



Na tomto místě přetiskujeme základní shrnující kapitoly Výroční zprávy Rady České televize. Plný text výroční zprávy lze najít na internetových stránkách [www.czech-tv.cz/ct/radact](http://www.czech-tv.cz/ct/radact).

## Členové Rady České televize v roce 1999

Jan Jirák                      předseda  
Alena Kinclová              místopředsedkyně  
Vladislav Kučík              místopředseda  
Václav Erben  
Pavel Kabzan

Juraj Podkonický  
František Schildberger  
Petr Weiss (rezignoval 8. 12. 1999)  
Jiří Zajíc

## Charakteristické rysy vývoje České televize v roce 1999

Ve své předchozí výroční zprávě analyzovala Rada České televize stav České televize na konci funkčního období prvního generálního ředitele Iva Mathé a bilancovala výsledky, jichž bylo v letech 1992 – 1997 dosaženo. Pokládala zařazení této analytické části<sup>1)</sup> za nezbytné, aby podrobně vysvětlila motivy, které ji vedly k volbě Mgr. Jakuba Puchalského generálním ředitelem České televize. Identifikovala – a z pohledu zpět je zřejmé, že správně – některé základní nedostatky v činnosti a vnitřním uspořádání České televize a formulovala jednoznačný požadavek na jejich odstranění. Rada České televize sice správně rozeznala problematické stránky fungování České televize před rokem 1998, ale postup nového generálního ředitele při nápravě zjevných nedostatků v chodu a vnitřní struktuře České televize naplnil její očekávání jen částečně.

Novému vedení se především nepodařilo odstranit zásadní nevyváženost organizační struktury tzv. producentského systému. V prosinci 1998 sice předložilo přesvědčivý analytický a koncepční dokument *Česká televize na prahu třetího tisíciletí*, ale záměry v něm formulované uskutečnilo jen z malé části. K realizaci zmíněných záměrů vedení zvolilo mimořádně komplikovaný postup přípravy potřebné reor-

ganizace, založený na velkém počtu ad hoc sestavených týmů ve složité hierarchicky uspořádané struktuře. Tato metoda nebyla efektivní a nepřinesla v určeném čase žádoucí výsledek. Psychologicky necitlivým přístupem vrcholový management do velké míry znehodnotil svůj původní dobře promyšlený a slibný koncept vysoce funkčního uspořádání účelné a vyvážené organizační struktury České televize. Pro složité procesy související s plánovanou adaptací producentského systému (viz Výroční zpráva Rady ČT na internetových stránkách – příloha č. 1) si vedení navíc nedokázalo zajistit morální podporu důležitých kategorií zaměstnanců České televize, již dříve frustrovaných špatně fungující interní komunikací. Klíčové aspekty složitého vývoje uvnitř České televize v druhém pololetí 1999 jsou blíže popsány v následující kapitole.

Na druhou stranu si však Česká televize v téže době počítala jako vysoce efektivní vysílatel, oslovující v dosud nebyvalé míře televizní diváky v České republice. V druhé polovině roku 1999 se změnil trend vývoje a Česká televize po předchozím mírném poklesu zaznamenala významný vzestup sledovanosti, respektive podílu na zájmu diváků (*share*). Dobře to lze ilustrovat na číslech. V lednu 1999 či-

nil celodenní podíl ČT1 na zájmu diváků 24,02 %, což představovalo pokles z 26,51 % v lednu 1998. V hlavním vysílacím čase mezi 19.00 a 22.00 v lednu 1999 činil tento podíl 25,91 % proti 28,1 % v lednu 1998. Až do července včetně bylo možno sledovat neustálý mírný pokles proti roku 1999, ale v srpnu začal zřetelný meziroční nárůst v tomto ukazateli. Podíl vysílacího okruhu ČT1 na zájmu diváků stoupl v říjnu v celodenním průměru z 25,51 % roku 1998 na 27,87 % roku 1999; v *prime time* to byl v tomtéž měsíci vzestup z 27,77 % roku 1998 na 30,75 % roku 1999. Tento vývoj kulminoval v prosinci: v celodenním průměru vzrostl share vysílacího okruhu ČT1 z 26 % roku 1998 na 28,92 % roku 1999 a v hlavním vysílacím čase z 27,86 % roku 1998 na 32,4 % roku 1999. Rada České televize užila tohoto faktoru pro meziroční porovnání především proto, že na rozdíl od sledovanosti (*TV rating*) podíl na zájmu diváků (*share*) eliminuje vliv sezónních změn a zrcadlí skutečné momentální rozložení zájmu diváků mezi jednotlivé televizní stanice. Přinejmenším z tohoto hlediska si tedy vedení České televize počínalo po personální změně na postu ředitele programu v červnu 1999 velmi úspěšně a dokázalo tyto výsledky zhodnotit i v ekonomické oblasti.

