

**UNIVERZITA KARLOVA**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra žurnalistiky

**Diplomová práce**

**2023**

**Bc. Ilona Hobzová**

**UNIVERZITA KARLOVA**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra žurnalistiky

**Čeští sportovní novináři generace Y:  
Reflexe kariéry na základě profesní spokojenosti  
a motivace**

Diplomová práce

Autorka práce: Bc. Ilona Hobzová

Studijní program: Žurnalistika

Vedoucí práce: Mgr. Marta Chladová

Rok obhajoby: 2023

## **Prohlášení**

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 2. května 2023

Ilona Hobzová

## **Bibliografický záznam**

HOBZOVÁ, Ilona. *Čeští sportovní novináři generace Y: Reflexe kariéry na základě profesní spokojenosti a motivace*. Praha, 2023. 94 s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra žurnalistiky. Vedoucí diplomové práce Mgr. Marta Chladová.

**Rozsah práce: 158 275**

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá reflexí kariéry českých sportovních novinářů a novinářek na základě atributů profesní spokojenosti a motivace. Zaměřuje se na novináře generace Y, jejíž členové jsou v odborných studiích popisováni jako ekonomicky aktivní, požadující vyšší životní úroveň, kladoucí důraz na osobní uplatnění, ale zároveň zajímající se o svůj osobní a rodinný život. Cílem práce je popsat generaci sportovních novinářů a novinářek z hlediska jejich profesní spokojenosti a motivace. Práce se na základě kvantitativního dotazníkového šetření a kvalitativního výzkumu formou osobních polostrukturovaných rozhovorů a jejich následné analýzy metodou interpretativní fenomenologie pokouší zmapovat nejčastější výzvy, kterým novináři a novinářky patřící do generace Y během své kariéry čelí. Mezi ty patří například sladování profesního a soukromého života, genderová nerovnost na pracovišti, generační konflikty v pracovním týmu nebo nedostatečné finanční ohodnocení. Vzorek je složen z mužů a žen, kteří v době konání rozhovorů pracovali v audiovizuálních, rozhlasových a tištěných/online sportovních médiích.

## **Abstract**

This diploma thesis deals with the career reflection of Czech sports journalists on the basis of attributes of job satisfaction and motivation. It focuses on Generation Y journalists, whose are described in professional studies as economically active, demanding a higher standard of living, emphasizing personal fulfillment, but also interested in their personal and family life. The aim of this thesis is to describe the generation of sports journalists in terms of their professional satisfaction and motivation. Based on a quantitative questionnaire survey and qualitative research in the form of personal semi-structured interviews and their analysis using the method of interpretative phenomenology, the thesis attempts to describe the most common challenges that journalists belonging to Generation Y face during their careers. These include work-life balance, gender inequality in the workplace, generation conflicts in the work team or insufficient financial remuneration. The sample is made up of men and women who were working in audiovisual, radio and print/online sports media during the interviews.

## **Klíčová slova**

sportovní žurnalistika, kariéra, generace Y, spokojenost, motivace, profesní život, soukromý život, gender, interpretativní fenomenologie

## **Keywords**

sports journalism, career, generation Y, satisfaction, motivation, professional life, private life, gender

**Čeští sportovní novináři generace Y: Reflexe kariéry na základě profesní spokojenosti a motivace**

**Czech sport journalists of generation Y: Career reflection based on job satisfaction and motivation**

## Obsah

Úvod .....	9
1 Teoretická část.....	11
1.1 Specifika sportovní žurnalistiky .....	11
1.2 Vliv technologického vývoje na práci (sportovního) novináře .....	15
1.3 Souvislost proměn pracovního trhu a rodinného života .....	19
1.4 Generace Y, její vymezení a specifika.....	21
1.5 Profesní spokojenost a její faktory.....	24
1.6 Motivace a její faktory .....	26
1.6.1 Co je motivace .....	26
1.6.2 Typy motivace .....	27
1.6.3 Zdroje motivace.....	27
1.6.4 Motivace a profesní spokojenost a jejich vztah.....	30
2 Praktická část.....	32
2.1 Metodika .....	32
2.2 Kvantitativní výzkum .....	33
2.2.1 Metoda kvantitativního výzkumu a její výhody a nevýhody .....	33
2.2.2 Charakteristika dotazníku v diplomové práci.....	34
2.2.3 Popis sběru dat a výzkumného souboru .....	35
2.3 Kvalitativní výzkum .....	38
2.3.1 Metoda kvalitativního výzkumu a její výhody a nevýhody .....	38
2.3.2 Metoda polostrukturovaného rozhovoru .....	39
2.3.3 Popis sběru dat a výzkumného souboru .....	39
2.3.4 Analýza metodou interpretativní fenomenologie .....	43
2.4 Výzkum.....	46
2.4.1 Výsledky kvantitativního výzkumu – dotazníkové šetření .....	46
2.4.2 Výsledky kvalitativního výzkumu – polostrukturované rozhovory .....	64

Závěr.....	80
Summary.....	82
Použitá literatura a zdroje.....	84
Teze diplomové práce.....	90
Seznam grafů a tabulek.....	94



## Úvod

Tato diplomová práce se zabývá reflexí kariéry českých sportovních novinářů a novinářek na základě atributů profesní spokojenosti a motivace. Cílem práce je popsat, jak jsou tito novináři a novinářky ve své práci (ne)spokojeni, co je k setrvání v práci motivuje a jakým překážkám v průběhu své kariéry čelili a čelí. Sama jsem více než tři roky působila ve sportovním médiu a z několika důvodů jsem se jej rozhodla opustit. Z okruhu někdejších kolegů a kolegyně tak učinilo několik dalších lidí, jejich důvody byly velmi podobné těm mým. Kolegové a kolegyně, kteří v profesi po mém odchodu setrvali, ve velké míře uvažovali o tom, že odejdou také. Zdálo se mi, že mnoho mladých a nadějných sportovních novinářů a novinářek nastupuje do sportovních médií se zápalem a ambicemi, které ale ne vždy mají možnost uplatnit, a tuto profesi opouštějí. Případně se objevovaly jiné překážky, které jim bránily profesi naplno vykonávat. Důvody se ale velmi často opakovaly. Přišlo mi zajímavé, jak často se v mé sociální bublině jednotlivé důvody nespokojenosti ve sportovních médiích opakovaly, a rozhodla jsem se na současnou generaci sportovních novinářů a novinářek podívat podrobněji.

V českém prostředí v současné době žádnou aktuální studii, která by mapovala profesní spokojenost a motivaci výhradně sportovních novinářů a novinářek bez ohledu na gender, nenajdeme. Blízko k tématu má práce Markéty Weinlichové *Aspekty životní dráhy sportovních novinářů v kontextu volby profese*<sup>1</sup>, v níž se autorka věnuje klíčovým aspektům, které sportovní novináře ovlivnily na cestě k jejich profesi, nikoli přímo v profesi. Práce Eva Krejčí *Vliv novinářské profese na osobní život novinářů a novinářek*<sup>2</sup> se zabývá otázkou vlivu profese na soukromý život novinářů a novinářek v tuzemském prostředí. Čistě sportovní žurnalistiku a genderové stereotypy pak popisuje například Veronika Jenčková ve své bakalářské práci *Genderové stereotypy ve sportu a jejich vliv na posuzování kompetence novinářů a novinářek*.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> WEINLICOVÁ, Markéta. *Aspekty životní dráhy sportovních novinářů v kontextu volby profese*. Brno, 2020. Magisterská práce. Masarykova Univerzita.

<sup>2</sup> KREJČÍ, Eva. *Vliv novinářské profese na osobní život novinářů a novinářek*. Praha, 2020. Diplomová práce. Univerzita Karlova.

<sup>3</sup> JENČKOVÁ, Veronika. *Genderové stereotypy ve sportu a jejich vliv na posuzování kompetence novinářů a novinářek*. Praha, 2020. Bakalářská práce. Univerzita Karlova.

Předkládaná diplomová práce je rozdělena do tří částí. První z nich je teoretická část, která slouží jako podklad pro výzkum. V ní se na základě odborných zdrojů věnuji charakteristice některých specifíků sportovní žurnalistiky, definování generace Y, proměnám pracovního a soukromého života v Česku a také teorii motivace a pracovní spokojenosti.

V této části diplomové práce došlo v jednom případě k odchýlení od tezí diplomové práce. První kapitola teoretické části se původně měla věnovat sportovní žurnalistice a jejímu vývoji. Takto pojatá kapitola by ale byla velice rozsáhlá a vzhledem k zaměření diplomové práce by její přínos nebyl nijak zásadní. Rozhodla jsem se tedy zaměřit spíše na specifika práce sportovních novinářů, které jsou pro hodnocení jejich spokojenosti a motivace přínosnější.

Druhá část diplomové práce se zabývá popisem vybrané metodiky výzkumu, výběrem vzorku a sběrem dat. Pro výzkum jsem zvolila dvě metody sběru dat – kvantitativní šetření formou dotazníkového šetření a kvalitativní polostrukturované rozhovory. Dotazníkové šetření přineslo některá zajímavá data a položilo základy pro témata rozhovorů. Osobní rozhovory následně poskytly dostatečný prostor pro hlubší pochopení některých aspektů (ne)spokojenosti a motivace novinářů a novinářek. Celkem jsem provedla osm rozhovorů se sportovními novináři a novinářkami, v nichž jsem kladla důraz na zastoupení respondentů a respondentek z různých typů médií, s různými zkušenostmi.<sup>4</sup>

Třetí část diplomové práce tvoří samotný výzkum a interpretace poznatků. Nejprve se věnuji analýze dotazníkového šetření, následně analýze polostrukturovaných rozhovorů, která proběhla pomocí interpretativní fenomenologie. Součástí této metody může být reflexe zkušeností výzkumníků s tématem výzkumu. Vzhledem k faktu, že podnětem pro napsání diplomové práce byly i mé vlastní zkušenosti, rozhodla jsem se v několika částech tuto reflexi provést.

---

<sup>4</sup> I zde došlo k mírnému odchýlení od tezí. Jedna z vedlejších výzkumných otázek původně zněla takto: *Z jakých důvodů bývalí sportovní novináři opustili tuto profesi?* Vzhledem k tomu, že o odchodu ze sportovních médií mnohokrát uvažovali i respondenti a respondentky, kteří v nich stále působí, zněla po změně vedlejší výzkumná otázka následovně: *Jaké důvody by sportovní novináře a novinářky vedly k případnému opuštění profese?*

# 1 Teoretická část

## 1.1 Specifika sportovní žurnalistiky

Sportovní žurnalistika se pojí s mnoha specifickými charakteristikami, mezi ty nejzásadnější patří:

### 1. Časová náročnost

Sportovní žurnalistika patří v žurnalistickém poli, co se týče nároků na čas, k velmi náročným specializacím. Největší množství sportovních událostí, které sportovní novináři a novinářky pokrývají, se koná o víkendech. Mnoho zápasů a turnajů se hraje v pozdějších odpoledních hodinách a i kvůli dalším povinnostem se sportovními akcemi spojenými (rozhovory s respondenty\*respondentkami z řad hráčů\*hráček, případně trenérského týmu, tvorba reportáže atd.) se může práce protáhnout i do pozdních nočních hodin.<sup>5</sup>

Časovou náročnost práce sportovních novinářů dobře popsal Phil Andrews: „*Je to tvrdá a náročná práce s nemilosrdnými uzávěrkami, dlouhou a nespolečenskou pracovní dobou (protože se většinou pracuje ve večerních hodinách nebo o víkendech) a velkým množstvím příprav. Člověk, který se sportovní žurnalistice věnuje, tráví čas také získáváním hlubokých znalostí o sportech, které mají ti nejfanatičtější čtenáři nebo posluchači. Musí získávat důvěru širokého spektra kontaktů mezi hráči, trenéry a úředníci a osvojit si umění psát o sportu přesně a zábavně, ve velké rychlosti a často v obtížných podmínkách.*“<sup>6</sup>

Vrcholné sportovní akce (olympijské hry, mistrovství světa) se mnohdy konají mimo středoevropské časové pásmo. Novináři a novinářky, kteří na tyto akce cestují, se tak musejí vypořádávat s časovým posunem. Nezbytně nutné je v souvislosti s časovou náročností práce sportovních novinářů a novinářek ve spojitosti s vrcholnými akcemi zmínit, že dlouhodobější pracovní projekty v tomto směru ovlivňují také jejich rodinný život, neboť se v mnoha případech musí časově přizpůsobit i rodinní příslušníci.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Autorka práce působila tři roky ve sportovní redakci České televize coby elévka v hokejové sekce. Náplní její práce bylo mimo jiné pokrývání pozice pomocné reportérky na extraligových zápasech, několikrát jela také jako hlavní reportérka. Tyto informace tedy vycházejí primárně z jejich vlastních pracovních zkušeností.

<sup>6</sup> ANDREWS, Phil. *Sports Journalism: A Practical Introduction* [online]. Praha: SAGE Publications, 2017 [cit. 2023-04-04]. ISBN 9781526401939. Dostupné z: <https://sk-sagepub-com.ezproxy.is.cuni.cz/books/sports-journalism-a-practical-introduction-second-edition>

<sup>7</sup> Tyto informace vycházejí ze zkušeností bývalých profesně starších kolegů a kolegyně, se kterými měla autorka práce v době působení ve sportovní redakci příležitost o podobných záležitostech mluvit.

Vliv profese na soukromý život zmiňují ve své studii z roku 2019 také Snyder, Johnson a Kozimor-King. Nepravidelná práce v pozdních nočních nebo naopak brzkých ranních směnách a hektický rozvrh podle trojice autorek ovlivňuje schopnost sladit pracovní a životní nároky. Rovnováha mezi profesním a soukromým životem závisí také na míře flexibility a podpory, které novinářům a novinářkám sportovní média poskytují. Podle autorek taková praxe v mnoha mediálních organizacích nefunguje. Na rodinný život má navíc ten profesní vliv i mimo „pracovní dobu“, protože novináři a novinářky zůstávají ve spojení se svou prací prostřednictvím mobilních telefonů, e-mailů a sociálních sítí. Přestože jim digitální technologie umožňují lepší interakci s publikem, vedou také k vyšším nárokům na produktivitu práce a ovlivňují společný čas s rodinnými příslušníky.<sup>8</sup>

Vztahem rodinného a pracovního života v souvislosti s profesní spokojeností se ve svém výzkumu zabýval i Scott Reinhardy. Korelační studie se účastnilo 715 amerických novinářů a novinářek tištěných médií. Nejmenší korelaci s celkovou profesní spokojeností vykazovaly právě oblasti konfliktu rodinného a pracovního života a přetížení v rámci těchto dvou rolí.<sup>9</sup>

## 2. Sportovní žurnalisté jako fanoušci

Sportovní žurnalistice se podle sportovního novináře Jaroslava Šálka málokdy věnuje někdo, kdo nefandí sportu jako takovému. V roce 1979 to popsal následovně: „*My, sportovní novináři, jsme velkými fanoušky sportu, protože jinak bychom nemohli své povolání ani dělat. Radujeme se možná více než tuctový fanoušek z úspěchů našich reprezentantů. (...) My jsme desetkrát více zarmoucení, když se nedaří, protože musíme psát i o neúspěších a dobírat se pak jejich příčin.*“<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> SNYDER, Irene, Kirsten JOHNSON a Michele Lee KOZIMOR-KING. Work–life balance in media newsrooms. *Journalism* [online]. 2019, 22(8) [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.1177/1464884919841759. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1464884919841759>

<sup>9</sup> REINHARDY, Scott. Beyond Satisfaction: Journalists Doubt Career Intentions as Organizational Support Diminishes and Job Satisfaction Declines. *Atlantic Journal of Communication* [online]. 2009, 17(3), 126–139 [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.1080/15456870902873192. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15456870902873192?needAccess=true>

<sup>10</sup> ŠÁLEK, Jaroslav. *Jak psát o sportu*. [online]. Novinář: Československý svaz novinářů Praha: 1966-1989, 1979, (6) [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:53927150-21ce-11e6-918e-5ef3fc9ae867?page=uuid:c965a440-21ce-11e6-9f8b-005056825209>

Výše uvedená citace naznačuje, že obsah sportovních médií často tvoří fanoušci pro fanoušky a sportovní žurnalistika tak může být mnohdy brána jako uzavřená komunita.<sup>11</sup>

Fakt, že má sportovní žurnalistika blízko k fanouškovství, vyvolává podle McEnnise profesní problémy související s profesním statutem a prestiží sportovních novinářů a novinářek.<sup>12</sup>

McEnnis dále upozorňuje na několik výzkumů (Boyle, 2006; Rowe, 2004; Sugden a Tomlinson, 2007), které se zabývají tématy související s obviňováním sportovních novinářů a novinářek ze zaujímání nekritických postojů k profesionálnímu sportovnímu prostředí a budování koluzních vztahů se zdroji. Výše uvedené výzkumy zmiňují kritické hlasy, podle kterých ustupují základní novinářské zásady objektivity a neutrality ve sportovní redakci subjektivitě a zaujatosti.<sup>13</sup> Podle Nicholse je pak představa, že sportovní novináři a novinářky informují o sportovních událostech subjektivně, jedním z důvodů, proč je na toto odvětví mnohdy nahlíženo jako na „toy department“, tedy „oddělení zábavy“.<sup>14</sup>

V mnoha případech se ke sportovní žurnalistice uchylují i lidé, kteří dříve nějaký sport aktivně provozovali nebo v něm přímo reprezentovali. Spisovatel a novinář Karel Čapek uvedl: „*Športákem se obvykle stává člověk, který opravdu kdysi náruživě provozoval dejme tomu kopanou.*“<sup>15</sup> Tato praxe často platí i v současné sportovní žurnalistice. Mnoho sportovních novinářů a novinářek se původně věnovalo vrcholovému sportu. Můžeme k nim řadit i bývalé sportovce, kteří po skončení aktivní kariéry začnou pracovat jako experti, kteří během televizního vysílání komentují závody a zápasy společně se sportovními novináři. Například v ČT Sport funkci expertů a spolukomentátorů zastávají bývalí hokejisté Milan Antoš, David Pospíšil nebo Martin Hosták, bývalí biatlonisté Roman Dostál, Ivan Masařík a Ondřej Moravec.<sup>16</sup>

---

<sup>11</sup> MCENNIS, Simon. Playing on the Same Pitch: Attitudes of sports journalists towards fan bloggers. *Digital Journalism* [online]. 2017, 5(5), 549–566 [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.1080/21670811.2016.1246374. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21670811.2016.1246374?scroll=top&needAccess=true&role=tab&aria-labelledby=full-article>

<sup>12</sup> Tamtéž.

<sup>13</sup> Tamtéž.

<sup>14</sup> NICHOLSON, Matthew, Anthony KERR a Merryn SHERWOOD. *Sport and the Media: Managing the Nexus* [online]. 2nd ed. London: Routledge, 2015 [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.4324/9781315776422. Dostupné z: <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9781315776422/sport-media-matthew-nicholson-anthony-kerr-merryn-sherwood>

<sup>15</sup> ČAPEK, Karel. *Jak se co dělá*. Praha: Olympia, 2010, s. 21. ISBN 978-80-7376-215-5.

<sup>16</sup> Jako příklady autorka práce experty, se kterými během svého působení v ČT Sport profesně spolupracovala.

### 3. Sportovní žurnalistika coby mužský svět

Boyle své knize odkazuje na Chamberse, Steinera a Fleminga (2004), kteří sportovní zpravodajství označují jako domov jedněch z nejintenzivnějších a historicky přetrvávajících genderových stereotypů v žurnalistice, zejména v souvislosti s tím, kdo může jako novinář zpracovávat určité sporty nebo v tom, které pohlaví představuje publikum.<sup>17</sup>

Během historie musely sportovní novinářky o své místo ve sportovních médiích bojovat a čelit předsudkům a nepřátelství ze strany sportovní kultury ovládané muži. Ačkoli poslední výzkumy naznačují, že od zhruba poloviny dvacátého století dosáhly sportovní novinářky významného pokroku, co se týče jejich institucionálního postavení v rámci sportovních mediálních organizací, stále se musí potýkat s řadou překážek, zejména v souvislosti s možným kariérním růstem.<sup>18</sup>

Ženy, které se snaží uspět ve sportovních médiích, často pocítují rozpor mezi identitou ženy a novinářky. Od novinářek se totiž očekává, že budou splňovat společenskou definici ženskosti, ale zároveň i kritéria profesionality. Na jedné straně se učí „ženským“ hodnotám, jako je soucit a laskavost. Tyto hodnoty jsou ale v určitém rozporu s vlastnostmi, které se od novinářů očekávají, například přímočarost a určitá tvrdost.<sup>19</sup>

Z genderových důvodů bývají ženy ve sportovních redakcích považovány za outsiderky, případně jsou vyčleňovány z kolektivu. V redakcích funguje rigidně hierarchická struktura, která udržuje mužskou hegemonii. V mnoha případech se sportovní novinářky stanou vůči nerovným genderovým vztahům, které mediálními organizacemi prostupují, imunní.<sup>20</sup>

Jednou ze strategií žen v redakcích je snaha začlenit se a přejímat mužské hodnoty a postupy, čímž mohou novinářky samy přispívat k normalizování maskulinní novinářské kultury a odmítat uznat znevýhodnění, kterému sportovní novinářky jako skupina čelí.<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> BOYLE, Raymond. *Sport Journalism: Context and Issues*. London: SAGE Publications, 2006, s. 144. ISBN 1412907985.

<sup>18</sup> Tamtéž, s. 152.

<sup>19</sup> HARDIN, Marie a Stacie SHAIN. „*Feeling Much Smaller than You Know You Are*”: *The Fragmented Professional Identity of Female Sports Journalists*. *Critical Studies in Media Communication* [online]. 2006, 23(4), 322–338 [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.1080/07393180600933147. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/07393180600933147?needAccess=true>

<sup>20</sup> Tamtéž.

<sup>21</sup> Tamtéž.

Mezi další přetrvávající problémy sportovních novinářek, na které v souvislosti s genderovými rozdíly ve sportovních redakcích autoři dosavadních studií upozornili, patřilo například nižší platové ohodnocení, méně šancí ke kariéernímu postupu, dostávání podřadnějších úkolů a sexuální obtěžování.<sup>22</sup>

V českém prostředí se tématem rozdílů ve sportovní žurnalistice na základě genderu věnovala Dita Ondřejková, která ve své diplomové práci zkoumala, zda při praktikování profese sportovní novinářky dochází k ovlivňování konceptem genderu. Na základě případové studie programu ČT Sport uvedla, že genderové stereotypy se do práce novinářek propisují velmi výrazně. Respondentky zmínily zejména sexismus nebo náročnější sladování profesního a rodinného života.<sup>23</sup>

## 1.2 Vliv technologického vývoje na práci (sportovního) novináře

Novinářskou práci jako takovou výrazným způsobem ovlivnil zejména rozvoj informačních technologií. Podstata novinářské práce zůstává stále stejná. Jde primárně o vyhledávání, shromažďování, třídění a následného zpracovávání informací tak, aby z nich následně vznikl žurnalistický produkt zveřejněný v médiích. V průběhu historie se však měnily techniky těchto činností. Změnou prošly i nástroje, se kterými novináři a novinářky pracují. Podle Šmída a Trunečkové změnila digitalizace vlastní přípravy, výroby a distribuce mediálních výstupů a také digitalizace pracovního prostředí podmínky, ve kterých novináři a novinářky v dnešní době provádějí svou práci.<sup>24</sup> Za novými podmínkami stály podle dvojice autorů zejména rozvoj telekomunikací a širší využívání výpočetní techniky, na které následně navázal nástup internetu. Šmíd následně dodává, že rozšíření internetu mělo vliv na žurnalistickou práci hned v několika směrech. Za prvé šlo o vznik internetové (online) žurnalistiky jako takové, kterou internet díky svému publikačnímu potenciálu umožnil. Za druhé se internet stal nepostradatelným nástrojem novinářské práce, například tím, že rozšířil komunikační možnosti.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> HARDIN, Marie a Stacie SHAIN. "Feeling Much Smaller than You Know You Are": The Fragmented Professional Identity of Female Sports Journalists. *Critical Studies in Media Communication* [online]. 2006, 23(4), 322–338 [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.1080/07393180600933147. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/07393180600933147?needAccess=true>

<sup>23</sup> ONDŘEJKOVÁ, Dita. *Profese sportovní novinářky programu ČT Sport (případová studie)*. Brno, 2016 [online]. Diplomová. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/a0sne/DIPLOMOVA\\_PRACE\\_FINAL.pdf](https://is.muni.cz/th/a0sne/DIPLOMOVA_PRACE_FINAL.pdf)

<sup>24</sup> ŠMÍD, Milan a Ludmila TRUNEČKOVÁ. *Novinář a jeho zdroje v digitální éře*. Praha: Karolinum, 2009, s. 15. ISBN 978-80-246-1661-2.

<sup>25</sup> Tamtéž.

Díky elektronické poště (a dnes už i sociálním sítím<sup>26</sup>) se rozšířilo spojení mezi novináři a novinářkami a jejich zdroji, redakcí i publikem. Žurnalistické produkty se díky internetu začaly transportovat ve formě textu, zvuku i obrazu. Kromě toho internet umožnil i okamžité online zpřístupnění různých agenturních archivů a databází.<sup>27</sup>

Jedním z důsledků rozvoje internetu a jevů s ním souvisejících je fakt, že novinář\*ka neobstojí čistě jako lokální zpravodaj\*ka, jehož\*jejíž práce je závislá na obcházení místa s událostním potenciálem a který\*á se seznamuje s lidmi osobně za účelem získání relevantního informačního zdroje. Stejně tak je ale podle Šmída negativně vnímán i ten novinář, který „*neopustí redakční místnost, a se zdroji informací je ve spojení pouze prostřednictvím komunikačních médií.*“<sup>28</sup> Za prvé přichází o bezprostřední styk s realitou a neverbální součást komunikace s informujícími. Za druhé může být ochuzen o možnost inspirace autentickým prostředím událostí. Jako ještě závažnější důsledek vývoje označuje autor i přílišné spoléhání se na digitální techniku.<sup>29</sup>

Těmto výše zmíněným změnám, které vyplývají z technologického vývoje a digitálního posunu, se musela přizpůsobit i sportovní žurnalistika. Jak ve své studii uvádí Perreault a Bel, pro sportovní novináře a novinářky se velkou výzvou v souvislosti s jejich prací a nástupem digitální éry stal kromě výše zmíněného také vznik konkurence v podobě neplacených sportovních nadšenců/blogerů a médií jednotlivých sportovních organizací. Tito noví hráči ve sportovní žurnalistice donutili sportovní novináře a novinářky k zajišťování vlastní profesní identity. Dvojice autorů tvrdí, že tato identita je vytyčena dodržováním standardů pravdy a zachováním osobní nezávislosti.<sup>30</sup>

---

<sup>26</sup> Poznámka autorky práce.

<sup>27</sup> ŠMÍD, Milan a Ludmila TRUNEČKOVÁ. *Novinář a jeho zdroje v digitální éře*. Praha: Karolinum, 2009, s. 15. ISBN 978-80-246-1661-2.

<sup>28</sup> Tamtéž, s. 22.

<sup>29</sup> Tamtéž.

