

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra mediálních studií

Gender v interní komunikaci tuzemských firem

Diplomová práce

Autorka práce: Kristýna Dlasková

Studijní program: Mediální a komunikační studia

Vedoucí práce: Ing. Tomáš Poucha

Rok obhajoby: 2019

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 28. 4. 2019

Kristýna Dlasková

.....

Bibliografický záznam

DLASKOVÁ, Kristýna. *Gender v interní komunikaci tuzemských firem*. Praha, 2019. 76 s. Diplomová práce (Mgr). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra mediálních studií. Vedoucí diplomové práce Ing. Tomáš Poucha

Rozsah práce: 157 906

Anotace

Interní komunikace je zásadní pro každou firmu. Ne vždy je však na ní tak nazíráno. Je přenašečem informací a firemních hodnot. Vychází z firemní kultury a zároveň ji ovlivňuje. Dále má vliv na atmosféru a výkonnost firmy, na angažovanost a celkovou spokojenost zaměstnanců. Souvisí tedy i s mírou jejich fluktuace. Pro fungování firmy je podle mnoha výzkumů podobně důležitá také diverzita, tedy zastoupení lidí různého pohlaví, původu, věku či vyznání. Tato různorodost vede k různorodosti přístupů a pohledů. Tím dochází například k efektivnějšímu řešení problémů nebo k lepšímu fungování týmů. Firmy by proto měly usilovat o rovnost mužů a žen v jejich pracovním prostředí a věnovat se podpůrným iniciativám, kde pomohou ženám k překlenování překážek na pracovním trhu. Česko je v rámci Evropské unie jednou z nejhůře hodnocených zemí co se týče rovnosti mužů a žen na pracovním trhu. Tato diplomová práce se věnuje propojení interní komunikace a témat týkajících se podpory žen v pracovním i osobním životě. Cílem této diplomové práce je prostřednictvím kvalitativního výzkumu dojít k tomu, jakým způsobem vybrané tuzemské firmy pracují s těmito tématy v interní komunikaci.

Annotation

Internal communication is essential for every company. However it is not always perceived as such. Internal communication is a conveyor of information and company's values. It is based on corporate culture and it also influences in. It affects atmosphere and performance of the company, engagement and overall happiness of employees. It is also related to the rate of their fluctuation. Diversity, which is the key to the diversity of approaches and perspectives, is also comparatively important to the functioning of the company. Diversity brings more effective problem solving or team functioning. In this respect, companies should strive for gender equality in their working environment and take supportive initiatives to help women overcome barriers in the labor market. The Czech Republic is one of the worst-ranked countries in the European Union in terms of gender equality in the labor market. This diploma thesis deals with the interconnection of internal communication and topics related to promoting women in work and personal life. The aim of this thesis is to use qualitative research to find out how selected domestic companies work with these topics in internal communication.

Klíčová slova

Firma, společnost, organizace, korporace, média, komunikace, firemní komunikace, interní komunikace, taktika interní komunikace, strategie interní komunikace, gender, rovné příležitosti, rovné zastoupení, byznys, kariéra, diverzita

Keywords

Company, organization, corporation, media, communication, corporate communication, internal communication, tactics of internal communication, strategy of internal communication, gender, equal opportunities, equal representation, business, career, diversity

Title

Gender in internal communication of domestic companies

Obsah

Úvod	6
1 Teoretický rámec	8
1.1 Podniková komunikace	8
1.1.1. Externí podniková komunikace	12
1.1.2 Interní podniková komunikace	13
1.1.3 Role zaměstnanců a manažerů v interní komunikaci podniku	17
1. 1. 4 Strategie a taktika v interní komunikaci	18
1. 1. 5 Nový věk v interní komunikaci	21
1.2 Gender	22
1. 2. 1 Gender a byznys	23
1. 2. 2 Muži a ženy v práci	27
1. 2. 3 Diverzita, gender a přístup zaměstnavatelů	30
1. 2. 4 Genderové kvóty ve firmách	33
1. 2. 5 Téma genderu v interní a externí komunikaci	35
1. 2. 6 Propojení interní komunikace a genderových témat v praxi	38
2 Praktická část	39
2.1 Cíl výzkumu	39
2.2. Metodologie kvalitativního výzkumu	40
2.2.1 Výběr respondentů a sběr dat	42
2.3 Interpretace získaných dat	44
2.3.1 Interní komunikace ve společnosti Air Bank	44
2.3.2 Interní komunikace ve společnosti Česká spořitelna	45
2.3.3 Interní komunikace ve společnosti Vodafone	47
2.3.4 Interní komunikace ve společnosti Philip Morris ČR	49
2.4 Vyhodnocení výzkumných rozhovorů	50
2.4.1 Jak figurují „genderová témata“ ve strategii interní komunikace?	51
2.4.2 Jaká genderová témata firmy komunikují?	53
2.4.3 Je gender pro specialisty interní komunikace významným tématem?	56
Závěr	59
Summary	63
Použité zdroje	64

Úvod

Kluci jsou stateční a holčičky hodné. Kdo z kluků hází míčem jako holka, moc dobře házet neumí. Chlapečci bývají obdarovávaní modely aut nebo dětským nářadím, holčičky dostávají panenky nebo modely kuchyňských spotřebičů. Role jsou jasné. Holčičky rády malují, zpívají nebo tančí, kluci se rádi perou. V obchodech s dětským oblečením bývá nejvíce používanou barvou růžová a modrá. Stereotypy jsou všude kolem nás, můžeme je (třeba i nevědomky) podporovat, nebo proti nim (třeba i nevědomky) bojovat. Pravdou ale je, že jsou stále součástí dnešního světa. Formují nás a prostřednictvím nich snadněji chápeme okolní svět.

Téma genderových stereotypů, které se dají nalézt v mnoha oblastech společenského života, je v posledních letech akcentované. A nepromítá se jen do dětských světů, kde udatní princové zažívají dobrodružství, zatímco spanilé princezny trpělivě čekají na své vysvoboditele. Stereotypy se promítají do výchovy, volby koníčků a povolání, do umění nebo do médií a mediálních obsahů. Ovlivňují to, jak mluvíme, jak se oblékáme, jak myslíme a jak se chováme. Mají vliv na to, kým jsme.

Své identity utváříme i na základě toho, co od nás společnost očekává. To je možná jeden z důvodů, proč v Česku není ani zdaleka vyrovnaný podíl mužů a žen v politice, v armádě nebo v managementech firem. A to i přesto, že rovnost příležitostí je uzákoněná. I přesto, že diverzita dle řady výzkumů prospívá firmám a generuje zisk. Ani vidina úspěchu nicméně některé firmy nemotivuje k tomu, aby se snažily o rovné zastoupení mužů a žen na všech hierarchických úrovních uvnitř podniku. Zdá se, že ani výzkumy či zákony nemají dostatečnou sílu na to, aby ovlivnily smýšlení společnosti.

Svět se mění a objevují se iniciativy upozorňující na nesmyslnost stereotypů. Vznikají dětské knížky přibližující inspirativní příběhy žen z celého světa, hollywoodská produkce se čím dál víc pouští do animovaných i hraných filmů, ve kterých jsou hlavními hrdinkami dívky či ženy. V arabských zemích, které často ženám nepřisuzují ani základní lidská práva, se role žen ve společnosti zvolna proměňuje, ačkoliv k rovnosti mají stále velmi daleko. Ani v západoevropské společnosti tomu ale není zas tak dávno, co ženy nesměly volit, řídit automobily, oblékat se podle svého nebo zastávat manažerské pozice ve firmách. Je tomu jen několik desítek let nazpět, kdy se ještě pochybovalo o tom, zda jsou ženy dostatečně silné, aby mohly stát po boku mužům. Dnes je jisté, že kooperativní styl vedení (který bývá častěji

přisuzován ženám) je mnohem úspěšnější než agresivní či kompetitivní (který bývá často přisuzován mužům).

Předmětem této diplomové práce je to, jak s tématy týkajícími se rovného zastoupení či rovných příležitostí mužů a žen pracují tuzemské společnosti v rámci svých interních komunikací. Konkrétním cílem je popsat to, jak se “genderová témata”, jak je v této práci souhrnně označuji, v interní komunikaci firem projevují a jaký jim firmy přisuzují význam. Mezi respondenty kvalitativních rozhovorů jsou specialisté interní komunikace z několika tuzemských korporací. Toto výzkumné téma jsem zvolila proto, že v českém prostředí neexistuje výzkum, který by kombinoval interní komunikaci a témata týkající se rovného zastoupení mužů a žen.

