktúr.

Štruktúra novinárskeho celku. Najvšeobecnejší rámec členenia novinárskeho celku tvorí jeho **päť častí** predstavujúcich päť odlišných druhov príspevkov, z ktorých každý sa získava odlišným pracovným postupom. Pravidla, nie v každom novinárskom celku býva zastúpený ich plný počet. Sú to

- oznamovacia, spravodajská časť,
- stanoviská, publicistická časť,
- zábavná, t. j. odpočinková časť,
- časť nenovinárskych príspevkov, prvkov, doplnkov,
- inzercia a reklama ako informačno-komerčná časť.

Na tomto základe prebieha ďalšie (detailnejšie) **objektívne** členenie podľa obsahu informácií, odrážajúc špecializáciu ľudských činností v spoločnosti, objektívne existujúce odvetvové činnosti (politika, hospodárstvo, kultúra, veda a technika, šport).

Prvé tri časti novinárskeho celku, ktoré sa skladajú z novinárskych prejavov a predstavujú teda vlastnú novinársku tvorbu, podliehajú ešte členeniu druhého stupňa - **formovému**, na novinárske žánre.

Toto členenie je takisto výsledkom historického vývinu, vŕaže sa na špecifickú kvalifikáciu, na prácu odborníkov, ktorí dlhodobo robia jeden druh práce, a preto aj tieto štruktúry sú relatívne stabilné.

Napokon existuje subjektívne členenie novinárskeho celku na rubriky. Rubrikou rozumieme osobitné graficky, zvukovo či obrazovo vymedzené miesto alebo čas, kde sa pod spoločnou hlavičkou publikuje istý druh príspevkov. Každý novinársky celok má svoju vlastnú sústavu rubriík s názvami záhlaví, ktoré často bývajú originálne a pre daný novinársky celok typické.

Členenie na rubriky má zvýrazniť individualitu novinárskeho celku. Uskutočňuje sa s ohľadom na recipienta, aby sa mu uľahčila orientácia v obsahu novinárskeho celku, aby sa usmerňovala jeho pozornosť, aby novinársky celok bol prehľadný a príťažlivý, aby mal istý rytmus.

Štrukturovanie novinárskeho celku je najvýraznejším prvkom usmerňovania procesu redigovania, lebo je pre pracovníkov konkrétnou smernicou, čo má byť náplňou ich práce.

Štruktúra redakcie. Väčšia redakcia sa tvorí združovaním špecialistov a na rovnakom princípe sa člení. Táto štruktúra poskytuje možnosť usmerňovania práce tým, že špecialistom sa jasne vymedzí ich náplň a zodpovednosť a tiež tým, že sa zviaže s prvkami ostatných štruktúr: pracovník (skupina

špecialistov) sa urobí zodpovedným za korešpondujúcu časť pracovného procesu alebo výsek novinárskeho celku.

Štruktúra redakcie je odrazom

- štruktúry procesu redigovania (podľa fáz),
- štruktúry novinárskeho celku či už podľa obsahu alebo formy príspevkov,

- miešania predchádzajúcich štruktúr, čo v praxi býva časté.

Redakcia sa teda môže členiť

- **podľa štruktúry práce:** na oddelenie pre získavanie informácií (odd. informácií alebo informačné odd.), oddelenie pre získavanie príspevkov (ktoré sa v praxi nevyskytuje, vždy býva členené podľa obsahu alebo formy), oddelenie pre koordináciu práce a zostavovanie novinárskeho celku (u nás všeobecne nazývané sekretariát redakcie alebo výrobný sekretariát), technické (produkčné) oddelenie (lámajúci alebo grafickí redaktori, ilustrátori, realizačné štáby v rozhlase, televízii a filme), oddelenie pre styk s recipientmi alebo verejnosťou (listové oddelenie, prieskumné, public relations);

- **podľa štruktúry novinárskeho celku po stránke obsahovej:**

na oddelenie vnútornej politiky, zahraničnej politiky, hospodárstva, kultúry, vedy a techniky, športu a pod., pričom každé z nich môže byť ďalej členené podľa rezortov a iných kritérií;

- **podľa štruktúry novinárskeho celku po stránke formovej:**

na oddelenie spravodajské, publicistické, zábavné (magazín), ktoré môžu byť ďalej detailnejšie členené, oddelenie príloh (literárna, burzová, módna, krížovkárska-hádankárska a pod., ale aj hudobná redakcia v rozhlase a televízii, ktorá zaraďuje hudobné vsuvky do novinárskych relácií), kým inzertné oddelenie zväčša nebýva vo väzku redakcie.