<sup>30</sup> PERREAULT, Gregory a Travis R. BELL. Towards a “Digital” Sports Journalism: Field Theory, Changing Boundaries and Evolving Technologies. *Communication & Sport* [online]. 2020, 10(3), 398–416 [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.1177/216747952097995. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2167479520979958>



Kromě toho jsou na sportovní novináře a novinářky v souvislosti s digitalizací kladeny stále větší nároky. Častějším využíváním digitálních technologií roste počet požadavků na mediální pracovníky a pracovnice, aby vytvářeli obsah na více platformách a kladli důraz na multitasking.<sup>31</sup>

Podle Laury Smith musí být současní novináři a novinářky schopní v multimedialní době přizpůsobovat obsah pro použití ve více médiích, natáčet a stříhat videa, pracovat v prostředí integrovaných mediálních technologií, psát pro tisk, umět pořádit fotografii, zpracovávat grafiku a pracovat s webovými stránkami.<sup>32</sup>

Proměnami práce sportovních novinářů a novinářek v digitální éře se v případové studii zabývali také Daum a Scherer. Zaměřili se na pracovní rutiny v kanadské mediální společnosti Postmedia. Z výzkumu vyplynulo, že zkušenější novináři a novinářky, kteří psali výhradně pro tištěná média, byli zvyklí na jedinou uzávěrku. Ta ale s nástupem digitálních médií zmizela, čímž se ztratil také určitý „objektivní konec pracovního dne“<sup>33</sup>. S nástupem digitalizace se uzávěrky staly virtuálními a stres s nimi spojený v podstatě nikdy nekončí, protože se kdykoli může něco stát. Stres je tak neustálý, protože novináři musí sociální sítě kontrolovat dvacet čtyři hodin denně, sedm dní v týdnu. Kromě toho, že sportovní novinářky a novináři musejí neustále vytvářet stále větší množství digitálního obsahu včetně audio a video obsahu, musí jej také propagovat na sociálních sítích.<sup>34</sup>

Chytré telefony, notebooky, sociální sítě a další nástroje novinářům a novinářkám sice pomáhají zůstat ve spojení s publikem, také ale vedou k nižším nárokům na produktivitu práce a neustále digitální připojení mnohdy ztěžuje sladění profesního a soukromého života.<sup>35</sup>

---

<sup>31</sup> SNYDER, Irene, Kirsten JOHNSON a Michele Lee KOZIMOR-KING. Work–life balance in media newsrooms. *Journalism* [online]. 2019, 22(8) [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.1177/1464884919841759. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1464884919841759>

<sup>32</sup> SMITH, K. Laura, Andrea TANNER a Sonya DUHÉ. Convergence Concerns in Local Television: Conflicting Views From the Newsroom. *Journal of Broadcasting & Electronic Media* [online]. 2007, 51(4), 555–574 [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.1080/08838150701626354. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/249024290\\_Convergence\\_Concerns\\_in\\_Local\\_Television\\_Conflicting\\_Views\\_From\\_the\\_Newsroom](https://www.researchgate.net/publication/249024290_Convergence_Concerns_in_Local_Television_Conflicting_Views_From_the_Newsroom)

<sup>33</sup> DAUM, Evan a Jay SCHERER. Changing work routines and labour practices of sports journalists in the digital era: a case study of Postmedia. *Media, Culture & Society* [online]. 2018, 40(4) [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.1177/0163443717714999. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0163443717714999> <sup>34</sup> Tamtéž.

<sup>35</sup> SNYDER, Irene, Kirsten JOHNSON a Michele Lee KOZIMOR-KING. Work–life balance in media newsrooms. *Journalism* [online]. 2019, 22(8) [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.1177/1464884919841759. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1464884919841759>

Podle novinářů z výše zmíněné případové studie Dauma a Scherera rozšíření pracovních povinností málokdy umožňuje být mimo dosah těchto technologií. Tento nepřetržitý provoz má podle dotazovaných novinářů v mnoha případech vliv na jejich duševní i fyzický stav. Respondenti a respondentky si také stěžovali, že s většími nároky na rychlost práce a množství obsahu klesla kvalita delších, náročnějších textů. Ve studii se opakovaly stížnosti na stále menší množství času na ověřování faktů a tvorbu jedinečných příběhů.<sup>36</sup>

Jeden ze sportovních novinářů-veteránů v této souvislosti uvedl: „*Dříve jsme shromažďovali informace, napsali jsme dva tři příběhy. Nyní značnou část dne jen pozorujeme, zda se něco nestalo. Jen zprostředkováváme informace, které už jsou někde napsané. Každý den máme stále méně času na práci, kterou opravdu chceme dělat.*“<sup>37</sup>

V českém prostředí se tématem zabývala například Hana Hilbertová. Ve své diplomové práci *Proměny pracovních rutin sportovních komentátorů vlivem konvergence* zjišťovala, jak digitální média ovlivnila práci českých sportovních komentátorů. Ti v souvislosti s digitálními médii vyzdvihli v první řadě rychlost přenosu informací, bezprostřednost informací a interaktivitu. Na druhou stranu ale zmínili, že větší množství informací jejich práci může i komplikovat. Z obrovského množství dat je mnohdy obtížné vybrat nejvhodnější informace. Často je podle českých sportovních komentátorů opomíjeno ověřování informací, klesá také množství osobních kontaktů se zdroji. Jako negativní aspekt označili ještě zásah do soukromí. Pokud se totiž novináři a novinářky připojí na sociální sítě, dochází často k propojení jejich profesního a soukromého života.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> DAUM, Evan a Jay SCHERER. Changing work routines and labour practices of sports journalists in the digital era: a case study of Postmedia. *Media, Culture & Society* [online]. 2018, 40(4) [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.1177/016344371771499. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0163443717714992> <sup>37</sup> Tamtéž.

<sup>38</sup> HILBERTOVÁ, Hana. *Proměny pracovních rutin sportovních komentátorů vlivem konvergence*. Brno, 2016 [online]. Diplomová. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií [cit. 2023-04-04]. Vedoucí práce Lenka Waschková Císařová. Dostupné z: <https://theses.cz/id/qhvz5i/>

Proměnou sportovní žurnalistiky na vrcholných akcích za posledních třicet let z pohledu novinářů se ve své diplomové práci *Proměna práce sportovního novináře a chodu redakce sportu. Případ světových šampionátů v hokeji* zabýval Jakub Borovský. I jím vybraní respondenti v souvislosti s digitalizací a konvergencí pozitivně hodnotili zejména jednodušší a rychlejší přístup k informacím. Velká část změn ale podle dotazovaných novinářů měla i negativní dopad. Přizpůsobování se těmto změnám znamenalo také vyšší nároky na jejich práci a nutnost osvojovat si další dovednosti jako natáčení videí, fotografování či práci se stříhem.

Za nejtěžší však označili snahu vyrovnat se s požadavkem rychlosti.<sup>39</sup>

### 1.3 Souvislost proměn pracovního trhu a rodinného života

Podle Marty Vohlídalové, která se podílela na publikaci o souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života, se podmínky pracujících lidí oproti době před rokem 1989 značně proměnily. Mezi ty zásadní změny autorka řadí vyšší konkurenci na trhu práce, větší časovou náročnost určitých pozic nebo důraz na výkon a produktivitu ze strany zaměstnavatelů. Vohlídalová odkazuje na další studie, dle kterých tato změna podmínek vedla ke zhoršení harmonizace práce a rodiny. V současné době jsou pracovní podmínky vycházející z předpokladu genderové nerovnosti spojené s přísnou dělbou rodinných rolí mezi mužem a ženou nevyhovující. Podle autorky se dnešní situace liší zejména kvůli tomu, že v partnerství většinou pracují partner i partnerka. Tato situace je nutí sladit pracovní kariéru s péčí o rodinu.<sup>40</sup>

Mezi další faktory, které mají vliv na proměny pracovního trhu a soukromý/rodinný život, řadí Vohlídalová společně s Víznerovou například časovou náročnost práce a práci, která probíhá v nesociálním čase a mimo pracovní dobu. „*Práce v takzvaném nesociálním čase (v noci, o víkendech, svátcích apod.) má zpravidla negativní dopad na možnost sladování s rodinným a potažmo i partnerským životem,*“<sup>41</sup> míní autorky.

---

<sup>39</sup> BOROVSÝ, Jakub. *Proměna práce sportovního novináře a chodu redakce sportu. Případ světových šampionátů v hokeji*. Praha, 2021 [online]. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd [cit. 2023-04-04]. Vedoucí práce Marta Chladová. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/127379>

<sup>40</sup> DUDOVÁ, Radka et al. *Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života* [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007 [cit. 2023-04-04]. ISBN 978-80-7330-119-4. Dostupné z: <https://www.soc.cas.cz/publikace/souvislosti-promen-pracovniho-trhu-soukromeho-rodinneho-partnerskeho-zivota>

<sup>41</sup> Tamtéž.

Práce ve večerních i nočních hodinách není v Česku ničím neobvyklým. Podle šetření Českého statistického úřadu (ČSÚ) z roku 2014 každý šestý respondent uvedl, že alespoň někdy pracoval v nočních hodinách. Po přepočtu činil tento počet téměř 780 tisíc osob.<sup>42</sup>

Poslední průzkum v souvislosti s prací v neděli provedl Český statistický úřad v roce 2019. Vyplynulo z něj, že práce v tento den se v Česku týká více než čtvrtiny všech zaměstnanců. Zhruba se jedná o 1,3 milionu lidí. V tomto směru jde o pokles, do roku 2006 přesahoval podíl těchto lidí třicet procent<sup>43</sup>. Před třemi lety v neděli obvykle nebo občas pracovalo 25,6 procenta zaměstnaných Čechů<sup>44</sup>.

V souvislosti s proměnami pracovního trhu a faktorem časové náročnosti práce je nutné zmínit také rozdíly týkající se přetrvávajících rozdílů z hlediska genderu. Z výzkumu z roku 2019 vyplynulo, že v práci jsou flexibilnější muži. Častěji svému zaměstnání obětují volný čas a projevuje se u nich větší ochota za prací dojíždět. Ženy se naopak liší v tom, že práci volí tak, aby se dala skloubit s rodinným životem.<sup>45</sup> „Většina dotazovaných uvedla, že o začátku a konci své pracovní doby rozhodovat nemůže. Hůře na tom byly ženy, více než 70 % z nich uvedlo, že nemají žádnou možnost rozhodovat o stanovení své pracovní doby. Většina mužů sice vymezení své pracovní doby také neovlivní, je jich však o 10 procentních bodů méně než v případě žen.“<sup>46</sup>

S faktorem času jsou v současné době spojeny také větší požadavky na flexibilitu v práci. S nimi se objevují nové formy pracovních smluv a nové způsoby uspořádání práce. Tím nejčastějším je pružná pracovní doba, tedy taková, která nemá přesně stanovený začátek a konec. „Rozdílné dopady pro soukromé životy lidí přitom má fakt, zda tuto možnost volí sám/a pracující či se alespoň podílí na rozhodování o své pracovní době, nebo zda se

---

<sup>42</sup> PETRÁŇOVÁ, Marta. Pracovat večer a v noci? V ČR nic výjimečného. In: *Statistikaamy.cz* [online]. 18. 2. 2014 [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2014/02/18/pracovat-vecer-a-v-noci-v-cr-nic-vyjimecneho/>

<sup>43</sup> Magazín Statistika&My: „V roce 2019 představoval podíl pracujících v neděli v celé Evropské unii 23,8 procenta. Česko se tak řadí mezi státy s nadprůměrným podílem pracujících v neděli. Nejvyšší podíl měli v Nizozemsku (37,3 procenta), následují Malta a Dánsko s pětáctiprocentním podílem. Naopak nejnižší podíl nedělních pracovníků měli v Německu (19,3 procenta).“

<sup>44</sup> HORTIG, Pavel. Neděli v zaměstnání pravidelně tráví každý desátý Čech. In: *Statistikaamy.cz* [online]. 11. 6. 2021 [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2021/06/11/nedeli-v-zamestnani-pravidelne-travi-kazdy-desaty-cech>

<sup>45</sup> KOČKA, Jan a Marek Vojtěch ŘEZANKA. Muži častěji obětují volný čas práci. In: *Statistikaamy.cz* [online]. 27. 1. 2021 [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2021/01/27/muzi-casteji-obetuji-volny-cas-praci>

<sup>46</sup> Tamtéž.

*zaměstnanec musí zcela přizpůsobit požadavkům zaměstnavatele,*“<sup>47</sup> vysvětlují Víznerová a Vohlídalová. Zatímco v prvním případě jde o pozitivní (dobrou) flexibilitu, ve druhém ji označujeme jako negativní. První případ flexibility umožňuje pracujícím přizpůsobit pracovní doby tak, aby byla v souladu s jejich potřebami, například právě s potřebou sladit pracovní a rodinné povinnosti.<sup>48</sup>

Dalším faktorem vlivu na proměny pracovního trhu a soukromý/rodinný život je pocit vyčerpání z práce. Analýza autorek ukázala, že přes padesát pět procent populace považuje svou práci za vyčerpávající. Na základě subjektivních výpovědí respondentů a respondentek se ukázalo, že muži se cítí být z práce vyčerpáni více než ženy. Podle průzkumu jde o 58 % mužů, kteří se domnívají, že je jejich práce spíše nebo velmi vyčerpává, v případě žen takto odpovědělo 52 % dotázaných. S pocitem vyčerpání z práce je spojen i stres, který z práce plyne. Nejvyšší míru stresu pocítují lidé v nemanuálních profesích. S největším pracovním stresem se podle průzkumu setkávají hlavně absolventi vysokých škol.<sup>49</sup>

## **1.4 Generace Y, její vymezení a specifiká**

### **Časové vymezení a další označení generace Y**

Diplomová práce se věnuje sportovním novinářům a novinářkám generace Y, proto je nezbytné představit tuto generaci i v obecné rovině. Odborníci zabývající se vymezením jednotlivých generací se shodují, že poválečné generace se od sebe liší a každá z nich má svá specifiká. Shoda ovšem mnohdy nepanuje na ročníkovém zařazení jednotlivých generací, jejichž ročníky narození se v mnoha případech překrývají.

Podle Petera Reillyho z Panamerican University v Mexiku neexistuje zcela přesný časový rámec, do kterého lze generaci Y zařadit. Reilly odkazuje na výzkumníky, kteří první zástupce generace Y řadí do roku 1977, 1980 nebo do roku 1982.<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> DUDOVÁ, Radka et al. *Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života* [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007 [cit. 2023-04-04]. ISBN 978-80-7330-119-4. Dostupné z: <https://www.soc.cas.cz/publikace/souvislosti-promen-pracovniho-trhu-soukromeho-rodinneho-partnerskeho-zivota>

<sup>48</sup> Tamtéž.

<sup>49</sup> Tamtéž.

<sup>50</sup> REILLY, Peter. Understanding and teaching generationy. *English Teaching Forum* [online]. 2012, 50(1) [cit. 2023-04-04]. ISSN 1559-663X. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/335611172\\_Understanding\\_and\\_teaching\\_generation\\_y](https://www.researchgate.net/publication/335611172_Understanding_and_teaching_generation_y)

Tweng, Campbell, Hoffmand a Lance ve své studii z roku 2010 označují zástupce generace Y také jako Generation Me a řadí je do let narození 1982 až 1999.<sup>51</sup>

Florina Pinzaru a kolektiv autorek ve své práci zmiňují roky 1977 až 1997. Pinzaru a spol. navíc upozornily na další užívaná pojmenování pro generaci Y. Mezi často zmiňovaná označení patří například mileniálové, generace MySpace, Nexters nebo Echo-Boomers.<sup>52</sup>

### **Charakteristické znaky generace Y**

Jednu z nejaktuálnějších studií věnující se výhradně generaci Y publikovali v roce 2019 Kiran Jagnani a Bhumika Achhnani. Dvojice autorů ve své práci *Managing generation Y in the pursuit of creating an effective organisation* zaměřuje na popis generace Y na pracovišti, proto jsem se rozhodla jejich definice generace Y využít i pro tuto diplomovou práci. Jagnani a Achhnani rozlišují pět hlavních znaků generace Y<sup>53</sup>:

1. *Vyrůstání s technologiemi.* Generace Y vyrůstala s technologiemi, technologická zdatnost je tak pro ni samozřejmostí. Je vybavena moderními technologickými přístroji, jako jsou mobilní telefony, počítače, notebooky a tablety, na které je připojena 24 hodin denně, 7 dní v týdnu a 365 dní v roce. Jagnani a Achhnani doplňují, že generace Y vyrůstala s rodiči předchozí generace x (viz dále), u kterých viděla, že pracují ve dne v noci ve stresujících zaměstnáních. To následně formovalo jejich vlastní názor na potřebu rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.
2. *Zvědavý přístup ke všemu.* Mileniály zajímá všechno a nebojí se nikoho zeptat, při odpovídání jsou sebejistí. Jde o generaci, která neztrácí čas ohlížením se na pravidla hierarchie a s tendencí odpovídat všem stejně, ať jde o vedoucího pracovníka či podřízené. Stejně zacházení očekávají na oplátku.

---

<sup>51</sup> TWENGE, M. Jean et al. Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management* [online]. 2010, 36(5), 1117–1142 [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.1177/0149206309352246. Dostupné z: <https://psycnet.apa.org/record/2010-16375-001>

<sup>52</sup> PINZARU, Florina et al. Millennials at Work: Investigating the Specificity of Generation Y versus Other Generations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy* [online]. 2016, 4(2), 173-192 [cit. 2023-04-04]. ISSN 2392-8042. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/304782589\\_Millennials\\_at\\_Work\\_Investigating\\_the\\_Specificity\\_of\\_Generation\\_Y\\_versus\\_Other\\_Generations](https://www.researchgate.net/publication/304782589_Millennials_at_Work_Investigating_the_Specificity_of_Generation_Y_versus_Other_Generations)

<sup>53</sup> JAGNANI, Kiran a Bhumika ACHNANI. Managing generation Y in the pursuit of creating an effective organisation. *Journal of Management Research and Analysis* [online]. 2019, 6(3), 150–153 [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.18231/j.jmra.2019.031. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/336766733\\_Managing\\_generation\\_Y\\_in\\_the\\_pursuit\\_of\\_creating\\_an\\_effective\\_organisation](https://www.researchgate.net/publication/336766733_Managing_generation_Y_in_the_pursuit_of_creating_an_effective_organisation)

3. *Týmová práce na prvním místě.* Týmová práce je u generace Y na prvním místě. Preferuje týmové porady na pravidelné bázi a spolupráci s kolegy. Zástupci generace Y chtějí být začleněni do kolektivu. Od svých kolegů i vedení očekávají otevřenost a transparentnost.<sup>54</sup>
4. *Zpochybňování zažitých postupů.* Tento bod se týká zejména pracovního procesu. Lidé z generace Y uplatňují moderní přístupy a zpochybňují tak zažité způsoby svých nadřízených.
5. *Žádný problém se změnou práce.* Generace Y se od předchozí generace neliší v názoru, že v práci by měl člověk dělat, co se mu řekne. Neznamená to ale, že to nebudou zpochybňovat. Pokud mají pocit, že svým nadřízeným už nemohou věřit, nebo že jejich hodnoty jsou zcela odlišné, nemají problém práci změnit.<sup>55</sup>

Další rozdíly pak lze podle Reillyho nalézt v generačních odlišnostech a jejich důsledcích na pracovišti, a to v různých oborech. Reilly odkazuje na Lindquista (2008), který porovnával hodnoty účetních z generace Y s hodnotami účetních z předchozí generace. Zjistil, že dnešní zaměstnanci se více zajímají o to, co pro ně může jejich zaměstnavatel udělat, což pro generaci X rozhodující nebylo. Generace X označila „respekt k poslání firmy“ jako pátý nejčastější důvod svého nástupu do ní. Naopak generace Y poslání společnosti coby důvod přijetí pracovní nabídky nezohledňuje. Jako důvod číslo jedna, proč nastoupit do společnosti, uvádí generace Y možnost profesního růstu.<sup>56</sup>

Mileniálové si dále na rozdíl od předchozí generace více cení pohodlí v práci, příjemné atmosféry a častěji požadují flexibilní pracovní dobu. Nejsou ochotni obětovat práci svůj život (jako generace X), naopak hledají rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.<sup>57</sup>

---

<sup>54</sup> JAGNANI, Kiran a Bhumika ACHNANI. Managing generation Y in the pursuit of creating an effective organisation. *Journal of Management Research and Analysis* [online]. 2019, 6(3), 150–153 [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.18231/j.jmra.2019.031. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/336766733\\_Managing\\_generation\\_Y\\_in\\_the\\_pursuit\\_of\\_creating\\_an\\_effective\\_organisation](https://www.researchgate.net/publication/336766733_Managing_generation_Y_in_the_pursuit_of_creating_an_effective_organisation)

<sup>55</sup> Tamtéž.

<sup>56</sup> REILLY, Peter. Understanding and teaching generationy. *English Teaching Forum* [online]. 2012, 50(1) [cit. 2023-04-04]. ISSN 1559-663X. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/335611172\\_Understanding\\_and\\_teaching\\_generation\\_y](https://www.researchgate.net/publication/335611172_Understanding_and_teaching_generation_y)

<sup>57</sup> Tamtéž.

Specifika generace Y zejména na trhu práce pak ve svém článku z roku 2009 vyjmenovala Rezlerová. Oproti předchozí generaci X se u generace Y liší například přístup k financím. Zatímco pro generace X považuje peníze za hodnotu, pro generaci Y jsou prostředkem. Náplň práce, za kterou finanční odměnu dostávají, pro ně navíc musí být i zajímavá. Její zástupci tedy na rozdíl od svých předchůdců nelpí na udržení určitého pracovního místa, ale jsou otevření změně, pokud je pro ně nová nabídka výhodnější nebo atraktivnější.<sup>58</sup>

## 1.5 Profesní spokojenost a její faktory

### Co je profesní spokojenost

Vymezení pojmu profesní spokojenost není jednoznačné a v odborných zdrojích se liší. O první ucelené definice termínu pracovní spokojenost se různí autoři pokoušeli už od 30. let 20. století. Yanhan Zhu ve své studii *A Review of Job Satisfaction* označil jako jednu z prvních známých definic tu, kterou ve své studii z roku 1931 popisují Fisher a Hanna<sup>59</sup> Tato dvojice autorů charakterizovala profesní spokojenost jako „*produkt neregulačních náladových tendencí*“<sup>60</sup>. Jejich teorii zdokonalil v roce 1976 Locke, který navrhl definici profesní spokojenosti s dalekosáhlými vlivy a popsal ji jako „*příjemný emoční stav, který jedinec chová ke své práci a který roste v procesu hodnocení pracovních zkušeností, které jedinec získává*“<sup>61</sup>.

„*Práce je pro současného pracujícího člověka nejen místem a prostředkem zabezpečení základních, pro existenci nutných potřeb, ale očekává od ní více – možnost uplatnit se, vykonávat práci podle svých představ, zájmů, přání a očekávání. (...) Čím větší je shoda mezi očekáváním jednotlivce a možnostmi, které mu práce poskytuje, tím větší je pravděpodobnosti spokojenosti,*“<sup>62</sup> napsali v roce 1975 Ivan Šípoš a Teodor Kollárik. Vzhledem k informacím o generaci Y a jejímu současnému vztahu k práci je tato charakteristika ještě relevantnější než dříve.

V 21. století definoval profesní spokojenost například Howard M. Weiss. Charakterizoval ji jako měřitelný pozorovatelný úsudek jedince o jeho pracovních podmínkách. Pracovní

---

<sup>58</sup> REZLEROVÁ, Jaroslava. Příchod generace Y na trh práce. In: *Hn.cz* [online]. 17. 6. 2009 [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>

<sup>59</sup> ZHU, Yanhan. A Review of Job Satisfaction. *Asian Social Science* [online]. 2013, 9(1), 293–299 [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.5539/ass.v9n1p293. Dostupné z: <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/23561>

<sup>60</sup> Tamtéž.

<sup>61</sup> Tamtéž.

<sup>62</sup> ŠÍPOŠ, Ivan a Teodor KOLLÁRIK. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Práca, 1975, s. 104.



spokojenost dále označil jako vnitřní stav, který je vlastně hodnocením toho, jak moc se lidem v jejich profesi líbí nebo naopak nelíbí. Spokojenost s prací se podle autora týká hlavně postojů jedince.<sup>63</sup> Spojitost spokojenosti s prací a postojů a pocitů, které k ní lidé mají, zmiňuje ve své publikaci i Armstrong. Autor jako ekvivalent ke spokojenosti s prací označuje pojem morálka.<sup>64</sup>

### **Faktory profesní spokojenosti**

Úroveň spokojenosti s prací ovlivňuje dle Armstronga například kvalita řízení, sociální vztahy s pracovní skupinou, míra, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní či neúspěšní a také vnitřní a vnější faktory.<sup>65</sup> Na vnitřní a vnější rozdělili faktory Herzberg a kol. na základě výzkumu, který provedli v padesátých letech na vzorku 200 účetních a inženýrů, který byl reprezentativní pro průmysl Pittsburghu.<sup>66</sup>

První skupina faktorů, vnější (dissatisfiers) působí v dimenzi pracovní nespokojenost - spokojenost. „*Jsou-li tyto faktory v nepříznivém stavu či kvalitě vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Mají-li tytéž skutečnosti podobu příznivou, vedou pouze k pracovní spokojenosti. Na motivaci k práci však výrazný vliv nemají.*“<sup>67</sup> Mezi tyto faktory řadíme status, mezilidské vztahy (s nadřízenými, kolegy, podřízenými), personální politiku a personální řízení, jistotu práce, mzdu a pracovní podmínky.<sup>68</sup>

Druhá skupina faktorů, vnitřní (satisfiers) působí v dimenzi pracovní nespokojenost – pracovní spokojenost + motivace. Bedrnová a spol. popisují výsledky Herzbergova výzkumu, jenže tvrdí, že „*jsou-li tyto faktory v nepříznivém stavu, způsobí, že pracovník není spokojen a není ani přiměřeně motivován k práci. V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace.*“<sup>69</sup>

---

<sup>63</sup> WEISS, Howard. Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review* [online]. 2002, 12(2), 173–194 [cit. 2023-04-04]. ISSN 10534822. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/222402332\\_Deconstructing\\_job\\_satisfaction\\_Separating\\_evaluations\\_beliefs\\_and\\_affective\\_experiences](https://www.researchgate.net/publication/222402332_Deconstructing_job_satisfaction_Separating_evaluations_beliefs_and_affective_experiences)

<sup>64</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 228. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>65</sup> Tamtéž.

<sup>66</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1998, s. 249. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>67</sup> Tamtéž.

<sup>68</sup> Tamtéž, s. 250.

<sup>69</sup> Tamtéž, s. 249.

Patří sem práce jako taková, osobní a psychický rozvoj (růst), prožitek výkonů a úspěchu, odpovědnost, postup a uznání za prokázanou práci.<sup>70</sup>

Šípoš a Kollárik rozlišují široký záběr zdrojů profesní spokojenosti. Začínají základními fyzikálními podmínkami práce (osvětlení, hluk, čistota,...) a charakteristikami práce, mezi které řadí její rozmanitost nebo monotónnost, fyzickou nebo psychickou zátěž, pracovní tempo nebo fakt, zda je práce na směny. Jako důležitý zdroj profesní (ne)spokojenosti autoři uvádí také platové podmínky, mezilidské vztahy, přístup nadřízeného či otázku pracovní adaptace.<sup>71</sup>

Nelze podle nich také opomenout faktory mimopracovní – vzdálenost práce od místa bydliště, přítomnost či nepřítomnost sociálních zařízení (jesle, školka, škola) nebo hodnocení podniku v očích veřejnosti.<sup>72</sup>

## 1.6 Motivace a její faktory

### 1.6.1 Co je motivace

Podle Bedrnové a kol. vyjadřuje pojem motivace skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, vnitřní hybné síly, které jsou ne vždy zcela vědomé či uvědomované. Jde o motivy, které lidskou činnost určitým směrem orientují, člověka v tomto směru aktivizují a vzbuzeou aktivitu udržují. Tyto vnitřní síly se pak navenek projevují v podobě motivované činnosti nebo jednání.<sup>73</sup> Michael Armstrong popisuje motivaci jednoduše jako důvod pro to, aby člověk něco udělal. Motivace se podle něj týká faktorů ovlivňující jedince, aby se chovali určitým způsobem. U motivace rozlišuje tři složky<sup>74</sup>:

- směr – to, co se nějaká osoba pokouší dělat
- úsilí – s jakou pílí se o to pokouší
- vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší

---

<sup>70</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1998, s. 250. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>71</sup> ŠÍPOŠ, Ivan a Teodor KOLLÁRIK. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Práca, 1975, s. 108.

