

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 oklešťuje aj sám v procese adaptácie, prispôbovania 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 (producenta).

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.

Tvorba redakčnej koncepcie musí rátať so špecifickosťou novinárstva ako osobitného druhu práce. Vyššie riadiace orgány (vydavateľ) môžu vydávať rozličné direktívy, pokyny alebo odporúčania pre redakcie, ale len vedenie redakcie ich môže skonzretizovať pre daný druh práce, pre daný technický prostriedok masovej komunikácie. Redakčná koncepcia musí byť sformulovaná pre novinárov, musí zohľadňovať osobitosti tejto činnosti.

Termín „vedenie redakcie“ v našom jazyku neznačí len tú časť pracovného procesu, ktorá súvisí s určením jeho cieľa, ale aj orgán, ktorý túto prácu vykonáva. Treba teda rozlišovať vedenie procesu redigovania a vedenie redakcie.

Redakčnú koncepciu spracuje šéfredaktor alebo interný či externý pracovník ním poverený. Prijíma ju vedenie redakcie. Pre jej realizáciu je najdôležitejšie nielen to, aby redakcia bola s ňou oboznámená, ale aby ju prijala za svoju. Túto akceptáciu môže vedenie redakcie rôznym spôsobom stimulovať.

8.1. VPLYV SYSTÉMU NOVINÁRSKEJ KOMUNIKÁCIE

Novinárska redakcia je len jedným z článkov systému novinárskej komunikácie, ktorý tvorí širší rámec pre jej činnosť, ale rámec záväzný. Preto koncepcia redigovania konkrétneho novinárskeho celku, t. j. koncepcia činnosti redakcie, musí byť v súlade s činnosťou daného systému novinárskej komunikácie, menovite s jeho článkami, ktoré predstavujú komunikátorov, t. j. s vydavateľom (producentom) a vydavateľstvom (producentstvom). Pretože o úspechu či neúspechu koncepcie napokon rozhodne recipient ako ďalší článok systému novinárskej komunikácie, predpokladané záujmy a postoje recipienta sú nemenej dôležitým prvkom koncepcie.

Od **vydavateľa** odvodzuje novinárska redakcia svoje postavenie v spoločnosti, t. j. aké záujmy či koho záujmy, bude presadzovať, koho očami bude sledovať a posudzovať spoločenský vývin globálne či v niektorých špecifických oblastiach. Tým je daný politický rámec, ktorý sa bude prejavovať v obsahovo-m zameraní novinárskeho celku ako vybraného (selektovaného) súboru informácií.

Od **vydavateľstva** odvodzuje novinárska redakcia personálne, technické a komerčné podmienky, ktoré musí akceptovať. Tým je daný edičný rámec jej činnosti, spôsob zabezpečenia vydávania novinárskeho produktu, jeho existencie ako výrobku.

Ohľad na **recipientu** sa prejaví v tom, že novinárska redakcia daný obsahový a edičný rámec doplní o novinárske formy, spôsoby vyjadrenia zvolených tém, podávania obsahov (z hľadiska žánrov, rubrik, metód a metódičky, grafického, zvukového či zvukovo-obrazového), o ktorých predpokladá, že to sú práve tie formy, ktoré predpokladaného recipienta najväčšmi zaujmú a získajú. Tým sa prejaví výtvor redakcie ako výtvor zameraný na istý okruh konzumentov.

8.1.1 Vplyv vydavateľa a spoločnosti

Vydavateľ – ako majiteľ – určuje zásadné otázky vydávania novinárskeho produktu. V prvom rade sú to formálne znaky vydávania. To sú tie, ktoré v krajinách, kde vydávanie periodík podlieha registrácii, tvoria obsah registrácie: názov, typ periodika, periodicita, jazyk, v ktorom sa periodikum vydáva (v mnohonárodnostných štátoch), územný dosah (pri regionálnej tlačí), miesto redakcie, meno šéfredaktora, niekde aj zodpovedného redaktora (z hľadiska tlačového práva), miesto technického odbavovania, spôsob rozširovania a pod.

Vydavateľ ako majiteľ určuje spoločenské (politické) postavenie svojho novinárskeho produktu. Ak je vydavateľom štát, politická strana, cirkev, odbor, spolky, združenia, je záujmová sféra týchto verejnoprávnych korporácií pre redakciu veľmi jasná; v prípade štátneho rozhlasu a televízie je často upravená zákonom. Novinárske produkty vydávané podnikateľmi (podnikateľskými spoločnosťami) na komerčnom základe bývajú často označované ako nezávislé, nadstranícke a pod., čím sa vyznačuje len tá skutočnosť, že nie sú priamo závislé na verejných korporáciách. Ale ich politická pozícia, či už celkom zreteľná alebo nezreteľná, môže byť veľmi rozdielna, môžu byť v politickom strede, naľavo či napravo od neho, takýto novinársky produkt môže byť v podstate liberálny alebo konzervatívny a pod.

Vydavateľ, ktorý je konkrétne začlenený do spoločenských štruktúr daného územia, prenáša túto svoju pozíciu aj na redakciu. Ak napr. politická strana je vydavateľom, prenáša do daného systému novinárskej komunikácie svoje celkové problémy (nielen edičné). Jej konanie vyplýva z jej celkovej situácie, do ktorej treba zahrnúť vplyvy celého politického života, (teda aj vzťah k iným stranám, inštitúciám), v ktorom sa ako politická organizácia uplatňuje a prejavuje. Vonkajšie vplyvy však prenikajú do systému a tým aj do redakcie aj cez vydavateľstvo, aj cez recipienta. Ale sú aj priame kanály spoločnosť – redakcia alebo spoločnosť – jednotliví členovia redakcie, pričom za výraz „spoločnosť“ treba vždy dosadiť určité štruktúry. Takže spoločenské vplyvy na redakciu sú mnohokanálové, priame i nepriame, aktívne i pasívne, okamžité i oneskorené, krátkodobé i trvalé a pod.

Z hľadiska procesu redigovania možno vzťah spoločnosť – redakcia rozdeliť na vplyvy istých záujmových skupín, ktorých nosičom sú informácie prichádzajúce do redakcie, šírené aktívnymi spoločenskými štruktúrami a ich predstaviteľmi. Týmto vplyvmi sa odborná literatúra v poslednom čase dosť intenzívne zaoberá a ich nositeľov nazýva spoločenskými elitami. Na druhej strane komunikačného poľa sú informácie šírené redakciou, ktoré majú ovplyvniť tie isté spoločenské skupiny. Tieto zaradujem do kategórie recipientských vplyvov, hoci prvé i druhé tvoria informačný kolobeh tej istej spoločnosti. Prvé sú selektované z pozícií vydavateľa, druhé sú šírené v jeho mene.

Súčasná pluralitná spoločnosť neovplyvňuje informácie prichádzajúce

do redakcie takým primitívnym byrokratickým spôsobom, ako to robila kedysi feudálna spoločnosť alebo v 20. storočí totalitná cenzúra. Neuplatňujú sa ani také neokróchané nátlakové spôsoby, ako ranší kapitalizmus 19. storočia, o ktorých nás informuje odborná literatúra a nad čím sa rozhorčuje i krásna literatúra.

Jednotlivé spoločenské štruktúry (v politike, hospodárstve, ale aj kultúre či športe) ovplyvňujú redakcie najmä ponukou pohotových a kvalifikovaných informácií. Takéto poskytovanie informácií niečo stojí, takže úspešne to môžu robiť len finančne silnejšie skupiny. Svoje informácie nevnučujú, no napriek tomu nemajú zväčša starosti s ich umiestnením, hoci ide len o skupinovú informáciu, ktorých objektívnosť si redakcia často nemá možnosť overiť. Súčasný spôsob ovplyvňovania redakcií sa teda prejavuje predovšetkým informačnou ponukou, poskytovaním informačného servisu. Poskytujú ju priamo informátori – pôvodcovia alebo prostredníci. Táto činnosť sa profesionlizovala ako vonkajší okruh mediátorov, hovorcov inštitúcií, ktoré ich za týmto účelom zamestnávajú.

Elity. Spoločenské elity ako zdroje významných informácií majú nástroje na to, aby tieto informácie šírili, resp. ich šírenie kontrolovali. Novinári sú spravidla ochotnými spolupracovníkmi pri ich šírení, čo podľa odbornej literatúry sa vysvetľuje tým, že najmä médiá denne a kratšej periodicity musia uverejňovať istý objem spravodajstva a musia teda zabezpečiť jeho prísun v istom objeme i periodicite. Tento „tlak na kontinuálnu spravodajskú produkciu“ je dôvodom, prečo novinári uprednostňujú ako informátorov osoby alebo inštitúcie, o ktorých je známe, že majú často dôležité informácie. Tento predpoklad je tým reálnejší, čím je vyššie spoločenské postavenie takejto osoby, čím je bližšie k mocenským zdrojom.

Vydavatelia, šéfredaktori či novinári kontaktujú vplyvné osoby, lebo práve ony sa zúčastňujú na udalostiach, ktoré majú vyššiu informačnú hodnotu a ich postoje môžu mať význam pre recipienta, resp. pre celú spoločnosť a jej ďalší vývin. To vedie k tomu, že politické dianie sa v novinárskych celkoch zobrazuje ako konanie vplyvných osôb, personifikuje sa.

