

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

**Jakub Ghanem**

**Fluktuace v českých médiích  
a její příčiny**

*Diplomová práce*

Praha 2016

Autor práce: **Bc. Jakub Ghanem**

Vedoucí práce: **PhDr. Tomáš Trampota, Ph.D.**

Rok obhajoby: 2016

## **Bibliografický záznam**

GHANEM, Jakub. *Fluktuace v českých médiích a její příčiny*. Praha, 2016. 121 s. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra mediálních studií. Vedoucí diplomové práce PhDr. Tomáš Trampota, Ph.D.

## **Abstrakt**

Ústředním tématem magisterské diplomové práce je fluktuace zaměstnanců v tuzemských sdělovacích prostředcích. Pro zpracování bylo dominantně využito kvalitativního výzkumu, konkrétně individuálních polostrukturovaných interview s novináři. Rozhovory směřovaly k identifikaci jevů, které mediálním pracovníkům komplikují a znepríjemňují výkon povolání. Respondenti byli přímo i nepřímo dotazováni na motivace, které je vedly ke změně zaměstnání anebo mají tento potenciál. Brány na zřetel byly rovněž organizační prvky mediálních institucí, zejména kariérní řád a způsob plánování pracovních směn. Diplomová práce se zabývá průvodními jevy působení v médiích, jako je nadměrné časové vytížení, stres, spěch, projevy konkurence, tlak ze strany zadavatelů reklamy a další. Všímá si dopadů, které mohou nevhodně vytvořené podmínky mít na svobodu vyjadřování a pravdivost publikovaných komunikátů. Rovněž zahrnuje náhled do ryze osobní roviny, mimo jiné na rodinný a partnerský život, popřípadě na možnost uspokojivě využívat volného času. Rozpoznané příčiny fluktuace byly na základě rozboru výsledků interview rozčleněny, popsány a dále kategorizovány. Zjištění byla v kritické kapitole objektivizována odpověďmi zástupce personální agentury a komentáři mediálního znalce.

## **Klíčová slova**

fluktuace zaměstnanců – média – interview – novináři – pracovní prostředí

**Rozsah práce činí 215 997 znaků.**

## **Abstract**

The fundamental theme of this Master's Degree Thesis is Media Staff Fluctuation in the Czech Republic. The qualitative research, specifically that of individual semi-structured interviews with the journalists, was dominantly used for the processing. The interviews were aimed at the identification of the phenomena which have been complicating their professional performance and making it unpleasant. The respondents were asked directly as well as indirectly about the motivations which had led them to changing their occupation or have had such potential. Organization elements of media institutions are also taken into account, mainly the career code and the way of shift planning. The thesis deals with side-effects of media work such as excessive timeload, stress, haste, competition manifestations, the pressure from the side of advertisers etc. It pays attention to the impacts on freedom of expression and the veracity of published communiqués which may be caused by the unsuitably created conditions. It also includes a look at purely personal level, among others at family and partnership life, or as the case may be, at a possibility of satisfactorily spent leisure time. The recognized causes of employee turnover were classified, described, further categorized on the basis of an analysis of the interviews outcome. The findings were objectified in the critical chapter by the replies of a personal agency representative and the comments of a media expert.

## **Keywords**

employee turnover – media – interview – journalists – working environment

## **Prohlášení**

*Prohlašuji, že jsem předkládanou práci vypracoval samostatně a použil jsem jen uvedené prameny a literaturu. Žádný ze zdrojů jsem nezamlčel. Práce nebyla využita k získání jiného titulu. Souhlasím s jejím zveřejněním pro studijní a výzkumné účely.*

V Praze dne .....

Jakub Ghanem .....

## Poděkování

Děkuji vedoucímu magisterské práce PhDr. Tomáši Trampotovi, Ph.D., za odborné konzultace a metodické vedení. Rád bych vyslovil poděkování všem respondentům, kteří věnovali svůj čas uskutečnění interview a bez jejichž ochoty a otevřenosti by nebylo možné výzkum provést. Současně děkuji své rodině za podporu při tvorbě práce a své srdečné poděkování věnuji Mgr. Zuzaně Orságové za nedocenitelné praktické rady.

**Institut komunikačních studií a žurnalistiky**

**Teze diplomové práce**

## Obsah

1.	ÚVOD .....	4
2.	METODA .....	9
	2.1 Polostrukturovaný rozhovor .....	9
	2.2 Okruh respondentů .....	10
	2.3 Okolnosti rozhovoru .....	11
	2.4 Koncepce rozhovoru .....	12
	2.4.1 Sestavení otázek .....	12
	2.4.2 Volba otázek a kategorizace .....	13
	2.4.3 Zakotvení konkrétních kategorií v interview .....	14
	2.5 Anonymita a anonymizace .....	19
	2.6 Teoretický rámec .....	20
3.	PŘEDSTAVENÍ RESPONDENTŮ .....	24
4.	PŘÍČINY FLUKTUACE POHLEDEM RESPONDENTŮ .....	32
	4.1 Časová náročnost .....	32
	4.1.1 Zatížení v řádné pracovní době .....	32
	4.1.1.1 Množství úkolů .....	33
	4.1.1.2 Skladba úkolů .....	35
	4.1.1.3 Rychlost zpracování .....	38
	4.1.1.4 Služby a pohotovosti .....	40
	4.1.2 Zatížení mimo pracovní dobu .....	42
	4.1.2.1 Přesčasy formou přesahů pracovní doby .....	43
	4.1.2.2 Jiné pravidelné povinnosti .....	47
	4.1.2.3 Mimořádné události .....	48
	4.2 Nevyhovující atmosféra v zaměstnání .....	48
	4.2.1 Konkurenční prostředí .....	49
	4.2.1.1 Vnější konkurence .....	49
	<b>A. Vymezení se vůči tržní konkurenci</b> .....	50
	<b>B. Osobní nevraživost a křížení zájmů</b> .....	51
	4.2.1.2 Vnitřní konkurence .....	53
	<b>A. Utváření vlastní hodnoty</b> .....	54
	1) Získávání pracovního kapitálu .....	54
	2) Sebepotvrzení .....	55
	<b>B. Vyhranění se</b> .....	56
	1) Vlivové skupiny .....	56
	2) Tlak nadřazených .....	57



3) Osobní nesoulad.....	57
4.3 Nedostačující materiální zabezpečení pro výkon povolání .....	58
4.3.1 Finanční výdaje.....	60
4.3.2 Ztížené předávání informací .....	60
4.3.3 Snížená mobilita .....	61
4.4 Neodpovídající platové ohodnocení .....	62
4.4.1 Hledání finanční jistoty .....	62
4.4.2 Absence výkonové složky platu .....	64
4.4.3 Význam pracovního naplnění.....	64
4.4.4 Lokální diference a finančně-personální politika.....	65
4.5 Rodinné či partnerské potíže .....	67
4.5.1 Potíže při navazování známostí.....	67
4.5.2 Obtížné udržování vztahů.....	68
4.5.3 Selhávání v dalších sociálních rolích.....	69
4.6 Vyšší morální pohnutky .....	71
4.6.1 Ohrožení nezávislosti.....	72
4.6.2 Nežádoucí změna charakteru média .....	77
4.7 Tvůrčí nesvoboda .....	77
4.7.1 Nařízená modifikace obsahu .....	78
4.7.2 Tlak inzerentů .....	80
4.7.3 Střet zájmů .....	81
4.7.4 Čtenářské preference .....	82
4.7.5 Segmentace povinností .....	82
4.7.6 Pracovní okolnosti .....	83
4.8 Disfunkční kariérní a organizační systém.....	84
4.8.1 Kariérní posun.....	84
4.8.2 Dělbba práce .....	85
4.8.3 Porušování pravidel.....	86
4.8.4 Přezíravost .....	87
4.8.5 Šetření na personálu .....	88
4.8.6 Jiné nesoulady .....	89
4.9 Nadměrná míra stresu .....	90
4.10 Další individuální pohnutky .....	94
4.10.1 Upadající prestiž.....	94
4.10.2 Role veřejně činných osobností.....	95
4.10.3 Obsahové nesrovnalosti .....	96
4.10.4 Bezpečnostní rizika .....	96
5. MINIMALIZACE SUBJEKTIVIZACE.....	97
6. ZÁVĚR .....	103

<b>7. SLOVNÍČEK POJMŮ .....</b>	<b>106</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>108</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>109</b>
<i>Tištěné</i> .....	109
<i>Elektronické</i> .....	114
<i>Legislativní dokumenty</i> .....	116
<i>Ostatní – audiovizuální díla</i> .....	116
<b>PŘÍLOHA – ZÁZNAMOVÝ ARCH .....</b>	<b>117</b>

# 1. Úvod

Současná česká mediální krajina bezesporu vyniká mimořádnou dynamikou, zejména pokud se jedná o zpravodajskou produkci ve srovnání s předešlými dekadami. Poznatky již neproudí jen prostřednictvím osobního setkávání, telefonátů a e-mailové korespondence, ale naopak je *téměř nemožné vymanit se z jejich permanentního předávání*<sup>1</sup>. Virtuální komunikační prostředí, které bylo již na přelomu století zdrojem prakticky nepřetržitého toku informací, se neustále rozrůstá o další dorozumívací kanály a platformy sdílení textových, zvukových i obrazových dat.

Předávání obsahů je akcelerováno rovněž takzvanými komunitními sítěmi, v tuzemských podmínkách často označovanými též jako *sítě sociální*<sup>2</sup>. Jejich sledování se pro mediální pracovníky stalo každodenní přirozenou součástí povolání. Seth Gitner uvádí, že jednotlivé mediální společnosti zaměstnávají *editora pro sociální média, jehož práce je (mezi jiným) sledování sociálních médií po dobu vlastní směny za průběžného hledání novinek a retweetování*<sup>3</sup> *sdělení od reportérů v terénu*<sup>4</sup>. Svůj poznatek rozšiřuje o konstatování, že stejně tak by *tito reportéři v terénu měli přijmout jako součást svého povolání sledování twitterových účtů organizací a předních osobností, o nichž informují*<sup>5</sup>.

Význam těchto nových zdrojů informací narůstá s jejich oblibou. V České republice se v uplynulých letech například počet uživatelů zmiňovaného Twitteru *zvýšil o desítky procent*<sup>6</sup>.

Jedná se tedy o relativně nový trend, jenž ovšem významně doplňuje již existující faktory mající vliv na zaměstnání žurnalistů. Nároky na novináře kladou zejména

<sup>1</sup> ERIKSEN, Thomas Hylland. *Syndrom velkého vlka: hledání štěstí ve společnosti nadbytku*. 2010, s. 65.

<sup>2</sup> BURIAN, Pavel. *Internet inteligentních aktivit*. 2014, s. 84.

<sup>3</sup> Výraz „retweetnout“ označuje předání sdělení ve formě tzv. tweetu dalším uživatelům, pojmenování bylo převzato z české jazykové mutace portálu Twitter: *Twitter.com* [online]. San Francisco, Kalifornie, USA: Twitter Inc., 2015 [cit. 2015-10-17].

<sup>4</sup> GITNER, Seth. *Multimedia storytelling for digital communicators in a multiplatform world*. 2015, s. 131. (překlad vlastní)

<sup>5</sup> Tamtéž. (překlad vlastní)

<sup>6</sup> EFFECTIX.COM. *Česko a sociální síť. Mohou konkurovat vyhledávání?: Statistiky sociálních sítí*. *Effectix.com* [online]. Praha [cit. 2015-10-30].

*produkční limity*<sup>7</sup>. Nezbytným předpokladem pro zaujetí publika je aktuálnost. V konkurenci značného množství sdělovacích prostředků může být obtížné tuto podmínku naplnit. S technologickou přeměnou dochází k modifikaci některých definicí, „aktuálnost“ nevyjímaje.

Pronikání internetu do tuzemského prostředí *od poloviny 90. let minulého století*<sup>8</sup> k přeměně výrazně přispívalo a podstatným způsobem *ovlivnilo povahu masové komunikace*<sup>9</sup>. Zatímco v dřívějších dobách mohla být recipientova potřeba po aktuálnosti sdělení saturována ranním či odpoledním vydáním oblíbeného deníku, v současnosti není vyloučeno, že příjemce o publikovaný komunikát ztratí zájem z toho důvodu, že již obdobné sdělení před několika minutami četl na jiné internetové stránce nebo sledoval v nepřetržitém televizním zpravodajském vysílání.

Zjevný tlak na rychlost zpracování může zásadním způsobem ovlivnit přesnost a pravdivost informace, v návaznosti na to nelze vyloučit negativní dopad na prestiž média a renomé autora. Případnými chybami utrpí jejich kredibilita.

Viktor Jílek vedle aktuálnosti uvádí i další produkční limity. Náleží k nim *ohled na příjemce*, tedy že *sdělení musí být podáno srozumitelnou, nenáročnou formou*<sup>10</sup>. Redaktor zpracovávající událost by tedy měl v ideálním případě získat maximum relevantních informací, porozumět jim a vysvětlit je tak, aby byly pochopitelné pro laickou veřejnost. Současně se však nesmí dopustit omylu po odborné stránce. Výsledkem nevhodného tlumočení může být na jedné straně nepochopení laickým příjemcem, na straně druhé ztráta důvěry zdroje i odborného publika.

K tomu, aby vyhověl uvedeným parametrům, má navíc novinář zpravidla pevně vymezený prostor pro své sdělení, ať už je to stanovená časová stopáž, nebo určený textový rozsah. Ten jeho možnosti v tomto směru dále omezuje, mnohdy velice významně. Jílek tuto restrikcii označuje za *produkční limit plochy*<sup>11</sup>.

---

<sup>7</sup> JÍLEK, Viktor: *Psaná publicistická sdělení v kontextu teorie komunikace*. 2004, s. 78–79.

<sup>8</sup> BEDNAŘÍK, Petr, JIRÁK Jan a KÖPPLOVÁ, Barbara. *Dějiny českých médií: od počátku do současnosti*. 2011, s. 380.

<sup>9</sup> Tamtéž, s. 22.

<sup>10</sup> JÍLEK, Viktor: *Psaná publicistická sdělení v kontextu teorie komunikace*. 2004, s. 78–79.

<sup>11</sup> Tamtéž.

Domníváme se, že takto nastavená konstelace může u řady mediálních pracovníků probouzet stres, a to obzvláště u těch, již mají silně vyvinutý pocit odpovědnosti za odvedenou práci. Dle předpokladu tedy právě nadměrné psychické zatížení může sehrávat významnější roli při *fluktuaci*<sup>12</sup> novinářů. Zda tomu tak je, se pokusí zodpovědět tato práce, a jedná se tedy o jednu z výzkumných otázek.

Žurnalistika bývá *spojována i s časovou náročností*<sup>13</sup>, což může mít souvislost s její univerzálností. Mediálně zajímavými jsou sice za určitých okolností i nadčasové příběhy, historické události nebo dlouhodobé projekty, mnohdy je však *středem pozornosti aktuální politické dění, významné sportovní, společenské a kulturní události, dopravní nehody a živelní katastrofy*<sup>14</sup> nebo probíhající soudní kauzy. Nezřídka jsou tyto děje složitě předvídatelné, vyskytují se v průběhu denních i nočních hodin a obnášejí vysoké nároky na dobu zpracování i osobní nasazení. Zabýváme se tedy i tím, zda přechody mezi redakcemi ovlivňuje taktéž nerovnoměrný pracovní rytmus.

Od shora zmiňované vysoké míry stresu a časové náročnosti se odvíjejí i další dílčí předpoklady této práce a výzkumné otázky. Dovozejeme, že uvedené faktory mohou při splnění dalších podmínek přispívat ke vzniku konkurenčního prostředí. Tísňivá redakční atmosféra patrně dále ovlivňuje vztahy na pracovišti i v partnerském a rodinném životě. „Výsledkem narůstajícího stresu z povolání je vyšší pravděpodobnost, že se překlopí i do osobních vztahů, zejména do vztahů partnerských a rodinných. Pracovní stres ovlivňuje páry tím, že zavdává příčinu k častějšímu negativnímu a méně častému pozitivnímu způsobu komunikace.“<sup>15</sup>

Ve výsledcích lze očekávat i odraz specifických individuálních motivací. S ohledem na nedávné mediální akvizice, za nimiž stojí politické osobnosti (*Andrej Babiš*

---

<sup>12</sup> s. 106

<sup>13</sup> PAVLIK, John V. *Journalism and new media*. 2001, s. 21-22. (překlad vlastní)

<sup>14</sup> SISSONS, Helen. *Practical journalism: how to write news*. 2006, s. 30-31.

<sup>15</sup> FROMA, Walsh. *Normal family processes: growing diversity and complexity*. 2012, s. 85. (překlad vlastní)

a MAFRA, a. s.)<sup>16</sup> či vlivné investiční skupiny (*Penta a Vltava-Labe-Press, a. s.*)<sup>17</sup>, předjímáme přítomnost pohnutek morálního charakteru. Hlavním cílem práce je tedy definovat základní příčiny fluktuace v tuzemských médiích očima samotných novinářů a určit, zda existují společné motivace ke změně povolání, jež se mezi žurnalisty opakují.

Současně je naším cílem rozkrýt, zda je fluktuace skutečně běžnou součástí personálního působení v mediální sféře, jak tvrdí hojně rozšířený stereotyp. Zmínky v tomto duchu lze nalézt mimo jiné v *rozhovoru s ředitelkou Institutu komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK Alicí Tejkalovou*<sup>18</sup>, také v článku na serveru *MediaGuru*<sup>19</sup> nebo v příručkách věnovaných *marketingu*<sup>20</sup> a *public relations*<sup>21</sup>.

Argumentace častou změnou povolání je využívána i k dehonestaci novinářů. Ladislav Jakl ji ve svém debatním vystoupení, kde kritizoval české sdělovací prostředky, označil za obecně známý fakt: „Všichni dobře víme, že v těch médiích je obrovská fluktuace. Ten novinář projde třikrát čtyřikrát za rok různými redakcemi a píše pořád více méně stejně. Proto také ta média nemají tvář, nemají vyprofilovaný pohled nějaký na svět.“<sup>22</sup>

Tato magisterská diplomová práce se pokusí reflektovat fakt, že otázka mediální fluktuace není doposud tuzemskými odbornými zdroji příliš do hloubky zmapována. Přínosem materiálu má být deskripce základních novinářských pohnutek, jejich ujednocení a kategorizace, a zejména pak vznik platformy pro další, detailnější či obsáhlejší popis problematiky, ať už na základě předložených zjištění, anebo z perspektivy jiných aktérů, například představitelů samotných vydavatelských domů

<sup>16</sup> ČTK a LIDOVKY.CZ. Babiš koupil mediální skupinu MAFRA, vlastníka serveru Lidovky.cz. *Lidovky.cz* [online]. Praha: MAFRA, a. s., 2015 [cit. 2016-11-15].

<sup>17</sup> MRAVINAC, Ivo. Penta se stala vlastníkem VLP. *Penta* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-11-15].

<sup>18</sup> STRNAD, Zdeněk. *Alice Tejkalová: v redakcích je málo seniorních novinářů* [online]. Bratislava: Mafra Slovakia [cit. 2015-12-27].

<sup>19</sup> -stk-. Proč novináři nevydávají právě vaše tiskové zprávy? *MediaGuru.cz* [online]. Praha: PHD, a. s., 2015 [cit. 2015-11-15].

<sup>20</sup> KARLÍČEK, Miroslav a KRÁL, Petr. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 2011, s. 128.

<sup>21</sup> ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. 2012, s. 41.

<sup>22</sup> KOLEKTIF1. Ladislav Jakl / Radim Valenčík – propaganda a jiné dovednosti – Debatní klub. In: *Youtube* [online]. Zveřejněno 04. 05. 2014 [vid. 2015-11-14].

či mediálních expertů, v komparaci se zde prezentovanými skutečnostmi. Účelem tedy není analýza jednotlivých příčin fluktuace, ale v první řadě rekognoskace základních nedostatků profese a využití individuálních zkušeností informantů, poznatků z nitra mediálních organizací pro tento záměr.

Zejména pro metodologické ukotvení a určení základního teoretického rámce je využíváno klíčových zámořských i tuzemských sociodemografických studií z organizačně-personálního prostředí mediální profese. Opíráme se především o práce Weavera a jeho spoluautorů (viz seznam literatury), z českého akademického prostředí o výzkum *Volka a Jiráka*<sup>23</sup>. V odpovědích respondentů nechceme nalézt jen projevy jejich pracovní nespokojenosti, ale prvořadě porozumět jejím příčinám a důsledkům. Zákonitosti fungování novinářských institucí osvětlily publikace zaměřené na mediální organizace, pohnutky pracovníků sdělovacích prostředků nahlížíme skrze Schudsonovy, Donsbachovy či Bensonovy práce zahrnující zjevný sociologický akcent, jež jsou citovány dále v textu.

V úvodní části textu považujeme za nutné zmínit, že se zpracování diplomové práce nepatrnou mírou odchyluje od schválených tezí. Nejzřetelnější divergence se projevuje ve vynechání bodu č. 4 předpokládané struktury práce, tedy *stručné charakteristiky dotčených mediálních institucí*. Kapitola byla vypuštěna z několika důvodů. Prvotně bylo nezbytné reflektovat specifické požadavky na *anonymizaci*<sup>24</sup> údajů. Dále, respondenti v mnoha citovaných odpovědích hovoří o konkrétních sdělovacích prostředcích a popisují jejich chod, opakování informací by tedy bylo v textu redundantní. V neposlední řadě je, zejména u mediálních pracovníků s delší profesní historií, seznam působišť natolik dlouhý, že by jejich deskripce, byť strohému rozsahu, zaujímala zcela neúměrnou část textu. Pro zachování celistvosti jsou ovšem všechny pracovní pozice vyjmenovány v kapitole 3. *Představení respondentů*<sup>25</sup>.

Pro *zvýšení validity*<sup>26</sup> byl mírně navýšen počet respondentů, s nimiž byla prováděna interview.

<sup>23</sup> VOLEK, Jaromír a JIRÁK, Jan. Vybrané atributy profesního sebepojetí českých novinářů. In: *Mediální studia*. 2006, s. 21-38.

<sup>24</sup> s. 19–20

<sup>25</sup> s. 24–31

<sup>26</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 2005, s. 169.

## 2. Metoda

### 2.1 Polostrukturovaný rozhovor

Projevované a skrývané emoce, stanoviska i pozitivní a negativní profesní zkušenosti mohou být dle předpokladů hlavními hybateli změn povolání mezi pracovníky ve sdělovacích prostředcích. S ohledem na tuto základní podmínku byla zvolena i metoda pro diplomovou práci, a sice interview, jelikož jak o rozhovoru uvádí například Milan Mikuláščík, „zjišťují se údaje, jako jsou postoje, motivy, představy, zkušenosti, (...) jak by chtěl (respondent – pozn. autora) vykonávat svou budoucí práci, nebo jak vykonává svou práci nyní<sup>27</sup>“.

S přihlédnutím k tomu, že cílem práce je identifikace motivací a mimo jejich uvedený základní předpokládaný okruh lze jen složitě předjímat jejich přesnou podobu, byla dána přednost formě rozhovoru polostrukturovaného. Strukturovaný rozhovor totiž „nedává příliš prostoru ani tazateli, ani informantovi, aby do rozhovoru prosadil vlastní téma. Proto jej někteří výzkumníci nepovažují za adekvátní využití potenciálu, který technika kvalitativního vedení rozhovoru poskytuje“<sup>28</sup>.

Pro relevantní náhled do problematiky je příhodné kladení doplňujících a upřesňujících otázek. Podle Hendla je polostrukturovaný rozhovor *praktický a efektivní z časového hlediska*<sup>29</sup>. „Současně umožňuje provést rozhovory s několika lidmi strukturovaněji a ulehčuje jejich srovnání.“<sup>30</sup> Jak je vysvětleno níže<sup>31</sup>, pro účely této práce bylo osloveno vícero respondentů, a to nejen s ohledem na pestrost výpovědí.

Volba kvalitativní metody zohledňuje potřebu osobnějšího přístupu k dotazovaným. Během designu projektu bylo shledáno jako nežádoucí, aby se svými stanovisky respondenti vzájemně ovlivňovali. Interview jsou proto vedena jako individuální, nikoli skupinová. S ohledem na počet respondentů i jejich odlišná působiště a bydliště

<sup>27</sup> MIKULÁŠČÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2007, s. 244.

<sup>28</sup> SEDLÁKOVÁ, Renata. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. 2014, s. 210.

<sup>29</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 2005, s. 174.

<sup>30</sup> Tamtéž.

<sup>31</sup> s. 10–11



se rovněž jedná o rozhodnutí praktického charakteru. Okruhy rozhovoru se dotýkají taktéž konkurenčního prostředí, mzdových podmínek a dalších citlivých údajů. Ani z tohoto důvodu by nebylo vhodné, aby byli účastníci rozhovoru vystaveni přímé konfrontaci.

Zásadním pozitivem metody interview je možnost okamžité zpětné vazby. Práce je pro větší komplexnost doplněna o *komentáře*<sup>32</sup> reprezentanta personální agentury a mediálního znalce. Podklady pro jejich vyjádření byly získány elektronickou korespondencí.

## **2.2 Okruh respondentů**

Riziku přílišné paušalizace tematiky se snažíme předejít stanovením kritérií pro výběr informantů. Oslovování byli podle několika klíčů. Zkreslení výsledků by mohlo nastat například vinou výrazně nerovnoměrného zastoupení jednotlivých typů médií a profesí. K rozhovorům proto byli přizváni představitelé televizního i rozhlasového vysílání, žurnalisté píšící do internetových a printových periodik i tiskoví mluvčí.

Z veřejných zdrojů jsou dostupné dílčí informace o vybraných personálních přestupech, stejně tak lze disponovat částečným osobním povědomím. Uvedené znalosti byly využity tak, aby tazatel nezpovídal výlučně osoby s vysokou či nízkou frekvencí střídání zaměstnání. Východiskem pro tento přístup je předpoklad, že mnohé o fungování médií lze vyčíst i z odpovědí mediálních pracovníků, kteří zaměstnavatele nestřídají příliš často anebo vůbec. Tito lidé mohou hypoteticky fungovat i jako nedocenitelný zdroj informací coby nezúčastnění pozorovatelé fluktuace.

Opomenuta nebyla diferenciacie na sdělovací prostředky v soukromém vlastnictví a média veřejné služby. Obdobně bylo při selekci pracováno i s dalšími parametry, zejména jde o věk a pohlaví respondentů, délku jejich zkušeností v oboru a dosah vysílání média. Obsaženi jsou tedy žurnalisté z celoplošných i lokálních sdělovacích

---

<sup>32</sup> s. 97–100

prostředků. Zohledňujeme, že ve věkové struktuře žurnalistů jsou početně *významně zastoupeny osoby ve věku mezi 30 a 39 lety*<sup>33</sup>.

V souladu s doporučeními, která *uvádí Hendl*<sup>34</sup>, jsou zahrnuti i novináři splňující v některých ohledech stejná vstupní kritéria. Užití více zdrojů informací by mělo přispět k vyšší validitě zjištění a omezení zkreslení způsobených výzkumníkem i informantem.

I přes značnou časovou dotaci věnovanou uskutečňování rozhovorů a snahu o sestavení co nejpestřejšího vzorku respondentů jsme si plně vědomi úskalí spočívajících v relativně nízkém počtu dotazovaných. Výzkum je veden jako prvotní otevření problematiky a plní účely sondy. Na jejím půdorysu lze vystavět základy pro další bádání, a práci tedy lze v tomto smyslu vnímat jako pilotáž. Nadstavba a ověření výsledků by byly v takovém případě vhodné na větším vzorku mediálních pracovníků.

### **2.3 Okolnosti rozhovoru**

Během prvního kontaktu s respondenty, jenž se uskutečnil buďto formou osobního setkání<sup>35</sup>, anebo písemně elektronickou cestou, byli tito mediální pracovníci seznámeni se základními parametry zamýšleného interview. Stěžejním záměrem z hlediska autora bylo předejít skutečnosti, jež měly v podvědomí informantů přispět k tomu, aby se svými subjektivními pocity nepokoušeli změnit vyznění reality ve svých odpovědích. Účastníci tedy byli seznámeni zejména s tím, že samotná fluktuace není pro účely práce považována za jev ryze negativní ani pozitivní, ale jde o deskripci jejích hlavních příčin, jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele, čistě za účelem jejího co nejucelenějšího pochopení.

Ani během již smlouvaného interview tazatel nikdy pozitivně či negativně nehodnotil konkrétní výpovědi, aby respondent necítil potřebu stylizovat se do postojů, jež mu

---

<sup>33</sup> Hledali jste profesi: novinář. *Budoucnost profesí* [online]. Národní vzdělávací fond, o. p. s., 2016 [cit. 2016-01-22].

<sup>34</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 2005, s. 148.

<sup>35</sup> Autor se při své profesi setkává s novináři při oficiálních událostech a natáčeních.

nejsou vlastní. Hendl k tomu doplňuje: „*Během rozhovoru musí tazatel udržovat motivaci dotazovaného k vyprávění tím, že se chová určitým způsobem, ale zároveň nesmí ovlivnit obsah sdělení tím, že kladně nebo záporně reaguje na odpovědi. Ačkoli tazatel zůstává neutrální vůči obsahu, musí vhodně podněcovat respondenta, aby mu svěřoval další podrobnosti.*“<sup>36</sup> Sedláková zmíněnou stylizaci a možné zkreslení označuje za *výběr role*<sup>37</sup>.

Hodnotově bezpříznakové byly také pokládané otázky. Tazatel projevovat o odpovědi aktivní zájem, ovšem výlučně bez vlastních pochvalných či odmítavých stanovisek, případně neutrální mimikou a gesty. Užita byla rovněž metoda opakování jádra obsahu a parafráze pro potvrzení správného pochopení tazatelem, tak jak se o tom *zmiňují Maršálová a Mikšík*<sup>38</sup>.

Za prostředí pro realizaci rozhovoru bylo vždy zvoleno klidné místo bez rušivých prvků a přítomnosti třetích osob. Zpravidla tomuto účelu sloužila zasedací místnost zajištěná tazatelem. Respondenti byli během prvotního oslovení seznámeni s přibližnou časovou náročností interview, aby bylo možné setkání předem naplánovat a žádná ze zúčastněných stran se v průběhu dotazování neocitla pod časovým tlakem, čímž by byla výsledná data poznamenána.

## **2.4 Koncepce rozhovoru**

### **2.4.1 Sestavení otázek**

Pevná a závazná kodifikace sestavování otázek sice není u interview stanovena, přesto je bezpochyby nezbytné věnovat jejich tvorbě a řazení mimořádnou pozornost, popřípadě se orientovat dle odborných doporučení.

Pro účely této práce bylo primárně využito Hendlových poznatků k přípravě rozhovoru. „*Začíná se otázkami, jež se týkají neproblémových skutečností,*

---

<sup>36</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 2005, s. 170–171.

<sup>37</sup> SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. 2014, s. 169.

<sup>38</sup> MARŠÁLOVÁ, Libuša a MIKŠÍK, Oldřich. *Metodológia a metody psychologického výskumu*. 1990, s. 274–275.

*např. současných aktivit, zkušeností a chování jedince. Takové otázky povzbuzují dotazovaného, aby hovořil popisně.*<sup>39</sup>

Po překlenutí úvodní fáze rozhovoru následovaly otázky pocitové a postojevé, případně také interpretační. Při pokládání připravených i ad hoc otázek byl brán zřetel na to, že *nemohou být sugestivní*<sup>40</sup>. Dotazy ryze identifikačního charakteru byly v duchu výše uvedených doporučení zařazeny na závěr interview.

Vzorový záznamový arch rozhovoru je obsažen v přílohové části magisterské práce.

## 2.4.2 Volba otázek a kategorizace

Dotazy pro interview nutně podléhají přísným měřítkům odbornosti a širšího vhledu do zkoumané látky. Dostatečnou přípravou lze snížit potenciální riziko vágnosti a irelevance otázek. Odpovídající míra zasvěcení koreluje rovněž s potřebou rozčlenit výzkum do stanovených tematických celků a ustanovit hlavní oblasti zájmu.

Ještě před sestavením samotného interview tedy bylo nevyhnutelné definovat základní kategorie předpokládající konkrétní příčiny fluktuace v očích novinářů. Předběžná volba těchto okruhů nebyla považována za zcela definitivní a bylo kalkulováno s jejich možným rozšířením, tak jak se průběžně během jednotlivých rozhovorů vyjeví dílčí neočekávané poznatky. Tendování odpovědí do nových směrů považujeme pro účely výzkumu za vysloveně žádoucí.

Kategorie tedy do značné míry definují design vyhotoveného polostrukturovaného interview. Podle jakého klíče však byly voleny? Mezi jiným se tak stalo na základě prvotního ohledání terénu. Mapování spočívalo v pilotním předvýzkumu. Oslovená šestice mediálních pracovníků, jež představuje zcela oddělenou množinu od respondentů uvedených ve zbytku této práce, absolvovala zkrácenou verzi rozhovoru, v níž zůstaly zachovány všechny pocitové a interpretační otázky, avšak byla redukována část dotazů, jež by bylo možné označit jako potvrzovací a které

<sup>39</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 2005, s. 169.

<sup>40</sup> SEDLÁKOVÁ, Renata. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. 2014, s. 187.

„pouze“ prohlubují vhléd do již prodiskutovaných témat. Touto cestou vznikl první seznam kategorií.

Soupis byl dále rozšířen o dílčí oblasti, které sice v pilotní fázi nebyly respondenty zmíněny, ale jejichž výskyt v plnohodnotném interview autor předpokládal na základě svého dřívějšího působení přímo ve sdělovacích prostředcích anebo byly odvozeny z jeho pozdějších neformálních rozprav s žurnalisty či vypozerovány při přetrvávající profesní komunikaci s nimi.

Opěrným bodem byla také odborná literatura z oblasti psychologie a managementu. Posloužila jako vodítko v celém přípravném procesu. Jedním z jejích podstatných přínosů byla možnost přímé konfrontace vytvořených kategorií s obecnými příčinami fluktuace, jež zmiňuje například *Vnoučková*<sup>41</sup> anebo *Branham*<sup>42</sup>.

Jak naznačujeme výše v textu, veškeré výsledky byly zpětně ověřeny získanými daty. Po vyhodnocení všech interview byly některé kategorie nově doplněny, jiné byly revidovány a upřesněny.

### 2.4.3 Zakotvení konkrétních kategorií v interview

Postupem uvedeným v předchozí podkapitole tedy byly stanoveny jednotlivé okruhy, jež bylo nutné tematicky začlenit do rozhovoru, implicitně i explicitně zapracovat do jednotlivých otázek a otevřít respondentům prostor pro rozvedení širších souvislostí. Jmenovitě se jedná o tyto kategorie: nadměrná míra stresu, přílišná časová náročnost, nevyhovující atmosféra v zaměstnání, nedostačující materiální zabezpečení pro výkon povolání, neodpovídající platové ohodnocení, vyšší morální pohnutky, disfunkční kariérní a organizační systém, tvůrčí nesvoboda, rodinné či partnerské potíže, další individuální pohnutky. Z hodnocení byla dodatečně vyňata kategorie zásahů vyšší moci, jako je například smrt či závažné onemocnění, jelikož se ve vyhodnocovaném vzorku vůbec neprojevila. Její existenci ovšem apriorně předpokládáme. Obsáhlejší komentář k ní nepovažujeme za potřebný, neboť existuje jen zanedbatelná pravděpodobnost, že by tyto důvody pro ukončení pracovního

<sup>41</sup> VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 2013, s. 17–18.

<sup>42</sup> BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 2009, s. 40.

poměru, nebo v případě onemocnění pro jeho změnu (například za méně náročné povolání), zásadně měnily celistvý náhled na zkoumanou látku. Očekáváme-li jen marginální přítomnost pohnutek z této kategorie, je vhodné také podotknout, že i její existence je patrně takřka nezávislá na zbylých důvodech fluktuace, a nezasluhuje tedy výraznější pozornost.