Tato diplomová práce se mírně odchyluje od předem zformulovaných tezí. Ačkoliv jsem se už zpočátku chtěla zabírat tématem genderu a stereotypy spojovanými s genderem, v původním plánu bylo zaměřit se pouze na firemní časopisy a na mediální obraz žen, který firma prostřednictvím interních médií formuje. Po konzultacích s vedoucím této práce jsem však dospěla k názoru, že mnohem zajímavější by bylo cíl práce více zobecnit a neomezovat se pouze na firemní časopisy, které bývají vydávány s měsíční či roční periodicitou a zpravidla bývají jen jedním z mnoha komunikačních kanálů, které firma ke komunikaci se zaměstnanci využívá. Firemní časopis také nebývá ani hlavním komunikačním kanálem a je proto směřovanější zkoumat, jak se firma staví ke genderovým tématům v rámci celé své koncepce interní komunikace a jakou míru důležitosti těmto tématům přisuzují samotní specialisté interní komunikace firem. S touto změnou se pojí také odklon od původních výzkumných otázek a hypotéz, předpokládané struktury práce a podkladového materiálu, kterým oproti původnímu plánu nejsou firemní časopisy, ale rozhovory se specialisty interní komunikace firem. Ačkoliv je téma práce jiné, využila jsem všechny předem stanovené informační zdroje, v této diplomové práci nepracuji pouze s publikací Osvaldové a Halady “Praktická encyklopedie žurnalistiky a marketingové komunikace”, pomocí které jsem původně chtěla definovat základní pojmy firemní komunikace, podrobnější charakteristiky základních pojmů jsem ale při rešerši našla v jiných publikacích, např. “Essentials of Corporate Communications” autorů Riela a Fombruna. Z podobných důvodů jsem také nečerpala z knihy Strausse a Corbinové “Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky zakotvené teorie”, kvalitativní metody jsem se rozhodla vymezit pomocí jiných, vhodnějších zdrojů. V ostatních případech jsem se držela předem stanovené literatury.

1 Teoretický rámec

V této kapitole se budu věnovat teoretickému vymezení podnikové komunikace, přiblížím několik druhů podnikové komunikace, různé cílové skupiny podnikové komunikace, formální i neformální kanály podnikové komunikace a její cíle. Zmíním oblasti, na které má podniková komunikace vliv. Ozřejmím pojmy jako je strategie, identita, značka a reputace firmy. Budu se věnovat rozdílům a společným rysům marketingu a podnikové komunikace. Zaměřím se zvláště na externí a interní komunikaci a na to, jakou roli zastávají zaměstnanci a manažeři firem v interní komunikaci. V rámci interní komunikace ozřejmím pojmy jako strategie a taktika, budu se věnovat také “novým” komunikačním kanálům, které firmy mohou využívat díky technologickému pokroku. V rámci genderu se zaměřím na jeho uplatnění v byznysové sféře a v zaměstnání, na míru žen v managementech firem, rozdíly mezi kariérou mužů a žen a na překážky, které ženy v rámci budování svých kariér musí překonávat. Reflektuji také výsledky aktuálních průzkumů mezi zaměstnavateli týkající se genderu a diverzity stejně jako iniciativy z prostředí tuzemských firem, které v praxi propojují interní komunikaci s genderovými tématy.

1.1 Podniková komunikace

Komunikace odehrávající se v prostředí firem zahrnuje jak prosté dorozumívání mezi kolegy, tak komunikaci se zákazníky, případně směrem od nadřízených k podřízeným nebo od vedení firmy do celého podniku. Může probíhat horizontálně i vertikálně, formálně i neformálně, verbálně a nonverbálně, například prostřednictvím nástěnek, dopisů, plakátů nebo pomocí technologií jakým je e-mail, sociální sítě, interní firemní systémy určené zaměstnancům nebo newslettery. Druhem komunikace jsou také reporty, výroční zprávy, společenské akce, pracovní inzeráty, vystoupení zástupců firmy na konferencích nebo oficiální proslovy směrem k zaměstnancům. Firemní komunikací jsou také sponzorské a společensky odpovědné aktivity firem.

Podniková komunikace se dělí na interní a externí, a to v závislosti na tom, zda se týká pouze vnitřních aktérů nebo se jedná o komunikaci směrem ven z firmy. Ačkoliv se ne všechny typy komunikace týkají práce, byznysu nebo daného podniku, veškerá komunikace má vliv na chování a vnímání jedinců uvnitř firmy i těch externě zainteresovaných a dále na značku, identitu a celkovou reputaci podniku.

Mezi čtyři základní typy podnikové komunikace patří podle Riela a Fombruna¹:

1. Investorská – směrem k obchodním publikům
2. Zaměstnanecká – interní komunikace
3. Zákaznická – marketing
4. Veřejná – issues management

„Komunikace je životně důležitou součástí každé firmy.“ Takto dvojice autorů Riel a Fombrun uvozuje svoji knihu *Essential of Corporate Communication*.² Prostřednictvím komunikování se zákazníky firma vyjednává ceny a obchodní podmínky, nepřímo se komunikace v byznysu odehrává také lobováním a spolupracováním s kompetitory, což znesnadňuje přístup na trh nováčkům v oboru. Na komunikaci podle Riela a Fombruna závisí úspěch či neúspěch dané firmy. Kdo o svém kvalitní produktu či službě nebude dostatečně komunikovat na trhu, nebude mít zdaleka takový úspěch jako ten, kdo umí komunikovat.³ Stejně tak existuje souvislost mezi úrovní komunikace a korporátní reputací.⁴

Podle Pincuse na komunikaci spoléhají všechny úrovně firmy za účelem⁵:

1. Přijít s firemní vizí sdílenou uvnitř organizace.
2. Vybudovat a udržet důvěru ve vedení firmy.
3. Iniciovat a řídit proces změny.
4. Posílit ztotožnění zaměstnanců s organizací.

Firemní komunikací jsou aktivity a projekty posilující firemní pověst a image. Jedná se o vytváření reputace, vztahů s médii a veřejností, projekty krizové komunikace, i o komunikační podporu strategických změn ve firmě (tj. change management) a projekty týkající se komunikace s investory. Díky dobře zorganizované komunikaci je možné vybudovat atmosféru založenou na důvěře, tím se ve skupině zlepšuje koordinace a spolupráce. Dobrá komunikace

¹ Riel, Cees B.M. van; Fombrun, Charles J. (2007). *Essentials Of Corporate Communication*: Abingdon & New York: Routledge. ISBN 9780415328265, str. 10

² Riel, Cees B.M. van; Fombrun, Charles J. (2007). *Essentials Of Corporate Communication*: Abingdon & New York: Routledge. ISBN 9780415328265, str. 1

³ Riel, Cees B.M. van; Fombrun, Charles J. (2007). *Essentials Of Corporate Communication*: Abingdon & New York: Routledge. ISBN 9780415328265, str. 2

⁴ Riel, Cees B.M. van; Fombrun, Charles J. (2007). *Essentials Of Corporate Communication*: Abingdon & New York: Routledge. ISBN 9780415328265, str. 10

⁵ Pincus, J.D., A.P. Robert, A.P. Rayfield, and J.P. DeBonis. (1991). Transforming CEOs into Chief Communication Officers. *Public Relations Journal* 47. str. 22–27

vyžaduje kontinuální práci, péči a závazek manažerů a zaměstnanců společnosti.⁶ Základem kvalitní prezentace firmy je podle Svobody jasně daná korporátní identita, kterou má každá dobře řízená firma. Korporátní identitu autor definuje jako jednotný a kvalitní systém prezentace firmy, která zasahuje do interní i externí komunikace podniku. Základem korporátní identity by měl být transparentní způsob komunikace informací dovnitř a navenek.⁷

Podle Josepa Cornelissena, nizozemského profesora a autora zabývajícího se korporátní komunikací, je cíl podnikové komunikace definovaný základními cíli komunikačních manažerů a pracovníků pohybujících se v této byznysové sféře. Ty spočívají v budování, udržování a ochraně pověsti společnosti. Navzdory tomu podle Cornelissena stále nejsou role a přínosy korporátní komunikace plně pochopeny v mnoha firmách.⁸

Význam podnikové komunikace přinejmenším v posledních 50 letech roste. Do roku 1970 spočívala podle Cornelissena v komunikaci podnikových záležitostí směrem k novinářům. V 70. letech začali i další „stakeholdři“, tedy odběratelé a dodavatelé, zaměstnanci a akcionáři, vyžadovat podnikové informace. Do té doby datujeme kořeny moderní firemní komunikace, protože si tehdy firmy začaly uvědomovat, že podniková komunikace může být víc než jen public relations.⁹

Oddělení komunikace bývá součástí spíše větších firem, ty osvědčené jsou si dostatečně vědomy důležitosti podnikové komunikace, proto zřizují komunikační oddělení a v některých případech jsou komunikační manažeři i součástí představenstev.

Mezi současné cíle komunikačních manažerů patří vytvořit okolo značky její osobnost. „Personalizovaná korporátní značka má vytvořit hodnotu ve firemní strategické pozici, jejích aktivitách, zaměstnancích a portfoliu služeb a produktů. Korporátní značka je čím dál více používaná pro vyvolání haló efektu okolo všeho, co organizace udělá nebo řekne, a poté

⁶ Tworzydło, Dariusz. (2015). Success factors and limitations of efficient internal communication. Marketing of Scientific and Research Organisations, Vol 15, Iss 1, Pp 47-58 [cit. 2019-02-04]. ISSN 23538503. str. 49

⁷ Svoboda, Václav. (2009). Public relations: moderně a účinně. Grada. 2. vydání. ISBN 9788024728667. str. 88

⁸ Cornelissen, Joep. (2011). Corporate communication: a guide to theory and practice. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, 5. vydání. ISBN 9780857022431. [cit. 2019-02-04]. Dostupné on-line z odkazu: [https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/80345_Cornelissen_\(5th_Ed\)___Chapter_1.pdf](https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/80345_Cornelissen_(5th_Ed)___Chapter_1.pdf). str. 3

⁹ Cornelissen, Joep. (2011). Corporate communication: a guide to theory and practice. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, 5. vydání. ISBN 9780857022431. [cit. 2019-02-04]. Dostupné on-line z odkazu: [https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/80345_Cornelissen_\(5th_Ed\)___Chapter_1.pdf](https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/80345_Cornelissen_(5th_Ed)___Chapter_1.pdf). str. 4

vydělávat na své pověsti.”¹⁰ Podniková komunikace je podle Riela a Fombruna složená ze strategie, identity, značky a reputace firmy jako základních bodů.¹¹