Pre novinárov to predstavuje istú závislosť na vonkajšom okolí redakcie. Niektorí autori závislosť na informátoroch zdôvodňujú tým, že ak by informátori prerušili kontakty s daným novinárom (napr. že nereferuje podľa ich zámeru), znamenalo by to pre redakciu prerušenie istého prísunu informácií. V priebehu času sa novinári učia poznávať očakávania informačných zdrojov a prípadne sa im podvolovať.

Existuje všeobecná tendencia osvojiť si zámer informátora. Ako protihodnotu dostáva informátor publicitu. V odbornej literatúre sa tento vzájomný vzťah novinára a jeho informátora označuje za symbiotický.⁷¹ Jeho existencia je v zahraničí preukázaná vlacnými prieskumami vzťahov vládnych činiteľov, poslancov k novinárom alebo napr. vzájomným informovaním sa špičkových zahraničnopolitických komentátorov na celom svete (je ich vraj asi len 200) a

ministerstiev zahraničných vecí niektorých veľmocí atď.

Vládne miesta, stranické sekretariáty, záujmové zväzy a pod. a ich tlačové porady sa všade pokladajú za legitímne informačné zdroje. Okrem toho sa však pestujú osobné a niekedy i dôverné vzťahy medzi príslušníkmi funkcionárskej elity a novinármi na báze vzájomnej informovanosti. Vytvárajú pocit alebo tiež objektívnu pozíciu niektorých (špičkových) novinárov nie ako pasívnych, ovplyvňovaných, podriadených prenášačov informácií, ale ako rovnoprávných členov spoločenských elít.

V tejto súvislosti sa vynára delikátny problém používania informácií zo zdrojov, ktoré si neželajú byť menované. Tu môže dôjsť k zneužitiu novinára ako sprostredkovateľa, ktorý nepozná, alebo si neuvedomuje dosah pôsobenia, význam alebo všetky stránky informácie, ktorej je poslom z nomenovaných zdrojov.

Všeobecne sa v spoločnosti uznávajú ako ľudia, ktorí podávajú hodnotné informácie, buď štátni zamestnanci alebo ľudia v istom spoločenskom postavení, u ktorých sa predpokladajú bohaté skúsenosti a možnosti dostať sa k významným alebo výlučným zdrojom informácií.

V americkej odbornej literatúre sa vyskytujú tvrdenia, že osoba, ktorá nemá zodpovedajúci spoločenský štatus, má len slabé šance stať sa zdrojom informácií pre novinárov. Spoločenské skupiny, ktoré nemajú rutinný prístup k informačným sieťam, môžu vraj len tzv. pseudospôsobmi (napr. demonštráciami, násilnými aktmi) vzbudiť pozornosť a prekvapenie, aby si ich masové médiá všimli. Na rozdiel od symbiotických vzťahov medzi informátorom – príslušníkom elity – a novinárom, je tu iniciatíva a tiež kontrola nad spôsobom informovania celkom v rukách novinára.

Americké prieskumy dokladajú, že novinári vykonávajú autocenzúru, že sa usilujú splniť očakávania svojich nadriadených ako aj recipientov. Spravodajstvo sa väčšmi koncentruje na známe než na neznáme veci. Väčšina spravodajstva (v USA) sa venuje prezidentovi a prezidentským kandidátom, predstaviteľom federácie a jednotlivých štátov a obcí, kým priemerný občan sa dostane do spravodajských relácií, len ak protestuje, nedodržiava zákony, je obeťou zločinu a pod. Aj z hľadiska tém sa uprednostňujú tie, ktoré pomáhajú udržiavať status quo (existujúci stav), kým niektoré témy sa neobjavujú vôbec. Uvádza sa, že z mnohých faktorov ovplyvňujúcich selekciu informácií sa za rozhodujúci faktor považuje „moc“. (Herbert Gaus, 1979).⁸⁷

Ako vidno, tieto sociologické prieskumy sú dosť nemilosrdné k americkej demokracii s jej tradíciami „silných osobností“ vo všetkých spoločenských štruktúrach. V našich podmienkach sa skôr udržiava tradícia, ktorá poskytuje oveľa väčší priestor názorom „radového občana“, a to nielen v listoch čitateľov, ale aj v autorských príspevkoch novinárov. Brať ohľad na recipienta neznačí teda len ohúriť ho, ale dať dostatočný priestor jemu samotnému.

Vplyv spoločnosti, priamy (cez informátorov) či nepriamy (cez štruktúry systému, do ktorého je redakcia začlenená), na redakciu je intenzívny, ale z hľadiska jednotlivých spoločenských štruktúr krajne nerovnomerný. V pluralit-

nej spoločnosti by sa mal tento globálny spoločenský vplyv odrážať v novinárskych celkoch uverejňovaním aktuálnych faktov tak, aby zachytávali mnohosť spoločenských štruktúr a ich pozícií. Interpretácia týchto faktov však nemôže byť bezhranične pluralitná, lebo jej kritériá subjektívne určuje vydavateľ (producent).

Z profesného hľadiska nie je medzi novinárskymi celkami vyjadrujúcimi rozdielne až protichodné stanovisko rozdiel v tom, že by proces redigovania v týchto redakciách bol odlišný, ale v tom, že prebieha na pôde redakcie, kde je istým spôsobom vedený a riadený. Redakcia je len jedným z článkov systému novinárskej komunikácie, preto nutne tento proces vedie a riadi sledujúc vlastné ciele odvodené od pozície vydavateľa ako majiteľa.

8.1.2. Vplyv vydavateľstva

Vydavateľstvo (producentstvo) ako hospodárska organizácia predurčuje d'alsie technické a hospodárske náležitosti, ktoré ovplyvňujú koncepciu procesu redigovania daného novinárskeho produktu. Týkajú sa najmä:

- výroby (produkcie), kam patrí spôsob tlače, papier, rozsah, farebnosť, náklad, termíny expedície a odvodené od toho termíny uzáverok a d'alsie otázky vo vzťahu k tlačiarňi, resp. k rozhlasovému, televíznemu či filmovému štúdiu,
- odbytu, kde treba riešiť spôsob dopravy či šírenia signálu, spôsoby distribúcie, cenu, zľavy, predplatné, rozhlasové a televízne poplatky a d'alsie,
- technických prostriedkov, t. j. technického vybavenia redakcie alebo štúdií,
- financovania, kde na strane príjmov je dôležitý výnos z inzercie a reklamy, na strane výdavkov režijné náklady, mzdové a honorárové fondy, prostriedky na riadenie filiálnych redakcií a korešpondentských miest a vôbec fond investícií,
- hospodársko-administratívnych, účtovníckych, právnych, personálnych a iných záležitostí.

Proces redigovania má zmysel len vtedy, ak sa novinársky produkt dostane k recipientovi. Preto redakcia musí plniť aj svoju edičnú funkciu, zabezpečiť, aby číslo vyšlo načas. Hoci samotná tlač alebo odvysielanie nie je súčasťou procesu redigovania, má redakcia v rukách všetko, čo tlačí alebo vysielaniu bezprostredne predchádza. Vzájomná spätosť a nadväznosť redakčnej produkcie s priemyselnou (tlačiarenskou) či spojarskou produkciou je evidentná. Nielen materiálne náležitosti realizácie, ale najmä časové termíny publikovania (často ide len o minúty) výrazne ovplyvňujú rytmus práce v redakcii a teda aj jej rozhodovanie pri zabezpečení vydania príslušného čísla novinárskeho produktu. Zbytočne by sa redakcia snažila doplniť obsah čísla o najčerstvejšiu aktualitu, ak to z časových dôvodov nie je možné. Zbytočne by chcela obohatiť formu novinárskeho celku, keď to z technických príčin nie je možné. Výrobný proces v mnohých ohľadoch determinuje novinársku čin-

nosť. Redakcia sa nemôže vymaniť spod neustáleho tlaku obáv, „aby to bolo včas“, „aby sa to vmestilo“, „aby sa to dalo technicky zvládnuť“ a pod. Stupeň ich spätosti je taký vysoký, že spoločne ovplyvňujú vydanie či nevydanie čísla. A tieto kategorické premisy výroby (produkcie) sa nutne objavujú v redakčnej koncepcii.

Cez vydavateľstvo (producentstvo) alebo najmä cez neho pôsobí na redakciu hospodársky život vo všeobecnosti a súčasne v užšom vymedzenom rámci komunikačného podnikania. Vydavateľstvo ako špecializovaná hospodárska organizácia má zabezpečiť edičné potreby daného novinárskeho produktu. Má osobitné predpoklady, aby zabezpečilo novinárskemu produktu v danom hospodárskom systéme želanú pozíciu konkrétnymi odbytovými, náborovými, reklamnými, dopravnými, technickými, finančnými, investičnými a podobnými akciami. Redakciu ovplyvňujú pozitívne či negatívne a touto činnosťou je značne podmienená pozícia daného novinárskeho produktu.