<sup>72</sup> Tamtéž.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 228. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>73</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1998, s. 221. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>74</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 219. ISBN 978-80-247-1407-3.

Specialista na management a leadership Jiří Plamínek motivaci vysvětluje následovně: „*Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup).*“<sup>75</sup>

### 1.6.2 Typy motivace

Podle Armstronga lze pracovní motivace dosáhnout dvěma způsoby. Tím prvním je, že lidé motivují sami sebe k tomu, aby hledali, našli a vykonávali práci (nebo jim byla přidělena), která bude dostatečně uspokojovat jejich potřeby. Případně povede alespoň k tomu, že od ní budou očekávat splnění svých cílů. Druhý způsob motivace může představovat management, který jedince k práci motivuje prostřednictvím odměn, povýšení, pochval a další metod.<sup>76</sup>

Armstrong dále odkazuje na zjištění Herzberga a kol., podle kterých existují dva typy motivace<sup>77</sup>:

1. Vnitřní motivace – V jejím případě jde o faktory, které si lidé vytvářejí sami a které ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali či aby se určitým směrem vydali.
2. Vnější motivace – Věci, které se dělají pro lidi, aby byli motivováni. Konkrétně jde o odměny, například zvýšení platu, pochvalu či povýšení. Počítáme sem ale i tresty, například disciplinární řízení, odeprání platu nebo kritiku.

### 1.6.3 Zdroje motivace

Podle Lorencové slouží jako zdroje motivace takové skutečnosti, které motivaci přímo vytvářejí. Takové skutečnosti pokládají základ dynamických tendencí a zaměření lidské činnosti, významně také ovlivňují trvání těchto tendencí.

K základním zdrojům motivací autorka řadí 1. potřeby 2. návyky 3. zájmy 4. hodnoty a hodnotové orientace 5. ideály<sup>78</sup>

---

<sup>75</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařít, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2015, s. 16. ISBN 978-80-247-5515-1.

<sup>76</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 220. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>77</sup> Tamtéž, s. 221.

<sup>78</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, s. 228. ISBN 978-80-7261-239-0.

## Potřeby jako základní zdroj motivace

Psychologie chápe potřebu jako člověkem prožívaný nedostatek něčeho, pro jedince subjektivně významného/potřebného. Nedostatek, který si člověk ne vždy zcela uvědomuje. V rovině prožívání se potřeba ukazuje jako pociťovaný stav napětí vyvolávající tendence k jeho odstranění, případně k naplnění této potřeby. Předpokládá se ale, že člověk nalezne cíl – určitou skutečnost, která mu danou potřebu dokáže uspokojit.<sup>79</sup>

Podle Lorencové se potřeby mohou dělit na uvědomované a neuvědomované. To vysvětluje takto: „*Člověku se občas stává, že pociťuje jakousi vnitřní nepohodu, má pocit, že mu ,něco chybí', avšak neví co. Může být roztržitý, projevovat se jako ,mrzout', být ,bez nálady' – jen proto, že neví, jaká je jeho potřeba. Jindy naopak dobře ví, co chce, zná příslušnou potřebu, ale neví, kde se vzala, co je příčinou či důvodem vzniku této potřeby, což ho může rovněž vyvádět z míry.*“<sup>80</sup>

Šípoš a Kollárik pak rozlišují potřeby biologické, osobnostní, sociální a ideové. Biologické podle nich souvisí s uspokojením základních fyziologických potřeb, mezi které řadí hlad, žízeň, vzduch, sex a tak dále. Osobnostní potřeby dle autorů vyplývají z osobnostních specifik, zkušeností, zájmů, vzdělání a temperamentu. Na jednom pólu utváření osobnosti je výrazný talent, na druhém deficit. Oba póly jsou výrazným činitelem osobních a osobnostních potřeb a tím i zdrojem specifických motivů. Sociální potřeby jsou důsledkem společenské determinovanosti lidské existence. Jedinec potřebuje uznání od svého sociálního prostředí a touží po určité společenské prestiži. Tyto potřeby jsou ovšem výrazně ovlivněné dobou, civilizací a historicko-společenskou situací. Ideové potřeby jsou spojeny s hodnotovou sférou člověka, utvářejí jeho světonázor a dávají jeho činům smysl. Jsou nejvýraznějším projevem ideové podstaty člověka a přesahují jeho časoprostorovou dimenzi. Tyto potřeby některých výrazných historických osobností se staly zdrojem myšlení a konání celých vrstev obyvatel i celých generací (Marx, Lenin, Che Guevarra).<sup>81</sup>

<sup>79</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, s. 229. ISBN 978-80-7261-239-0.

<sup>80</sup> Tamtéž, s. 229–230.

<sup>81</sup> ŠÍPOŠ, Ivan a Teodor KOLLÁRIK. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Práca, 1975, s. 59.

Dvojice autorů navíc kromě výše zmíněných potřeb rozlišuje ještě motivaci ekonomickou: „*Mohlo by se zdát, že ekonomická motivace je totožná s biologickými motivy protože v lidské společnosti se základní potřeby nasycení, ošacení, péče o rodinu či bydlení uspokojují penězi. Tento náhled se nám zdá zjednodušený. Člověk i pro uspokojení svých osobních, sociálních a ideových potřeb potřebuje hmotné, finanční prostředky. Například v oblasti sociální motivace potřeba lepšího oblečení, modernějšího auta či rodinného domu ztrácí charakter uspokojení základních biologických potřeb a stává se výrazným motivem společenské prestiže.*“<sup>82</sup>

### **Návyky jako důležitý facilitační zdroj motivace**

Některé činnosti, které člověk realizuje pravidelně, se často automatizují a stávají se stereotypy – návyky. Návyk Lorencová popisuje jako „*opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci*“.<sup>83</sup> Návyk definuje také jako naučený vzorec chování, v rovině prožívání jde o relativně fixovanou tendenci a motiv učinit něco konkrétního v určité podnětové situaci. Návyky mohou být výsledkem nejen výchovy, ale formují je také sebe utvářecí aktivity každého jedince.<sup>84</sup>

### **Zájmy jako zdroj motivace**

Jako vnitřní zdroj motivace označujeme i zájmy, které můžeme chápat jako zvláštní druh motivů. Říčan je označuje odvozenou potřebu uspokojovanou prováděním určité (zájmové) činnosti.<sup>85</sup> Díky zájmům se člověk zaměřuje na určité jevy, které jej s určitou stálostí aktivizují. Tento druh motivu osobnost člověka dále rozvíjí a obohacuje jeho osobnost ve všech substrukturách, tudíž i v oblasti motivace.<sup>86</sup>

### **Hodnoty jako zdroj motivace**

Hodnotový systém a hodnotová orientace mají významný vliv na prožívání člověka a jsou i významným zdrojem motivace jeho činnosti. Podle Lorencové je pravděpodobné, že člověk má větší motivaci k činnostem, které povedou ke skutečnostem, jež jsou podle jeho hodnotové hierarchie důležitější. Hodnotou může být pro člověka cokoli, záleží na tom,

---

<sup>82</sup> ŠÍPOŠ, Ivan a Teodor KOLLÁRIK. *Sociální psychologie práce*. Bratislava: Práca, 1975, s. 60.

<sup>83</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, s. 230. ISBN 978-80-7261-239-0.

<sup>84</sup> Tamtéž, s. 230.

<sup>85</sup> ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 108. ISBN 978-80-247-3133-9.

<sup>86</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, s. 230. ISBN 978-80-7261-239-0.

v jakých podmínkách a okolnostech se utváří jeho osobnost a jaké má zkušenosti. K obecně platným hodnotám se nejčastěji řadí zdraví, rodina, děti, přátelství, práce, vzdělání, peníze, společenské postavení, pravda, úspěch nebo svoboda.<sup>87</sup>

### **Ideály jako zdroj motivace**

Ideál je určitá ideová nebo názorná představa něčeho subjektivně žádoucího a pozitivního, co jedinec považuje za významný cíl svého snažení a něco, o co usiluje. Ideál se může týkat různých jevů – představují určitý typ osobního profilu, mají podobu životních cílů, nebo se týkají oblastí osobního i pracovního života. Jejich vznik je podmíněn zejména působením sociálních faktorů vývoje a tím, jak se utváří osobnost člověka – rodiny a autority.<sup>88</sup>

### **1.6.4 Motivace a profesní spokojenost a jejich vztah**

Jsou to právě vnější a vnitřní motivační faktory, které společně s dalšími faktory mají vliv na úroveň spokojenosti s prací. Pokud jsou zaměstnanci dobře motivováni a zároveň jim práce přináší velkou míru uspokojení, vede to k uvědomělému chování, v jehož důsledku se zlepšuje také samotný podnik. Podle výsledků starších výzkumů (Mayo, 1933; Roethlisberger a Dixon, 1939) panovala přesvědčení, že zvyšování spokojenosti s prací vede ke zlepšování výkonu a že pokud se zvýší spokojenost lidí, zvýší se také produktivita. Novější výzkumy ale pohled na vztah spokojenosti a produktivity zcela změnily. K závěru, že úroveň spokojenosti spojená s vysokou úrovní produktivity se nijak neliší od úrovně spokojenosti spojené s nízkou úrovní produktivity, došli Katz a kol. (1951) či Brayfield a Crockett (1955).<sup>89</sup>

Velmi malé množství důkazů o znatelném vztahu mezi spokojeností a produktivitou ukázala i studie Vrooma (1964). Autor ve své analýze dospěl k závěru, že průměrný ukazatel korelace mezi spokojeností a výkonem činí pouze 0,14. Toto číslo je podle něj příliš nízké a neukazuje na významný vztah mezi dvěma zkoumanými fenomény. K totožnému závěru dospěl v roce 1997 i Spector. Armstrong ve své publikaci dále poukazuje na fakt, že „*to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, co vede ke*

---

<sup>87</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, s. 231. ISBN 978-80-7261-239-0.

<sup>88</sup> Tamtéž, s. 232.

<sup>89</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 229. ISBN 978-80-247-1407-3.

*spokojenosti s prací, a že spokojený pracovník není nutně produktivním pracovníkem, a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí nutně být spokojeným pracovníkem.*“<sup>90</sup>

Bedrnová a kol. upozorňují, že u vztahu pracovní spokojenosti a motivace platí, že dobré pracovní podmínky ve většině případů alespoň nepřímo stimulují motivaci k práci. Spokojenost a do určité míry i motivaci pracujících ovlivňují pracovní podmínky více tam, kde je práce svým charakterem a obsahem jednoznačně neuspokojuje. Mezi podmínky, které mají na spokojenost a motivaci největší vliv, řadí autoři možnost pracovního postupu (pracovní kariéry), výši mzdy (finanční ohodnocení), kvalitu a činnost vedoucího pracovníka, vlastnosti a jednání spolupracovníků, uplatňovaný styl organizace práce a řízení, fyzické podmínky práce a péči podniku o pracovníky.<sup>91</sup>

Je důležité zmínit, že žádný univerzální faktor spokojenosti ovlivňující motivaci jednoznačným způsobem není. Pracovní spokojenost nemá jedinou podobu a vždy závisí na souvislostech, v jakých je vyjadřována a také na tom, kdo ji vyjadřuje. Realita ukazuje, že spokojenost má u každého jednotlivce mnoho rozměrů a skládá se z mnoha subjektivně prožívaných vztahů k tomu, co ho v profesi obklopuje – lidem, předmětům, událostem, podmínkám a tak dále. Celkovou spokojenost nebo nespokojenost pak nelze zjistit aritmetickým součtem těchto dílčích rozměrů. Její výsledná podoba závisí na tom, jakou subjektivní důležitost jim každý jedinec přisuzuje.<sup>92</sup>

---

<sup>90</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 229. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>91</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, s. 255. ISBN 978-80-7261-239-0.

<sup>92</sup> Tamtéž.

## 2 Praktická část

### 2.1 Metodika

Cílem diplomové práce je popis vybrané generace sportovních novinářů a novinářek zejména z hlediska jejich profesní spokojenosti a motivace k práci. Diplomová práce se na základě kvantitativního i kvalitativního výzkumu pokusí zodpovědět, jak čeští sportovní novináři a novinářky generace Y reflektují svou kariéru na základě profesní spokojenosti, jaké jsou motivační faktory, které je v práci dále posouvají a jaké jsou nejčastější překážky, kterým sportovní novináři a novinářky během své profesní kariéry čelí, mj. například konflikt profesního a soukromého (partnerského, rodinného) života.

Pro potřeby výzkumu byl zvolen jak kvantitativní, tak kvalitativní sběr dat. Kvantitativní měření profesní spokojenosti a motivace proběhlo pomocí strukturovaného dotazníku zaměřeného na dílčí aspekty profesní spokojenosti, jako je pracovní prostředí, finanční ohodnocení, styl řízení nebo profesní růst. Kvalitativní sběr dat proběhl formou polostrukturovaných rozhovorů s několika respondenty a respondentkami vybraných českých médií (tisk, televize, rozhlas). Otázky byly zaměřené na profesní spokojenost a motivaci, odpovědi na ně vedly k hlubšímu porozumění aspektům profesní spokojenosti a motivace jednotlivých respondentů a respondentek.

Hlavní výzkumná otázka byla formulována následovně:

*Jak čeští sportovní novináři a novinářky generace Y reflektují svou kariéru na základě profesní spokojenosti?*

Zvoleny byly také vedlejší výzkumné otázky:

*Jaké jsou motivační faktory sportovních novinářů a novinářek k setrvání v této profesi?*

*Jak sportovní novináři a novinářky vnímají vliv své profese na soukromý a rodinný/partnerský život?*

*Jaké důvody by sportovní novináře a novinářky vedly k případnému opuštění profese?*



## 2.2 Kvantitativní výzkum

### 2.2.1 Metoda kvantitativního výzkumu a její výhody a nevýhody

Jan Hendl mezi výhody kvantitativního výzkumu řadí fakt, že jej lze zobecnit na populaci a jeho výsledky jsou relativně nezávislé na výzkumníkovi\*výzkumnici. Dále autor oceňuje to, že kvantitativní výzkum poskytuje přesná, numerická data, relativně rychlý a přímočarý sběr dat a jejich relativně rychlou analýzu a užitečnost při zkoumání velkých skupin. Nevýhody vidí v tom, že kategorie a teorie použité výzkumem nemusejí odpovídat lokálním zvláštnostem a výzkumník\*výzkumnice může opomenout některé fenomény. Získaná znalost se také může zdát příliš abstraktní a obecná pro to, aby mohla být přímo aplikována v místních podmínkách.<sup>93</sup>

Coby konkrétní metoda kvantitativního výzkumu bylo v diplomové práci využito dotazování pomocí standardizovaného výzkumného nástroje, zkráceně dotazníku. Podle Renáty Sedlákové poskytuje technika dotazníkového šetření vysoce standardizovaná data a jejich vyšší reliabilitu. Názory, pocity a postoje v dotazníku sdělují vybraní respondenti vědomě, dotazník tak nezkoumá realitu jako takovou, ale to, jak respondenti a respondentky sociální realitu vidí či jaký k ní zaujímají postoj.<sup>94</sup> Sedláková dále jako výhodu dotazníkového šetření označuje schopnost poskytovat data z velkých souborů, relativně jednoduchou administraci či to, že sběr dat lze realizovat formou elektronické pošty. Nevýhodou může být podle autorky velká redukce získávaných údajů.<sup>95</sup>

Jak ve své diplomové práci *Faktory pracovní motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců vybrané společnosti* upozorňuje Kubíček, měření pracovní motivace a spokojenosti má svá úskalí a specifika.<sup>96</sup>

Kubíček k měření profesní spokojenosti píše následující: „*Pracovní spokojenost je možno měřit pouze individuálně u každého zaměstnance jednotlivě. Hodnocení zaměstnanci je subjektivním projevem spokojenosti s kvalitou pracovního života. Pro zkoumání pracovní spokojenosti je nejčastěji volena metoda dotazníkového šetření, která je předložena v rámci*

---

<sup>93</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, s. 47. ISBN 978-80-7367-485-4.

<sup>94</sup> SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: neužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2014, s. 158. ISBN 978-80-247-3568-9.

<sup>95</sup> Tamtéž.

<sup>96</sup> KUBÍČEK, Petr. *Faktory pracovní motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců vybrané společnosti*. Brno, 2013 [online]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií [cit. 2023-04-04]. Vedoucí práce Oldřich Racek. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/ksxkf/Diplomova\\_prace.pdf](https://is.muni.cz/th/ksxkf/Diplomova_prace.pdf)

*organizace plošně nebo vybraným zaměstnancům. Užití dotazníkové metody umožňuje získat informace o stavu spokojenosti zaměstnanců, ale také dává prostor pro vyjádření se k problémům, se kterými se potýkají. Výstupem z dotazníkového šetření je statistické zpracování získaných dat.*<sup>97</sup>

## **2.2.2 Charakteristika dotazníku v diplomové práci**

K vytvoření dotazníku zjišťujícímu profesní spokojenost sportovních novinářů a novinářek byl využit standardizovaný dotazníkový test pracovní spokojenosti, který v roce 2007 vytvořil Výzkumný ústav práce a sociálních věcí (VÚPSV) v Praze. Dotazník tvoří soustava indikátorů, které jsou rozděleny do deseti tematických modulů<sup>98</sup>:

1. Modul spokojenost s prací: zabývá se celkovou spokojeností s prací a také spokojeností s dílčími aspekty práce.
2. Modul komunikace a sdílení informací: zjišťuje informovanost ze strany vedení a systém komunikace jako takový.
3. Modul interpersonální vztahy na pracovišti: podává informace o vztazích na pracovišti, o vzájemné důvěře, ochotě pomoci nebo o možné diskriminaci na pracovišti.
4. Modul profesionální rozvoj a kariérní růst: Hodnotí vedením vytvořené podmínky pro profesní rozvoj a kariérní růst.
5. Modul odměňování a hodnocení - zdroje motivace: Informuje o motivaci pracovníků\*pracovnic s rozlišením vnitřních (uspokojení, smysluplnost a zajímavost práce) a vnějších zdrojů motivace (odměňování, benefity).
6. Modul styl řízení: Zabývá se situací na pracovišti vzhledem ke klasifikaci stylů řízení, hodnocení schopností v souvislosti s rozdělováním úkolů nebo organizací práce.
7. Modul vztah k organizaci: Zjišťuje loajalitu pracovníků\*pracovnic a ochotu pracovat i nad rámec svých úkolů.

---

<sup>97</sup> KUBÍČEK, Petr. *Faktory pracovní motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců vybrané společnosti*. Brno, 2013 [online]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií [cit. 2023-04-04]. Vedoucí práce Oldřich Racek. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/ksxkf/Diplomova\\_prace.pdf](https://is.muni.cz/th/ksxkf/Diplomova_prace.pdf)

<sup>98</sup> KROUPA, Aleš et al. *Spokojenost zaměstnanců - manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců* [online]. Praha: VÚPSV, 2007 [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://katalog.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>

8. Modul organizace práce: Sleduje například, do jaké míry mohou pracovníci\*pracovnice ovlivnit rozložení své pracovní doby a zda si mohou práci sami\*y organizovat co se týče příchodů, odchodů nebo přestávek. Zabývá se také jasností úkolů, dostatku času nebo vybavení pro kvalitní provedení práce.
9. Modul atributy práce a BOZP: Hodnotí informace o charakteru práce z hlediska její fyzické i psychické náročnosti.
10. Modul přání a stížností: Zabývá se daty z otevřených otázek, v nichž se respondenti\*respondentky slovně vyjadřovali k hodnocení práce.<sup>99</sup>

Vzhledem k faktu, že dotazník jako takový je určený k širšímu využití pro firmy, které potřebují identifikovat tušené nebo již manifestující se problémy nebo pro potřeby středních a velkých průmyslových podniků, byly využity pouze některé ukazatele a indikátory modulů tohoto manuálu, které se jeví jako nejvhodnější a nejpřínosnější vzhledem k tématu diplomové práce. V důsledku toho byly v praktické části použity pouze některé výše zmiňované moduly.

Dotazník je navíc doplněn o další informace, které jsou k analýze výsledků nezbytné. Kromě věku, pohlaví a délce práce se dotazník ptá také na druh pracovního poměru a typ média, ve kterém dotazovaný\*dotazovaná pracuje, tedy zda jde o televizi, rozhlas, tisk/online či jiný druh média. Dotazník byl vytvořen a rozeslán prostřednictvím služby Survio.

### **2.2.3 Popis sběru dat a výzkumného souboru**

Vzhledem k náročnosti a komplexnosti tématu této práce jsem se rozhodla pro kvantitativní i kvalitativní sběr dat. Byla jsem si vědoma výhod i nevýhod obou typů výzkumu a věřila jsem, že dostatečné odpovědi na výzkumné otázky může přinést jejich kombinace.

Nejprve jsem se rozhodla provést dotazníkové šetření, které by mi pomohlo definovat hlavní tematické okruhy i pro kvalitativní rozhovory. Přestože dotazníkové šetření nemohlo přinést hlubší poznání zkoumaných oblastí, mohlo poskytnout vhodná numerická data.

---

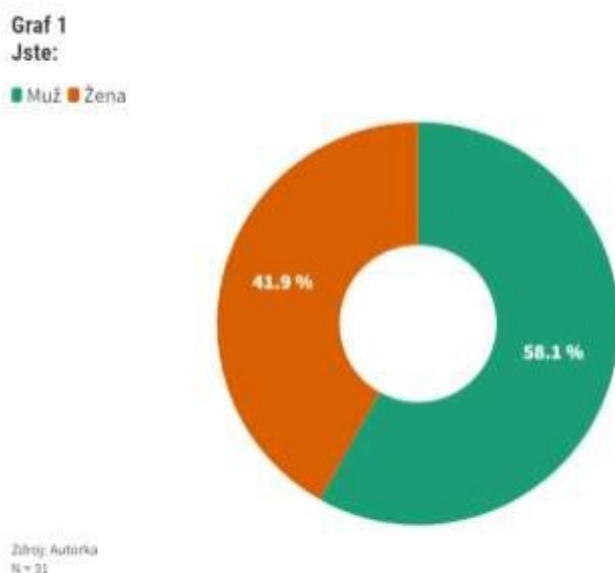
<sup>99</sup> KROUPA, Aleš et al. *Spokojenost zaměstnanců - manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců* [online]. Praha: VÚPSV, 2007 [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://katalog.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>

Díky tomu, že jsem působila ve sportovním médiu, několik respondentů a respondentek jsem mohla s žádostí o vyplnění dotazníku oslovit osobně. Kromě této možnosti jsem využila dostupné e-mailové adresy v členské databázi Klubu sportovních novinářů (KSN).<sup>100</sup>

Osobně či prostřednictvím rozeslaných emailových žádostí bylo osloveno celkem sedmdesát jedna sportovních novinářů a novinářek. Z celkového počtu odeslaných dotazníků se vrátilo třicet jedna vyplněných, celková návratnost tedy činila 43,7 %.

Dotazník prostřednictvím služby Survio vyplnilo osmnáct mužů a třináct žen. Procentuální rozložení odpovědí podle genderu ukazuje Graf 1.

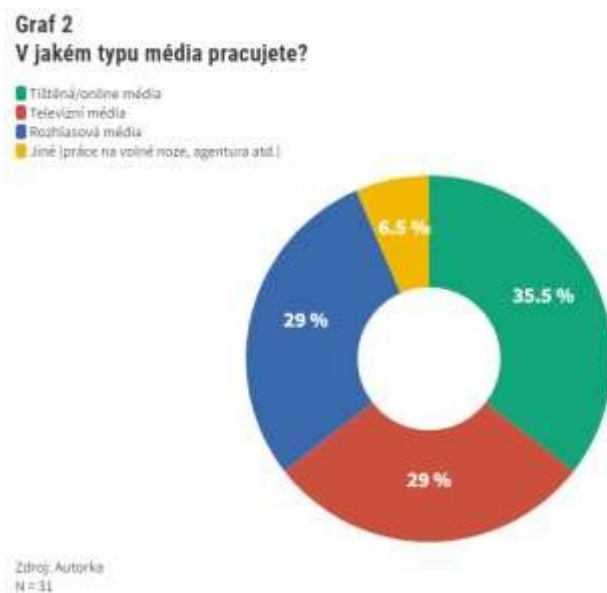
Graf 1



<sup>100</sup> Dostupné zde: <https://www.ksn.cz/clenove/clenska-databaze/>

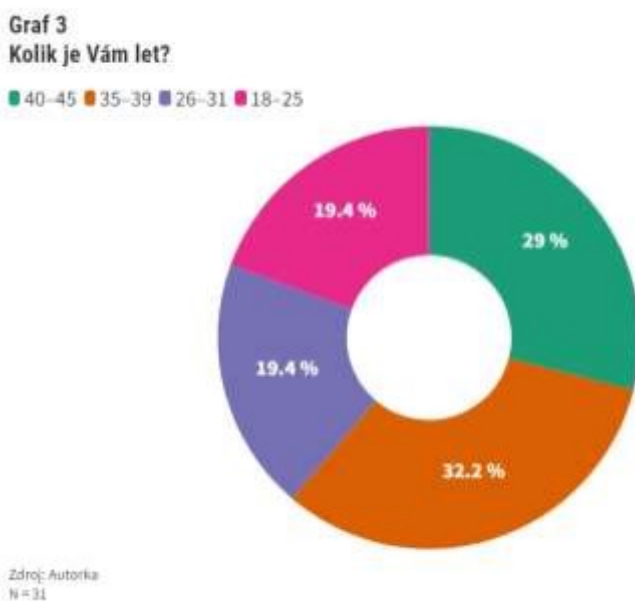
Co se týče typů médií, největší procentuální zastoupení tvořili sportovní novináři a novinářky z tištěných a online médií, následovala televizní média a rozhlas. Někteří respondenti a respondentky také uvedli jiný typ média, viz Graf 2.

Graf 2



V případě věkového srovnání se v dotazníku vytvořily 4 věkové skupiny: 40-45 let, 35-39 let, 26-31 let a 18-25 let. Procentuální zastoupení těchto věkových skupin ukazuje Graf 3.