Někteří autoři směřují podnikovou komunikaci s marketingem, případně jednu oblast podřazují druhé. Tato dvě odvětví se rozhodli zmapovat a porovnat ve své stati autoři Balmer a Illiaová. Dvojice došla k několika podobnostem a mnoha rozdílnostem. Mezi ty základní podobnosti patří to, že jak marketing, tak podniková komunikace si jsou vědomy důležitosti společenské odpovědnosti a etiky, poskytují manažerům nástroje a snaží se přijít na mezery v tom, jaká firma je, jaká chce být a jak na firmu nazírají ostatní. Dále také pracují s různými druhy komunikace a jejími součástmi (obsah zprávy, chování, výsledky produktů apod.). Marketing i podniková komunikace si také shodně uvědomují, že všechno, co firma říká, dělá nebo vyrábí je formou komunikace.¹² Další shodnou vlastností marketingu a podnikové komunikace je bezesporu to, že obě oblasti cílí na zvýšení zisku dané organizace. Jednou z mnoha odlišností je například to, že korporátní komunikace je jako disciplína mnohem více fragmentovaná, zahrnuje spoustu různých přístupů a modelů, zatímco korporátní marketing je daný marketingovými tradicemi a slučuje různé perspektivy, konstrukty a teorie do jednoho celku, který je zapamatovatelný a efektivní. Odlišná je také práce s korporátní identitou – zatímco marketing s ní pracuje jako s hmatatelným, právním a ekonomickým konstruktem, korporátní komunikace typicky nazírá identitu jako sociálně konstruovanou a odrážející perspektivu, která je daná chováním uvnitř organizace.¹³

Také Reil a Fombrun se ve své knize věnují porovnání firemní komunikace a marketingu. Komunikace podle nich pracuje s dlouhodobou perspektivou a nesnaží se přímo o generování zisku, marketing se spíše zaměřuje na krátkodobé cíle a je podle autorů prostředkem k dosažení zisku. Podniková komunikace také podle autorů užívá odlišný komunikační styl, méně přehání a obtěžuje a její zprávy jsou více formální. Marketingová komunikace se skládá především z komunikace, která na rozdíl od podnikové podporuje prodeje produktů, služeb nebo značek.

¹⁰ Riel, Cees B.M. van; Fombrun, Charles J. (2007). *Essentials Of Corporate Communication*: Abingdon & New York: Routledge. ISBN 9780415328265. str. 4

¹¹ Riel, Cees B.M. van; Fombrun, Charles J. (2007). *Essentials Of Corporate Communication*: Abingdon & New York: Routledge. ISBN 9780415328265. str. 9

¹² Illia, Laura & Balmer, John. (2012). Corporate communication and corporate marketing: Their nature, histories, differences and similarities. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 17 Issue: 4, pp.415-433. str. 428

¹³ Illia, Laura & Balmer, John. (2012). Corporate communication and corporate marketing: Their nature, histories, differences and similarities. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 17 Issue: 4, pp.415-433. str. 429

Riel a Fombrun definují korporátní komunikaci jako soubor aktivit zahrnutých v řízení a sladování všech interních a externích komunikací s cílem vytvořit příznivá východiska ve vztahu firmy s různými „stakeholdery“, na kterých firma závisí.¹⁴

Mezi autory, kteří naopak podnikovou komunikaci a marketingovou komunikaci směšují, patří Philip Kotler a Kevin Keller, legendy marketingového oboru. Interní podnikovou komunikaci řadí do oboru public relations, který vnímají jako součást marketingové komunikace, a tedy i celého marketingu. S interní komunikací autoři spojují také interní marketing a ke komunikaci podniku dále dodávají, že aktivity a komunikace směřující dovnitř organizace mohou být stejně přínosné nebo i přínosnější než ty namířené ven z organizace.¹⁵ Také chorvatské profesorky Tkalac Verčičová a Pološki Vokićová patří k těm, které podnikovou komunikaci a marketing striktně neoddělují a ve své studii dokonce prokazují, že obsahový marketing může pomoci ke zvýšení efektivity interní komunikace.¹⁶

1.1.1. Externí podniková komunikace

Cílem externí podnikové komunikace je vytvořit „image“ podniku ve veřejném prostoru, ovlivňovat názory veřejnosti a dalších vnějších aktérů. Může sloužit například k přilákání nových zákazníků či uchazečů o práci nebo ke vzbuzení zájmu v souvislosti s firemními aktivitami mezi novináři i širokou veřejností.

Externí komunikace zahrnuje aktivity tiskového mluvčího a PR oddělení či PR agentury, tiskové zprávy a tiskové konference, výstupy zástupců firem na rozličných akcích, pracovní a jiné inzeráty, částečně i CSR aktivity (které se ovšem částečně řadí i k interní komunikaci) a veškerá komunikace směrem k zákazníkům, klientům a obchodním partnerům. Součástí externí podnikové komunikace mohou být také obsahy na sociálních sítích nebo na pracovních a zaměstnaneckých portálech (Proudly, Cocuma, Atmoskop) nebo publikování příspěvků na firemním blogu. Specifickou formou podnikové komunikace jsou profily firem na sociálních sítích, které mají za cíl přiblížit uživatelům „život“ uvnitř firmy. V tuzemském prostředí takových profilů funguje jen několik – například společnosti Slevomat (s názvem Slevomat

¹⁴ Riel, Cees B.M. van; Fombrun, Charles J. (2007). *Essentials Of Corporate Communication*: Abingdon & New York: Routledge. ISBN 9780415328265. str. 25

¹⁵ Kotler, Philip. (2016). *Marketing management*. Boston: Pearson. 15. vydání. ISBN 9781292092621. str. 52

¹⁶ Verčič, Ana Tkalac & Vokić, Nina Pološki. (2017). *Engaging employees through internal communication*. *Public Relations Review*, Volume 43, Issue 5. pp. 885-893. ISSN 0363-8111. str. 125

LIVE¹⁷).

1.1.2 Interní podniková komunikace

“Záleží, zda se k zaměstnancům dostávají informace a jakým způsobem. Podle toho mohou být nejlepšími firemními ambasadory nebo nejhluchnějšími kritiky.”¹⁸

Komunikace se v rámci podniku odehrává v několika rovinách. Jedná se o proces odehrávající se mezi jednotlivými zaměstnanci, kolegy, nadřízenými a podřízenými; mezi týmy a odděleními; a mezi vedením a zbytkem firmy. Firmy využívají různých komunikačních nástrojů, proces tak neprobíhá jen ústně, ale i prostřednictvím firemních periodik (tištěné i virtuální časopisy, newslettery, zprávy v interních zaměstnaneckých systémech apod.) nebo pomocí různých technologií. “Interní komunikace se prolíná v jednotlivých disciplínách managementu, její těžiště lze nalézt v oblasti personálního managementu (HRM), marketingu, v oblasti technologií ICT a v každé manažerské práci.”¹⁹ Autorka Holá interní komunikaci definuje následovně: “Interní komunikace je komunikační propojení organizace, které nastavuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy a dostatečnou stimulaci k výkonu všech pracovníků.”²⁰ Václav Svoboda ve své knize *Public relations: moderně a účinně* označuje komunikační aktivity směřující k zaměstnancům podniků jako vnitřní PR. Ucelený vnitřní informační systém určený zaměstnancům nebo programy k jejich informování označuje jako employee relations spadající pod agendu corporate communications.²¹

Vnitřní komunikace má mnoho cílů. Jedním z nich je vyvolat v zaměstnancích pocit, že mají dostatek informací o firmě, jsou její součástí, vědí o aktualitách, mohou se s firmou lépe ztotožnit a být na ni hrdí. V případě interních systémů také mohou prostřednictvím nich dát najevo svůj názor nebo se podílet na dílčích rozhodnutích. Svoboda doplňuje, že zásadním úkolem komunikačních aktivit směřujících dovnitř organizace je to, aby všem pracovníkům

¹⁷ (bez autora) Profil Slevomat LIVE na sociální síti Facebook [cit. 2019-04-01]. Dostupné online: https://www.facebook.com/SlevomatLIVE/?__tn__=%2Cdk%2CP-R&eid=ARCaBGdCNZzBRwUGk1JpQCzKH4IkUOVAERXjG2FFWAnxP53qtWEm3_yiKMLY5wpxmK1JWM69ticWdzPD

¹⁸ Verčič, Ana Tkalac & Vokić, Nina Pološki. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, Volume 43, Issue 5. pp. 885-893. ISSN 0363-8111. str. 120

¹⁹ Holá, Jana. (2017). *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 9788075600998. str. 3

²⁰ Holá, Jana. (2017). *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 9788075600998. str. 13

²¹ Svoboda, Václav. (2009). *Public relations: moderně a účinně*. Grada. 2. vydání. ISBN 9788024728667.

bylo jasné, jaká jsou pravidla jednání a rozhodování. Ve firemních zásadách, které jsou podle Svobody klíčové pro externí i interní komunikaci podniku, by měly být zahrnuty jak hodnotové představy firmy, tak zásady jejího jednání a její podnikatelský záměr.²²