Hoci v teórii hovoríme o troch článkoch komunikátorov v systéme novinárskej komunikácie, v praxi takto samostatne a rovnoprávne nevystupujú. Vydavateľ je nadriadený aj vydavateľstvu, aj redakcii a tá je organizačnou súčasťou vydavateľstva, niekedy len jedným z jeho oddelení. Je vecou vnútorného riešenia právomocí vo vydavateľskom podniku, či šéfredaktor je len vedúcim jedného z oddelení vydavateľstva, alebo či má osobitné právomoci určovať obsah novinárskeho celku bez vzťahu k hierarchii vydavateľského podniku. Je samozrejmé, že vydavateľ ako majiteľ je nadriadený šéfredaktorovi (hlavnému redaktorovi, riaditeľovi listu, editorovi), ale niekedy majiteľ medzi sebou a šéfredaktorom vsúva ešte ním povereného manažéra, riaditeľa a pod.

Výrazne sa to prejavuje v americkej tlači, kde redakcia býva pevne včlenená do organizačného systému vydavateľstva ako jedno oddelenie vedľa oddelenia inzertného, odbytového, ekonomického a tlačiarne.^{9/} Žofia Lewartowska sa pokúsila o zovšeobecnenie tejto otázky a zistila, že v ponímaní funkcie hlavného redaktora sú zjavné rozdiely. „Úloha hlavného redaktora, väčšia v socialistickej tlači, zmenšuje sa smerom na Západ, čoho symptómy vidíme už vo Francúzsku, silnejšie v Anglicku, kde hlavná úloha prešla na managing editora a takmer sa strácajú v americkej tlači. Táto generálna téza môže byť prijatá vo všeobecných črtách s veľkým počtom výnimiek. Silným článkom osobnostnej autority zostalo vedúce postavenie hlavného redaktora v SRN.“^{10/}

V rôznych krajinách a v rôznych podnikoch je zrejme rozlične vymedzená miera závislosti a hierarchické väzby medzi vydavateľom, vydavateľstvom a redakciou. Títo traja komunikátori sú však pevne začlenení do sféry podnikania a do sféry vplyvov, ktoré z toho možno odvodiť (príjmy z predaja, z reklamy a inzercie, schopnosť uhradzovať prípadné straty, získanie investícií do zrychlujúceho sa procesu modernizácie technického zariadenia a pod.) Preto nielen obsahové otázky odvodené zo sféry vydavateľa, redakčné problémy novinárskych foriem, ale aj otázky hospodárskej zabezpečnosti redakciu ovplyvňujú a musí sa s nimi rátať pri tvorbe redakčnej koncepcie.

8.1.3. Vplyv recipienta na redakciu a redakcie na spoločnosť

Novinársky produkt je publikovaný preto, aby do verejnosti vniesol určitý uhol pohľadu na celkový aktuálny spoločenský vývin alebo jeho výsek. Primárne teda nejde o rozšírenie možnosti prejavu sa recipienta, ale vydavateľa, ktorý chce svojím osobitným postojom ovplyvňovať tvorbu verejnej mienky.

Vydavateľ poverí novinársku redakciu, aby obsah vyberala a formovala tak, aby ho recipient rád prijímal. Aby to redakcia docielila, musí mať predstavu o svojich budúcich recipientoch a musí do istej miery prispôbiť svoju prácu ich záujmom, vkusu, chápaniu. V priebehu času môže redakcia dostať signály, že potreby recipienta celkom správne neodhadla, takže novinársku prácu treba permanentne prispôbovať vývinu vzťahu verejnosti k novinárskemu produktu.

Redakcia chce ovplyvniť recipientskú verejnosť, no nepochybne je ňou tiež ovplyvňovaná, a to rôznymi spôsobmi. Základný aspekt je daný tým, že recipienti sa samostatne, autonómne rozhodujú pre percepciu istých obsahov, nemožno im dlhodobo nanútiť informácie neželaného druhu. Z tohto hľadiska preberá aj recipient istú iniciatívu v komunikačnom procese a vykonáva istý vplyv.¹¹⁷

Základný spôsob vykonávania vplyvu, možno povedať numerický, štatistický, predstavuje výška nákladu novín a časopisov, počúvanosť rozhlasových a sledovanosť televíznych programov. Tento faktor by snáď bolo možné oslabiť argumentáciou, že mnohé novinárske produkty už dávno nežijú len z tržby, ale z reklamy a najnovšie, že pre úspech je dôležitá aj skladba recipientov, lebo novinárskemu produktu, rozšírenému vo vrstvách obyvateľstva, konzumentsky málo potentných, sa reklama neraz upiera. Na druhej strane zadávateľ reklamy, najmä ak propagujú výrobky masového konzumu, nemajú záujem o malotirážne novinárske produkty. Tiráž (náklad) je teda naďalej významným ukazovateľom nielen vzťahu verejnosti k danému novinárskemu produktu, ale aj hospodárskeho postavenia konkrétneho systému novinárskej komunikácie ako podniku.

Recipientska verejnosť neovplyvňuje redakciu len priamo, existenčne, ale ovplyvňuje nepriamo aj obsah novinárskeho produktu. Napr. okolo istých novín sa môže združiť náročnejšie publikum a „nútiť“ redakciu robiť tzv. elitné noviny. Na opačnom póle sa môže ocitnúť redakcia, ktorú najnižšie vrstvy môžu „nútiť“, aby sa orientovala na plytké senzácie. Tieto vplyvy sú rozmanité a rozhodovanie redakcie nie je jednoduché, aj keď sa môže oprieť o znalosti, skúsenosti, cit pre mieru. Novinárske produkty známe tým, že sa dlho udržali na výslní konzumentského záujmu, boli zrejme robené redakciou, ktorá volila správne.

Náročnou úlohou pre redakciu je skĺbenie záujmov vydavateľa a recipienta pri voľbe tém. Recipient neakceptuje novinársky produkt, ak neobsahuje informácie, ktoré sú v centre pozornosti verejnosti v danom čase. Totalitná tlač (hitlerovská a stalinová) tento poznatok negovala, a preto v tom čase v týchto krajinách mala verejnosť taký veľký záujem o zahraničné vysielanie.

Agenda-setting. Pre redakciu nie je najdôležitejšou otázkou ako písať, ale aj „o čom písať“, aby to malo úspech vo verejnosti a ovplyvňovalo ju v želanom smere. Mc Combe a Shaw (1972) vo svojom výskume prezidentskej volebnej kampane v USA r. 1968 (vtedy po prvý raz použili dnes už rozšírený výraz „agenda-setting“ pre výber tém) dospeli k záveru, že panuje veľká zhoda medzi médiami a verejnosťou pokiaľ ide o pertraktované témy. Ukázalo sa, že výber tém šírených masovými médiami (v pluralitnej spoločnosti) je rádovo v súlade s významom, ktorý im prikladá verejnosť. Podľa toho masovým médiám sa neprípisuje schopnosť ovplyvňovať, čo si ľudia myslia (v zmysle postojov), ale vo veľkej miere determinujú, o čom ľudia rozmýšľajú, hovoria (v zmysle tém).

Mc Combe a Gilbert (1968) sa pokúsili zistiť spôsoby, ktorými to redakcie dosahujú a vyznačili tieto elementy:

- množstvo informácií venovaných danej téme,
- umiestnenie v štruktúre novinárskeho celku a technické vystrojenie daného novinárskeho útvaru (titulky, obrázky, zalomenie, grafika, film a pod. podľa špecifik jednotlivých médií),
- rozsah konfliktu (napätia), ktorý je v informácii obsiahnutý,
- efekt, ktorý sa prejaví v čase (napr. podľa Stonea a Mc Combea, 1981, pre americké týždenníky TIME a NEWSWEEK je časový úsek štyroch mesiacov optimálny pre vybudovanie a vyznenie tematickej kampane).

Samozrejme, schopnosť redakcie presadiť sa s istou témou na verejnosti závisí aj od spoločenskej situácie, samotnej redakcie (ako silný je jej vplyv, akú dôveru požíva vo verejnosti a pod.) a predovšetkým od verejnosti, ako daná téma zapadá do oblasti jej aktuálnych či trvalých záujmov. Vo všeobecnosti platí, že novinárske produkty nemajú u všetkých ľudí identické efekty. Aj z hľadiska témy majú redakcie rozdielne možnosti ovplyvňovať verejnosť, ale vo všeobecnosti možno konštatovať, že čím má recipient menšie primárne skúsenosti s danou témou, tým väčšmi môže byť médiami ovplyvnený.

Aj keď niektorá téma, ktorou sa novinári dlhšie zaoberajú (kampaň), je v súlade s tým, čím publikum v danom období žije, čomu venuje pozornosť, neznačí to, že verejnosť akceptuje všetko. Pri skúmaní odrazu naftovej krízy z r. 1973/4 v novinárskych produktoch SRN sa ukázalo, že prvej vlny populačného spravodajstva o budúcom nedostatku benzínu publikum podľahlo, druhej vlny už nie. Na prvú vlnu informácií o predpokladanom nedostatku a zdražovaní nafty verejnosť reagovala nákupnou horúčkou, kým na druhú vlnu už týmto spôsobom nereagovala. Verejnosť si v dlhšom časovom období konfrontuje novinárske informácie s realitou. Ukazuje sa teda, že novinárske informácie môžu byť vo vývine istého javu akousi zápalkou, ale ďalší vývin potom už môže byť ovplyvňovaný inými faktormi. Záleží tiež na homogenite (konzonancii) obsahov rozličných alebo všetkých novinárskych produktov na danom území.