Graf 3



## 2.3 Kvalitativní výzkum

### 2.3.1 Metoda kvalitativního výzkumu a její výhody a nevýhody

Jan Hendl ve své knize odkazuje na významného metodologa Johna W. Creswella, který kvalitativní výzkum definoval jako „*proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému*“<sup>101</sup>. Hendl dále vysvětluje, že kvalitativní výzkum lze považovat za pružný nebo emergentní typ výzkumu. Důvodem je to, že přestože výzkumník na začátku vybírá téma a základní výzkumné otázky, může je během sběru a analýzy dat modifikovat.<sup>102</sup>

Mezi základní charakteristické znaky kvalitativního výzkumu patří například to, že se tento typ výzkumu provádí pomocí delší dobu trvajících a intenzivního kontaktu s terénem či situací vybraných jedinců/skupiny. Jedná se o situace normální, které reflektují každodenní zkušenosti těchto jedinců (skupin). Hlavním úkolem kvalitativního typu výzkumu je „*objasnění toho, jak se lidé v daném prostředí dobírají toho, co se děje, proč jednají určitým způsobem a jak organizují své všednodenní aktivity a interakce. Data se induktivně analyzují a interpretují. Kvalitativní výzkumník nesestavuje ze získaných dat skládanku, jejíž konečný tvar zná, spíše konstruuje obraz, který získává kontury v průběhu sběru dat a poznávání jeho částí.*“<sup>103</sup>

Jednou z předností kvalitativního výzkumu je podle Hendla to, že díky tomuto typu výzkumu může výzkumník získat detailní popis a vhled při zkoumání určitého fenoménu, jedince nebo skupiny jedinců. Výhodou může být také zkoumání fenoménu v přirozeném prostředí a to, že kvalitativní výzkum umožňuje mimo jiné studovat procesy teorie a také dobře reaguje na místní situace a podmínky. Naopak nevýhodou kvalitativního výzkumu může být obtížnější testování hypotéz a teorií a to, že získané znalosti nemusí být zobecnitelné na celou populaci a do odlišného prostředí. Analýza dat i jejich sběr mohou být velmi časově náročné.<sup>104</sup>

---

<sup>101</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, s. 48. ISBN 978-80-7367-485-4.

<sup>102</sup> Tamtéž, s. 48.

<sup>103</sup> Tamtéž, s. 49–50.

<sup>104</sup> Tamtéž, s. 50.

### 2.3.2 Metoda polostrukturovaného rozhovoru

Pro kvalitativní výzkum byl jako metoda sběru dat zvolen polostrukturovaný rozhovor, označovaný též jako semistrukturovaný nebo řízený. Někdy se označuje jako rozhovor s návodem. Je to proto, že ačkoli i pro jeho respondenty a respondentky je předem připravený soubor otázek, nebrání to tomu, aby podle průběhu rozhovoru byly doplňovány nové otázky nebo upravované stávající. Může se tak stát na základě aktuálního uvážení toho, kdo otázky pokládá.<sup>105</sup>

Stejně tak se logicky může stát, že během rozhovoru dotazovatel\*ka nepoloží otázku, na kterou informant\*ka odpoví spontánně, aniž by se na ně tazatel\*ka ptal\*a. Podle toho se také otázky v polostrukturovaném rozhovoru dělí na primární (předem připravené) a sekundární (sondážní), které vznikají během dotazování. Sondážní otázky mohou mít podobu například podpůrného projevu porozumění, žádosti o to, aby informant\*ka svou výpověď shrnul\*a nebo aby některou informaci zopakoval\*a. Stejnou funkci do určité míry plní i gestikulace a mimika toho, kdo pokládá otázky. Polostrukturovaný rozhovor je podle odborných zdrojů jednou z nejvyužívanějších technik kvalitativního výzkumu. Je optimální zejména proto, že kombinuje výhody standardizované (plně řízený rozhovor s uzavřenými otázkami) a nestandardizované (neformální rozhovor, otázky vznikají až v jeho průběhu a vede ho spíše dotazovaný\*á) formy dotazování.<sup>106</sup>

### 2.3.3 Popis sběru dat a výzkumného souboru

Aby byl v diplomové práci zastoupený každý typ média, byli vybráni sportovní novináři a novinářky z televizních, rozhlasových i tištěných a online médií. Po konzultaci s vedoucí práce byla za televizní média vybrána redakce sportu České televize a O2 TV Sport, za rozhlasová média Český rozhlas Radiožurnál Sport a za tištěná a online média sportovní redakce vydavatelství Mafra a web ČT Sport.

---

<sup>105</sup> SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2014, s. 210. ISBN 978-80-247-3568-9.

<sup>106</sup> Tamtéž.

Z každého média jsem se snažila vybírat respondenty a respondentky tak, aby tento výběr odpovídal věkovému zařazení generace Y a také aby byl co nejvíce genderově vyvážený. V případě televizních a rozhlasových médií se to podařilo. Vybrané jedince jsem oslovila třemi způsoby. Respondenty a respondentky, se kterými jsem v minulosti pracovala, jsem oslovila osobně. Jednalo se o dva novináře a dvě novinářky. Další čtveřice dotazovaných byla oslovena prostřednictvím e-mailů.

Všechny rozhovory proběhly osobně v průběhu února a března 2023. Na každý rozhovor byly předem připravené otázky, které vycházely ze znalostí získaných při práci na teoretické části a byly konzultovány s vedoucí práce. Všichni respondenti a respondentky dostaly stejné otázky, k jejich případnému přeformulování došlo pouze na základě genderu a toho, v jakém typu média dotazování pracovali. Profesní zkušenosti a životní fáze jednotlivých novinářů a novinářek se lišily, využila jsem proto kromě základních otázek také otázky sondážní, které mi pomohly lépe pochopit postoje a názory respondentů a respondentek. Průběh všech rozhovorů byl nahráván, s čímž byli všichni dotazování srozuměni. Následně proběhl jejich přepis a analýza metodou interpretativní fenomenologie.

Zde jsou základní informace o novinářích a novinářkách, se kterými jsem provedla polostrukturované rozhovory. Všichni respondenti a respondentky souhlasili s uvedením křestního jména a byli si tedy vědomi toho, k čemu jejich výpovědi budou využity a že rozhovory nebudou anonymizovány.

- Barbora, 41 let, ČT Sport

Barbora vystudovala Filozofickou fakultu Masarykovy univerzity, obor historie–filosofie. Zároveň navštěvovala i Právnickou fakultu, na které má vystudované tři roky. V médiích začínala v brněnském rádiu Kiss Hády, kde ale nedělala novinářinu, začínala tam jako hosteska. V roce 2003 se přihlásila do konkurzu na externí redaktorku sportovní redakce České televize v Brně, kam ji vzali. V roce 2007 dostala nabídku na moderování pořadu *Branky, body, vteřiny*, která ji přiměla přestěhovat se do Prahy.

Už před tím v Praze pro ČT Sport Barbora tvořila magazín míčových sportů *Timeout*. Kromě moderování *Branek, bodů, vteřin* na ČT Sport od března 2023 moderuje pořad *Forum Bez Frází*.



- Vladimír, 28 let, O2 TV Sport

Vladimír vystudoval bakalářský obor Žurnalistika na Fakultě sociálních věd (FSV) na Univerzitě Karlově. Během studií začal díky nabídce na sociálních sítích fakulty pracovat pro O2 TV Sport. V té samé době pracoval také pro ČT Sport, kam se dostal díky nabídce šéfkomentátora ČT Sport Roberta Záruby, který na FSV vyučuje předmět *Práce sportovního reportéra a komentátora*. Následně Vladimír nastoupil na magisterský obor, ve stejný moment dostal plnohodnotnou práci v O2 TV Sport. Tím pro něj byl účel školy splněn, studium ukončil. Když mu v O2 TV Sport nabídli práci na pozici reportéra, skončil i v ČT Sport. Ve fotbalové redakci O2 TV Sport tedy působí od roku 2018 a spolu s dalšími kolegy se stará o náplň studií FORTUNA:LIGY, o víkendech působí v roli reportéra na ligových zápasech.

- Tereza, 40 let, O2 TV Sport

Tereza souběžně s vysokou školou začala pracovat v týdeníku Znojensko, kde se věnovala referování o všech sportech. Šlo o její první novinářskou zkušenost. V průběhu let prošla různými médii, od tištěných po audiovizuální. Pracovala pro redakce Radiožurnálu a Českého rozhlasu Brno. S prací pro televizi poprvé přišla do styku na stanici Eurosport, krátce spolupracovala i s Českou televizí. Pracovala také pro Deník Rovnost a portál Hokej.cz. Před tím, než přišla do redakce O2 TV Sport, působila jako Account Managerka v PR agentuře a zároveň jako tisková mluvčí Českého paralympijského výboru. Na O2 TV Sport je od roku 2018, primárně jako hokejová reportérka. Podílí se také na výrobě náplně přenosů z hokejové Tipsport extraligy. Aktuálně rozšířila pole působnosti i na fotbalovou FORTUNA:LIGU a působí jako redaktorka a korektorka webových stránek O2 TV Sport.

- Jan, 30 let, dříve ČT Sport

Jan studoval sportovní gymnázium, kde se ke sportovní novinářině dostal poprvé. Tehdy začal komentovat sportovní akce, konkrétně plochou dráhu. Nastoupil do malé regionální televize, kde moderoval zprávy. Studoval Vyšší odbornou školu publicistiky. Na konci vysokoškolského studia začal pracovat jako externí redaktor v České televizi, v motoristické sekci. Odtud se vyprofiloval pro další sporty, zejména pro hokej.

V ČT Sport působil Jan sedm let, s roční pauzou, během které působil v PR oddělení Škody Auto. Částečně ale v ČT Sport zůstal i během této pauzy. Od roku 2022 pracuje jako tiskový mluvčí a PR manažer extraligového hokejového klubu, z České televize zcela odešel.

- Petr, 31 let, ČT Sport

Petr vystudoval bakalářský obor Žurnalistika na Univerzitě Palackého v Olomouci. Navazující obor začal studovat na Masarykově univerzitě, ale nedokončil jej. Už na gymnáziu psal pro sportovní weby zaměřené hlavně na fotbal. V Olomouci v rámci praxe začal psát pro regionální mutaci Deníku. Zaměstnanecký poměr dostal v brněnském Deníku, odkud přešel do České televize v Praze. V ČT Sport nyní pracuje více než čtyři roky. Primárně působí jako redaktor webu ČT Sport, pomáhá v hokejovém programu Buly. Nově ale pracuje i mimo sportovní redakci pro zpravodajství webu ČT24.

- Markéta, 32 let, Radiožurnál Sport

Markéta vystudovala bakalářský obor tělesná výchova-žurnalistika na Fakultě tělesné kultury Univerzity Palackého, následně ještě absolvovala magisterský obor tělesná výchova s občanskou výchovou. Od roku 2014 spolupracovala se sportovní redakcí České televize jako reportérka (plavání, golf, ale třeba i box) a komentátorka (dráhová cyklistika, skikros, snowboardcross). Od roku 2021 pracuje na stanici Radiožurnál Sport na plný úvazek a práci v ČT Sport postupně opustila. Na Radiožurnálu působí jako moderátorka, redaktorka i produkční.

- Vojtěch, 36 let, Radiožurnál Sport a ČT Sport

Vojtěch do médií pronikl už na škole, v rámci povinné stáže pracoval v Mladé frontě DNES? v Plzni. Potom čekal na příležitost v České televizi, chodil na pravidelné týdenní porady do redakce ČT Sport. Tam ale příležitost nepřicházela, začal tedy dělat zprávaře v rádiu Oldies. Ve stejnou chvíli ho ale vzali i do ČT Sport. Nyní deset let pracuje v České televizi jako fotbalový reportér a dva roky působí na Radiožurnálu Sport jako moderátor.

- Matěj, 30 let, Mladá fronta a iDNES

Vystudoval bakalářský obor Ekonomická žurnalistika na Báňské univerzitě v Ostravě, následně magisterský obor Žurnalistika na Univerzitě Karlově. Když nastoupil na bakalářský obor, začal psát pro cyklistický časopis Peloton.

Následně dělal Matěj editora Sokolská33, což byl školní časopis na Báňské univerzitě. V roce 2015 se dostal k Mladé frontě a iDNESu do Prahy, kde nastoupil na místo redaktora. Píše zde primárně o cyklistice a olympijských sportech.

### 2.3.4 Analýza metodou interpretativní fenomenologie

Interpretativní fenomenologická analýza (interpretative phenomenological analysis, zkráceně IPA) je v odborných publikacích popisována jako porozumění žité zkušenosti. Je vhodným nástrojem proto, aby autor\*ka výzkumu detailně prozkoumal\*a to, jak lidé utváří význam svým zkušenostem. Díky tomu má pak možnost porozumět jednotlivým událostem nebo procesům = fenoménům.<sup>107</sup>

Jana Koutná Kostínková a Ivo Čermák ve své publikaci odkazují na Williga (2001), podle kterého vznikla interpretativní fenomenologická analýza kvůli potřebě najít fenomenologický přístup, který by umožnil podrobný výzkum subjektivních zkušeností a také by byl vhodný pro výzkumníky, kterým chybí hlubší filozofické znalosti. Tato metoda vede k lepšímu porozumění zkušenosti jedinců na specifické úrovni. Vyznačuje se zejména tím, že se zajímá o význam, který určití členové populace přisuzují svým žitým zkušenostem v konkrétních podmínkách a zkušenostech, tedy takzvaným idiografickým přístupem. Je osvědčenou metodou i v případech, kdy je předmětem výzkumu neobvyklá skupina.<sup>108</sup>

Podle Hendla je důležitou součástí fenomenologické interpretace také osobnost výzkumníka\*výzkumnice, který\*á se vyznačuje vlastností dobrého posluchače a někoho, kdo si s účastníky výzkumu vytvoří empatické spojení. Výzkumník\*výzkumnice by měl k tématům přistupovat citlivě a měl by se vyhnout jejich překotnému strukturování. Prostřednictvím rozhovorů výzkumník\*výzkumnice sbírá popisy jevu a za účelem popsání a vyložení žitých zkušeností jedinců pak používá reflektující analýzu a interpretaci.<sup>109</sup>

Hendl na základě výše uvedených poznatků popisuje tyto etapy fenomenologické interpretace<sup>110</sup>:

1. Provedení rozhovorů s vybranými jedinci, ve kterých se výzkumník\*výzkumnice zaměří na určité zkušenosti.
2. Zkoumání neproměnných struktur ve zkušenostech jedinců.

---

<sup>107</sup> ŘIHÁČEK, Tomáš, Ivo ČERMÁK a Roman HYTYCH. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 9. ISBN 978-80-210-6382-2.

<sup>108</sup> Tamtéž, s. 9.

<sup>109</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, s. 268. ISBN 978-80-7367-485-4.

<sup>110</sup> Tamtéž.

3. Hledání případných společných rysů u několika jedinců.
4. Sestavení zprávy, které následuje po analýze dat. Tato zpráva obsahuje bohatý popis zkušeností a umožňuje vcítění se do dotazovaných jedinců a prožití popisovaných zkušeností.

Jak následně autor vysvětluje: „*Účelem takového výzkumu je přispět k porozumění určitým fenoménům, aby bylo možné na ně reagovat a přijmout určitá opatření.*“<sup>111</sup>

Koutná Kostínková a Čermák se pak detailněji věnují samotné analýze pomocí interpretativní fenomenologie. Zdůrazňují zejména, že v provádění analýzy není pouze správný nebo špatný postup. Odkazují na další autory (Smith, Flowers a Larkin, 2009), kteří výzkumníky podporují v kreativním přizpůsobení analýzy účelům a nabízí jim postup, jehož jednoznačnost a struktura jim pomáhá eliminovat případnou úzkost z mnohoznačného výzkumného materiálu, který v průběhu analýzy mohou získat.<sup>112</sup> Podle trojice autorů Smith, Flowers a Larkin (2009) nabízí Koutná Kostínková a Čermák následující obecný analytický postup<sup>113</sup>:

#### 0. Reflexe zkušeností výzkumníků s tématem výzkumu

Aby byli výzkumníci schopni pracovat ve fenomenologické perspektivě a být během celého procesu transparentní, měli by provést reflexi svého vztahu k tématu výzkumu. V jejím rámci by si měli uvědomit, jaká je jejich vlastní motivace pro práci s tématem. Tato reflexe funguje jako nástroj k uvědomění si interpretativní role v celém procesu. Výzkumníci jsou pak schopni vhodněji pracovat s daty.

#### 1. Čtení a opakované čtení

V tomto kroku analýzy by měli výzkumníci podnítit aktivní zájem o data a jednotliví respondenti by měli být hlavním bodem pozornosti. V této fázi se rozvíjí takzvaná insider's perspective – výzkumníci chtějí dotazované co nejlépe pochopit a vcítit se do jejich kůže. Doporučuje se také kromě čtení přepsaného materiálu znovu poslechnout nahrávky rozhovoru, protože hlasy respondentů mohou výzkumníka vtáhnout do analýzy ještě více.

---

<sup>111</sup> Tamtéž.

<sup>112</sup> ŘIHÁČEK, Tomáš, Ivo ČERMÁK a Roman HYTYCH. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 16. ISBN 978-80-210-6382-2.

<sup>113</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, s. 268. ISBN 978-80-7367-485-4.

## 2. Počáteční poznámky a komentáře

Tato část je nejdetailejší a vyžaduje absolutní otevřenost vůči datům. Výzkumníci a výzkumnice nesmí apriorně zavrhnout jakékoli části výzkumného materiálu a měli by být schopni zabývat se zdánlivě marginálními detaily. Poznámky a komentáře, které výzkumníci v průběhu této fáze vytvářejí, mohou fungovat jako zárodek budoucích interpretací.

## 3. Rozvíjení vznikajících témat

V této fázi se redukuje objem dat a poznámek díky takzvaně rodičím se tématům. Výzkumníci už by měli být schopni více pracovat s vlastními poznámkami a komentáři spíše než s původním přepisem. Cílem fáze číslo 3 je přeměnit poznámky a komentáře do výstižných témat zachycujících základní zkušenosti respondentů. Témata by měla být pokusem o zřetelnější zachycení zkušeností dotazovaných.

## 4. Hledání souvislostí napříč tématy

Jakmile je ukončena formulace témat, mohou se výzkumníci pustit do mapování toho, jakým způsobem jsou vzájemně propojena a jak se k sobě vztahují. Není nutné použít všechna témata. Například ta, která se nevztahují k výzkumným otázkám, lze vypustit. Některá témata budou přirozeně nadřazenějším jiným, jiná se propojí v jeden celek. Pokud některá témata spadají do jedné oblasti, je vhodné jim dát nadřazené jméno.

## 5. Analýza dalšího případu

V této fázi se opakují 1. a 4. fáze.<sup>114</sup>

## 6. Hledání vzorců napříč případy

Zde se výzkum přesouvá k propojení jednotlivých analýz. Díky uvědomění si významu některých témat, která se stala nadřazenými, lze analýzu posunout na teoretičtější úroveň. Výzkumníci si kladou následující otázky<sup>115</sup>:

- Jaká je mezi zkušenostmi jednotlivých dotazovaných souvislost?
- Jak téma z jednoho případu osvětluje jiný?
- Které z témat napříč všemi analýzami je nejsilnější?

---

<sup>114</sup> ŘIHÁČEK, Tomáš, Ivo ČERMÁK a Roman HYTYCH. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 19. ISBN 978-80-210-6382-2.

<sup>115</sup> Tamtéž, s. 21.

Kromě výše zmíněných etap je zásadním místem v analýze interpretace. Podle IPA je interpretace zakotvená v textu a autorem\*autorkou je vždy výzkumník\*výzkumnice a jeho\*její životní kontext. „Není možné předvídat, co z našeho předporozumění bude pro danou situaci významné, i naše prekoncepce se navíc proměňují s postupem analýzy. Proto je interpretativní proces dynamický a opakující se, je součástí hermeneutického kruhu ve vzájemné souhře mezi částmi a celkem, stejně jako mezi tím, kdo interpretuje, a tím, jehož zkušenost je interpretována.“<sup>116</sup>

## 2.4 Výzkum

### 2.4.1 Výsledky kvantitativního výzkumu – dotazníkové šetření

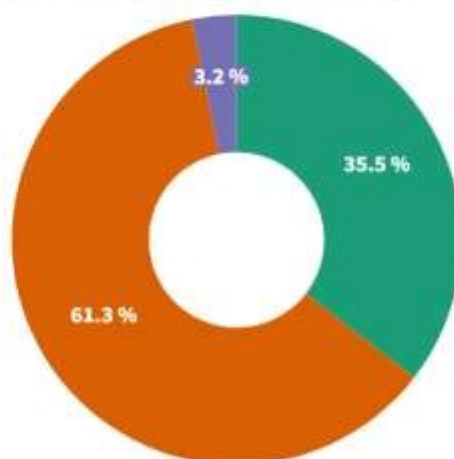
#### 2.4.1.1 Celková spokojenost s profesí a motivace k práci

Co se týče celkové spokojenosti s prací, byly výsledné odpovědi poměrně jednoznačné. Absolutní většina dotazovaných českých sportovních novinářů a novinářek reflektuje svou kariéru na základě profesní spokojenosti pozitivně a je se svou prací rozhodně nebo spíše spokojena. Nespokojenost se v této části dotazníku ukázala v jediném případě, viz Graf 4.

Graf 4

Graf 4  
Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen\*a se svou prací?

■ Rozhodně spokojen\*a ■ Spíše spokojen\*a ■ Spíše nespokojen\*a

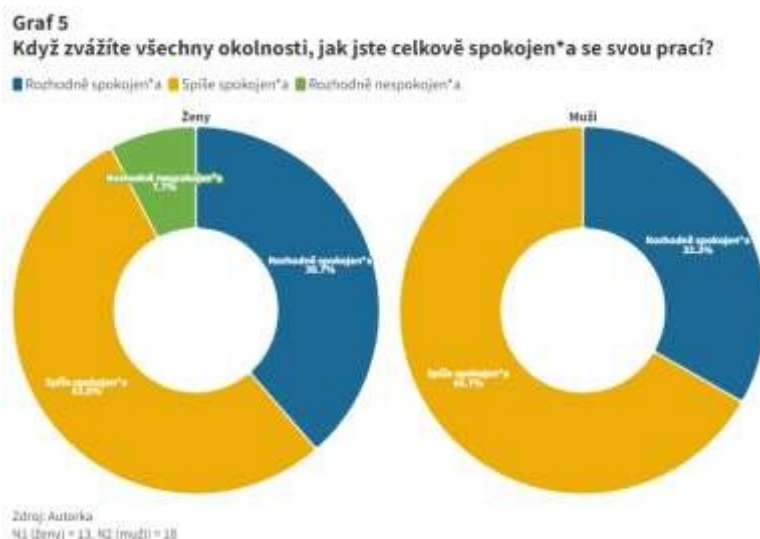


Zdroj: Autorka  
N = 31

<sup>116</sup> ŘIHÁČEK, Tomáš, Ivo ČERMÁK a Roman HYTYCH. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 22. ISBN 978-80-210-6382-2.

Graf 5 ukazuje pohled na celkovou spokojenost na základě genderu.

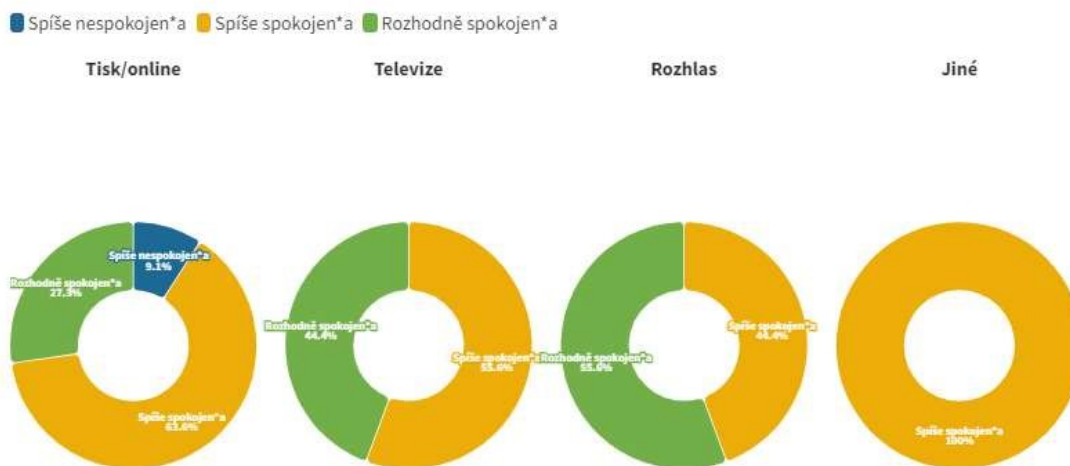
Graf 5



V případě spokojenosti ve spojení s typem médií, ve kterých dotazovaní pracují, vykazovali nejvíce spokojenosti lidé z televizních a rozhlasových médií, kde byli rozhodně nebo spíše spokojeni všichni dotazovaní. Z Grafu 6 pak vyplývá, že nějaká forma nespokojenost se ukázala v kategorii tištěných/online médiích.

Graf 6

**Graf 6**  
Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen\* a se svou prací?



Zdroj: Autorka  
N1 (tisk/online) = 11, N2 (TV) = 9, N3 (Rozhlas) = 9, N4 (Jiné) = 2

Co se týče jednotlivých aspektů spokojenosti, největší spokojenost vyjádřili respondenti a respondentky se zajímavostí práce. S tou je rozhodně spokojeno 71 % lidí, zbylých 29 % je s tímto aspektem práce spíše spokojeno. V případě spokojenosti se zajímavostí práce se tak naplnila teorie zájmu jako jednoho z hlavních zdrojů motivace. Říčan totiž uvádí, že zájem o určitou činnost člověka aktivizuje, rozvíjí a obohacuje jeho osobnost. Tím, že tuto zájmovou činnost vykonává, tak uspokojuje své potřeby.<sup>117</sup> Z dotazníku je tedy zřejmé, že sportovní žurnalistika je pro dotazované novináře a novinářky dostatečně zajímavou oblastí a její atraktivita je uspokojuje.

V pořadí spokojenost následují po zajímavosti práce vztahy k nadřízeným, se kterými je rozhodně spokojeno 64,5 % dotázaných. Tato kategorie bude detailněji rozpracována v další části analýzy.

Ve všech ostatních sledovaných oblastech dosáhla spokojenost novinářů a novinářek maximálně 50 %.

Pouze 42 % respondentů a respondentek uvedlo, že je spíše nebo rozhodně spokojeno s organizací pracovní doby (příchod do práce, odchod z práce, volno). Z tohoto výsledku vyplývá, že sportovní žurnalistika neumožňuje mít pracovní dobu příliš organizovanou vzhledem k tomu, o jak časově náročné odvětví plné změn se jedná. V teoretické části jsem citovala Andrewse, který sportovní žurnalistiku označil jako práci s „*dlouhou a nespolečenskou pracovní dobou, ve večerních hodinách nebo o víkendech*“<sup>118, 119</sup>. Jak už bylo uvedeno v teoretické části, sportovní akce se často vlivem vnějších a hůře ovlivnitelných okolností<sup>120</sup> mohou nečekaně protáhnout. Pracovní doba se ve sportovní žurnalistice hůře organizuje i vzhledem k tomu, že prakticky nekončí. To souvisí s nástupem digitalizace, která odstranila tradiční uzávěrky, které představovaly pro věkově starší

---

<sup>117</sup> ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 108. ISBN 978-80-247-3133-9.

<sup>118</sup> ANDREWS, Phil. *Sports Journalism: A Practical Introduction* [online]. Praha: SAGE Publications, 2017 [cit. 2023-04-04]. ISBN 9781526401939. Dostupné z: <https://sk-sagepub-com.ezproxy.is.cuni.cz/books/sports-journalism-a-practical-introduction-second-edition>

<sup>119</sup> Negativní zkušenost s organizací pracovní doby mohu potvrdit i já sama. Více než tři roky jsem působila ve sportovním médiu, primárně coby hokejová reportérka. Organizace pracovní doby byla prakticky nemožná. Mnohdy jsem musela za kolegu\*kolegyni na poslední chvíli pokrýt hokejový zápas na stadionu ve vzdálenější části republiky a v součtu s přípravami jsem tomu věnovala celý den navíc.

<sup>120</sup> Ze zkušeností mohu jmenovat například prodloužení zápasu, čekání na respondenty\*respondentky, tvorba reportáží navíc, dopravní komplikace během cestování na sportovní akce a tak dále.



novináře a novinářky „objektivní konec pracovního dne“<sup>121</sup>. Na současné novináře a novinářky se v souvislosti s digitalizací a multimedializací klade nárok na neustálé monitorování prostředí, ve kterém se kdykoli může něco stát a oni tak musí být neustále k dispozici.