Kategorie **přílišné časové náročnosti** je zástupnou pro negativní průvodní jevy práce ve sdělovacích prostředcích, jako jsou například obtížné či nemožné kulturní a sociální vyžití, omezený prostor pro koníčky a doprovodné fyziologické projevy, zejména přetrvávající únava. Na časové tlaky, jež vyplývají z povahy a chodu instituce, *upozorňuje Schudson*<sup>43</sup>. Jeho zjištění byla zohledněna při volbě otázek rozhovorů a všímáme si i dalších parametrů spojených s omezeními tohoto typu.

Zda v redakcích panuje **nevyhovující atmosféra**, rozkrývaly především otázky zaměřené na týmovou spolupráci a projevy individualismu. Řeč byla o soutěživosti respondentů i snaze ostatních členů týmu vyniknout, která může být přirozeným způsobem, *jak se jednotliví členové týmu snaží vymezit vůči zbytku skupiny*<sup>44</sup>. Zřetel byl brán na to, zda mezi sebou novináři běžně navazují přátelství, provozují společně volnočasové aktivity nebo alespoň využívají volných chvil pro běžné rozhovory či nepracovní obědy a podobně. Společenské klima v redakci mohou ovlivňovat rovněž další vnitřní i vnější tlaky a může souviset se zbylými kategoriemi, například s přílišnou časovou náročností, stresem i morálními pohnutkami.

Současné pojetí zpravodajsko-publicistické tvorby *vyžaduje používání nejrůznějších nástrojů, technologií a prostředků*<sup>45</sup>. S ohledem na fakta, zmíněná mimo jiné v úvodu této magisterské diplomové práce, by měl novinář pro dostatečnou míru vlastní informovanosti disponovat alespoň po část dne zařízením s připojením k internetu. Práci může mediálním pracovníkům znesnadnit třeba i mobilní telefon bez odpovídajícího tarifu anebo nekvalitní fotoaparát. Vhodná je rovněž adekvátní míra

---

<sup>43</sup> SCHUDSON, Michael. The sociology of news production revisited (again). In: CURRAN, James a Michael GUREVITCH. *Mass media and society*. 2000, s. 175-200.

<sup>44</sup> GITLIN, Todd. *The whole world is watching: mass media in the making*. c1980, s. 249-251.

<sup>45</sup> VOLEK, Jaromír a JIRÁK, Jan. Vybrané atributy profesního sebepojetí českých novinářů. In: *Mediaální studia*. 2006, s. 22.

fyzické mobility. Jedná se přitom jen o některé z aspektů, jež se dotýkají **nedostačujícího materiálního zabezpečení pro výkon povolání.**

Po materiální stránce nelze jako možnou příčinu pro odchod od zaměstnavatele opomenout ani **neodpovídající platové ohodnocení.** Tato kategorie byla konstruována z odpovědí na otázky týkající se role vyšší nabídky při výběru povolání i pocitu dostatečné finanční kompenzace za odvedenou práci. Informanti se zamýšleli rovněž nad tím, zda si za svůj plat mohou pro svůj každodenní život dopřát vše, co potřebují, přičemž tato otázka je spíše pocitová a zaměřuje se na celkovou osobní finanční saturaci, neboť individuální potřeby se mohou zásadním způsobem lišit. Snažíme se zohlednit také úlohu velikosti média, *kteřá je podle Weavera a Wilhoita zdrojem ještě výrazně větších mzdových nerovností než odlišná geografická poloha organizací*<sup>46</sup>. Role nemateriálního uznání je reflektována v části věnované atmosféře v zaměstnání, potažmo kariérenímu systému.

**Rodinné či partnerské potíže** měly dle původního záměru figurovat v pouhé subordinaci ke kategorii zabývající se časovou náročností. V počátečních představách o členění tohoto textu zaujímaly spíše pozici *důsledku* nerovnoměrné pracovní doby zasahující do osobního života jednotlivců. Během rozhovorů ovšem byly tyto komplikace zmiňovány natolik často, s takovou vážností a zřetele hodnými souvislostmi, že jsme předběžnou kategorizaci přehodnotili. Dovodili jsme totiž závěr, že časová vytíženost nemusí sama o sobě žurnalisty nutně vždy znepokojovat, ale že nelibost vůči ní může iniciovat až skutečnost, že novináři navázali partnerský vztah, případně založili rodinu a nejsou schopni se jim dostatečně věnovat. Spouštěčem může být rovněž pouhé uvědomění si, že jedinec po partnerském svazku či založení rodiny touží, avšak současná profesní situace mu to neumožňuje. Dalšími průvodními faktory této kategorie jsou partnerské spory a rodinná nepohoda v mnoha myslitelných souvislostech a variacích.

Okolnosti, za nichž se mediální pracovníci neztotožňují s vnitřním majetkovým či politicko-obchodním děním, označujeme za **vyšší morální pohnutky.** Je pro ně charakteristické, že by osazenstvo redakce mohlo s vysokou pravděpodobností

---

<sup>46</sup> WEAVER, David H. a CLEVELAND, Wilhoit G. *The American journalist: a portrait of U.S. news people and their work.* c1991, s. 85.

i nadále vykonávat svoji práci, muselo by však porušit některé ze svých morálních principů, jež považuje za nedotknutelné. Škála spouštěcích mechanismů je poměrně pestrá a hranice obtížně definovatelné, každý novinář má citlivost v tomto smyslu nastavenou jinak a reakce mohou být až ostře protichůdné. Viděno zobecňujícím pohledem, iniciačním faktorem může být subjektivní pocit nežádoucího názorového směřování sdělovacího prostředku anebo příchod nového vlastníka do vydavatelství. U takového majitele lze predikovat snahu prosazovat vlastní zájmy v oblasti veřejného působení a byznysu. Nelibost spouští primárně obavy, že by se tak mohlo dít primárně v redakční části, a nikoliv pouze v inzertních sděleních a komerčních přílohách. Některým novinářům vadí již potenciálnost propojení takového sdělovacího prostředku s jejich jménem. V interview k této kategorii směřovalo několik otázek odvolávajících se na pocity i konkrétní osobní zkušenosti. Součástí struktury rozhovoru jsou rovněž otázky na jednotlivé mediální akvizice a pocity, jež u respondentů tyto nákupy vyvolávají.

Od těchto morálních pohnutek odlišujeme pro účely této práce projevy takzvané **tvůrčí nesvobody**. Vyznačuje se tím, že ji nedoprovází jednorázová markantní změna, ale jedná se spíše o status quo v redakci daného sdělovacího prostředku. Nesvoboda variuje od nenápadného podsouvání témat nadřizenými (respektive odmítání navrhovaných témat pod falešnými záminkami) přes omezování tvůrčí kreativity autorů (například i ve smyslu vyjadřovacích prostředků, nepovoleného vybočení z automatizovaných nebo šablonovitých postupů) až po přímou, nepokrytou cenzuru. Respondenti byli pro tyto účely dotazováni jak v osobní, tak i v nadosobní rovině. Mezi jiným odpovídali, zda při své práci vždy cítili tvůrčí svobodu nebo jestli podle jejich názoru směřuje situace v médiích k vyšší či nižší informační kvalitě komunikátů. S ohledem na vnitřní projevy v instituci jsou pro nás klíčové *dvě otázky, jež klade Trampota:*<sup>47</sup> *Do jaké míry se mohou pracovníci těšit svobodě uvnitř organizace a do jaké míry je výsledný produkt ovlivňován organizačními rutinami?*

Oblastí, jejíž význam pro výzkum se dal jen složitě předjímat, je **kariérní a organizační systém** v redakcích. Rozumíme jím smysluplnost a akcent kladený vedoucími pracovníky na oceňování kvalitních a loajálních zaměstnanců nebo

---

<sup>47</sup> TRAMPOTA, Tomáš. *Zpravodajství*. 2006, s. 53.



na systémovou práci s dostupnými personálními kapacitami. Obsahuje zákonitosti odměňování, povyšování a míru jejich logičnosti a spravedlnosti. Zahrnuje principy organizace práce, například rozložení směn, jejich střídání, plánování porad a celkovou koncepčnost činností. Nedojde-li k naplnění předpokladů, a tedy je-li tento systém **disfunkční**, ústí to ve frustraci zaměstnanců a potenciálně i ve fluktuaci. Stejně jako oblast rodinných a partnerských potíží nebyl původně kariérní a organizační systém zařazen mezi samostatné kategorie, a to zejména kvůli tomu, že jeho význam nebyl předem odhadnutelný. Na jistou naléhavost a bolestivost této problematiky ovšem zavedlo řeč hned několik respondentů, do značné míry naprosto spontánně.

Přítomnost **nadměrné míry stresu** je jevem, který může pramenit ze všech výše uvedených anomálií. „*Pod pojmem stres se obecně rozumí subjektivní stav, ve kterém má dotyčný pocit, že je vystavený obtížné situaci nebo nepříjemným okolnostem, kterým se nemůže vyhnout ani je nemůže ovlivnit ve svůj prospěch,*“<sup>48</sup> uvádí Mirriam Preišová. V jiné publikaci, Psychologie v medicíně, se dále dočteme, že *oproti všeobecnému povědomí nemusí být stres vždy na škodu, protože pomáhá aktivovat organismus na dílčí náročnější úkoly.*<sup>49</sup> „*Dlouhodobý stres však má skutečně negativní dopady: množství důkazů spojuje dlouhodobý stres s nepříznivými důsledky, jako je deprese, vyhoření a kardiovaskulární onemocnění. Stres se pojí také s infekcemi, pomalejším uzdravováním a zhoršováním symptomů takových onemocnění, jako je astma, opary a revmatická artritida.*“<sup>50</sup> Není proto divu, že je obecně i *odbornou literaturou*<sup>51</sup> řazen mezi hlavní příčiny fluktuace. Kategorie nadměrné míry stresu patří k těm, jež byly několikanásobně zpětně potvrzeny výslednými daty plynoucími z vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů.

Kategorie **dalších individuálních pohnutek** slouží zejména pro zatřídění jinam nezařaditelných důvodů pro změnu povolání, jež mezi prvotními kategoriemi nefigurovaly, nelze je k nim podřadit, ale jejich vliv na fluktuaci připustilo vícero

---

<sup>48</sup> PREIŠ, Mirriam. *Jak zvládnout syndrom vyhoření: najděte cestu zpátky k sobě*. 2015, s. 14.

<sup>49</sup> AYERS, Susan a DE VISSER, Richard. *Psychologie v medicíně*. 2015, s. 50.

<sup>50</sup> Tamtéž.

<sup>51</sup> VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 2013, s. 17.

respondentů. Z opakovaného výskytu tedy usuzujeme jejich relevanci a jmenovitě budou zmíněny níže ve výzkumné části.

Přímých otázek nepokrytě směřujících ke změně povolání bylo v rozhovoru vždy přinejmenším deset, jak se lze přesvědčit v přílohové části. *Stejně jako Weaver a Wu*<sup>52</sup> jsme přistoupili i k hypotetickým otázkám směřujícím do budoucna, jako například kde by respondenti chtěli pracovat za několik let.

## 2.5 Anonymita a anonymizace

Vzhledem k charakteru dotazů (a následně i získaných odpovědí) byla od počátku předpokládána nutnost anonymizace určitých, zejména osobních údajů. Během jednotlivých sezení s respondenty se názor autora na míru utajení poměrně dynamicky vyvíjel, obzvláště s ohledem na výrazně odlišné potřeby a přání informantů.

Po formální stránce shledáváme jako nezbytné zajistit jednotnost dokumentu. Z tohoto důvodu byla všem respondentům přidělena anonymizační značka RX (přičemž písmeno X zastupuje pořadové číslo, např. tedy R1, R5 apod.). Řada informantů ovšem nepovažovala zastření poskytnutých údajů za potřebné. Jejich osobní údaje tedy figurují vedle značky, neboť uvedení konkrétního příkladu může být ilustrativní a z výzkumného hlediska užitečné. Případně může jít o vítané vodítko pro pisatele dalších prací na dané téma.

Obdobně bylo postupováno při transkripci údajů o sdělovacích prostředcích, jichž se odpovědi týkaly. Část respondentů netrvala na zamlčení názvů, někteří požádali o vynechání jmen médií, s jejichž praktikami se plně neztotožňovali, případně v nich doposud profesně působí. Všechny požadavky byly pochopitelně vyslyšeny. Pro zachování relevance práce uvádíme se souhlasem respondentů alespoň bližší charakter média (například „regionální komerční rozhlasová stanice“ apod.).

---

<sup>52</sup> WEAVER, David H. a WU, Wei. *The global journalist: news people around the world*. c1998, s. 336.

## 2.6 Teoretický rámec

Zákonitosti fluktuace lze hledat s bližší znalostí hlavních aktérů, tedy novinářů, a jejich prostředí. Do značné míry *předurčující*<sup>53</sup> jsou proto mediální organizace jakožto *komplikované institucionální celky s vlastní administrativní strukturou, sofistikovaným rozdělováním odpovědnosti i pravomocí a s vysokou dělbou práce*.<sup>54</sup> Jejich fungováním se zabývá již od 50. let 20. století řada výzkumů, jež si všímají *stanovených regulí i neformálních, nepsaných postupů a specifických zvyků*<sup>55</sup>. Warren Breed rozděluje normy uvnitř organizace na *technické a etické*<sup>56</sup>, přičemž první jmenované souvisejí především s efektivním shromažďováním údajů a zpráv, druhé pramení z konceptu profese a na jejich důležitost poukazují mimo jiné *Hallin s Mancinim*<sup>57</sup>, zejména v souvislosti s médii veřejné služby.

V této práci si otázek morálky všímáme velmi intenzivně, stejně jako problematiku svobody. Se svobodou se nedělitelně pojí novinářská nezávislost, o níž se zejména ve vztahu k zadavatelům reklamy s obavami *vyjadřuje McChesney*<sup>58</sup> a poukazuje na nátlak inzerentů, jenž je rovněž předmětem našeho zájmu. V širším měřítku se mocenskými vlivy ve sdělovacích prostředcích zabývá Bagdikian. Přinejmenším v období od roku 1983 doposud jej lze označit za kritika velkých mediálních kartelů, jenž upozorňuje na riziko přílišné koncentrace mediální moci, a zatímco v publikaci *The Media Monopoly*<sup>59</sup> napočítal pět desítek společností udržujících dominantní postavení na trhu, v revidované *verzi z roku 2004*<sup>60</sup> popisuje již jen pětici nadnárodních firem se znatelnou převahou a nápadnou provázaností managementů.

Rozdílům v chodu mediálních institucí je třeba věnovat pozornost, neboť *jednotlivé mediální organizace se od sebe odlišují svými cíli, hodnotami a ekonomickým směřováním, jež jsou stanovovány majiteli a vyšším managementem*.<sup>61</sup> Dle Reifové

<sup>53</sup> TRAMPOTA, Tomáš. *Zpravodajství*. 2006, s. 48.

<sup>54</sup> JIRÁK, Jan a KÖPPOVÁ, Barbara. *Média a společnost*. 2003, s. 74.

<sup>55</sup> SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. 2014, s. 264.

<sup>56</sup> BREED, W. Social Control in the Newsroom: A Functional Analysis. In: *Social Forces*. 1955, **33**(4), s. 326.

<sup>57</sup> HALLIN, Daniel C a MANCINI, Paolo. *Systémy médií v postmoderním světě: tři modely médií a politiky*. 2008, s. 64.

<sup>58</sup> MCCHESENEY, Robert Waterman. *Problém médií: jak uvažovat o dnešních médiích*. 2009, s. 33.

<sup>59</sup> BAGDIKIAN, Ben H. *The media monopoly*. 1997. (První vydání právě z roku 1983.)

<sup>60</sup> BAGDIKIAN, Ben H. *The new media monopoly*. c2004.

<sup>61</sup> PRESTON, Paschal. *Making the news: journalism and news cultures in Europe*. 2009, s. 9.

*má struktura organizace na novináře, a tím i na výsledné sdělení značný vliv, neboť zprávy jsou důsledkem pracovního uspořádání.*<sup>62</sup> Na konečnou podobu obsahu vyvíjejí tlak *zažitě postupy, vztahy v redakčním týmu, individuální psychologické charakteristiky, vydavatelské požadavky, vnější vlivy, ekonomické podmínky a ideologické prostředí.*<sup>63</sup> O konkrétních organizačních tlacích *hovoří i Schudson*<sup>64</sup>.

Novináři jsou někdy nuceni k tomu, aby se *přizpůsobovali bulvarizaci*<sup>65</sup> periodika, v němž jsou zaměstnáni, což pro ně v této souvislosti znamená *volbu specifických atraktivních témat a formátů, jako jsou emočně laděné fotografie.*<sup>66</sup> Donsbach je dále přesvědčen o podstatné skutečnosti, která ovlivňuje podobu sdělení. Tedy že novináři, stejně jako nikdo jiný z podstaty věci *nemohou být objektivní, protože na realitu si každý člověk utváří subjektivní náhled. Navíc se ocitají pod tlakem času, konkurence, nedostatku objektivizačních prvků a veřejnosti.*<sup>67</sup> Společně s Pattersonem uskutečnil v roce 1996 *výzkum*<sup>68</sup>, který měl mimo jiné ukázat, podle jakých kritérií se žurnalisté rozhodují ve chvílích nejistoty a proč se mnohá média tak často tematicky překrývají. Ve všech pěti sledovaných zemích (Německu, Itálii, Švédsku, Spojeném království a USA) vyšlo najevo, že více než 60 procent z nich se spoléhá na údaje tiskových agentur (v Německu 90 procent novinářů), podobně četné jsou případy, kdy se novináři orientují dle názorů kolegů v redakci (65 až 84 procent). I tyto náhledy mohou být pro nadcházející výzkum užitečné, a to zejména formulací otázek, kdo má v českých médiích vliv na výslednou podobu komunikátů.

Vysoce komplexní výzkum týkající se osobností novinářů a novinářek provedli *Weaver a Wilhoit*<sup>69</sup> v 80. letech ve Spojených státech amerických. Ti kategorizovali novináře na *tlumočníky složitých společenských témat, rychlé posly a oponenty establishmentu, přičemž tyto role se mohou navzájem překrývat a nahrazovat.*<sup>70</sup>

<sup>62</sup> REIFOVÁ, Irena. *Slovník mediální komunikace*. 2004, s. 106–107.

<sup>63</sup> Tamtéž, s. 61, s. 75.

<sup>64</sup> BENSON, Rodney. Bringing the Sociology of Media Back In. *Political Communication* [online]. 2004, 21(3), 279-280 [cit. 2016-04-10].

<sup>65</sup> DONSBACH, Wolfgang. Psychology of News Decisions: Factors behind Journalists' Professional Behavior. In: *Journalism*. 2004, 5(2), s. 135.

<sup>66</sup> Tamtéž.

<sup>67</sup> Tamtéž, s. 136–137.

<sup>68</sup> Tamtéž, s. 141.

<sup>69</sup> WEAVER, David H. a WILHOIT, Cleveland G. *The American journalist: a portrait of U.S. news people and their work*. c1986.

<sup>70</sup> Tamtéž, s. 13.

V této souvislosti bychom měli zmínit taktéž Burnsovo pojetí *profesionalismu*<sup>71</sup>. Ustanovil tři hlavní postoje k profesnímu zadání, a sice *hlubokou oddanost tradičním cílům veřejnoprávního vysílání, oddanost úkolu a umění vytvářet kvalitní televizní vysílání a vrcholem profesionality je docílení požadovaného informačního produktu se zachováním vysoké míry objektivity, neutrality a faktičnosti.*<sup>72</sup>

Výzkum *The American journalist* lze patrně řadit k největším studiím tohoto druhu. Později na něj navázaly ještě *The American journalist in the 1990s: U.S. news people at the end of an era*<sup>73</sup> a *The global journalist in the 21st century*<sup>74</sup>. Z prvního vydání *Amerického novináře*<sup>75</sup> lze vyčíst, že obvyklá doba, po kterou novinář setrval v médiích, byla osm let a formálně nejvzdělanější žurnalisté působili ve zpravodajských agenturách. Jako největší pozitivum své práce vnímali novináři podle *publikace z 90. let 20. století*<sup>76</sup> možnost zpravovat veřejnost o novinkách a ověřovat pravdivost oficiálních prohlášení. Tři pětiny respondentů byly přesvědčeny, že takto mohou činit zcela svobodně.

Dostupné jsou rovněž české sociodemografické studie, které se zabývají mediálními pracovníky. V roce 2006 vyšla v žurnálu *Mediální studia práce Jaromíra Volka a Jana Jiráka*<sup>77</sup>, která se zaměřuje na sebepojetí novinářů. Struktura vzorku vykazuje relativně vysoké hodnoty dosaženého vzdělání, kdy bezmála 48 procent tvoří vysokoškoláci a takřka polovinu informantů středoškoláci, někteří z nich dále studující. Šest z deseti účastníků byli muži, 71 procent informantů se rekrutovalo z celostátních a 29 procent z regionálních a lokálních sdělovacích prostředků. „Obecně lze konstatovat, že si čeští novináři svou profesní komunitu příliš neidealizují. Jak naznačuje sémantický diferenciál (...) i hloubkové rozhovory,

---

<sup>71</sup> BURNS, Tom. PUBLIC SERVICE AND PRIVATE WORLD 1. In: *The Sociological Review*. 1965, **13**(S1), s. 65.

<sup>72</sup> Tamtéž.

<sup>73</sup> WEAVER, David H. a WILHOIT, Cleveland G. *The American journalist in the 1990s: U.S. news people at the end of an era*. 1996.

<sup>74</sup> WEAVER, David H. a WILLNAT, Lars. *The global journalist in the 21st century*. 2012.

<sup>75</sup> WEAVER, David H. a WILHOIT, Cleveland G. *The American journalist: a portrait of U.S. news people and their work*. c1986.

<sup>76</sup> WEAVER, David H. a WILHOIT, Cleveland G. *The American journalist in the 1990s: U.S. news people at the end of an era*. 1996, s. 83–90.

<sup>77</sup> VOLEK, Jaromír a JIRÁK, Jan. Vybrané atributy profesního sebepojetí českých novinářů. In: *Mediální studia*. 2006.

domácí žurnalisté mají jisté pochybnosti, zvláště pokud jde o dodržování standardů novinářské činnosti (...).<sup>78</sup>

Taktéž tuzemští mediální pracovníci si, stejně jako ti z USA, *nejvíce považovali*<sup>79</sup> možnosti zprostředkovávat ostatním informace a odhalovat a zveřejňovat problémy. Velmi důležité to bylo pro 83, respektive 67 procent. K podobným hodnotám se dobrali i *Moravec, Urbániková a Volek*.<sup>80</sup> Oproti tomu nejméně žurnalistů *hledalo*<sup>81</sup> v profesi společenské uznání (10 procent) a příležitost ovlivňovat politická rozhodnutí (6 procent). Začínající novináři cítí jistou *profesní deziluzi*<sup>82</sup>. Důsledkem je, že nejsilněji se u nich projevuje kariérní motivace.

---

<sup>78</sup> Tamtéž, s. 27.

<sup>79</sup> Tamtéž, s. 29.

<sup>80</sup> MORAVEC, Václav, URBÁNIKOVÁ, Marína a VOLEK, Jaromír. HOMOGENOUS, OR HETEROGENOUS?: A COMPARATIVE ANALYSIS OF THREE CZECH JOURNALISTS GENERATIONS. In: *Communication Today*. 2015, s. 43.

<sup>81</sup> VOLEK, Jaromír a JIRÁK, Jan. Vybrané atributy profesního sebepojetí českých novinářů. In: *Mediální studia*. 2006, s. 29.

<sup>82</sup> Tamtéž, s. 35.

### 3. Představení respondentů

Obsahem kapitoly je přehled všech respondentů, kteří absolvovali polostrukturovaný rozhovor pro účely této magisterské diplomové práce. Informanti jsou řazeni od nejmladšího po nejstaršího. Odstavce přinášejí základní informace o jejich osobě, zejména souhrn jejich redakčního působení. K uvádění jmen a sdělovacích prostředků, popřípadě jejich anonymizaci, bylo přistupováno způsobem podrobně rozepsaným ve výše uvedené podkapitole 2.5 *Anonymita a anonymizace*. Věk dotazovaných je uváděn aktuálně k první polovině roku 2016, kdy byla práce odevzdána k posouzení.

Respondentka **R1** je tříadvacetiletou absolventkou vysokoškolského oboru žurnalistiky. Začátkem roku 2014 nastoupila na východní Moravě na povinnou stáž jako redaktorka do regionálního tištěného deníku, přibližně po třech měsících zde získala smlouvu na dobu určitou. Na podzim roku 2015 se přihlásila do výběrového řízení Českého rozhlasu, kde se v krajské redakci ucházela o pozici reportérky. U vstupních pohovorů obstála a v týmu stanice veřejné služby působí doposud. „Na gymnáziu jsem si přála stát se písíicí novinářkou. Objevovat pro sebe nové věci, jít do hloubky a předávat je ostatním. Proto jsem se přihlásila na žurnalistiku. Krátká zkušenost v /regionálním tištěném deníku/<sup>83</sup> mě ale na dlouho z deníkařiny vyléčila. Čekala jsem hodně, ale způsob, jakým se v redakci pracovalo, to bylo čiré ždímání zaměstnanců a amatérismus.“

Respondent **R2**, šestadvacetiletý Jakub Stejskal, zahájil své působení v médiích kolem roku 2009. Bez hlubšího povědomí o vnitřním fungování sdělovacích prostředků se stal redaktorem lokální televizní stanice B-TV (známé také jako Brněnská televize, dříve ryze kabelové, v dnešní době již šířené rovněž pomocí digitálního terestrického vysílání). Zde se průběžně zabývá denním zpravodajstvím z Brna a okolí, v současné době je přibližně jeden rok šéfredaktorem týmu zpravodajství B-TV. K mediální profesi jej přivedla dle vlastních slov spíše shoda okolností. „Ve škole jsem si vždycky dělal srandu, že jednou budu dělat v televizi. Nemyslel jsem to tenkrát vážně, i když samozřejmě to pro mě bylo lákadlo. Při jedné akci jsem se z absolutní naivity redaktora B-TV zeptal, jestli někoho nehledají,

---

<sup>83</sup> Mezi lomítky jsou uváděny názvy a jména po anonymizaci.

a náhoda byla na světě,“ uvedl. Jakub Stejskal je seznámen s vnitřním fungováním své redakce, s jiným profesním prostředím v mediální oblasti doposud nemá zkušenosti. Respondent dosáhl středoškolského vzdělání s maturitou.

Respondentka **R3**, třicetiletá Barbora Lukšová, nastoupila bezmála před osmi lety do regionální redakce MF DNES. Zde se zabývala převážně problematikou zdravotnictví a sociálně laděnými reportážemi a zpravodajstvím. Vzhledem ke způsobu organizace práce se musela zabývat i přesahy do dalších oblastí, například bezpečnostní či soudní, včetně černé kroniky, anebo politické. V roce 2011 uspěla ve výběrovém řízení na krajskou reportérku redakce zpravodajství České televize, televizního studia Brno. Koncem roku 2015 nastoupila na post tiskové mluvčí Dopravního podniku města Brna. Informantka přiznává silnou deziluzi, zejména v první části svého působení ve sdělovacích prostředcích. Také ona tvrdí, že ji k povolání v mediální sféře přivedla spíše nezamýšlená souhra událostí: „Po střední škole jsem nastoupila na jazykovou školu a začala studovat sociologii v kombinaci s žurnalistikou, potom ještě pedagogickou fakultu. Pořád jsem ale nebyla rozhodnutá, že bych chtěla pracovat v médiích. Po dvou letech, když jsme na pedagogické fakultě měli projít povinnou praxí, mě napadlo přihlásit se o ni v novinách. Praxi jsem skutečně absolvovala a následně jsem v redakci zůstala.“ Informantka je absolventkou vysoké školy.

Respondent **R4** má za sebou ve svých jednatřiceti letech již poměrně bohatou kariérní historii. V roce 2000 zahájil svou první profesní zkušenost v médiích, a to rovnou jako šéfredaktor oblastního kulturního měsíčníku v severozápadních Čechách. Ve stejné lokalitě se stal o tři roky později editorem městského zpravodaje a přibližně po dvanácti měsících byl přijat jako reportér tamního týdeníku. Posléze se již věnoval činnosti výhradně v celostátních médiích, zpočátku ovšem v jejich regionálních redakcích. V roce 2005 se stal regionálním reportérem celoplošné komerční televizní stanice, o tři roky později vedoucím krajského studia. Souběžně s touto pozicí poskytoval po dobu jednoho roku své příspěvky celoplošné rozhlasové stanici. V roce 2010 se přesunul do Prahy, kde byl zaměstnán jako televizní reportér domácího zpravodajství. V roce 2013 jej přední tuzemský mediální holding přijal na pozici vedoucího public relations a tiskového mluvčího. V témže období začal respondent R3 vydávat svůj vlastní zájmový časopis. Magazín produkuje i nadále,



souběžně zastává v jednom z dominantních mediálních domů post vedoucího domácího a politického zpravodajství. Sdělovací prostředky pro něj byly přitažlivými již od raného mládí, přestože se původně věnoval jinému oboru. „Studoval jsem cestovní ruch, ale už při nástupu na střední školu jsem se o média zajímal a věnoval se jim. K psaní i médiím jsem měl blízko už jako malé dítě, po tomhle povolání jsem toužil.“ Dosáhl středoškolského vzdělání zakončeného maturitní zkouškou.

Respondentka **R5**, dvaatřicetiletá Tereza Strnadová, je již čtvrtým rokem členkou týmu České televize. Mezi lety 2012 a 2014 vystupovala na obrazovce v roli reportérky zpravodajské relace Události, od roku 2013 doposud se zabývá aktuální publicistikou v pořadu 168 hodin. Mezi lety 2007 a 2012 patřila k reportérské sekci deníku MF DNES, kde přinášela informace zejména z dění na politické scéně, která je po většinu profesního působení její doménou. Tereza Strnadová začínala jako redaktorka v regionálním Deníku. Patří k těm žurnalistům, pro které byla novinářina odjakživa vytouženou profesí a metou. Vnímá ji i jako svůj koníček a považuje za přirozené, že své profesi přizpůsobuje volný čas. „Práce v médiích byla mým snem už od střední školy, kde jsem vedla a vydávala školní časopis,“ podotkla respondentka. Tereza Strnadová má ukončené vysokoškolské vzdělání.

Respondent **R6**, třiatřicetiletý Michal Janotka, vystupuje v posledních osmi letech ve vysílání televizní stanice FTV Prima jako redaktor i moderátor pořadu Krimi zprávy. Lze jej považovat za jednu z takzvaných tváří<sup>84</sup> této televizní stanice, a to nejen kvůli jeho několikaleté loajalitě, ale především s ohledem na jeho vystupování v dalších relacích televizního kanálu. V hlavním vysílacím čase byl mimo jiné účastníkem soutěže *Máme rádi Česko*<sup>85</sup>, zapojil se do zpravodajské roadshow *Prima jede za Vámi*<sup>86</sup> a byl představen v pravidelném interview s názvem *Miniduel*<sup>87</sup>. Začínal jako redaktor televizní stanice B-TV, kde byl zaměstnán po čtyři roky. Práce ve sdělovacích prostředcích je pro něj dosažením vytčené mety.

---

<sup>84</sup> Osobnosti reprezentující FTV Prima i v jiných než svých kmenových pořadech, účastníci firemního marketingu a vztahů k veřejnosti.

<sup>85</sup> FTV PRIMA. *Máme rádi Česko IV (2)*. *Prima* [online]. Praha: FTV Prima, spol. s r. o., 2016 [cit. 2016-02-14].

<sup>86</sup> FTV PRIMA. Zpravodajská roadshow Prima jede... za vámi pokračuje na náměstí T. G. Masaryka v České Lípě. *PRIMA* [online]. Praha: FTV Prima, spol. s r. o., 2015 [cit. 2016-01-07].

<sup>87</sup> FTV PRIMA. *Miniduel* 9. 5. 2014 – Michal Janotka. *Prima PLAY* [online]. Praha: FTV Prima, spol. s r. o., 2015 [cit. 2015-11-07].

„Vždycky jsem chtěl pracovat v televizi. Říkal jsem si, že by mě to bavilo. Žádný stereotyp, ale naopak adrenalin, setkávání se s lidmi a vytvoření díla, které vidí statisíce lidí denně. Proto jsem přerušil vysokou školu a šel na první konkurz do televize. Povedlo se a od té doby pracuji v médiích,“ popsal Michal Janotka. Středoškolské vzdělání zakončil maturitou.

Respondentka **R7** má čtyřiatřicet let. V médiích vykonává souběžně několik profesí. Aktuálně sedmým rokem vystupuje jako moderátorka jednoho z nejposlouchanějších moravských regionálních rádií, spadajícího pod širší rodinu soukromých rozhlasových stanic vysílajících v celé České republice. V roce 2015 obdržela nabídku stát se v rádiu programovou ředitelkou. Možnost využila, avšak i nadále se věnuje moderování. Paralelně vystupuje jako jedna z dvojice uvaděčů ve zpravodajsko-publicistickém pořadu formátu Dobrého rána či Snídaně s Novou, a to na místní televizní stanici. Díky obtížně zaměnitelnému hlasu je v lokalitě vyhledávanou moderátorkou řady společenských i soukromých firemních akcí. „Práce v médiích nebyla mým snem, přivedla mě k ní náhoda. Předtím jsem krátce pracovala ve školství, a nebyla jsem spokojená. Tehdy mě zaujal inzerát na moderátory nového rádia. Hlasové zkoušky dopadly dobře a od té doby jsem tu.“ Respondentka má vysokoškolské vzdělání, titul MgA.

Respondentka **R8** nastoupila ve svých sedmatřiceti letech po tříleté rodičovské dovolené jako editorka webu do jednoho z médií veřejné služby. I během pracovní odmlky se částečně věnovala tvorbě. Jako externí spolupracovnice zasílala příspěvky do magazínu cíleného na podnikající ženy, spravovala po obsahové stránce internetové stránky spojené s kampaní jednoho ze současných politických lídrů na celostátní úrovni, přednášela o zpravodajství na vysoké škole a na zakázku psala tiskové zprávy. V období před narozením dítěte se tři roky věnovala českému ekonomickému dění jako externí redaktorka internetového deníku. Přibližně tři a půl roku strávila v regionální redakci celostátního tištěného deníku. „Na možnost, že budu pracovat v novinách, jsem se připravovala už od konce střední školy, kdy jsem pravidelně každé léto strávila měsíc jako elévka v redakci /regionálního deníku/. V době vysokoškolských studií, kdy jsem na bakaláři studovala žurnalistiku spolu s psychologií, jsem ale spíš koketovala s myšlenkou, že obživu budu hledat na poli psychologického poradenství. (...) Ke konci studia jsem si našla, naštěstí placenou,

praxi v regionální redakci /celostátního deníku/. Po skončení mi šéf nabídl, jestli bych se chtěla stát stálým redaktorem, byť tedy se smlouvou jako externista. Do té doby jsem se ujistila, že psát mě doopravdy baví asi ze všeho nejvíc, (...) takže jsem neodmítla a stala se oficiálním psavcem.“ Informantka dosáhla vysokoškolského vzdělání.

Respondent **R9**, dvačtyřicetiletý Robert Čásenský, patří k zakladatelům časopisu Reportér, jehož je rovněž od samotného vzniku v září 2014 šéfredaktorem. Zatím největší část své profesní dráhy strávil v redakci MF DNES, kde byl od roku 2001 zástupcem šéfredaktora, o pět let později se stal šéfredaktorem. Na postu zástupce šéfredaktora pracoval i v Lidových novinách v rozmezí roků 1998 a 2000. Zkušenosti sbíral i ve vlastní agentuře zaměřené na vztahy s veřejností, a to po dobu čtyř let. Začátky jeho působení v médiích se datují do roku 1993, kdy psal jako redaktor do Českého deníku. O rok později již vedl domácí zpravodajství Denního Telegrafu, jehož redakci opustil, dle vlastních slov, kvůli politickým tlakům, jež v tehdejší době vnímal jako neakceptovatelné. O svých novinářských začátcích pro účely této práce řekl: „Bylo to dílo úplné náhody, protože mě k tomu v prvním ročníku vysoké školy přivedl inzerát v menze, kde stálo, že Český deník nabírá lidi. Předtím jsem o tom vůbec neuvažoval. Ani o tom, že bych se tam přihlásil. Jeden můj kolega ale tehdy byl vášnivý čtenář Českého deníku a řekl ‚hele, tady se můžeš ucházet o práci‘. Tak jsem usoudil, že je to mnohem lepší než roznášet letáky Sazky na Václaváku, zavolaal jsem tam a řekli mi, ať přijdu na pohovor, po němž jsem byl přijat.“

Respondent **R10**, třičtyřicetiletý Michal Musil, je spoluzakladatelem měsíčníku Reportér. Stejně jako Robert Čásenský opustil deník MF DNES krátce *po odkoupení*<sup>88</sup> vydavatelství MAFRA, a. s.<sup>89</sup>, skupinou *Agrofert vlastněnou Andrejem Babišem*<sup>90</sup>. Dvojice těchto informantů byla vybrána zejména z toho důvodu, aby bylo možné efektivněji analyzovat, jaké aspekty sehrály roli v jejich uvažování o odchodu z mediálního domu MAFRA a zda do rozmýšlení promlouvaly i jiné pohnutky než morální, jež bylo možné předpokládat s ohledem na některá jejich *veřejná i neveřejná*

<sup>88</sup> MAFRA, a. s. *Obchodní rejstřík: ... váš spolehlivý zdroj informací* [online]. Praha: Springtide Ventures, s. r. o., 2013 [cit. 2016-01-14].