Na základnú otázku, kto vlastne určuje témy, ktorými sa spoločnosť zaoberá, médiá alebo ľudia, dávajú výskumníci opatrné odpovede:

- médiá túto úlohu spĺňajú mnoho ráz, pre mnohých ľudí a v súvisi s mnohými spoločenskými otázkami (E delstein, 1983),
- veci sú pravdepodobne komplexnejšie, než sa zdajú byť na prvý pohľad (B ecker, 1983),
- médiá ovplyvňujú proces tematického štruktúrovania vo verejnej mienke, ak sú splnené isté podmienky (S ch en k, 1987). K takýmto podmienkam môžu patriť: rozdiely medzi médiami, naliehavosť tém, variabilnosť postojov recipientov, politické, celospoločenské, regionálne, lokálne a ďalšie podmienky.^{12/}

Zisťovanie postojov recipienta. Ak má redakcia zakalkulovať do svojej koncepcie ohľad na potreby recipienta, musí poznať jeho postoje. Musí poznať výsledky konfrontácie svojich zámerov s reálnym pôsobením týchto zámerov na danú recipientskú vrstvu. Je to súčasne aj konfrontácia profesného zámeru s laickým živlom, ktorý nemusí plne pochopiť ponúkaný zámer, avšak iba od neho závisí povest, váha, vplyv, dôveryhodnosť, popularita redakcie, ale aj komerčný úspech novinárskeho produktu.

Reagencie jednotlivých vrstiev recipientov sú v niektorých veciach dlhodobo stabilné, ale súčasne v kratších časových úsekoch v niektorých otázkach veľmi menlivé. Táto menlivosť môže mať aj podoby vášní, nesorlôznosti, zaostalosti, zavrhnutiahodného vkusu. Takže tlak recipienta na redakciu nemusí byť len pozitívny. Pre redakciu je dôležité pochopiť, ktoré reagencie sú trvalé a ktoré prechodné a z tých prechodných ktoré sú nepríjateľné.

V dávnej minulosti, keď noviny boli väčšinou regionálne a mali malý náklad, šéfredaktorovi v úvahách o postojoch čitateľov stačilo opierať sa o vlastné skúsenosti nadobudnuté v osobnom styku, o intuíciu, sporadické listy čitateľov, vývin nákladu novín. V 20. storočí je celkom iná situácia, iné potreby, ale aj iné možnosti. Dnes sú bežné výskumy sociologickými metódami, ktoré pre redakcie zväčša robia špecializované ústavy. Tak vznikol ďalší, dokonalejší kanál spätného ovplyvňovania redakcie recipientom.^{13/}

Výsledky týchto prieskumov sú adresované objednávateľovi a konkrétne význam majú najmä pre danú redakciu. Niektoré výsledky však majú aj širší význam. Napr. prieskum recipientov, ktorí počúvajú len rozhlasové a najmä televízne spravodajstvo, nutne stručné, obsahujúce len základné fakty. Ide o takú skupinu poslucháčov a divákov, ktorí nečítajú noviny, alebo nie ich spravodajskú a publicistickú časť, resp. nepočúvajú publicistické relácie rozhlasu a televízie. Táto skupina vraj nadobúda pocit, že politika je jednoduchšia a ľahšie pochopiteľná, než si myslí. Že je to napínavé divadlo, kde sa stále niečo deje, ale súčasne sa cíti bezmocní do politiky aktívne zasahovať, je im príliš vzdialená. Aktívny vzťah k politike majú a účastníkmi politického diania sa cítia byť tí, ktorí poznajú politické súvislosti, väzby, pozadie, konanie politikov v dlhších časových úsekoch. Takéto znalosti nemôžu poskytnúť správy rozhlasu, televízie či bulvárnej tlače, ak majú len avízový charakter.

Z toho vidno, ako multidimenzionálny je vzťah redakcia – recipient, koľko nečakaných výhonkov majú vzájomné väzby a ako tento vzťah v súčasnosti nemožno zjednodušovať, napr. len na otázku komerčných úspechov. Z uvedených prieskumov jasne vystupuje väzba kvality spravodajského informovania verejnosti ku kvalite demokracie v krajine. A to je kardinálna celospoločenská otázka.

8.2. KONCEPCIA A PROFIL

Vo fáze vedenia procesu redigovania vzniká myšlienkový model cieľa – čo chce redakcia dosiahnuť?

Redakcia vychádza z prvkov koncepcie, ktoré pre jej novinársky produkt sformulujú ostatní komunikátori daného systému novinárskej komunikácie, predovšetkým vydavateľ (producent) ako iniciátor, majiteľ, investor. Zásady, ktoré redakcia získa od ostatných článkov systému, t. j. od vydavateľa (producenta), vydavateľstva (producentstva) po doplnení svojou predstavou o recipientoch a najmä svojou predstavou o novinárskom produkte, tvoria osnovu koncepcie vydávania novinárskeho produktu.

Koncepcia nemá v praxi vždy písomnú formu. Jedna nemecká anketa zistila v redakciách, že vydavateľia prispeli k tvorbe koncepcií asi v troch štvrtinách zisťovaných prípadov, písomne asi len v polovici prípadov.^{14/} To značí, že v štvrtine prípadov koncepcia bola výlučným dielom redakcie (šéfredaktora). Príspevky vydavateľov ku koncepciám sú rozmanitejšie hodnoty čo do hĺbky spracovania, niekedy sú to len celkom všeobecné rámcové zásady.^{15/} Nedostatočná konkrétnosť koncepčných zásad dáva, pravdaže, väčší priestor redakcii pre dotvorenie a upresnenie koncepcie podľa vlastných predstáv.

Koncepčné prvky redakcií nadriadených článkov systému sú pre redakciu východiskom na profilovanie novinárskeho produktu. Vydavateľ ťažko môže stanoviť konkrétny profil novinárskeho produktu, pokiaľ nie je profeslou novinár. Profil novinárskeho produktu je novinárskou konkrétnosťou koncepcie. Stanoviť (alebo meniť) profil značí zaoberať sa štruktúrami, t. j. deliť plochu, resp. čas, členiť redakciu, vybrať novinárske a technické formy, metódu a metodiku atď. Názornejšie to možno ukázať na dvoch príkladoch z mojej vlastnej praxe.

Prvý príklad. V 60. rokoch mal už Zväz českých novinárov v Prahe svoje vydavateľstvo a začal pripravovať vydávanie nového týždenníka REPORTÉR. Vtedy sa začalo aj na pôde Zväzu slovenských novinárov uvažovať o vydávaní časopisu, z výnosu ktorého by sa hradilo vydávanie odbornej novinárskej literatúry (v tom čase ju vydávala najmä Matica slovenská). V Bratislave však boli podmienky skromnejšie, počiatočný kapitál žiadny, čo, samozrejme, podstatne ovplyvňovalo rozhodovanie vydavateľa v priebehu roka 1967.

Zväz sám mohol poskytnúť svoje dokumentačné stredisko, ktoré malo na vtedajšie časy slušné fondy domácej a zahraničnej tlače. Bol ochotný vytvoriť skromnú redakciu a umiestniť ju vo svojej budove s tým, že ďalší

redaktori môžu byť prijatí na čiastočný vedľajší pracovný úväzok. Úvodné finančné krytie spolu so všetkými činnosťami vydavateľského charakteru bolo ochotné poskytnúť vydavateľstvo OBZOR.

Vychádzajúc z týchto daností rozhodlo predsedníctvo Zväzu na návrh nominovaného šéfredaktora, že navrhovaný časopis svojím druhovým zaradením bude výstrižkový, digestový časopis s názvom VÝBER z domácej a zahraničnej tlače. Taký časopis vtedy (Nový rok 1968) ešte na Slovensku nebol.

Rozhodovanie z hľadiska vydavateľstva bolo ovplyvnené rovnakým skromným východiskom: rotačná tlač na novinovom papieri bez obálky a zošívania. Slovenský trh je malý a nenavynutý na výstrižkový časopis. Preto treba zapojiť český trh tým spôsobom, že výstrižky z českej tlače sa nebudú prekladať, ale uverejňovať v origináli, takže vlastne pôjde o dvojjazyčný časopis. V pražskej televízii bežala reklama VÝBERu. Táto kalkulácia zhodou okolností vyšla dobre práve v rokoch 1968–69, kedy výstrižky z domácej tlače boli zaujímavejšie než zo zahraničnej. Tomu nemohol čeliť ani vtedy už v Prahe v ČTK vydávaný digest „100+1 zahraničných zaujímavostí“, ktorý uverejňoval výstrižky len zo zahraničnej tlače. A tak prvotný náklad 15 tisíc exemplárov zo začiatku roka 1968 vystúpil v priebehu roka 1969 na takmer 60 tisíc, čo bol zaiste úspech a prísľub do ďalšej budúcnosti.