Už s ohledem na výše zmíněné statistické údaje nemůže Rada České televize ve své výroční zprávě hodnotit práci managementu Mgr. Jakuba Puchalského v čele České televize pouze negativně, jak by napovídal vesměs kritický novinový ohlas, zohledňující především názor odborných a zájmových skupin (FITES, ČFTA, NOO ČT). Rada České televize musí brát v potaz skutečně dosažené výsledky a také názor těch, jimž je služba televizním vysíláním určena především, tedy řadových televizních diváků – koncesionářů. Rada České televize proto zadala specializovaný výzkum, jehož úkolem bylo – s dvouletým odstupem od předchozího takto zaměřeného průzkumu – zmapovat

představu českých televizních diváků o optimální podobě televizního vysílání veřejné služby. Tento výzkum, provedený agenturou Opinion Windows (viz Výroční zpráva Rady ČT na internetových stránkách – příloha č. 4) a porovnávací na statisticky reprezentativním vzorku stav v roce 1997 se stavem v roce 1999 ukázal, že mnohé změny, zejména vyšší dynamiku vysílání a zařazení některých typů pořadů, přijalo publikum kladně. Ukázal také příznivý posun v přijímání programové nabídky České televize mladými diváky, tj. změnu trendu, který od roku 1994 dlouhodobě směřoval ke stárnutí typického publika televize veřejné služby v České republice. Pod vedením Mgr. Jakuba Puchalského tedy Česká televize dokázala zlepšit svůj obraz v očích veřejnosti a změnit nepříznivý vývojový trend v některých sociodemografických parametrech složení svého publika.

Kdyby bylo možné rok 1999 v činnosti České televize charakterizovat pouze prostřednictvím výše zmíněných výsledků, mohla by se prosincová rezignace Mgr. Jakuba Puchalského na post generálního ředitele České televize a následující změna jevit jako neopodstatněná. Tyto výsledky však byly na druhou stranu dosaženy za cenu postupného zpomalení a nakonec úplného zastavení potřebných strukturálních změn i zhoršení pracovního klimatu uvnitř České televize. Rovněž se ztížila komunikace České televize s nezávislými producenty. Personální opatření učiněná v roce 1998 se negativně podílela také na jistém pozdržení přípravy pozemního digitálního vysílání České televize a zpracování pozičního dokumentu, nezbytného k jasné formulaci jeho místa ve škále služeb televize veřejné služby v České republice. Kumulace těchto jevů ve druhé polovině roku 1999 nakonec vedla k institucionální krizi, řešitelné v závěrečné fázi už pouze cestou změny vrcholového managementu České televize.

<sup>1)</sup> Česká televize na prahu roku 1998. In: Výroční zpráva Rady České televize o činnosti České televize v roce 1998. Praha 1999, s. 4 – 9.

Rada České televize sice správně rozeznala problematické stránky fungování České televize před rokem 1998, ale postup nového generálního ředitele při nápravě zjevných nedostatků v chodu a vnitřní struktuře České televize naplnil její očekávání jen částečně.

## Institucionální krize, její paradoxní rysy, příčiny a následky

Ve druhé polovině roku 1999 procházela Česká televize institucionální krizí, která se plně rozvinula s rezignací pověřeného ředitele programu České televize Gordona Lovitta dne 24. listopadu 1999 a vyvrcholila pak dne 15. prosince 1999 rezignací generálního ředitele České televize Mgr. Jakuba Puchalského. (Této krizi předcházela rozsáhlý veřejný spor o realizaci projektu Třicet návratů, jehož součástí byla také repríza normalizačního seriálu 30 případů majora Zemana. Mohlo by se tedy zdát, že zde existuje přímá příčinná souvislost mezi těmito událostmi. Ve skutečnosti však byla kampaň odpůrců nového uvedení 30 případů majora Zemana v chodu instituce zcela okrajovým jevem a s vlastní institucionální krizí souvisela jen velmi volně.)