Množství studií ukazuje, že interní komunikace má vliv nejen na zapálení zaměstnanců do práce a jejich angažovanost, projevuje se ale i tím, že pracovníci firmy jednají jako „advokáti“ svého zaměstnavatele a poskytují zákazníkům kvalitnější služby. Některé výzkumy dokonce efektivitu interní komunikace označují za indikátor úspěšnosti organizace.²³ Špatná komunikace uvnitř podniku je velmi častým původcem stresu v práci a patří mezi nejčastější příčiny odchodu lidí ze zaměstnání.²⁴ Autoři Benner a Tushman ve své studii odhalili, že interní komunikace zvyšuje produktivitu zjednodušováním organizačních rolí a povinností.²⁵

Na celkovou podobu interní komunikace má zásadní vliv atmosféra ve firmě a tento vztah platí i obráceně. “Pokud v podniku nevládne otevřenost, důvěra a soudržnost, těžko se říkají nahlas některé nepříjemné věci – a bez toho se neobejde žádný vztah, ani ten pracovní. Rovněž je třeba, aby se firma ke všem chovala spravedlivě.”²⁶

Komunikační strategie jako je vyprávění příběhů (storytelling) a neformální tón komunikace vedou podle výzkumů k silnějšímu zaměstnaneckému angažování stejně jako ke zvýšené míře důvěry v organizaci a zvýšení příjmů díky vyšší zákaznické spokojenosti.²⁷ Pokud zaměstnanci dostávají včasné, přesné a relevantní informace od svých kolegů a nadřízených, budou se pravděpodobně v práci cítit méně zranitelní a budou mít pocit, že se mohou na své kolegy či nadřízené spolehnout.²⁸ Nejhodnotnější forma komunikace je ta, která se odehrává “z očí do očí”, protože se jedná o kombinaci informací a interakcí poskytující vizuální a verbální

²² Svoboda, Václav. (2009). Public relations: moderně a účinně. Grada. 2. vydání. ISBN 9788024728667. str. 40

²³ Například: Minjeong, Kang Minjung Sung. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors The mediation of employee organization relationships. *Journal of Communication Management*, Vol. 21, pp. 82–102.

²⁴ Holá, Jana. (2017). Interní komunikace v teorii a praxi. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 9788075600998. s. 36

²⁵ Benner, Mary J., & Tushman, Michael L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, Vol. 28, pp. 238-256. ISSN: 03637425

²⁶ Kovaříková, Jarka. (2016). Interní komunikace je nutnost! Siria. ISBN: 9788090636705. str. 19

²⁷ Pounsford, Mike. (2007). Using storytelling, conversation and coaching to engage. *Strategic Communication Management*, 11(3), pp. 32-35. ISSN: 13639064

²⁸ Thomas, Gail Fann & Zolin, Roxanne & Hartman, Jackie L. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of Business Communication*. Vol. 46. pp. 287–310. ISSN 00219436.

„vodítka“, která napomáhají pochopení sdílené informace a obohacují ji o další rozměry, kterými psaná forma komunikace nemůže disponovat.²⁹

Podle výzkumu Gallupova institutu je komunikace obvykle základem jakéhokoliv zdravého vztahu, a tedy i toho mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Jakýkoliv druh konzistentní komunikace bývá spojovaný s vyšší angažovaností daného zaměstnance. Jako příklad autoři výzkumu uvádějí situaci, kdy zaměstnanci pravidelně se scházející se svými nadřízenými jsou téměř třikrát více angažovaní než ti, kteří se se svými nadřízenými nezúčastňují pravidelných porad.³⁰ „Spojováním“ zaměstnanců, ať už prostřednictvím nových médií nebo společných akcí, mohou firmy dosáhnout zlepšení úrovně produktivity až o 25 procent.³¹

Komunikace byla podle Joepa Cornelissena až do 70. let minulého století ve velkém užívána jako taktická podporující role jiným funkcím jako jsou finance nebo marketing ve firmě, kde komunikace fungovala pro oznamování korporátních rozhodnutí, propagaci firemních událostí nebo produktů a služeb. 80. léta minulého století byly pro firemní komunikaci opravdovým posunem, protože začala být více užívána ve strategickém smyslu tak, aby vybuodovala pověst mezi stakeholdery, na kterých závisí firemní úspěch a přežití.³²

Nejjednodušší definicí interní komunikace je ta, že se jedná o systematické úsilí předat zaměstnancům správné (tedy jak pravdivé, tak relevantní) informace ve správnou chvíli. Chorvatské profesorky Tkalac Verčičová a Pološki Vokićová ve své studii upozorňují na to, že velké změny jako je spojení firmy s jinou firmou, změna značky nebo představení nového produktu by měly být nejprve prezentovány zaměstnancům než externímu publiku, aby mohli vidět svoji vlastní roli v dané situaci.³³

²⁹ Například Quirke, Bill. (2008). Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action. 2. vydání. London: Routledge. Pp. 384. ISBN: 9781315249971

³⁰ Harter, Jim & Adkins, Amy. (2015). Employees Want a Lot More From Their Managers. Gallup Institute. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.gallup.com/workplace/236570/employees-lot-managers.aspx>

³¹ Chui, Michael et al. (2012). The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies. McKinsey Global Institute. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-social-economy>

³² Cornelissen, Joep. (2011). Corporate communication: a guide to theory and practice. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 5. vydání. ISBN 9780857022431. [cit. 2019-02-04]. Dostupné on-line z odkazu: [https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/80345_Cornelissen_\(5th_Ed\)___Chapter_1.pdf](https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/80345_Cornelissen_(5th_Ed)___Chapter_1.pdf). str. 12–13

³³ Verčič, Ana Tkalac & Vokić, Nina Pološki. (2017). Engaging employees through internal communication. Public Relations Review, Volume 43, Issue 5. pp. 885-893. ISSN 0363-8111. str. 120

Efektivní interní komunikací je podle autorů Martineze a Hurtada ta, jejíž styl je všeobecně srozumitelný, přesný, vhodný, důvěryhodný, zodpovědný, konzistentní, profesionální, opravdový či upřímný a jež podává jasné informace včas. Tyto kritéria jsou vhodná pro hodnocení jakýchkoliv aktivit spadajících do interní komunikace.³⁴ Podle Jany Holé nehraje v míře efektivity komunikace ani velikost firmy, ani úroveň postavení daného manažera.³⁵ Efektivní komunikací je podle autorky ta, která zajistí, že pracovníci v každém okamžiku vědí, co mají dělat, jak to mají dělat a proč to mají dělat.³⁶ Zaměstnanci však nesmí být informacemi zahlceni.³⁷ Definice efektivní interní komunikace podle Kovařikové zní: “Když to funguje, vlastně ani nevíte, že nějaká interní komunikace existuje, tak všechno probíhá hladě. Zaměstnanci mají dost informací, vědí, kdo jim poradí a nebojí se ho zeptat, mají za kým jít, když potřebují něco vysvětlit. Vědí, kam se vyvíjí firma a jaká je v tom jejich role, znají svoje úkoly a postupy a je jim jasné, na čem pracuje kolega v sousední kanceláři. A znají taky sebe navzájem, manažery i členy nejvyššího vedení.”³⁸

Důsledky nefungující vnitřní komunikace mohou být pro podnik velmi závažné. “Nefungující komunikace vede pracovníky a celé týmy k demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě, frustraci.” Málo efektivní interní komunikace může způsobit vysokou míru fluktuace, špatnou koordinaci procesů a činností, špatné dosahování vytyčených cílů, nefungující zpětnou vazbu, neefektivní marketingové řízení a konkurenční neschopnost celé firmy.³⁹ Nutno dodat, že efektivita a přínosy interní komunikace se dají měřit. Forma měření závisí na konkrétním projektu nebo kampani, může se jednat o studii, ankety či dotazníky.⁴⁰

³⁴ Martinez, Luz Angela & Hurtado, Saul Rick Fernandez. (2018). Internal Communication Issues in the Firms: Does It Affect the Productivity? Review of European Studies. Vol.10, Canadian Center of Science and Education. ISSN 19187173. pp.1-13. [cit. 2019-02-04] Dostupné online:

<https://pdfs.semanticscholar.org/9b36/5d3a6c9076a56969f05250e830931407825f.pdf>

³⁵ Holá, Jana. (2017). Interní komunikace v teorii a praxi. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 9788075600998. str. 3

³⁶ Holá, Jana. (2017). Interní komunikace v teorii a praxi. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 9788075600998. str. 13

³⁷ Holá, Jana. (2017). Interní komunikace v teorii a praxi. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 9788075600998. str. 33

³⁸ Kovařiková, Jarka. (2016). Interní komunikace je nutnost! Siria. ISBN: 9788090636705. str. 9

³⁹ Holá, Jana. (2017). Interní komunikace v teorii a praxi. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 9788075600998. str. 36

⁴⁰ Kovařiková, Jarka. (2013) Interní komunikace se opravdu dá měřit!. Focus Agency. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/interni-komunikace/interni-komunikace-se-opravdu-da-merit-__s317x10184.html

1.1.3 Role zaměstnanců a manažerů v interní komunikaci podniku

V externí i v interní komunikaci mají zásadní roli ředitelé podniků. Ti jsou symboly, spirituální a emocionální lídři organizace a občas jim bývají připisovány až heroické vlastnosti. Základem práce komunikačních specialistů je podpora manažerů s cílem zefektivnění jejich komunikování a přípravy a realizace projektů, které zvýší zapojení zaměstnanců alepší pohledy externích publik na firmu.⁴¹

Image osoby v čele firmy je rozhodující pro vytváření image celé organizace. Osobnosti ve vedoucích pozicích zpravidla dokážou firmě vtisknout natolik specifický ráz, že ji odliší od jiných firem.⁴²

Efektivní interní komunikace nicméně neprobíhá pouze směrem od vedení k nižším hierarchickým úrovním. Symetrická komunikace je založená na důvěře, otevřenosti, vztazích, horizontální komunikaci, zpětné vazbě, adekvátnosti informací, toleranci vůči nesouhlasu, vyjednáváních a dalších aspektech.⁴³ Symetrická komunikace je ze své podstaty dvoustranná, jejím cílem je zprostředkování dialogu mezi firmou a jejími zaměstnanci. Kontrastem je asymetrická komunikace, která je jednostranná a je založená na přístupu z vrchu směrem dolů. Spokojenost zaměstnanců v práci a jejich loajalita je pozitivně ovlivněna zejména symetrickou komunikací.