Z existencie štruktúr v procese redigovania vyplýva, že účinne usmerňovať tento proces nemožno všeobecne-novinársky a už vôbec nie mimonovinársky, napr. politicky, z hľadiska „literárneho“ majstrovstva, komerčnými direktívami a pod., ale len konkrétne s prihliadnutím na štruktúry, v ktorých pracovný proces prebieha a k väzbám medzi nimi.

x x x

Pracovný proces obsiahnutý v procese redigovania možno vyjadriť vetou: "Redakcia - tvorí - novinársky celok". Jej tri časti súčasne vyjadrujú tri štruktúry, na ktorých - vrátane siete ich vzájomných väzieb - spočíva primárne usmerňovanie procesu redigovania. Každá jednotlivá štruktúra podlieha vývinovým zmenám, ale trvalá existencia tohto súboru štruktúr poskytuje trvalý prostriedok na usmerňovanie procesu redigovania.

7.3. PROCES ROZHODOVANIA

Ak dynamiku v relatívne stabilných štruktúrach vytvárajú väzby, vzťahy, konanie, práca prebiehajúca v týchto štruktúrach, dynamiku vývinu systému (podsystemu) sprevádza nepretržitý proces rozhodovania o týchto väzbách

na všetkých úrovniach. Cieľom rozhodovania v pracovnom procese je výber, voľba jedinej alternatívy z množiny prístupných a realizovateľných alternatív vývinu daného systému. Rozhodovanie v organizáciách je Interakčným procesom, ktorý prebieha v štruktúrach ako proces hľadania, voľby a presadzovania jednej z viacerých alternatív konania.

Nositelom rozhodovania je každý pracovník, v stupňovitej organizácii je však pracovník hierarchicky začlenený, a tým sa mu vymedzuje určitá (širšia či užšia) právomoc rozhodovania. Napriek tomu samostatné individuálne rozhodovanie v organizácii, ktorá pracuje pod tlakom času, môže mať závažné dôsledky. Napr. redaktor tesne pred uzávierkou nezaradí do čísla významnú správu pre nedostatok miesta alebo času, alebo ju nedoceníl a pod. Proces redigovania je plný takýchto ad hoc rozhodnutí časom tiesneného jednotlivca. Vedenie organizácie sa tomu snaží čeliť generalizovaným rozhodovacím programom, ktorý abstrahuje od jednotlivostí a náhodností, minimalizuje alebo ohraňuje ad hoc rozhodnutia a tým znižuje tlak na individuálne rozhodovanie. V redakcii je to však možné len do istej miery.

K rozhodovaniu často dochádza v situáciách neistoty a rizika, v ktorých posudzovanie možného úspechu či neúspechu je nutne subjektívne. Nie každý je schopný s úspechom absolvovať rozhodovanie na vlastnú zodpovednosť. Preto niektorí pracovníci dávajú prednosť rôznemu ohraňovaniu právomocí. Z niektorých zahraničných prísledkových ankiet vyplýva, že nejednen redaktor by dal prednosť práci v redakcii užšieho zamerania, určitých obsahových konštánt, daností, vyplývajúcich napr. z ohraňovaného politického zamerania novinárskeho produktu a pod., kde priestor pre rozhodovanie je zúžený.^{4/}

Hoci v každej organizácii, a teda aj v redakcii, existuje rozhodovanie aj na individuálnej úrovni, v zásade má jednotlivec v organizovanom systéme len relatívnu autonómiu v rozhodovaní, ktoré je podriadené cieľom a prostriedkom organizácie. A samostatnosť rozhodovania si okleštuje aj sám v procese adaptácie, prispôsobovania sa systému, povolaniu, keď anticipuje faktory mocenských vplyvov daných v systéme. Napr. redaktor pri svojom individuálnom rozhodovaní anticipuje stanoviská, o ktorých predpokladá, že sú konformné so stanoviskami šéfredaktora, vydavateľa a pod.