Pokud hovoříme o paradoxních rysech této krize, jde zejména o to, že se během ní Česká televize prosazovala v českém mediálním prostředí jako mimořádně úspěšný vysílatel, úspěšnější než kdykoli předtím od ustavení plnohodnotného duálního modelu televizního vysílání v České republice. Jak jsme již dokumentovali, zvýšila Česká televize od ledna do prosince 1999 svůj podíl na zájmu televizních diváků v Čechách a na Moravě v celodenním průměru o 4,9 % a v hlavním vysílacím čase dokonce o 6,49 % a v meziročním srovnání v celodenním průměru o 2,92 % a o 4,56 % v hlavním vysílacím čase. Současně stoupl podíl mladých diváků na publiku České televize. Podle všech průzkumů veřejného mínění si přitom Česká televize uchovávala mezi českými televizními stanicemi výsadní postavení jako vysoce důvěryhodný zdroj informací.

Příčiny institucionální krize, která probíhala současně s tímto příznivým vývojem přijímání služeb České televize veřejností, tkvěly z velké části především v nezkušenosti managementu České televize s personální prací, v nerespektování střednědobých a dlouhodobých institucionálních potřeb České televize a v nezřetelné koncepci dalšího vývoje její výroby a nákupu pořadů. Jednalo se často o problémy technicko-administrativního charakteru, které významným způsobem komplikovaly zejména řízení výroby. Pomalá příprava vysílacího schématu a na něj navazujícího

výrobního úkolu na rok 2000 byla způsobena vzrůstajícím deficitem v účinné organizační komunikaci a dalšími doprovodnými faktory, kupříkladu výměnou ředitele programu (tato personální obměna vedla zřejmě ke zpomalení předvýrobní přípravy mnoha pořadů, ohrožení jejich výrobních termínů a omezovala možnost producentů včas uzavírat nezbytné smlouvy s nezávislými produkčními firmami a s externími spolupracovníky, především s výkonnými umělci, což se nepříznivě promítlo do vztahu těchto profesních skupin k České televizi). Nejasná kritéria uplatňovaná při rozhodování o jednotlivých titulech periodických pořadů a o dílech dramatické tvorby znamenala vážný problém nejen pro Českou televizi, ale také pro nezávislé producenty, kteří se ocitli ve stejné situaci jako producenti tvůrčích skupin České televize: nemohli racionálně plánovat, neměli jasnou a zřetelnou představu o potřebách a požadavcích České televize v roce 2000 a neměli zajištěnou včasnou kvalifikovanou opozici projektů, které České televizi předkládali. Tento stav vyvolal postupně protesty nezávislých producentů, profesních sdružení, producentů a dramaturgů České televize a v poslední fázi také odborové organizace. Do veřejné diskuse, v níž se objevovala masivní kritika postupu vrcholného managementu České televize (a v souvislosti s tím i kritika Rady České televize formulovaná jako tlak na odvolání generálního ředitele), se v průběhu roku (a zvláště podzimu) 1999 zapojili i někteří členové Stálé komise pro sdělovací prostředky PS PČR. Jakkoliv členové Rady České televize chápali jejich vystoupení jako samozřejmé uplatnění práva na prezentaci názoru, přece jen nemohli přehlédnout, že tito členové Stálé komise se připojili k fakticky existujícímu tlaku na vedení České televize. Zřetelně to dokumentuje skutečnost, že někteří členové Stálé komise přistoupili před Vánoci roku 1999 na schůzku s několika zaměstnanci České televize. Zapojení představitelů politické elity – jakkoliv lidsky a občansky legitimní – do diskuse o televizi veřejné služby představuje (a vždycky bude představovat) nebezpečí snahy o politické (a v posledku i stranické) nárokování kontroly nad tímto médiem. Členové Rady České televize se domnívají, že tento postoj některých představitelů politické elity nepřispěl k dalšímu

upevnění postavení České televize jako média veřejné služby, jež jsou v evropských společnostech tradičně jedním z nosných kamenů otevřené občanské společnosti.