Zaměstnanci jsou v takovém případě jak tvůrci, tak příjemci interní komunikace. Prostřednictvím nástrojů interní komunikace firma zlepšuje své vztahy se zaměstnanci a jejich vztahy mezi sebou. Cílem interní komunikace je i to, aby zaměstnanci rozuměli jejím cílům a strategiím, byli informováni o aktuálních událostech, rozhodnutích a dalších novinkách v rámci organizace a aby věděli, proč ve firmě pracují a jaké jsou jejich pracovní úkoly a přínosy. Pracovníci firmy jsou také důležitými informačními zdroji. Poskytují informace o firmě svému okolí, ovlivňují tak potenciální zaměstnance či zákazníky. Tím se významně podílejí na image firmy, mimo jiné také svými chováními a jednáním ukazují, jaké pracovníky firma zaměstnává. Komunikace firmy, tedy managementu, spoluvytváří image firmy stejně jako komunikace

⁴¹ Riel, Cees B.M. van; Fombrun, Charles J. (2007). *Essentials Of Corporate Communication*: Abingdon & New York: Routledge. ISBN 9780415328265. str. 16

⁴² Svoboda, Václav. (2009). *Public relations: moderně a účinně*. Grada. 2. vydání. ISBN 9788024728667. str. 59

⁴³ Grunig, James E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates. str. 558

pracovníků. Tyto dvě komunikace mohou fungovat jako dva nezávislé vlivy, a není-li komunikace ve firmě jednotná, jsou protichůdné a image poškozují. Vnitřní prostředí firmy, konkrétně interní komunikace, formuje názory zaměstnanců.⁴⁴

Organizace, která chce mít stabilní, organizované a kvalitní týmy by měla ukazovat respekt vůči svým zaměstnancům, otevřeně vyjadřovat své názory a uznání, poskytovat prostor pro vyjádření svým zaměstnancům, povzbuzovat je, aby vyjádřili odlišné úhly pohledu, dát interní komunikaci vysokou prioritu, a to ještě vyšší než externí komunikaci.⁴⁵ Leadership v rámci organizace poskytuje důležitý kontext a nastavuje tón praktikám interní komunikace. Ředitel je tvář podniku, jeho charisma může ovlivňovat reputaci organizace. Jeho styl práce, moc a komunikace může ovlivnit přístupy zaměstnanců, jejich důvěru ve vedení a zisk podniku.⁴⁶

Interaktivní nástroje interní komunikace mohou pomoci ředitelům zkrátit pomyslnou vzdálenost mezi nimi a zaměstnanci, zpretrhat hierarchii firmy a propojit lidi uvnitř firmy. Ředitelé si díky novým technologiím mohou dovolit komunikovat se zaměstnanci přátelštěji, autentičtěji a méně formálně. Demokratizační aspekt nových médií poskytuje zaměstnancům prostor a povzbuzuje v nich touhu artikulovat vlastní názory a obavy, které mohou být snadněji přístupné ředitelům. Někteří autoři míní, že osobnost ředitele formuje charakter a kulturu celé organizace.⁴⁷

1. 1. 4 Strategie a taktika v interní komunikaci

“Při určování cílů pro interní PR platí, že opravdovým základem pozitivního image firmy je pozitivní firma jako taková.”⁴⁸

Každá interní komunikace by měla mít základ v předem promyšlené strategii, která v ideálním případě vychází z firemní identity a kultury, reflektuje firemní vizi a je v souladu také s byznysovými cíli a s vedením organizace. K dosažení cílů a převedení strategie do praxe slouží

⁴⁴ Holá, Jana. (2017). Interní komunikace v teorii a praxi. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 9788075600998. str. 32

⁴⁵ Tworzydło, Dariusz. (2015). Success factors and limitations of efficient internal communication. Marketing of Scientific and Research Organisations, Vol 15, Is. 1, Pp 47-58 [cit. 2019-02-04]. ISSN 23538503. str. 52

⁴⁶ Men, Linjuan Rita. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. Public Relations Review. Pp.461–471. ISSN 03638111. str. 461

⁴⁷ Men, Linjuan Rita. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. Public Relations Review. Pp.461–471. ISSN 03638111. str. 462

⁴⁸ Svoboda, Václav. (2009). Public relations: moderně a účinně. Grada. 2. vydání. ISBN 9788024728667. str. 88

taktiky, které jsou nástroji interní komunikace. Jedná se o komunikační projekty a kampaně stejně jako méně formalizované nástroje, jakým je například přístup manažerů k podřízeným. Zatímco strategie se odvíjí v průběhu měsíců a roků, taktika se odvíjí v průběhu dnů a týdnů.⁴⁹ Podle Václava Svobody může být strategickým cílem interní komunikace například příprava zaměstnanců na budoucí rozšíření produkce nebo zlepšení kvality produkce firmy. Taktickým cílem pak může být zajištění informování pracovníků společnosti o změnách pracovní doby nebo upevnění pocitu sounáležitosti zaměstnanců s organizací prostřednictvím kulturních, sportovních a společenských aktivit.⁵⁰

V praxi se ukazuje, že mnoho firem přistupuje k interní komunikaci jen v taktické rovině. Pokud přitom v podniku neexistuje konzistentní a transparentní komunikační strategie, ztrácí komunikace svou hodnotu. Stejně se děje i v případech, kdy komunikační strategie není součástí kultury organizace a komunikace se tak navíc stává nedůvěryhodnou.⁵¹ S komunikační strategií podniku by měli být seznámeni všichni, a to včetně manažerů, kteří by měli uplatňovat vlastní komunikační plán vycházející z celofiremní strategie. “Komunikace, která nevychází z jasných cílů, ale vzniká pouze pod tlakem situace, je často nepromyšlená a nemůže být dostatečně účinná.”⁵²

Podle Svobody se intenzita interní komunikace zvyšuje ve vypjatých a krizových situacích, například v době hospodářských recesí. “Změny ve výrobě, propouštění zaměstnanců, změny právní subjektivity či majitelů podniků, stávky a další situace vyžadují zvláště citlivý a efektivní přístup ke komunikaci s vnitřní veřejností organizace.” Vytváření krizových štábů a příprava účinné komunikační strategie se v takových obdobích podle Svobody odehrává zejména ve větších podnicích a v organizacích, které disponují zaměstnaneckými odbory.⁵³

Někteří teoretici dělí aktivity související s interní komunikací na čtyři stádia: řešerši, plánování (strategie), implementaci (taktiky) a vyhodnocení plánu. Pokud plánování není rozpracované do nejmenších detailů, může tím zesílit už existující negativní aspekty v organizaci. Dva nejčastěji

⁴⁹ Střelec, Jiří. (2009). Interní komunikace může oddálit naplnění strategie. Vlasticesta.cz. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.vlastnicesta.cz/clanky/interni-komunikace-muze-oddalit-naplneni-strategie/>

⁵⁰ Svoboda, Václav. (2009). Public relations: moderně a účinně. Grada. 2. vydání. ISBN 9788024728667. str. 20

⁵¹ Holá, Jana. (2017). Interní komunikace v teorii a praxi. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 9788075600998. str. 9

⁵² Holá, Jana. (2017). Interní komunikace v teorii a praxi. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 9788075600998. str. 45

⁵³ Svoboda, Václav. (2009). Public relations: moderně a účinně. Grada. 2. vydání. ISBN 9788024728667. str. 89

užívané typy strategií v interní komunikaci jsou: aktivity spojené se šířením informací a organizace událostí. V prvním případě je taktikou například informování, interní reklama nebo proslov některého zástupce organizace. Ve druhém případě může být taktikou například reakce na nepředpokládanou událost, ceremonie, akce pořádané pro média nebo soutěže.⁵⁴

Komunikační kanály by firmy měly volit podle obsahu sdělení, které mají nést, dále podle interní organizační kultury a podle charakteristik přijímacího publika.⁵⁵ Taktika a strategie by měly stavět na přinášení aktuálních a relevantních informací cílovému publiku, informace by měly být komunikované jazykem cílového publika a přenášeny kanály interní komunikace, které jsou používané cílovým publikem.⁵⁶

Vhodně navržená a provedená komunikační strategie přináší pozitivní přístup k práci, který ovlivňuje vztahy a ochotu budovat kariéru v daném pracovním prostředí. Zaměstnanci jsou více zapojení do řešení profesních úkolů, které mohou i přesahovat jejich kontrakty.⁵⁷ Naopak nevhodně navržená strategie a nevhodně zvolené taktiky mohou mezi zaměstnanci snížit jejich motivaci, snížit zpětnou vazbu napříč organizací, způsobit odchod talentovaných zaměstnanců nebo problémy v korporátní strategii.⁵⁸