<sup>89</sup> Dále jen MAFRA nebo v případě tabulek, přímé řeči a parafrázi Mafra. (Obdobně MF DNES.)

<sup>90</sup> AGROFERT, a. s. *Obchodní rejstřík: ... váš spolehlivý zdroj informací* [online]. Praha: Springtide Ventures, s. r. o., 2000 [cit. 2016-01-14].

*prohlášení*<sup>91</sup>. Profesní dráha obou novinářů byla prakticky identická. V případě Michala Musila se odlišuje pouze působením v časopisu Týden mezi lety 2003 až 2006, kam v roce 2003 přestoupil z Lidových novin. Tuto skutečnost autor zjistil až během realizování jednotlivých rozhovorů. Ani Michal Musil před začátkem kariéry nezamýšlel působení v médiích. „Když jsem druhým ročníkem studoval historii, zavolal mi jeden můj známý. Jeho nevlastní otec byl Honza Patočka, syn slavného filozofa Jana Patočky. A ten známý se mě ptal, jestli Honzu znám, že hledá redaktory do Českého deníku, a já na to, že jasně, ale velkou váhu jsem tomu nepřikládal, ta možnost práce tam mi připadala velmi vzdálená. V tom jsem se ale mýlil, protože mi za dva dny volal a ptal se, kdy nastoupím. (...) Že to bude na celý život, to jsem netušil. Média mi do té doby vůbec nepřišla na mysl, pokud nepočítáme studium protektorátního tisku a řízení protektorátního tisku.“ Respondent má ukončené středoškolské vzdělání s maturitou.

Respondentka **R11** má sedmačtyřicet let, prvních dvacet let svého mediálního působení spojila s oblastí východních Čech, kde od roku 1989 působila coby zaměstnankyně několika mediálních institucí i jako osoba samostatně výdělečně činná. Do roku 1991 byla externí dopisovatelkou lokálního zpravodaje, další čtyři roky jeho stálou redaktorkou. Souběžně si po toto šestileté období přivydělávala jako korektorka v místním nakladatelství. Následně byla oslovena svým známým, aby přijala místo editorky a moderátorky rozhlasového zpravodajství na komerční stanici. Pozici zastávala do roku 2000, kdy uspěla jako uchazečka o práci politické reportérky v regionální redakci tištěného deníku. O dva roky později byla povýšena na editorku. V roce 2009 se přestěhovala do Českých Budějovic, kde nastoupila na totožnou pozici ve stejném médiu, tentokrát jako zástup za rodičovskou dovolenou. Od roku 2011 píše texty jako externí příspěvatelka převážně do zájmových časopisů a magazínů o životním stylu, pro jednu z jihočeských radnic v menší obci připravuje externě komunikační plány, příspěvky do zpravodaje a příležitostné tiskové zprávy pro média. „Psaní mě bavilo už na střední škole. Když mě rodiče upozornili na možnost přispívat do zpravodaje, viděla jsem v tom fajn koníček. Doufala jsem, že to povede k práci v novinách, ale samozřejmě jsem neměla představu, co to obnáší ani kam se můj život bude ubírat.“ Respondentka má dokončené středoškolské vzdělání s výučním listem.

---

<sup>91</sup> s. 72–74

Respondent **R12** ve svých devětačtyřiceti letech odchází od zaměstnavatele, u něhož strávil sedmnáct let. S ohledem na okolnosti požádal o částečnou anonymizaci, zejména u svého doposud posledního profesního působení. Vzhledem k rozsahu profesního životopisu uvádíme redakce heslovitě: do roku 1989 samizdat (časopis Šot, Satyr a samizdat na domovské univerzitě); 1990: redaktor časopisu Host; do roku 1994 publicista „na volné noze“ (Lidové noviny, Rock and Pop, další kulturní časopisy, Rovnost); 1994–1995: redaktor zpravodajství České televize Brno); cca 1996–1999 televizní scenárista; 1999 až doposud: editor krajských příloh celostátního deníku a regionálních sekcí zpravodajského webu. Aktuálně hledá nové zaměstnání v oboru. Začátky práce v médiích dle jeho slov přirozeně vyplynuly z okolností. „V devadesátých letech jsem se aktivně věnoval literatuře a rock and rollu. V tištěných médiích tehdy hustě vycházely recenze a kritiky na nové knihy, ale i profily zajímavých skupin na rozvíjející se klubové scéně. (...) Do zpravodajství jsem měl určitě přesahy a k editování novin mě dovedl kamarád pracující v redakci.“ Informant dokončil vysokoškolské vzdělání.

Respondentka **R13**, Jana Soukupová, má sedmapadesát let a před rokem 1989 byla aktivní členkou moravského disentu. Politická aktivita se silně otiskla i do jejího pracovního uplatnění před sametovou revolucí. Dva roky se živila výlepem plakátů, stejně dlouhý čas vydávala v jídelně pokrmy a čtyři roky pracovala jako uklízečka. Přispívala do samizdatových periodik. Bezprostředně po převratu spoluzakládala Moravské noviny, kde se na jeden rok stala zástupkyní šéfredaktora. Další čtyři roky pracovala na stejném postu v Moravském expresu, dále působila jako nakladatelská redaktorka, šéfredaktorka časopisu Moment Boby, ředitelka nakladatelství, šéfredaktorka Moravského Jihu a od roku 2007 do nynějška je profesně spojena s MF DNES, a to jako redaktorka, posléze externí spolupracovnice. „Psala jsem vždycky ráda. Hned v prosinci 1989 jsem s kolegou založila první nezávislé Moravské noviny v republice a s přestávkami jsem vedla různá moravská periodika.“ Středoškolské vzdělání úspěšně zakončila postupně dvěma maturitními zkouškami.

Respondent **R14**, Jaroslav Bobek, je ve svých šestašedesáti letech předsedou jihomoravské regionální rady Syndikátu novinářů ČR. Začátky jeho činnosti ve sdělovacích prostředcích se datují do roku 1973, kdy v okresních novinách Jiskra

v Třebíči nastoupil jako samostatný (později odborný) redaktor. Rokem 1976 započal své desetileté působení v brněnském deníku Rovnost, kde byl nejprve redaktorem, následně vedoucím redaktorem oddělení zemědělství a potravinářského průmyslu. Mezi lety 1987 a 1990 mu byly jakožto vedoucímu redakce svěřeny publicistika a zpravodajství v České televizi, studiu Brno, v pozdější fázi tohoto období se stal zástupcem ředitele pro publicistickou a dokumentární tvorbu. Na dalších sedmnáct roků spojil svůj profesní život s nakladatelstvím KIRA. V současnosti je spjat se Syndikátem novinářů jižní Moravy a jím vydávaným webovým portálem BrnoŽurnál. „Od čtrnácti let jsem posílal příspěvky do okresních novin Jiskra, krajské Rovnosti i celostátních Zemědělských novin. Když se v okresních novinách uvolnilo místo redaktora, obrátil se na mě tehdejší vedoucí redaktor, abych se stal profesionálním novinářem,“ líčí své začátky. Respondent je absolventem vysoké školy.

## 4. Příčiny fluktuace pohledem respondentů

Identifikované a níže vyjmenované faktory ovlivňující fluktuaci nelze vnímat izolovaně. Ačkoliv není možné vyloučit eventualitu, že existují mediální pracovníci, jež k odchodu ze zaměstnání přiměje pouze jediný dílčí aspekt, v praxi takových případů patrně mnoho nenastane. Všichni oslovení informanti byli schopni stanovit přinejmenším dvě, zpravidla ovšem výrazně více okolností, jež žurnalistům ztěžují práci. Každá z určených kategorií je navíc nutně zevšeobecňující a skýtá další podskupiny konkrétních důvodů. Kupříkladu *Branham*<sup>92</sup> byl s to rozpoznat hned sedmašedesát příčin fluktuace. Jedná se tedy o vzájemně propojený systém, jenž dává hlubší smysl ve své komplexnosti a názorně ilustruje podmínky práce současných novinářů. Mějme, prosím, na paměti, že ani jednotlivé subkapitoly nepopisují separované jevy, ale že na mediálního pracovníka mohou mít dopad třeba i všechny definované podmínky současně.

### 4.1 Časová náročnost

Časové hledisko je dle zjištění vyplývajících z rozboru provedených interview jedním z nejpodstatnějších důvodů, jež ovlivňují (ne)spokojenost novinářů na daném pracovním místě, a silně promlouvá do rozhodování, zda na aktuální pozici zůstat, anebo hledat zaměstnání jiné. Otázky rozhovorů se této oblasti dotýkaly s různými nuancemi a mezi respondenty nebyl nikdo, kdo by nepřipouštěl nadstandardní časovou dotaci, kterou je nutné tomuto povolání obětovat, popřípadě by alespoň nepocíťoval přítomnost prakticky neustálého spěchu. „(Žurnalistika – pozn. autora) *bude vždy potřebovat lidi, kteří dokáží přemýšlet o novinkách a žít jimi 24 hodin denně. Je to zaměstnání, které vás nikdy nenechá o samotě.*“<sup>93</sup>

#### 4.1.1 Zatížení v řádné pracovní době

Rysy časového zatížení nemusejí nutně spočívat výhradně v překračování určené pracovní doby a v jejím nepřiměřeném zasahování do volného času. Neúměrné

<sup>92</sup> BRANHAM, Leigh. *The 7 hidden reasons employees leave: how to recognize the subtle signs and act before it's too late*. 2012, s. 21–23.

<sup>93</sup> NIBLOCK, Sarah. *Inside journalism*. 1996, s. 155. (překlad vlastní)

mohou být i úkoly kladené na zaměstnance v rozmezí jejich běžné směny, skladba těchto úkolů anebo jejich naléhavost.

#### 4.1.1.1 Množství úkolů

Pocit nedostatku volného času mnohdy pramení z hektického průběhu dne, kdy jsou novináři nuceni věnovat se několika tématům najednou, přesouvat se na místa konání důležitých (alespoň v kontextu mediální instituce, optikou šéfredaktora či editora) událostí, telefonovat a setkávat se s osobami, které jsou zdroji informací, a následně tvořit výstupy v podobě textů a reportáží.

„V novinách nebylo výjimkou, že jsem dostala naloženy dva *otvíráky*<sup>94</sup> a k tomu další dva nebo tři menší texty. To se pochopitelně samo o sobě nedalo stíhat. Nemluvíme o situacích, kdy se před dokončením celá koncepce změnila a povinnosti, které jsem měla poctivě a správně splněné, jsem musela dělat znovu a byly z nich povinnosti nové, protože jim zkrátka editoři přiřadili jiné priority,“ popisuje respondentka R1. Připojuje i vzpomínky na víkendové služby, kdy během soboty a neděle plnila čtyři až šest stran pro pondělní vydání regionálního supplementu pouze ona a jeden kolega ze sportovní redakce.

Kromě přetrvávajícího napětí může být tento stav také zdrojem zklamání, jak uvádí například respondentka R3 Barbora Lukšová: „Po příchodu do novin se mi zhroutila představa novináře jako člověka, který má o všem přehled, má vybudovanou síť svých kontaktů a na každý článek má dostatek času, aby nevyplodil úplnou hloupost.“

Určitá automatizace a šablonovitost činností, jež je někdy *nezbytná pro adaptaci na vysoké tempo práce*<sup>95</sup>, může v očích pracovníků sdělovacích prostředků vést až ke zdánlivému odlidštění profesního prostředí. Respondent R4 tvrdí, že díky svému zájmu o média tušil ještě před příchodem do první redakce, jaké prostředí má očekávat. „Ale vím, že řada mých přátel, kteří vystudovali žurnalistiku, měla s nenaplněným očekáváním problémy. Doufali, že budou mít na jedno téma několik

<sup>94</sup> Slangové označení pro hlavní text umístěný na prvním (horním) místě strany.

<sup>95</sup> JÍLEK, Viktor: *Psaná publicistická sdělení v kontextu teorie komunikace*. 2004, s. 79–80.



stránek prostoru, několik dní času. Nikdo jim na škole neřekl, že hlavně zpravodajství je téměř tovární provoz.“

Je vhodné vzít na zřetel, že tento pohled není vlastní výhradně žurnalistům, kteří opustili zpravodajsko-publicistickou produkci a věnují se již jiným činnostem, jako třeba právě respondentka R3 coby tisková mluvčí, ale i těm, kdo v mediálních domech na těchto pozicích nadále setrvávají a vnímají novinářinu jako své hobby. Nabízí se otázka, zda by rozčarování v řadách nezkušených mediálních pracovníků nemohl zmírnit například vysokoškolský kurz detailně přibližující reálné nevýhody a rizika každodenního novinářského života<sup>96</sup>. I respondentka R5 Tereza Strnadová, která během interview opakovaně zmiňovala, že novinářskou profesi vnímá jako poslání a byla jejím snem, spontánně upozorňuje na rozpor mezi akademickou teorií a mediální praxí. „Oproti tomu, co jsme se učili na žurnalistice, je méně času na zpracování tématu, v regionu téměř žádný čas na investigativu a obecně dost jiný pohled na psaní textů,“ popisuje.

Potenciální příčiny časové exponovanosti povolání spočívají patrně v již zmiňované<sup>97</sup> povaze žurnalistiky, ale také v nejrůznějších *institucionálních překážkách*<sup>98</sup>, zejména v nedostatku personálu, jenž je důsledkem finanční zdrženlivosti zaměstnavatelů. Celosvětově média markantně pocítila trend snižování stavů mimo jiné v období finanční krize po roce 2008. „*Vynucené šetření a krize mezitím velmi reálně a tvrdě zasáhly už tak nejistou novinářskou profesi. S touto změnou v mediální krajině úzce souvisejí ztráty zaměstnání a prohlubující se nejistota pro převážnou většinu aktivních novinářů. Možnosti uplatnění se pro žurnalisty v posledním desetiletí dramaticky proměnily, a krize tento stav ještě zhoršila.*“<sup>99</sup>

<sup>96</sup> Některé univerzity se tematice věnují už i v současné době ve svých předmětech. Jedná se například o kurzy Žurnalistická tvorba I a II na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy. „Adepti si na základě přednášek a seminářů mají osvojit znalosti novinářské práce v tisku, rozhlase, televizi a tiskových agenturách, orientovat se v profesních problémech, včetně problémů etických a v základních žurnalistických tématech a rubrikách.“

Zdroj: Předměty. *Žurnalistická tvorba I - JJB012* [online]. Praha: Univerzita Karlova, 2015 [cit. 2016-02-01].

<sup>97</sup> s. 4–6

<sup>98</sup> s. 84–90

<sup>99</sup> SARIKAKIS, Katharine. *Journalism at risk: Threats, challenges and perspectives*. 2015, s. 175. (překlad vlastní)

Kontinuální úbytek podřízených spojený s rostoucími nároky na odvedenou práci provázal na postu šéfredaktora MF DNES i respondenta R9 Roberta Čásenského. „*Když jsem přebíral Mladou frontu<sup>100</sup>, byly jen tržby z inzerce hodně přes miliardu korun. Když jsem odtamtud odcházel, byla to méně než polovina, okolo 450 milionů. Adekvátně tomu se zhoršovala situace celého vydavatelství a samozřejmě byl čím dál větší tlak na racionalizaci práce, tedy ubírání lidí, propouštění, a tím i přidávání práce, protože už si je firma nemohla dovolit,*“ líčí Čásenský.

Obecně lze konstatovat, že většinou informantů je dostatek času na práci chápán v mediální profesi jako jistý nadstandard. Svým způsobem je možné ho vnímat jako komoditu, kterou lze prodávat publiku a jejíž existence je hodna zdůraznění. Pro Roberta Čásenského je čas devízou měsíčníku, jehož je informant zakladatelem: „*Hodnota práce lidí v Reportéru je nejenom v tom, že jim do psaní nikdo nemluví, ale mají i dost času na zpracování a využití svých dlouhodobých zkušeností.*“

#### 4.1.1.2 Skladba úkolů

V současné době se již v literatuře i praxi zcela běžně pracuje s konceptem takzvaného *multimediálního novináře<sup>101</sup>*. Lynchová ve svém výčtu, co jsou to multimédia, *uvádí<sup>102</sup>* příklad příběhu zveřejněného na internetu, jenž je ovšem kombinací psaného slova, fotografií, video či audio klipu, grafiky, popřípadě interaktivních prvků, jako jsou ankety. „*Tyto prvky jsou komplementární, nikoliv nadstavbové. Multimediální novináři jsou sběrači zpráv a informací, jimž vyhovuje práce, při níž vyrábějí všechny výše zmíněné prvky.*“<sup>103</sup>

S ohledem na téma této diplomové práce je zapotřebí zodpovědět, zda se již nenacházíme v přelomovém období, kdy v mnoha redakcích vyprchala fakultativnost, již lze vnímat z předchozí citace, a zda se z „multimediálnosti“ nestala povinnost. Ostatně již dva roky po Lynchové píše Duy Linh Tu takto: „*Když jsem začal se svou žurnalistickou kariérou, role a popisy práce novinářů byly jasné. Pisatelé psali do novin a časopisů, rozhlasoví producenti utvářeli rádio a lidé od videa pracovali*

<sup>100</sup> Deník MF DNES vydavatelství MAFRA, a. s., nezaměňovat s vydavatelstvím Mladá fronta, a. s.

<sup>101</sup> GHANEM, Jakub. *Propojování internetových a tištěných žurnalistických titulů na příkladu iDnes.cz a MF DNES*. 2009, s. 27.

<sup>102</sup> LYNCH, Lorrie. *Exploring Journalism and the Media*. 2013, s. 37.

<sup>103</sup> Tamtéž. (překlad vlastní)

*v místních televizích nebo u větších společnostech. Tenkrát ještě nebyl zrozen koncept multimediálního žurnalisty. Dnes se po novinářích vyžaduje, aby psali, fotili, analyzovali data, vytvářeli grafiky a produkovali video, a to jako běžné součásti svého povolání.*<sup>104</sup>

Brněnské studio České televize v roce 2014 dokonce představilo novinku ve vysílání, a sice zpravodajské reportáže *natáčené výhradně na mobilní telefon*<sup>105</sup> značky iPhone. Již v zimě byl v pořadu Události v regionech plus *odvysílán i živý vstup*<sup>106</sup> snímáný mobilem. Autor této diplomové práce sledoval při výkonu svého povolání reportérku České televize, jak na mobilní telefon nasnímala veškeré potřebné záběry do reportáže, s užitím stativu i rozhovor s hlavními aktéry, svůj vlastní stand-up<sup>107</sup>, a následně zamířila do redakce, aby reportáž okomentovala a sestříhala. Množství úkonů, jimž musela věnovat pozornost, bylo značné. Reportáž pro natáčení mobilem byla navíc zvolena tak, že redaktorka musela filmovat za jízdy na motorovém člunu. Současně posádce předávala instrukce, sledovala dění okolo a kontrolovala pořízený záznam. I tyto situace mohou být dalším pramenem diskomfortu.

„V tom, jak se média modernizují, vidím problém. Je to nesmírně stresující. Už nestačí jenom napsat článek nebo reportáž, mezi tím musíte ještě udělat fotky, poslat aktuální esemesku, popřípadě živě vstoupit a telefonovat,“ potvrzuje aktuální nastavení pracovních činností v některých redakcích respondentka R3 Barbora Lukšová.

Moderní technologie zcela transformují i způsob konzumace médií, přirozený vývoj tedy směřuje i k přesunu mimo doposud dominantní platformy kupříkladu směrem k obrazovkám počítačů, tabletů a mobilních telefonů. „Vůbec těm mladým nezávidím. Začalo to někdy kolem roku 2010 jedním dvěma příspěvky na firemním Facebooku denně, dnes se po nich, v podstatě úplně mimo oficiální rovinu, chce, aby

<sup>104</sup> TU, Duy Linh. *Feature and Narrative Storytelling for Multimedia Journalists*. 2015, s. 13. (překlad vlastní)

<sup>105</sup> POLESNÝ, David. Česká televize točí reportáže iPhonem. Ani to nepoznáte. *Živě.cz* [online]. Praha: Mladá fronta, a. s., 2014 [cit. 2016-01-29].

<sup>106</sup> Události v regionech plus (Brno). *Česká televize.cz* [online]. Praha: Česká televize, 2014 [cit. 2016-01-29].

<sup>107</sup> Vystoupení reportéra před kamerou, během něhož předestírá další fakta nebo provádí recipienta reportáží.

si zakládali individuální twitterové účty, posílali fotky a zvuky z místa a aby fotili vlastně úplně všechno, zatímco v druhé ruce drží třeba diktafon. K tomu se přidružují školení, třeba pro tvorbu infografiky, která jsou sice dobrovolná, ale vždy na ně někdo z redakce musí, takže zase až tak dobrovolná ne,“ uvedla respondentka R11.

O tom, že multitasking postupně získává institucionalizovanou formu, svědčí i školení mobilního žurnalistu uskutečněná v letošním roce v brněnské i pražské redakci České televize. Snímky z nich publikoval na svém profilu na Facebooku propagátor tohoto stylu práce, redaktor Ondřej Schneider.

Dlužno dodat, že téměř polovina respondentů (přesněji šest: R1, R2, R3, R7, R11, R13) shledává v multimediální povaze novinářství nezanedbatelnou přítěž a připouštějí, že v jejich případě může přispívat nebo už dopomohla k nutkání změnit profesi anebo pracovní pozici.



Fotografie z brněnského (vlevo)<sup>108</sup> a pražského<sup>109</sup> školení mobilního žurnalistu ČT.

<sup>108</sup> SCHNEIDER, Ondřej. MoJo training Brno. *Facebook.com* [online]. USA, Kalifornie: Facebook Inc., 2015 [cit. 2015-12-12].

<sup>109</sup> SCHNEIDER, Ondřej. MoJo trainings Praha. *Facebook.com* [online]. USA, Kalifornie: Facebook Inc., 2016 [cit. 2015-02-24].

#### 4.1.1.3 Rychlost zpracování

S dynamikou, kterou do žurnalistického světa vnášejí nová média, se objevují rovněž doprovodné problémy působící silným tlakem na novináře. „*Rostoucí význam žurnalistiky provozované v reálném čase přispěl také k nepřesnostem v online zpravodajství, přičemž existují názory, že rychlost je nepřítelem přesnosti,*“<sup>110</sup> konstatuje Pavlik.

Zvyšování nároků na kompetence pracovníků sdělovacích prostředků zdaleka není doménou pouze internetových médií. Konkurence se zákonitě stupňuje v tisku i mezi rozhlasovými a televizními stanicemi. I ty mají zájem o nejaktuálnější a nejatraktivnější informace, jež proudí prostřednictvím webových stránek, agenturního zpravodajství, komunitních sítí či mobilních aplikací. K tlaku na rychlost zpracování Pavlik uvádí: „*Nadto se události stávají stále prchavějšími než v minulosti. Ve starém světě analogových médií byla zpráva publikována v novinách nebo ve večerní televizní zpravodajské relaci, poté ji možná aktualizovali druhý den. V roce 2000 jsou zprávy nepřetržitým tokem. Aktualizuje se neustále. Při návštěvě webových stránek často návštěvník nejprve zkontroluje, kdy byla provedena poslední aktualizace, a pokud se tak nestalo v nedávné době, přesune se na stránky jiné.*“<sup>111</sup>

Stejně jako u podkapitoly 4.1.1.1 *Množství úkolů* tedy hovoříme o zatížení (i) v rámci řádné pracovní doby, oproti uvedené části textu ovšem klademe důraz nikoliv na kvantitu práce, ale na nutnost vyprodukovat s co nejmenším prodlením i dílčí, tedy zcela jednotlivé komunikáty, a to z důvodu zachování aktuálnosti sdělení. Požadavky na rychlost zpracování se ovšem pochopitelně zvyšují s množstvím úkolů a obě podkategorie nutně souvisejí *se stresem*<sup>112</sup>.

Níže přiložená tabulka demonstruje, jak na konkrétní otázku týkající se spěchu v žurnalistické profesi odpověděli jednotliví respondenti. Až na jedinou výjimku dosáhli absolutní názorové shody.

<sup>110</sup> PAVLIK, John V. *Journalism and new media*. 2001, s. 126. (překlad vlastní)

<sup>111</sup> PAVLIK, John V. *Journalism and new media*. 2001, s. 1. (překlad vlastní)

<sup>112</sup> s. 90–93

Patří k novinářské profesi spěch?	<b>R1</b>	<b>R2</b>
	Rozhodně, je to jedna z hlavních charakteristik.	Ano, to k tomu patří.
<b>R3</b>	<b>R4</b>	<b>R5</b>
Určitě ano, je pevnou součástí.	Ano, především u zpravodajství.	Ano, doba je uspěchaná a novináři s ní musejí držet krok.
<b>R6</b>	<b>R7</b>	<b>R8</b>
Rozhodně ano, pořád se za něčím honíme.	Ano, protože důležitá je aktuálnost a rychlost.	Ano.
<b>R9</b>	<b>R10</b>	<b>R11</b>
To ano.	Ano, to jistě patří.	Je to zničující spěch s fatálními dopady na psychiku a zdraví.
<b>R12</b>	<b>R13</b>	<b>R14</b>
Spíše ne, záleží na okolnostech a tématu.	V deníku to platí stoprocentně. Novinář spěchat musí.	Pro novinářinu je typický.

Schopnost zaměstnavatele respektovat únosnou mez zátěže kladené na personál je mezi pracovníky sdělovacích prostředků ceněna a vyzdvižována. Optikou zaměstnance může jít o jednu z nejsilnějších kladných stránek anebo výslovně o nejpodstatnější pozitivum pracovní pozice. Na otázku „Čeho si nejvíce vážíte na současné pracovní pozici?“ odpověděla respondentka R8 následovně: „Do nového zaměstnání teprve čerstvě nastupuji. Končící pozici<sup>113</sup> v /internetovém deníku/ bych ocenila za pevnou pracovní dobu a obvykle dostatek prostoru na to zabývat se problémem do hloubky.“

Respondentka R5 Tereza Strnadová vidí v nedostatku času na důkladné pojetí látky jednu z hlavních příčin, proč žurnalisté hledají jiná pracovní místa. „Dát lidem dost peněz a času, aby mohli pracovat kvalitně,“ to je podle ní hlavní recept, jak bojovat s mediální fluktuací. „Ale to je při dnešní době a konstelaci médií spíše nereálné,“ podotýká.

Ze zkoumaného vzorku se vymyká respondent R12. Je jediným, kdo si nemyslí, že spěch je s novinářinou pevně spjatý. „Některá témata potřebují vhléd, odstup nebo rovnou větší přípravu. Ne všechno jde psát, jak se říká, od pasu. Ale vždy záleží

<sup>113</sup> Respondentka zvolila jiné povolání v souvislosti s ukončením tříleté rodičovské dovolené.

na tématu. Pokud je to takzvaně aktuálka a někde spadlo letadlo, tak je to pružnější. Policie, záchranka, hasiči, jejich mluvčí jsou zvyklí rychle odpovídat. Pokud píšete třeba o vynálezci, kterého si sami najdete, může to být člověk na slovo skoupý nebo rovnou tichý podivín a slova z něho lámete jako skálu z masivu.“ Jak dále informant potvrdil, jeho slova lze chápat tak, že některá témata svou podstatou spěch neumožňují a celý systém produkce sdělení se jejich charakteru musí podřídít.

#### 4.1.1.4 Služby a pohotovosti

Jak vidno, jednotlivé problémy spojené s nedostatkem času jsou vzájemně úzce provázané. Při nízkém počtu lidí v redakcích vznikají potíže taktéž s personálním pokrýváním služeb, zejména o víkendech, ale také ve dnech státních svátků. Při enormním vypjetí během běžných pracovních dnů tedy není divu, že někteří novináři časté služby percipují jako obtěžující. S ohledem na *vnímaný*<sup>114</sup> podstav zaměstnanců se cítí být četností i náplní služeb přetěžováni. K tomu se přidružují pracovní pohotovosti, kdy se novináři zavazují svému zaměstnavateli být obratem k dispozici pro výkon povolání.

Hlavně mladší informanti pracující takzvaně „v terénu“ intenzivně pociťovali dvě skutečnosti. Služby jsou dle jejich názoru ve vysoké frekvenci nejen přidělovány, ale rovněž využívány. Jinými slovy, zaměstnavatel stanovováním služeb a pohotovostí „prodlužuje“ pracovní týden, činí tak příliš často, a jmenovitě pohotovosti jsou natolik personálně poddimenzované, že v podstatě představují jen jinou formu služby. Práce během nich totiž není výjimkou, nýbrž pravidlem. I služby a pohotovosti jsou podle těchto respondentů naplněny spěchem.

„Službu jsem v /regionálním tištěném deníku/ měla mít podle domluvy jednou za tři týdny. V redakci se ale neustále střídali externisté a stážísté, kteří utekli dřív, než se stihli zapracovat. Do toho zasahovaly nemoci, dovolené, výmluvy některých kolegů anebo prostě jen jejich větší asertivita, když řadu služeb zkrátka odmítli. Já jsem neměla takovou praxi, tolik zkušeností... Neměla jsem tak silnou pozici, abych mohla, nebo asi spíš abych si dovolila odmítnout,“ líčí respondentka R1. „Když jsem

---

<sup>114</sup> O reálném optimu by šlo pravděpodobně dlouho diskutovat a polemizovat. Náhled managementu mediálních společností může být od stanoviska zaměstnanců diametrálně odlišný.

se začala poohlížet po nové práci, tohle všechno se mi dost přehrávalo. Určitě to mělo hodně vliv, že jsem sáhla po veřejnoprávním rádiu. Doufala jsem, že tam se budou dodržovat určitá pravidla.“

Přiklání se k ní i o něco zkušenější kolegyně. „Hodnotím novinářinu jako časově velmi náročnou. Při přechodu z novin do televize jsem si myslela, že už nic horšího být nemůže. V televizi jsem si ale následně uvědomila, že veškerý čas, i ten volný, tráví člověk vlastně v práci. Především do něj zasahují neustálé pohotovosti a víkendové služby,“ podotýká respondentka R3 Barbora Lukšová o svých dojmech z odchodu od MF DNES k České televizi.

U respondentky R1 by neměla ujít naší pozornosti zmínka o asertivnějších kolezích. To, že je rozložení služeb otázkou individuálního vyjednávání, je do značné míry přirozené. Jestliže se tak ovšem děje do takové míry, že tím trpí úměrnost zatížení jednotlivých částí týmu, lze již hovořit o patologických rysech. Důvodům, proč k nim dochází, se věnujeme v kapitole popisující *disfunkce organizačního systému*<sup>115</sup>.

Zaměstnanci v pracovní pohotovosti se potýkají i se zásahy do svého denního režimu a přirozených biorytmů, vzhledem k nenadálým událostem mohou být „aktivováni“ v kteroukoli hodinu. Respondent R6 Michal Janotka konstatuje: „Časová náročnost je obrovská. Pokud máte službu, nemůžete si nic plánovat. Jakákoliv událost by vám totiž plány okamžitě změnila. O tom, že se někdy musí točit v noci, ani nemluví.“

Tak jako je časová vytíženost motivátorem fluktuace, může být i její brzdou. Novináři pracující u menších společností jsou si vědomi nasazení, jež u větších a často prestižnějších médií převládá. *Níže*<sup>116</sup> o tom hovoří například respondent R2 Jakub Stejskal v souvislosti s pracovní dobou. Na televizní stanici B-TV nemá zpravodajský tým ani pravidelné víkendové služby či pohotovosti, pouze mimořádně a nárazově se někteří redaktoři domlouvají s kameramany na natáčení vybraných sobotních či nedělních událostí. Vykoupeno je to sice nižšími mzdovými příjmy, jak ovšem informant dále vysvětluje, je pro něj tato konstelace přesto výhodná (ba dokonce ji lze v jeho situaci považovat za klad).

---

<sup>115</sup> s. 84–90

<sup>116</sup> s. 46



Za pozornost stojí v souvislosti se službami a pohotovostmi ještě další zjištění plynoucí z provedených interview. Ani jeden z respondentů R9 až R14 (tedy starších čtyřiceti let) nezavedl spontánně řeč na toto téma. Po položení doplňujících otázek připustila jistou, oslabenou roli četných služeb při fluktuaci respondentka R13, pouze respondentka R11 naznačila, že se jedná o zásadnější faktor, ovšem označila ho za „jeden z mnoha organizačních nesouladů“ ve sdělovacích prostředcích obecně. Na základě dalších odpovědí se domníváme, že uvedená disproporce mezi informanty plyne z několika faktů: Zaprvé, díky postupnému kariéřnímu růstu dospěli starší (věkově i služebně) respondenti na vyšší pozice, jako jsou místa editorů, vedoucích redakcí či oddělení nebo posty managementu (šéfredaktoři a jejich zástupci). Zde mají lepší kontrolu nad vlastním časem a nejsou natolik ve vleku událostí jako řadoví redaktoři, kteří musejí informace zjišťovat, zpracovávat a cestovat za nimi. Ze své perspektivy tedy systém služeb a pohotovostí nevidí jako tolik ožehavý. Zadruhé, svými zkušenostmi i dosaženými pozicemi si vydobyli určitý respekt, díky němuž mohou lépe ovlivňovat (míněno mocensky) své pracovní nasazení, což může zahrnovat i možnost prostého delegování úkolů. Zatřetí, s příchodem rodiny anebo pevnějších partnerských svazků (zejména v úředním smyslu, tedy sňatků, registrovaných partnerství atp.) mají zaměstnanci tendenci hledat únik z pracovního přetížení, aby se mohli závazkům věnovat, ačkoliv tento postoj nemusí být pravidlem. Dozrají-li však k tomuto rozhodnutí, snaží se o dosažení vyšších pozic v hierarchii, restrukturalizaci vlastní pracovní doby anebo volí jiné povolání, zejména v tištěných médiích s nižší periodicitou, na postech tiskových mluvčích anebo zcela mimo obor.

#### **4.1.2 Zatížení mimo pracovní dobu**

Zatížením mimo pracovní dobu je míněno především zaměstnancem nezamýšlené překročení formálního, obvykle smluvně či jiným dokumentem kodifikovaného rámce pracovní doby, jež ovšem vyplynulo z pracovních okolností či požadavků nadřizovaných, popřípadě může jít o zamýšlený přesah povinností do volného času, jenž je však vynucený dalšími souvislostmi a z pohledu novináře není akceptován jako žádoucí. Jeho důsledkem jsou pocity nepohody, úzkosti a stresu, přepracovanosti, zloby a vzteku, případně omezení možností k plnění dalších, mimopracovních rolí, a v důsledku toho i plná či částečná sociální izolace nebo zdravotní potíže.