Preto je dôležité, aby v procese vedenia redakcie vznikali jasne formulované stanoviská v koncepciách, profiloch, programoch a pod. ako nástroje cieľovosti tohto usmerňovania. Rozhodovanie o cieľoch a rozhodovanie v rámci stanovených cieľov sa uskutočňuje na rozdielnych hierarchických úrovniach. Preto to treba aj terminologicky odlišiť. Výraz koncepcia používam pre stanovenie cieľov procesu redigovania, výraz program pre realizáciu týchto cieľov. Koncepcia je teda nástroj vedenia, program nástroj riadenia procesu redigovania.

V teórii rozhodovania je koncepcia myšlienkovým riešením, modelom rozhodnutia, kým program je modelom jeho realizácie. Model je výsledok transformačnej funkcie medzi cieľovou myšlienkou a spôsobmi jej uskutočňo-

vania ešte stále v myšlienkovvej úrovni, kým vlastná praktická realizácia prebieha v procese riadenia.^{5/}

8. VEDENIE PROCESU REDIGOVANIA

Vedenie redakcie je činnosť smerujúca k určeniu cieľa (koncepcie), ktorý sa má pracovným procesom redigovania dosiahnuť. Tvorba koncepcie predchádza vyjdeniu nového novinárskeho produktu. V priebehu jeho vychádzania je to činnosť trvalá, lebo koncepciu treba plynule prispôbovať meniacim sa podmienkam jeho vychádzania.

Vedeniu redakcie prináleží sformulovať koncepciu redigovania novinárskeho celku, ale v hierarchii rozhodovacích procesov redakcia nie je ani sama, ani najvyššie postaveným článkom. Rozhodovanie v redakcii je ohraňované, odvodené, viazané na objektívne a subjektívne predpoklady. „Trvalá činnosť rozhodovania nie je vždy originálna, ale orientuje sa na premisy rozhodovania, na program rozhodovania, ktorý vzniká skôr, ako výsledok požiadaviek vonkajška na systém. Rozhodovaniu o činnosti v novinárskej redakcii predchádzajú rozhodovacie procesy takrečeno na nadriadenej hladine, kde sú tieto premisy rozhodovania fixované...“^{6/} Ak vychádzame z toho, že novinárska redakcia je článkom systému novinárskej komunikácie, proces redigovania je podsystémom. Redakcia ako tvorca koncepcie pre redigovanie novinárskeho celku musí v tejto koncepcii zohľadniť požiadavky ostatných článkov systému, t. j. vydavateľstva (producentstva), recipienta a predovšetkým hlavného komunikátora, iniciátora a majiteľa novinárskeho produktu – vydavateľa (producen-ta).

Požiadavky článkov systému sú vnútrosystémovými požiadavkami. Čez ne, ale aj mimo nich, prostredníctvom vonkajších väzieb redakcie sa stávajú súčasťou redakčného rozhodovania aj informácie o vonkajších (spoločenských) podmienkach vydávania novinárskeho produktu. Redakcia v procese vedenia teda zohľadňuje vonkajšie (spoločenské), vnútrosystémové (podnikové) a vnútorné (vnútroredakčné) podmienky.

Vonkajšie podmienky budú v podstate zhodné a rámcovo platné pre všetky novinárske produkty v danom štátnom zväzku (napr. tlačové právo).

Vnútrosystémové podmienky budú rámcovo záväzné pre všetky novinárske produkty vydávané daným systémom masovej komunikácie v oblasti rozhlasu, televízie a v tlači (ak vydáva viaceré periodiká).