Naopak největší nespokojenost panovala s platovým ohodnocením. V této oblasti je rozhodně spokojeno jen 9,7 % dotázaných, spíše spokojených je 38,7 %. Rozhodně nebo spíše spokojených tedy nebylo ani 50 % respondentů a respondentek. Finanční stránce se bude analýza věnovat podrobněji v další části.

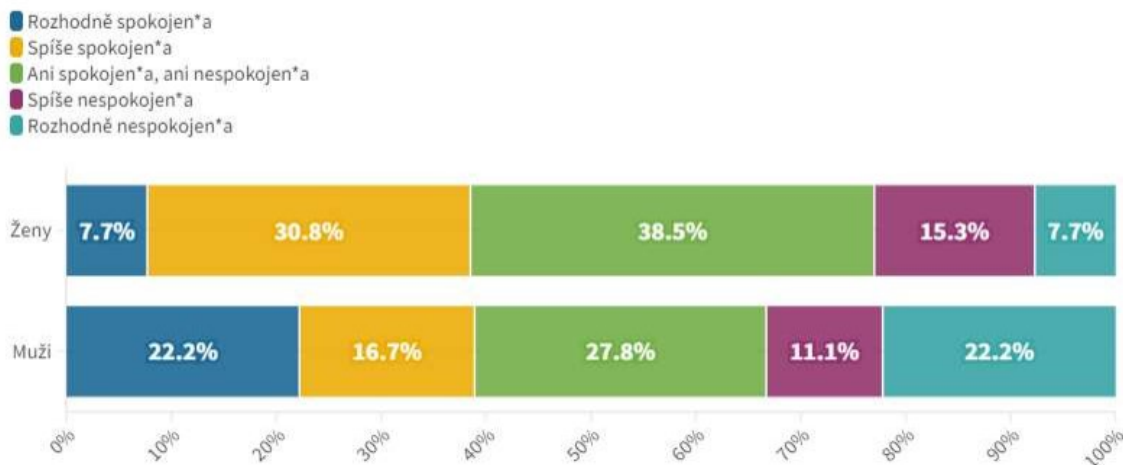
Po otázce týkající se financí se druhá největší nespokojenost ukázala u možností profesního povýšení, kterou za neuspokojivou považuje 29,9 % dotázaných. S možností povýšení je ve své práci spokojeno jen 38,7 % lidí. Kariérní růst je přitom pro zástupce a zástupkyně generace Y podle výzkumu Jagnaniho a Achnani tím nejdůležitějším důvodem, proč do práce nastoupit.<sup>122</sup> Detailnější výsledky v kategorii spokojenosti s možností profesního povýšení zobrazuje Graf 7.

---

<sup>121</sup> DAUM, Evan a Jay SCHERER. Changing work routines and labour practices of sports journalists in the digital era: a case study of Postmedia. *Media, Culture & Society* [online]. 2018, 40(4) [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.1177/016344371771499. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0163443717714992> <sup>122</sup> JAGNANI, Kiran a Bhumika ACHNANI. Managing generation Y in the pursuit of creating an effective organisation. *Journal of Management Research and Analysis* [online]. 2019, 6(3), 150–153 [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.18231/j.jmra.2019.031. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/336766733\\_Managing\\_generation\\_Y\\_in\\_the\\_pursuit\\_of\\_creating\\_an\\_effective\\_organisation](https://www.researchgate.net/publication/336766733_Managing_generation_Y_in_the_pursuit_of_creating_an_effective_organisation)

Graf 7

### Graf 7 Jak jste spokojen\*a s možností povýšení?



Zdroj: Autorka  
N1 (ženy) = 13, N2 (muži) = 18

Další kategorií spokojenosti byla otázka stejných podmínek pro muže a ženy ve sportovních médiích. Spokojeno je s nimi 72,2 % mužů. Dalších 22,2 % z nich uvedlo, že se jich tato otázka netýká. Spíše nespokojenost vyjádřilo jen 3,2 % novinářů, tedy jediný. Co se týče novinářek – žen, dosáhla jejich nespokojenost s rovnými podmínkami pro muže a ženy ve sportovních médiích 53,8 %. Rozhodně spokojených bylo 23,1 % z nich, spíše spokojená nebyla žádná. Nepatrně vyšší nespokojenost sportovních novinářek s rovnými podmínkami pro muže a ženy reflektuje poznatek z teoretické části, podle nějž ve sportovních redakcích funguje rigidně hierarchická struktura udržující mužskou hegemonii.<sup>123</sup>

Přestože sportovní novinářky určitě dosáhly významného pokroku oproti předchozím letům, v souvislosti s možným kariérním růstem se musejí potýkat s řadou překážek. Právě nerovné podmínky pro muže a ženy jsou jednou z nich.<sup>124</sup>

V další části se dotazník zaměřoval na motivační faktory práce, které sportovní novináři a novinářky považují za důležité. Novinářky a novinářky přikládali důležitost těmto konkrétním položkám: *charakter práce (pracovní náplň), jednání s respektem a úctou, mít*

<sup>123</sup> BOYLE, Raymond. *Sport Journalism: Context and Issues*. London: SAGE Publications, 2006, s. 144. ISBN 1412907985.

<sup>124</sup> HARDIN, Marie a Stacie SHAIN. "Feeling Much Smaller than You Know You Are": *The Fragmented Professional Identity of Female Sports Journalists*. *Critical Studies in Media Communication* [online]. 2006, 23(4), 322–338 [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.1080/07393180600933147. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/07393180600933147?needAccess=true>

*vedle práce dostatek času na rodinu, kariérní růst, možnosti povýšení, dobré mezilidské vztahy na pracovišti, odpovídající platové ohodnocení, jistota zaměstnání, užitečnost.*

Za nejdůležitější motivační faktory novináři a novinářky označili *jednání s respektem a úctou*, které za velmi a spíše důležité považuje 100 % respondentů. Na druhém místě skončilo v hodnocení důležitosti *odpovídající platové ohodnocení*, kterému přikládá důležitost 96,8 % novinářů a novinářek. Zde tak nastal zajímavý rozpor. Přestože absolutní většina dotázaných považuje platové ohodnocení za jeden z nejdůležitějších aspektů pracovní spokojenosti a motivace, z výsledků předchozí části dotazníku vyplynulo, že s platovým ohodnocením je spokojeno jen 48,4 % z nich. Z toho vyplývá, že finanční odměna pro dotazované sportovní novináře a novinářky zdrojem spokojenosti není, naopak s její výší vykazují ve velké míře nespokojenost.

Pro 96,8 % respondentů a respondentek je důležitým motivátorem i *charakter (náplň) práce*, s čímž souvisí už zmiňovaná zajímavost práce. Zde se potvrdil obecný poznatek o generaci Y, pro kterou je zajímavá pracovní náplň jednou z hlavních motivací k tomu, aby v práci setrvala.<sup>125126</sup>

Na pomyslném čtvrtém místě skončila v hodnocení důležitosti položek souvisejících s motivací k práci *potřeba mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky*. Tu za rozhodně nebo spíše důležitou považuje 93,5 % respondentů a respondentek.

*Potřebu mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky* nejvíce reflektovaly věkové kategorie 26–31 let a 40–41 let, u kterých tuto potřebu považovalo za velmi důležitou dvě třetiny dotázaných. Takto vysoká potřeba rovnováhy profesního a soukromého/rodinného života potvrdila jednu z hlavních charakteristik zástupců a zástupkyň generace Y, kteří na rozdíl od předchozí generace X nejsou ochotni profesi obětovat veškerý svůj čas a naopak se mezi soukromým a profesním životem snaží hledat rovnováhu.<sup>127</sup>

---

<sup>125</sup> REZLEROVÁ, Jaroslava. Príchod generace Y na trh práce. In: *Hn.cz* [online]. 17. 6. 2009 [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>

<sup>126</sup> Toto zjištění koresponduje i s mými zkušenostmi. Náplň práce byla i pro mě hlavním motivátorem k tomu, abych ve sportovní žurnalistice setrvala.

<sup>127</sup> REILLY, Peter. Understanding and teaching generationy. *English Teaching Forum* [online]. 2012, 50(1) [cit. 2023-04-04]. ISSN 1559-663X. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/335611172\\_Understanding\\_and\\_teaching\\_generation\\_y](https://www.researchgate.net/publication/335611172_Understanding_and_teaching_generation_y)

Pro 93,5 % je rovněž velmi a spíše důležité *mít dobré mezilidské vztahy na pracovišti*. Pro stejný počet novinářů a novinářek je důležitá *jistota zaměstnání*. V případě vztahů na pracovišti naplnili dotazovaní sportovní novináři a novinářky charakteristický znak generace Y, pro kterou je příjemná atmosféra na pracovišti a pravidelná porada s kolegy a kolegyněmi nezbytná. Naopak v otázce jistoty zaměstnání se dotazovaní novináři a novinářky oproti hlavní charakteristice generace Y, do níž je odborné studie řadí, vymykali. Lidé z generace Y totiž podle vybraných autorů nemají problém s opuštěním nebo změnou práce.<sup>128</sup>

#### **2.4.1.2 Spokojenost s interpersonálními vztahy na pracovišti**

Interpersonální vztahy na pracovišti lze rozdělit do dvou kategorií – na vztahy s kolegy a kolegyněmi a vztah s nadřízenými.

To, že jsou kolegové a kolegyně ochotni jim v práci pomoci, potvrdilo 93,5 % dotázaných. Pro 80,6 % dotázaných platí tvrzení, že si s kolegyněmi a kolegy vyměňují různé informace a rady k práci. Výrazné množství respondentů a respondentek (67,7 %) považuje za důležité vědět, že si jejich práce váží jak jejich kolegové\*kolegyně, tak i nadřízení. Vysoká čísla týkající se vztahů a kooperace s kolegy a kolegyněmi znovu potvrdila, že v tomto směru sportovní novináři a novinářky zcela odpovídají zařazení do generace Y, pro niž je týmová práce a potřeba být začleněn do kolektivu velmi důležitá a od svých kolegů a kolegyně očekávají otevřené a transparentní jednání.<sup>129</sup>

V případě vztahů souvisejících čistě s nadřízenými byly odpovědi v dotazníku rozporuplnější. Podle 71 % dotázaných jedná jejich nadřízený\*nadřízená se svými podřízenými rozhodně spravedlivě. O opaku je přesvědčeno 22,6 % respondentů a respondentek. V případě genderového srovnání se spokojenost s tímto aspektem velmi liší. O tom, že ke svým podřízeným přistupují nadřízení spravedlivě, je nějakým způsobem přesvědčena jen mírně nadpoloviční většina (53,8 %) žen. Naopak mezi muži je toto číslo výrazně vyšší, spravedlivý přístup mají nadřízení podle 83,3 % dotázaných novinářů. Detailnější rozložení ukazuje Graf 8.

---

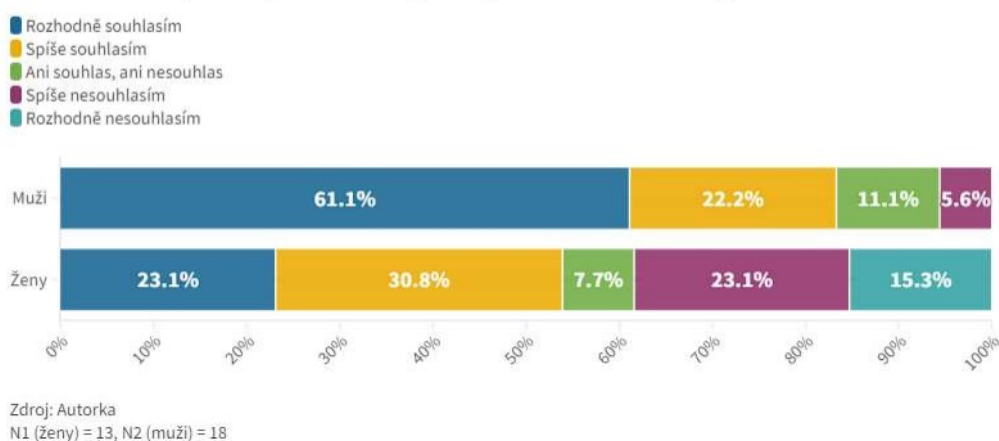
<sup>128</sup> JAGNANI, Kiran a Bhumika ACHNANI. Managing generation Y in the pursuit of creating an effective organisation. *Journal of Management Research and Analysis* [online]. 2019, 6(3), 150–153 [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.18231/j.jmra.2019.031. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/336766733\\_Managing\\_generation\\_Y\\_in\\_the\\_pursuit\\_of\\_creating\\_an\\_effective\\_organisation](https://www.researchgate.net/publication/336766733_Managing_generation_Y_in_the_pursuit_of_creating_an_effective_organisation)

<sup>129</sup> Tamtéž.

Tyto výsledky tak potvrdily zjištění z předchozí části dotazníku, podle kterých jsou s rovnými podmínkami na pracovišti výrazně spokojenější novináři – muži.

Graf 8

**Graf 8**  
**Uvedte, jak souhlasíte s následujícím tvrzením:**  
**Domnívám se, že moji nadřízení jednají se zaměstnanci spravedlivě.**



### 2.4.1.3 Spokojenost s odměňováním a ohodnocením

Kategorie odměňování a hodnocení se týkala několika rozdílných oblastí, v nichž nešlo pouze o číselné údaje. Aby byla výsledná analýza přehlednější, byla kategorie spokojenosti s odměňováním a ohodnocením rozdělena do několika podkategorií.

#### 1. Finanční kategorie obecně

V první kategorii byli respondenti a respondentky rozděleni do jednotlivých kategorií podle toho, jakou výši finanční odměny mají. Definování těchto finančních kategorií bylo nezbytné k podrobnější analýze finančních odměn v jednotlivých typech médií nebo věkových kategorií. Finanční stránka navíc byla v předchozí části dotazníku uvedena jako oblast, se kterou jsou novináři a novinářky spíše či rozhodně nespokojeni. Vzhledem k tomu, že dotazování se na plat/mzdu může být podle mého někým vnímáno jako nevhodné, nebylo zodpovězení tohoto dotazu povinné. Absolutní většina dotazovaných ale výši své odměny uvedla. Rozdělení finančních kategorií a podíl jednotlivých respondentů a respondentek ukazuje Tabulka 1.

Tabulka 1

Výše finanční odměny	Podíl respondentů a respondentek s touto odměnou
Více než 40 000 korun	45,2 %
30 001 – 40 000 korun	22,6 %
25 001 – 30 000 korun	16,1 %
15 001 – 20 000 korun	3,2 %
5000 – 10 000 korun	6,5 %
Odmítli sdělit	6,4 %

Zdroj: Autorka

## 2. Finanční odměna a věk

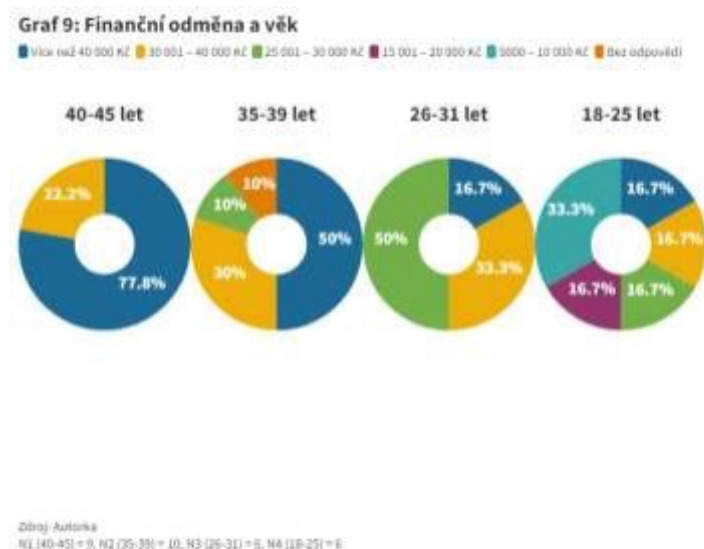
V této podkategorii mě zajímalo zejména to, zda se bude lišit výše odměny u věkově mladších respondentů a respondentek. Vycházela jsem z hypotézy, že mladší lidé budou vydělávat výrazně méně, než profesně zkušenější novináři a novinářky.<sup>130</sup>

Čtyřicet a více tisíc korun vydělávají zejména dotazovaní ve věkové kategorii 40–45 let. U věkové kategorie 35–39 let byli nejvíce zastoupeni lidé s platem nad čtyřicet tisíc korun, jejich podíl byl však oproti předchozí kategorii nižší.

Méně než 25 000 korun si nevydělávají ani respondenti a respondentky ve věku 26–31 let, rozložení už je zde ale zcela jiné. Novináři a novinářky v kategorii 18–25 let pak nejčastěji dosáhnou na finanční odměnu 5 000 – 10 000 korun (33,3 %). Detailní rozložení finančních odměn se znázorněno v Grafu 9.

<sup>130</sup> Vycházela jsem ze svých vlastních zkušeností, protože řada mých bývalých kolegů a kolegyně mého věku, opouštěla sportovní žurnalistiku kvůli nedostatečnému finančnímu ohodnocení. Přestože je práce bavila, nedokázala je uživit. Případně si ke sportovní žurnalistice museli přidat ještě práci v jiném oboru, která je finančně zajistila.

Graf 9



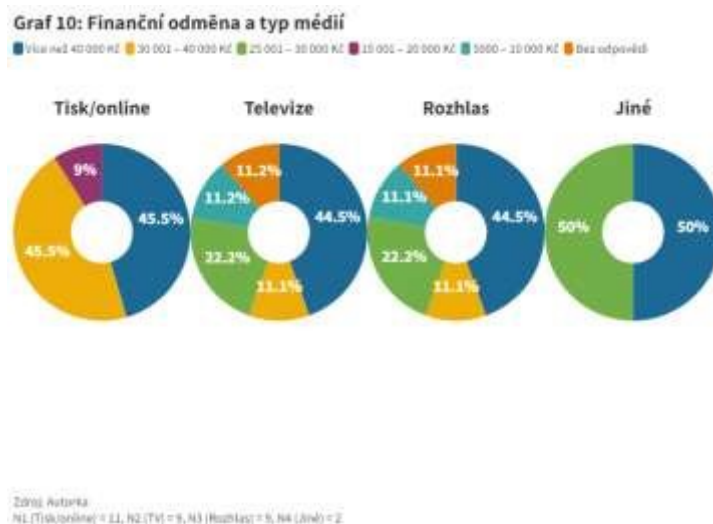
V tomto směru se tedy potvrdila moje hypotéza, že mladší novináři a novinářky vydělávají méně a na vyšší finanční ohodnocení jich v porovnání s profesně zkušenějšími kolegy a kolegyněmi dosáhne menší procento.

### 3. Finanční odměna a typ média

V případě typu médií je nejrozmanitější finanční ohodnocení v případě televizních a rozhlasových médií. U televizních médií je nejvyšší podíl osob, které dosáhnou na 40 001 a více korun (44,4 %). 22,2 % pak uvedlo odměnu ve výši 25 001 – 30 000 korun, shodně 11,1 % vydělává 30 001 – 40 000 a 5 000 – 10 000 korun. Zbývající odmítli finanční odměnu sdělit. U rozhlasových médií byla čísla ve všech kategoriích totožná jako v případě televizních médií.

Nejvyrovnanější odměny uvedly novináři a novinářky z tištěných a online médií, jak dokládá Graf 10.

Graf 10



#### 4. Finanční odměna a gender

Jednou z překážek, se kterou se novinářky podle odborných zdrojů musejí potýkat, je nižší platové ohodnocení oproti mužům.<sup>131</sup> Zajímalo mě tedy, zda moje dotazníková analýza tuto premisu potvrdí.

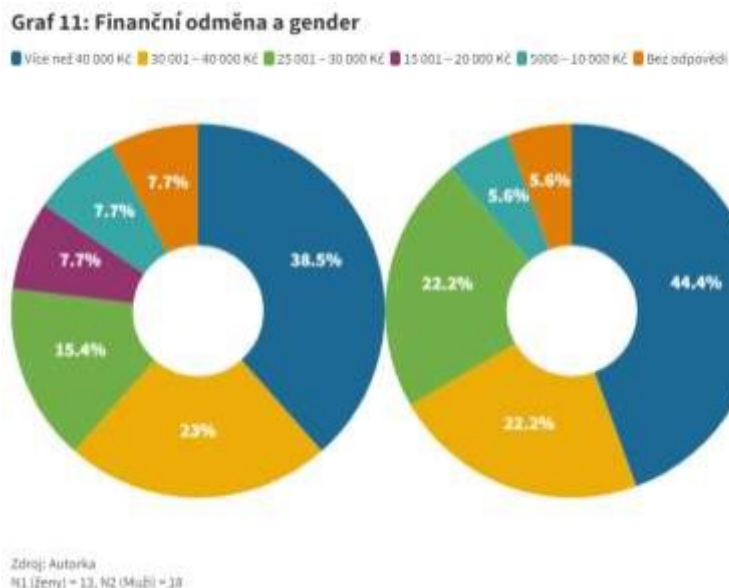
Částku vyšší než 40 000 korun si v případě žen vydělá 38,5 %, což je nejvíce dotazovaných, v případě mužů na tuto částku dosáhne 44,4 % respondentů. V kategorii nejvyšších odměn se tedy výše částky u mužů a žen skutečně liší.

Liší se také výsledek ve finanční kategorii 25 001 – 30 000 korun. V dalších finančních kategoriích jsou výsledky podle genderu vyrovnanější, jak dokládá Graf 11.

<sup>131</sup> HARDIN, Marie a Stacie SHAIN. "Feeling Much Smaller than You Know You Are": The Fragmented Professional Identity of Female Sports Journalists. *Critical Studies in Media Communication* [online]. 2006, 23(4), 322–338 [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.1080/07393180600933147. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/07393180600933147?needAccess=true>



Graf 11



### 5. Další aspekty odměňování a ohodnocování

*Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.*

S tímto výrokem rozhodně nebo spíše souhlasí jen mírně nadpoloviční většina dotázaných, konkrétně 54,8 %. Proti je 19,4 %, neutrální odpověď zvolilo 25,8 % dotazovaných.

Významný rozdíl pak nastal v případě genderu. Zatímco odměňování s ohledem na pracovní výkony považuje za spravedlivé jen 38,5 % novinářek (stejný počet je spíše nebo rozhodně proti, další odpověděly neutrálně). Mezi muži s tímto výrokiem souhlasí více než dvě třetiny z nich. Podrobnější výsledky ukazuje Graf 12.

Graf 12



Podle výsledků této části se tedy znovu musím naklonit k teorii, která sportovní žurnalistiku pojmenovává jako primárně mužský svět. Ženy totiž kromě nespravedlivého přístupu jako takového reflektovaly i nespravedlivý přístup k finančnímu odměňování. I rozdílné platové ohodnocení patří podle Hardin a Shain k jedné z charakteristik nerovného přístupu k mužům a ženám, kdy ženy za stejnou práci dostávají méně peněz než muži.<sup>132</sup>

*Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.*

S uznáním po dobře odvedené práci je rozhodně nebo spíše spokojeno 61,3 % dotázaných, opačnou odpověď zvolilo 19,4 %. Zbylí novináři a novinářky uvedli neutrální odpověď. V případě tohoto výroku opět nastal zajímavý rozpor mezi novináři a novinářkami. Zatímco v případě mužů se uznání dostane 77,8 % respondentů, mezi ženami je počet více než dvakrát menší: 38,5 %. I v této oblasti se projevil významný rozdíl mezi muži a ženami.

Premisa nerovného jednání se sportovními novináři a novinářkami vychází podle odborných zdrojů uvedených v teoretické části práce z přísné hierarchické struktury, která v redakcích udržuje mužskou hegemonii. Přestože mohou být novinářky kvalifikovanější než jejich mužští kolegové, jsou stále omezovány na základě genderových stereotypů a jsou pod drobnohledem mnohem více, než muži. Hardin a Shein upozornily na výzkum diskriminace sportovních novinářek z roku 1995, ve kterém si respondentky stěžovaly na pracovní „neviditelnost“. Přestože odváděly stejnou práci jako novináři, editoři od jejich práce měli mnohem nižší očekávání.<sup>133</sup>

*V práci jsou povyšováni zpravidla ti nejlepší, kteří si to zaslouží.*

V této kategorii byly výsledky mužů a žen opět rozdílné, jak dokládá Graf 13. Povyšování považovalo za rozhodně nebo spíše spravedlivé mnohem více mužů než žen. Mezi ženami bylo v porovnání s muži i mnohem více těch, které s tvrzením rozhodně či spíše nesouhlasily. Potvrdila se tak už zmiňovaná teorie Hardin a Shein, podle které mají ženy těžší cestu i v případě kariérního růstu.<sup>134</sup>

---

<sup>132</sup> HARDIN, Marie a Stacie SHAIN. “Feeling Much Smaller than You Know You Are”: The Fragmented Professional Identity of Female Sports Journalists. *Critical Studies in Media Communication* [online]. 2006, 23(4), 322–338 [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.1080/07393180600933147. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/07393180600933147?needAccess=true>

<sup>133</sup> Tamtéž.

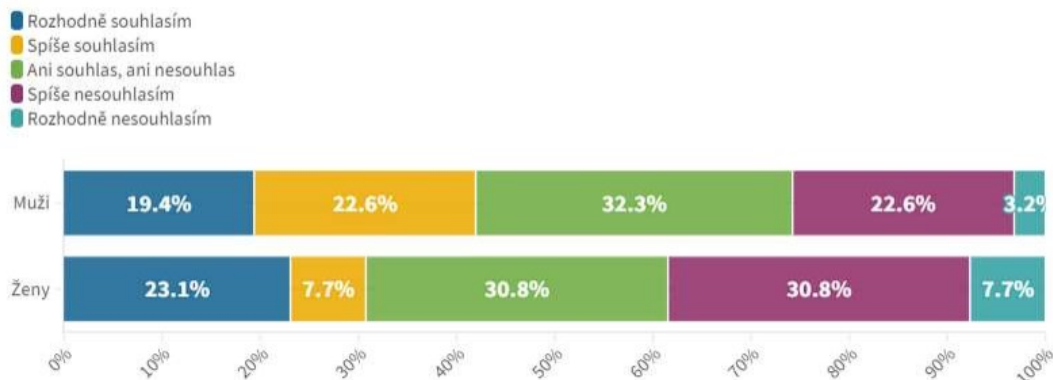
<sup>134</sup> Tamtéž.

Graf 13

**Graf 13**

**Uveďte, jak souhlasíte s následujícím tvrzením:**

**V práci jsou povyšováni zpravidla ti nejlepší, kteří si to zaslouží.**



Zdroj: Autorka  
N1 (ženy) = 13, N2 (muži) = 18

Lišily se také odpovědi novinářek a novinářů podle toho, v jakém médiu pracují. Z dotazovaných pracujících v televizních médiích se spravedlivým povyšováním spíše souhlasí jen 11,1 %, rozhodně nesouhlasí nikdo. Spíše nebo rozhodně je proti 44,4 % dotázaných televizních novinářů a novinářek. U tištěných a online médií byly odpovědi odlišné. Podle 54,5 % je povyšování rozhodně nebo spíše spravedlivé, opačný názor zastává 9,1 %. Nejspokojenější byli se spravedlivým povyšováním lidé pracující v rozhlasových médiích. Spokojenost reflektovalo 55,6 % dotázaných, spíše nespokojených bylo 11,1 %. Absolutní nespokojenost nevyjádřil nikdo. Dalších respondentů a respondentek se otázka netýkala, nebo zvolili odpověď neutrální.