Mezi základními cíli procesu interní komunikace, který je v organizaci implementován ve formě operativních nebo strategických plánů, je budování vztahů mezi zaměstnanci. Je předpokládáno, že dobré vztahy přispějí k eliminaci fluktuace a tříštění firmy, snížení počtu nedorozumění a přispějí k získání větší efektivity v práci. Aktivity prováděné firmou v rámci interní komunikace mají za cíl dosáhnout toho, aby se zaměstnanci s danou firmou identifikovali. Tím získají loajální přístup, budou angažovaní a oddaní. Budou se cítit zodpovědní za budoucnost organizace, za její budoucí úspěch. Podle zvolené strategie a taktiky se firma může soustředit na týmovou nebo individuální práci.⁵⁹

⁵⁴ Pîrjol, Florentina & Radomir, Lia Lucica. (2016). Internal Communication - Its Role and Performance in Developing the Strategy of an Organization. Management and Economics Review. Faculty of Management. Academy of Economic Studies. Bucharest, Romania. str. 55

⁵⁵ Pîrjol, Florentina & Radomir, Lia Lucica. (2016). Internal Communication - Its Role and Performance in Developing the Strategy of an Organization. Management and Economics Review. Faculty of Management. Academy of Economic Studies. Bucharest, Romania. str. 54

⁵⁶ Štřelec, Jiří. (2009). Interní komunikace může oddálit naplnění strategie. Vlasticesta.cz. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.vlastnicesta.cz/clanky/interni-komunikace-muze-oddalit-naplneni-strategie/>

⁵⁷ Tworzydło, Dariusz. (2015). Success factors and limitations of efficient internal communication. Marketing of Scientific and Research Organisations, Vol 15, Is. 1, Pp 47-58 [cit. 2019-02-04]. ISSN 23538503. str. 52

⁵⁸ Verčič, Ana Tkalac & Vokić, Nina Pološki. (2017). Engaging employees through internal communication. Public Relations Review, Volume 43, Issue 5. pp. 885-893. ISSN 0363-8111. str. 120

⁵⁹ Verčič, Ana Tkalac & Vokić, Nina Pološki. (2017). Engaging employees through internal communication.

Prostřednictvím definování cílů budou jakékoliv aktivity odsouzeny k neúspěchu, pokud budou nelogické nebo nedostatečně koherentní v rámci strategie.⁶⁰ Jak ale přijít na to, jakou strategii ve firmě použít a jak identifikovat problémy, které interní komunikace může v dané firmě řešit? Jednou z cest je SWOT analýza, která sestává z rozboru vnějších (příležitosti a hrozby) i vnitřních (silné a slabé stránky organizace) faktorů. Smyslem je najít způsoby, jak rozvíjet interní komunikaci.⁶¹

Kovaříková kromě strategické a taktické složky interní komunikace rozlišuje ještě operativní. Tou označuje každodenní rutinní komunikaci a dodává, že si řada tuzemských manažerů pod termínem “interní komunikace” představí právě jen operativní komunikaci a neuvědomují si, že interní komunikace má svoji strategii a taktiku, které je třeba dodržovat.⁶²

1. 1. 5 Nový věk v interní komunikaci

I interní komunikace je oblastí, která může těžit z moderních technologií. Při jejich vhodném užívání mohou přispívat k plnění strategie interní komunikace a sloužit tedy jako taktické nástroje.⁶³ Poměrně novými kanály interní komunikace jsou mobilní aplikace, instant messaging a (interní) sociální sítě. Ve výzkumu, kterého se zúčastnilo 290 evropských, asijských a severoamerických zaměstnavatelů, více než polovina z nich uvedla, že užívají různé sociální sítě jako část jejich interní komunikace, a to specificky pro budování komunity. Téměř 80 % ze zpovídaných firem užívalo instant messaging a více než 60 % streamování audia a videa. Tyto technologie byly ve studii nejvíce populárními nástroji z řady sociálních médií.⁶⁴

V současné době by měly styly zaměstnanecké komunikace a její kanály být ovlivněny mladými lidmi, kteří vstupují na pracovní trh. Ti se narodili v době, kdy se internetová a mobilní zařízení stávala běžnou součástí života, a tak jsou zvyklí komunikovat a získávat informace

Public Relations Review, Volume 43, Issue 5. pp. 885-893. ISSN 0363-8111. str. 52–53

⁶⁰ Verčič, Ana Tkalac & Vokić, Nina Pološki. (2017). Engaging employees through internal communication. Public Relations Review, Volume 43, Issue 5. pp. 885-893. ISSN 0363-8111. str. 57

⁶¹ Grasseová, Monika & Dubec, Radek & Řehák, David. (2012) Analýza podniku v rukou manažera. 2. vydání. Brno: BizBooks. ISBN: 9788026500322

⁶² Kovaříková, Jarka. (2016). Interní komunikace je nutnost! Siria. ISBN: 9788090636705. str. 66

⁶³ Tworzydło, Dariusz. (2015). Success factors and limitations of efficient internal communication. Marketing of Scientific and Research Organisations, Vol 15, Is. 1, Pp 47-58 [cit. 2019-02-04]. ISSN 23538503. str. 51

⁶⁴ Brooks, Chad. (2013). Social Media Proves Valuable for Internal Communications. Business News Daily. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.businessnewsdaily.com/4534-social-media-internal-communications.html>

jinak než předchozí generace. V roce 2020 budou tito mladí lidé podle odhadů tvořit polovinu světové pracující populace. Proto by se i firmy a firemní komunikace měly přizpůsobovat jejich požadavkům. Mladá generace upřednostňuje komunikaci, která je stručná, ale dostatečně detailní na to, aby obsahovala všechny potřebné informace; je dostupná na mobilních zařízeních, týmových portálech nebo v mobilních aplikacích jako jsou Teams nebo Slack s cílem snížit počet osobních meetingů a konferenčních hovorů na minimum. Ukazuje se například, že hromadně zasílané e-maily a e-mailové newslettery nejsou příliš vhodnými kanály pro interní komunikaci, a to už jen proto, že 70 % zaměstnanců maže e-maily ihned, pokud je jasné, že jsou určeny výhradně jim.⁶⁵

Dalším faktorem, který přispívá k většímu využívání kanálů interní komunikace dostupných odkudkoliv a kdykoliv, jsou již probíhající změny týkající se stylu práce. Zaměstnaní je čím dál více flexibilní, lidé mohou pracovat po celém světě, a to i v rámci jednoho týmu. Budoucnost práce je podle některých výzkumů také ve zkrácených pracovních úvazcích a v kariéře vystavěné na kombinování jednotlivých projektů a participování na nich podle toho, zda danému pracovníkovi připadají zajímavé či obohacující.

1.2 Gender

Gender a genderová identita je sociální konstrukt, který jedinci není dán od narození. Podobným sociálním konstruktem je například národnost nebo ekonomická třída. Přijetí genderové identity přichází po genderové kategorizaci, tedy (sebe)určení, které je založené na biologickém pohlaví. U většiny jedinců se shoduje kulturní definice biologického pohlaví, jejich určení i genderová identita.⁶⁶ Tedy většina biologicky daných žen sama sebe určila jako ženy a přijala i takovou identitu. To samé platí o většině mužů. Rozdíly mezi genderem a biologickým pohlavím se týkají například transsexuálů.

Gender se dá označit jako soubor norem a očekávání, která jsou v dané konkrétní společnosti nejčastěji spojovány s muži a ženami. Jinými slovy: společnost očekává, že se ženy budou chovat “žensky” a muži “mužsky”. Tato očekávání se v rámci odlišných kultur a společností různí, mohou se měnit také v čase vlivem různých okolností. V naší společnosti může být

⁶⁵ Nguyen, Nhi. (2017). Employee communication matters: how to adapt and improve your employee communication practices. Polly. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.polly.ai/blog/adapt-improve-employee-communication>

⁶⁶ Křížková, Alena. (2001). Genderová identita – základní definice, konstrukce, koncepty. Gender, rovné příležitosti, výzkum. ISSN 12130028. str. 2

takovým očekáváním například to, že si dívky hrají s panenkami, zatímco kluci s auty. Podle Phyllis A. Katzové, klinické a vývojové psycholožky, která se zabývá tím, jak děti získávají postoje ke své rase a pohlaví, je genderová identita “psychologickým konstruktem vypovídajícím o individuální fenomenologické zkušenosti být maskulinní a/nebo femininní”.⁶⁷ Vědkyně Alena Křížková, která dnes vede oddělení Gender & Sociologie v Sociologickém ústavu Akademie věd České republiky, vysvětluje tuto obecnou definici jako snahu Katzové ukázat to, co má “společného naprostá většina obrovské plurality definic genderové identity”.⁶⁸ Jak již bylo zmíněno v úvodu této práce, obsáhlý pojem „gender“ jsem pro účely tohoto výzkumu značně zjednodušila. Pod pojmem „genderová témata“ v této práci spadají témata týkající se postavení žen v zaměstnání, budování kariéry z pohledu ženy nebo balancování mezi prací a péčí o rodinu. Podrobnosti týkající se těchto témat přiblížím v následujících podkapitolách, stejně jako několik studií a statistiky týkající se diverzity v prostředí celosvětového, evropského a tuzemského byznysu.