Vnútorné podmienky predstavujú subjektívne želania a pôsobenie členov redakcie, ich schopností a možností, sú to tie predpoklady, ktoré sú v daných podmienkach realizovateľné. Túto vnútornú sféru rozhodovania má v moci redakcia, ale aj tá je ohraňovaná danými personálnymi, technickými a finančnými možnosťami. Originalita koncepcie, t. j. tá jej časť, ktorá stanovuje, čím sa daný novinársky celok bude odlišovať od všetkých ostatných, vyplýva predovšetkým z vnútorných podmienok.

9. RIADENIE PROCESU REDIGOVANIA

Riadením rozumieme tú časť pracovného procesu, v ktorej sa uskutočňuje vytýčený cieľ. V našom konkrétnom prípade ide o realizáciu redakčnej koncepcie. Realizácia prebieha v pracovnom procese, ktorý ovládame informačným pôsobením, a to tak, že pôsobíme na tento proces ako na sústavu vnútorne štruktúrne usporiadanú.^{16/}

Činnosť riadeného systému vyžaduje premenu konkrétnych problémov na rozhodnutia určujúce ich riešenie. Problémy, ktoré sa majú riešiť, vznikajú stykom riadenej sústavy s jeho okolím, takže v procese riadenia sa riešia problémy vznikajúce z interakcií s týmto okolím. Ide o prispôbovanie sa vonkajším podmienkam, medzi ktoré v našom prípade primárne patrí informačný kolobeh. Len v tomto rámci možno realizovať prijatú koncepciu, a preto dochádza často k jej modifikáciám.

Súčasťou procesu riadenia je získať dostupné informácie o riešenom probléme, ktorý bol nastolený okolím. Informačný proces sa však nerealizuje len vo väzbe okolia – redakcia, ale je tu aj informačný okruh prebiehajúci medzi riadiacimi a riadenými zložkami vo vnútri redakcie.

Proces riadenia sa uskutočňuje v organizovanej sústave. Podkladom vzniku každej organizačnej sústavy je del'ba práce, ktorá rieši dva základné problémy: jednak **vecne člení** činnosť organizácie z hľadiska prebiehajúcich procesov a jednak **deleguje** túto činnosť jednotlivým zložkám organizovanej sústavy.

Realizácia vytýčených cieľov naráža na stále nové problémy vyplývajúce z nepretržitého toku stále nových aktuálnych informácií a z reagencií na tieto novinky na poli politiky, hospodárstva, techniky atď. S tými sa musí riadenie redakcie naprieč rámcovou koncepciou vyrovnávať v každom jednotlivom procese redigovania, ktorý sa završuje vydaním jedného čísla novinárskeho celku. Funkcia riadenia je teda v procese redigovania funkciou významnou, objemnou i náročnou, lebo jej náplň je v nepretržitom pohybe.

Proces riadenia sa skladá z formálne oddeliteľných úkonov, zložiek, subštruktúr. Preto táto kapitola proces riadenia rozloží do jednotlivých, zdanlivo samostatných úkonov, hoci je zrejmé, že celý proces tvorí vzájomne sa podmieňujúcu jednotu. Osobitne sa budem zaoberať vybranými problémami redakčných štruktúr, organizovaním redakčnej práce a operatívnym riadením redakcie.

9.1. STANOVENIE ŠTRUKTÚR

Ako som už spomenul, proces redigovania sa usmerňuje vytváraním štruktúr danej sústavy a pôsobením na ne. V redakčnej koncepcii môžu byť štruktúry rámcovo uvedené, ale až v procese riadenia dochádza k ich rozvedeniu, konkretizácii, detailizácii, prípadne v ďalšom vývine môže dôjsť k ich

modifikácii. Úlohou riadenia je teda konkrétne **stanoviť**, vytvoriť, zaviesť tieto štruktúry a v prípade potreby ich meniť. Vnútroredakčné vzťahy treba zakotviť stanovením štruktúry

- novinárskeho celku,
- od čoho sa odvodí konkrétna štruktúra pracovného procesu vrátane jeho vzťahov s technickými pomôckami, ako aj
- štruktúry redakcie.