#### 2.4.1.4 Spokojenost s organizací a povahou práce

Tato část dotazníku se týkala aspektů, které souvisejí s organizací práce, její náplní a náročností – tedy charakteristik, které ovlivňují případnou profesní spokojenost. Respondenti a respondentky hodnotili profesi sportovních novinářů a novinářek z hlediska toho, zda ji považují za: jednotvárnou a monotónní, vyčerpávající, plnou nepředvídatelných úkolů, fyzicky náročnou, psychicky náročnou, umožňující sladění se soukromým životem (rodina, přátelé, volný čas), vyžadující vysokou rychlost a vyznačující se tlakem v souvislosti s termíny.

Respondenti a respondentky se nejvíce shodli na tom, že sportovní žurnalistika je práce vyžadující vysokou rychlost. S tímto tvrzením souhlasilo 77,4 % dotázaných. Stejný počet dotazovaných uvedl, že svou práci považuje za psychicky náročnou. Podobný poznatek ve

své práci reflektoval i Jakub Borovský. Respondenti v jeho práci označili snahu vyrovnat se s požadavkem na rychlost jako nejtěžší aspekt současné novinářské práce, který primárně souvisí s novými technologickými možnostmi a požadavky na multimedialitu.<sup>135</sup> Přestože generace Y je charakteristická tím, že její zástupci a zástupkyně s technologiemi vyrůstali a jsou na ně zvyklí<sup>136</sup>, ve sportovní žurnalistice mají nové technologie a jejich možnosti kromě zjednodušení práce i negativní důsledky - vyšší požadavky na rychlost a produktivitu práce a s tím spojený větší tlak. Psychickou náročnost v souvislosti s neustálým připojením zmínili ve své studii také další autoři.<sup>137</sup>

Jednou z vedlejších výzkumných otázek byla ta, zda novinářky\* novináři vnímají vliv své profese na soukromý a rodinný/partnerský život. Vedle zaměstnání má možnost se dostatečně věnovat rodině, přátelům a koníčkům 54,8 % dotazovaných novinářů a novinářek. Spíše nebo vůbec s tímto tvrzením nesouhlasí 16,1 % dotazovaných. Z 80 % nesouhlasily ženy.

V případě genderového rozdělení je s rovnováhou mezi profesním a soukromým životem rozhodně nebo spíše spokojeno 72,2 % dotazovaných mužů a 30,8 % žen. Z pohledu genderu se významně lišila také absolutní spokojenost, jak dokládá Graf 14.

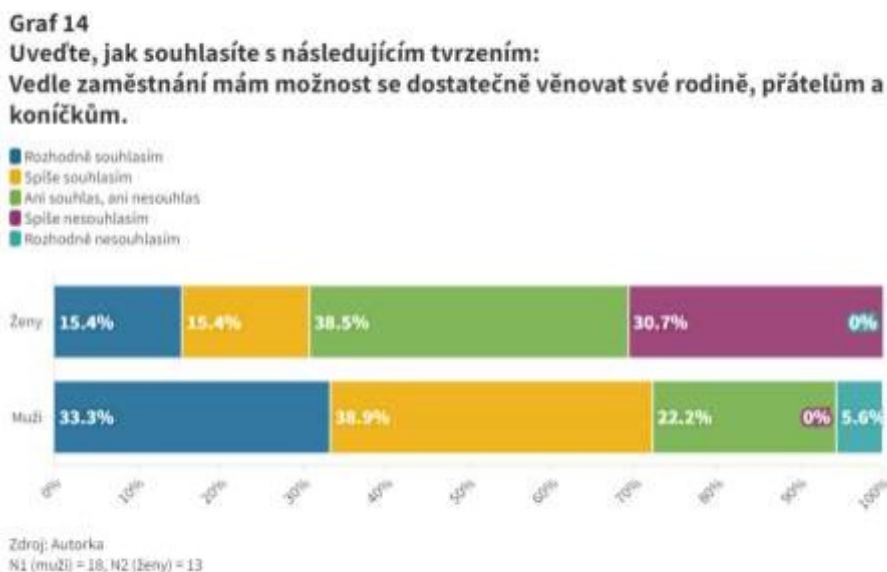
---

<sup>135</sup> BOROVSÝ, Jakub. *Proměna práce sportovního novináře a chodu redakce sportu. Případ světových šampionátů v hokeji*. Praha, 2021 [online]. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd [cit. 2023-04-04]. Vedoucí práce Marta Chladová. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/127379>

<sup>136</sup> JAGNANI, Kiran a Bhumika ACHNANI. Managing generation Y in the pursuit of creating an effective organisation. *Journal of Management Research and Analysis* [online]. 2019, 6(3), 150–153 [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.18231/j.jmra.2019.031. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/336766733\\_Managing\\_generation\\_Y\\_in\\_the\\_pursuit\\_of\\_creating\\_an\\_effective\\_organisation](https://www.researchgate.net/publication/336766733_Managing_generation_Y_in_the_pursuit_of_creating_an_effective_organisation)

<sup>137</sup> DAUM, Evan a Jay SCHERER. Changing work routines and labour practices of sports journalists in the digital era: a case study of Postmedia. *Media, Culture & Society* [online]. 2018, 40(4) [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.1177/016344371771499. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0163443717714992>

Graf 14



Tento výsledek potvrzuje už víckrát zmiňovanou nerovnost mezi muži a ženami. Lze jej porovnat s tuzemským výzkumem z roku 2019, z nějž vyplynulo, že muži jsou v práci flexibilnější než ženy. Zatímco muži jsou častěji schopni své práci obětovat volný čas, ženy se ji snaží skloubit zejména s rodinným životem. Tento jev může souviset se současným nastavením pracovních podmínek, které vycházejí z předpokladu genderové nerovnosti spojené s přísnou dělbou rodinných rolí mezi mužem a ženou.<sup>138</sup>

#### 2.4.1.5 Představy a záměry týkající se zaměstnání

Tato část dotazníku se týkala myšlenek na případné opuštění současné práce. O odchodu někdy uvažovalo 35,5 % dotázaných, z toho 22,6 % o této možnosti uvažovalo určitě, 12,9 % spíše. Celkem 58,1 % lidí o odchodu z práce určitě nebo spíše neuvažovalo. V případě mužů nechtělo svou práci opustit 61,1 %, opačný názor vyjádřila jedna třetina novinářů. Mezi ženami o odchodu vůbec či spíše neuvažovalo 53,8 % z nich. 38,5 % o tomto kroku naopak někdy přemýšlelo.

V případě jednotlivých médií měli nejjednoznačnější odpovědi novináři a novinářky pracující pro rozhlasová média, kde opuštění práce nezvažoval nikdo z dotazovaných. Sto procent naopak uvedlo, že o ničem takovém spíše nebo rozhodně nepřemýšlelo. Naopak v tištěných/online médiích o změně rozhodně nebo spíše uvažovala více než polovina

<sup>138</sup> DUDOVÁ, Radka et al. *Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života* [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007 [cit. 2023-04-04]. ISBN 978-80-7330-119-4. Dostupné z: <https://www.soc.cas.cz/publikace/souvislosti-promen-pracovniho-trhu-soukromeho-rodinneho-partnerskeho-zivota>

respondentů a respondentek. Nepatrně více se tyto myšlenky objevily u novinářů a novinářek z televizních médií. Procentuální rozložení ilustruje Graf 15.

Graf 15



#### 2.4.1.6 Osobní poznámky k tématu spokojenosti

V samotném závěru dotazníku měli respondenti a respondentky možnost svými slovy uvést jakékoli náměty a připomínky, které v souvislosti s tématem profesní spokojenosti a motivace sami\* y považují za důležité. Z 31 dotazovaných využilo možnost doplnění dalších informací celkem 9 lidí.

Přesné zadání otázky v dotazníku znělo následovně:

*Co by se mělo ve Vaší práci změnit/zlepšit/zrušit/zavést v souvislosti se zvýšením Vaší profesní spokojenosti? Uveďte jakékoli náměty, připomínky, které považujete za důležité.*

Mezi osobními poznámkami se v požadavcích na změnu nebo zlepšení nejčastěji opakovalo zlepšení finanční stránky (6x), větší možnost kariérního posunu a rozvoje (5x), generační obměna (2x) a komunikace na pracovišti (2x)

#### 2.4.1.7 Shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplynula odpověď, že sportovní novináři a novinářky reflektují svou kariéru na základě celkové profesní spokojenosti spíše pozitivně. Jednotlivé oblasti spokojenosti, které vytvářejí její celkový obraz, se ale v hodnocení lišily. Největší spokojenost novináři a novinářky reflektovali se zajímavostí práce a obecné vztahy

s nadřízenými. V případě spravedlivého přístupu vedoucích pracovníků a pracovníků k podřízeným ale nastal rozpor mezi novináři a novinářkami. K největším rozdílům v odpovědích na základě genderu docházelo u otázek, které se týkaly spravedlivosti v odměňování, uznávání za dobře odvedenou práci a povyšování. Odměňování s ohledem na pracovní výkon považovalo za spravedlivé jen 38,5 % žen a 66,7 % procent mužů. Uznání za dobře odvedenou práci pozitivně hodnotilo 38,5 % žen a 77,8 % mužů. Že dochází k povýšení jen těch, kteří si to zaslouží, uvedla polovina novinářů, ale jen necelá třetina novinářek. Bez ohledu na gender myslelo pouze 41,9 % dotázaných.

Další částí, kde nastaly výraznější rozdíly, byla otázka zjišťující vliv profese na soukromý a rodinný život, což bylo i hlavní náplní jedné z vedlejších výzkumných otázek. Vedle práce má podle odpovědí dostatek času na rodinu, přátele a koníčky 54,8 % dotázaných. Z těch, kteří nesouhlasili, tvořily z 80 % ženy. Absolutní spokojenost bez výhrad vyjádřila třetina mužů, ale jen 15,4 % žen. Jak se později ukázalo v kvalitativní části analýzy, balanc mezi profesním a soukromým životem je pro mnoho lidí ve sportovních médiích komplikovaný bez ohledu na gender.

Za nejdůležitější motivační faktory, které byly rovněž předmětem vedlejší výzkumné otázky, novináři a novinářky označili *jednání s respektem a úctou*, které za velmi a spíše důležité považovali úplně všichni. Jako druhou nejdůležitější motivaci označili respondenti a respondentky *odpovídající platové ohodnocení* (96,8 %). Spokojena je s finanční odměnou ale pouze necelá polovina (48,4 %).

Z části s osobními poznámkami novinářů a novinářek jsem vyčetla několik závěrů, které potvrdily výše zmíněné poznatky. Nejvíce nespokojenosti novináři a novinářky vyjádřili s nedostatečným finančním ohodnocením a malým počtem příležitostí ke kariérenímu posunu. Poprvé se také objevila žádost o generační obměnu a stížnost na komunikaci.

Dotazníkové šetření nemohlo vzhledem k nedostatečnému prostoru pro vyjádření detailně popsat všechny výzvy, se kterými se sportovní žurnalistika pojí. Položilo ale zásadní témata pro osobní rozhovory, v nichž byly tyto oblasti probrány detailněji.

## 2.4.2 Výsledky kvalitativního výzkumu – polostrukturované rozhovory

Poté, co jsem si na základě dotazníkového šetření definovala hlavní oblasti, jsem provedla všechny rozhovory s respondenty a respondentkami. V nich jsem se zaměřila právě na jednotlivé fenomény, které z dotazníku vyplynuly:

- Reflexe kariéry na základě spokojenosti
- Otázka případného odchodu ze sportovních médií
- Práce versus volný čas a rodinný/partnerský život
- Atmosféra v práci – přátelský kolektiv nebo konkurenční prostředí
- Genderové rozdíly
- Generační rozdíly
- Motivace

Následně proběhla analýza metodou interpretativní fenomenologie tak, jak ji popsal Jan Hendl – zkoumání neproměnných struktur ve zkušenostech jedinců, hledání případných společných rysů a sestavení závěrů, které následovaly po analýze jednotlivých dat.<sup>139</sup> Součástí analýzy byla také reflexe mých zkušeností s tématy, která mi v mnoha případech pomohla lépe se vcítit do zkušeností respondentů a respondentek. Snažila jsem se také analyzovat, jaké postoje v jednotlivých odpovědích rezonují nejsilněji, jak doporučují Jana Koutná Kostínková a Ivo Čermák.<sup>140</sup>

### Reflexe kariéry na základě profesní spokojenosti

Stejně jako v případě dotazníkového šetření reflektují i vybraní čeští novináři a novinářky celkovou profesní spokojenost i v rozhovorech. Takto to popsal například Vladimír: *„Dělám, co jsem vždycky chtěl a všeobecně jsem velmi spokojený. Po čase to i ve sportovních médiích, když člověk překoná určitý wow moment z prvních rozhovorů nebo reportáží, sklouzne k tomu, že je to prostě práce. Ale pro mě skvělá, extrémně zábavná, nestereotypní a každý den jiná.“ (R3)*

*„Když se v této práci dostanete na vrchol, je to opravdu krásné. Máte možnost jezdit po světě, potkávat nejlepší sportovce, dostanete se do prostředí, kam by se běžný smrtelník v civilu nikdy nedostal,“* hodnotila Barbora. **(R6)**

<sup>139</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, s. 268. ISBN 978-80-7367-485-4

<sup>140</sup> ŘIHÁČEK, Tomáš, Ivo ČERMÁK a Roman HYTYCH. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 16. ISBN 978-80-210-6382-2.



Všeobecnou spokojenost reflektovali i další respondenti a respondentky. Někteří se ale rozpovídali o částech profese, s nimiž už tak spokojení nejsou. Například Markéta: *„V rozhlase je to super. Je tam jediný problém, který se ale týká celé sportovní žurnalistiky – že je práce hlavně o víkendech. Plný úvazek má spoustu výhod i nevýhod, ale těch volných víkendů je hodně málo. Šéf navíc dává rozpisy na poslední chvíli, takže něco si víc dopředu naplánovat není úplně ideální.“* (R1)

V rámci možností byl spokojený i Jan, který v době konání rozhovoru už ve sportovním médiu nepůsobil. Právě kvůli nabídce nové práce se navzdory spokojenosti v ČT Sport rozhodl pro změnu: *„Byl jsem ve fázi, kdy jsem si říkal, že bych v televizi mohl klidně zůstat až do důchodu jako někteří. Byla to reální možnost, připouštěl jsem si to. Pak ale přišla specifická nabídka. Něco, v čem se vyznám, navíc v místě mého bydliště, proto jsem se rozhodl vše přehodnotit.“* (R2)

**Shrnutí a reflexe:** Vybraní čeští sportovní novináři a novinářky generace Y reflektují svou kariéru na základě profesní spokojenosti především pozitivně. Podobně jako v dotazníkovém šetření v souvislosti se spokojeností zmínili zejména to, že sportovní žurnalistiku považují za atraktivní, nestereotypní práci se zajímavou náplní. Někteří z respondentů a respondentek otevřeli tematiku oblastí, se kterými naopak příliš spokojení nejsou. Tato témata budou jednotlivě rozpracována v dalších částech analýzy rozhovorů.

#### 2.4.2.1 Otázka případného opuštění sportovních médií

Z osmi respondentů a respondentek se našel jediný, který nikdy neuvažoval o tom, že by z médií odešel, a to Vladimír. Svou práci sportovního novináře považuje za spojení příjemného s užitečným. *„Je to zkrátka tak, že pro mě je práce to, co bych asi dělal mimo ni – sledoval zápasy a žil sportem,“* říká. (R3) Dodává ale, že je otázkou, zda se taková práce dá opravdu dělat celý život. *„Člověk asi musí měnit role, dělat něco pro to, aby nevyhořel.“* (R3)

Podobně uvažoval i Jan, který sportovní médium opustil, přestože byl v ČT Sport víceméně spokojený. *„Byl jsem ve fázi, kdy jsem si říkal, že bych v televizi mohl klidně zůstat až do důchodu jako někteří jiní kolegové. Byla to reální možnost, připouštěl jsem si to.“* (R2). Hokejový tým mu ale nabídl pozici tiskového mluvčího a PR manažera. Díky této nabídce dosavadní postoj přehodnotil. Zlákala ho specifická práce, ve které se určitým způsobem vyznal a jak přiznává, i praktické důvody – bydliště má ve městě, kde hokejový tým působí.

Zbývající tři muži o odchodu ze sportovních médií během své kariéry uvažovali. Vojtěch uvedl, že před několika lety přemýšlel o tom, že by v žurnalistice zůstal, ale zkusil by jinou redakci. „*Tehdy mi přišlo, že sport nemá pro diváka hodnotu.*“ (R4) Uvažoval o tom, že by přešel do redakce vědy. Přehodnotit rozhodnutí mu pomohla pandemie Covid-19. „*Před pandemií a během ní mi došlo, že sport je naopak to, co dokáže diváka v těžkých chvílích odreagovat. Našel jsem v tom velký smysl a začal jsem si své práce daleko více vážit.*“ (R4) Vojtěch dodal, že kdyby se někam přeci jen rozhodl odejít, směřoval by podobně jako Jan – zřejmě do některého sportovního svazu či klubu.

Matěj zažil období, kdy o odchodu uvažoval. U něj to ale nikdy nepřešlo do roviny, že by jinou práci aktivně hledal. Jako důvod označil unikátní sestavu lidí v redakci, kteří mu jsou věkově blízko. Označil je za jeden z důvodů, kteří ho na současném místě drží.

Petr uvedl, že uvažoval o odchodu do úplně jiného oboru. O změně přemýšlel zejména kvůli tomu, že sportovní žurnalistika není podle jeho názoru zrovna nejlépe placená a není si jistý, zda by její výběr dnes někomu doporučil. I když o odchodu přemýšlel, zatím prý vždy převážila láska k oboru.

Barbora i Tereza zvažovaly svůj odchod v souvislosti s rodinným životem. Barbora uvedla, že s každým porodem a následnou mateřskou uvažovala, že už se nevrátí. Jako těžké období označila návrat do práce po porodu syna i Tereza: „*Synovi bylo asi dva a půl roku. Bylo velmi těžké návrat do práce a rodinný život sladit, protože sportovní žurnalistika je na čas velice náročná. Tehdy jsem přemýšlela, jestli vůbec tu cestu najdu. Jindy jsem o odchodu z médií neuvažovala.*“ (R7)

S Markétou proběhl rozhovor v době, kdy čekala svého prvního potomka. O odchodu z médií prý ale hodně uvažovala už v době, kdy odcházela z České televize do Českého rozhlasu. „*Kdyby ta nabídka nepřišla, tak nevím, jestli bych třeba z České televize nešla rovnou na mateřskou a pak bych se rozmýšlela, co dál.*“ (R1) Jako důvod uvedla nemožnost dalšího kariérního postupu. „*Člověk tam dosáhl nějaké určité „mety“, neříkám, že byla nějak extra vysoká, ale přišlo mi, že už nebylo moc kam postupovat. Místa byla obsazená starými tvářemi a člověk s tím nemohl nic dělat.*“ (R1) Díky nabídce z Radiožurnálu Sport ale v médiích zůstala.

## Shrnutí a reflexe:

Mezi důvody, které by sportovní novináře a novinářky vedly k případnému opuštění profese, patřily v rozhovorech zejména atraktivní nabídka jiné práce, nedostatečné finanční ohodnocení, nulový kariérní růst a zharmonizování profesního a soukromého života.

Obecně se odpovědi respondentů a respondentek ve většině případů shodovaly s mou hypotézou založené na vlastních zkušenostech a zkušenostech mého okolí.

Teorii o generaci Y dostal v případě odchodu z práce Jan, který byl na reportérské pozici ve sportovním médiu spokojený. Přišla ale zajímavá a výhodnější nabídka, kterou se navzdory své spokojenosti rozhodl přijmout. O odchodu uvažoval i Matěj, kterého ale ve sportovním médiu udržel zejména kolektiv kolegů a kolegyně. Jeho postoj lze také zařadit do charakteristických postojů generace Y, pro které je atmosféra na pracovišti zásadní.<sup>141</sup> Nedostatečné finanční ohodnocení, často zmiňované jako zdroj nespokojenosti v dotazníkovém šetření, uvedl jako důvod k potenciálnímu odchodu pouze Petr. Podle mého názoru nejzajímavější důvod k případnému opuštění profese uvedl Vojtěch, pro kterého přestala být na určitý čas práce sportovního novináře atraktivní, a přestal v ní vidět smysl. O opaku ho nakonec přesvědčila pandemie Covid-19.

### 2.4.2.2 Práce versus volný čas a rodinný/partnerský život

V otázce balancování profesního a soukromého života záleželo u jednotlivých respondentů a respondentek na tom, v jakém životním stavu a profesní fázi se nacházeli.

Například pro Vladimíra je v současné době prioritou práce. „*Nemám závazky, děti, soustředím se na práci. Mám sny, které bych si v ní chtěl splnit, kolem práce se nyní točí můj život. Na prvním místě mám tedy práci a až pak nějaký soukromý život.*“ (R3) Je si vědom toho, že s případným rodinným životem může v budoucnu přijít změna v profesním životě. Je toho názoru, že jedna oblast může negativně ovlivňovat druhou a obráceně. „*Když se podívám ve svém okolí mezi kolegy, tak vidím, jak náročné to pro ně je. Mají rodinu, ale o víkendech jsou na přenosech, na zápasech. Nebo naopak někomu se kvůli náročnému režimu v práci nedaří najít druhou polovičku a v tomto směru se nějak posouvat.*“ (R3)

---

<sup>141</sup> JAGNANI, Kiran a Bhumika ACHNANI. Managing generation Y in the pursuit of creating an effective organisation. *Journal of Management Research and Analysis* [online]. 2019, 6(3), 150–153 [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.18231/j.jmra.2019.031. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/336766733\\_Managing\\_generation\\_Y\\_in\\_the\\_pursuit\\_of\\_creating\\_an\\_effective\\_organisation](https://www.researchgate.net/publication/336766733_Managing_generation_Y_in_the_pursuit_of_creating_an_effective_organisation)

Vybalancovat vše tak, aby novináři a novináři dokázali dávat sto procent práci i rodině, je podle něj extrémně složité.

I Matěj byl toho názoru, že když je člověk mladý a bez závazků, tak by se měl práci věnovat více, než lidé s rodinou, dětmi a určitá aktivita nad rámec se od něj očekává. S postupem času a případným příchodem rodiny je podle něj potřeba najít určitý balanc mezi jednotlivými oblastmi. Ne každému se to podle něj povede. *„Máme lidi, kterým je padesát, nemají rodinu a stále žijí prací. Mně je třicet, jsem ženatý a myslím si, že balanc jsem našel a umím si práci uzpůsobit. Rozhodně nemám pocit, že by mi nějak zasahovala do soukromého života. Samozřejmě může se stát nenadálá událost, kdy se k počítači musí sednout a zruší se třeba kino, divadlo nebo akce s dětmi. Za těch osm let se mi to stalo tak pětkrát.“* (R5)

Vojtěch souhlasil s tím, že sportovní žurnalistika je časově specifická disciplína a zabírá hlavně víkendy. Dodal ale, že ne vždycky měl pocit, že by se práci věnoval na úkor volného nebo rodinného času. *„Vždycky ten systém fungoval s partnerkami, které měly podobný režim, jako já – mohly pracovat o víkendu a v týdnu měly volněji. Aktuálně je to trochu problém, protože moje partnerka má volné víkendy, tak se vidáme méně.“* (R4). Po deseti letech v televizi si prý začíná čas od času volný víkend prosazovat.

Jan uvedl, že práce v televizi byla v jeho případě hodně na úkor volného času a celkového režimu. *„Dokonce jsem měl zdravotní problém, který byl zřejmě způsobený špatnou životosprávou nebo špatným nastavením s tím souvisejícím. Musel jsem se pak zamyslet nad tím, jak svůj režim stabilizovat.“* (R2) *„Člověk si potřeboval vydělat, takže bral práci bez ohledu na to, jestli to bylo v týdnu nebo o víkendu. Osobní volno člověk dokáže potlačit, partnerský a rodinný život jsem se snažil alespoň nějakým způsobem vyvažovat.“* (R2) Přestože se se svou dnes už manželkou poznali v době, kdy už ve sportovních médiích pracoval a ona tak věděla, v jakém režimu funguje, jednoduché to prý nebylo. Podle Jana je vybalancování hodně o kompromisech ze strany partnera\*partnerky.

Potřebu určité tolerance druhé polovičky zmínily i některé novinářky, například Markéta. V České televizi si jako externí redaktorka mohla volno plánovat lépe, v Českém rozhlasu to prý někdy bývá složitější. *„Ale když jsem opravdu nutně potřebovala, ani v Českém rozhlasu nebyl problém si volno domluvit.“* (R1)

Pro Terezu bylo nejhroší sladit pracovní a soukromý život v době, kdy se jí narodil syn. Jak přiznala, velkou oporu měla a má ve svém manželovi. „*Když jsme se poznali, tak už jsem sportovní novinářinu dělala a on věděl, co to obnáší. Že jsou to víkendy, večery. Ne každý by byl tak tolerantní, aby dokázal říct: Ty jo, ženská tady jezdí po večerech s bandou chlapů, vrací se ve dvě v noci a já mám „na krku“ dítě.*“ (R7) Sama balanc mezi prací a rodinou našla. Jak ale uvádí, platí za to určitou daň – sama na sebe čas prakticky nemá. „*Bud' jsem v práci, nebo se snažím manželovi a synovi vynahradiť čas, kdy nejsem doma. Takže se dá říct, že sama sebe šidím.*“ (R7)

Barbora považuje skloubení volného času a práce za velmi těžké především kvůli tomu, že je práce nepravidelná. „*Já mám dnes tu výhodu, že jsem studiová moderátorka. To se dá lépe naplánovat, pokud máte kolegy, kteří jsou na tom s časem podobně. Ale pokud je člověk zaměřením třeba reportér/ka, tak to jde velmi obtížně. Pracuje se v různých časových pásmech. Zápas a turnaje, které se někdy zpracovávají, začínají třeba ve čtyři ráno, musíte to skloubit. A je to ještě složitější, když máte děti.*“ (R6) Sama coby reportérka prý často odcházela z budovy televize poslední a je ráda, že mladší novináři a novinářky už nic takového absolvovat nechtějí.

**Shrnutí a reflexe:** Novináři vnímají vliv své profese na soukromý a rodinný život velmi výrazně. Primárně se jednalo o ženy, těžkosti v tomto směru ale potvrdili i někteří muži. Podle dvou novinářů rovnováhy mezi profesním a soukromým životem docílit jde, záleží ale na systému, který si člověk nastaví a na tom, aby se uměl ozvat. Mnohdy je také potřeba tolerance ze strany partnera/partnerky, která ale dle zkušeností některých novinářů není samozřejmá. Jedna z novinářek dosáhla rovnováhy mezi prací a rodinou pouze tím, že upozadila sebe sama a své vlastní zájmy. Podle několika dotazovaných se vyšší pracovní nasazení takzvaně nad rámec povinností očekává spíše od mladších novinářů a novinářek, kteří jsou bez rodinných závazků. Barbora se ale domnívá, že mladší sportovní novináři a novinářky už nechtějí práci věnovat veškerý čas na úkor ostatních oblastí. Její názor se shoduje s charakteristikou generace Y, která navzdory nízkému věku odmítá vše podříditi práci.<sup>142</sup>

---

<sup>142</sup> REILLY, Peter. Understanding and teaching generationy. *English Teaching Forum* [online]. 2012, 50(1) [cit. 2023-04-04]. ISSN 1559-663X. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/335611172\\_Understanding\\_and\\_teaching\\_generation\\_y](https://www.researchgate.net/publication/335611172_Understanding_and_teaching_generation_y)

Postoj, že by měli mladí novináři a novinářky na startu své kariéry věnovat práci maximum, vyjádřili pouze muži. Domnívám se, že je to už z několikrát zmiňovaného důvodu, který ve studii popsala Marta Vohlídalová. Podle ní jsou muži v práci obecně flexibilnější než ženy. V současných pracovních podmínkách totiž přetrvává genderová nerovnost v oblasti dělby rodinných rolí mužů a žen. Pracovní trh požaduje nezávislé a ničím nevázané jedince, kteří se přizpůsobí požadavkům zaměstnanců. V rozporu s tím je tradiční rodinný model, podle kterého se jeden z partnerů (zpravidla muž) podřídí pracovnímu trhu, druhý (zpravidla žena) rodině a domácnosti. Pro ženu v takové pozici je pak mnohem náročnější usilovat o rovnocenné profesní uplatnění.<sup>143</sup> A pokud toho dosáhne jako například Tereza, o to méně času jí zbývá na uspokojení svých vlastních potřeb – musí upozadit vlastní potřeby, zájmy a koníčky.