Základním teoretickým východiskem této diplomové práce je většinově přijímaný koncept “gender mainstreaming”, který v sobě nese přesvědčení, že je třeba dosáhnout rovného postavení mužů a žen, a to i v rámci organizací. Tento pojem je používán desítky let, v roce 1999 s ním pracuje také Amsterodamská smlouva, která jej ustanovuje jako závazný princip platný pro všechny členské státy Evropské unie.⁶⁹

Na úvod je potřeba také upozornit na fakt, že se v rámci tohoto tématu nelze vyhnout určité stereotypizaci, protože mluvíme o mužích a ženách, jejich chování, životních situacích a podobně, přitom ale nemusejí všichni muži a všechny ženy odpovídat tomuto zobecnění.

1. 2. 1 Gender a byznys

Navzdory řadě iniciativ usilujících o podporu žen v zaměstnání a zvýšení jejich podílu ve firmách, výzkumy a data ukazují, že počet žen zastávající střední a vysoké manažerské pozice celosvětově klesá.⁷⁰ Stejná situace je i v prostředí tuzemského trhu, kde v roce 2016 byl podíl

⁶⁷ Katz, Phyllis. (1986). Gender Identity: Development and consequences. Pp. 21 – 67 The Social psychology of female – male relations: a critical analysis of central concepts. Academic Press. Orlando, Florida. str. 23

⁶⁸ Křížková, Alena. (2001). Genderová identita – základní definice, konstrukce, koncepty. Gender, rovné příležitosti, výzkum. ISSN 12130028. str. 1

⁶⁹ (bez autora) Oficiální web Evropské komise. Sekce Gender mainstreaming. [cit. 2019-04-01]

Dostupné online: https://ec.europa.eu/europeaid/sectors/human-rights-and-democratic-governance/gender-equality/gender-mainstreaming_en

⁷⁰ Například Scarborough, William. (2018). What the Data Says About Women in Management Between 1980

žen ve vedení 5 tisíc českých největších firem nejnižší za posledních 5 let, tento podíl činil 27 %. Naopak ale přibývá žen coby generálních ředitelky firem, ženy stojí v čele každé dvanácté společnosti.⁷¹ Podle Eurostatu v Evropské unii pracuje téměř 7,3 milionů manažerů a manažerek ve firmách zaměstnávajících 10 a více lidí. Z nich je 4,7 milionů mužů (tedy 65 % manažerských pozic) a 2,6 milionů žen (35 % manažerských pozic).⁷² Ženy jsou v menšině na rozhodovacích pozicích napříč firmami, a to jak v sektorech, kde typicky muži dominují, tak v oblastech, kde je žen více než mužů.⁷³

Jak je možné, že navzdory formálně zakotveným antidiskriminačním opatřením a uzákoněných rovných příležitostech stále existuje veliký rozdíl v zastoupení mužů a žen napříč sektory a v manažerských pozicích? Příčin těchto nepoměrů může být spousta. Důvodem ale není vzdělání, podle českého statistického úřadu mezi vysokoškolsky vzdělanými lidmi v produktivním věku převažují ženy.⁷⁴ Napříč Evropskou unií mají ženy lepší studijní výsledky než muži. Ženy mají navíc v průměru vyšší úroveň vzdělání než muži ve většině členských zemí. Absolventky vědních a technických oborů jsou v EU zaměstnané ze 76 %, což je o 10 procentních bodů méně než muži a o 3 procentní body méně než je průměrná zaměstnanost žen s dokončeným terciárním vzděláním.⁷⁵

Ženy jsou také oproti mužům lépe jazykově vybavené. Přesto vydělávají méně než muži a tou zásadní překážkou k rovnosti je v tomto ohledu mateřství, tedy péče o malé děti, které se častěji věnují ženy. Muži a ženy se stejným vysokoškolským vzděláním pobírají v Česku plat rozdílný o čtvrtinu. Jedním z možných řešení nerovnosti na pracovním trhu je zvýšení podílu kratších úvazků v tuzemských firmách, které by ženám usnadnily návrat na pracovní trh v době, kdy

and 2010. Harvard Business Review. [cit. 2019-04-01] Dostupné online z: <https://hbr.org/2018/02/what-the-data-says-about-women-in-management-between-1980-and-2010>

⁷¹ (bez autora) (2017). Počet žen ve vedení českých firem je nejnižší za posledních pět let. Bisnode. Tisková zpráva. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.bisnode.cz/o-bisnode/o-nas/novinky/poet-en-ve-vedeni-eskych-firem-je-nejnii-za-poslednich-pt-let/>

⁷² (bez autora) (2017). Only 1 manager out of 3 in the EU is a woman. Eurostat. Tisková zpráva. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7896990/3-06032017-AP-EN.pdf/ba0b2ea3-f9ee-4561-8bb8-e6c803c24081>

⁷³ Evropská komise. (2018). Report on equality between women and men in the EU 2018. ISBN: 9789279801891. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/950dce57-6222-11e8-ab9c-01aa75ed71a1>. str. 25

⁷⁴ (bez autora) Oficiální web Českého statistického úřadu. Sekce Gender: Vzdělání. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: https://www.czso.cz/csu/gender/1-gender_vzdelani

⁷⁵ Evropská komise. (2018). Report on equality between women and men in the EU 2018. ISBN: 9789279801891. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/950dce57-6222-11e8-ab9c-01aa75ed71a1>. str. 21

pečují o malé děti. Posílení částečných pracovních úvazků je jedním z doporučení, které Evropská unie formulovala směrem k České republice. Dalšími z doporučení je zajištění kvalitních zařízení pečujících o malé děti a snížení rozdílu v odměňování mužů a žen.⁷⁶ Částečné pracovní úvazky jsou v Česku zastoupeny nejméně v celé Evropské unii, jejich podíl činí zhruba sedm procent. V Rakousku nebo v Německu na částečných úvazcích pracuje téměř 30 procent lidí.⁷⁷ Česko patří společně s Polskem a Slovenskem k nejhorsším členským státům v ohledu dostupnosti formální péče o děti. To je možným důvodem, proč je zaměstnanost žen mnohem nižší než mužů.⁷⁸

Důsledkem nedostatku zkrácených pracovních úvazků a kvalitní péče o malé děti je vzrůstající počet podnikatelek v Česku. Těch je sice méně než mužů-podnikatelů, žen-podnikatelek ale v posledních letech přibýlo mnohokrát víc než mužů. Zatímco v posledních šesti letech přibýlo 5541 podnikatelů, řady podnikatelek se rozrostly o 54 063 žen. Významně roste množství podnikajících vysokoškolaček ve věku mezi třiceti a čtyřiceti lety.⁷⁹ Mezi podnikatelkami je navíc více vysokoškolaček než mezi zaměstnankyněmi. Zájem žen o práci bez zaměstnaneckého poměru může být daný velikou mírou flexibility, kterou podnikání nabízí a která je nutná pro kloubení práce a rodiny. S tím souvisí i fakt, že na rodičovskou dovolenou nastupuje jen v necelých 2 procentech případů mužů.⁸⁰

Další překážkou, která brání ženám vyrovnat se v pracovní a kariérní sféře jejich kolegům, je také tzv. neplacená práce. Ta zahrnuje péči o blízké a domácnost. Při porovnání let 2008 a 2018 zjišťujeme, že 12 zemí (členů EU) se “zhoršilo” v ohledu genderově vyvážené péče o rodinu, děti a další společenské aktivity. Pouze třetina Evropanů se zapojuje každý den do vaření a

⁷⁶ Evropská komise. (2018). Report on equality between women and men in the EU 2018. ISBN: 9789279801891. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/950dce57-6222-11e8-ab9c-01aa75ed71a1>. str. 14

⁷⁷ Šrajbrová, Markéta. (2019). Češky jsou vzdělanější než muži, přesto vydělávají méně. Ženy kvůli dětem musí přerušit kariéru. Hospodářské noviny. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://domaci.ihned.cz/c1-66487660-cesky-jsou-vzdelanejsi-nez-muzi-presto-vydelavaji-mene-zeny-kvuli-detem-musi-prerusit-karieru-pece-na-nich-ale-zavisi-i-pozdeji>

⁷⁸ Evropská komise. (2018). Report on equality between women and men in the EU 2018. ISBN: 9789279801891. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/950dce57-6222-11e8-ab9c-01aa75ed71a1>. str. 13

⁷⁹ Skoupá, Adéla. (2018). Počet podnikatelů stoupá hlavně díky ženám. Živnostenský list si jich od krize pořídilo už desetkrát více než mužů. Hospodářské noviny. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://archiv.ihned.cz/c1-66388060-do-podnikani-se-vrhaji-hlavne-zeny>

⁸⁰ (bez autora) Podíl otců na rodičovské roste jen nepatrně. Přispívá k tomu finanční nevýhodnost i stereotypy. Český rozhlas, převzato z České tiskové kanceláře. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/podil-otcu-na-rodicovske-roste-jen-nepatrne-prispiva-k-tomu-financi-nevyhodnost_1706161711_ph

domácích prací, zatímco téměř 80 % Evropanek se těmito aktivitám denně věnuje a tráví tak každý den několik hodin svého času, který by jinak mohly věnovat odpočinku, seberozvoji nebo práci.⁸¹ Evropanky pracují v průměru o 6 hodin déle každý týden (placeně i neplaceně).⁸²