Koncepcia predpokladala istý typ recipienta, na ktorého sa chcela redakcia orientovať. išlo o čitateľa, ktorému je celý súbor čs. tlače časove, finančne, technicky neprístupný, má však záujem získať servis, ktorý za neho bude celý súbor tlače sledovať a informovať ho o podstatných veciach. Teda nielen zaujímavých, ale takých, ktoré musí poznať, lebo jeho spoločenské či pracovné postavenie ho núti byť informovaným občanom. Pre takého čitateľa, ktorý nemá čas čítať viacero novín a tým menej viacero kníh, vznikla aj rubrika „VÝBER z nových kníh“. Takýchto čitateľov je vždy menej než tých, čo bažila len po zaujímavostiach (to sa čoskoro ukázalo, keď začal vychádzať EXPRES vo Zväze slovenských spisovateľov, ktorý rýchlo dosiahol vyšší náklad než VÝBER, lebo išiel len za zaujímavosťami), a tiež preto bolo potrebné získať aj českého čitateľa.

Profilácia časopisu z hľadiska redakcie bola stanovená netradične, takže vlastne vznikol osobitný poddruh digestového časopisu. Dovtedajšie výbery boli zväčša mesačníky, ktoré „redistribuovali“ len zahraničné zaujímavosti alebo domáce pozoruhodnosti z vedy, techniky, kultúry, nezaoberali sa však aktuálnym vnútropolitickým vývinom. VÝBER vychádzal z toho, že novinári narábajú predovšetkým s aktuálnou informáciou, a preto by nemali od nej bočiť vo svojom vlastnom zväzovom časopise. Takáto koncepcia bola už na konci 60. rokov realizovateľná, lebo po chruščovovskej ére napriek snahe dogmatikov sa v našich novinách predsa len začalo diskutovať, objavovali sa rozporné stanoviská, predtým neželané témy a pod.

Na základe týchto východísk redakcia vyprofilovala takúto štruktúru časopisu: 1. str. avízo obsahu, 2. str. obsah, tiráž, drobné rubriky, od 3. strany

rubriky VÝBER stručných informácií (spravodajstvo), VÝBER z aktuálnych problémov (stanoviská, publicistika), VÝBER zo zábavných magazínov, VÝBER zo seriálov, VÝBER z nových kníh, VÝBER z novinárskej kuchyne (ďalší prvok, ktorým sa časopis hlásil k Zväzu novinárov); VÝBER – adresár, osobnosti, VÝBER z humoru a satiry. Tento relatívne bohatý obsah na 48 str. bol v línii vydávania digestov, ktoré sú vždy objemnými časopismi. Vo vtedajších podmienkach pridelovaného papiera to bolo možné dosiahnuť len tak, že časopis vychádzal ako dvojtýždenník.

Redakcia vydávala aj mimoriadne monotematické čísla, tzv. MALE VÝBERY, čím posilňovala svoju hospodársku základňu s dlhodobejším cieľom pretvárania časopisu na časopis výstrižkovo-publicistický. Zárodkom tohto budúceho profilu bola rubrika VÝBER – vlastnými očami, s pôvodnou publicistikou.

Po víťazstve brežnevizmu už k tomu nikdy nedošlo. Normalizátori vo Zväze rozpustili začínajúce vydavateľstvo NOVINÁR a VÝBER reprofillovali podľa starších vzorov výlučne na zahraničné zaujímavosti ako týždenník na 24 stranách.

Druhý príklad. Veľmi skoro po novembri 1989, už v januári 1990 začal vtedajší predseda vlády Slovenskej republiky v okruhu svojich poradcov a spolupracovníkov uvažovať o vydávaní novín. Pomerne rýchlo sa vykryštalo názor, že by to mal byť denník s názvom NÁRODNÁ OBRODA (ako to navrhol niekdajší výkonný šéfredaktor Novomoského NÁRODNEJ OBRODY Ján Trácht), avšak nie oficiálny vládny denník, ale „nezávislý denník občanov Slovenska“, teda neustranický alebo nadustranický denník stojaci blízko vláde. Vláda SR v januári 1990 ustanovila pracovnú skupinu pre prípravu vydávania takýchto novín vrátane sformulovania koncepcie.

Vydavateľ mal náročnú predstavu založiť na Slovensku noviny súčasného európskeho charakteru, nezávislých priamo so žiadnou politickou stranou, voľne spojených s vládou, tzv. elitné noviny, informačné, seriózne, odborne fundované, bez výstrelkov a senzácií, zastávajúce nie parciálne skupinové, ale globálne štátne záujmy, určené pre náročnejšieho čitateľa. Takéto noviny v rôznych európskych krajinách majú dlhú tradíciu, nezávisle na výkyvoch politických režimov majú dokumentovať trvácnosť a stabilitu štátneho rámca. V slovenských podmienkach bolo možné akceptovať len tradície NÁRODNEJ OBRODY (1945/48) ako nadviazanie na

– jediné akceptovateľné tradície slovenskej zvrchovanosti, t. j. tradície Slovenského národného povstania,

– jediný s tým súvisiaci vládny orgán, t. j. tlačový orgán SNR (do ktorej bola zahrnutá aj vláda ako Zbor povereníkov SNR), od parlamentných volieb v r. 1946 ako nadustranický denník,

– noviny, ktoré uverejňovali rôzne stanoviská v podmienkach špecifickej politickej plurality, ako sa sformovala v SNP.

Denník – ako každý – má mať univerzálny charakter, no v tomto rámci bude sledovať ako priority

- činnosť slovenských (tiež federálnych a českých) ústredných úradov, v ktorých sa pripravuje množstvo materiálov novinársko-informačne dobre využiteľných,

- činnosť zastupiteľských zborov, t. j. SNR, Federálneho zhromaždenia i ČNR,

- činnosť národných výborov (vtedajší názov), v ktorej sa odzrkadľuje súčasne prvok samosprávy i regionálny prvok.

Po rokovaníach s viacerými vydavateľstvami a tlačiarňami nakoniec bolo reálne zveriť **vydavateľskú** činnosť Apolopressu, ktorý zabezpečil redakčné miestnosti v budove Prescentra. Vydávanie denníka sa podarilo zabezpečiť od 15.5.1990 na 16 stranách denne s dvojfarebnou tlačou, ale s podmienkou, že rukopisy na niektoré strany treba odovzdať deň vopred a na niektoré strany dokonca dva dni vopred (ak medzitým bola sobota a nedeľa, štyri dni). Tým bolo od začiatku znemožnené venovať toľko miesta aktuálnemu spravodajstvu, ako s tým rátali prvotné úvahy, a tiež sa nerealizovalo vydávanie rozšíreného sobotňajšieho čísla. Nepriaznivé výrobné podmienky spôsobili, že niektoré body úvodnej koncepcie sa ani nezačali realizovať a noviny nemali spočiatku dostatočne prevažujúci spravodajský, denníkársky charakter.

Adresátom denníka mali byť náročnejšie vrstvy obyvateľstva, ktoré z pozície svojej profesie a občianskej angažovanosti potrebujú byť dobre a široko informované z centrálnych miest. Predpokladalo sa (a potvrdzovali to aj sociologické prieskumy), že existuje silná vrstva ľudí, ktorá nemá záujem utápať sa len v medzistranických polemikách a naopak, má záujem o globálny pohľad na vývin Slovenska a celej federácie. Vzhľadom na istú náročnosť a nezvyk slovenských čitateľských vrstiev na tento druh novín sa nepredpokladal masový náklad. V politicky vzrušenom roku 1990 sa však dosiahol počiatočný náklad cca 100 tisíc výtlačkov, hoci v tom čase bola komplikovaná situácia v distribúcii tlače.

Tieto zásady a priority **redakcia** pri profilovaní novín premietla do rozdelenia plochy novín takto:

- strany zhodné s ostatnými novinami;

- na 1. str. najvýznamnejšie udalosti dňa,

- každej z odvetvových rubrik, ako je vnútorná a zahraničná politika, hospodárstvo, veda a technika, kultúra a vzdelávanie, šport a telovýchova, vzhľadom na zväčšený rozsah venovať po jednej strane,

- inzercia (2 strany);

- strany odlišné od bežných slovenských zvyklostí:

- 3. str. bude venovaná politickým stanoviskám ku dňu, a to nielen stanoviskám redakcie, ale aj čitateľov a tiež stanoviskám ostatnej politickej tlače (zo stanovísk politickej tlače sa skoro vyvinula samostatná strana „Monitor“),

- štyri strany pre spravodajstvo (aj lokálne) tak, aby sa na nich umiestnili

aj priority denníka, t. j. informácie z ústredných úradov a zastupiteľských zborov,

- pre vyváženie náročnejšieho obsahu a tiež preto, aby sa **NÁRODNÁ OBRODA** stala „novinami celej rodiny“, osobitnú stranu venovať zábavnému čítaniu (magazín, pre deti vznikol Obrodáček),

- posledná strana „Informačný servis“ (programy, počasie, kalendár, policajné správy atď.),

- pretože parlamenty chýlili nové zákony, hneď v prvej etape vychádzania novín si prax vynútila osobitnú stranu „Dokumentov“.

Vzhľadom na väčší rozsah denníka sa v redakcii rátalo so silným obsadením vrátane rozvetvenej siete regionálnych redakcií, s filiálnou redakciou v Prahe a Brne, perspektívne aj s korešpondentmi v zahraničí (najprv v Budapešti).