#### 4.1.2.1 Přesčasy formou přesahů pracovní doby

Poměřováno četností výskytu během rozhovorů, kladeným důrazem (vyjádřeným užitým lexikem) i množstvím prostoru, jež dokázali respondenti této problematice věnovat, je trávení volného času v zaměstnání nad rámec pracovní doby jedním z nejpalcivějších problémů mediální profese v souvislosti s fluktuací, ne-li problémem nejzávažnějším. Do této podkategorie nenáleží dohodnuté přesčasy zmiňované *výše*<sup>117</sup>, tedy služby a pohotovosti. Byť by mohlo být zpochybňováno zařazení přesahů pracovní doby mezi aspekty *zatížení mimo pracovní dobu*<sup>118</sup>, pro účely této práce je považováno za opodstatněné. Termínem pracovní doba rozumíme přesně vymezený čas zakotvený písemnou či ústní dohodou mezi zaměstnavatelem a novinářem, případně smluvené služby a pohotovosti. Jelikož respondenti časté přesahy pracovní doby do volného času vnímají jako zásah do soukromí, je i přesčas ve všední den nebo mimo smluvenou službu či pohotovost považován pro naše účely za dobu jinou než pracovní. V neposlední řadě vyplynulo toto rozhodnutí z *níže citovaných*<sup>119</sup> výpovědí informantů, v nichž uvádějí, že přesčasy mnohdy nejsou organizací nijak kompenzovány. Nejedná se tedy doslovně o terminologii převzatou ze *zákoníku práce*<sup>120</sup>.

Příliš častými přesčasy se cítí být znepokojeno třináct respondentů, odlišné stanovisko zastává pouze respondent R2 Jakub Stejskal. Informantka R13 Jana Soukupová, která již od svých sedmadvaceti let působila na rozličných pozicích v mnoha sdělovacích prostředcích, komentuje momentální stav těmito slovy: „Pro dnešní novináře na plný úvazek je to katastrofa, zvláště v deníku a v regionech. Ten záprah je maximální, dříve nevídaný. Má podle mého devastující vliv na osobní život i volnočasové aktivity.“

Prakticky stejně hovoří i další respondenti, jak ukazuje příložená tabulka.

---

<sup>117</sup> s. 40

<sup>118</sup> s. 42

<sup>119</sup> s. 86–87

<sup>120</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: Sběrka zákonů České republiky. 2006.

Jak hodnotíte možnost vyvážení žurnalistické profese s volnočasovými aktivitami, zejména pokud jde o dodržování pracovní doby?
<b>R1</b> O existenci pracovní doby jsem věděla jenom to, že leží někde zasunutá v šuplíku na papíru. V novinách ji nikdy nerespektovali, postupně jsem zapomněla, že na její dodržování mám právo.
<b>R2</b> Časová náročnost je taková, jakou si člověk zvolí. Když bude dělat v B-TV, bude pracovat od 8 do 17 hodin a s relativně čistou hlavou jde domů. Když bude dělat v ČT, bude ho práce budit ze snu.
<b>R3</b> Dodržování pracovní doby vlastně neexistovalo. (...) Pokud by člověk chtěl mít jistotu a něco si naplánovat, tak nejdřív okolo 21. hodiny. To už si raději jdete domů lehnout.
<b>R4</b> Považuji to za negativum této práce. Obzvláště práce na vedoucích pozicích v médiích vyžaduje nasazení prakticky nonstop. To ovlivňuje i volnočasové aktivity.
<b>R5</b> (...) novinařina není profese, ve které pracujete osm hodin, pípnete kartou a jdete domů. Pokud to chce někdo dělat naplno, musí tomu něco obětovat.
<b>R6</b> Je to nesmírně náročné, někdy téměř nemožné. I přesto si ale udělám čas na volnočasové aktivity a koníčky, jinak by totiž člověk zešlel.
<b>R7</b> Volný čas neexistuje. Týden, víkend, svátek, Vánoce, pořád se něco děje. Časová náročnost je značná. Vypnout hlavu není snadné ani při volnočasových aktivitách.
<b>R8</b> /Celostátní tištěný deník/ byl (...) velice náročný. (...) definitivní podoba novin a rozsah (...) textů se ladily až v polovině odpoledne, domů jsem pravidelně odcházela kolem 19. hodiny.
<b>R9</b> Na deníkové profesi je trochu past, že běžně končí pracovní doba v 8, 9, 10 nebo i 11 hodin večer. Možností volnočasových aktivit v tomto čase je zoufale málo.
<b>R10</b> Časově patří určitě k náročnějším. Ale těžko se generalizuje, záleží na profesi v žurnalistice, konkrétní pozici i osobních schopnostech. Kolega Jiří Kubík do divadla chodit chtěl a stíhal to.
<b>R11</b> Tahle profese nebere ohledy na to, že máte vlastní život. Přesčasý jsou na denním pořádku, nikdo je nekompenzuje, domlouvat si cokoli v jakoukoliv hodinu pozbývá smysl.
<b>R12</b> Volný čas v podstatě neexistuje. Novinář na plný úvazek nemá osobní život.
<b>R13</b> Pro dnešní novináře na plný úvazek je to katastrofa. Ten záprah je maximální, dříve nevídaný. Má podle mého devastující vliv na osobní život i volnočasové aktivity.
<b>R14</b> Žurnalistika je časově velice náročná. (...) Nezřídka se nám stávalo, že jsme byli v zaměstnání od 8 do 22 hodin, i déle.

Naslouchání těmto vyjádřením ovšem vyžaduje značnou míru vnímavosti vůči významovému zabarvení. Vyslovené znepokojení nemusí představovat kategorický nesouhlas nebo nesmiřitelnost se skutečností, že pracovní proces ukrájuje významnou část osobního volna. Mezi respondenty minoritně zaznívala i stanoviska, jimž je možno porozumět jako jisté obhajobě profese. Časovou náročnost označují za přirozenou, a snad až notoricky známou součást povolání, s níž by měl být profesionál srozuměn a smířen. Některé další komentáře zacházejí až k individuálním schopnostem jednotlivců a poukazují na příklady novinářů, kteří si dokážou organizovat čas k vlastní spokojenosti. Pro dva respondenty citované níže v textu není z osobního hlediska narušení volného času podstatným faktorem pro možné úvahy o změně povolání. Jsou si ovšem vědomi, že řada jejich kolegů je vůči zásahům do soukromí citlivější.

„Jaké si to člověk udělá, takové to má. Když chce budovat kariéru a být v tom, co dělá, výjimečný, nemůže podle mého názoru řešit, že nestihl kino nebo nemá čas na čtení. (...) Pokud to chce někdo dělat naplno, musí tomu něco obětovat. Někdy například volnočasové aktivity,“ míní respondentka R5 Tereza Strnadová. Měřítka kvality žurnalistovy práce přitom výslovně klade i k jeho ochotě strpět nutný díl újmy: „Když jsou například volby, nemůže redaktor-srdcař, který dělá práci rád a dobře, čekat, že stihne kino. A pokud to čeká, a pak je naštvaný, že ho nestihl, měl by pravděpodobně změnit zaměstnání.“

Zde lze nalézt podstatnou shodu s respondentem R9 Robertem Čásenským. U obou informantů je v daném kontextu hodno vyzdvihnouti podobné ladění pracovních priorit, jež vyznívá z hodnotových otázek uskutečněných interview. K působení v médiích mají oba velmi kladný citový vztah, vnímají je jako svůj koníček a svého druhu poslání. „V deset večer, kdy se v některých redakcích končí, si nepůjdete zahrát hokej, nehraje žádné divadlo, takže jdete buďto domů spát, odpočívat nebo někam trávit noční život. Mně se to těžko komentuje, protože jsem typ pozitivně naladěného workoholika, vždycky mně to žralo hodně času a vždy asi bude. Ale časová náročnost odpovídá rčení ‚jaké si to uděláš, takové to máš‘. Jsou lidé, kteří to zvládají i tak,“ uvádí Čásenský.

Zásahy do volného času nezaznamenává pouze respondent R2 Jakub Stejskal. Je ovšem seznámen se zbytkem pracovního trhu ve svém regionu a právě to mu brání ve změně povolání. Na poli televizních stanic, kde by se chtěl i nadále pohybovat, totiž chápe takový stav jako vymykající se standardu. „Jsem v B-TV už šest let. I přes další nabídky tady zůstávám, protože jen díky tomu stíhám dělat dalších iks věcí, ať je řeč o zálibách, nebo mé snaze spustit podnikatelské projekty. Kvůli extrémní časové náročnosti jsem nešel ani do České televize.“

V úvodu diplomové práce hovoříme o technologické přeměně mající za důsledek mimo jiné zvyšování nároků na pracovníky sdělovacích prostředků. Věkový rozptyl oslovených novinářů umožňuje i omezený náhled na časové vytížení v dřívějších dobách. V zájmu co nejkompaktnějšího pojetí i pro názornou ilustraci předkládáme fungování denního tisku před čtyřiceti lety, tak jak popsal své aktivní působení v deníku Rovnost respondent R14 Jaroslav Bobek. V jeho situaci to byla paradoxně absence dnešních technických prostředků, která umocňovala časové požadavky na výkon povolání novináře. „Nic nestrpělo odkladu. V naší působnosti bylo území celého Jihomoravského kraje, k němuž tenkrát patřilo i Zlínsko a Vysočina. Nebyly mobilní telefony a mnohé akce se často protáhly až do večerních hodin. Příspěvky bylo nutno přivést do Brna, napsat na stroji, předat tiskárně. Sazeči je vysadili, metěři zalomili, korektoři zkontrolovali gramatiku a stylistiku. Nežrídka se nám stávalo, že jsme byli v zaměstnání od osmi do dvaadvaceti hodin, i déle,“ vzpomíná.

Klíčovým z hlediska dopadů na psychiku se jeví osobní přístup novináře a jeho ochota zasvětit výraznou část volného času práci, případně nadšení plynoucí z poznávání nových věcí, setkávání významných lidí a možnosti být u toho, když se něco podstatného děje. O významu těchto postojů pojednává část *kritické kapitoly*<sup>121</sup>. Stručný komentář vztahující se k vlastní osobě podal v tomto duchu i respondent R10 Michal Musil a poskytl tím další drobný historický exkurz přibližně do doby před dvaceti lety. „Reálně se dá říct, že práce bylo opravdu hodně. Ale první léta nám to vůbec nedocházelo. Nebo nepřišlo nám to hloupé, jak moc pracujeme. Zdálo se nám to jako legrace a vzrušující věc, a k tomu byla tehdejší doba v médiích spojená s dost divokým nočním životem a to se nám líbilo.“

---

<sup>121</sup> s. 97–102

Z oslovených respondentů však jedenáct z nich považuje přesahy pracovní doby za velmi závažný problém, pro sedm z nich (R1, R3, R4, R6, R7, R8, R13) jsou důležitým kritériem rozhodování se o změně povolání.

#### 4.1.2.2 Jiné pravidelné povinnosti

Média regionálního či celostátního významu, ať už jsou tištěná či elektronická, soukromá či veřejné služby, nutně potřebují obsahovou náplň. Vedení redakcí vyžaduje atraktivní a aktuální komunikáty, návrhy na články a reportáže tedy rovněž spadají mezi povinnosti žurnalistů. Faktory časové náročnosti mnohdy odsouvají tento druh úkolů natolik, že jejich příprava citelně zasahuje do sféry soukromého života mediálních pracovníků. Méně patrný je tento jev u periodik s nižší frekvencí vydávání.

„Nejde jenom o to, že v práci jsme na vymýšlení témat neměli čas. Mnohem horší bylo, že jsme nad nimi museli přemýšlet cestou domů, během odpočinku, pořád. Cestou do redakce i z redakce jsem se dívala z tramvaje a s úzkostí se očima chytala všeho okolo, jak zoufale jsem potřebovala cokoli zajímavého najít. Z práce jsem se totiž dostala až v časech, kdy už jsem skutečný život nepotkala ani jsem jím nemohla žít,“ popisuje respondentka R1.

Její zkušenosti sdílí i respondent R12, jenž rovněž s velkou naléhavostí poukazuje na ztrátu kontaktu s realitou. „Novinář žije ve skleníku redakce, a pokud nechodí aspoň občas mezi obyčejné lidi na pivo, neví, jak chutná realita. Je to skleníkové povolání. Zvláště v době, kdy se články zpracovávají od stolu a přes telefon.“

Poznámky o odtržení od běžného dění byly opakovány několika respondenty a považujeme je u tohoto povolání za zvláště závažné. Kvůli časové náročnosti se někteří novináři ocitají v uzavřeném kruhu. Čím více času tráví v práci, tím méně žijí běžným životem, o to méně znají každodenní problémy veřejnosti, a tím obtížněji se jim vymýšlejí témata pro další práci. Například informantky R1, R3 Barbora Lukšová a R11 shodně zmiňují, že témata se jim začala nabízet až poté, co opustily časově exponované povolání. „Najednou byla doslova na každém kroku. Chodila jsem po ulici, vyřizovala na úřadech, bavila se s lidmi, jezdila na výlety. Být ještě v deníku, měla bych pořád o čem psát,“ tvrdí respondentka R11.

Příbuznou problematikou úzce související s přinášením témat je rovněž pravidelná tvorba denních či týdenních plánů činnosti. Od existence témat se bezprostředně odvíjí.

#### 4.1.2.3 Mimořádné události

Pro mediální pracovníky je nedílnou součástí profese informační pokrývání nenadálých událostí, například živelních pohrom, vážných dopravních nehod, průmyslových či ekologických havárií a podobně. Počet redaktorů ve službě anebo zařazených v pohotovosti nemusí být vždy dostačující, což může představovat další zátěž pro jejich kolegy. „Pochopitelně se to neděje každý den. I tak měl člověk pocit, že mu může něco zhatit plány. Tyhle věci si nevybírají, takže se samozřejmě stávají v noci nebo před koncem pracovní doby, domů se potom ještě dlouho nešlo,“ uvádí respondentka R11. „V České televizi jsem byla prakticky nonstop na telefonu,“ konstatuje ve stejné souvislosti respondentka R3 Barbora Lukšová.

## 4.2 Nevyhovující atmosféra v zaměstnání

Všechny negativní aspekty novinářské práce a veškeré důvody pro nespokojenost zanechávají u zaměstnanců ve sdělovacích prostředcích stopu na jejich niterném prožívání. Intenzita ventilování nepříjemných pocitů odvisí od individuální schopnosti vnitřní konsolidace. Je-li tato dovednost příliš nízká anebo podmínky nárazově či dlouhodobě neúměrně napjaté, je žádoucí *uchýlit se k doporučovaným metodám zvládnání stresových reakcí, zejména s pomocí sportu, jiné fyzické námahy, relaxačních a meditačních technik, popřípadě záměrným odklonem pozornosti.*<sup>122</sup> Běžnou odezvou je však obvykle inklinace ke sdílení nelibých zkušeností. „Často takovou potřebu pocítíme, když v sobě cítíme napětí, potřebu se vypovídat, poradit se či se svěřit.“<sup>123</sup> Může tak snadno docházet k přenosu negativních nálad na ostatní členy týmu. „Emoce jsou nakažlivé. Ve skupinách, v organizacích a na pracovišti se rychle šíří. To platí jak pro pozitivní, tak pro negativní emoce. Radostná nálada je jako infekce, kterou předáváme jeden druhému; stejně tak ale chmurná nálada či

<sup>122</sup> VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. 2009, s. 116–117.

<sup>123</sup> BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 2013, s. 161.

úzkost všechny okolo sklíčí.“<sup>124</sup> Totožný princip poznamenává i redakční prostředí a vztahuje se k veškerým záporným jevům popisovaným v kapitole 4 Příčiny fluktuace pohledem respondentů. „Z povahy věci jsou novináři komunikativními lidmi. Efekt lavinovité naštvanosti nebo frustrace byl někdy patrný z minuty na minutu, třeba když se parta kolegů vrátila z cigarety na balkoně anebo přišla z oběda,“ podotýká o regionální redakci tištěného deníku respondentka R11.

#### 4.2.1 Konkurenční prostředí

Analýza odpovědí získaných při rozhovorech předestřela i další faktor, jenž zhoršuje sociální klima na pracovišti. Jedná se o přílišnou soutěživost, která přímo poznamenává interpersonální vztahy uvnitř týmu a zhoršuje i poměry mezi osazenstvy redakcí rozličných médií. Z výpovědí respondentů jsme dovedli nejen dělení na vnitřní a vnější konkurenci, ale byli jsme schopni tento jev dále strukturovat a sledovat jeho příčiny. Existence nadměrné míry konkurence byla předmětem zájmu již při sestavování otázek pro interview, avšak její role v rámci tématu nebyla predikovatelná. Zařazení dotazů nepramenilo primárně z předvýzkumu ani osobních zkušeností autora, nýbrž z popkulturních děl hojně prezentujících žurnalistiku jako povolání dravých až sebestředných osobností silně se soustředících na vlastní úspěch (vizte např. *Lois & Clark: The New Adventures of Superman*<sup>125</sup>, *Ace in the Hole*<sup>126</sup> aj.). Zakomponováním dotazů tedy byla podrobena kritickému zkoumání kulturní kliše, v první řadě však bylo sledováno potvrzení či vyvrácení vlivu konkurence na fluktuaci v médiích. Její dopad se projevil pouze v nepatrné míře.

##### 4.2.1.1 Vnější konkurence

Za častější a celkově přijatelnější způsob vymezení se je mezi respondenty označován vyhraněný postoj vůči zaměstnancům jiných sdělovacích prostředků. Akceptovaná rovina se však nachází výhradně na úrovni zdravé soutěživosti, která byla při rozhovorech obecně chápána jako vzájemné klání o rychlost přinášení informací, jejich přesnost, hledání atraktivních témat, získávání exkluzivních rozhovorů a tak dále. Vlastní úspěch je v tomto duchu vnímán jako potvrzení kvalit

<sup>124</sup> AKHTAR, Miriam. *Pozitivní psychologii proti depresi*. 2015, s. 128.

<sup>125</sup> *Superman* [Lois & Clark: The New Adventures of Superman] [seriál]. Režie Winrich KOLBE a kol. USA, American Broadcasting Company, 1993.

<sup>126</sup> *Eso v rukávu* [Ace in the Hole] [film]. Režie Billy WILDER. USA, Paramount Pictures, 1951.



celého týmu v neustávajícím porovnávání se s konkurencí. Oproti tomu odsuzovány byly přímé osobní výpady vůči zaměstnancům jiných sdělovacích prostředků. Pouze pro jednu informantku (R11) představovaly aspekty vnější konkurence důvod pro změnu pracovní pozice<sup>127</sup>.

### **A. Vymezení se vůči tržní konkurenci**

Ve smyslu nabídky a poptávky je na mediálním trhu prostor pro omezený okruh sdělovacích prostředků, které mohou od recipientů a inzerentů získat limitované množství prostředků. Konkurenční boj tedy není pouze otázkou momentální prestiže média, ale také dlouhodobého budování značky, nabývání důvěryhodnosti, a tím snad i finančního zajištění pro setrvání v oboru, v ideálním případě pro posílení vlastních pozic. Takový pohled u novináře implikuje zasazování se o vlastní prospěch kvalitně odvedenými výkony. „Vnímání, že bych se měla zachovat jako sólový hráč, jsem pocítovala výhradně ve vztahu k vlastnímu médiu, ne k vlastní osobě. Reportáž nebo exkluzivní zdroj jsem chtěla primárně pro naši redakci. Nešlo o mou osobu, ale o prestiž novin jako takových, motivací je mít to dříve nebo lépe než ostatní,“ míní respondentka R8.

Respondentka R5 Tereza Strnadová kontext ještě nepatrně rozšiřuje. „Obecně mám za to, že novináři jsou týmoví hráči, protože pokud kopou za jeden tým, jde jim o celkový výsledek a tím je produkt: novinové vydání, televizní vysílání, pod kterým jsou všichni podepsaní. Proto se radují z individuálního úspěchu kolegy, protože to celkově svědčí o kvalitě média, ve kterém pracují.“

Odstup od konkurence mohou ještě intenzivněji vnímat pracovníci, pro které není zaměstnanecký poměr nebo jiný druh smluvního závazku v médiích jediným zdrojem příjmů. Ekonomické dopady svých rozhodnutí mohou pocítit i po jediném ústupku soupeřům na trhu práce. „Jednoznačně je nutné zachovat se někdy individualisticky. Pokud má moderátor akci, pustí ji jen v nejnútnejším případě. Jakmile se to stane, většinou přijde o všechny budoucí ročníky této akce. Na druhou stranu, pokud vám

---

<sup>127</sup> Komplikace znamenaly i pro respondentku R7. Nešlo však o změnu či ztrátu zaměstnání, ale o pozbytí možnosti pravidelného přivýdělku, jak je to popsáno v jejím vyjádření v podkapitole 4.2.1.1.

moderování spadlo do klína a zadavatel vás znovu osloví, neváháte,“ uvádí z osobních zkušeností respondentka R7.

Vymezování se vůči tržní konkurenci může a nemusí sehrávat roli i v privátním životě. Svým konkurentům příliš neumožňuje vstup do svého soukromí respondent R6 Michal Janotka: „S našimi kameramany chodíme na obědy, na pivo a třeba i na badminton, jsme vlastně kamarádi. S ostatními kolegy z jiných médií se ale mimo natáčení nestýkám.“

## **B. Osobní nevraživost a křížení zájmů**

Vzájemné konstruktivní předhánění se může představovat vítaný motivační prvek, zdravá rivalita je potenciálním zdrojem nových profesních objevů, publikačních úspěchů, úsměvných zážitků i konverzačních témat. Díky tomu se někteří z oslovených žurnalistů pravidelně a rádi neformálně setkávají s novináři z konkurenčních sdělovacích prostředků. Nelze ovšem vyloučit, že permanentní soutěž naopak vygraduje v nesnášenlivost a pokusy poškozovat postavení konkurenta. Děje se tak přímými urážkami, pomluvami nejen v okruhu společných známých, dehonestací dotyčného u jeho nadřízených (i anonymně), degradací výsledků jeho práce například v diskusních fórech pod vydanými články či videy a dalšími obdobnými, více či méně veřejnými metodami.

Vyvíjenému tlaku v těchto intencích již nedokázala vzdorovat informantka R11. Čelila mu podle svých slov od poloviny roku 2009 po dobu více než dvanácti měsíců. „Myslím si, že to vycházelo od redaktorky, kterou jsem zastoupila na rodičovské dovolené. Její kamarádka z konkurenčních novin mi systematicky ubližovala už od mého nástupu, což jsem se však dozvíдалa se zpožděním, a vše mi začalo zapadat dohromady až s určitým odstupem. Nejsem konfliktní povaha, možná bych se označila i za mírně submisivního člověka. Proto když jsem zjistila, co se děje, spoléhala jsem se na to, že bude stačit, když nadřízeným ukážu píli, vysvětlím jim situaci, a nebudu se mít čeho obávat,“ uvádí. Útoky ale pokračovaly a odrážely se na její psychice. Vedení redakce mělo zájem každý nový podnět zevrubně prověřovat, čímž docházelo k oboustrannému narušování důvěry, zasahování do plynulosti pracovního procesu a konstantnímu pnutí mezi všemi aktéry. „Bylo to vysilující a nejvíc mě frustrovalo, že se věnovala pozornost evidentně smyšleným argumentům.“

Ke konci už totiž do redakce přicházely i dopisy se stížnostmi na moje články, třeba i několikrát týdně, a věřte mi, že takový přirozený ohlas texty v budějovickém listu rozhodně nemají.“ Popisovaný stav se s ohledem na určené subkategorie pohybuje až na rozhraní vymezení se vůči tržní konkurenci, a stejně tak i na pomezí konkurence vnitřní a vnější. Dále naplňuje charakteristiky osobní nevraživosti a patrně i křížení zájmů, neboť jak informantka uvedla, krátce poté, co se rozhodla i kvůli neutěšené situaci z redakce odejít, kamarádka její kolegyně ji na jejím místě nahradila a po návratu redaktorky z rodičovské dovolené působily tyto dvě ženy v redakci společně.

Podmínky vnější konkurence tedy mají potenciál být ovlivňovány zjištěnými zájmy na trhu práce, popřípadě se prvky osobní animozity objevují i jako forma odvety za dřívější personální kroky. Vyzoroval je respondent R9 Robert Čásenský a ve shodné podobě i jeho dlouholetý kolega R10 Michal Musil. Pro oba byl jeden konkrétní projev nevraživosti natolik výrazný a podstatný, že o něm začali bez pobízení hovořit během konverzace o širších souvislostech vztahů mezi mediálními pracovníky. „Koloritem se staly veřejné hádky novinářů, ke kterým poskytly prostor sociální sítě a dál jim škodí. Nejsou to diskuse. Ti lidé se urážejí, nadávají si, nesnášejí se, což do určité míry souvisí s konkurencí. Nejsou to kultivované debaty o názoru, ale velmi často osobní záležitosti. Veřejné propírání přispívá ke snižování kredibility novinářů,“ všímá si Musil.

Čásenský se domnívá, že jsou ataky součástí vývoje novodobých dějin tuzemské mediální krajiny. „Dlouhou dobu se na viditelnějších postech naší žurnalistiky pohybovala stejná generace narozených v druhé polovině 60. let a v letech sedmdesátých. Ti lidé se mezi sebou velmi dobře znali a skoro každý každému někdy něco udělal, takže se do toho promítají různé osobní motivace. Ten mě vyhodil tehdy z práce, ten mi přebral přítelkyni... Navíc jsou to lidé extrovertní, takže mají tendenci to silně ventilovat,“ podotýká. Stejně jako Musil se neztotožňuje s tónem a povahou sporů. „Jsou to veřejné hádky doslova stupidního charakteru. Naroubuje se to na nějaký názor nebo téma, ale ve skutečnosti je to vyřizování účtů. Jsou tam dlouhodobé podjatosti, kdy novináři využijí sebemenší příležitosti, aby veřejně demonstrovali,

jaký je jejich konkurent hlupák.“ Podobné tendence zaznamenal ve vztahu k časopisu Respekt i jeho šéfredaktor Erik Tabery<sup>128</sup>.

#### 4.2.1.2 Vnitřní konkurence

Znatelné škody na mezilidských vztazích zanechává za určité konstelace i konkurence uvnitř týmu. *Přestože zdravá soutěživost stmeluje a motivuje, její přemíra a neférové jednání rezultují v sociální konflikty a rivalitu mezi spolupracovníky.*<sup>129</sup> Zatímco některým jedincům je kompetitivnost nenuceně dána, u jiných ji v zájmu zvyšování výkonu cíleně povzbuzují nadřízení. „Je na manažerovi, aby odhadl, do jaké míry má podporovat soutěživost, aby nepřerostla v boj mezi členy týmu.“<sup>130</sup> Na vzorku oslovených respondentů se v poměru 12 : 2 projevilo, že myšlenka na zápolení mezi jednotlivými členy redakce v nich rozněcuje výrazně negativnější pocity a vystavuje je vyšší míře stresu než vymezování se vůči vnější konkurenci. Mezi hlavní zmiňované důvody náleží častý kontakt s kolegy, touha pracovat na klidném a přátelském místě, snaha udržovat přátelství nebo nutnost spolupráce, jež by byla špatnými vztahy poznamenána. Deset respondentů na přímý dotaz uvedlo, že by pro ně výrazné zhoršení vztahů na pracovišti představovalo vážný důvod pro změnu zaměstnavatele. Ačkoliv je poměrům v redakci mezi informanty obecně přikládán značný význam, osobní zkušenost s vyhroceným prostředím mají jen jednotlivci, jak ilustruje tabulka:

---

<sup>128</sup> VOJTĚCHOVSKÁ, Martina. Hádky novinářů na sítích škodí celé branži. *Mediaguru.cz* [online]. 2014 [cit. 2016-02-20].

<sup>129</sup> KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2010, s. 88.

<sup>130</sup> Tamtéž.

Deklarována zkušenost s vysoce konkurenčním prostředím na pracovišti:	<b>R1</b>	<b>R2</b>
	NE	NE
<b>R3</b>	<b>R4</b>	<b>R5</b>
ANO	ANO	NE
<b>R6</b>	<b>R7</b>	<b>R8</b>
NE	ANO	ANO
<b>R9</b>	<b>R10</b>	<b>R11</b>
NE	NE	ANO
<b>R12</b>	<b>R13</b>	<b>R14</b>
NE	NE	NE

### A. Utváření vlastní hodnoty

Potřeba soutěžit s ostatními se u novinářů objevuje z několika důvodů, níže předkládáme jejich možné členění. V první řadě jde o vytváření vlastní hodnoty směrem k ostatním i vůči sobě samému.

#### 1) Získávání pracovního kapitálu

Pro působení ve sdělovacích prostředcích je určující, že výsledky práce jsou viditelné veřejně, širokému okruhu příjemců, jejich autor dává všanc vlastní jméno (respektive hlas nebo tvář) a mnohdy prezentuje skutečnosti, kterých si sám všiml, na popisu jejich stavu a zákonitostí sám pracoval, a vystavoval se přitom tlakům osobních, úředních, politických či korporátních zájmů, jež by měl být schopen a ochoten jako profesionál odstínit. Vlastní prestiž si zvyšuje odhalováním atraktivních faktů anebo investigací společensky závažných okolností. Proto je, tak jako u řady dalších profesí, jeho činnost i neutuchajícím nabýváním prestiže.

„Novinář musí být osobnost a to vyžaduje nejen zodpovědnost, ale také vytváření vlastní hodnoty na trhu, novinářského kreditu. A ty bezpochyby vytvářejí především

dobrá témata, která přinesete exkluzivně. Takže ano, občas jsem něco dělal utajeně sám a na poradě jsem to přednesl až v momentu, kdy jsem věděl, že na můj zdroj nikdo nemůže a neohrozí dané téma,“ podotýká respondent R4. „Také proto nejsem příliš zastáncem toho, aby novináři při práci v terénu na místě koordinovali, co mají natočené a co natočila konkurence. Navíc je potom všude stejný obsah.“

Pracovní kapitál nepředstavuje jen sílu jména a jeho rezonování ve společenské diskusi, ale především reálný potenciál pro možný kariérní růst. Svě zkušenosti s tím má na pozici programové ředitelky i respondentka R7. „Sice se (*novináři – pozn. autora*) tváří jako kamarádi, ale nabídněte jednomu pozici toho druhého. Když bude lépe placená nebo v lepším vysílacím času, kamarádství jde stranou.“ Usilováním jednotlivců o lepší pracovní pozici se stupňuje konkurence v týmu. Z vyjádření respondenta R4 je patrné, že růst vlastní ceny na trhu práce lze obdobně ovlivňovat i vymezením se vůči konkurenčním médiím.

## 2) Sebepotvrzení

Získat atraktivní téma, větší prostor pro článek anebo delší stopáž pro reportáž může být lákavé i z toho důvodu, že některým novinářům přináší vlastní publicita pocit uspokojení a zadostiučinění. Shodují se na tom respondenti R1 až R12, přičemž tento postoj přiznávají i ve svém případě. Respondenti R13 a R14 jeho existenci u žurnalistů potvrzují, ale neoznačují ho za svou osobní hnací sílu. Lze dovozovat, že novinářské povolání přitahuje typy lidí, kteří se určitými formami veřejného vystupování realizují, a pro něž je tedy pomyslný otisk vlastního jména pod publikovaným sdělením formou odměny za dobře odvedenou práci. Příležitosti se však obvykle nenaskýtají samovolně, ale předchází jim úsilí, které umocňuje soutěživost v redakci.

Nejmladší respondentka R1 si není vědoma, že by v minulosti vyhledávala pozornost, a poukazuje tedy na to, že novinářské prostředí nemodifikují jen mediální pracovníci, ale jsou i zpětně ovlivňováni podstatou žurnalistiky. „Na škole mě bavilo psát a předávat zajímavosti ostatním. Až v novinách jsem si uvědomila, že mít jméno na titulní straně je něčím vzrušující a opojné, a to i když si racionálně odůvodním, že píšu o lokálním tématu v plátku převážně pro starší čtenáře.“

„Samozřejmě záleží na kolektivu, ale pokud můžu vycházet ze svých zkušeností, každý novinář je individualista a každému dělá dobře, když je vidět, a je jedno jestli na obrazovce nebo jako jméno v novinách,“ uvádí respondentka R3 Barbora Lukšová.

Ambicióznějším novinářům postupně nemusí role mediátora dostačovat. Jak uvádí respondentka R8, hrozí riziko, že se tito pracovníci uchýlí k eticky kontroverzním metodám, jež se neslučují se zásadami informační kvality. „Někdo je zneuznaný tím, že je stále pouze jménem pod textem, a potřebuje se zviditelnit jinak, stát se hvězdou. V horším případě dokonce hybatelem dění, i takové lidi potkáváte jako kolegy při každodenní práci,“ líčí.

## B. Vyhranění se

*Konflikty na pracovišti bývají důsledkem odlišných pohledů na svět<sup>131</sup>, rozdílných komunikačních stylů<sup>132</sup> i různorodých charakterových vlastností<sup>133</sup> jednotlivých členů týmu. Prohlubující se nepochopení vede k nepřátelství, odmítání spolupráce, zákulisním válkám o vliv a šíření pomluv.*

### 1) Vlivové skupiny

V okamžiku, kdy spory přesáhnou osobní rovinu, mohou vznikat spojenecké frakce, jež znemožňují běžnou každodenní činnost. „Když jsem nastoupil do /celostátní komerční televizní stanice/, byla u mého pohovoru také šéfka zpravodajství. S public relations ale neměla pranic společného. Hned v úvodu mě upozornila, že je třeba zařadit se v této pozici ke správné vlivové skupině v televizi,“ popisuje respondent R4. I nadále se pokoušel zachovávat profesionalitu a jako vedoucí vztahů k veřejnosti chtěl udržovat nestranný přístup ke všem částem mediálního holdingu. „Vší silou jsem se snažil vyvažovat svou práci tak, aby nestraničila ani jedné z vlivových skupin. Byl jsem ale kompromitován vymyšlenými udáními u nadřízených, má rozhodnutí byla jejími neustále zpochybňována, až jsem na vlastní žádost tento tlak neustál a televizi jsem opustil.“

<sup>131</sup> MCCONNON, Shay a MCCONNON, Margaret. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 2009, s. 15–18.

<sup>132</sup> Tamtéž, s. 19–28.

<sup>133</sup> Tamtéž, s. 29–36.

## 2) Tlak nadřízených

Podobné případy by měl přístup nadřízených spíše korigovat a nabízet smírné cesty. Management příležitostně sáhne k utužování týmu z nouze, aby čelil krizi v oboru nebo klesajícím statistikám prodeje. Respondent R12 nahlíží na 90. léta 20. století jako na dobu idealismu a pospolitosti, která se postupně vytratila a vrátila se až s příchodem hospodářské recese. „Po revoluci se noviny staly hlásnou troubou nově nabyté svobody a lidé táhli za jeden provaz, pak do žurnalistiky promluvil trh, a ideály byly tytam. Začalo se psát o věcech, které se dotýkají co nejvíce lidí, nebo o bizarnostech. Témata se tehdy stala jakýmsi majetkem autora. Když se objevila krize tištěných médií, týmovost se vrátila. Byla dána tendenčními tématy, jimiž chtěli vydavatelé zachránit padající prodeje novin.“

V redakcích dodnes existují institucionální nástroje, jimiž jsou redaktoři vybízeni k vyšší aktivitě a současně mimoděk stavěni proti sobě. Praxe je patrná třeba v televizních redakcích. Nedotýká se však výhradně soukromých stanic, ale dokonce i média veřejné služby. „Rivalita byla podporována neustálým shonem po tématech. Oceňování byli ti, kdo je měli. Na ty ostatní, kterým téma chybělo, protože například neměli prostor nějaké vymyslet, čekaly postihy,“ konstatuje respondentka R3.

Odpovídající praxe jako v brněnské redakci České televize panovala podle respondenta R4 i v centrální pražské redakci komerční stanice. „Televizní redakce jsou profilovány jako skupiny sólových hráčů a reportéři k tomu byli motivováni vedením. Dostávali jsme příplatky za vlastní téma, za otvíráky a tak dále.“

Jak uvádí Bednář, *soutěž můžeme označit jako zdravou, dokud je ve prospěch celku, podporuje jeho celistvost a netříští jej. Podporuje ji vysoká firemní kultura naplněná vzájemnou důvěrou.*<sup>134</sup>

## 3) Osobní nesoulad

Stručnou zmínku zaslouží taktéž vzájemný odtažitý přístup některých jednotlivců v redakcích. Obecně, pokud nedosáhne intenzity opakovaných otevřených hádek, naschválů a neúnosného narušování pracovního či osobního života, není osobní

<sup>134</sup> BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 2013, s. 56.



nesoulad považován respondenty za nijak výjimečný, ale ani obtěžující. Chápu ho jako běžný projev individuálních odlišností ve větších pracovních týmech.