Rada České televize pečlivě sledovala a neustále zvažovala oba stěžejní aspekty vývoje České televize na podzim 1999: na jedné straně výrazný vzestup zájmu diváků o její programovou nabídku a na druhé straně současně sílící nervozitu odborné veřejnosti a zaměstnanců České televize. Na sklonku listopadu Rada České televize shledala, že další pokračování tohoto vývoje začíná navzdory zřetelným momentálním úspěchům České televize jako vysílatele představovat v relativně blízké budoucnosti ohrožení rozsahu a kvality služeb, jež tato instituce poskytuje veřejnosti. Rada České televize rovněž nemohla bez povšimnutí přejít reálně hrozící nebezpečí porušení kontinuity vývoje české filmové a televizní tvorby, z velké části vázané – z jejího rozhodnutí a jako součást služby poskytované české veřejnosti – právě na činnost České televize. Proto Rada České televize vyslovila požadavek, aby generální ředitel České televize Mgr. Jakub Puchalský v nejkratší možné době zjednal nápravu v řízení programu, tj. obsadil tuto funkci, kterou od června 1999 vykonával pan Gordon Lovitt pouze pověřený řízením tohoto klíčového úseku, a aby předložil postup na revitalizaci funkční komunikace s odbornou ve-

řejností a se zaměstnanci České televize. Ředitel České televize předloženým požadavkům vyhověl písemně zpracovaným materiálem (viz Výroční zpráva Rady ČT na internetových stránkách – příloha č. 5), a po čtrnácti dnech z vlastního rozhodnutí na svou funkci rezignoval.

Vývoj České televize od dubna 1998 do konce roku 1999 je tedy vývojem v nejlepší slova smyslu paradoxním. Na jedné straně je třeba znovu zdůraznit, že vedení Mgr. Jakuba Puchalského přineslo České televizi příznivou diváckou odezvu a navzdory kritice odborné veřejnosti dokázalo vzbudit v divácích pozitivní postoj k televizi veřejné služby. Na druhé straně je zřejmé, že totéž vedení nedokázalo vytvořit příznivé podmínky pro dopředný vývoj České televize a neuspořádaností svých kroků dovedlo instituci do vážné komunikační krize, jež nabyla rozměrů, které hrozily oslabením identifikace tvůrců a pracovníků s vlastní činností. Taková situace mohla v budoucnu přinést negativní důsledky (vždyť z podstaty fungování televizních stanic vyplývá, že zejména předvýrobní příprava a výroba náročnějších pořadů probíhá v řádu let, nikoli měsíců). Lze jen doufat, že zúžení komunikačních toků a zřetelné oslabení vůle rozhodovat, jež byly pro vrcholný management v průběhu roku 1999 stále typičtější, byly natolik krátkodobé, že jejich případné následky bude možné odstranit v relativně krátké době.

## Hlavní závěry Rady České televize o činnosti České televize v roce 1999

V hlavních závěrech Rada České televize (stejně jako ve výroční zprávě za rok 1998) shrnuje hodnocení České televize tak, aby bylo patrné, jak Česká televize vyhověla dikci příslušných právních norem, které upravují povinnosti Čes-

ké televize, především **zákona č. 483/1991 Sb., o České televizi** v platném znění a **Zákon č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání** v platném znění.

**Rada České televize konstatuje, že v roce 1999 Česká televize plnila své poslání vysílatele veřejné služby a naplňovala i literu zákona č. 483/1991 Sb., o České televizi v platném znění.**

Rada České televize shledala, že se v roce 1999 České televizi podařilo „najít novou, organičtější koncepci dramatické tvorby, která lépe vyjde vstříc požadavkům diváka a umožní vysílateli ze zákona na tomto poli úspěšněji čelit méně kvalitní, ale divácky atraktivnější programové nabídce komerčních stanic“, jak požadovala ve své výroční zprávě za rok 1998.