Priebežné zmeny. Proces vedenia redakcie predstavuje trvalú činnosť, ktorá sa nevyčerpá spracovaním úvodnej koncepcie (kedysi bývala aj samostatne publikovaná ešte pred vyjdením 1. čísla ako „zakladateľský manifest“), ale pokračuje prispôsobovaním sa meniacim podmienkam činnosti redakcie.

Prvý spomínaný príklad (VÝBER) ukazuje stabilné dodržiavanie a rozvíjanie úvodnej koncepcie, ktorú si redakcia (hoci v nej bolo viac externých než interných redaktorov) rýchle osvojila. V treťom roku existencie nastáva však totálny zlom pod vplyvom zásadnej zmeny vonkajších podmienok (previerky v KSČ v r. 1970), ktorý sa prejavil prechodom na iný typ digestového časopisu.

Druhý príklad (**NÁRODNÁ OBRODA**) ukazuje od začiatku kolísanie, výkyvy, odchýlky, zmeny tak z dôvodov subjektívnych – nepripravenosť redaktorov po 20 rokoch „normalizácie“ okamžite prejsť na celkom iný typ novín, ako aj z dôvodov objektívnych – rôznorodé ťažkosti spojené s prebudovaním hospodárstva a celej spoločnosti na iný spoločenský typ.

Prvý príklad ukazuje pôvod zmeny výlučne v mimoredakčnej sfére, teda vplyv vonkajších podmienok, ktoré sa prejavili direktívne a boli sprevádzané aj vnútrenými personálnymi zmenami. Druhý príklad postráda mocensko-politický diktát, zmeny mala v rukách redakcia, ale neraz sa musela skloniť pred diktátom výrobného-hospodárskym.

Ako vidno, profilovanie novinárskeho produktu môže byť ovplyvňované mnohými faktormi. Koncepcia je neustále konfrontovaná s mnohými javmi a vplyvmi, ktorým sa v rozličnej miere musí alebo chce prispôbovať. Horší je však prípad, keď redakcia vôbec nemá koncepciu.

pracovníkov. Napr. americký týždenník TIME v zozname svojich redaktorov vyratáva redaktorov fotooddelenia, ako aj osobitného umeleckého oddelenia (Art Department) a ešte zvlášť špecialistu zodpovedného za titulný obrázok na prvej strane obálky čísla.^{20/} Obrázky (fotografie, ale aj mapky, grafy a pod.) k jednotlivým príspevkom pripravujú špecialisti: jeden obrázky zhromažďuje, druhý vyberá, tretí montuje, ďalší sa zaoberá ich technickým vylepšením alebo formátom, textami, titulkami a pod.

V rozhlase sa uskutočňuje technické formovanie novinárskeho príspevku jednak pri jeho získavaní (nahrávaní), jednak pri vysielaní. V obidvoch prípadoch je to tímová práca, pri ktorej sú prítomní aj rozhlasoví technici. Nejde len o bezprostrednú prácu zvukára, ale aj o zabezpečovanie technických zariadení prenosu (nahrávacia aparátúra, prenosové linky pošty, hlavné kontrolné prijímacie miesta rozhlasu). Pri štúdiovej práci prístupuje k tomu práca strihača (redaktor si strihajú aj sami). Pri prezentácii vedľa vedúceho služby, režiséra a moderátora sú opäť prítomní technickí pracovníci. Nakrúcania väčších publicistických alebo zábavných relácií na základe schváleného scenára sa ujíma kompletný produkčný štáb.

Prvé skúsenosti z realizačnej práce preberalo vznikajúce **televízne novinarstvo** zo spôsobov nakrúcania umeleckých filmov. Preto sa spočiatku používali pri nakrúcaní veľké štáby špecialistov a novinár, ak pri tom vôbec bol, sa len viac-menej prízeral. Až na základe vlastných (novinárskych) skúseností sa neskôr štáby zmenšovali a súčasne sa čoraz väčšími vťahovali do procesu realizácie novinári. V odbornej literatúre sa uvádza, že realizačný tím pre spravodajské šoty tvorí niekedy už len redaktor, ktorý je režisérom, reportérom aj interviewujúcim a pod. a kameraman, ktorý je aj zvukárom. Niekedy si takéto šoty aj sami postrihujú a ozvučia. Pri prezentácii prístupuje k nim moderátor a zdvojená funkcia redaktor – režisér sa rozdeľ.

Ak však ide o realizáciu zložitejších relácií spravodajských (v zahraničí nazývaných aj žurnály), publicistických a zábavných, sú ich realizátormi produkčné štáby, ktoré sa skladajú z režiséra, kameramana, zvukára, produkčného ako základná štvorica, ktorá si priberá ďalších potrebných technických a pomocných špecialistov. Produkčné štáby sú alebo decentralizovane pridelené do jednotlivých oddelení, ktoré majú vymedzený priestor v televíznom programe alebo centralizovane v oddelení technickej realizácie. Majú k dispozícii strižne, zvukové laboratóriá, archívy, dopravu a ďalšie pododdelenia, napr. pre grafickú a vizuálnu prezentáciu, pre rozpočtovanie a vyúčtovanie relácie a pod. Na základe schváleného scenára vypracuje vedenie produkcie relácie a pod. na základe schváleného scenára vypracuje vedenie produkcie relácie a pod. nielen technické dispozície, ale aj finančnú kalkuláciu. Predpokladané náklady sa musia vmiesť do rozpočtu redakcie (oddelenia). Bez preukázaného hospodárskeho zabezpečenia sa nedá súhlasiť na nakrúcanie relácie.

Listové oddelenie má charakter bežného „výrobného“ oddelenia v tej časti práce, v ktorej produkuje novinárske prejavy (výťahy z listov či skrátené a ináč upravené listy recipientov) alebo nenovinárske príspevky pre rubriky,

relácie (napr. odpovede odborníkov na otázky z listov). Súčasne je však útvárom koordinačného charakteru, pracoviskom s celoredakčnou pôsobnosťou alebo pracoviskom redakčných služieb, a to v týchto sférach práce:

- vedenie ústredného protokolu listov (evidencia, ich pridelovanie oddeleniam, kontrola ich vybavovania),
- vedenie sťažnostnej agendy (sledovanie kritiky a ohlasov na kritiku, jej vybavovanie v úradoch a organizáciách),
- poradenská služba pre recipientov (napr. právna poradňa),
- koordinácia tzv. masovej práce (výber a školenie dopisovateľov, organizovanie rôznych dopisovateľských akcií),
- zabezpečovanie prieskumov medzi recipientmi, vyhodnocovanie čítanosti, počúvanosti, sledovanosti novinárskych produktov,
- zabezpečovanie rozličných redakčných akcií za účasti recipientov, alebo verejných akcií za účasti širšej verejnosti.

Tieto úlohy, najmä posledné dve, môžu byť pridelené aj iným organizačným útvarom v redakcii, alebo mimo redakcie vo vydavateľstve (producentstve). V redakciách, kde výrobný sekretariát má centrálnu postavenie, môžu byť tieto činnosti podriadené jemu, ale v iných prípadoch môžu byť samostatné. V každom prípade v priebehu 20. storočia počet druhov činností v styku s recipientmi narastá a úmerne tomu sa množí aj spôsob organizačného zabezpečenia týchto činností.

9. 2. 3 Organizačné zabezpečenie procesu redigovania

Po vytvorení štruktúry redakcie, ako aj štruktúry novinárskeho celku, po upravení väzieb medzi pracovníkmi, ako aj medzi pracovníkmi a ich pracovnými (technickými) pomôckami, t. j. keď je v základe usporiadaná organizačná sústava, je potrebné stanoviť pravidlá pre styk jednotlivých organizačných buniek, vytvoriť model fungovania tejto sústavy, pracovný režim, prepojiť fázy procesu redigovania.

Východiskom pre úvahy o organizácii tejto činnosti je konečný výtvar redakcie, t. j. novinársky celok. Organizácia jeho tvorby spočíva v zabezpečení takého „posúvania“ (ak máme použiť termín z výrobného pásu) spracúvaného materiálu jednotlivými fázami procesu redigovania, aby spoločný výtvar mal žiadaný charakter.

Organizačné zabezpečenie procesu redigovania závisí od

- periodicity novinárskeho produktu – ako často má uzávierku, aká rýchla má byť cesta informácií (príspevkov) cez redakciu,
- obsahového zamerania – či je univerzálny alebo špecializovaný, nadštátny, ústredný alebo regionálny, aký je pomer medzi časťami novinárskeho celku, či prevažuje spravodajstvo, publicistika alebo zábavná časť,
- objemu práce – koľko strán alebo minút je potrebné zabezpečiť do danej uzávierky,

- veľkosti a členitosti redakcie,
- druhu technických prostriedkov novinárskej komunikácie (médiá),

s ktorými je redakčná práca zviazaná.

Posledné tri faktory sú medzi sebou priamo závislé a predurčujú základný pôdorys špecializácií v pracovných režimoch.

K pracovnému režimu redakcie patrí stanovenie metodických pokynov pre jednotlivé fázy procesu redigovania (pozri I. časť, kap. 4).