Nerovnosti v této oblasti kromě odpovědí v této práci potvrzují také respondentky v diplomové práci Dity Ondřejkové. „*Samozřejmě, protože můžete mít plnou pusť řeči o tom, jak je to pro všechny stejné, ale není. Ano, z profesního hlediska je leccos stejné. Ale u žen je to daleko těžší. Já často vídám v práci, jak tátové od rodin mohou naprosto bez problémů jet tam a tam. A ještě k tomu si stíhají zahrát s kluky fotbálek, tamhle na badminton. Anebo budou až do noci sedět na Kavkách a něco připravovat. Což jako žena absolutně nemůžete podniknout, protože my ty děti máme na starost a přestože třeba můj muž je takový ten moderní otec, který to nevnímá tak, jako ty máš děti a něco, ale my se staráme napůl. Řada mužských kolegů má děti a nemusí řešit to samé, čemu je denně vystavena žena,*“<sup>144</sup> uvedla jedna z respondentek, jejíž odpověď ilustruje častý problém sportovních novinářek.

Poznatky ohledně harmonizace práce a soukromého života se shodují s mými zkušenostmi. Přestože jsem věděla, že zejména na začátku kariéry bych se měla práci věnovat maximum, jako to uvedli Vladimír nebo Matěj, dostála jsem několika charakteristikám generace Y.

---

<sup>143</sup> DUDOVÁ, Radka et al. *Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života* [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007 [cit. 2023-04-04]. ISBN 978-80-7330-119-4. Dostupné z: <https://www.soc.cas.cz/publikace/souvislosti-promen-pracovniho-trhu-soukromeho-rodinneho-partnerskeho-zivota>

<sup>144</sup> ONDŘEJKOVÁ, Dita. *Profese sportovní novinářky programu ČT Sport (případová studie)*. Brno, 2016 [online]. Diplomová. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/a0sne/DIPLOMOVA\\_PRACE\\_FINAL.pdf](https://is.muni.cz/th/a0sne/DIPLOMOVA_PRACE_FINAL.pdf)

Jakmile se objevila výhodnější nabídka, ze sportovního média jsem odešla. Podobný postoj zaujalo i několik mých bývalých kolegyň, které sportovní média opustily ještě dříve, případně později než já. Důvodem bylo ve všech případech náročné sladování profesního a soukromého života.

### 2.4.2.3 Atmosféra v práci – přátelský kolektiv nebo konkurenční prostředí?

U této otázky se odpovědi jednotlivých respondentů a respondentek odlišovaly výrazněji více než v dotazníku, kde ohledně vztahů s kolegy a kolegyněmi panovala všeobecná spokojenost. Během rozhovorů jsem se navíc ptala, zda vztahy na pracovišti nějakým způsobem ovlivňuje také strach z konkurence. Vycházela jsem z dalších výsledků dotazníku, které ukázaly výraznou nespokojenost s možnostmi kariérního postupu a také z teorie Boyla, podle kterého určitému nepřátelství a konkurenčním tlakům ve sportovních médiích čelí zejména novinářky.<sup>145</sup>

Podle Matěje záleží na tom, v jaké pozici se sportovní novinář\*ka nachází a kam až se mu\*jí podaří vystoupat v hierarchii redakce. „*Mně se to podařilo docela rychle, po dvou letech jsem jel na olympiádu a od té doby jezdím na vrcholné (soutěže pozn. autorky) pravidelně.*“ (R5) Na druhou stranu dodal, že on sám není žádný egoista, který by svou hlavu potřeboval vidět v novinách.

Zcela opačně a velmi otevřeně se vyjádřila Tereza, podle které neegoističtí lidé nemají v médiích šanci. „*Média, hlavně audiovizuální, jsou sdružení egoistů. Tuhle práci nemůže dělat nikdo, bez ega. Kdo nemá ego, tak nemá kuráž a nemůže před kameru.*“ (R7) I když jsou prý v O2 TV Sport s dalšími kolegy a kolegyněmi dobrá parta a dokáží se vzájemně podržet, pořád jde o „*brutálně konkurenční prostředí, kde každý jede sám za sebe, protože každý chce na vrchol.*“ (R7) Tereza se navíc domnívá, že zásadní roli hraje v tomto kontextu právě zmiňovaná otázka genderu. Uvedla vzpomínku z doby, kdy do O2 TV nastupovala: „*Výkonný ředitel mi tehdy řekl: Připrav se na to, že když budeš dobrá, tak ti to chlapi dají sežrat. Nezkousnou, že je žena lepší než oni. Bohužel to tak je. Zažila jsem i to, že se hledaly opravdu hlouposti, které se mi vyčítaly, abych náhodou nebyla lepší než nějaký muž.*“ (R7) U Terezy se tak potvrdila teorie o složitější cestě žen, kterou ve sportovních médiích mají.

---

<sup>145</sup> BOYLE, Raymond. *Sport Journalism: Context and Issues*. London: SAGE Publications, 2006, s. 144. ISBN 1412907985.

Kromě genderu hraje velkou roli ve vnímání konkurenční atmosféry také věk. Mnoho dotazovaných zmínilo, že tlak v tomto směru vnímají hlavně lidé, kteří v médiích teprve začínají. Ve všech případech je spojovala práce pro Českou televizi. „*V rámci posunu, obzvláště u mladších a trochu pokročilejších lidí je to těžké, protože už není moc kam postoupit. Tam jsem třeba narážel na určité třecí plochy mezi pokročilými mladými lidmi a lidmi, kteří jsou tam déle. Hledělo se spíš na to postavení než na to, jak člověk práci dělá,*“ (R2) uvedl Jan, přestože jinak označil své působení v ČT Sport za velmi přátelské.

Podobně se vyjádřil i Vojtěch a jako jediný dotazovaný muž sám otevřel i už zmíněnou problematiku genderu: „*Pokud je člověk na začátku cesty, tak určitě cítí konkurenční tlaky. V případě České televize jsem se pošťuchoval se spoustou kolegů. Já už jsem tam asi zakořenil tak silně, že žádné konkurenční prostředí nevnímám. Je možné, že se to liší u mužů a žen. Myslím si, že mezi muži je situace lepší. Na druhou stranu i já mám s některými mužskými kolegy řekněme zvláště nastavené vztahy.*“ (R4)

S odpověďmi výše se shodovaly i dvě novinářky, které v České televizi působily nebo stále působí. Nedávno toto prostředí opustila Markéta. „*V České televizi je to prostředí hodně konkurenční, každý si takzvaně „jede“ na sebe. Je těžké se tam k něčemu dostat. Když už se to člověku povede, tak si to chce samozřejmě hlídat.*“ (R1) V tomto směru vnímá největší rozdíl mezi Českou televizí a Českým rozhlasem – tam prý za vzájemnou pomocí nikdo nic zjištěně nehledá a je to tam přátelské.

I podle Barbory je sportovní novinář\*ka pod největším tlakem na začátku cesty. „*Když jsem začínala, tak jsem kolem sebe v práci měla málo lidí, kteří mi fandili.*“ (R6) I když je podle ní potřeba vnímat kontext redakce, kde se jednotlivá zaměření novinářů a novinářek liší (moderátor\*ka, redaktor\*ka, reportér\*ka), obecně je konkurence ve sportovních médiích zcela zásadní. „*Bojuje se o dobrou práci, o to, kdo se tváří v tvář setká s Usainem Boltem nebo Rogerem Federerem. Konkurenční tlak je obrovský. A i když to často veřejnost nevnímá, protože my sportáři jsme „děsně fajn lidi, máme rádi srandu a sport“, je to tak. Když přijde někdo mladší, kdo má entuziasmus, nadšení a drive, tak velmi pozoruji, že se vždycky s příznivým prostředím neseťká.*“ (R6)

**Shrnutí a reflexe:** V této části analýzy jsem respondenty a respondentky rozdělila na tři skupiny. Zástupci té první se už určitým způsobem v médiích prosadili na jim vyhovující pozici a vytěsnili to, jak může být prostředí sportovní žurnalistiky konkurenční a náročné zejména pro začínající novináře a novinářky. Druhou skupinu tvořili lidé, kteří si těžší pozici



mladých novinářů a novinářek uvědomují, dávají ji do spojitosti výlučně s přísnou hierarchií a třecími plochami mezi jednotlivými generacemi novinářů a novinářek. V těchto dvou skupinách se nacházeli pouze novináři – muži. Třetí skupinu tvořily z výrazné většiny novinářky, které konkurenční prostředí daly do roviny genderové. Potvrdila se mi hypotéza, že ženy si konkurenční prostředí uvědomují mnohem více, protože zejména její začátky byly vzhledem k výše uvedených poznatkům těžší než v případě jejich mužských kolegů.

Velmi výrazně se zde promítly také typy médií, pro které dotazovaní novinářky a novinářky pracovali nebo pracují. Určité konkurenční prostředí bez výjimky zmiňovali všichni novináři i novinářky, kteří v některé fázi své kariéry působili (nebo stále působí) v redakci sportu České televize. Podle Vojtěcha je horší situace v ČT Sport u novinářek. Začínající novinářky naráží podle něj zejména na nevrzivost starších kolegyně. Svou roli zde může hrát i fakt, že novinářky se v některých případech mohou vůči nerovným genderovým vztahům, které mediálními organizacemi prostupují, stát imunní a tím samy přispívat k posilování maskulinní novinářské kultury.<sup>146</sup>

#### 2.4.2.4 Genderové rozdíly ve sportovní žurnalistice

V této části práce jsem se zaměřila na oblast, která má spojitost s předchozí kategorií konkurenčního prostředí a v níž se v dotazníkovém šetření ukázaly největší rozdíly. Tedy na vnímání spokojenosti ve sportovních médiích v závislosti na genderu. Respondentkám jsem položila otázku týkající se jejich postavení v médiu a toho, zda vnímají odlišnosti mezi přístupem k nim a k jejich mužským kolegům. Stejně tak jsem se zeptala novinářů – mužů, zda to mají jejich kolegyně, případně ženy v médiích obecně těžší či jednodušší než oni a zda se vůbec někdy možnými rozdíly zabývali.

Jednoznačný postoj zaujal Petr. „*Nemyslím si, že by to měly ženy v médiích těžší. Myslím si, že podmínky zrovna v České televizi jsou naprosto rovné a je to tak správně. Není to o výhodách nebo nevýhodách, ale o kvalitách a cílevědomost.*“,“ **(R8)** Podobně se vyjádřil i Vohtěch „*Popravdě mi to nepřijde. Myslím si, že na místo moderátorek mají naopak ženy lehčí cestu. Zrovna v tomto konkrétním případě si myslím, že to mají ženy o něco snazší.*“ **(R4)**

---

<sup>146</sup> HARDIN, Marie a Stacie SHAIN. „*Feeling Much Smaller than You Know You Are*”: *The Fragmented Professional Identity of Female Sports Journalists*. *Critical Studies in Media Communication* [online]. 2006, 23(4), 322–338 [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.1080/07393180600933147. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/07393180600933147?needAccess=true>

V úplném kontrastu pak byly odpovědi novinářek. Zcela opačný postoj než výše citovaní muži zaujala Barbora. „*Pro ženy je to nesrovnatelně těžší. Kolegové muži to mnohdy nevnímají, protože absolutně netuší, jak obtížné to je. Protože se o to nikdy nezajímali. Sportovní redakce jsou tak maskulinní prostředí, že se takovým tématům často nedává žádný prсто.*“ **(R6)** Důkazem toho podle ní je například to, že ve vedení redakce sportu není žádná žena. Od ledna 2023 má prý na porady vedení přístup coby jediná žena spolu s třinácti muži. „*Je to po dlouhém a masivním úsilí, které vyvrcholilo na podzim roku 2022. Tehdy jsem se tváří v tvář dostala do sporu s kolegou, který měl tak neuvěřitelně misogynní a nechutné narážky, a já se rozhodla, že to tak nenechám.*“ **(R6)**

Podle Barbory jsou na významných a důležitých postech většinou hlavně muži. Když se žena někam dostane, je to prý výjimka. „*Když mě v roce 2014 vybrali na olympijské hry v Soči jako první ženu, která moderovala olympiádu přímo z dějiště, přišel neuvěřitelný „shitstorm“<sup>147</sup>. Co jsem si na svou adresu z řad mužských kolegů vyslechla, to bylo neuvěřitelné. Na poradě, na které se to rozhodlo, někteří kolegové naznačili, že mají pochybnosti, na základě jakých kritérií jsem se do výběru dostala*“**(R6)**

Podobně se vyjádřila také Tereza. „*Prosadit se v tomhle oboru je pro ženy hrozně těžké. Pokud je žena dobrá, mužům se to nelíbí. Začnou se rojit spekulace, jak se na danou pozici dostala – samozřejmě se vždycky začne řešit, že je to přes postel. Přijde mi, že u nás není vůle na to, aby nějaká žena v prestižnější pozici byla, například ve srovnání se zahraničím.*“ **(R7)** Muži podle ní nevnímají zásadní aspekt genderového rozdílu. A sice ten, že když žena udělá ve sportovní žurnalistice chybu, každý jí to vyčte mnohem více, než muži. „*U muže to nějak přejdou, u ženy ne. A řeči typu „Patříte k plotně“ bohužel i v dnešní době stále slýchají i sportovní novinářky. Také jsem to několikrát zažila. Nemyslím si, že novinářky a novináři mají úplně stejné podmínky.*“ **(R7)**

Na druhou stranu ale Tereza vnímá i to, že jakmile se žena v tomto oboru prosadí, má oproti mužům jednodušší práci s respondenty. „*Je velká výhoda, že si nás málokdo troufne takzvaně poslat někam, jako by to udělal muži.*“ **(R7)**

---

<sup>147</sup> nesouhlasná reakce, často doprovázená urážlivými nadávkami

To, že novinářky mají jednodušší práci vzhledem ke komunikaci se sportovci nebo trenéry, uvedl během rozhovoru také Terezin kolega Vladimír. Ten dále uvedl, že ze své pozice nerozlišuje podle genderu, ale podle schopností. Přesto na rozdíl od Petra nebo Vojtěcha mnohem více vnímá určitá genderová specifika. „*Myslím si, že pro ženy je těžší dokázat, že tu práci dělá, protože ji opravdu dělat chce a nedělá ji kvůli tomu, aby byla vidět.*“ (R3)

Jan (dříve ČT Sport) se domnívá, že zatímco na určité pozice mají jednodušší cestu muži, na jiné zase ženy. „*Na základě stereotypů jsou reportérské pozice často obsazované ženami, moderátorské zase muži. Dochází k určité segmentaci a z hlediska genderového vyvážení to není správně.*“ (R2) Muži se podle něj spíše prosadí v prostředí sportovní žurnalistiky možná kvůli stereotypům. Zároveň se ale domnívá, že obecně jsou muži i psychicky odolnější nebo lépe zvládají určité situace. „*Chápu, že je to nefér vůči ženám, protože příležitost kolikrát nedostanou nebo na ni čekají déle. Na druhou stranu na reportérskou pozici se podle mého názoru obecně snadněji dostane žena, než třeba muž, který musí opravdu extra vynikat.*“ (R2)

**Shrnutí a reflexe:** Odpovědi mužů a žen se podle očekávání značně lišily a utvrdily mě v přesvědčení pramenícím z vlastní zkušenosti a zkušeností bývalých kolegyně ze sportovních médií. Novináři – muži sportovní žurnalistiku za nerovné prostředí z pohledu genderu ve většině případů nepovažují, protože z pozice mužů se s nerovností nikdy potýkat nemuseli. Pro novinářky jde naopak o nejpálčivější problém, se kterým se během své kariéry setkávají. Upřímně se přiznám, že během několika rozhovorů s muži právě na téma genderové nerovnosti ve sportovních médiích jsem měla pocit, že zaujímají následující stanovisko: Pokud problém nemám/nevnímám já, tak neexistuje. Respondenti uvedli, že jde pouze o jejich názor. Z dotazníkového šetření, rozhovorů s novinářkami nebo dosavadních zkušeností mých nebo novinářek z mého okolí ale plyne, že postavení sportovních novinářů a novinářek rovnocenné není. V minulosti to potvrdily i odborné výzkumy. Například Hardin a Shain zmínily výzkum, v němž dotazované novinářky jednomyslně vyjádřily frustraci z redakčních standardů, které nastavují výhradně muži a také z toho, že jsou v redakcích považovány za druhořadé.<sup>148</sup>

---

<sup>148</sup> HARDIN, Marie a Stacie SHAIN. „*Feeling Much Smaller than You Know You Are*”: *The Fragmented Professional Identity of Female Sports Journalists*. *Critical Studies in Media Communication* [online]. 2006, 23(4), 322–338 [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.1080/07393180600933147. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/07393180600933147?needAccess=true>

Jako jeden z hlavních problémů novinářky v rozhovorech uvedly nerovné příležitosti v porovnání s muži. A pokud výraznější příležitost dostanou, musí čelit nepříjemným a mnohdy sexistickým narážkám na to, jak se k takové příležitosti dostaly. Odpovědi v osobních rozhovorech potvrdily výsledky dotazníkového šetření, v němž byly podmínky pro muže a ženy stejné jen podle padesáti procent žen.

#### **2.4.2.5 Generační rozdíly**

Zde se jsem se novinářů a novinářek ptala, zda vnímají rozdíl mezi tím, jak k práci přistupují oni (respektive lidé jejich věku) a služebně starší kolegově a kolegyně a zda v této oblasti dochází k třecím plochám. Během jednotlivých rozhovorů jsem vnímala, že tato otázka „pálí“ zejména novináře a novinářky, kteří působili nebo působí v České televizi. Zde generační rozdíly mezi jednotlivými novináři a novinářkami hodně souvisejí s už zmiňovanými konkurenčními tlaky, jak uvedl Vojtěch. „*V televizi už nikdo s novými nápady nepřichází, protože to nemá smysl. Obecně si v ČT Sport drží silné osobnosti svůj systém, svou „armádu“, do které člověk buď pronikne, nebo ne.*“ (R4)

Podobné názory sdílela ohledně veřejnoprávní redakce sportu i Markéta. „*V České televizi ani nebyla šance s něčím novým přijít, tam to bylo předurčeno k neúspěchu už jen tím, že někoho něco nového napadlo. V Českém rozhlasu máme každý den porady a jakýkoli nový nápad je naopak vyžadován.*“ (R1) Novinářka dodala, že roli zřejmě hraje i určitá svoboda rozhlasu v tom smyslu, že pokud má někdo nový nápad, stačí mu často k jeho realizaci pouze diktafon a na rozdíl od televize nejde o nákladnou záležitost. Petr uvedl, že zatímco na webu žádný generační střet nevnímá, v redakci ČT Sport je to něco jiného. „*Obecně tam ten kariérní postup funguje pomaleji, lidé si drží svoje pozice. Subjektivně si myslím, že starších lidí je tam dost a vše se tam mění pomalu.*“ (R8)

Tento názor sdílel i Jan, který ovšem v problematice viděl i pozitivnější aspekt. „*Člověk si v České televizi projde úplně vším - od nejnižších pozic ve skriptu, přes elévskou pozici, pomocného reportéra a tak dále. Učí se od profesně hotových lidí. Protože si tu dlouhou cestu ale musí teprve projít a nápady mladých lidí nejsou vždycky brány v potaz, to prostředí je zkostratělé.*“ (R2) Sám má prý teď na nové pozici pod sebou tým mladých lidí, kterých se snaží na jejich názory ptát. To podle něj v ČT nefunguje a o podobě práce lidé rozhodují až ve chvíli, kdy se dostanou profesně výš. „*Asi každý mladý člověk tam cítí, že občas je upozadovaný a každý šikovný člověk dřív nebo později narazí na to, že je v rozvoji bržděný.*“ (R2)

Podle Terezy je v O2 TV Sport každý nový nápad ceněný zlatem a nikdo ho nesmete ze stolu jen proto, že s ním přišel někdo mladší. Problém spíše než v generačních rozdílech vidí v už zmiňované genderové nerovnosti. „*U nás, ale co mám zprávy, tak i jinde, když se navrhne nějaký nový formát jako talkshow, nikdo nikdy nepřijde za ženou. Vždy se jde nejdřív za nějakým mužem, jestli to nechce dělat.*“ (R7)

Podle Matěje existuje generační rozdíl určitě. V Maře vnímá to, že starší generace je odkojena zejména tištěnými médii. „*Stále berou to, že Mladá fronta je nejvíc a podle ní se musí všichni řídit. To už tak ale úplně není, protože iDnes začíná papír válcovat. To je pro starší generaci těžší přijmout.*“ (R5)

**Shrnutí a reflexe:** O generačním rozdílu v profesi hovořili zejména novináři a novinářky České televize, podle většiny z nich tento rozdíl vzniká zejména v souvislosti s už zmiňovanou konkurencí, ale také se zavedenou hierarchií a systémem, v nichž se jakékoli změny a inovace zejména mladým lidem těžko prosazují. To je v rozporu s charakteristikou generace Y, jejíž zástupci se vyznačují zpochybňováním zažitých postupů a snahou přicházet s novými nápady a inovacemi. Naopak pro generaci X, kterou odborné zdroje nejčastěji řadí do let narození 1965 – 1976 (případně až 1982), je důležitá zejména jistota práce.<sup>149</sup>

Třetí plochy mezi generacemi zmínil také novinář působící v tištěných/online médiích, kde pramení zejména z „konfliktu“ mezi tradičními (tisk) a novými (online) médii. O přístupu profesně starších novinářů a novinářek v souvislosti s digitalizací a konvergencí pojednávala už kapitola o vlivu technologického vývoje na novinářskou práci. Matějovy zkušenosti z tištěných médií tedy potvrdily, že novinářům a novinářkám, kteří byli zvyklí pouze na tištěná média, se na nové pracovní postupy a rutiny v souvislosti s novými médii zvyká hůře. Dříve v čistě tištěných médiích profesně se starší novináři řídili podle jedné uzávěrky a směřovali k ní veškerou práci. Dnes mají dominantní roli digitální média, v nichž uzávěrka a objektivní konec práce prakticky neexistuje, protože na internetu se může kdykoli stát cokoli.<sup>150</sup>

---

<sup>149</sup> JAGNANI, Kiran a Bhumika ACHNANI. Managing generation Y in the pursuit of creating an effective organisation. *Journal of Management Research and Analysis* [online]. 2019, 6(3), 150–153 [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.18231/j.jmra.2019.031. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/336766733\\_Managing\\_generation\\_Y\\_in\\_the\\_pursuit\\_of\\_creating\\_an\\_effective\\_organisation](https://www.researchgate.net/publication/336766733_Managing_generation_Y_in_the_pursuit_of_creating_an_effective_organisation)

<sup>150</sup> DAUM, Evan a Jay SCHERER. Changing work routines and labour practices of sports journalists in the digital era: a case study of Postmedia. *Media, Culture & Society* [online]. 2018, 40(4) [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.1177/016344371771499. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0163443717714992>

Názory na generační střet se objevily také v dotazníku, kde potřebu generační obměny reflektovali dva dotazovaní jako jeden z nejdůležitějších kroků, který sportovní žurnalistika potřebuje.

#### 2.4.2.6 Motivace

V této části jsem se dotazovala na jednu z vedlejších výzkumných otázek týkající se motivačních faktorů, které novináře a novinářky podněcují k tomu, aby v profesi setrvali a profesně se posouvali. Zajímalo mě i to, zda jako motivační faktor berou i negativní kritiku.

Všichni dotazovaní se shodli v tom, že určitá dávka kritiky je potřeba. Lišilo se ale to, jak ji novináři a novinářky snášejí. Například Vojtěch se proti ní zcela vymezil. „*Já negativní kritiku špatně snáším a je to moje slabost. Takže jako motivaci ji určitě já osobně rád nemám.*“ (R4)

Naopak za svůj hnací motor označili negativní kritiku Jan a Tereza. Jan uvedl, že ho kritické výtky vždy posunuly dopředu. „*Je sice nepříjemné se o sobě ve veřejném prostoru dozvědět, že jsem něco udělal špatně, ale vždycky to nutí k zamyšlení a posouvá to. Ideální je to samozřejmě od nadřízených.*“ (R2) Konkrétně vyzdvihl zpětnou vazbu od Roberta Záruby v hokejové sekci ČT Sport. „*Vždycky jsem věděl, kam se mě snaží navést, když mě kritizoval. V hokejové sekci jsem profesně rostl nejrychleji.*“ (R2) I Terezu negativní kritika spíše motivuje. Kromě toho jako motivaci zmínila touhu udržet si svou pozici, případně se posunout ještě výš. „*Negativní kritika je ale pro mě hnací motor a v mém věku vidím, že za mnou jsou lidi o deset, patnáct let mladší a chtějí mi šlapat na paty. A to, že se chci udržet na současném místě nebo jít ještě výš, mě motivuje.*“ (R7)

Jako další motivační faktory zmínili novináři a novinářky příležitosti a milníky, kterých by chtěli dosáhnout. Petr to popsal takto: „*Vím, že se bude konat třeba mistrovství světa a já se tak budu moci podívat na vrcholnou akci. To je pro mě největší motivace. Dělán si přípravu, přemýšlím o obsahu, který tam budu tvořit, to mě posouvá.*“ (R8) Velmi podobně to vidí Markéta: „*Chtěla bych jet na olympijské hry nebo podobnou akci. To je milník, kterého bych ve sportovní žurnalistice chtěla dosáhnout. Myslím si, že šanci mám. To mě motivuje.*“ (R1)

Vladimír k motivátorům přidal touhu pronikat do sportovního prostředí, možnost zpovídat lidi, ke kterým by se jindy nedostal, navazování kontaktů a celkový profesní posun.

**Shrnutí a reflexe:** Mezi motivační faktory řadili v několika případech novináři i novinářky negativní kritiku. Přestože se novináři a novinářky shodli, že tento motivace formou negativní kritiky je ve sportovní žurnalistice třeba, ne všichni ji dobře snášejí. Naopak někdo

negativní kritiku bere naopak jako demotivaci. Kromě negativní kritiky jmenovali novináři a novinářky jako největší zdroje své motivace zájmy rozvíjející a obohacující jejich osobnost, ideály v podobě profesních cílů a hodnoty, které ve své práci považují za důležité<sup>151</sup>. Ty v jejich případech nabývaly podoby profesního posunu, navazování kontaktů, profesního úspěchu a účasti na významných sportovních akcích. Jako motivace se v jednom případě ukázala i hodnota „strachu“ o pracovní místo, která potvrdila pozici sportovní žurnalistiky jako konkurenčního prostředí.

---

<sup>151</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, s. 231. ISBN 978-80-7261-239-0.