Zabezpečenie mimoredakčných vzťahov smeruje najprv k ostatným komunikátorom (vydavateľovi, vydavateľstvu), k recipientovi ako štvrtému článku systému novinárskej komunikácie a potom tiež k subjektom stojacim mimo rámec systému.

9.1.1 Vytvor redakcie

Novinársky celok sa realizuje na ploche výtlačku novín či časopisu, v časovo rozdelenom programe rozhlasového a televízneho vysielania, v metráži, resp. minútáží novinárskeho filmu. Členenie novinárskeho celku teda predstavuje členenie **plochy, resp. času**. Rozviesť profil novinárskeho produktu v procese riadenia, ktorý bol rámcovo stanovený v procese vedenia, značí vytvoriť rozvrh členenia novinárskeho celku s dlhodobější platnosťou; potom jeho konkretizáciu pre každé jednotlivé číslo, ako aj stanovenie náplne, sformulovanie štatútov pre jednotlivé plošne či časovo rozmiestnené prvky.

Stanovenie štruktúry novinárskeho celku, t. j. jeho plošné či časové rozčlenenie, má v procese riadenia ten význam, že je nástrojom, prvkom riadiacej práce. Zvláštnosťou procesu redigovania je, že aj štrukturovanie novinárskeho celku má samoriadiacu a sústavotvornú funkciu. Obsah novinárskeho celku sa v riadiacej práci ovplyvňuje aj plošne (časovo) vyjadrenými štruktúrami. Daná štruktúra je pre redakciu direktívou, ktoré tematické okruhy, v akých proporciách a akým spôsobom sa majú spracúvať. Je to direktíva, ktorá určuje spôsob, ale aj množstvo práce, ktorú má redakcia alebo jednotliví pracovníci odviešať. Novinár vie, koľko riadkov, slov, minút, sekúnd sa vmestí na novinovú stranu, stĺpec, reláciu, šot, a teda vie, aké sú jeho kvantitatívne povinnosti.

Štrukturovanie novinárskeho celku však čiastočne predurčuje aj kvalitatívnu stránku alebo aspoň kvalitatívne požiadavky na príspevky v danej štruktúre, a teda v danej redakčnej (nie individuálnej, autorskej) kvalite. Keď novinári vyplňujú plošne či časovo stanovené prvky novinárskeho celku, musia odovzdať nielen isté množstvo príspevkov, ale prejavy takej kvality, aké si žiada daný plošný (časový) prvok podľa písaného či nepísaného štatútu týchto prvkov. Novinár nepíše všeobecný príspevok, ale príspevok, ktorého isté kvalitatívne črty sú vopred určené, odvinnuté od budúceho umiestnenia príspevku.

Riadiaci alebo organizačný aspekt štrukturovania novinárskeho celku spočíva v tom, že zabezpečuje prísun rukopisov žiadaného množstva, obsahu

i formy. Je to jeden zo spôsobov realizácie redakčného zámeru. Preto štruktúra novinárskeho celku je v procese redigovania jednou zo zložiek riadenia.

Členenie novinárskeho celku je dôsledkom vývinu dielby podľa

- spôsobov redakčnej práce (vznikli časti novinárskeho celku),
- obsahu (vznikli odvetvové rubriky),
- spôsobov autorskej práce (vznikli novinárske žánre),
- snaha byť sprievodcom recipientovi po novinárskom celku vyvoila potrebu podrubrik alebo samostatných rubrik.

Novinársky celok sa skladá z platieb častí, pričom výskyt a pomer častí je diferencovaný podľa typu novinárskeho celku. V novinách nachádzame všetkých päť častí s dominanciou prvej v novinách spravodajského typu. Čím majú časopisy dlhšiu perodicitu a odbornejšie zameranie, tým menej miesta venujú oznamom, kým ostatné časti v rozličnom pomere prevládajú. V rozhlase a televízii bývajú jednotlivé relácie dosť presne členené podľa častí novinárskeho celku.