Rada České televize konstatuje, že podpora, kterou Česká televize poskytovala a poskytuje rozvoji českého filmu, je plně v souladu s jejím posláním „rozvíjet kulturní identitu českého národa“ podle § 2 zákona č. 483/1991 Sb. o České televizi, v platném znění. Vysoce hodnotí především dramaturgické příspěvy České televize, jehož výsledkem je ve velmi krátké době, tj. během osmi let, natolik rozsáhlý archiv celovečerních hraných filmů, že umožňuje vysílání celoroční retrospektivy, z níž mnohé snímky dosáhly na českých i světových filmových festivalech zcela mimořádného počtu významných ocenění. Rada České televize proto vyjadřuje naději, že v této systematické a nadmíru úspěšné podpoře českého filmu bude Česká televize i nadále v souladu se svým posláním pokračovat.

Rada České televize konstatuje, že původní dokumentární tvorbou Česká televize naplňovala poslání, dané § 2 zákona č. 483/1991 Sb. o České televizi, v platném znění, v plném rozsahu a ve shodě s dikcí i literou zákona a úmysly zákonodárce.

Rada České televize konstatuje, že v roce 1999 plnila Česká televize své poslání, definované § 2 zákona č. 483/1991 Sb. o České televizi, v platném znění, vysíláním publicistických pořadů v celé šíři a v požadované kvalitě. Na druhou stranu však upozorňuje, že přes zjevně vynaložené úsilí Česká televize příliš nepokročila v hledání své vlastní cesty v oblasti investigativní publicistiky, v řízení její agendy a v hledání typických a nezaměnitelných rysů veřejné služby v tomto typu pořadů.

Ve své výroční zprávě za rok 1998 Rada České televize konstatovala, že „Česká televize ani v roce 1998 nedokázala překonat neblahý trend k pokleslé a venkoncem stereotypní zábavě a náplň svého poslání nedokázala koncepčně vyřešit na patřičné úrovni“. O rok později shledala, že

Česká televize sice v okrajových vysílacích časech dokázala tuto situaci poněkud zlepšit, ale jádro problému zůstalo i v roce 1999 nedotčeno.

Rada České televize konstatuje, že v roce 1999 plnila Česká televize své poslání, definované § 2 zákona č. 483/1991 Sb. o České televizi, v platném znění, vysíláním pořadů pro děti a mládež v celé šíři. Na druhou stranu však Rada České televize upozorňuje, že přes zjevně vynaložené úsilí Česká televize zatím jen lopotně hledá cestu k masivnějšímu oslovení dětských a dospívajících diváků hodnotnými pořady. Rada České televize proto může s uspokojením konstatovat, že zejména ve druhé polovině roku 1999 Česká televize formou změny vysílacího schématu výrazně zlepšila svou službu televizním divákům, upevnila své postavení na mediální scéně České republiky a počínala si jako úspěšný vysílatel veřejné služby.

Závěrem Rada České televize konstatuje, že vysíláním zpravodajských, publicistických a diskusních pořadů v roce 1999 Česká televize naplňovala své poslání, definované § 2 zákona č. 483/1991 Sb. o České televizi, v platném znění. Činila tak v požadované kvalitě a rozsahu při zachování nezbytné nestrannosti, objektivity a vyváženosti poskytovaných informací.

Rada České televize na základě své kontrolní činnosti konstatuje, že vysíláním původních dokumentů v roce 1999 Česká televize naplňovala své poslání, definované § 2 zákona č. 483/1991 Sb. o České televizi, v platném znění.

Rada České televize konstatuje, že pořad V pravě poledne je opticky vyvážený a je proto v duchu §2 Zákona č. 483/1991 Sb. o České televizi. Česká televize proto, dle názoru Rady České televize, plní své poslání v oblasti poskytování ověřených, všestranných a vyvážených informací pro svobodné vytváření názorů.

Rada České televize konstatuje, že Etický panel svou činností v roce 1999 významně pomáhal televizi veřejné služby a zejména jejímu managementu při posuzování eticky sporných aspektů vysílání. V tomto smyslu napomáhal Česká televizi při naplňování jejího poslání, daného ustanovením § 2 zákona č. 483/1991 Sb., v platném znění.