Organizácia získavania informácií má zabezpečiť prísun informácií do redakcie a ich kolobeh v redakcii. Je potrebné stanoviť, odkiaľ a akým spôsobom sa informácie dostanú do redakcie, ktoré informácie sú komu určené a kto má s nimi čo robiť (postúpiť ďalej, vybrať, spracovať a pod.), koho o čom informovať a ako sa tento kolobeh končí (čo komu odovzdať, založiť, čo môže byť odpad a pod.).

Informácie získava každý novinár, či už iniciatívne od svojich osobných informátorov, sledovaním osobitných zdrojov podľa svojej špecializácie alebo zabezpečených (kúpených) redakciou.

Organizácia získavania informácií je rozdielna podľa uvedených kritérií. Novinársky celok univerzálneho typu s krátkou periodicitou, ktorého zámerom je predovšetkým podávať spravodajský obraz udalostí, musí mať zabezpečený prísun agentúrneho spravodajstva (vrátane fotografií, nahrávok, šotov), vyslať vlastných spravodajcov do centier aktuálneho diania, udalostí, akcí a zabezpečiť prísun ich informácií najkratšou cestou do redakcie. Ide o zabezpečenie možnosti rýchle reagovať na udalosti a pokiaľ možno ich predvídať, lebo najmä redakcie používajúce komplikovanejšiu techniku alebo operujúce na širokom území potrebujú istý čas na technickú (dopravnú) prípravu prenosov informácií do redakcie (štúdia).

Redakcie, ktoré sa väčšmi orientujú na publicistické alebo zábavné príspevky, potrebujú na ich spracovanie viac času, ale najmä širšiu informačnú základňu. Impulzy pre tvorbu si berú z toku denného spravodajstva, ale pri rešeršovaní sa musia opierať o široké zdroje doplnkových informácií, o spoluprácu s viacerými informátormi, s dokumentáciou a archívami, kde možno najst spojitosti s danou udalosťou, jej vývin, pozadie, predchádzajúce stanoviská, štatistické údaje a pod. Budovanie takýchto databáň v jednej redakcii je veľmi náročné, preto mnohé redakcie si zabezpečujú spojenie s profesionálnymi databankami.

Redakcia musí organizačne zabezpečiť nielen spôsob získavania informácií, ale aj ich tok, ich vnútroredakčný kolobeh a tým informovanosť redakcie. Preto súčasťou tejto činnosti je aj distribúcia agentúrnych správ, správ z filiálnych redakcií a od korešpondentov či prispievateľov, tlačie, ako aj odpočúvanie rozhlasového a televízneho spravodajstva. Ide o distribúciu do redakčných oddelení i medzi oddeleniami a späť, aby ústredný koordinačný útvar redakcie bol zavčas informovaný o využívaní týchto informácií, t. j. ako sa ich využívanie prejaví konkrétne v danom čísle novinárskeho celku, akú novlnovú

Organizácia získavania novinárskych príspevkov upravuje spôsob vzniku a úpravy novinárskych i nenovinárskych príspevkov redakciou. Najprv ide o to, akým spôsobom sa námety pripravujú, plánujú, overujú a schvaľujú na úrovni oddelenia a na úrovni redakcie. Ďalej, ako sa schválené námety spracúvajú alebo hotové príspevky upravujú, ako sa pri ich autorskom spracúvaní alebo konečnej formulácii externých príspevkov zabezpečuje spolupráca s technikou a ďalšími redakčnými službami a opäť ako prebieha proces ich schvaľovania na úrovni oddelenia. Napokon, akým spôsobom, v akej úprave, na koho zodpovednosť sa príspevky dostávajú z oddelenia do novinárskeho celku. Táto posledná etapa je zvlášť dôležitá vtedy, keď oddelenie má autonómne postavenie a jeho príspevky neprechádzajú cez ústredný koordinačný útvar, ale dostávajú sa do novinárskeho celku priamo.

Organizovanie práce tu musí rátať so širokou škálou možností vzniku príspevku. Jednou krajnosťou je príspevok, ktorý píše renomovaný odborník doma pre mesačník špecializovaného obsahu a druhou je akcia, o ktorej sa má referovať v televíznych novinách, hoci sa začína len krátko pred začiatkom vysielania. Medzitým je široká škála eventualít, ktoré svedčia o tom, že je veľa možností, ako vstúpiť do tejto fázy. Podstatné je, aby všetci účastníci tohto pracovného procesu vedeli, že je určité miesto, kde tieto príspevky nakoniec musia dospieť.

Spôsob získavania spravodajských a publicistických príspevkov je rozdielny. Odlíšnosť sa odvíja od základného faktora, ktorým je rýchlosť pohybu spravodajských príspevkov. To platilo vtedy, keď sa rýchlosť rákala na týždne rovnako ako teraz, keď ide o minúty. Dôsledkom tejto rýchlosti je nahustenie, prepletenie alebo splynutie fáz procesu redigovania, čo si vyžaduje jednak veľkú pohotovosť novinára (možno ju pokladať aj za profesnú špecializáciu) a v tejto etape vývinu novinárstva nevyhnutné používanie technických prostriedkov.

Pri publicistických príspevkoch (s výnimkou priamych prenosov) je zvyčajne dosť času, aby sa pracovný proces realizoval podľa časového sledu jeho fáz. Preto organizácia spravodajskej práce je náročnejšia, vytvára sa viac väzieb nevyhnutnej a veľmi operatívnej spolupráce.

Organizácia zostavovania novinárskeho celku musí byť jednoznačná, transparentná, všetci účastníci pracovného procesu musia s ňou byť dobre oboznámení. Ide o miesto, kde sa završuje formovanie novinárskeho celku, akási výstupná stanica, lebo za ňou nasleduje technická materializácia, premena novinárskeho celku na novinársky produkt, čo sa deje už mimo pôdy redakcie. V praxi je zreteľne vidno, ktoré pracovisko má priamy kontakt s tlačiarňou, kto má na starosti prezentáciu (odbavovanie) rozhlasových a televíznych novinárskych programov.

Usporiadanie vzťahov pri zostavovaní novinárskeho celku je závislé nielen na kritériách uvedených v úvode tejto časti, ale aj na tom, akú autonómiu, samostatnosť majú jednotlivé oddelenia (či celkom samostatne určujú náplň jednotlivých strán, príloh, relácií, alebo či oddelenia podliehajú centráln-

nemu riadeniu koordinačného útvaru, cez ktoré prechádzajú všetky príspevky.) V každom prípade však musí byť stanovená procedúra (a s ňou súvisiace právomoci) schvaľovania, apretácie a umiestňovania príspevkov ako delegovaná právomoc šéfredaktora. Bez ohľadu na to, či koordinačný útvar zostavuje celý novinársky celok alebo len jeho časť, dochádza k procesu schvaľovania (ktorý príspevok má prednosť, na základe akých kritérií), k apretácii (minimálne v rozsahu uplatňovania redakčných metodických pokynov pre zostavovanie novinárskeho celku) a k stanoveniu štruktúry daného čísla novinárskeho celku.

V organizácii tretej fázy hrá dôležitú úlohu periodicita a objem novinárskeho celku. V špecializovanom časopise s dlhou periodicitou a obsažnými článkami ustráži sám šéfredaktor alebo jediný vedúci vydania všetky direktívy vedenia redakcie pre zostavovanie novinárskeho celku, a ak časopis nie je graficky náročný, obstará aj prípravné práce, ktoré si vyžaduje styk s tlačiarňou. Obsažný spravodajský denník potrebuje naproti tomu copy-desk, vnútorné špecializovaný, pracujúci nepretržite, vybavený náležitými právomocami, lebo bude často samostatne rozhodovať v situáciách vedením redakcie nepredvídaných.

Ak v tejto časti hovoríme o stanovení pevného pracovného režimu (procedúr, „pravidiel hry“), v súvislosti s treťou fázou je to najdôležitejšie a najcitlivejšie, lebo pri zostavovaní novinárskeho celku dochádza najčastejšie k sporom medzi výrobným sekretariátom a jednotlivými oddeleniami pri výbere ich príspevkov, je tu permanentný „boj o miesto“.

V súvislosti s koordinačným útvarom redakcie treba riešiť väzby aj nad rámec apretácie, schvaľovania príspevkov a zostavovania konkrétneho čísla novinárskeho celku, ako sú otázky

- plánovania v redakcii,
- kooperačné (medzi oddeleniami produkujúcimi príspevky, oddeleniami služieb, technikou, pomocnými útvarmi apod.),
- ad hoc opatrení vyplývajúcich z operatívneho riadenia,
- dodržiavania časových postupov (odvodených od termínu konečnej uzávierky).

Organizácia **technickej realizácie** (produkcie) je rozdielna nielen podľa používaných technických médií novinárskej komunikácie, ale aj podľa toho, či ide o spravodajstvo alebo ostatné časti novinárskeho celku. Podľa toho dochádza k zviazaní novinárskych obsahov s ich technickými formami v rozličných časových etapách.