Bežné je oddelené umiestňovanie **odvetvovej problematiky** (podľa hlavných odvetví ľudských činností). Stretávame sa so samostatnou zahranično-politickou, hospodárskou, kultúrnou, športovou atď. stranou či stranami. Kritériom je aj rozsah novinárskeho celku. Čím majú noviny väčší počet strán, tým väčšia je možnosť umiestňovať príspevky oddelene podľa rozličných kritérií. V tejto súvislosti sa vyskytuje aj tzv. lokál s miestnymi správami (z miesta vydávania novinárskeho celku) alebo tzv. regionál, kde sa umiestňujú príspevky zo širšieho okolia miesta vydávania (oblasti, kraja, krajiny).

Novinársky celok, ktorý informuje len o činnosti v jednom odvetví, má rezortné členenie. Kultúrny týždenník môže mať napr. osobitne vydelené miesto pre poéziu a beletriu, divadlo, film, televíziu, výtvarné umenie, hudbu a pod. Hospodársky týždenník zas pre priemysel, poľnohospodárstvo, služby, financia, zahraničný obchod, hospodárske právo, veľtrhy a výstavy a pod.

Odvetvové rubriky bývajú často členené na podrubriky, napr. komentár či poznámku, glosu, alebo profily osobností, rozličné ohlasy, citáty, zaujímavosti; týmto spôsobom sa ušatňuje aj používanie určitých žánrov, fejtónu, súdňiky a pod. Otázka žánru je prioritne vecou autora, kým rubrika je vecou redakcie. Ale tam, kde sa žánre rovná rubrika, je aj stanovenie žánrov vecou profilu novinárskeho produktu.

Relatívna stabilita plošnej či časovej štruktúry je pre každý novinársky celok prednosťou. Bez nej je ťažšie aj tvorba novinárskeho celku aj orientácia recipienta, ktorého nesústavnosť ruší v navyknutom spôsobe zoznamovania sa s aktuálnymi informáciami výberovo podľa jeho konkrétnych záujmov. Preto sa vytyčuje taká základná štruktúra novinárskeho celku, ktorá by bola dosť pevná a podrobná ako vodidlo pre prácu redakcie aj pre vnímanie recipienta, a súčasne dosť pružná, aby absorbovala každú prípadnú potrebnú zmenu v danom čísle novinárskeho celku, ku ktorej nevyhnutne dochádza vplyvom meniacich sa udalostí, ich významu, rozsahu.

9.1.2 Pracovný proces

Stanovenie štruktúry novinárskeho celku ovplyvní aj konkrétnu štruktúru redakčného pracovného procesu. Istému spôsobu vyplňania novinárskeho celku zodpovedajú isté postupy v pracovnom procese. Bude napr. potrebné skonkretizovať zdroje informácií, na ktoré sa redakcia inštitucionálne napojí, ako aj spôsob práce s nimi; skonkretizovať druhy a formy príspevkov, ktoré bude potrebovať na naplnenie určenej štruktúry novinárskeho celku; skonkretizovať, akým spôsobom sa budú tieto prvky zostavovať do celku (napr. autonómne alebo centrálnne), ako sa bude pracovne zabezpečovať technická stránka komunikácie atď.

Ide teda o prispôbovanie pracovného procesu konkrétnym potrebám danej redakcie, t. j. na pozadí všeobecnej štruktúry procesu redigovania stanoví konkrétny pracovný režim pre redakciu: akými pracovnými postupmi splníť zámer redakcie, ktorý je okrem iného vtelený aj do špecifickej štruktúry daného novinárskeho celku. Pre pracovný režim sú príznačné pravidlá práce a spolupráce, ktoré sú relatívne stabilné, platia dlhší čas, a preto spĺňajú samoriadiacu funkciu, netreba ich opakovať pri vydaní každého ďalšieho čísla.

Pracovné spôsoby majú čiastočne individuálny a čiastočne inštitucionálny charakter. Tie druhé sú pre členov redakcie pevne a záväzne stanovené. Ich výrazom je osobitná **metodika redakcie**, ktorá sa – ako vidno z príkladov uvedených v 4. kapitole (Proces redigovania všeobecne) – týka všetkých platieb fáz procesu redigovania. Metodika zjednocuje pracovné spôsoby redakcie, inštitucionalizuje ich, vytvára osobitný vonkajší profil novinárskeho produktu, podľa ktorého si recipient pozná „svoj“ novinársky produkt.