## Závěr

Hlavním cílem práce bylo zjistit, jaká je profesní spokojenost a motivace sportovních novinářů a novinářek generace Y a zmapovat nejčastější výzvy, kterým tito novináři a novinářky čelí. Hlavní výzkumná otázka zněla takto: *Jak čeští sportovní novináři generace Y reflektují svou kariéru na základě profesní spokojenosti?* Kromě toho jsem hledala odpovědi i na vedlejší výzkumné otázky: *Jaké jsou motivační faktory sportovních novinářů k setrvání v této profesi? Jak sportovní novináři vnímají vliv své profese na soukromý a rodinný život? Z jakých důvodů by sportovní novináři případně tuto profesi opustili?*

Odpovědi na výše položené otázky jsem zjišťovala pomocí kvantitativního i kvalitativního výzkumu. Jako kvantitativní výzkum jsem zvolila dotazníkové šetření, které mimo jiné pomohlo stanovit zásadní oblasti = fenomény kvalitativní části výzkumu. Ten představovaly osobní polostrukturované rozhovory s osmi novináři a novinářkami z předních sportovních médií. Tyto rozhovory jsem poté analyzovala metodou interpretativní fenomenologie, jejímž cílem bylo porozumět individuálním žitým zkušenostem jednotlivých novinářů a novinářek. V několika částech jsem také provedla reflexi vlastního vztahu k výzkumu, což může být podle odborných zdrojů také součástí interpretativní fenomenologie.

Z kvantitativního i kvalitativního šetření vyplynulo, že čeští sportovní novináři a novinářky generace Y reflektují svou kariéru na základě profesní spokojenosti veskrze pozitivně. Míra spokojenosti se ale liší, často podle typu média, ve kterém jednotliví novináři\*novinářky pracují, a také podle genderu. Novináři a novinářky odlišně vnímali spokojenost zejména s kariérním posunem, spravedlivými podmínkami pro muže a ženy a souladem pracovního a rodinného/partnerského života.

Mezi motivační faktory sportovních novinářů a novinářek, díky kterým setrvávají v profesi, můžeme zařadit zejména pozitivní motivátory jako je jednání s respektem a úctou, odpovídající platové ohodnocení, příležitosti, touha posouvat se, navazování kontaktů a celková láska k oboru. Jako svůj hnací motor někteří novináři a novinářky označili i spíše negativně vyznívající motivátory – zejména strach z konkurence a negativní kritiku.



Sportovní novináři a novinářky v absolutní většině vnímají vliv profese na svůj soukromý a rodinný/partnerský život. Tato skutečnost vychází i z teorie sportovní žurnalistiky jako jednoho z časově nejnáročnějších mediálních odvětví. V dotaznících i rozhovorech reflektovaly komplikovanější cestu k dosažení rovnováhy mezi těmito oblastmi zejména ženy.

O odchodu ze sportovních médií dotazovaní novináři a novinářky uvažovali nejčastěji z rodinných důvodů a mnohdy náročnému zkombinování profesního a rodinného života, případně kvůli finanční otázce, jiným pracovním nabídkám nebo nemožnosti dalšího kariérního růstu.

V samotném závěru je nutné zmínit, že zjištění, ke kterým jsem došla, platí pouze pro novináře a novinářky, kteří se výzkumu účastnili a nelze je aplikovat na stav české sportovní žurnalistiky jako takové. Prostřednictvím rozhovorů jsem vyložila žité zkušenosti vybraných novinářů a novinářek, které by mohly v budoucnu sloužit k dalším výzkumům, například pro zkoumání genderového složení sportovních redakcí nebo nedostatečného zastoupení sportovních novinářek ve vedoucích pozicích.

## Summary

The main aim of my thesis was to find out the job satisfaction and motivation of Generation Y sports journalists and to describe the most common challenges faced by these journalists. The main research question was: *How do Czech Generation Y sports journalists reflect on their career based on professional satisfaction?* I also looked for answers to secondary research questions: *What are the motivating factors for sports journalists to stay in this profession? How do sports journalists perceive the impact of their profession on their personal and family life? What are the reasons why sports journalists would eventually leave the profession?*

I used both quantitative and qualitative research to find the answers to these questions. As quantitative research I chose a questionnaire survey, which among other things helped to establish the key areas = phenomena for the qualitative part of the research, which consisted of face-to-face semi-structured interviews with eight male and female journalists from leading sports media. I then analysed these interviews using a method of interpretative phenomenology, which aimed to understand the individual lived experiences of the journalists. In several parts, I also conducted a reflection on my own relationship to the research, which according to scholarly sources can be one part of interpretive phenomenology.

The quantitative and qualitative research revealed that Czech sports journalists of generation Y reflect on their careers based on professional satisfaction in a generally positive way. However, the level of satisfaction varies, often according to the type of media in which the individual journalists work, and also according to gender. In particular, male and female journalists differed in their perceptions of satisfaction with career progression, fair conditions for men and women, and work-life balance.

Motivating factors for Czech sports journalists of generation Y to stay in the profession include mainly positive motivators such as being treated with respect and esteem, adequate pay, opportunities, desire to advance, networking and overall love for the industry. Some male and female journalists also identified more negative motivators - particularly fear of competition and negative criticism.

The absolute majority of Gen Y sports journalists perceive the influence of their profession on their personal and family/partner life. This fact is also based on the theory of sports journalism as one of the most time-consuming media industries. In the questionnaires and interviews, women in particular reflected on the more complicated way to achieve a balance between these areas.

Journalists most often considered leaving the sports media due to family reasons and the often demanding work life balance, or due to financial issues, other job offers or the impossibility of further career growth.

It is necessary to mention that all the presented conclusions are valid only for the journalists who participated in the research and cannot be applied to the overall shape of Czech sports journalism. Through the interviews, I have interpreted the lived experiences of some of the male and female journalists, which could be used for further research in the future, for example, to investigate the gender composition of sports newsrooms or the underrepresentation of female sports journalists in leadership positions.

## Použitá literatura a zdroje

### Literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BOYLE, Raymond. *Sport Journalism: Context and Issues*. London: SAGE Publications, 2006. ISBN 1412907985.

ČAPEK, Karel. *Jak se co dělá*. Praha: Olympia, 2010. ISBN 978-80-7376-215-5.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3133-9 .

ŘIHÁČEK, Tomáš, Ivo ČERMÁK a Roman HYTYCH. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6382-2.

SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-3568-9.

ŠÍPOŠ, Ivan a Teodor KOLLÁRIK. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Práca, 1975.

ŠMÍD, Milan a Ludmila TRUNEČKOVÁ. *Novinář a jeho zdroje v digitální éře*. Praha: Karolinum, 2009. ISBN 978-80-246-1661-2.

### Online zdroje:

ANDREWS, Phil. *Sports Journalism: A Practical Introduction* [online]. Praha: SAGE Publications, 2017 [cit. 2023-04-04]. ISBN 9781526401939. Dostupné z: <https://sk-sagepub-com.ezproxy.is.cuni.cz/books/sports-journalism-a-practical-introduction-second-edition>

BOROVSKÝ, Jakub. *Proměna práce sportovního novináře a chodu redakce sportu. Případ světových šampionátů v hokeji*. Praha, 2021 [online]. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd [cit. 2023-04-04]. Vedoucí práce Marta Chladová. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/127379>

DAUM, Evan a Jay SCHERER. Changing work routines and labour practices of sports journalists in the digital era: a case study of Postmedia. *Media, Culture & Society* [online]. 2018, 40(4) [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.1177/016344371771499. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0163443717714992>

DUDOVÁ, Radka et al. *Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života* [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007 [cit. 2023-04-04]. ISBN 978-80-7330-119-4. Dostupné z: <https://www.soc.cas.cz/publikace/souvislosti-promen-pracovniho-trhu-soukromeho-rodinneho-partnerskeho-zivota>

HARDIN, Marie a Stacie SHAIN. “Feeling Much Smaller than You Know You Are”: The Fragmented Professional Identity of Female Sports Journalists. *Critical Studies in Media Communication* [online]. 2006, 23(4), 322–338 [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.1080/07393180600933147. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/07393180600933147?needAccess=true>

HILBERTOVÁ, Hana. *Proměny pracovních rutin sportovních komentátorů vlivem konvergence*. Brno, 2016 [online]. Diplomová. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií [cit. 2023-04-04]. Vedoucí práce Lenka Waschková Císařová. Dostupné z: <https://theses.cz/id/qhvz5i/>

HORTIG, Pavel. Neděli v zaměstnání pravidelně tráví každý desátý Čech. In: *Statistikaamy.cz* [online]. 11. 6. 2021 [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2021/06/11/nedeli-v-zamestnani-pravidelne-travi-kazdy-desaty-cech>

JAGNANI, Kiran a Bhumika ACHNANI. Managing generation Y in the pursuit of creating an effective organisation. *Journal of Management Research and Analysis* [online]. 2019, 6(3), 150–153 [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.18231/j.jmra.2019.031. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/336766733\\_Managing\\_generation\\_Y\\_in\\_the\\_pursuit\\_of\\_creating\\_an\\_effective\\_organisation](https://www.researchgate.net/publication/336766733_Managing_generation_Y_in_the_pursuit_of_creating_an_effective_organisation)

JENČKOVÁ, Veronika. *Genderové stereotypy ve sportu a jejich vliv na posuzování kompetence novinářů a novinářek*. Praha, 2020. Bakalářská práce. Univerzita Karlova.

KOČKA, Jan a Marek Vojtěch ŘEZANKA. Muži častěji obětují volný čas práci. In: *Statistikaamy.cz* [online]. 27. 1. 2021 [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2021/01/27/muzi-casteji-obetuji-volny-cas-praci>

KREJČÍ, Eva. *Vliv novinářské profese na osobní život novinářů a novinářek*. Praha, 2020. Diplomová práce. Univerzita Karlova.

KROUPA, Aleš et al. *Spokojenost zaměstnanců - manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců* [online]. Praha: VÚPSV, 2007 [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://katalog.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>

KUBÍČEK, Petr. *Faktory pracovní motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců vybrané společnosti*. Brno, 2013 [online]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií [cit. 2023-04-04]. Vedoucí práce Oldřich Racek. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/ksxkf/Diplomova\\_prace.pdf](https://is.muni.cz/th/ksxkf/Diplomova_prace.pdf)

MCENNIS, Simon. Playing on the Same Pitch: Attitudes of sports journalists towards fan bloggers. *Digital Journalism* [online]. 2017, 5(5), 549–566 [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.1080/21670811.2016.1246374. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21670811.2016.1246374?scroll=top&needAccess=true&role=tab&aria-labelledby=full-article>

NICHOLSON, Matthew, Anthony KERR a Merryn SHERWOOD. *Sport and the Media: Managing the Nexus* [online]. 2nd ed. London: Routledge, 2015 [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.4324/9781315776422. Dostupné z: <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9781315776422/sport-media-matthew-nicholson-anthony-kerr-merryn-sherwood>

ONDREJKOVÁ, Dita. *Profese sportovní novinářky programu ČT Sport (případová studie)*. Brno, 2016 [online]. Diplomová. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií

[cit. 2023-04-04]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/a0sne/DIPLOMOVA\\_PRACE\\_FINAL.pdf](https://is.muni.cz/th/a0sne/DIPLOMOVA_PRACE_FINAL.pdf)

PERREAULT, Gregory a Travis R. BELL. Towards a “Digital” Sports Journalism: Field Theory, Changing Boundaries and Evolving Technologies. *Communication & Sport* [online]. 2020, 10(3), 398–416 [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.1177/216747952097995.

Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2167479520979958>

PETRÁŇOVÁ, Marta. Pracovat večer a v noci? V ČR nic výjimečného. In: *Statistikaamy.cz* [online]. 18. 2. 2014 [cit. 2023-04-04]. Dostupné z:

<https://www.statistikaamy.cz/2014/02>

[/18/pracovat-vecer-a-v-noci-v-cr-nic-vyjimecneho/](https://www.statistikaamy.cz/2014/02/18/pracovat-vecer-a-v-noci-v-cr-nic-vyjimecneho/)

PINZARU, Florina et al. Millennials at Work: Investigating the Specificity of Generation Y versus Other Generations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy* [online]. 2016, 4(2), 173-192 [cit. 2023-04-04]. ISSN 2392-8042. Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/publication/304782589\\_Millennials\\_at\\_Work\\_Investigating\\_the\\_Specificity\\_of\\_Generation\\_Y\\_versus\\_Other\\_Generations](https://www.researchgate.net/publication/304782589_Millennials_at_Work_Investigating_the_Specificity_of_Generation_Y_versus_Other_Generations)

REILLY, Peter. Understanding and teaching generationy. *English Teaching Forum* [online]. 2012, 50(1) [cit. 2023-04-04]. ISSN 1559-663X. Dostupné z:

<https://www.researchgate.net>

[/publication/335611172\\_Understanding\\_and\\_teaching\\_generation\\_y](https://www.researchgate.net/publication/335611172_Understanding_and_teaching_generation_y)

REINHARDY, Scott. Beyond Satisfaction: Journalists Doubt Career Intentions as Organizational Support Diminishes and Job Satisfaction Declines. *Atlantic Journal of Communication* [online]. 2009, 17(3), 126–139 [cit. 2023-04-04]. DOI:

10.1080/15456870902873192. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15456870902873192?needAccess=true>

REZLEROVÁ, Jaroslava. Příchod generace Y na trh práce. In: *Hn.cz* [online]. 17. 6. 2009 [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>

SMITH, K. Laura, Andrea TANNER a Sonya DUHÉ. Convergence Concerns in Local Television: Conflicting Views From the Newsroom. *Journal of Broadcasting & Electronic Media* [online]. 2007, 51(4), 555–574 [cit. 2023-04-04]. DOI:

10.1080/08838150701626354. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/249>

024290\_Convergence\_Concerns\_in\_Local\_Television\_Conflicting\_Views\_From\_the\_Newsroom

SNYDER, Irene, Kirsten JOHNSON a Michele Lee KOZIMOR-KING. Work–life balance in media newsrooms. *Journalism* [online]. 2019, 22(8) [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.1177/1464884919841759. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1464884919841759>

ŠÁLEK, Jaroslav. Jak psát o sportu [online]. 1966-1989, 1979, (6) [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:53927150-21cc-11e6-918e-5ef3fc9ae867?page=uuid:c965a440-21ce-11e6-9f8b-005056825209>

TWENGE, M. Jean et al. Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management* [online]. 2010, 36(5), 1117–1142 [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.1177/0149206309352246. Dostupné z: <https://psycnet.apa.org/record/2010-16375-001>

WEINLICOVÁ, Markéta. *Aspekty životní dráhy sportovních novinářů v kontextu volby profese*. Brno, 2020. Magisterská práce. Masarykova Univerzita.

WEISS, Howard. Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review* [online]. 2002, 12(2), 173–194 [cit. 2023-04-04]. ISSN 10534822. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/222402332\\_Deconstructing\\_job\\_satisfaction\\_Separating\\_evaluations\\_beliefs\\_and\\_affective\\_experiences](https://www.researchgate.net/publication/222402332_Deconstructing_job_satisfaction_Separating_evaluations_beliefs_and_affective_experiences)

ZHU, Yanhan. A Review of Job Satisfaction. *Asian Social Science* [online]. 2013, 9(1), 293–299 [cit. 2023-04-04]. DOI: 10.5539/ass.v9n1p293. Dostupné z: <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/23561>



Rozhovor s Markétou, R1, únor 2023, archiv autorky

Rozhovor s Janem, R2, únor 2023, archiv autorky

Rozhovor s Vladimírem, R3, březen 2023, archiv autorky

Rozhovor s Vojtěchem, R4, březen 2023, archiv autorky

Rozhovor s Matějem, R5, březen 2023, archiv autorky

Rozhovor s Barborou, R6, březen 2023, archiv autorky

Rozhovor s Terezou, R7, březen 2023, archiv autorky

Rozhovor s Petrem, R8, březen 2023, archiv autorky

<b>Teze MAGISTERSKÉ diplomové práce</b>													
<b>TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:</b>													
<b>Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta:</b> Hobzová Ilona	<b>Razítko podatelny:</b> <table border="1"> <tr> <td colspan="3">Univerzita Karlova Fakulta sociálních věd</td> </tr> <tr> <td>Došlo dne:</td> <td>- 9 -02- 2022</td> <td>-1-</td> </tr> <tr> <td>Číslo:</td> <td>2</td> <td>Příloh:</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Přidělena:</td> </tr> </table>	Univerzita Karlova Fakulta sociálních věd			Došlo dne:	- 9 -02- 2022	-1-	Číslo:	2	Příloh:	Přidělena:		
Univerzita Karlova Fakulta sociálních věd													
Došlo dne:		- 9 -02- 2022	-1-										
Číslo:		2	Příloh:										
Přidělena:													
<b>Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta:</b> 2020/2021													
<b>E-mail diplomantky/diplomanta:</b> hobzovailona98@gmail.com													
<b>Studijní obor/forma studia:</b> Žurnalistika/prezenční													
<b>Název práce v češtině:</b> Čeští sportovní novináři generace Y: Reflexe kariéry na základě profesní spokojenosti a motivace													
<b>Název práce v angličtině:</b> Czech sport journalists of generation Y: Career reflection based on job satisfaction and motivation													
<b>Předpokládaný termín dokončení</b> (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013) (diplomovou práci je možné odevzdat <u>nejdříve</u> po dvou semestrech od schválení tezi) LS 2021/2022													
<b>Charakteristika tématu a jeho dosavadní zpracování</b> (max. 1800 znaků): Tato diplomová práce se bude věnovat reflexi kariéry českých sportovních novinářů a novinářek na základě atributů profesní spokojenosti a motivace. Autorka práce se rozhodla zaměřit na novináře tzv. generace Y, jejíž členové jsou v odborných studiích popisováni jako ekonomicky aktivní, požadující vyšší životní úroveň, kladoucí důraz na osobní uplatnění, ale zároveň zajímaví se o svůj osobní a rodinný život. Sportovní žurnalistika je ale v praxi často v rozporu s tím, co generace Y vyznává. Zahraniční studie (Murray, 2011; Bradshaw a Minogue, 2019) ukazují, že sladění profesního a rodinného života je pro sportovní novináře náročné, protože pracovní doba zasahuje do večerů a víkendů a profese navíc nemá vysoké společenské uznání. Sportovní novináři generace Y se musí vypořádat s dalšími výzvami, které dnes novinářská profese přináší, jako je např. časová vyčerpání, stres nebo vysoké nároky na technologickou zdatnost. Diplomová práce se tak pokusí zjistit, jaká je profesní spokojenost a motivace sportovních novinářů s přihlédnutím k výše zmíněným poznatkům o generaci Y. Práce se na základě výzkumu také pokusí zodpovědět, jak a zda vůbec se profesní spokojenost a motivace sportovních novinářů z generace Y liší v jednotlivých typech médií, tedy v tisku/online, televizi a rozhlasu. Profesní spokojenosti novinářů napříč všemi odvětvími se výzkumy věnují desítky let (např. Reinardy 2009; Xiaoming, Cherian a Chong, 2013; Yu, 2021), podobně jako motivaci (Reinardy, 2009; Brown, 2019). V českém prostředí žádnou výraznou studii, která by mapovala profesní spokojenost a motivaci výhradně sportovních novinářů, nenajdeme.													
<b>Předpokládaný cíl práce, případně formulace problému, výzkumné otázky nebo hypotézy</b> (max. 1800 znaků): Cílem práce bude popsat generaci sportovních novinářů z hlediska jejich profesní spokojenosti a motivace. Práce se na základě kvantitativního i kvalitativního výzkumu pokusí zmapovat nejčastější překážky, kterým novináři a novinářky patřící do generace Y na startu své kariéry čelí, mj. např. konflikt profesního a rodinného života. Autorka práce se do výzkumu rozhodla zahrnout také respondenty, kteří pro vybraná sportovní média v nedávné minulosti pracovali a rozhodli se odejít. Jejich zkušenosti mohou rovněž přispět k odpovědím na níže formulované výzkumné otázky. Hlavní výzkumná otázka: Jak čeští sportovní novináři generace Y reflektují svou kariéru na základě profesní spokojenosti? Doplňující výzkumné otázky: 1. Jaké jsou motivační faktory sportovních novinářů k setrvání v této profesi?													

2. Jak sportovní novináři vnímají vliv své profese na soukromý a rodinný život?
3. Z jakých důvodů bývalí sportovní novináři opustili tuto profesi?

**Předpokládaná struktura práce** (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):

1. Úvod
2. Teoretická část
  2. 1. Sportovní žurnalistika a její vývoj
  2. 2. Vliv technologického vývoje na práci sportovního novináře
  2. 3. Souvislost proměn pracovního trhu a rodinného života
  2. 4. Generace Y, její vymezení a specifika
  2. 5. Profesní spokojenost a její determinanty
  2. 6. Motivace a její faktory
3. Praktická část
  3. 1. Metodologie
  3. 2. Kvantitativní výzkum
  3. 3. Kvalitativní výzkum
  3. 4. Popis výzkumného vzorku
  3. 5. Výsledky výzkumu, interpretace poznatků
4. Závěr
5. Summary
6. Použitá literatura a zdroje
7. Seznam příloh

**Vymezení podkladového materiálu** (např. titul periodika a analyzované období):

Teoretická část se bude opírat o odbornou literaturu. V praktické části budou hlavními podklady informace získané formou dotazníků a rozhovorů od respondentů z vybraných českých médií a jejich sportovních redakcí. Konkrétně půjde o ČT Sport, O2 TV (televize), Radiožurnál Sport (rozhlas) a vybrané české deníky (tisk/online).

**Metody (techniky) zpracování materiálu:**

V praktické části bude použita kvantitativní i kvalitativní metoda výzkumu. Kvantitativní měření profesní spokojenosti a motivace proběhne pomocí strukturovaného dotazníku. Otázky v dotazníku budou zaměřené na dílčí aspekty profesní spokojenosti, jako je pracovní prostředí, finanční ohodnocení, styl řízení nebo profesní růst.

V rámci kvalitativní části výzkumu povede autorka s vybranými respondenty polostrukturované rozhovory. V nich se zaměří na zodpovězení doplňujících otázek. Odpovědi na ně mohou vzhledem ke komplexnímu tématu výzkumu vést k hlubšímu porozumění aspektům profesní spokojenosti a motivace jednotlivých respondentů. Rozhovory provede autorka práce osobně, následně proběhne jejich přepis a analýza pomocí interpretativní fenomenologie.

**Základní literatura** (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a metodě jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):

1. BOYLE, Raymond. *Sports Journalism: Context and Issues*. SAGE Publications Ltd, 2006, 208 stran. ISBN: 978-1-4129-0798-9.

Publikace se věnuje komplexní analýze sportovní žurnalistiky a jejímu zasazení v institucionálním, kulturním a ekonomickém prostředí. Značná část knihy se zabývá sportovní žurnalistikou v digitálním věku a charakteristikou současných sportovních novinářů.

2. BRADSHAW, Tom a Daragh MINOGUE. *Sports journalism: the state of play*. London: Routledge, 2019, 203 stran. ISBN 0-429-99979-8.  
 Kniha na základě rozhovorů s předními sportovními novináři, případových studií a výzkumů nejen z britského prostředí nabízí hluboký vhled do redakčních a etických výzev, kterým čelí sportovní novináři v rychle se měnícím mediálním prostředí. Kniha se zabývá tím, jak podoba sportovní žurnalistiky v minulosti utvářela její současnou podobu a zmiňuje také vliv digitalizace a sociálních sítí na práci novinářů.
2. DUDOVÁ, Radka. *Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2007, 166 stran. ISBN 978-80-7330-119-4.  
 Sociologická studie kolektivu autorek se snaží analyzovat změny na pracovním trhu, které mají vliv na soukromý a rodinný život. Zabývá se základními proměnami pracovního trhu, jakými jsou zvyšující se tlak na celkovou intenzitu práce, zvyšující se stresovost nebo fyzická náročnost některých povolání nebo negativní flexibilita práce.
3. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016, 437 stran. ISBN 978-80-262-0982-9.  
 Příručka komplexně popisuje kvalitativní metody sběru dat. Věnuje se vývoji kvalitativního výzkumu, jednotlivým školám a teoriím. Přibližuje základní postupy kvalitativního výzkumu a metodám získávání dat a jejich hodnocení. Neopomíná ani informační technologie a informace v kvalitativním výzkumu.
4. REINARDY, Scott. *Beyond Satisfaction: Journalists Doubt Career Intentions as Organizational Support Diminishes and Job Satisfaction Declines*. *Atlantic journal of communication* [online]. Taylor & Francis Group, 2009, 17(3), 126-139 [cit. 2022-02-09]. ISSN 1545-6870. Dostupné z: doi:10.1080/15456870902873192  
 Studie zabývající se výzkumem profesní spokojenosti novinářů denního tisku. Průzkum probíhal mezi 715 novináři a zaměřoval se na organizační a osobní aspekty, které ovlivňují celkovou pracovní spokojenost novinářů v denících. K měření využil mj. Herzbergovu motivační teorii, která pojmenovává základní faktory, které jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti a motivace - hygienické faktory a motivátory.
5. ŘIHÁČEK, Tomáš, ČERMÁK, Ivo, HYTYCH, Roman. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 192 stran. ISBN 978-80-210-6382-2.  
 Publikace detailně popisuje nejčastější přístupy ke kvalitativní analýze textů, mj. interpretativní fenomenologickou analýzu. Tato část knihy bude autorce práce nápomocná zejména v praktické části u kvalitativního výzkumu.
6. SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2016, 548 stran. *Žurnalistika a komunikace*. ISBN 978-80-247-3568-9.  
 Tato odborná publikace je základní literaturou k metodologii a empirickému výzkumu sociálních věd. Popisuje nejčastější metody a techniky sběru dat. V zpracovaných kapitolách nechybí ani praktické příklady, díky kterým mohou čtenáři jednotlivé metody a techniky lépe pochopit.
7. SNYDER, Irene, JOHNSON, Kirsten, KOZIMOR-KING, Michele Lee. *Work-life balance in media newsrooms*. *Journalism* [online]. SAGE Journals, 2019, 22(8), 2001-2018 [cit. 2022-02-09]. ISSN 1464-8849. Dostupné z: doi:10.1177/1464884919841759  
 Výzkum zkoumal rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem na základě rozhovorů s padesáti novináři v amerických redakcích. Zabýval se nejen menšími regionálními médii, ale i národními.

**\*Diplomové a disertační práce k tématu** (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

KREJČÍ, Eva. Vliv novinářské profese na osobní život novinářů a novinářek. Praha, 2020. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra mediálních studií. Vedoucí práce Vochocová, Lenka.

HAVLOVÁ, Kathryn. Generace Y v komerčních komunikacích. Praha, 2008. Diplomová práce. University of Economics, Prague. Vedoucí práce Mikeš, Jiří.

Datum / Podpis studenta/ky

9.2.2022

**TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:**

Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:

+

Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:

+

Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.

Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.

CHLAPOVÁ, Marta

9.2.2022

Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga

Datum / Podpis pedagožky/pedagoga

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO V HARMONOGRAMU PŘÍSLUŠNÉHO AKADEMICKÉHO ROKU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNÝ FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO OBOU VÝTISKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE.

**TEZE NA IKSŽ SCHVALUJE GARANT PŘÍSLUŠNÉHO STUDIJNÍHO OBORU.**

## Seznam grafů a tabulek

Graf 1 .....	36
Graf 2 .....	37
Graf 3 .....	37
Graf 4 .....	46
Graf 5 .....	47
Graf 6 .....	47
Graf 7 .....	50
Graf 8 .....	53
Graf 9 .....	55
Graf 10 .....	56
Graf 11 .....	57
Graf 12 .....	57
Graf 13 .....	59
Graf 14 .....	61
Graf 15 .....	62
Tabulka 1 .....	54