Mimořádná příležitost se naskytla zakladatelům měsíčníku Reportér. Redakci mohli zformovat od samého počátku přesně podle svých představ. Kromě toho, že oslovili novináře, jež považovali za schopné, přihlíželi i k jejich osobnostním charakteristikám. „Parta je sestavená tak, aby fungovala dobře obsahově. Chtěli jsme ale docílit i vzájemného respektu mezi autory. Cítíme sounáležitost, ale nejsme skupina kamarádů, kteří by spolu jezdili někam na víkendy. Byl to pokus, myslím, že docela úspěšný, postavit dream team. Každý je do jisté míry osobnost s vlastním okruhem známých i témat, ale není mezi nimi žádná nevraživost,“ popisuje respondent R9 Robert Čásenský.

#### ***4.3 Nedostačující materiální zabezpečení pro výkon povolání***

Složitě se nachází klíč k zákonitostem, jež ve sdělovacích prostředcích existují ve vztahu k materiálnímu zajištění. Mezi respondenty dominantně nepřevládá k této věci jednotné stanovisko, což by ovšem samo o sobě nebránilo deskripci problému. Pozoruhodné je, že s absencí vybavení se někdy novináři vyrovnávají i ve větších mediálních domech se sídlem v hlavním městě, nalézáme ovšem oproti tomu i redaktory malých médií v regionu, kteří se cítí být plně saturováni:

Deklarována zkušenost s nedostatkem potřebného pracovního vybavení.	<b>R1</b> ANO v reg. tištěném deníku	<b>R2</b> NE (lokální TV)
<b>R3</b> ANO v ČT Brno i reg. redakci MF Dnes	<b>R4</b> ANO v menších redakcích	<b>R5</b> ANO mezi kolegy napříč redakcemi
<b>R6</b> ANO v regionálních studiích TV Prima	<b>R7</b> ANO v promo týmu regionálního rádia	<b>R8</b> NE (reg. redakce deníku, celostátní int. deník)
<b>R9</b> NE (MF Dnes, Reportér)	<b>R10</b> NE (MF Dnes, Reportér)	<b>R11</b> ANO v nakladatelství, reg. rádiu a reg. tištěném deníku
<b>R12</b> NE (zpravodajský web a rubriky z regionů)	<b>R13</b> ANO v reg. redakci MF Dnes	<b>R14</b> NE (Rovnost, BrnoŽurnál)

Chybějící technika a další pracovní nástroje nebyly u žádného z informantů rozhodujícím důvodem, aby změnil zaměstnání, respondentky R1, R3 a R11 ovšem spatřují v nedostatečném vybavení jednu z mnoha příčin své nespokojenosti, jež je nakonec k odchodu z daného místa vedly. V této podkapitole si všímáme zejména nepříznivých vlivů na jednotlivce, jež byly u respondentů registrovány.

Pozornost věnovali zejména okamžikům, kdy jim nedostatečné zázemí zabraňovalo v elementárních pracovních úkonech. „Hned v úvodu mě v /regionálním tištěném deníku/ zarazilo, že mi jako nově nastupující redaktorce na plný úvazek dali mobilní telefon se striktně omezeným tarifem. Mohla jsem provolat 250 korun měsíčně. Všechno, co bylo navíc, jsem musela doplácet,“ líčí respondentka R1.

Práci nepovažovala za dostatečně placenou a nechtěla si zvyšovat životní náklady. V praxi tedy telefonáty odkládala do doby, kdy bude mít k dispozici redakční pevnou linku. „Dvakrát nebo třikrát jsme kvůli tomu přinesli podstatnou informaci nebo citaci mezi posledními, a ještě jsem měla problémy s editory, ve většině naléhavých případů jsem proto stejně telefon použila.“

### 4.3.1 Finanční výdaje

Stává se tedy, že se novinářům kvůli nedostatečnému materiálnímu zabezpečení zvyšují osobní výdaje. Typické přitom je, že doplácují na svou vyjednávací zdrženlivost anebo i na úsilí dělat svou práci poctivě a kvalitně. Investice nezůstávají vždy jen v korunových položkách, mohou vystoupat i k tisícovým nákladům, přičemž si redakční tým musí poradit s dalším využitím pořízeného vybavení, jež se stalo jeho osobním majetkem. „Byl to chvíli dokonce i náš případ. Když se měnil vedoucí regionálních studií, byl problém s auty, kamerami i počítači. Spoustu těchto věcí jsme si tehdy museli kupovat ze svého, jezdit svými vozy. Dnes už jsme ale někde jinde,“ uvádí respondent R6 Michal Janotka.

### 4.3.2 Ztížené předávání informací

Špatné nebo chybějící pracovní nástroje představují překážku pro prvotní účel žurnalistiky, tedy předávání informací. Nezáleží na tom, zda jde o prostředky, jimiž se informace zachycují, jako například kamery a fotoaparáty, nebo předávají recipientům (počítače s připojením k internetu aj.). „Když nás zasáhla vichřice Emma, poslala jsem redaktora do postižené oblasti pro jistotu se dvěma foťáky. Technika ale byla tehdy v takovém stavu, že oba přestaly fungovat. Naše redakce taky dostala z centrály za úkol sledovat pro Prahu kauzu Dryml. Redaktorka jela natáčet důležitý rozhovor, jenomže jí vypověděl službu kazetový diktafon. Mobil, který by uměl nahrávat zvuk, tehdy pochopitelně neměla,“ vypočítává respondentka R11.

Tento typ zkušeností mají i další mediální pracovníci. Respondentka R3 Barbora Lukšová poukazuje například na nedostatek kamer pro štáby anebo vypnutá mobilní data při zahraničních cestách, kde je nutné dohledávat informace a reagovat na e-maily. „Na počátku uprchlické krize jsme měli jet na bližší neurčený počet dní s Charitou do Budapešti. Pro pravidelné živé vstupy jsem si potřebovala překládat zprávy ze světových serverů, nezprovoznili mi ale internet. Pro celou trojici jsme na cestu dostali 50 eur, přestože jsme netušili, kdy se vrátíme. Nakonec jsme v těchto improvizovaných podmínkách přejížděli až na maďarsko-rakouské hranice, vrátili jsme se po dvou dnech. Kdybychom tam byli ještě o něco déle, mohl to být docela malér.“

Respondentka R5 Tereza Strnadová upozorňuje na chybějící základní techniku. „Situace je bohužel taková, že novináři často nemají ani adekvátní mobilní telefon nebo počítač.“ Důsledkem bývá pozdní zpracování informací, nedostatek obrazového materiálu, složitější pracovní postupy (např. zapisování údajů namísto nahrávání), snížená schopnost nabízet příjemcům sdělení ve formátu on-line přenosů, videí, „obrazem“ (bývají tak označovány články kladoucí důraz na fotografie), on-line rozhovorů a podobně.

#### 4.3.3 Snížená mobilita

Dále pro účely této diplomové práce vyčleňujeme nedostupnost služebních vozidel. Snížená mobilita totiž neovlivňuje jen rychlost zpracování či komfort novinářů, ale mění samotnou podstatu zpracování komunikátů. Redaktoři se ocitají v nežádoucí izolaci a dostavuje se *již zmiňovaný*<sup>135</sup> skleníkový efekt ztráty kontaktu s reálným prostředím. „Znám řadu případů, kdy menší redakce nedají lidem auto nebo neproplatí cestovní příkazy. Za následek to potom má, že ti lidé vše píšou od stolu a je to méně přesné, než kdyby jeli sami do terénu,“ uvádí respondent R4.

Další vybrané komentáře k nedostatku materiálního zabezpečení.	
<b>R8</b>	
	Po materiální stránce jsem nikdy neměla problém.
<b>R9</b>	
	Většina redakcí, o nichž mám povědomí, nežije v nijak zoufalých podmínkách. Je až překvapivé, že po roce 2008, po masivním odlivu peněz z médií, zejména deníků, stále všechny noviny existují. Koláč se zmenšil, ale nikdo nemusel od misky.
<b>R13</b>	
	Tak to víme všichni, že by to mohlo být lepší. Počítače s malou pamětí, služební auta neexistují, kamery a foťáky taky nic moc. Ale zároveň to všichni vědí, takže už se dávno naučili dělat s tím, co je.
<b>R14</b>	
	O mobilech a počítačích se nám v redakcích ani nesnilo, ostatního vybavení a služebních automobilů byl dostatek. Když se náhodou sešlo více požadavků na auto, vždycky jsme se nějak domluvili.

<sup>135</sup> s. 47

## 4.4 Neodpovídající platové ohodnocení

Platy, prémie a systém odměňování jsou mezi respondenty v řadě případů vnímány jako palčivé téma. Ačkoliv se řada z nich postupem času vypracovala na lépe placené pozice a považují své ohodnocení za adekvátní, poukazují na neuspokojivou pozici řadových redaktorů. Konkrétně svou mzdu vnímají jako vyhovující respondenti R4, R5, R6, R7, R9 a R10. Dlužno dodat, že všichni dosáhli dlouholeté praxe a čtyři z nich zastávají řídicí posty. Zbylí dva (R5 a R6) vystupují již několik let jako reportéři v celostátním vysílání a je jim svěřena značná míra autonomie. Respondenti R1 až R13 konstatovali, že mediální pracovníci mimo vedoucí pozice jsou svými nadřízenými (nebo managementem) finančně podhodnocováni. Respondent R14 v této souvislosti podotkl, že není dostatečně informován o aktuálních mzdových poměrech. Naznal ovšem, že právě větší finanční obnos by mohl být prvkem, jenž by dnešní aktivní novináře přesvědčil, aby řidčeji měnili povolání.

### 4.4.1 Hledání finanční jistoty

Právě fluktuace je dle mínění informantů významně odvislá od mzdových poměrů. Pokud se méně saturovaní respondenti rovnou nepoohlízejí po jiném zaměstnání, popřípadě nevyčkávají na vhodnou příležitost anebo již zaměstnání nezměnili, cítí potřebu opatřit si přivýdělek. „Novináři jsou placeni naprosto mizerně, a to ve všech jmenovaných ohledech (*respondenti byli dotazováni na adekvátnost ohodnocení ve vztahu k náplni práce, riziku, náročnosti či časovému vytižení – pozn. autora*). Pracuji teď za nesrovnatelně vyšší hodinovou mzdu i na vysoké škole, a je to nebe a dudy. Ačkoliv dynamika povolání je podstatně nižší, finanční stránka je nesrovnatelně lepší,“ uvádí respondentka R13 Jana Soukupová.

Jako programová ředitelka, která prošla i redakcí rádia a nadále usedá za mikrofon, si je vědoma nedostatků rovněž respondentka R7. „Na pozici programové ředitelky je plat odpovídající. Na místě moderátorů ne. Pouze z moderátorského platu se nedá vyžít. Automaticky se předpokládá, že moderátor má buďto ještě jednu paralelní profesi, nebo dostatek moderátorských příležitostí na soukromých akcích, které jsou lépe placené.“

Vyjádření respondentů k významu finančního ohodnocení:
<b>R1</b>
Dokud je člověk mladý a nezaloží rodinu, může skousnout, že má hodně práce, málo času a stres. Když mu to ale noviny nekompensují ani finančně, nemá smysl zůstat. I proto jsem odešla.
<b>R2</b>
Pokud by se mi podařilo založit vlastní podnikání, kde by se výplata odvíjela od toho, kolik práce udělám, odešel bych i zcela mimo obor. V naší firmě není motivační složka.
<b>R3</b>
V redakcích, kde jsem byla, neexistovaly žádné odměny ani prémie.
<b>R4</b>
Profesi bych změnil v případě, že bych byl nedostatečně finančně ohodnocen a hrozily by mi kvůli tomu osobní problémy.
<b>R5</b>
Pracovní poměr v médiích jsem zatím ukončila dvakrát. Důvod byl pokaždé stejný: nabídka lepší pozice i výplaty od konkurence a stejně či více zajímavá práce.
<b>R6</b>
Nad tím, co by mě přesvědčilo úplně odejít z médií, jsem zatím neuvažoval. Pravděpodobně by to byla vysoká finanční nabídka.
<b>R7</b>
Finanční ohodnocení a systém benefitů u nás dost pokulhávají. Více peněz by mohlo omezit odchody z rádia. Svoje ohodnocení považuji za odpovídající.
<b>R8</b>
Z /celostátního tištěného deníku/ jsem odešla kvůli tomu, že pracovní vytížení bylo vysoké, ale mzda tomu neodpovídala.
<b>R9</b>
V MF Dnes jsem byl občas postavený před složité rozhodování, komu se má přidávat. Ve výsledku jsem tam ale nic neshledával jako vysloveně nespravedlivé.
<b>R10</b>
Některá média se snaží na zaměstnancích ušetřit za každou cenu, což nutně musí být vidět na osazenstvu redakcí. Jak na kvalitě, tak na četnosti střídání zaměstnanců.
<b>R11</b>
S tím, kolik času strávíte v redakci, je lepší nepřepočítávat plat na hodiny. Možná zjistíte, že víc má i uklízečka. Teď píšu externě, měsíčně si vydělám stejně, ale mám více času a méně nervů.
<b>R12</b>
Kdo si libuje v regionální žurnalistice, nemá lehké živobytí. Přežít se dá, žít a založit rodinu spíše ne.
<b>R13</b>
Udržet v redakcích kvalitní lidi je stále těžší. Chybí prostě projevy uznání a život komplikuje mizerná mzda.
<b>R14</b>
Sám jsem pocit špatného ohodnocení nemíval. Existovaly tabulky zohledňující profesi, vzdělání a délku praxe, bylo to jednoduché. O platech současných novinářů nemám dost informací.

#### 4.4.2 Absence výkonové složky platu

Role vyšší finanční nabídky se v provedených interview jeví jako mimořádně podstatná. Rovněž vyšlo najevo, že významná část oslovených novinářů silně postrádá v platech výkonovou složku, jíž by byla oceněna aktivita, iniciativa a kvalita práce. Jak dokládá výše přiložená tabulka, i finančně spokojenější respondenti zpravidla uznávají, že lepší peněžní odhodnocení představuje při úvahách o změně povolání důležité hledisko.

Finance nejsou jediným motivačním faktorem a jejich význam by neměl být přeceňován, na druhou stranu v mnoha případech stále plní roli měřítka uznání a ocenění kvality práce. „Peníze, ve formě mzdy nebo nějakého jiného druhu odměny, jsou mnoha lidmi považovány za nejobvyklejší odměnu. Peníze představují to, po čem většina lidí touží. (...) jsou mocnou silou, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojením mnoha potřeb. Peníze samy o sobě nemusejí mít žádný vnitřní smysl, ale mají značnou motivační sílu, protože symbolizují mnoho vysněných cílů.“<sup>136</sup>

Jak se ovšem ukazuje i z provedených rozhovorů, absence motivační složky či její neuvážená kritéria mohou být naopak demotivující, až frustrující. „Jinými slovy, odměna by měla být jasně provázána s úsilím nebo odpovědností a lidé by neměli dostávat méně peněz, než si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží.“<sup>137</sup>

#### 4.4.3 Význam pracovního naplnění

Zatímco mladší a méně zkušení respondenti komentují své působení v médiích ve vztahu k penězům spíše kriticky (R1–R3), u starších pracovníků se v jistém duchu objevuje smířlivější tón. Novináři, kteří mohou přizpůsobovat práci svým osobním představám, je jim deklarována důvěra nadřízených anebo jsou sami lídry týmu, vykazují menší ochotu střídat zaměstnání výměnou za vyšší nabídku. Zde se nápadně odráží postoj, jenž v rozhovorech opakovaně zazníval napříč věkovým spektrem. Lze jej parafrázovat takto: důraz na finanční ohodnocení je možné potlačit, jestliže

<sup>136</sup> ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. 2015, s. 229–230.

<sup>137</sup> Tamtéž, s. 230.

je práce naplňující, neklade neúměrné nároky na volný čas, lze skloubit s rodinným životem a nezatěžuje nadměrným stresem. K tomu, aby se novinář v takovém postavení ocitl, ovšem potřebuje přestát úvodní těžkosti, obstát v konkurenci, vytrvale pracovat na svém rozvoji, případně mít i štěstí na vhodnou pracovní příležitost. Ilustrujme parafrázované tvrzení i na postojích respondentky R3 Barbory Lukšové. Zmiňujeme, že finanční odměňování v médiích nehodnotí příznivě, ba dokonce můžeme její konstantní postoj označit za velmi vyhraněný. Přesto v rozhovoru jednoznačně odmítla variantu, že by uvažovala o odchodu z mediálního prostředí. Pozitivní náhled na věc je ovlivněn jejím nedávným přechodem na pozici tiskové mluvčí, kde prozatím vnímá personální přístup jako výrazně příznivější, časové nároky jako nižší a cítí se být i dobře přijímanou součástí týmu. „Vůbec jsem zatím o úplné změně oboru neuvažovala. Taková pozice by musela být nejenom finančně zajímavá, ale především velmi atraktivní z profesního hlediska.“

V tomto ohledu se překrývají názory hned několika respondentů. Náplň činností pro ně bývá prioritní. „Peníze by mě přesvědčily úplně v krajním případě. Muselo by to být opravdu řádově víc, než beru teď, ale i tak by nutně muselo jít o nabídku práce, která by mě opravdu bavila. Zaměstnání novináře v pojetí, jak ho vnímám já, není práce, ale poslání. Kdo to nedělá proto, že ho to baví, dělat by to neměl. Už pro časovou náročnost a právě finance. Novinář žijící se poctivě nikdy nebude vydělávat miliony,“ zmiňuje například respondentka R5 Tereza Strnadová.

#### **4.4.4 Lokální diference a finančně-personální politika**

Díky účasti respondentů R9 Roberta Čásenského a R10 Michala Musila můžeme zhodnotit problematiku odměňování i optikou redakčního managementu. „Z dlouhodobého pohledu mi bylo líto, že byly podfinancované regionální redakce, ale je to klasická matematika velkých čísel. Když se rozhodnete, že přidáte tři tisíce lidem v ekonomice, kterých je osm, dělá to 24 tisíc. Když přidáte sto padesáti lidem v regionech, je to 450 tisíc korun, na tohle bohužel regionální redakce trochu doplácely,“ vypočítává Čásenský.

Alespoň v případě MF DNES tak potvrzuje domněnku o finančním nepoměru mezi centrály a regiony, kterou vyslovila respondentka R8: „Ohodnocení se natolik liší



ve směru Praha–region, print–internet, že nelze zobecňovat. Můj subjektivní názor je, že lepší finanční ohodnocení na nižších místech kariérního žebříčku by udrželo v médiích zkušené novináře, kteří znají místní dění, v některém oboru ho sledují třeba desítku let a mají potřebný přehled.“

Zasažení tímto efektem nejsou jen dlouholetí novináři, ale nutně i nově příchozí do tohoto odvětví. Přístupem mediálního domu se mohou cítit poškozeni. „Říkala jsem tomu personální nebo vnitřní vykrádání, pro mě je to nepochopitelně kanibalská a bezohledná politika lidských zdrojů. Za krátkou dobu, co jsem byla v novinách, si firma nechala odejít tři zkušené redaktory, převážně do soukromé sféry, protože jim odmítala přidat. Dalšího člověka z naší redakce si přetáhli do Prahy. Efekt byl ten, že jsem po roce práce byla v redakci služebně nejstarší redaktorka, pokud nepočítám sportáky<sup>138</sup>. Neměla jsem se od koho učit, s kým se poradit a samotné mi přišlo absolutně absurdní, že někdo čte moje nikým nekonzultované společenské, politické nebo i historicky zaměřené články a spoléhá se na jejich pravdivost,“ uvádí respondentka R1.

Strategie úsporného přístupu k zaměstnancům s sebou nese i jiná úskalí. Instituce sice ušetří na odměnách, kvalita odváděné práce však patrně utrpí vzhledem k nedostatku zkušeností nových pracovníků, jejich omezenému povědomí o pozadí a vývoji událostí a nižší míře znalosti pracovních postupů. Zpětně je zatěžován i zbytek týmu, jenž příchozího kolegu zasvěcuje do souvislostí a zažitých rutin. Pochopitelně nelze vyloučit situace, kdy nový člen týmu plnohodnotně zastoupí původního, otázkou je, nakolik je to časté a pravděpodobné. Respondent R9 Robert Čásenský k tomu používá přirovnání: „Bude-li mít restaurace pět zkušených a osvědčených kuchařů, jednoho může dost dobře nahradit. Když odejdou dva nebo tři, nedá se příliš počítat s tím, že by je čerstvě vyučení absolventi dostatečně zastoupili.“

Respondent R10 Michal Musil přidává poznatek, že šetření zdrojů se netýká výhradně tištěných médií. „Aniž bych to jakkoli směřoval proti televizní profesi, když ve dvaceti letech přijdete do televize a nic nevíte, vpluje se vám tam mnohem snadněji než v případě, kdy pracujete s písmeny, slovy a větami. Je snazší udělat v televizi

---

<sup>138</sup> Slangové označení pro sportovní redaktory.

povrchní reportáž než udělat povrchní zprávu na internet, protože to pokryjete obrazem, nemusíte znát pravopis a podobně. Na to se někdy hřeší. Existuje například taková teze, kterou razil nedávný šéf zpravodajství Novy, že nejlepší novinář je 20-20-20. Tedy že má dvacet let, pracuje dvacet hodin denně a bere dvacet tisíc korun. Což na těch médiích logicky musí být vidět.“

## **4.5 Rodinné či partnerské potíže**

Vyvážení časově náročného zaměstnání novináře s partnerským a rodinným životem není vždy snadné. Někteří z respondentů popisovali určité pracovní etapy ze své minulosti dokonce jako období sociální izolace, míněno ve významu absence aktivit a udržování kontaktů mimo profesní prostředí. Stýkali se tedy převážně jen se svými kolegy, případně se zdroji informací.

Povolání v žurnalistické oblasti klade dle rozboru provedených interview partnerskému a rodinnému životu primárně tyto překážky: je složité navázat známost mimo pracovní prostředí, neboť na to nezbývá čas a energie; jako náročné se ukazuje rovněž udržení započatého vztahu, a to zejména kvůli časové náročnosti povolání a téměř nemožnému plánování osobního volna; dochází k selhávání v rodinných úlohách, jako je péče o dítě, udržování pozitivního domácího klimatu; relativně nízké příjmy komplikují rodinné hospodaření.

### **4.5.1 Potíže při navazování známostí**

Problematika velice úzce souvisí s *organizačními systémy*<sup>139</sup> v redakcích. Mechanismy řízení týmů vedou někdy k tomu, že novináři zůstávají v práci do pozdních večerních hodin, aniž by to v jejich očích bylo nevyhnutelně nutné. Nemají tedy mnoho příležitostí, kde by si mohli najít vhodného partnera, a cítí se přespříliš vysílení. „Když se kolem deváté nebo desáté hodiny večer ploužíte z práce, rozhodně nemáte chuť okamžitě se vrhnout na jakoukoliv aktivitu, potřebujete aspoň hodinu v klidu, vypnout se. Za takové situace není prostor ani pro volnočasové aktivity a mimo kolegy z práce ani na sociální život. To byl jeden z důvodů, proč jsem

---

<sup>139</sup> s. 84–90

/regionální redakci tištěného deníku/ opustila. Můj sociální život tam prakticky vymizel. Neměla jsem čas ani na přátele, ani na navazování známostí,“ popisuje respondentka R8.

U nezadaných jednotlivců může pracovní tempo vzbuzovat obavy, jak by vůbec při vysokém nasazení závazky zvládali. „Nedovedu si představit práci tak, jak jsem ji zažila v /regionální redakci tištěného deníku/, a rodinný život,“ dodává informantka.

V jejím případě byla tedy východiskem změna povolání, neboť nechtěla život obětovat výhradně svému povolání. Práce v internetovém deníku jejím prioritám *odpovídala výrazně lépe*.<sup>140</sup> Krátce nato se respondentka vdala a v současnosti má dvě děti.

#### 4.5.2 Obtížné udržování vztahů

Na novináře, kteří pracovní rytmus nezmírní, bývá ve vztahu někdy pohlíženo jako na nespolehlivé, příliš horlivě pracující a nadměrně vytížené. Proto někteří uplatňují ještě před prohloubením vztahu jakési „sítu“, kdy potenciálního partnera upozorňují na specifika povolání, jako to dělají například respondentky R5 nebo R7. „Vždy jsem potenciálním partnerům vysvětlila, co a jak a proč dělám a dělat budu. Všichni byli připravení na to, že nemusím stihnout divadlo, oslavu nebo kino,“ říká respondentka R5 Tereza Strnadová. Metoda se jí osvědčila, a jak tvrdí, povolání její partnerský život negativně neovlivňuje. Nemusí to být ale pravidlem. „Ne vždy člověk najde natolik tolerantního partnera, aby to chápal,“ míní respondentka R7.

Mezi informanty padaly zmínky o dalších individuálních důvodech, jimiž může práce ve sdělovacích prostředcích soudržnost partnerského poměru narušovat. „V nejhektičtější době v /regionální redakci tištěného deníku/ na mě tehdejší přítel dost žárlil. Vracela jsem se pozdě domů, uzávěrky se obvykle posouvaly do nejzazší možné chvíle. Ačkoliv byl jinak velmi tolerantní, v tomto období nabyl také dojmu, že novináři potkávají samé atraktivní a dobře postavené lidi, a cítil se kvůli tomu nesvůj,“ vzpomíná respondentka R11.

---

<sup>140</sup> s. 86

Specifické dopady v partnerském svazku pocítil i respondent R10 Michal Musil. Okruh spolupracovníků a dalších lidí pohybujících se v profesi, kde setrval po většinu dne, jej postupem času výrazně duševně formoval. „Negativní dopad na rodinný život povolání mělo. Přispělo k určitým nedorozuměním souvisejícím s mým záběrem. Docházelo k mimoběžné komunikaci.“ Po pobídce k upřesnění respondent doplnil: „Bylo to dáno tím, čím jsem se zabýval. Dostal jsem se do úplně jiné reality než můj protějšek. Nesouviselo to až tak s objemem práce, jako s mými zájmy a podobně.“

Odlišnými zálibami ani různorodým pracovním vytížením se dle svých vyjádření neznepokojuje respondent R6 Michal Janotka. „Mám výhodu, že moje partnerka pracuje také v médiích, takže má pochopení.“ Moderátorka Sandra Parmová působí i na stejné televizní stanici jako informant, díky tomu je seznámena s požadavky vedení společnosti a náplní práce.<sup>141</sup>

#### 4.5.3 Selhávání v dalších sociálních rolích

Obtíže při udržování vztahu jsou ze své podstaty průvodním jevem nezdaru při plnění role partnera či partnerky. Obdobně nadměrná zátěž ovlivňuje fungování mediálních pracovníků jako manželů či manželek, rodičů, potomků a podobně. Plnění těchto funkcí je tedy ovlivněno zejména časovým hlediskem, ale také stresem či atmosférou na pracovišti, jež bývají příčinou podráždění a hádek. Zaneprázdněnost a únava mohou vést k tomu, že je zátěž při plnění rodinných či partnerských povinností nerovnoměrně rozložena.

„Záleží na druhu média a pozici. Redaktorky magazínových periodik pracují často i z mateřské, aniž by snížily intenzitu publikovaných materiálů, kdežto televizní reportér by měl být vždy u toho. Obecně si myslím, že píšící novináři z magazínů jsou na tom lépe než televizní a rozhlasoví novináři nebo deníkáři, po kterých se vyžaduje denní nasazení, směny a přítomnost v redakcích,“ uvádí svůj shrnující náhled respondent R4. Rodinné problémy a nízký plat nabízí jako hlavní dva faktory, které by ho vedly ke změně povolání.

<sup>141</sup> Dvojice se podle webu Super.cz rozešla po dokončení hlavní části tohoto textu, důvodem údajně byla vzdálenost mezi městy, kde žijí. Zdroj: PLECHÁČOVÁ, Dagmar. Nečekaný rozchod českých televizních hvězd: Co rozdělilo Barbie a Kena? *Super.cz* [online]. BORGIS, a. s., 2016 [cit. 2016-04-30].

U tohoto informanta se již v jisté míře napětí kvůli konfliktu rolí projevilo. „Nesčetněkrát. Jako televizní reportér jsem několikrát do týdne odjel natáčet něco aktuálního od rozjedené večere, z kina, divadla nebo rodinné návštěvy. To z vás dělá v očích rodiny asociála,“ míní.

Respondentovi R14 Jaroslavu Bobkovi se kvůli redakčnímu působení také nedařilo pečovat o rodinu tak, jak by to považoval za optimální. „Novinařina tomu není právě nakloněna. Moje žena je beránek v lidské podobě, příliš jsem jí nepomáhal. Cestou na zastávku jsem ráno odvedl dcery do školky a domů jsem se vracel, když se děti chystaly spát. V zaměstnání jsem býval až do večera, jako vedoucí oddělení jsem často míval i noční službu.“

Autorskou tvorbu, vedení redakcí a péči o rodinu se snažila skloubit respondentka R13 Jana Soukupová. Jako samoživitelka přistupovala k udržení vyšších pozic v hierarchii mediálních institucí s patřičnou vážností. „Zvládla jsem u tvrdé novinářské rachoty sama vychovat tři děti, ale myslím si, že jsem si zdravotně i energeticky sáhla na dno. Jednodušší to má ten, kdo má oporu v chápavém partnerovi. Vztah jsem ukončila kvůli jiným věcem než kvůli práci v médiích, ta mi naopak pomohla děti uživit, ale samozřejmě jsem se jim věnovala daleko méně, než bych bývala chtěla.“

Je práce ve zpravodajství nakloněna rodinnému životu?	<b>R1</b>	<b>R2</b>
	NE	NE
<b>R3</b>	<b>R4</b>	<b>R5</b>
NE	NE	NE
<b>R6</b>	<b>R7</b>	<b>R8</b>
NE	NE	NE
<b>R9</b>	<b>R10</b>	<b>R11</b>
NE	NE	NE
<b>R12</b>	<b>R13</b>	<b>R14</b>
NE	NE	NE

Pro rodinný život mohou být nežádoucí i další jevy zmíněné v této kapitole. Kromě již uvedeného stresu či tísnivé redakční atmosféry například i nízké finanční ohodnocení.

#### 4.6 Vyšší morální pohnutky

Přední česká média se v současné době koncentrují ve vlastnictví obchodně a politicky aktivních osob či investičních skupin. *Tištěná periodika jako deníky Blesk, „Aha!“, Sport nebo týdeník Reflex jsou pod kontrolou Daniela Křetínského a Patrika Tkáče v rámci investiční skupiny J&T, regionální Deník vydavatelství Vltava-Labe-Press je stejně jako například týdeník Dotyk nebo časopisy Vlasta či Story ovládnout společností Penta Investments Limited a ministr financí a podnikatel Andrej Babiš vlastní prostřednictvím firmy Agrofert mimo jiné deníky MF DNES, Lidové noviny, Metro, trojici televizních stanic nesoucí značku Óčko a rádia Impuls, Český Impuls a Rock Zone. Zmíňme ještě majitele vydavatelství Economia Zdeňka Bakalu, jenž drží Hospodářské noviny i časopis Respekt, a Františka Savova,*

*vlastníka vydavatelství Mladá fronta, a. s., s tituly jako E15, Lidé a Země či Mateřídouška.*<sup>142</sup>

Pro část respondentů se spojení s veřejně aktivním majitelem stalo přelomovým okamžikem pro úvahy, zda v daném médiu setrvat. Někteří informanti uvádějí, že po oznámení akvizice byli prakticky okamžitě rozhodnuti o svém odchodu.

#### 4.6.1 Ohrožení nezávislosti

Obavy bývají spojeny s předpokladem, že nový vlastník promítne své zájmy z oblasti byznysu či politiky do názorového směřování média a omezí jeho nezávislost. Pro žurnalisty může být nepřijatelná už jen samotná možnost, že by s majitelem, jenž je podle jejich mínění ve střetu zájmů, byli spojováni. „To nejdůležitější, na co jsem byl v MF Dnes hrdý, byla její schopnost odhalovat různé nepravosti a popisovat kauzy. Po skoupení Agrofertem bychom vždy, když bychom někoho přichytili, museli čelit nařčením, že to děláme proto, aby to sloužilo Babišovi. A odpověď by byla ‚neděláme, věřte mi‘, protože nic jiného se na to říct nedá. Od první chvíle jsem měl naprosto jasno,“ tvrdí respondent R9 Robert Čásenský.

Relativně formovaný postoj měl ve stejné situaci i jeho kolega, respondent R10 Michal Musil. „Nebylo nic, co by mě přesvědčilo zůstat. Vlastně, abych to příliš kategoricky neodmítl, teoreticky možná ano. Kdyby rovnou přišel se smysluplným etickým kodexem, garantoval, že by MF Dnes byla řízená nezávislou organizací, pak snad...“

Oba novináři popisují období krátce před prodejem vydavatelství MAFRA jako emočně velmi vypjaté. Líčení zážitků současně vysvětluje některé jejich postoje, proto uvádíme následující citace v rozsáhlejší podobě. „O tom, že Andrej Babiš koupí některé vydavatelství, se spekulovalo delší dobu. Se svou manželkou a Michalem Musilem jsem sdílel tajné podezření, že by to mohla být Mafra, byť jsem tomu moc nevěřil. Sám sebe jsem přesvědčoval, že ne, že to by nám přece ti naši Němci<sup>143</sup> neudělali. (...) Před klíčovým setkáním jsem na jednacím stole uviděl tiskovou zprávu

<sup>142</sup> Infografika: Aktualizovaná mapa vlastníků médií. *MediaGuru.cz* [online]. Praha: PHD, a. s., 2016 [cit. 2016-04-01].

<sup>143</sup> Původní vlastnická německá společnost Rheinisch-Bergische Druckerei- und Verlagsgesellschaft.

nadepsanou písmeny AGF<sup>144</sup> a věděl jsem, že všechno je ztraceno. Pak už jsem jenom zatnul zuby a tvářil se rozčileně. (...) Zeptal jsem se svého šéfa, jestli na mě má ještě deset minut času, a řekl jsem mu, že bych s ním chtěl jednat o ukončení smlouvy. Moje pocity nebyly šťastné. Věděl jsem, že něco, s čím jsem strávil čtrnáct let života, vyletělo do vzduchu. Nechci to dramatizovat, ale je to něco, jako by vám vaše žena po patnácti letech oznámila, že se stěhuje. Neuměl jsem si představit, že bych v Mafře zůstal. Tím, že se to předtím šířilo, jsem měl možnost o tom přemýšlet. (...) Hlavní důvod byl v tom, že jsem do té doby investoval spoustu své energie do obhajování žurnalistiky, boje s náhubkovým zákonem<sup>145</sup> a zastávání určitých principů. Zdálo se mi, že bych to vše zahodil,“ shrnuje Čásenský.

Období nejistoty a následné definitivní oznámení o prodeji vydavatelství silně prožíval i Michal Musil. „Stalo se to na moje narozeniny, což bylo ve středu. Robert Čásenský mi v pátek nebo ve čtvrtek říkal, že se začíná šeptat, že to není Ringier, ale Mafra. O víkendu jsem žil s tím, že se to stane, a potom už tam nebudu. Ale potom se dokonce začalo psát, že vše je jasné a hotové a že kupuje Ringier. Takže jsem se v pondělí a úterý uklidnil, a potom přišlo ‚Asi něco koupím‘ (*narážka na níže uvedený tweet*<sup>146</sup> *Andreje Babiše – pozn. autora*). Ve středu se objevilo něco ve smyslu ‚Už jsem to koupil‘ a Babiš popřel, že by to byl Ringier. V tu chvíli jsem najednou cítil, že by se ve mně krve nedořezal. Potom zavolali šéfredaktory k vedení a já jsem začal nervózně chodit po redakci a nemohl jsem si pomoci, říkal jsem ostatním: ‚Přátelé, nechci vás strašit, ale myslím, že za chvíli zjistíte, že nás koupil Babiš.‘ Byl to pocit, že jedna životní etapa, jedna kapitola končí.“



Andrej Babiš @AndrejBabis

17hod

Zítra asi něco koupím

[Detaily](#)

<sup>144</sup> Označení součástí skupiny Agrofert.