Určenie redakčnej metodiky je ďalšou konkretizáciou alebo doplnením stanovenej štruktúry novinárskeho celku. Redakcia napr. stanoví pre celý novinársky produkt jednotný spôsob grafického vyjadrenia rubrik alebo jednotný spôsob titulkovania (vrátane titulkovania v rubrikách). Tým je vyjadrená aj technická forma členenia novinárskeho produktu, aj jednotný spôsob práce pri vyjadrení tejto formy pre všetkých pracovníkov, nech by boli akokoľvek organizačne začlenení. Je to teda ďalší riadiaci prvok.

Člen redakcie, ktorý má takto stanovené úlohy plniť, má vedieť, či bude mať k dispozícii technické pomôcky, ktoré by mu umožnili plniť ich na náležitej úrovni. Novinársky pracovný proces má vždy stránku informačnú i komunikačnú (technické vyjadrenie obsahu). Takže proces redigovania automaticky prináša so sebou problém zviazania práce s jej technickou realizáciou, hoci z hľadiska zabezpečovania technických pomôcok nejde o problém vnútroredakčný. Tu je zrejmá väzba na vydavateľstvo (producentstvo) ako na obstarávateľa a investora technických prostriedkov, ale iniciatíva môže vychádzať z redakcie.

9.1.3 Pracovníci redakcie

Nositelom práce sú pracovníci, podmienkou tvorby jej tvorcovia. Akých pracovníkov potrebuje redakcia?

Novinár, ktorý ma trvale a priebežne sledovať široký prúd celkového spoločenského vývinu v jeho aktuálnych prejavoch, a to najmä v oblasti, v ktorej je autorsky činný, alebo ktorú rediguje, musí si nutne pole pozorovania zúžiť. Aby vyčlenenému okruhu **obsahov** mohol odborne rozumieť, byť rovnocenným partnerom svojim informátorom, musí spravidla získať **odvetvovú kvalifikáciu**. V univerzálnych novinách sa presadzuje odbornosť pri tvorbe tém vnútropolitických, zahraničnopolitických, ekonomických, kultúrnych, športových, vedecko-technických, prípadne ďalších.

Odvetvová kvalifikácia novinára sa líši od odvetvovej kvalifikácie v iných povolaniach najmenej vo dvoch smeroch:

- nie je taká úzka či hlboká ako napr. pri vedeckej práci, lebo novinár si musí uchovať schopnosť vidieť vývin v širších spoločenských súvislostiach,
- musí sa prezentovať pohotovejšie, s novinárskym zmyslom pre aktuálnosť javov a pre výber tých okolností, o ktorých predpokladá, že budú zaujímať recipienta v danom časovom momente.

Vo väčších alebo špecializovaných redakciách sa vytvára užšia špecializácia podľa **rezortov**. Tak v rámci národohospodárskej problematiky môže redakcia vyčleniť osobitných pracovníkov pre niektoré priemyselné odvetvia – stavebníctvo, dopravu, obchod, finančníctvo a pod., v kultúrnej oblasti môžu pracovať špecialisti pre film, divadlo, literatúru a pod., v športe podľa druhov športu atď.

Takéto členenie redakcie umožňuje podávať v novinárskych prejavoch kvalifikované informácie, konkrétne a vecné, od konkrétneho dospieť k všeobecnému. Umožňuje tiež redakcii nadväzovať spojenia s príslušnými odbornými kruhmi, byť im partnerom na odbornej úrovni, zabezpečiť diferencované styky redakcie s vonkajším spoločenským prostredím.

Odvetvová kvalifikácia však sama osebe nestačí na vykonávanie novinárskej práce. Na to je potrebná ešte schopnosť redigovať, t. j. vykonávať špecializované práce, ktoré si vyžaduje proces redigovania orientovaný na novinársku formu (vrátane technických). Táto kvalifikácia je už dnes tiež široká, a preto sa špecializuje na jednotlivé fázy procesu redigovania alebo ešte hlbšie sa prejavuje delba práce vo vnútri jeho jednotlivých fáz.