Jednoduchšie je zorganizovať „klasický“ postup technickej realizácie publicistického alebo zábavného príspevku, ak existuje rukopis, ktorý prejde schvaľovacím pokračovaním a potom sa odovzdá technickému (grafickému) redaktorovi. Alebo keď televízna redakcia schválí námet, potom spracuje (dá spracovať) scenár, ako ďalší stupeň technický scenár, ktorý po jeho schválení odovzdá produkcii na technickú realizáciu. Tu jednotlivé pracovné fázy nasledujú časovo za sebou, jeden tím odovzdáva prácu druhému, je čas prizvať si

špecialistov na spoluprácu, zvoliť si prostredie i čas, pracovať s časovou rezervou, výsledok, s ktorým redakcia nie je spokojná, možno prepracovať (znovu nakrútiť). Niektoré televízne relácie možno nakrútiť u špecializovaných profesionálnych producentských organizácií.

Spravodajská práca takéto možnosti nemá. Nevyhnutná pohotovosť, ale aj zvyšujúca sa ovládateľnosť technických prostriedkov umožňuje zmenšovať produkčné štáby, obsluhu technických prostriedkov sa čoraz viac ujímajú samotní novinári, technické formovanie často nebýva poslednou časovou fázou, ale sa realizuje priebežne vo všetkých fázach procesu redigovania.

Ako som už konštatoval, organizácia je závislá aj na periodicite, charaktere a objeme novinárskeho celku. Odborný mesačník s pár článkami môže zalomiť aj šéfredaktor, aj vedúci vydania, kým objemné noviny (denníky vrátane rozhlasových a televíznych) potrebujú špecializované technické (produkčné) štáby.

Práve organizácia práce týchto štábov má najväčší počet väzieb, ktoré treba riešiť. To je dané technickým vybavením s väčším počtom obsluhujúceho personálu a najmä v televízii najmenšou „pohyblivosťou“ spomedzi ostatných médií. Televízna produkčná jednotka technicky predstavuje kameru s príslušenstvom, optický nosič (rôzne druhy filmov), zvuk a osvetlenie. Miera, rozsah jej nasadenia je daná témou (scenárom), časom, ktorý je k dispozícii do vysielania, množstvom problémov, ktoré vyplývajú z miesta nakrúcania.

Pre každé miesto nakrúcania treba skúmať tieto predpoklady:

- predpokladaný priebeh práce,
- čas, ktorý je k dispozícii a ktorý si to vyžiada,
- možnosti či prekážky zvislano s miestom nakrúcania,
- možnosť napojiť sa na elektrický prúd kvôli osvetleniu,
- akustické podmienky,
- povolenie vstupu pre produkčný štáb či iné možnosti, ak povolenie nie je udelené,
- prístupové cesty,
- možnosti prenocovania a stravovania štábu,
- (pri nakrúcaní v zahraničí zdravotné preukazy, colné odbavenie, devízy a pod.).

Až potom možno organizovať proces výroby (produkcie). Predchádza mu navrhnutie a schválenie témy, potrebné rešeršné práce a spracovanie scenára. Vlastná produkcia sa začína dispozíciou pre produkčný štáb, s ktorou súvisí aj nákladová kalkulácia. Po povolení k výrobe sa realizuje vlastná produkcia. V štúdiových pracoviskách nasleduje strih, nahovorenie textu (ozvučenie) a odovzdávka výsledku akcie. Po jej odvysielaní sa akcia zúčtuje a nahrávka uloží do archívu.^{21/}

Aj organizácia získavania **receptantských ohlasov** je odvodená od prv uvedených závislostí. V malej redakcii mesačníka s veľkým nákladom môže viesť knihu došlej pošty sekretárka šéfredaktora. Väčšie redakcie, ktoré si

zakladajú na svojom vzťahu k čitateľom, majú osobitné oddelenie listov, ktoré listy nielen registruje, ale aj uverejňuje, vyberá z nich pre redakciu námety, zabezpečuje primeraný ohlas na kritiku, získava vybraných autorov listov za autorov, dopisovateľov a pod. Špičku tvoria redakcie s oddeleniami pre styk s verejnosťou, ktoré organizujú rozličné prieskumy, spoločenské, kultúrne, športové akcie, súťaže, kvízy, hádanky s odmenami a pod.

Pretože materiály tohto oddelenia prechádzajú neraz celou redakciou a na práci sa zúčastňujú aj iné oddelenia, má toto oddelenie čiastočne charakter koordinačného pracoviska. Preto musia byť stanovené pravidlá pre tok týchto špeciálnych písomností v redakcii a systém kontroly, ako sa s nimi pracuje, ako sa využívajú.

x x x

Uvádzať príklady z praxe, ktoré sú v závislosti od konkrétnych podmienok nekonečne rozmanité, nemá veľký význam v štúdiu, ktorá nechce prax opisovať, ale skôr zovšeobecňovať. Ak ich na tomto mieste predsa len uvediem, je to preto, lebo v súčasnosti zahraničné skúsenosti sú pre nás novinkou a ďalej preto, lebo zovšeobecnenia sú lepšie pochopiteľné tým, ktorí poznajú prax. Predstavivosti tých, ktorí ju nepoznajú, môžu pomôcť aj nasledujúce príklady zo zahraničnej praxe.

9. 2. 3. 1 Príklad z rozhlasu

Denný režim spravodajskej redakcie v rozhlase vo vybranom príklade je určený tým, že spravodajské relácie sa vysielajú vo dne v noci. Okrem rýdzo spravodajských relácií (stručných správ) vysielaných každú plnú hodinu, sa vysielajú denne päťkrát Rozhlasových novín. Kontinuita medzi nimi sa zachováva tak, že pracovný čas redaktorov sa prelína. Osobitnú organizáciu majú rýdzo spravodajské relácie a osobitnú Rozhlasové noviny (v Rakúsku nazývajú Journalendung).

Zodpovedný redaktor pre spravodajské relácie (Chef vom Dienst) rediguje správy sám v noci od 22.00 hod. do 6.00 hod. Cez deň sa striedajú viacerí podľa tohto harmonogramu služieb:

- 0.00 hod. V redakcii je zodpovedný redaktor I., rediguje správy medzi polnocou a 6.00 hod. ráno.
- 6.00 hod. Službu nastupuje zodpovedný redaktor II., rediguje správy pre relácie medzi 7.00 hod. a 12.00 hod.
- 7.30 hod. Redaktor A. pracuje do 16.00 hod. ako pomocník zodpovedných redaktorov II. a III.
- 10.00 hod. Redaktor B. píše správy do 18.30 hod. ako pomocník zodpovedných redaktorov II. a III.
- 12.00 hod. Začiatok služby zodpovedného redaktora III., rediguje medzi 13.00 hod. a 18.00 hod.

- 13.30 hod. Redaktor C. spracúva zahraničnopolitické správy do 22.00 hod. ako pomocník zodpovedných redaktorov III. a IV.
- 13.30 hod. Redaktor D. spracúva vnútropolitické správy do 22.00 hod. ako pomocník zodpovedných redaktorov III. a IV.
- 18.00 hod. Zodpovedný redaktor IV. začína pracovať ako šéf služby pre spravodajské relácie medzi 18.00 hod. a 24.00 hod.

Rozhlasové noviny vznikajú v spolupráci moderátora a režiséra vysielanej relácie, redakčných oddelení vnútropolitického, zahraničnopolitického, hospodárskeho, ako aj spravodajskej redakcie. Program jednotlivých relácií Rozhlasových novín sa zostavuje na dvoch redakčných poradách, upresňuje sa v spolupráci moderátora, režiséra a vedúcich oddelení tesne pred začiatkom relácie, niekedy až v jej priebehu. Z toho vyplýva takýto časový plán prípravy Rozhlasových novín:

- 5.30 hod. Začiatok služby moderátora a režiséra pre Raňajšie rozhlasové noviny. Konzultácia s redaktorom správ o udalostiach uplynulej noci. Úprava príspevkov pripravených minulé deň, ak sú dotknuté udalosťami uplynulej noci.
- 7.00 hod. Raňajšie rozhlasové noviny
- 9.00 hod. Redakčná porada spojená s hodnotením predchádzajúcich spravodajských relácií a Rozhlasových novín. Účastníci: šéfredaktor, vedúci oddelení, šéf služby, redaktori, najmä moderátor a režisér Poludňajších rozhlasových novín, ako aj asistentka produkcie (mä na starosti všetky technické detaily, ako sú prenosové vozy, štúdiová technika, mimoštúdiová technika, prehrávanie príspevkov korešpondentov a pod.)
- 12.00 hod. Poludňajšie rozhlasové noviny
- 14.00 hod. Redakčná porada s hodnotením Poludňajších rozhlasových novín. Účastníci rovnako ako dopoludnia. Plánovanie tém pre Rozhlasové noviny o plati, Večerné rozhlasové noviny a Raňajšie rozhlasové noviny budúceho dňa. Príspevky pre ne sa nahrávajú v štúdiu po skončení porady. Moderátor Nočných rozhlasových novín si pripravuje svoju reláciu.
- 17.00 hod. Rozhlasové noviny o plati. Nadväzne stíh príspevkov pre Večerné rozhlasové noviny.
- 18.00 hod. Večerné rozhlasové noviny
- od 19.00 hod. Pre Nočné rozhlasové noviny vyhodnotenie ponuky príspevkov domácich i zahraničných služieb ponúkajúcich nahrávky. Túto reláciu pripravuje sám moderátor.
- 22.00 hod. Nočné rozhlasové noviny. Na záver sa písomne sumarizuje hodnotenie relácií dňa.