<sup>145</sup> Novela trestního řádu s účinností od 1. 4. 2009 upravující mimo jiné pravidla pro informování o obětech trestných činů.

<sup>146</sup> DOČEKAL, Daniel. Zítra asi něco koupím, napsal Babiš na Twitteru. Média z něj udělala zprávu dne. *Lupa.cz* [online]. Praha: Internet Info, s. r. o., 2013 [cit. 2016-01-08].



Oba respondenti nabyli dojmu, že jejich okolí, zejména redakční kolegové, měli pro jejich rozhodnutí opustit firmu pochopení a že nebyli nijak překvapeni. Odchod managementu tým údajně chápal jako zcela přirozený. Při provádění interview bylo využito faktu, že někteří respondenti jsou nebo v minulosti byli rovněž zaměstnanci v MF DNES, a na své dojmy ze změny vlastníka byli při rozhovorech dotazováni.



*Bezprostřední reakce Michala Musila na sociální síti Facebook.<sup>147</sup>*

Reakci respondentů R9 a R10 nejenže chápou, ale taktéž se svěřili se svými postoji, jako to učinila například informantka R13 Jana Soukupová, která i jakožto někdejší disidentka inklinuje k neustálému posuzování mravních postojů. „Je to naprostý průšvih. Obzvlášť naléhavé je, že se to dotklo zrovna MF Dnes a že majitelem je někdo s takovou minulostí i současností. Však také kvalitní novináři z tohoto dříve skvěle fungujícího deníku hromadně prchli, a právě proto dnes v Praze píše, až na výjimky, třetí novinářská liga,“ soudí. Soukupová se i nadále s prací ve sdělovacím prostředku vlastněném politikem ztotožňuje s obtížemi. „Od převzetí deníku současným vlastníkem prakticky denně uvažuji o odchodu. Pořád. Ale zatím mi nikdy nikdo nepředepsal, že to či ono mám napsat nebo naopak vyhodit. Až se tak stane, půjdu,“ tvrdí.

Pro respondentku R5 Terezu Strnadovou je patrná zjevná souvislost mezi obdobnými akvizicemi a úbytkem nezávislosti ve sdělovacích prostředcích. „Je mi z toho smutno, protože mizí opravdu svobodná média, která kdysi měla takový dopad, že jedním článkem sundala ministra. Dnes jsou bezzubá a nahrávají různým pořádkovým webům,

<sup>147</sup> MUSIL, Michal. [Prave jsem dostal...] In: *Facebook* [online]. 26. června 2013 [cit. 2016-01-10].

kteří financuje kdoví kdo.“ Pocity zklamání přiznali i respondenti z jiných sdělovacích prostředků, konkrétně R1, R3, R6 a R7. Nežřídka hovořili velmi emotivně<sup>148</sup>.

Na morální stránku kladli někteří z respondentů výrazný akcent. U současných a bývalých zaměstnanců MF DNES padala v daném kontextu opakovaně slova jako smutek, deziluze, zklamání, případně bylo užíváno negativně hodnotící lexikum: katastrofa, neštěstí, hrůza. Společně s časovým vytížením zaujímala tato kategorie během rozhovorů obvykle největší díl vymezeného času, neboť informanti spontánně hovořili, popisovali své pocity, vysvětlovali pohnutky. Proč je na aspekty ztotožnění se kladen takový důraz? Jednoduše proto, že „konflikty hodnot patří k nejnáročnějším konfliktům vůbec. Etické přesvědčení, víra a hodnoty jsou nosnou součástí lidské identity“.<sup>149</sup>

Jmenovitě u Andreje Babiše bývá poukazováno na výraznou kumulaci vlivů obchodních, politických a informačních. Například pro informanta R14 Jaroslava Bobka je takový stav principiálně špatný. „Zastávám zcela jednoznačný názor, že splnutí politiky, ekonomiky a mediální moci je nebezpečné. Za stávající situace však nejde o nic nezákonného, legislativa by se musela změnit.“

Kritéria, podle kterých posuzovat vlastníky médií, se liší. I ve zkoumaném vzorku je škála názorů na tuto otázku poměrně široká. Problematizováno může být jen samotné působení ve veřejných funkcích, nikoliv obchodní činnost. „Mám problém s politicky aktivními majiteli médií, nemám problém s ekonomicky aktivními majiteli médií. Tedy Babiš mi vadí, Bakala méně, i když je mi jasné, že i on má ve své skříni kostlivce, a nejsem si jistá, zda je jeho média mohou vytáhnout,“ soudí respondentka R8.

Tržní prostředí funguje podle respondenta R4 jako činitel, díky němuž není nutné se majetkovými změnami nadměrně znepokojovat. Míní, že o úspěchu jednotlivých

<sup>148</sup> Pro názornost citujeme respondentku R13 Janu Soukupovou: „MF Dnes za Čáslavského – a německých majitelů, kteří nás ovšem přes své plky o podpoře demokracie hodili prvnímú velkouzenáři s komunistickou a nejspíš i estébáckou minulostí, co šel kolem –, to býval žurnalistický zázrak na mediální scéně. Nikdo nás nešíkanuje, stačí, že u slov MF Dnes každého napadne i to ‚Babiš‘. Slušní prchají, třetí liga se cpe na jejich místa.“

<sup>149</sup> STEIGER, Thomas a LIPPMANN, Eric. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. 2012, s. 286.

vlastníků médií totiž ve finále rozhoduje příjemce. „Nemám z toho žádné pocity, přijímám to jako fakt. Je na čtenáři, aby si pak rozmyslel, zda chce číst věstníky oligarchů, nebo dá přednost jiným druhům médií. V momentě, kdy začnou majitelé médií zneužívat jako svou vlivovou agenturu, ničí sami svůj byznys a důvěru ve své médium. (...) Dokud to nemá přímý vliv na obsah, je to v pořádku. Mnohem horší pocity mám, když se někdo snaží ovlivňovat informování veřejnoprávních médií podle toho, kdo je u vlády a kdo má páky na vedení.“ Tento náhled na autoregulaci trhu nepokládáme automaticky za pravdivý. Má-li vlastník média dostatečné bohatství, nemusí mu jít primárně o generování dalšího zisku. Navíc argumentace vychází z předpokladu, že recipient je schopen rozeznat manipulaci a propagandu, což zdaleka není pravidlem, nejen u méně vzdělaných vrstev obyvatelstva.<sup>150</sup>

Pro ucelený náhled je vhodné zmínit, že mezi respondenty byli i novináři zcela lhostejní vůči vlastnickým změnám (R2 Jakub Stejskal: „To vůbec neřeším, nevzbuzuje to ve mně žádné pocity.“) a objevil se i názor, že vstup Agrofertu do mediální oblasti byl krokem k lepšímu. „V případě Mafry to mohu hodnotit paradoxně pozitivně. Za německých majitelů ji vedli investigativní novináři, ne manažeři. S příchodem Babiše se výroby chopili právě manažeři. Nesmyslné a nevydělečné projekty zařizli, v novinách je více reklamy a méně stran ke zpracování, takže už jich novináři nemusí tolik plnit, a často se napsaná témata vydávají až po nějaké době, takže lidé, co v redakcích zbyli, mají více času,“ zhodnotil dle informací, jež má o fungování vydavatelství k dispozici, respondent R12.

Je důležité podtrhnout, že žádné z těchto rozdílných náhledů není třeba stavět proti sobě a pokoušet se je lokalizovat na ose pravda–lež. Naopak, výborně ilustrují, jak je problematika pestrá a jak zásadně mění její kvality individuální optika. Dokonce i na jeden jev je možné nazírat z několika úhlů. Je-li v novinách méně stran k naplnění textem, novináři mohou zvolnit pracovní tempo. Stejně tak lze konstatovat, že ubývá prostoru pro kvalitní žurnalistickou práci, a nelze vyloučit ani stanovisko, že majitel média využívá plochy dříve vyhrazené článkům k propagaci vlastních produktů

---

<sup>150</sup> GUNTER, Barrie. *Media research methods: measuring audiences, reactions and impact*. 2000, s. 10.

či služeb nebo jako protihodnotu za různé podnikatelské aktivity, což může opětovně působit na některé novináře jako eticky nevhodné.

#### **4.6.2 Nežádoucí změna charakteru média**

Bedlivě někteří mediální pracovníci pozorují i dění, které by mohlo vést ke snížení úrovně nebo změně zaměření média, v němž pracují. Nejsou-li připraveni vzít jeho nové směřování za své, může to být důvodem k opuštění místa. Motivací k modifikaci média bývá snaha o vyšší prodeje, nový manažerský pohled, případně právě i změna vlastníka.

Respondent R4 odmítal během svého televizního působení prvoplánové zacílení na senzační, skandální a líbivý obsah. „Po náhlé změně šéfredaktora jsem podruhé podal výpověď. S novým vedením jsem nebyl spokojený a úvodní schůzky mě přesvědčily, že dál nechci setrvat, a to vzhledem k požadované bulvarizaci už tak dost zábavného zpravodajství. Neztotožňoval jsem se s požadovanými praktikami šéfredaktora.“ V tomto případě novinář nakonec z televize neodešel, respektive ne okamžitě. „Ve firmě jsem nakonec zůstal, dostal jsem nabídku na editování odpoledních zpráv s možností rozhodovat o obsahu bez zásahu šéfredaktora. Vydrželo to ale jen krátce, v praxi to podle mých představ nefungovalo.“

#### **4.7 Tvůrčí nesvoboda**

Výsledná podoba sdělení určeného příjemcům je ohrožována mnoha proměnnými. Stanovené hranice jsou redaktorům dílem předem známy, dílem jsou odvislé od momentálních okolností. Všechny jmenované vlivy však mají potenciál ovlivnit konečnou formu komunikátu, a tím i prezentované vyznění reality. V moci každého z mediálních pracovníků je ohradit se či obhájit svůj postoj, což ovšem nemusí vést k úspěchu, a nic to nemění ani na faktickém zásahu do tvůrčí svobody. Omezována může být pracovními postupy, vnějšími vlivy, vnitřními zájmy, individuálními přístupy i kombinací uvedeného.

#### 4.7.1 Nařízená modifikace obsahu

Faktory, které pro novináře představují přímé či nepřímé zadání, se objevují v několika podobách. Respondent R12 poukazuje například na to, jak práci ovlivňuje osobnost vedoucího redakce. „V poslední době skončila jakákoli diskuse. Pravdu má jen šéf, byť je to proti základním žurnalistickým postupům.“

Tři další respondenti (R1, R4 a R11) spontánně upozornili i na potíže, jež vyvstává s editory. „Stávalo se, že editor dával předem šablonu, jak si reportáž představuje, a cokoliv obsahově jinak bylo označeno jako špatně. Stejně tak výběr témat. Vlastní téma šlo někdy stranou, dostal jsem zadané jiné, třeba co ten den psaly noviny, a mé téma mezitím přinesl dříve někdo jiný,“ uvádí respondent R4.

Respondentka R1 tyto praktiky označila za zcela běžné a má je za „programové lhaní“. „Byl to každodenní boj. Editor si myslel, že něco nějak je. Ověřováním několika telefonáty jsem zjistila, že pravda je zcela opačná, ale on to měl vyhrazené na otvírák, takže se účelově sháněly argumenty, jen aby se tahle lež mohla vydat.“ Názorný příklad, jak taková situace v praxi vypadá, prezentovala respondentka R11. „Někdy kolem roku 2010 chtěl kolega editor po jednom redaktorovi, aby napsal, že všichni propadli panice a lékárnám kvůli náporu zájemců nestačí léky proti ptačí chřipce. Redaktor navštívil ve městě několik lékáren, asi do dalších pěti v kraji volal, ale všude mu řekli, že o přípravek prakticky není zájem. Tak dostal za úkol volat dál a na citaci z jediné lékárny, kde se prodalo pár balení, postavil bombastický článek, který bych se nezdřáhala označit za šíření poplašné zprávy.“

Další příčinou ohýbání reality či zužování předkládaného pohledu na svět jsou omezené obzory některých vedoucích pracovníků anebo snížená akceptace odlišného nazírání na realitu. Odráží se v neustálém reprodukování týchž témat a odmítání alternativních oblastí zájmu. „V moravských redakcích tehdy (v 90. letech – pozn. autora) začal sílit tlak Prahy, tedy centra, kde sídlily šéfredakce většiny celostátních médií, a jejich pohled na svět začal stírat regionální témata, která začala být považována za nízká. Takže třeba jižní Morava už byla jen obligátní víno a sadařství,“ komentuje respondent R12. Konkrétně postřeh spojený s jižní Moravou rozvádí i respondent R10 Michal Musil. „Dodnes se musím smát, když si vzpomenu, jak jsme během voleb seděli na poradě a jeden z editorů prohlásil, že nutně potřebujeme dostat

na stránky fotky s regionálním nádechem, ideálně někoho z Kyjovska, jak stojí v kroji u volební urny. Kolega z Brna, zvyklý na tento typ stereotypu, jenom pomalu zvedl oči od stolu a klidným hlasem odpověděl: „Jasně, my na jižní Moravě chodíme volit zásadně v kroji.““

Uvažujeme-li tedy v duchu této logiky, dojdeme k závěru, že nutně u jednotlivých editorů existují témata „protežovaná“, nebo lépe řečeno preferovaná, a v kontrastu k nim témata opomíjená. „Psali jsme v /regionálním tištěném deníku/ i o řemeslech a zajímavých lidech, kteří se jim věnují. Chtěla jsem zajet za paličkářkami a pánem, co se věnuje drátkování. Podle editora, který ani o jednom z řemesel do té doby neslyšel, to ale byla hloupost a nikoho to podle něj nemohlo zajímat,“ uvádí respondentka R1.

Redaktoři někdy ze své pozice jen obtížně hledají příčiny omezení či zadání, jimiž je jejich činnost nadřizenými modulována. Dle kontextu lze uvažovat o zájmech vydavatele, osobních vazbách některých členů vedení redakce, ale kupříkladu i o snaze postupovat vyváženě a neprezentovat v poměru k ostatním příliš často některou ze zainteresovaných osobností, institucí či společností. Respondent R14 Jaroslav Bobek popisuje svou zkušenost z politické tiskové konference. „Sedím tam, z jedné strany nejmenovaný redaktor České televize, z druhé nejmenovaný redaktor Českého rozhlasu a za mými zády si vyprávějí, o kom mohou a o kom nemohou mluvit. Jeden má zakázaného Haška<sup>151</sup>, druhý Vokřála<sup>152</sup> a šeptají si: ‚Já to sice natočím, ale dát to tam nemůžu.‘ Každý vydavatel si hlídá, co ve svém médiu zveřejní,“ domnívá se informant.

U vydavatelů se politické zájmy objevují, jak to *Semetková a Scammellová*<sup>153</sup> popisují nejen v případě Ruperta Murdocha. „Mediální společnosti jako Time Warner, Disney nebo Viacom jsou vlastněny nadnárodními podnikatelskými kruhy a jednotlivci či rodinnými klany (např. rodinou Rockefellerů). Ti představují skutečnou globální mocenskou elitu, která nestojí o publicitu. Její představitele uspokojuje vědomí, že

<sup>151</sup> Hejtman Jihomoravského kraje Michal Hašek z České strany sociálně demokratické.

<sup>152</sup> Primátor města Brna Petr Vokřál z hnutí ANO.

<sup>153</sup> SEMETKO, Holli A. a SCAMMELL, Margaret. *The SAGE handbook of political communication*. 2012, s. 520.

řídí společenské procesy současného světa. (...) Slovy Hermana a Chomského je málo pravděpodobné, že by vlastníci, vedení svými ekonomicko-politickými zájmy, dovolili svým podřízeným vyvíjet aktivity, které by jejich zájmy vážně a reálně konfrontovaly, ohrožovaly či přímo likvidovaly,“ píše *Ftorek*.<sup>154</sup>

Podobnou zkušenost má respondent R12: „Jednou nám přišlo zadání přímo od vydavatele připravit čtivý týdeník pro ženy v domácnosti a psát o volbách, a hlavně o kandidátech jako o lidech, kteří mají zájmy, milují rodinu a podobně. Tak vzniká pokřivená realita.“ Informantka R7 konstatuje, že „svobodu dostanete, ovšem v pevně daných mantinelech. Mnohdy nemůžete informovat o skutečnosti tak, jak byste chtěl. Kvůli nejrůznějším vazbám“.

#### 4.7.2 Tlak inzerentů

Vedle zájmů politických stojí, jak již bylo naznačeno výše, zájmy obchodní. Mohou nabývat různých podob od skryté propagace spřátelených firem v redakční části obsahu po běžné součásti finanční strategie, jako je poskytování zvýhodněných sazeb za nákup reklamní plochy a jiné. S obchodními zájmy neoddělitelně souvisí i aktivity sdělovacích prostředků směřující k finančním příjmům z publikování reklamy v širším slova smyslu. Problematika inzerce byla záměrně vyčleněna jako samostatná část textu, jelikož z pohledu zaměstnance je relativně snadno rozpoznatelná a respondenti na ni sami upozorňovali.

Primárně hovoříme o vlivu inzerentů. Zadavatelé reklamy jej nabývají v důsledku toho, že od nich média získávají finanční prostředky a jejich provoz může být na těchto penězích závislý. Svou roli hrají rovněž obavy pracovníků inzertních oddělení, že o lukrativního klienta přijdou. S tenzí mezi redakcí a zaměstnanci z oddělení inzerce se jako šéfredaktor potýkal i respondent R9 Robert Čásenský. „Většinou to byly spory mezi mnou a zbytkem vydavatelství, zda jsme měli psát o různých našich inzerentech, jako například ČSA, Hyundai a jiných. Takže tyto tlaky existovaly. Inzertní oddělení má logicky tendence nahlížet na problém pohledem útrap jednotlivých klientů a bojí se, že o peníze přijde, protože má za úkol vydělat určitou částku,“ uvádí respondent.

---

<sup>154</sup> FTOREK, Jozef. *Public relations a politika: kdo a jak řídí naše osudy s naším souhlasem*. 2010, s. 98.

Čásenský doplňuje tuto oblast o důležitý úhel pohledu. Byť v některých případech mohou mít redaktoři dojem, že na ně inzerent vyvíjí nátlak, není vyloučeno, že se brání zcela po právu, přestože pro to v danou chvíli nemá pádné argumenty. „Zpravidla jsme si to uhájili, ale pak je taky nutné přiznat, že byly situace, kdy na naší straně pravda nebyla a udělali jsme chybu. Některé z inzerentů jsme poškodili, což je nepříjemná situace. Zavinili jsme to vlastními chybami a nedůsledností.“ Jak také připouští, následně dochází k tomu, že se vyjednávací role obracejí a naopak vydavatelství se stává tím, kdo využívá svých prostředků a know-how, například tím, že poškozenému inzerentovi nabídne jako kompenzaci výhodné podmínky k prezentaci produktů nebo služeb.

### 4.7.3 Střet zájmů

I za předpokladu, že médium neinklinuje stanoveným politickým směrem, může se objevit diskrepance mezi postavením majitele a úlohou žurnalistů. Vystává tehdy, když vydavatel, ať už ze svého popudu, nebo z podnětu veřejnosti či redaktorů, omezí či zcela zastaví informování o určitých tématech, kde by se mohly projevovat jeho vlastní zájmy. Není tedy vyvíjen nátlak směrem k zaměstnancům, aby udržovali příznivou interpretační linii těchto témat, účelově volili fakta nebo respondenty, na druhou stranu se ovšem tématy nemohou zabývat vůbec.

„V Týdnu jsem zažíval věci, které mě štvaly. Majitel byl současně obchodník s nemovitostmi v Praze, a tak se dostával do konfliktů na úrovni pražských politiků. Je otázka, jestli by to o několik let později prošlo, ale tehdy Týden jako zpravodajský týdeník nepsal o Praze, což ale byla svým způsobem férová dohoda. Taky je pravda, že o spoustě věcí, které se tady už reálně děly, se nepsalo ani nevědělo,“ vzpomíná informant R10 Michal Musil. Tuto do značné míry hraniční situaci sice hodnotí negativně (slovy jako „štvalo“ a výrazy jako „tlak“), ale nemá ji za omezení svobody. „Spíš bych to nazval termínem řízený obsah. Z dnešního pohledu to byla legrace. Dnes se děje to, že někteří vydavatelé opravdu ovlivňují a říkají, co se nemá psát a co se naopak psát dá, což je i plně doložitelné,“ míní.



#### 4.7.4 Čtenářské preference

Úspěch publikovaných komunikátů je dnes relativně snadno měřitelný. Týká se to zejména internetových článků a fotogalerií, ale zpětnou vazbu mají díky čtenosti textů souvisejících s reportážemi usnadněnu také televizní a rozhlasové stanice, jež navíc mohou i své zvukové či obrazové reportáže zveřejňovat a vyhodnocovat na internetu. Jedná se o další nástroj vedle přístrojových měření a dotazníkových šetření. Pro naplňování smyslu žurnalistiky ovšem snadno dostupná data o zaujetí příjemců představují zásadní riziko. Méně populární témata mohou být navzdory své důležitosti vytěšňována požadavky masy, a to právě nepřímo prostřednictvím počtu přečtení a zhlédnutí.

Výkonovou orientaci internetových médií, v nichž sama působila, potvrzuje respondentka R8. „Hlavní modlou je klikanost. V některých médiích nad ní ale ještě převažuje snaha nepodbízet se čtenáři, nesnažit se kopírovat jeho názor nebo názor většiny. Pokud někdy nebylo některé mé téma akceptováno, bylo to právě z důvodu čtenosti. Bylo příliš menšinové či charitativní nebo ho mí nadřizení vyhodnotili jako málo zajímavé.“

Respondentka R1 říká: „Myslela jsem, že po odchodu z novin se mi otevře víc možností, o čem informovat. Částečně se to potvrdilo, stejně mě ale překvapilo, že i veřejnoprávní rozhlas posuzuje úspěch reportáží čteností na webu a poslechovostí podcastů. Na druhou stranu je tady větší demokracie, co se týče vyjadřování. V novinách se přepisovalo každé méně obvyklé slovo. Mantrou bylo, že textu musí rozumět i ta poslední babička z Horní Dolní, což je podle mě třeba u kulturních recenzí a reportáží totální nesmysl.“

#### 4.7.5 Segmentace povinností

Jisté zklamání, co se týče míry svobody, se může objevit po poznání každodenního provozu média. Co někdy z vnějšku působí jako svébytné vyjádření interpreta, může být ve skutečnosti promyšleným konceptem týmu autorů. V takových případech bývá do značné míry omezen prostor pro kreativitu zaměstnance a jeho invenci.

S nesouladem, jenž odporoval původnímu očekávání, se v komerčním regionálním rádiu vyrovnávala respondentka R7. „Když budu hodnotit pozici moderátora, tak jsem si původně myslela, že mluví, o čem chce, a že písničky si vybírá sám. Realita je jiná. Hudbu plánuje hudební ředitel a témata, o kterých mluví, jsou do značné míry zadaná. Na pozici programové ředitelky očekávání víceméně souhlasí s realitou.“

Řada těchto postupů nevychází ze záměru potlačit možnost projevu konkrétních zaměstnanců, ale slouží ke zvýšení efektivity procesu. „Dělba práce je účinným způsobem pro uplatnění zaměstnanců. V mediálních organizacích vyžadují některé úkoly vysoce rozvinuté dovednosti. Nezasvěcení jednotlivci se zabývají jinými povinnostmi. Avšak kdyby se všichni zaměstnanci podíleli na každém úkonu ve výrobě zpravodajství, museli by všichni disponovat dovednostmi jak pro nejnáročnější, tak pro nejméně náročné pracovní pozice. To by byl neefektivní způsob uplatňování dovedností pracovníků.“<sup>155</sup>

#### 4.7.6 Pracovní okolnosti

V odpovědích respondentů nechyběly ani zmínky, jež se týkaly produkčních limitů. Možnost pro vyjádření novinářů nutně neomezuje výhradně lidé, společnosti a jejich zájmy, ale rovněž momentální nahodilé faktory a konstelace. Blíže se jim věnuje zejména podkapitola 4.1 *Časová náročnost*<sup>156</sup>, jelikož veličinou, která neumožňuje promyšlené a důkladné zpracování sdělení bývá právě čas, respektive jeho nedostatek. Obdobně svazující je přílišná redukce plochy vyhrazené pro komunikát. Započítat lze například i technické potíže, jimiž můžeme rozumět šumy a výpadky při živých vstupech, nekvalitní telefonické spojení při rozhovorech s respondenty a jiné komplikace, z nichž některé lze opravit do požadovaného stavu, ale ne vždy je to možné v požadované lhůtě, tedy před publikací sdělení.

---

<sup>155</sup> WICKS, Jan LeBlanc; SYLVIE, George; HOLLIFIELD, C. Ann; LACY, Stephen a SOHN, Ardyth Broadrick. *Media management: a casebook approach*. 2008, s. 79. (překlad vlastní)

<sup>156</sup> s. 32–48

## 4.8 Disfunkční kariérní a organizační systém

Zajímáme-li se o pracovní podmínky, které novinářům komplikují život, je namístě se ptát, z čeho negativní jevy pramení. Částečně se pokoušíme stanovit odpověď v každé z podkapitol věnovaných příčinám fluktuace. Zjišťujeme, že jednotlivé nedostatky, jako jsou například stísněné časové podmínky nebo omezené počty personálu, se prolínají do různých aspektů novinářské práce a jsou buďto důsledky hned několika zmiňovaných faktorů, anebo samy zavádějí příčinu diskomfortu v rozličných oblastech činnosti. Prostředí mediálních pracovníků je ovšem pochopitelně zásadním způsobem definováno i tím, jaké klima mu svou filozofií a systémem řízení konstruují vydavatelství a management redakcí. Dle našich zjištění některé nekoncepční kroky vzbuzují v novinářích pocity silné frustrace a bývají i přímými příčinami fluktuace, jak je uvedeno v některých níže použitých citacích z rozhovorů.

### 4.8.1 Kariérní posun

Více než polovina respondentů (R1, R3, R4, R5, R8, R11, R12, R13) si v odpovědích na otázky týkající se kariérního a organizačního systému všimá, že způsoby profesního růstu uvnitř firemní hierarchie pracovních pozic nebývají, alespoň dle jejich subjektivního názoru, dostatečně transparentní, spravedlivé a promyšlené. Vedoucí redakcí uskutečňují na funkčních místech změny, které se zmíněným informantům jeví jako zcela nahodilé či neúčelné. Dle těchto názorů v některých redakcích zcela chybí institucionalizované prostředky, jako jsou například plány následnictví. *Ty jsou přitom považovány za transparentní nástroj povyšování, odvíjejí se od stanovených kritérií pro hodnocení pracovního výkonu a mají schopnost motivovat.*<sup>157</sup>

Absence takových nástrojů může být opomenutím i záměrem. „Na fluktuaci by podle mě bylo účinným receptem vytváření důstojných seniorských pozic a umožnění profesního růstu. Tím myslím čerpání nových manažerů a vedoucích z týmu, nikoliv z jiných firem. (...) Přiznám se, že nejvíc mě zaskočilo, jak neschopní lidé v různých

---

<sup>157</sup> ŽUFAN, Jan; HÁN, Jan a KLÍMOVÁ, Monika. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. 2013, s. 35.

médiích obsazují vysoké a klíčové pozice a že o kariérním postupu mnohdy nerozhodují zkušenosti, talent nebo vzdělání, ale známosti,“ uvádí respondent R4.

Domněnku, že nadřizení takto postupují cíleně, předestřela respondentka R3 Barbora Lukšová. „Často se stávalo, že kolegové, kteří byli téměř na vyhození, jelikož jejich schopnosti byly nulové, se stali editory nebo dostali vlastní rubriku. Ty šikovné nikdo neoslovil, protože by chyběli při každodenní výrobě zpráv. (...) Možnost postupně šplhat po kariérním žebříčku téměř neexistovala.“

Jako kariérní posun lze s přihlédnutím k okolnostem chápat i prosté založení pracovního poměru v souladu s vlastními představami. Respondentka R8 získala podle svých slov nabídku práce v regionální redakci celostátního deníku přímo od jejího vedoucího. Přestože docházela denně, uzavřela smlouvu jako externí spolupracovnice, s příslibem na vznik hlavního pracovního poměru, jakmile se některý z početně omezených úvazků uvolní. Když ovšem její nadřízený viděl, že se pevně zapracovala v týmu, disponibilní smlouvy na hlavní pracovní poměr nabízel vždy nově příchozím a asertivněji jednajícím redaktorům.

#### 4.8.2 Dělbba práce

Nároky na jednotlivé pracovní role klade i nerovnoměrná dělbba práce. Identifikovali jsme několik příčin, kvůli kterým u dotazovaných novinářů dochází nebo docházelo k nežádoucímu *přetížení role*.<sup>158</sup> Informanti kriticky poukazovali především na neefektivní rozložení služeb během dne, přetížení jednotlivců úkoly (více v částech věnovaných *multimediálním žurnalistům*<sup>159</sup> a *časové náročnosti*,<sup>160</sup> kde hovoříme taktéž o enormním množství úkolů přidělovaných redaktorům) a nespravedlivou distribuci povinností.

„Dalším z důvodů, proč jsem si našla nové místo, byl způsob organizace práce. Pořád se šibovalo s tím, jak budou vypadat odpolední služby. Jestli nám externisti přijdou pomáhat ve dvě nebo ve čtyři odpoledne a v kolik půjdou domů. Ve výsledku to bylo jedno, protože když se něco stalo v pozdějších hodinách a mělo se to psát,

<sup>158</sup> STELLMAN, Jeanne Mager. *Encyclopaedia of occupational health and safety*. 1998, s. 34.27.

<sup>159</sup> s. 35–37

<sup>160</sup> s. 32–48

mívalo to většinou takovou důležitostí, že to šéf nesvěřil nezkušeným nováčkům, ale zase jsme to odnesli my, kteří jsme tam lítali od rána. (...) Odpolední služba tím pádem přišla a byla placená kvůli tomu, aby pohlídala obsah odpoledních televizních zpráv a napsala jeden odstavec na černou<sup>161</sup>,“ líčí osobní zkušenosti respondentka R1.

Co se týče pracovního přetížení, jinak lze nahlížet na vysokou zátěž, která je nezbytná, jelikož vyplývá z okolností, a odlišnou optikou na úkoly, které, subjektivně vzato, nebyly rozděleny spravedlivě. Takový pocit nabývala respondentka R11, nikoli ve vztahu k vlastní osobě. „Ano, občas jsme editovali ve dvou a měla jsem intenzivní pocit, že kolega neměl rád jednoho mladého redaktora. Dával mu úkoly, které byly podle mého názoru nad jeho síly, cíleně ho přetěžoval a často dosáhl toho, že ho donutil zůstat třikrát čtyřikrát týdně v práci až do poslední uzávěrky.“

Respondentka R8 pocítila rozdíl mezi médiem tištěným a internetovým. V popisovaném smyslu se webový deník lišil od printového velmi výrazně. „/Celostátní internetový deník/ pro mě měl výhodu, že jede nonstop. Hodiny mimo klasickou pracovní dobu pokrývala služba, takže jsem u počítače seděla opravdu od 9 do 17.30 hodin. Navíc internet nemá tak velký hlad jako papír, takže pokud vypadlo moje téma, nebylo nutné nahonem ve stresu shánět nové a byl čas na důkladnější přípravu.“

#### 4.8.3 Porušování pravidel

Fungování mediálních organizací, tak jak o něm respondenti během interview hovořili, otevírá řadu dalších otázek. Jak je možné, že jsou někteří novináři téměř nepřetržitě přetěžováni bez možnosti kompenzace? Jak funguje ve vydavatelstvích systém náhradního volna? Pakliže nejsou náhradní volna poskytována, z jakého důvodu vyvstává problém s nízkými výplatami, když by pracovníci *měli obdržet finanční kompenzaci*<sup>162</sup> za odpracované přesčasy?

Informanti popisují případy, kdy organizace ohýbají předpisy ve svůj prospěch a neumožňují zaměstnancům uplatňovat jejich práva. „Jedním z důvodů, proč jsem

<sup>161</sup> Míněno do rubriky černá kronika.

<sup>162</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2006, § 93 a § 114.

na /celostátní komerční televizní stanici/ podal výpověď, byla změna rozpisů služeb. Podle smlouvy jsme sice měli odpracovat 8,5 hodiny denně, ale praxe a nároky na denní agendu byly tak velké, že v 90 procentech případů nešlo práci v tomto čase udělat a mnohdy to bylo 12 i více hodin. Ve dny, kdy jsem zároveň moderoval /ranní zpravodajsko-publicistický pořad/, se moje směna protáhla až na 18 hodin. Takto se to opakovalo několikrát do týdne, proplácení přesčasů firma šikovně odmítala a náhradní volna nebyla možná kvůli personální krizi v týmu. Čili víc než finance jsem řešil to, že jsem se neměl kdy vyspat a zajít si na poštu,“ popisuje respondent R4.

Respondentka R3 Barbora Lukšová hovoří přímo o porušování zákonů: „Zaměstnanci většiny redakcí nemají základní jistoty. Často jsou externisty, popřípadě jsou jim nezákonně a opakovaně prodlužovány smlouvy na dobu určitou.“

Například respondent R10 Michal Musil se však, jak tvrdí, na postu zástupce šéfredaktora MF DNES s překračováním zákonů v tomto smyslu nesetkal. „Musím říct, že v pražské redakci ti lidé nikdy nebyli úplně totálně ždímaní. Vždy existoval prostor, systémy náhradního volna, a i když byli v práci třeba do noci, přišla nějaká kompenzace. Což se, nutno říct, lišilo od doby v 90. letech, kdy tohle vůbec nefungovalo,“ uvádí. Současně ovšem podotýká, že po stránce přesčasů a náhradního volna je schopen vyhodnotit především dění v centrální redakci, méně již v regionech.

#### 4.8.4 Přezíravost

Celá kapitola 4 této práce popisuje pestrou paletu jevů, jež pro úspěšné vyřešení zasluhují pozornost vedení mediálních organizací. Ne vždy se tak ovšem děje. Nápravě může bránit nedostatek financí, složitá situace na mediálním či pracovním trhu, časové hledisko a další okolnosti. Současně byla rozpoznána další překážka, a sice nezáměr vedoucích pracovníků. *Jejich zainteresovanost je přitom potřebná pro vytváření vhodných pracovních podmínek, lídr by měl pečovat o všechny stránky vyvíjené činnosti, ale také o to, jaké mimopracovní okolnosti do povolání zasahují.*<sup>163</sup>

<sup>163</sup> BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007, s. 271.

Názor, že příležitostně jsou těžkosti novinářů jejich nadřízenými přehlíženy, zastává i respondent R14 Jaroslav Bobek. „Vedoucím pracovníkům se zřejmě do řešení těchto problémů nechce, příliš nebo vůbec je nezajímají. Používají argument ‚když se ti u nás nelíbí, můžeš jít, nikdo tě nedrží‘.“

Stanovisko blízké tomuto poznatku sdílí i respondentka R3 Barbora Lukšová. „Hlavně v televizi jsem měla pocit nedostatečného uznání. Nadřízení to berou tak, že oni vám dávají možnost být na obrazovce, být viděn a redaktor by jim za to měl být dostatečně vděčný, tudíž si nestěžovat. Kmenovým redaktorům se neustále připomínalo, že pokud se jim něco nelíbí, mají možnost odejít. Na jejich místo totiž čeká řada zájemců.“

Stejně jako ostatní informanti byl i respondent R6 Michal Janotka tázán, proč podle jeho názoru nedokážou někteří zaměstnavatelé odbourat zásadní faktory, které vedou k fluktuaci. „Problém je, že zaměstnavatelům je to v podstatě trošku jedno. Od svých zaměstnanců požadují nejlepší výkony stále. Je na ně tlak z vyšších pozic. Sledovanost, exkluzivita a tak dále,“ říká.