Novinári môžu byť osobitne kvalifikovaní ako

- spravodajcovia, členovia spravodajských oddelení, pracovníci spravodajských služieb v redakcii,
- tvorcovia rôznych druhov novinárskych prejavov (tzv. pláúci redaktori),
- zostavovatelia novinárskych celkov (sekretári redakcie, vedúci služieb, smenári, apretóri, dramaturgovia a pod.),
- technickí pracovníci špecializovaní podľa druhov médií (lámaúci redaktori, fotoreportéri, členovia špecializovaných štábov v rozhlas, televízii a

novinárskom filme),

- pracovníci oddelenia styku s čitateľmi, poslucháčmi, divákmi.

Popri novinároch pôsobia v redakcii pracovníci, ktorí zabezpečujú rozmanité druhy pomocných prác. Ich kvalifikácia je taká ako na iných pracoviskách (pisáreň, fotolaboratórium, doprava a pod.), ale tiež špecializovaná, ako je napr. previerka rukopisov alebo práca v špecializovanom výstrižkovom archíve.

Väčšie redakcie združujú svojich špecialistov príbuzného zamerania do **oddelení**. Spôsob ich vytvárania závisí od

- typológie novinárskych produktov (iné oddelenia bude mať denník, iné kultúrne, ekonomický či športový týždenník, iné zábavný magazín a pod.),
- objemu práce, danom veľkosťou redakcie, objemom novinárskeho celku a používaným technickým vybavením (vo veľkej redakcii bude hlbšia delba práce),
- zvoleného spôsobu členenia redakcie podľa štruktúry pracovného procesu, štruktúry novinárskeho celku alebo mnohých variantov zmiešaných kritérií.

Vytvorením oddelení na čele s vedúcim sa pracovníci zaradia do redakčnej hierarchie s prehľadnou právomocou a zodpovednosťou, nadriadenosťou a podriadenosťou, náplňou i objemom práce. Tým sa vytvára ďalší samoriadaci prvok, „automaticky“ pracujúca skupina v tom zmysle, že šéfredaktor nemusí riadiť každý jej krok. Ak ide o novinárov („pláúci redaktori“), ona preberá povinnosť samostatne sledovať vývin v istom odvetví ľudských činností a informácie o ňom príslušným spôsobom redakčne spracúvať.

Z hľadiska personálnej politiky redakcie sa v odbornej literatúre diskutuje aj o tom, či proces „spríemyslenia“ novinárskej komunikácie v 20. storočí znemožňuje existenciu intelektuálnych osobností v redakciách, o ktorých sa toľko hovorí v dejinách novinárstva, či sme nedospeli do štádia, že pri redakčnom „výrobnom páse“ možno pracovníkov vymieňať „kus za kus“. Potreba výrazných osobností nepochybne trvá a má ich každá redakcia. Za novinárske osobnosti však nemožno považovať len osobnosti prejavujúce sa autorsky, ale aj také, ktoré vedeli vymyslieť a realizovať nový spôsob „robenia“ novinárskeho produktu celosvetovo napodobňovaného (napr. news-magazine TIME alebo DER SPIEGEL, u nás podľa tohto vzoru napr. EKONÓM). To, čo sa oproti minulým storočiam výrazne zmenilo, je potreba zmyslu pre tímovú, kolektívnu prácu, spoluprácu a spoluzodpovednosť. Redakcia potrebuje individuality s vyvinutým zmyslom pre podriadenie sa spoločnému cieľu.

9.1.4 Edičná činnosť

Technicko-distribučno-komerčný proces premeny (alebo dotvorenia) novinárskeho celku na novinársky produkt nie je redakčnou prácou vo vlastnom zmysle slova, ale je s ním najužšie spätý. Preto redakčná práca obsahuje prvky, ktoré by sme mohli nazvať edičnou činnosťou. Edičný čin nie je zavŕšený