#### 4.8.5 Šetření na personálu

Problematice finančních úspor, jež se projevují na personální politice, se poměrně detailně věnujeme v podkapitole 4.4.4 *Lokální diference a finančně-personální politika*<sup>164</sup>. Pro úplnost ve stručnosti doplňujeme několik souvisejících tvrzení. Respondent R9 Robert Čásenský zdůrazňoval roli úbytku financí při propouštění, zároveň ovšem podotkl, že některé kvalitní novináře určitá média zaměstnat vůbec nechtějí. („Bude chtít Andrej Babiš Jardu Kmentu takového, jaký je? Asi ne, bude si chtít pořídit loajálního Kmentu, ale toho si reálně nepořídí.“) Respondentka R8 směřuje pozornost k pomyslnému souboji mezi internetovými a tištěnými médii. („Print se i kvůli tomu potýká s poklesem inzerce a nemá peníze na zaplacení kvalitních lidí, nabírá začátečníky, a sotva je zaškolí, utečou za lepším platem.“) Otázkou je i efektivita řízení. Je-li příliš nízká, mohou finance určené pro administrativní pracovníky chybět v redakcích, jak podotýká znovu Čásenský. („V Mafře mi připadalo, že se zbytečně příliš investuje do obslužných věcí. Mohlo

---

<sup>164</sup> s. 65–67

se více investovat do obsahu, méně do cirkusu kolem. Tento náhled může mít samozřejmě na svědomí, že jsem měl na starosti obsah, a ne ten cirkus. Z legrace jsme tomu říkali ministerstvo pro vydávání denního tisku. (...) Dalo se to pochopit v době, kdy Mafra snadno dělala zisk 300 milionů ročně. Zvláštní je, že po prvním kole šetření, což bylo začátkem roku 2009, kdy se mimochodem řezalo jen ze sádla, ještě ne z masa, se za měsíc rozhodování podařilo ušetřit 300 milionů nákladů. Z toho plynulo, že to iks let předtím mohlo vydělávat půl miliardy místo tří set milionů. Ale akcionáři na to netlačili.“)

Počet zaměstnanců má zásadní vliv na jejich vytíženost, na schopnost média zpravodajsky pokrývat témata, ale mnohdy samozřejmě i na platovou složku, jelikož finanční zdroje jsou omezené. Rozhodování o počtech pracovníků je tedy klíčové a „je alfou a omegou řízení organizace“.<sup>165</sup> Jak ovšem *publikace*<sup>166</sup> dále uvádí, „pokud je konkrétní podnik zároveň v situaci, kdy poptávka po jeho službách prochází sezónními výkyvy, případně je její rovnoměrnost ovlivněna jinými příčinami, je naplánování potřebného počtu pracovníků velmi obtížné. Většina manažerů se pak uchyluje k hledání minimálního počtu pracovníků, se kterými je schopna zajistit provoz, a jakoukoli poptávku nad toto minimum pak řeší jednak přesčasovou prací a jednak zaměstnáváním dalších pracovníků různými formami flexibilního zaměstnávání.“

#### 4.8.6 Jiné nesoulady

Organizační aspekty komentovali respondenti i v dalších souvislostech. Tyto jevy již ovšem zaznamenali pouze jednotlivci ze zkoumaného vzorku. Jeden z respondentů, jenž prodělal zkušenost v médiu veřejné služby, ale v této souvislosti si nepřál být jmenován ani jinak blíže konkretizován, hovořil o občasně únavě z rigidních procesů a zdlouhavých postupů. „Je to pořád polostátní kolos. Fungují tam mechanismy, které jsou v soukromé sféře přežitkem a už v ní roky neexistují. Kromě nevýhod to ale má i své výhody. Hlavně co se týče náplně práce a dalších možností.“

<sup>165</sup> ŽUFAN, Jan, HÁN, Jan a KLÍMOVÁ, Monika. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. 2013, s. 85.

<sup>166</sup> Tamtéž.



Pocity osobního zklamání zažíval v redakci MF DNES po roce 2009 respondent R10 Michal Musil. Dlouholeté propojení s organizací způsobilo, že byl silně znepokojen, když sledoval vývoj uvnitř vydavatelství, jež považoval za nevhodný. „Byla to fáze, kdy jsem nebyl s tím, co dělám, úplně šťastný. Měl jsem silný pocit, že se ta firma vyvíjí špatným směrem a že to nedopadne dobře. Nevěděl jsem jak přesně, bylo možné, že to někdo koupí nebo že se bude dál neúnosně seškrátávat. Ale taky jsem viděl, že se tam nepřijímala žádná opatření ani pokusy o adaptaci na moderní dobu. Týká se to internetu, to byl hlavní důvod nespokojenosti,“ uvádí Musil, jenž byl ve společnosti MAFRA i koordinátorem integrace titulů MF DNES a iDNES.cz.

Určité druhy změn se tedy zaměstnanci pokoušejí prosadit u vyššího managementu. Úspěch nemusí být okamžitý a ne vždy se dostaví. O evoluci organizačního statu quo se v době vzniku rozhovoru zasazoval, prozatím bez rozuzlení, i respondent R4. „Stále nemáme interně vyřešené dělení bulvární produkce a zpravodajství, které sice nabízíme i v seriózní formě, ale vzhledem k organizační struktuře redakce se autorům míchají oba požadavky, a není to správné. Stejně jako samotný výstup ještě neumíme čtenářům oddělit tak, aby jasně věděl, jakou sekci čte,“ uvádí.

#### **4.9 Nadměrná míra stresu**

Podkapitola zabývající se vlivem stresu na spokojenost novinářů a jejich fluktuaci byla záměrně zařazena mezi posledními body této části textu. Všechny výše uvedené negativní jevy totiž dokážou stres probouzet. Mezi tyto takzvané *stresory patří kupříkladu nutnost dodržovat termíny, mezilidská nedorozumění, pocit nesmyslné organizace*<sup>167</sup> a nespočet dalších příčin, na které v řadě případů respondenti upozornili, aniž byli přímo dotazováni.

Do problematiky stresu se znatelně promítají další pocity a postoje informantů. Zejména kladli důraz na subjektivně vnímanou odpovědnost za odvedenou práci, která dále v podobě napětí a stresu prostupuje až do soukromého života, jelikož v souvislosti s odvedenou činností percipují někteří respondenti mimo jiné obavy

---

<sup>167</sup> KELNAROVÁ, Jarmila a MATĚJKOVÁ, Eva. *Psychologie a komunikace pro zdravotnické asistenty – 4. ročník*. 2014, s. 58.

z reakcí příjemců, dopadů na svou osobu, pracovní tým i zaměstnavatele, a v neposlední řadě pocít'ují strach z možného vlastního selhání.

Manifestujme náhledy tohoto typu na konkrétních odpovědích. „Ta práce je velmi stresující. V první řadě kvůli odpovědnosti za publikované věci. Editor nebo dramaturg dělá druhé či třetí oči, ale za informace obsažené v textu nese vždy odpovědnost redaktor. Další věc je časová náročnost. A stresující jsou taky očekávání nadřizovaných,“ konstatuje respondentka R5 Tereza Strnadová.

V názorově pluralitní společnosti jsou žurnalisté konfrontováni s odezvou publika, která nebývá vždy příznivá. Novinář může pocítit nepříjemné dopady na svou duševní pohodu v důsledku ostře kritických vzkazů, a to i tehdy, když je přesvědčen, že využil všech objektivizačních postupů, zachoval si odstup a nestrannost a při zpracování materiálů postupoval čestně, bez předpojatosti, v souladu s vlastním svědomím. „Zpětná vazba od diváků nebo čtenářů bývá mnohdy až frustrující. Většinou si čas na reakci najdou spíše kritici. Vyhrůžování ‚počkej, taky budeš viset‘ člověka nenechá úplně chladným a tyto nepříjemné pocity lze vnímat jako stres,“ říká informantka.

I konstantní povědomí o počtu osob, které s konečným výstupem přijdou do styku, ovlivňuje sebekontrolu a vnitřně kladené nároky na pojetí tématu. „Stres je přímo charakteristikou profese. Velký tlak na bezchybnost přináší neustále zvýšenou hladinu stresu a v případě, že uděláme chybu, je vždy vidět a vrací se k nám jako bumerang ještě dlouho poté,“ uvádí respondent R4. Více psychického klidu by podle něj mohlo navodit například odpovídající zázemí v redakcích. „Některé firmy mají pocit, že byste mohli pracovat klidně na staveništi, pokud máte kde sedět a kam dát počítač. V řadě velkých newsroomů chybí relaxační místnosti a prostor pro vyřízení telefonátů, které by ostatní neměli nebo nechtěli slyšet.“

Stres *způsobuje nebo zhoršuje některá somatická a psychická onemocnění*.<sup>168</sup> Kvůli tomu se s ním někteří mediální pracovníci vyrovnávají za pomoci léků, což může při

---

<sup>168</sup> AYERS, Susan a DE VISSER, Richard. *Psychologie v medicíně*. 2015, s. 60–62.

neodborném nakládání s medikamenty vést k dalším problémům. U trvalého stresu se mnohdy *vedle narušení zdraví objevuje i závislost na stimulantech nebo alkoholu*.<sup>169</sup>

K léčivům se uchýlil i respondent R10 Michal Musil. „Před odchodem z Lidových novin jsem měl po změně šéfredaktora krizi. Myslel jsem si, že už to doopravdy ani nechci dělat. Dostal jsem se do fáze vyhoření, problémů s nervy, zdravotních potíží, musel jsem brát diazepam a lexaurin. Naštěstí jsem to nebral každý den, takže jsem si na tom nevybudoval závislost.“

*Neúnosná míra stresu výrazně překračující standard vede k syndromu vyhoření*.<sup>170</sup> Tyto projevy chronického stresu, které jsou vlastní téměř pětina dospělé populace, zhoršují osobní výkonnost, vyznačují se emočním vyčerpáním a odosobněním.<sup>171</sup> Trend odcizování následně *vede až k deintelektualizaci novinářské profese*<sup>172</sup>. Všechna čtrnáct respondentů označilo práci v médiích za do jisté míry stresující. Šest z nich (R1, R5, R6, R7, R10, R11) uvedlo, že setrvalý stres anebo nastupující syndrom vyhoření považují za důvod ke změně povolání, respektive že tyto faktory byly reálnou motivací pro odchod ze zaměstnání či úvahy o něm (R1, R10, R11).

Po zhodnocení výroků, jež novináři pronesli během rozhovorů, lze usuzovat, že náročnost práce v médiích výrazně souvisí s požadovanou všestranností. Žurnalista potřebuje být rychlý a výrobně efektivní, současně precizní, schopný obsluhovat různorodá technická zařízení, psychicky odolný, ochotný průběžně sledovat zrychlující se tok informací a současně zůstat kreativní a invenční. Zejména kvůli vysoké míře stresu bylo toto povolání opakovaně vyhodnoceno jako nejhorší ze dvou stovek zaměstnání posuzovaných v pravidelné analýze webu CareerCast<sup>173</sup>. Některé další náhledy na problematiku nabízí níže přiložená tabulka.

<sup>169</sup> BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007, s. 290.

<sup>170</sup> Tamtéž, s. 293–296.

<sup>171</sup> AYERS, Susan a DE VISSER, Richard. *Psychologie v medicíně*. 2015, s. 66–67.

<sup>172</sup> VOLEK, Jaromír a JIRÁK, Jan. Vybrané atributy profesního sebepojetí českých novinářů. In: *Mediální studia*. 2006, s. 22.

<sup>173</sup> Jobs Rated Report 2015: Ranking The Top 200 Jobs. *CareerCast* [online]. Carlsbad, CA: Adicio Inc., 2015 [cit. 2016-05-02].

Vybrané komentáře k míře stresu v povolání:
<b>R1</b>
Měla jsem za to, že syndrom vyhoření potkává lidi po čtyřicítce nebo padesátce. Po několika měsících v novinách jsem pochopila, že může potkat i podstatně mladší lidi.
<b>R2</b>
Záleží na povaze člověka a médiu, kde pracuje. Vzhledem k uzávěrkám a tlaku na rychlost může být práce v médiích stresující.
<b>R3</b>
Novinařina je asi více stresující než některá jiná povolání. Neexistuje, že odevzdáte reportáž a odcházíte domů s čistou hlavou. Vždy přemýšlíte o chybách a o tom, co budete točit zítra.
<b>R4</b>
Stres u novinářů často vede až k vyhoření. Je to charakteristika profese.
<b>R5</b>
Mimo obor bych odešla kvůli pocitu vyhoření anebo kdybych získala pocit, že už neexistuje médium, kde se dá tato profese vykonávat objektivně a bez vnějších vlivů.
<b>R6</b>
Neměl jsem daleko k pocitu vyhoření. Kvůli tomu bych asi byl ochoten i skončit. Proto si dávám pozor a práci už si teď spíše užívám.
<b>R7</b>
Z mála musíte udělat maximum, v krátkém čase získat informaci, případně zakamuflovat, že vlastně nevíte vůbec nic, a ještě se u toho tvářit, že máte situaci naprosto ve svých rukou.
<b>R8</b>
V deníku to stresující rozhodně je. Nejen kvůli každodennímu tlaku uzávěrky, ale i kvůli vedení redakce, které naléhá na přísun nových, objektivních témat, jež nemá nikdo jiný.
<b>R9</b>
Stresující je hlavně riziko velké chyby a možnosti, že někomu neúmyslně zkažíme život.
<b>R10</b>
U novinářů bývala nižší i průměrná délka dožití. Je to stresující práce s dopadem na rodinné vztahy, hodně se při tom pije. Tím, jak je člověk stále on-line, se situace ještě zhoršuje.
<b>R11</b>
Nejhorší je, že pro vydavatele jsou novináři opravdu jen lidské zdroje. Nikoho nezajímá, že jsou zaměstnanci ve stresu. Jsou kolečkem v soukolí, a když se zaseknou, tak se vymění.
<b>R12</b>
Mladší redaktori už dnes nejsou ze soukromého života na takový tlak zvyklí. Obzvláště pro ně je to zkouška ohněm. Málokdo to kvantum práce vydrží.
<b>R13</b>
Měsíčník je asi pohoda, ale práce v deníku stresující je. Nezmýlit se, rychle nabrat a zpracovat text, změnit na poslední chvíli, přizpůsobit místu v novinách a domlouvat se u toho s šéfy.
<b>R14</b>
Každé povolání, ve kterém člověk nese kůži na trh, je více či méně stresující, novinařina dvojnásob. (...) V tom fofru musíte ještě myslet na to, zda se vše podařilo napsat správně.

## 4.10 Další individuální pohnutky

Hlavní identifikované motivace k fluktuaci jsou doplňovány dalšími aspekty, jež ovšem byly ve zkoumaném vzorku při rozhovorech zaznamenány zcela ojediněle anebo mají v kontextu změn povolání pouze doprovodnou roli. To znamená, že respondenti uznali jistou míru znepokojení a rozladění, ale kategoricky vyloučili, že by měl jmenovaný fenomén sám o sobě vliv na jejich rozhodování o změně zaměstnání.

### 4.10.1 Upadající prestiž

Široká shoda panovala v názoru, že prestiž novinářského odvětví znatelně upadá a ocitá se v krizi. Pouze tři respondenti (R3, R6, R7) si myslí, že veřejnost vnímá jejich povolání převážně pozitivně. Zbýlých jedenáct respondentů zastává různé názory na to, proč kredit novinářů, podle jejich mínění, klesá.

Hned několik zdůvodnění nabízí respondent R9 Robert Čásenský. Kritizuje mimo jiné devaluaci profesního pojmenování. „Za novináře je dnes označován kdekdo, v podstatě od nejdrsnějšího bulváru po redaktora Přítomnosti. Vždy mi bylo proti srsti, když jsem byl ztotožňován s někým, kdo lovil intimní fotografie Petry Buzkové nebo se zabýval jinými pokleslými aktivitami,“ uvádí Čásenský.

Novináři podle něj rovněž příliš snadno akceptují témata, která jim někdo podsouvá. V důsledku toho se sami diskreditují, a to často v obavách, že jim uteče téma, jež přinese konkurenci body. „V posledních letech se mi zdá, že v profesi panuje všeobecná hysterie, že ti lidé mají sklon se do něčeho takzvaně zbláznit, nechat se vyblbnout a vyšilovat kvůli kdečemu, což prestiži samozřejmě nepřidává, protože v této atmosféře naskočí na kdejaký špek.“

V neposlední řadě poukazuje na nekonzistenci hodnot, tedy příliš časté názorové odklony a změny směřování postojů. Zmiňme ještě dva postřehy Roberta Čásenského, jimiž naznačil své mínění o tom, proč se část veřejnosti není schopna s novináři ztotožnit. „Je to, řekněme, určitá blazeovanost novinářů. Neříkám, že všech, ale delší dobu řešíme svět z pozice nadprůměrně placeného Pražana s určitými sociálními

kontakty, názory, a onen svět jinde je veliký a s takovými kázáními se mu těžko srovnává.“

Druhý poznatek se týká jazyka, jímž média k recipientům promlouvají. „Měl jsem puštěné zprávy na ČT24 a říkal jsem si, že tomu nemůže nikdo rozumět. V *crawlu*<sup>174</sup> běhalo: ‚Řecko usiluje o pátý hotspot. Brexit něco něco...‘ Konzumenti médií dost často musejí mít pocit, že k nim vysílá UFO. Jsem člověk, který se tím živí, musí se o to zajímat extrémně nadprůměrně, ale nevím, co je pátý hotspot v Řecku,“ uvádí.

#### 4.10.2 Role veřejně činných osobností

Zajímavé je, že čtyři respondenti při otázce na novinářskou prestiž považovali za nutné zmínit roli současného prezidenta Miloše Zemana, jak ukazuje tabulka.

Spontánní zmínky o Miloši Zemanovi:
<b>R4</b> Prezident republiky opakovaně ponižuje novinářskou profesi a opakuje, že novináři lžou, ale sám mediálního prostoru nezastavitelně využívá ke svým kampaním. Paradoxně jsou to média, která pak tyto výroky o tom, že média lžou, sama publikují.
<b>R5</b> V posledních dvou letech k negativnímu obrazu mediální scény přispívá prezident Miloš Zeman, který na média otevřeně útočí, a velká část lidí s ním souzní.
<b>R9</b> Obecně profesi neprospělo, že se jí dařilo pošlapávat Miloši Zemanovi, hlavně v roli premiéra, kdy novináře systematicky urážel.
<b>R13</b> Z velké části zničil novinářům pověst bulvár, potom potrefené husy a morálně vadní majitelé, zbytek dorazí příšery jako prezidenti Klaus a Zeman.

Informant R4 připisuje význam i tomu, jak se vyjadřují nejen politici, ale rovněž celebrity. „Veřejnost věří tomu, co říkají slavní. Tady nastává patová situace, když kdejaká bezvýznamná modelka tvrdí, jak ji novináři obtěžují, jsou dotěrní a vymýšlejí si, ale když jí docházejí pracovní nabídky, sama pošle svoje polonahé fotky nebo dá tip na vlastní skandál.“

Podle respondenta R10 Michala Musila souvisí úbytek prestiže s propadem důvěry v politiku, veřejné dění a autority obecně.

<sup>174</sup> Jako crawl se v novinářském slangu označuje běžící text používaný mj. ve zpravodajském vysílání.

### 4.10.3 Obsahové nesrovnalosti

Spokojenost mediálních pracovníků se odvíjí i od toho, do jaké míry sdělovací prostředek, ve kterém pracují, reflektuje jejich představu o správné obsahové náplni, ale i formálním uspořádání a vzhledu. Citace respondentky R5 Terezy Strnadové *uvedená výše*<sup>175</sup> poukazuje na nedostatek času pro investigaci v regionech. Tím se pro některé novináře vytrácí jeden z hlavních smyslů žurnalistiky. K těmto zaměstnancům patří například respondentka R3 Barbora Lukšová. „Pokud se zaměříme pouze na regionální žurnalistiku, tak sklouzla už jen k tomu, že informuje, ale nedá se tu hovořit o nějakých kauzách, odhalování nepravostí. Jsou to jen články o tom, co se stalo nebo co je v plánu.“

### 4.10.4 Bezpečnostní rizika

V práci jsme již *zmiňovali také výhrůžky*<sup>176</sup>, kterým někdy novináři musejí čelit. Příklad, o němž hovořila respondentka R5 Tereza Strnadová, není zcela ojedinělý. I pocit ohrožení může ovlivňovat celkové psychické rozpoložení žurnalistů. Informant R4 říká: „Negativem této práce je ohrožení vlastního zdraví, v krajním případě i života. Jak novinářova, tak jeho rodiny. Platí to v případech otevírání kauz, do kterých jsou zapojeni vlivní lidé nebo pachatelé trestných činů.“ Právě závažné rodinné motivy náleží k těm, kvůli kterým by byl informant ochoten odejít zcela mimo obor.

---

<sup>175</sup> s. 34

<sup>176</sup> s. 91

## 5. Minimalizace subjektivizace

Cílem této práce je, jak již bylo v úvodu předznamenáno, identifikace motivací mediálních pracovníků ke změně povolání. Jelikož vycházíme z kvalitativní metody polostrukturovaných rozhovorů, získáváme data, jež otevírají pohled na subjektivní postoje novinářů, poznamenané jejich zkušenostmi, zážitky, sociálním prostředím a dalšími proměnnými. Pro otevření problematiky fluktuace jsme přesně tohoto obrazu chtěli dosáhnout. Není však od věci podrobit ji i v rámci daného výzkumu kritickému náhledu. Pro tyto účely byli písemně osloveni další dva informanti, reprezentant personální agentury a mediální znalec. Elektronická korespondence byla vedena jmenovitě s country managerem personální agentury McROY CZECH Tomášem Surkou a se spisovatelem Karlem Hvižd'alou, jenž je mimo jiné autorem knih *Moc a nemoc médií*<sup>177</sup> a *Jak myslet média*<sup>178</sup>.

Tomáš Surka byl požádán o komentář k údajům, jež jsou v agentuře evidovány ve vztahu k novinářům. K již zmiňovaným okolnostem, jež vedly ke snižování platů v médiích (jako například finanční krize nebo rivalita mezi internetovými a tištěnými médii), přidává další zdůvodnění. „Fluktuace v rámci profese byla v posledních letech silná díky nástupu internetu a například také nových technologií v televizním vysílání. Celá řada nově vzniklých médií potřebovala novináře, a proto docházelo k přesunům mezi redakcemi. Další vliv měl nástup velkých hráčů, jako jsou Facebook a Google. Z trhu odvedli část peněz a následkem toho se tradiční média musela uskromnit. Řada dobře placených novinářů odešla,“ uvádí.

Respondent dává účastníkům interview za pravdu v jejich většinovém mínění, že profese je příliš časově náročná. „Rozptýlení reklamních peněz obecně snížilo finanční atraktivitu novinářské profese. Na přesčasy a pracovní dobu se v médiích často vůbec nehledí, pracuje se tak, jak je zapotřebí,“ míní. Karel Hvižd'ala ovšem v této souvislosti zdůrazňuje potřebnost aktivního přístupu zaměstnanců. „Nedomnívám se, že by novináři byli po časové stránce nadměrně zatěžováni. Každý, kdo chce dělat své povolání vážně a být úspěšný, musí pracovat s maximálním nasazením,“ konstatuje.

<sup>177</sup> HVÍŽĎALA, Karel. *Moc a nemoc médií: rozhovory, eseje a články 2000–2003*. 2003.

<sup>178</sup> HVÍŽĎALA, Karel. *Jak myslet média: eseje, přednášky, články a rozhovory 2004–2005*. 2005.



Po organizační stránce registruje Tomáš Surka, stejně jako někteří z informantů, nesoulad v kariérním systému. Týká se profesního růstu žurnalistů. Zatímco však novináři shledávali vady v domnělé nemožnosti kariérního růstu anebo nespravedlivém povyšování méně schopných kolegů, Surka z dat agentury McROY CZECH vyvozuje i jiný závěr, jenž může zorné pole v tomto ohledu rozšířit. „V novinářině nedochází k tak velkým a častým kariérním postupům jako v jiných profesích. Mnoho novinářů po tom ani netouží, protože je baví psaní a obor, kterému se věnují.“ Pracovní kvality považuje v tomto procesu za podstatné. „Z organizačně zdatných novinářů se časem stávají editoři, šéfové oddělení, šéfredaktoři,“ dodává.

Generalizace v tak širokém spektru sdělovacích prostředků je složitá. Surka i Hvižd'ala z tohoto důvodu obdrželi s dotazy i žádost, aby se pokusili v odpovědích zaměřit na rysy, jež lze považovat za dominantní anebo převážně platné. Karel Hvižd'ala si ve věci organizačních systémů všimá zajímavého faktu, jenž se dotýká jak uspořádání pracovních rolí, důslednosti při zpracování materiálů, tak i, ve svých důsledcích, zatížení jednotlivých novinářů. „Snad jedna věc je pro Čechy a Moravany odlišná od staré Evropy: v žádné redakci nefunguje, pokud vím, dokonalé řešeršní oddělení, které pro redaktory připravuje podklady a pak v textech ověřuje fakta, jména a data. Například newsmagazín Der Spiegel má dnes po všech úsporných opatřeních v takovém oddělení 56 vysoce kvalifikovaných lidí.“

Je nasnadě, že takové oddělení představuje pro osazenstvo redakce značné ulehčení. Omezuje se riziko chyb, žurnalista má více času na zpracování tématu a snáze se v něm orientuje, protože zásadní podklady dostává již zpracované. Všudypřítomné lhůty a uzávěrky stupňují podle Surky nároky na psychickou odolnost. „Stres k novinářině patří. V tištěných denících jsou lidé pod tlakem dennodenně, v určité hodině musí vše odejít do tiskárny. Podobné je to v televizním nebo rozhlasovém zpravodajství směřujícím k určité hodině, kdy se vysílají hlavní zprávy. Na internetu se soupeří v tom, kdo o pár minut předstihne se zprávou konkurenci. Aktuální zpravodajství vzniká pod časovým tlakem, který si málokdo zvenčí umí představit.“

Oba respondenti citovaní v této kapitole se shodují, že schopnost nakládat s časem je velmi individuální, stejně jako vytíženost jednotlivců. Hvižd'ala uvádí, že „chytří

lidé, kteří umějí dobře hospodařit se svým časem, mají většinou dostatek času věnovat se partnerovi či rodině“. Surka upozorňuje na specializace, u nichž je něco takového téměř vyloučeno z podstaty věci. „Nejhůře na tom jsou reportéři pokrývající aktuální dění, kteří nikdy neví, kde se ocitnou a na jak dlouho. Kvůli finanční náročnosti takových akcí jich ale ubývá. Pak jsou to také sportovní novináři pokrývající olympijské hry nebo velká fotbalová mistrovství. V cizině působí celé týdny. (...) Žurnalisté v magazínech, měsíčnících nebo v ekonomických či jiných tematických rubrikách zaměřených třeba na auta nebo zdraví mívají větší klid.“

Lidé přicházející do personální agentury se někdy svěřují se svými motivy k opuštění pracovního místa, líčí své zážitky a poukazují na nedostatky zaměstnavatele. Údaje personální agentury mohou částečně poskytnout vodítko k tomu, zda je novinářské prostředí podle klientů z této sféry konkurenční. „Z našich zkušeností je toto prostředí poměrně homogenní. Působí v něm lidé s podobným vzděláním, bývají to nejčastěji vysokoškoláci, většina je na podobné pozici a dělá podobnou práci, byť s různým zaměřením. I proto tam často panuje dobrá a kolegiální atmosféra,“ hodnotí Surka. Hvížd'ala oproti tomu vykonávání žurnalistické profese za konkurenční považuje: „Problém je ale spíš v tom, že v redakcích není zájem o skutečně fundované analytické a esejistické texty, a tudíž řada velmi kvalitních lidí odtamtud odešla. Konkurence unifikuje prostředí směrem dolů. Je to past, protože vyškolit nové kvalitní redaktory je práce na desetiletí.“

Zabránit přílišné fluktuaci je dle Hvížd'aly složité. „Zaměstnavatelé by s pracovníky, se kterými již mají jisté zkušenosti, museli pracovat individuálně a nabídnout jim jasnou perspektivu. To je dnes ale skoro utopická myšlenka, když hlubinný čas většinu lidí nezajímá a svět se soustřeďuje jenom na TED!“ píše ve své odpovědi.

Na několika stranách se v této práci věnujeme i *morálním pohnutkám*<sup>179</sup> pro změnu povolání. Dotazy se proto i v případě Tomáše Surky a Karla Hvížd'aly týkaly rovněž míry svobody v médiích anebo významných mediálních akvizicí spojených se světem obchodu a politiky. „Ve staré Evropě, hlavně v protestantských zemích, podnikatelé většinou chápou média jako důležitou demokratickou instituci. Vstupují do nich, aby

---

<sup>179</sup> s. 71–77

chránili demokracii, vidí v nich čtvrtou moc ve státě, a proto se v prestižních médiích do provozu tolik nemíchají. Ve střední Evropě je tomu jinak. Tady si média kupují lidé, kteří chtějí ovlivnit svůj obraz ve veřejném prostoru, neboť je často poškozen z nedávného období, kdy se stali bohatými díky ne zcela čistým obchodům. Využívají média pro svůj byznys a někteří i pro své politické hrátky, což by mělo být zcela nepřijatelné,“ domnívá se Karel Hvizďala.

Reakce na majetkové změny v mediální sféře již v agentuře McROY CZECH od klientů zaznamenali. „Bohatí čeští, slovenští a nově třeba i čínští podnikatelé obsah ovlivňují. Někteří novináři navíc podvědomě cenzurují ve prospěch svého vlastníka. Svou roli bohužel na sto procent neplní ani veřejnoprávní média, která podléhají politickým tlakům,“ tvrdí Tomáš Surka.

Média veřejné služby by dle Hvizďaly měla být v tuto chvíli jedním z ústředních bodů našeho zájmu. „Za této situace je nejdůležitější uchovat co největší nezávislost veřejnoprávních médií (...). O tom by měla vzniknout řádná veřejná diskuse, aby se zvláště novým politickým subjektům nepodařilo jednu z posledních mediálních oáz dostat pod kontrolu politických lobbistů.“

Otázka nezávislosti je spjata s problematikou důvěry v média. Připomeňme *výrok*<sup>180</sup> respondentky R5 Terezy Strnadové, která poukazuje na sílící vliv alternativních zdrojů informací, jejichž majetkové a politické pozadí není zcela zřejmé. Hvizďala komentuje dění v obdobném duchu. „Internet a sociální sítě představují další velký problém. Mezi sociology se o nich dnes již hovoří jako o páté velmoci, která je bohužel bez profesních pravidel, zodpovědnosti, kontroly, a navíc často anonymní. Hlavní nebezpečí je v tom, že lidé tam již nehledají informace, ale jen potvrzení svých názorů, mezi kterými však převládají pouze atraktivní a ničím nepodložené spekulace typu, že útok na Dvojčata v New Yorku v roce 2001 zorganizovala CIA.“ Dle Hvizďaly se naše společnost těmto novým trendům dosud neumí účinně bránit. „Zvláště v malých zemích by to mohlo vést k autoritativním systémům,“ upozorňuje.

---

<sup>180</sup> s. 74–75

K otázce mediální fluktuace a její četnosti doplňme, že například podle agentury Profesia žurnalisté mění pracovní místa nejčastěji hned po pracovních ve výrobní sféře.<sup>181</sup> Nepovažujme ovšem fluktuaci za výlučně škodlivou. Může se projevat i velmi přínosně, například zlepšením atmosféry v týmu po odchodu osoby, která se podílela na utváření negativního klimatu; personálním pohybem ve firmě, a tím otevřeností novým náhledům a nápadům, jež omezují takzvanou provozní slepotu; motivací zaměstnanců ke svědomité práci, jelikož díky fluktuaci se uvolňují pracovní pozice a jedná se o jednu z cest kariérního růstu a podobně (srov. Tesone, s. 195–222).<sup>182</sup>

Otevírat se mohou i zcela nové příležitosti, jak nastiňuje respondent R9 Robert Čásenský: „Když k nám do Fronty<sup>183</sup> dofluktoval Janek Kroupa, byl to pro nás impuls dát dohromady investigativní buňku Kroupa, Kmenta, Klímová. Podle mě to byla ta nejlepší věc, jaká se nám za celou dobu povedla. Je to klasická ukázka pozitivní fluktuace, kdy přijde někdo nový a občerství a zlepší práci, protože když se řadu let nestane nic, může to být nezdravé.“

Pro objektivizaci zkoumané látky není možné pominout důležitou skutečnost. Tato práce sice pojednává o motivacích, které novináře vedou ke změně povolání, ale mějme na paměti, že ne vždy je změna zaměstnání zamýšlená a dobrovolná. Pro dokreslení lze znovu zvolit výrok Roberta Čásenského: „Novinařina je profese, kde je fluktuace docela značná, ale většina lidí, kterých si vážím, až na výjimky nijak extra nefluktuuje anebo jsou fluktuanty vynucenými okolnostmi. Janek Kroupa odešel, protože mu zrušili pořad Na vlastní oči. Totéž platí o Karlu Steigerwaldovi, který by patrně bez změny vlastníka dodnes psal ve Frontě komentáře.“

Jelikož jsme hledali příčiny fluktuace přímo optikou dotčených pracovníků, vytanuly jevy převážně negativně vnímané a problematické. V reálných podmínkách jsou ovšem vyvažovány příjemnými zážitky, kladnými pracovními zkušenostmi, pozitivními postoji k vykonávanému povolání. Novináři výrazně oceňují možnost být

---

<sup>181</sup> ČTK. Nejčastěji mění lidé práci ve výrobě, médiích a zdravotnictví. *Týden.cz* [online]. Praha: Empresa Media, 2016 [cit. 2016-02-20].

<sup>182</sup> TESONE, Dana V. *Handbook of hospitality human resources management*. 2008.

<sup>183</sup> Mladá fronta DNES.

přímo u aktuálního důležitého dění a mluvit s jeho aktéry, často na místech, kam se veřejnost běžně nedostane (R2, R4, R5, R7, R8, R9, R13, R14). Váží si toho, že během výkonu práce si současně zvětšují osobní rozhled a zdokonalují se v rétorických či písemných dovednostech (R2, R5, R8, R9, R10). Výrazným motivem pro setrvání v oboru je pro některé z nich láska k písemnému nebo mluvenému projevu (R1, R8, R11), často také vyzdvihují, že povolání není rutinní (R1, R3, R4, R7, R10, R11) a umožňuje pozitivně ovlivňovat lidské osudy například vysvětlováním témat ovlivňujících každodenní život (R4, R8, R10, R12, R14). Vítaná je pro šest respondentů i výrazná pracovní dynamika (R4, R6, R7, R9, R10, R13). Dále kvitují svou společenskou odpovědnost (R4, R5), samostatnost (R6), pracovní kolektiv (R13) a možnost do určité míry stanovovat agendu (R5). Tato data nevycházejí z výběrů z uzavřených možností, ale z otevřených otázek „Čeho si na práci v médiích nejvíce vážíte?“ a „Co vás na práci v médiích nejvíce baví/bavilo?“

## 6. Závěr

Sociální prostředí, životní i pracovní zkušenosti jednotlivců, jejich temperament a názory na různorodé životní situace jsou natolik odlišné, že i reakce každého člověka je v totožných situacích jiná. Tato práce proto nehledala univerzální vzorce chování žurnalistů ani jejich absolutní názorovou shodu ve stanoviscích ke konkrétním rysům mediální profese. Zajímali jsme se o jednotlivé odstíny na škále motivací, jež mohou novináře vést k touze změnit povolání, a všimli jsme si, jak často, s jakou naléhavostí a důrazem o nich respondenti hovořili.

Výsledkem je ustanovení deseti kategorií, jež by měly dopomoci ke snazší orientaci v problematice mediální fluktuace. Vymezené oblasti mohou být dále zkoumány, práce může případně sloužit i mediálním organizacím ke kritickému zhodnocení vlastního přístupu k zaměstnancům. Oslovení žurnalisté poukázali na to, že práce ve sdělovacích prostředcích je nesmírně obtížně slučitelná s partnerským a rodinným životem, což velmi často považují za zásadně limitující.

Náročný pracovní rytmus nezasahuje jen interpersonální vztahy, ale osobní život je v důsledku něj omezován únavou, zanedbáváním volnočasových aktivit a sociální izolací. Nadměrná psychická zátěž u některých jedinců ústí ve stresové stavy a pocity vyhoření. Životní rovnováhu následně takto postižení novináři hledají v novém zaměstnání.

V dané souvislosti považujeme za nesmírně problematickou skutečnost, že se novináři mohou vinou pracovního přetížení dostat do situace, kdy ztratí kontakt s realitou. Ocitají se tak v uzavřeném světě médií se značně zúženým viděním skutečnosti, ale přitom s touto podstatnou restrikcí předávají dál veřejnosti informace o společenském dění.

Stejně zásadní, a snad i překvapivé, je konstatování několika respondentů, že daný neutěšený stav existuje a přetrvává mimo jiné kvůli tomu, že vedení mediálních organizací o rozpoložení a pracovní podmínky svých zaměstnanců jednoduše nejeví zájem. Zaznamenali jsme rovněž vysoký počet respondentů, kteří při výkonu povolání nabyli dojmu, že jsou omezováni ve svobodě vyjádření, přičemž znepokojující byla

zejména četnost způsobů modifikace obsahu i samotný fakt, že se tak v některých redakcích děje zcela cíleně se záměrem účelově zkreslit realitu. Zejména zkušenější redaktoři deklarují, že právě cenzura či manipulace s fakty jsou faktorem, jenž pro ně představuje jednoznačný důvod ke změně povolání. Morální pohnutky spojené s vlastnickou změnou ve vydavatelství některé respondenty bezprostředně vedly k odchodu ze zaměstnání, znepokojeni se cítí i jednotliví respondenti, kteří doposud obdobnou zkušeností neprošli. Respondent kritické části Karel Hvizďala má v tomto smyslu obdobné obavy o média veřejné služby, jaké jsme při definování teoretického rámce *nalezli u Manciniho s Hallinem*<sup>184</sup>. Obezřetnost má spojitost s potenciální neúměrnou korporátní silou médií a prosazováním zájmů jejich vlastníků, byť by nešlo o globální rozsah jako v případě *Bagdikianových monopolů*<sup>185</sup>.

Neuspokojivé je podle třinácti respondentů i platové ohodnocení novinářů na základních redaktorských pozicích. Oproti tomu u zkušenějších pracovníků má tento aspekt o něco méně významnou roli. Napříč věkovým spektrem se ovšem respondenti většinou shodují, že postrádají motivační složku finančního ohodnocení, díky níž by plat reflektoval odvedený pracovní výkon. Relativně vysoká míra fluktuace v některých redakcích je způsobena i nízkými mzdami a může vést až k situaci, kdy z týmu zcela vymizí zástupci určitých generací, čímž je narušen přirozený proces učení se, předávání informací a oboustranného vzájemného obohacování odlišnými pohledy na svět.

Spíše okrajově poukazovali informanti na dopady konkurenčního prostředí a atmosféru v zaměstnání hodnotili zpravidla jako konstruktivní a příjemnou. Výrazně dotčeni se necítili ani domnělou klesající prestiží žurnalistiky, která je sice znepokojuje, ale nepředstavuje pro žádného z respondentů důvod ke změně oboru. Plně se ovšem potvrdily závěry *Volka a Jiráka*<sup>186</sup>, že vyšší osobní prestiž *umocňuje zaměstnanecké pozice, možnost plánování kariérního růstu a může nést finanční benefity*<sup>187</sup>.

---

<sup>184</sup> HALLIN, Daniel C a MANCINI, Paolo. *Systémy médií v postmoderním světě: tři modely médií a politiky*. 2008, s. 64.

<sup>185</sup> BAGDIKIAN, Ben H. *The new media monopoly*. c2004.

<sup>186</sup> VOLEK, Jaromír a JIRÁK, Jan. Vybrané atributy profesního sebepojetí českých novinářů. In: *Mediální studia*. 2006, s. 23.

<sup>187</sup> Tamtéž.

Zdůrazněme, že některé výše zmiňované negativní jevy, jako je zejména nedostatek času nebo neuspokojivá rodinná situace, se vztahují ponejvíce na pracovníky denního zpravodajství, méně již na osazenstvo týdeníků nebo měsíčníků. Na tomto náhledu se shodují jak respondenti z řad novinářů, tak i oba informanti oslovení v kritické části textu.

Z vyjádření respondentů, jejich životopisů, ale také ze získaných informací od personálních agentur jsme dovedli, že v žurnalistické oblasti nelze paušalizovat a automaticky ji pevně spojovat s fluktuací. Mnozí respondenti pracují ve stejné organizaci již řadu let, případně za sebou mají dlouhotrvající profesní zkušenosti na dalších pozicích v médiích, a to i navzdory tomu, že obdrželi jiné pracovní nabídky. Další hovoří o svých kolezích, pro něž byla důvodem změny zaměstnání až skutečnost, že jejich dosavadní pracovní místo přestalo existovat. Generalizace, obzvláště pak na úrovni kulturního klišé, tedy není nutně pravdivá.

Pro účely dalšího zkoumání látky lze dalším zájemcům o téma doporučit oslovení mediálních organizací a vydavatelství, jejichž střední a vyšší management by svým pohledem přispěl ke komplexnosti výzkumu. V této diplomové práci objasnili část institucionální problematiky respondenti z vyšších řídicích postů v redakcích, nejde ovšem o náhled majitelů vydavatelství. Dále by bylo přínosné zaměřit se na jednotlivé věkové skupiny, jelikož se ukázalo, že motivace se s ohledem na stáří respondentů v některých ohledech podstatně liší, což se projevilo například u kategorie časové náročnosti povolání. Jako žádoucí se za účelem doplnění jeví i kvantitativní výzkum, například formou dotazníkového šetření, jenž by měl potenciál vyjevit na větším počtu respondentů převažující vzorce chování, a to na reprezentativním vzorku.

Zcela na závěr si dovoluujeme poznamenat, že otázka morálních pohnutek se jevila při rozhovorech jako mimořádně obsáhlá, pestrá a aktuální. Vzhledem k situaci panující na mediálním trhu by mohlo být její další zkoumání zajímavé a akademicky přínosné. Vznik měsíčníku Reportér, pohnutky jeho zakladatelů, dění ve vydavatelství MAFRA i okolnosti výměny vedení redakce a střídání šéfredaktorů jsou potenciálním námětem pro další zkoumání, například ve formě případové studie.



## 7. Slovníček pojmů

V magisterské diplomové práci zacházíme s několika termíny, jež pro správné pochopení obsahu považujeme za nutné stručně zasadit do kontextu. Na této a následující straně předkládáme jejich přehled a základní vymezení.

**fluktuace** – Tímto termínem se označuje *míra pohyblivosti pracovní síly*<sup>188</sup> a *výměna tohoto personálu zapříčiněná pracovní nestabilitou*<sup>189</sup>. Pro jednotlivce i organizace mohou z fluktuace vyplývat výhody i nevýhody, přehledně je zpracovávají *Thakur a Burton*<sup>190</sup>.

**nová média** – Označení „nová média“ bývá chápáno různě. Pro účely této práce se jedná o komunikační prostředky založené na digitálních technologiích ve spojení s internetem.

**mediální pracovník** – Pojmem mediální pracovník rozumíme člověka, jehož obživou je vykonávání novinářského povolání. V textu používáme také synonyma „žurnalista“, „novinář“ nebo „pracovník ve sdělovacích prostředcích“, přičemž nezahrnujeme žádné profese v mediální instituci, které se neúčastní produkce jednotlivých částí mediálního sdělení.

**multimediální novinář** – Jako *multimediálního novináře*<sup>191</sup> označujeme žurnalistu, který s užitím různorodých technických prostředků pořizuje a zpracovává záznamy, jež je možné vzájemně kombinovat, ať už jde o psaný text, fotografie, videozáznamy, informační grafiky, audiozáznamy či jiné prvky.

**stres** – viz s. 18 této práce

<sup>188</sup> COLLI, Jean-Claude. *Ekonomický a finanční slovník*. 1992, s. 126.

<sup>189</sup> URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. 2004, s. 60.

<sup>190</sup> THAKUR, Manab a BURTON, Gene E. *International management: concepts and cases*. 1997, s. 262.

<sup>191</sup> GHANEM, Jakub. *Propojování internetových a tištěných žurnalistických titulů na příkladu iDnes.cz a MF DNES*. 2009, s. 27.

**syndrom vyhoření** – Jedná se o soubor příznaků, které se pojí s otázkou smyslu vlastní práce, vystávají ve stresových situacích a projevují se psychicky, fyzicky a v sociální interakci.<sup>192</sup> Tyto negativní projevy mohou mít různé podoby. Patří mezi ně mj. *apatie, oploštění psychiky, (sebe)obviňování, nezájem o práci, nekvalitní spánek, trávicí potíže, vyhýbání se lidem.*<sup>193</sup>

---

<sup>192</sup> KAPOUNOVÁ, Gabriela. *Ošetřovatelství v intenzivní péči*. 2007, s. 177.

<sup>193</sup> Tamtéž.

## Summary

The aim of this thesis is to recognize particular reasons by which the Czech journalists have been led to changing their profession. The result is setting ten categories which will help to an easier orientation in media job changing issues. The defined areas of interest can be further investigated, the thesis may alternatively serve media organizations to be able to evaluate critically their own approach to their employees.

Among the principal conclusions there is respondents' majority consensus about the hard bearable degree of time strain being brought by this occupation resulting in a difficult compatibility with partnership and family life which is considered fundamentally limiting by a lot of media staff. The exacting work rhythm has an impact on their private life physiologically as well, especially concerning increased fatigue, but also psychological and somatic problems.

We recorded two disturbing facts in connection with the above mentioned. Journalists who should be active observers of events and news messengers have been caught for their enormous workload - in some cases - in social isolation. They have been confronted with the real life situations only sporadically and they have been gaining a distorted view of reality which has been further reproduced by their way of informing of the world. The other unfavourable fact is that a lot of media institutions have not been practically interested in these or similar problems of their staff - at least according to assertions of a part of the respondents.

We also recorded replies in which the respondents state that the contents of communication have been purposefully modulated by their superordinates in editorial office. As the result the contents of communication have not been corresponding with the reality. At the same time a feeling of a merest censorship or moral discrepancy remain a reason to leave the job for most media workers.

A reason for discontent is especially for less experienced journalists low salary evaluation and a missing motivational component of their salaries. Practically continuous stress is a factor which has been perceived by media institutions' staff very intensely.

## Seznam použitých zdrojů

### Tištěné

AKHTAR, Miriam. *Pozitivní psychologii proti depresi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2015. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-4839-9.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

AYERS, Susan a DE VISSER, Richard. *Psychologie v medicíně*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2015. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5230-3.

BAGDIKIAN, Ben H. *The media monopoly: with a new preface on the internet and telecommunication cartels*. 6th ed. Boston: Beacon Press, 2000. ISBN 08-070-6179-4.

BAGDIKIAN, Ben H. *The new media monopoly*. Boston: Beacon Press, c2004. ISBN 08-070-6187-5.

BEDNAŘÍK, Petr, JIRÁK Jan a KÖPPLOVÁ Barbara. *Dějiny českých médií: od počátku do současnosti*. Praha: Grada, 2011. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3028-8.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BENSON, RODNEY. Bringing the Sociology of Media Back In. *Political Communication* [online]. 2004, **21**(3), 275-292 [cit. 2016-05-10]. DOI: 10.1080/10584600490481299. ISSN 1058-4609. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10584600490481299>

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

BRANHAM, Leigh. *The 7 hidden reasons employees leave: how to recognize the subtle signs and act before it's too late*. 2nd ed. New York: American Management Association, 2012. ISBN 0814417582.

BREED, W. Social Control in the Newsroom: A Functional Analysis. In: *Social Forces*. 1955, **33**(4), s. 326-335. DOI: 10.2307/2573002. ISSN 0037-7732. Dostupné také z: <http://sf.oxfordjournals.org/cgi/doi/10.2307/2573002>

BURIAN, Pavel. *Internet inteligentních aktivit*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014. Průvodce (Grada). ISBN 978-80-247-5137-5.

BURNS, Tom. PUBLIC SERVICE AND PRIVATE WORLD 1. In: *The Sociological Review*. 1965, 13(S1). DOI: 10.1111/j.1467-954X.1965.tb03109.x. ISSN 00380261. Dostupné také z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-954X.1965.tb03109.x>

COLLI, Jean-Claude. *Ekonomický a finanční slovník*. Bratislava: Práca, 1992. ISBN 80-7094-272-X.

DONSBACH, Wolfgang. Psychology of News Decisions: Factors behind Journalists' Professional Behavior. In: *Journalism*. 2004, 5(2), s. 131-157. DOI: 10.1177/146488490452002. ISSN 14648849. Dostupné také z: <http://jou.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/146488490452002>

ERIKSEN, Thomas Hylland. *Syndrom velkého vlka: hledání štěstí ve společnosti nadbytku*. Brno: Doplněk, 2010. Sociálně-ekologická edice. ISBN 978-80-7239-244-5.

FROMA, Walsh. *Normal family processes: growing diversity and complexity*. 4th ed. New York: Guilford Press, 2012. ISBN 978-1-4625-0255-4.

FTOREK, Jozef. *Public relations a politika: kdo a jak řídí naše osudy s naším souhlasem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3376-0.

GHANEM, Jakub. *Propojování internetových a tištěných žurnalistických titulů na příkladu iDnes.cz a MF DNES*. Olomouc, 2009. Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Vedoucí práce Mgr. Adam Javůrek.

GITLIN, Todd. *The whole world is watching: mass media in the making*. Berkeley: University of California Press, c1980. ISBN 0520038894.

GITNER, Seth. *Multimedia storytelling for digital communicators in a multiplatform world*. New York: Routledge, 2015. ISBN 9780765641328.

GUNTER, Barrie. *Media research methods: measuring audiences, reactions and impact*. 1st pub. London: SAGE Publications, 2000. ISBN 0-7619-5659-X.

HALLIN, Daniel C a MANCINI, Paolo. *Systémy médií v postmoderním světě: tři modely médií a politiky*. Praha: Portál, 2008, s. 64. ISBN 978-80-7367-377-2.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HVÍŽDALA, Karel. *Jak myslet média: eseje, přednášky, články a rozhovory 2004–2005*. Praha: Máj, 2005. ISBN 80-736-3047-8.

HVÍŽDALA, Karel. *Moc a nemoc médií: rozhovory, eseje a články 2000–2003*. Máj, 2003. ISBN 80-86643-07-7.

JÍLEK, Viktor. *Psaná publicistická sdělení v kontextu teorie komunikace*. Olomouc 2004. Disertační práce. Univerzita Palackého v Olomouci.

- JIRÁK, Jan a KÖPPLOVÁ, Barbara. *Média a společnost*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-697-7.
- KAPOUNOVÁ, Gabriela. *Ošetrovatelství v intenzivní péči*. Praha: Grada, 2007. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-1830-9.
- KARLÍČEK, Miroslav a KRÁL, Petr. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.
- KELNAROVÁ, Jarmila a MATĚJKOVÁ, Eva. *Psychologie a komunikace pro zdravotnické asistenty – 4. ročník. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 58. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5203-7.
- KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
- MARŠÁLOVÁ, Libuša a MIKŠÍK, Oldřich. *Metodológia a metódy psychologického výskumu*. 1. vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakl., 1990. ISBN 9788008000192.
- MCCONNON, Shay a MCCONNON, Margaret. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-3003-5.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.
- LYNCH, Lorrie. *Exploring Journalism and the Media*. 2e. Mason: South-Western, Cengage Learning, 2013. ISBN 0-8400-6899-6.
- MCCHESENEY, Robert Waterman. *Problém médií: jak uvažovat o dnešních médiích*. Všeň: Grimmus, 2009, s. 33. ISBN 978-80-902831-2-1.
- MORAVEC, Václav, Marína URBÁNIKOVÁ a Jaromír VOLEK. HOMOGENOUS, OR HETEROGENOUS?: A COMPARATIVE ANALYSIS OF THREE CZECH JOURNALISTS GENERATIONS. In: *Communication Today*. 2. Trnava, Slovakia: University of SS. Cyril & Methodius in Trnava, 2015, s. 32-49. ISSN 1338-130X.
- NIBLOCK, Sarah. *Inside journalism*. 1st ed. London: Blueprint, 1996. ISBN 0203401409. (překlad vlastní)
- PAVLIK, John V. *Journalism and new media*. New York: Columbia University Press, c2001. ISBN 0231114834.
- PREIß, Mirriam. *Jak zvládnout syndrom vyhoření: najděte cestu zpátky k sobě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5394-2.
- PRESTON, Paschal. *Making the news: journalism and news cultures in Europe*. New York: Routledge, 2009. ISBN 978-0-415-46188-7.

- REIFOVÁ, Irena. *Slovník mediální komunikace*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-926-7.
- SARIKAKIS, Katharine. *Journalism at risk: Threats, challenges and perspectives*. Vyd. 1. Strasbourg: Council of Europe Publishing, 2015. ISBN 978-92-871-8120-6.
- SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014. *Žurnalistika a komunikace*. ISBN 978-80-247-3568-9.
- SEMETKO, Holli A. a SCAMMELL, Margaret. *The SAGE handbook of political communication*. London: SAGE Publications, 2012. ISBN 978-1-4462-0101-5.
- SISSONS, Helen. *Practical journalism: how to write news*. London: SAGE Publications, 2006. ISBN 0-7619-4927-5.
- STELLMAN, Jeanne Mager. *Encyclopaedia of occupational health and safety*. 4th ed. Geneva: International Labour Office, 1998. ISBN 9221098176.
- ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. *Management (Grada)*. ISBN 978-80-247-4040-9.
- SCHUDSON, Michael. The sociology of news production revisited (again). In: CURRAN, James a Michael GUREVITCH. *Mass media and society*. 3rd ed. New York: Oxford University Press, 2000, s. 175-200. ISBN 0340732016.
- STEIGER, Thomas a LIPPMANN, Eric. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0006-3.
- TESONE, Dana V. *Handbook of hospitality human resources management*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2008. ISBN 9780080450810.
- THAKUR, Manab a BURTON, Gene E. *International management: concepts and cases*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Pub. Co, 1997. ISBN 0074633953.
- TRAMPOTA, Tomáš. *Zpravodajství*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-096-8.
- TU, Duy Linh. *Feature and Narrative Storytelling for Multimedia Journalists*. Vyd. 1. Burlington: Focal Pr, 2015. ISBN 9780415729079.
- URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-019-X.
- VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013. *Jak (Adart)*. ISBN 978-80-904645-9-9.
- VOLEK, Jaromír a Jan JIRÁK. Vybrané atributy profesního sebepojetí českých novinářů. In: *Mediální studia*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, 2006, s. 21-38. ISSN 1801-9978.

VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2510-9.

WEAVER, David H. a G. Cleveland. WILHOIT. *The American journalist: a portrait of U.S. news people and their work*. Bloomington: Indiana University Press, c1986. ISBN 02-533-0602-7.

WEAVER, David H. a Wilhoit G. CLEVELAND. *The American journalist: a portrait of U.S. news people and their work*. 2nd ed. Bloomington: Indiana University Press, c1991. ISBN 0253206685.

WEAVER, David H a WILHOIT. *The American journalist in the 1990s: U.S. news people at the end of an era*. Mahwah, N.J.: Erlbaum, 1996. LEA's communication series. ISBN 0-8058-2136-8.

WEAVER, David H. a Lars WILLNAT. *The global journalist in the 21st century*. New York: Routledge, 2012. Routledge communication series. ISBN 978-041-5885-775.

WEAVER, David H. a Wei WU. *The global journalist: news people around the world*. Cresskill: Hampton press, c1998, s. 336. IAMCR book series. ISBN 1-57273-167-2.

WICKS, Jan LeBlanc; SYLVIE, George; HOLLIFIELD, C. Ann; LACY, Stephen a SOHN, Ardyth Broadrick. *Media management: a casebook approach*. 4th ed. London: Lawrence Erlbaum Associates, 2008. Lea's communication series. ISBN 978-0-8058-6197-6.

ŽUFAN, Jan; HÁN, Jan a KLÍMOVÁ, Monika. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-328-9.



## Elektronické

-STK-. Proč novináři nevydávají právě vaše tiskové zprávy? *MediaGuru.cz* [online]. Praha: PHD, a. s., 2015 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2015/10/proc-novinari-nevydavaji-prave-vase-tiskove-zpravy/#.VqNGeUayCRg>

AGROFERT, a. s. *Obchodní rejstřík: ... váš spolehlivý zdroj informací* [online]. Praha: Springtide Ventures, s. r. o., 2000 [cit. 2016-01-14]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/agrofert-a-s-26185610/>

ČTK. Nejčastěji mění lidé práci ve výrobě, médiích a zdravotnictví. *Týden.cz* [online]. Praha: Empresa Media, 2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: [http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/nejcasteji-meni-lide-praci-ve-vyrobe-mediich-a-zdravotnictvi\\_372547.html](http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/nejcasteji-meni-lide-praci-ve-vyrobe-mediich-a-zdravotnictvi_372547.html)

ČTK a LIDOVKY.CZ. Babiš koupil mediální skupinu MAFRA, vlastníka serveru Lidovky.cz. *Lidovky.cz* [online]. Praha: MAFRA, a. s., 2015 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: [http://byznys.lidovky.cz/babis-koupil-medialni-skupinu-mafra-vlastnika-serveru-lidovky-cz-p9n-/firmy-trhy.aspx?c=A130626\\_161929\\_firmy-trhy\\_khu](http://byznys.lidovky.cz/babis-koupil-medialni-skupinu-mafra-vlastnika-serveru-lidovky-cz-p9n-/firmy-trhy.aspx?c=A130626_161929_firmy-trhy_khu)

DOČEKAL, Daniel. Zítra asi něco koupím, napsal Babiš na Twitteru. Média z něj udělala zprávu dne. *Lupa.cz* [online]. Praha: Internet Info, s. r. o., 2013 [cit. 2016-01-08]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/zitra-asi-neco-koupim-napsal-babis-na-twitteru-a-noviny-z-toho-udelaly-zpravu-dne/>

EFFECTIX.COM. Česko a sociální síť. Mohou konkurovat vyhledávání?: Statistiky sociálních sítí. *Effectix.com* [online]. Praha [cit. 2015-10-30]. Dostupné z: <http://www.doba-webova.com/cs/statistiky-pro-socialni-sit>

FTV PRIMA. Máme rádi Česko IV (2). *Prima* [online]. Praha: FTV Prima, spol. s r. o., 2016 [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: <http://www.iprima.cz/mameradicesko/epizody/mame-radi-cesko-iv-2>

FTV PRIMA. Miniduel 9. 5. 2014 – Michal Janotka. *Prima PLAY* [online]. Praha: FTV Prima, spol. s r. o., 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://play.iprima.cz/miniduel-952014>

FTV PRIMA. Zpravodajská roadshow Prima jede... za vámi pokračuje na náměstí T. G. Masaryka v České Lípě. *PRIMA* [online]. Praha: FTV Prima, spol. s r. o., 2015 [cit. 2016-01-07]. Dostupné z: <http://www.iprima.cz/novinky/zpravodajska-roadshow-prima-jede-za-vami-pokracuje-na-namesti-tg-masaryka-v-ceske-lipe>

Hledali jste profesi: novinář. *Budoucnost profesí* [online]. Národní vzdělávací fond, o. p. s., 2016 [cit. 2016-01-22]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/budoucnost-profesi.html/28-informacni-sluzby-publicistika/118-novinar>

Infografika: Aktualizovaná mapa vlastníků médií. *MediaGuru.cz* [online]. Praha: PHD, a. s., 2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2016/03/infografika-aktualizovana-mapa-vlastniku-medii/#.VyHadEZvWRj>

Jobs Rated Report 2015: Ranking The Top 200 Jobs. *CareerCast* [online]. Carlsbad, CA: Adicio Inc., 2015 [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://www.careercast.com/jobs-rated/jobs-rated-report-2015-ranking-top-200-jobs>

KOLEKTIF1. Ladislav Jakl / Radim Valenčík – propaganda a jiné dovednosti – Debatní klub. In: *Youtube* [online]. Zveřejněno 04. 05. 2014 [vid. 2015-11-14]. Dostupné z: <https://youtu.be/CaCSHWo8gbY?t=44m57s>

MAFRA, a. s. *Obchodní rejstřík: ... váš spolehlivý zdroj informací* [online]. Praha: Springtide Ventures, s. r. o., 2013 [cit. 2016-01-14]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/mafra-a-s-45313351/>

MRAVINAC, Ivo. Penta se stala vlastníkem VLP. *Penta* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://www.pentainvestments.com/cs/press-release/penta-se-stala-vlastnikem-ulp-4gLWOj.aspx>

MUSIL, Michal. [Prave jsem dostal...] In: *Facebook* [online]. 26. června 2013 [cit. 2016-01-10]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/michal.musil.92>

PLECHÁČOVÁ, Dagmar. Nečekaný rozchod českých televizních hvězd: Co rozdělilo Barbie a Kena? *Super.cz* [online]. BORGIS, a. s., 2016 [cit. 2016-04-30]. Dostupné z: <https://www.super.cz/425502-necekany-rozchod-ceskych-televiznich-hvezd-co-rozdelilo-barbie-a-kena.html>

POLESNÝ, David. Česká televize točí reportáže iPhonem. Ani to nepoznáte. *Živě.cz* [online]. Praha: Mladá fronta, a. s., 2014 [cit. 2016-01-29]. Dostupné z: <http://www.zive.cz/clanky/ceska-televize-toci-reportaze-iphonem-ani-to-nepoznate/sc-3-a-172996/default.aspx>

Předměty. *Žurnalistická tvorba I - JJB012* [online]. Praha: Univerzita Karlova, 2015 [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: <http://is.cuni.cz/studium/predmety/index.php?do=predmet&kod=JJB012&skr=2015>

SCHNEIDER, Ondřej. MoJo training Brno. *Facebook.com* [online]. USA, Kalifornie: Facebook Inc., 2015 [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=10206387715066440&set=a.10206387712426374.1073741838.1074887389&type=3&theater>

SCHNEIDER, Ondřej. MoJo trainings Praha. *Facebook.com* [online]. USA, Kalifornie: Facebook Inc., 2016 [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=10207040761792200&set=a.10207034029383894.1073741841.1074887389&type=3&theater>

STRNAD, Zdeněk. *Alice Tejkalová: v redakcích je málo seniorních novinářů* [online]. Bratislava: Mafra Slovakia [cit. 2015-12-27]. Dostupné z: <http://mediahub.cz/media-35808/alice-tejkalova-v-redakcich-je-malo-seniornich-novinaru-1018770>

Události v regionech plus (Brno). *Česká televize.cz* [online]. Praha: Česká televize, 2014 [cit. 2016-01-29]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/10324452510-udalosti-v-regionech-plus-brno/314281381950130-udalosti-v-regionech-plus/>

VOJTĚCHOVSKÁ, Martina. Hádky novinářů na sítích škodí celé branži. *Mediaguru.cz* [online]. 2014 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2014/05/hadky-novinaru-na-sitich-skodi-cele-branzi/#.Vx5UTEZvWRg>

*Twitter.com* [online]. San Francisco, Kalifornie, USA: Twitter Inc., 2015 [cit. 2015-10-17]. Dostupné z: [www.twitter.com](http://www.twitter.com)

## **Legislativní dokumenty**

Zákon č. 262/2006 Sb., *zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů* ze dne 21. dubna 2006. In: Sběrka zákonů České republiky.

## **Ostatní – audiovizuální díla**

*Eso v rukávu* [Ace in the Hole] [film]. Režie Billy WILDER. USA, Paramount Pictures, 1951.

*Superman* [Lois & Clark: The New Adventures of Superman] [seriál]. Režie Winrich KOLBE a kol. USA, American Broadcasting Company, 1993.

## Příloha – záznamový arch

Záznamový arch <small>list 1</small>			
Respondent: R	Jméno:	Datum konání:	Čas začátku:
<b>Otevření</b>			
<b>Ověření údajů z životopisu</b>			
<b>1) Je vaše aktuální/poslední pracovní pozice " " ?</b>			
Momentální zaměstnání. Pracovní náplň pozice (bez práce: aktivity). Příchod do médií: záměr, přání/náhoda. Vztah k profesi. Pozice mimo média.			
<b>Osobní představy</b>			
<b>2) Jaká jste měl(a) očekávání o práci v médiích? V čem se lišila realita v redakci?</b>			
Organizace. Nároky. Volný čas. Odbornost.			
<b>3) Co se vám na práci v době začátků nejvíce líbilo? Co vám nejvíce vadilo?</b>			
Vývoj náhledu. Co informanta baví.			
<b>4) Čeho si dnes na práci v médiích nejvíce vážíte? Co vás znepokojuje?</b>			
Co změnit? Jak?			
<b>5) V čem je novinářina výjimečná, ať už pozitivně, nebo negativně?</b>			
Jak tyto kvality prohloubit? Jak s nešvary bojovat?			
<b>6) Na které pozici jste se doposud cítil(a) nejlépe, a proč? Na které nejhůře?</b>			
Čeho si nejvíce vážíte na současné pracovní pozici?			
<b>7) Považujete vy osobně novinářské povolání za prestižní?</b>			
Význam pro společnost. Sociální kapitál. Osobní prestiž. Hrdost. Ochrana hodnot.			
<b>8) Jaký je podle vás pohled veřejnosti na žurnalisty?</b>			
Uznání. Zpětná vazba. Společenský žebříček - image. Pravdomluvnost. Nezávislost, nestrannost.			
<b>9) Daří se dnešní žurnalistice chránit hodnoty? Které to jsou?</b>			
Jakým způsobem ano? Proč ne?			
<b>10) Zvyšuje se, nebo se snižuje informační kvalita v českých médiích? Z čeho soudíte?</b>			
Porozumění pojmu. Konkrétní příklady. Odlišnosti.			
			Průběžný čas:
<b>Poznámky k dalším okruhům:</b>			
Konec listu 1			

## Záznamový arch list 2

### Časové hledisko

#### 11) Považujete povolání novináře za časově náročné? V jakých ohledech?

Termíny. Časy uzávěrek. Příchody do práce, odchody z práce. Jak hodnotíte možnost vyvážení žurnalistické profese s volnočasovými aktivitami, zejména pokud jde o dodržování pracovní doby?

#### 12) Cítili jste někdy konkrétní zásahy pracovních povinností do volného času? Jaké?

Jak často? Víkendy, svátky, noci. Osobní dosažitelnost. Přesčas.

#### 13) Máte své působení ve sdělovacích prostředcích spojené s klidem, adekvátním vytížením či spěchem?

Za jakých okolností? Jak často? Lze předejít? Množství úkolů. Požadované dovednosti. Rychlost zpracování. Patří spěch k novinářské profesi?

#### 14) Věnujete/věnoval(a) jste se volnočasovým aktivitám? Vyřizujete svou každodenní agendu?

Jak často? Lze plánovat? Záliby a koníčky, setkávání s přáteli. Úřady, lékaři, korespondence.

#### 15) Ovlivnilo někdy toto povolání váš partnerský či rodinný život? Jak?

Je zaměstnání v mediální sféře nakloněno rodinnému životu? Zabraňovalo, komplikovalo? Péče. Role. Finance. Spolehlivost.

#### 16) Považujete tuto práci za vyčerpávající?

Únava. Zanedbávání povinností. Pravidelné úkoly. Úvahy o změně povolání.

### Společenské klima

#### 17) Trávíte při práci čas s kolegy např. i neformálními rozhovory, společnými obědy? Provozujete společná hobby?

Upřesnění. Četnost.

#### 18) Jak jste na jednotlivých pracovních pozicích pociťovali atmosféru v týmu?

Konkurence. Pomluvy. Smysl pro humor. Společné okruhy zájmu. Společné cíle. Soutěživost navenek. Podpora konkurence vedením. Špatná atmosféra jako důvod k odchodu?

#### 19) Pociťovali jste v některém okamžiku, že v zájmu zachování vlastní prestiže je nutné jednat jako sólový hráč, tedy získat určité téma, rozhovor, reportáž sami pro sebe? Kdy a proč?

Lze zobecnit, zda jsou novináři spíše týmovými hráči, nebo individualisty? Můžete uvést konkrétní projevy individualismu či "kariérismu", s nimiž jste se u kolegů setkali? Čemu je připsujete?

Průběžný čas:

Poznámky k dalším okruhům:

Konec listu 2

## Záznamový arch list 3

### Ohodnocení a uznání

#### 20) Považujete zaměstnání novináře za dobře finančně ohodnocené?

Osobní situace. Historická osobní situace. Postoje kolegů. Poměr k riziku, náročnosti, času, popisu práce aj. Zdůvodnění. Význam.

#### 21) Měl(a) jste někdy pocit, že se vám nedostalo adekvátního uznání?

Rovina mezilidských vztahů. Finance. Ohled na potřeby, nároky, předpoklady. Konkretizace. Spouštěč. Řešení. Kompenzace? Konflikt?

#### 22) Pokrývají příjmy z povolání vaše finanční potřeby?

Úvahy o změně povolání.

### Morální důvody a svoboda

#### 23) Popište své pocity, když se dozvídáte o mediálních akvizicích ze strany politicky či obchodně aktivních kupců.

Babiš - Mafra; Penta - VLP...; Pozitiva. Negativa. Riziko? Osobní zkušenost. Co je měřítkem, hranicí?

#### 24) Činí (činilo) vám problém ztotožnit se s některými kroky vaší instituce? S jakými?

#### 25) Cítili jste vždy tvůrčí svobodu?

Kdy ano. Kdy ne. Příčiny. Reakce. Řešení. Cenzura. Pokyny. Představy. Vlivy. Fluktuace.

### Materiál

#### 26) Máte osobní či zprostředkované zkušenosti se situací, kdy zaměstnavatel neposkytoval dostatečné materiální zabezpečení pro výkon povolání (vozidla, kamery, fotoaparáty, PC, telefony s odpovídajícím tarifem apod.)?

Ve které redakci? Situace. Důvody. Řešení. Důsledky. Internet. Mobilita. Míra akceptování. Dopad na příjemce. Fluktuace. Konkurence.

Průběžný čas:

Poznámky k dalším okruhům:

Konec listu 3

## Záznamový arch list 4

### Stres

#### 27) Považujete své povolání za stresující? V jakých ohledech?

Situace a okolnosti. Profesní a vztahové podmínky. Četnost. Pocity. Veřejná povaha výstupů. Vyhoření. Změna povolání?

### Obecné

#### 28) Popište systém dělby práce ve vaší organizaci.

Úkoly. Priority. Porady. Spravedlnost, rovnoměrnost. Směny a služby. Plánování. Způsob přidělování úkolů. Reflexe zpětné vazby vedoucími.

#### 29) V čem shledáváte specifika jednotlivých organizací, ve kterých jste pracovali?

#### 30) Jak hodnotíte práci se zaměstnanci v jednotlivých médiích?

Systémy benefitů. Kariérní řád. Lidský přístup.

### Fluktuace 1/2

#### 31) Které faktory podle vás motivují novináře ke kvalitnější práci?

#### 32) Považujete časté změny povolání mezi novináři za pevně danou součást profese? Proč?

#### 33) Pokud jste již v minulosti ukončili pracovní poměr či spolupráci v médiu, ozřejměte hlavní důvody.

#### 34) Které faktory podle vás nejvíce přispívají k psychickému vyhoření novinářů?

#### 35) Proč podle vás nedokážou někteří zaměstnavatelé tyto faktory odbourat?

Průběžný čas:

Poznámky k dalším okruhům:

Konec listu 4



## Záznamový arch list 5

### Fluktuace 2/2

36) Jaký by podle vás byl účinný recept na boj s přílišnou fluktuací v médiích?

37) Vidíte nějaké přínosy potenciálních častých změn na mediálním pracovním trhu?

38) Kde se profesně vidíte za tři roky / osm let / patnáct let?

39) A) Co by vás přimělo změnit zaměstnavatele? B) Co by vás přimělo zamířit zcela mimo obor? (ANO/NE; Proč?)

nuda a stereotyp; nízké finanční ohodnocení; nedostatek volného času; stres; nesoulad na pracovišti; rodinné či partnerské problémy; neztotožnění s přístupem vydavatele; cenzura a modulování reality; jiné

40) Je něco, co vás aktuálně pracovně trápí a cítíte naléhavou potřebu se problémem zabývat? O co jde?

### Osobní data

41) Rozhodl(a) jste se někdy změnit zaměstnání ze zdravotních důvodů?

Věk:      Nejvyšší ukončené vzdělání:      Stav:      Telefon:      Souhlas se zpracováním:      Anonymizace:

Poznámky k odpovědím:

Čas v době ukončení:

Konec archu