S přesčasy a neplacenou prací velmi úzce souvisí koncept “genderu organizací” americké socioložky Joan Ackerové, která spatřovala překážky v prosazování žen v práci v tom, že většina zaměstnavatelů je ze své podstaty maskulinní, protože na vyšších pozicích dominují muži. Poukázala na to, že hodnocení práce není genderově neutrální proces, ale spíše původce genderové nevyrovnanosti, protože často spadá pod agendu managementu, kde dominují muži. V takových firmách jsou pracovní pozice a náplň práce navrženy tak, aby byly vhodné pro někoho, kdo se jen minimálně angažuje mimo danou organizaci. Tedy pro ty, kteří nemusí pečovat o své děti. Do takové „škatulky“ často spadají muži, kteří mají podporu svých partnerek.⁸³ Gender se podle Ackerové v organizacích projevuje například tím, jaké chování je akceptováno a očekáváno, jaké firma užívá symboly, obrázky, styl komunikace a oblékání nebo ideologii. Gender prostupuje firmou, jejími procesy a například i tím, jakých prací a pozic si daná organizace váží a oceňuje je.⁸⁴ Ačkoliv koncept genderově vymezených organizací vznikl ve druhé polovině minulého století, aktuální je podle nedávných výzkumů i dnes.⁸⁵

V porovnání s muži jsou Evropanky méně zaměstnané a častěji pracují v méně lukrativních sektorech, jsou méně povyšované a jejich zvyšování platů je pomalejší než u mužů. V rámci Evropské unie jsou ženy nejčastěji zaměstnány na pozicích prodavaček, uklízeček, osobních asistentek, sekretárek a učitelek v mateřských a na základních školách. Profese v oborech zdravotní péče, práva a péče o zaměstnance jsou příklady vysoko oceňovaných povolání, ve kterých podíl žen v posledních letech značně vzrostl.⁸⁶ Zpráva o rovnosti mezi ženami a muži

⁸¹ Evropská komise. (2018). Report on equality between women and men in the EU 2018. ISBN: 9789279801891. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/950dce57-6222-11e8-ab9c-01aa75ed71a1>. str. 7-8

⁸² Evropská komise. (2018). Report on equality between women and men in the EU 2018. ISBN: 9789279801891. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/950dce57-6222-11e8-ab9c-01aa75ed71a1>. str. 9

⁸³ Acker, Joan. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, Vol. 4. No.2, pp.139–158. [cit. 2019-02-04] Dostupné on-line: <https://www.jstor.org/stable/189609?origin=JSTOR-pdf>

⁸⁴ Acker, Joan. (1992). From sex roles to gendered institutions. *Contemporary Sociology. American Sociological Association*. Vol. 21. pp. 565-569. [cit. 2019-02-04]. Dostupné online: <https://www.jstor.org/stable/2075528>. str. 565–569

⁸⁵ Williams, Christine & Muller, Chandra & Kilanski Kristine. (2012) *Gendered Organizations in the New Economy*. *Gender & society: official publication of Sociologists for Women in Society*. Vol. 26. pp- 549-573.

⁸⁶ Evropská komise. (2018). Report on equality between women and men in the EU 2018. ISBN: 9789279801891. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/950dce57-6222-11e8-ab9c-01aa75ed71a1>. str. 9

v Evropské unii za rok 2018 ukázala, že ženy v průměru dostávají o 16 % menší plat než muži napříč Evropskou unií.⁸⁷

Dle údajů Mezinárodních statistik práce bylo v Česku v roce 2017 24,64 % pozic ve středním a vysokém managementu obsazeno ženami. Vyšší podíl žen na obdobných pozicích pracovalo ve všech okolních státech. Česko je podle žebříčku 16. nejhorší zemí, co se týče diverzity na manažerských pozicích, ze všech sledovaných zemí. Dle údajů mají vyšší podíl žen na těchto pozicích například v Indonésii, ve Vietnamu nebo na Mauriciu.⁸⁸

Ačkoliv 84 % respondentů v Evropské unii říká, že genderová rovnost je pro ně osobně důležitá (včetně 80 % mužů), výzkum Eurobarometer ukázal, že více než třetina Evropanek a Evropanů si myslí, že muži jsou ambicióznější než ženy a necelých 70 % uvedlo, že u žen je větší pravděpodobnost, že budou svá rozhodnutí zakládat na svých emocích.⁸⁹ Více než čtyři z deseti Evropanek a Evropanů si myslí, že nejdůležitější role ženy je péče o domov a rodinu a ve třetině členských států je tento podíl nejméně 70 procent. Co se týče Česka, 77 % respondentů uvedlo, že absolutně souhlasí s tím, že nejdůležitější rolí ženy je péče o domácnost a rodinu. Absolutně nesouhlasí 21 % lidí.⁹⁰ To indikuje, že česká společnost chová vůči ženě, která se rozhodne věnovat svůj čas práci, zatímco svěří péči o dítě či o domácnost někomu jinému (včetně partnera), značnou antipatii. Žena se v takové situaci může setkávat s negativními reakcemi na její životní volby a s řadou genderových stereotypů.

1. 2. 2 Muži a ženy v práci

V posledních 20 letech bylo provedeno množství výzkumů věnujících se diverzitě, rovným příležitostem a genderu v byznysové sféře a v managementech firem. Výsledky mluví jasně: diverzní a genderově vyrovnané prostředí přináší firmám větší zisk a spokojenost

⁸⁷ Evropská komise. (2018). Report on equality between women and men in the EU 2018. ISBN: 9789279801891. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/950dce57-6222-11e8-ab9c-01aa75ed71a1>. str.5

⁸⁸ International Labour Organization. (2018). Female share of employment in senior and middle management (%). ILOSTAT database. The World Bank. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.EMP.SMG.T.FE.ZS>

⁸⁹ Evropská komise. (2018). Report on equality between women and men in the EU 2018. ISBN: 9789279801891. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/950dce57-6222-11e8-ab9c-01aa75ed71a1>. str.7

⁹⁰ Evropská komise. (2018). Report on equality between women and men in the EU 2018. ISBN: 9789279801891. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/950dce57-6222-11e8-ab9c-01aa75ed71a1>. str. 12

zaměstnanců.⁹¹

Řada lidí z odborné i laické veřejnosti vysvětluje rozdíly mezi zastoupením, příležitostmi a odměňováním mužů a žen jejich rozdílným chováním, ambicemi, hodnotami nebo motivací. Proto se množství výzkumů zaměřilo i na to, zda se tyto argumenty zakládají na pravdě. Genderovým rozdílům v motivaci a v hodnotách se věnovala například studie v roce 2017 s cílem odhalit, jak se tyto odlišnosti promítají do participace žen v managementech firem a ve vrcholových manažerských pozicích. Výsledky studie říkají, že pro muže je více než pro ženy důležité hodnoty jako “obchod”, “moc” a “věda”. Ženy zase ve větší míře uznávají hodnoty jako “altruismus” nebo “estetika”. Přitom pro lidi pracující na ředitelských pozicích, bez ohledu na jejich pohlaví, jsou hodnotovými motivátory “obchod”, “síla”, “věda” a “altruismus”. Výzkumníci z toho usuzují, že to může být důvodem, proč je žen ve vysokých manažerských pozicích velmi málo. Dále došli k tomu, že soubor hodnot a preferencí žen v seniornějších rolích odpovídá hodnotám všech ostatních lidí v seniorních rolích ne proto, že by se přizpůsobily okolí, ale proto, že jsou to hodnoty, které jsou v souladu s jejich genderem. Jejich výsledky také ukázaly, že rozdíly mezi ženami a muži v souvislosti s motivací a hodnotami jsou větší než v případě porovnávání různě seniorních žen.⁹²

Výzkumy také ukazují, že se chování žen a mužů liší i v situacích, kdy usilují o povýšení nebo jinou změnu ve stávajícím zaměstnání. Muži zpravidla vyzdvihují své úspěchy a dovedou mluvit nahlas, když chtějí více odpovědnosti, chtějí být více vidět nebo chtějí povýšit. Když ženy usilují o zmíněné věci, bývají častěji penalizovány v zaměstnání než muži. Tento dvojitý standard sužuje ženy po celá desetiletí.⁹³ Když si ženy řeknou o povýšení nebo vyšší plat, mají vyšší pravděpodobnost než muži, že budou označovány za agresivní nebo panovačné. Muži navíc povýšení nebo vyšší plat získají mnohem pravděpodobněji bez ptaní. Tento jev je součástí tzv. skleněného stropu (glass ceiling), který označuje bariéry pro postup žen na vrchol kariérního žebříčku.⁹⁴

⁹¹ Například Hunt, Vivian et al. (2018). *Delivering through Diversity*. McKinsey&Company. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx

⁹² Davies, Sarah & Broekema, Henk & Nordling, Marie & Furnham, Adrian. (2017). *Do Women Want to Lead? Gender Differences in Motivation and Values*. *Psychology*. Vol. 8, pp. 27-43. str. 29

⁹³ (bez autora) *Developing the pipeline of women executives*. Wells Fargo. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: https://global.wf.com/hub_article/sponsoring-women-filling-executive-pipeline/

⁹⁴ Miller, Claire Cain. (2018). *The Number of Female Chief Executives Is Falling*. *The New York Times*. [cit. 2019-02-04] Dostupné online: <https://www.nytimes.com/2018/05/23/upshot/why-the-number-of-female-chief->

Výzkumnice Anne Stathamová ve své kvalitativní studii z konce 80. let vyzpovídala 20 manažerek, 18 manažerů a jejich asistentky a asistenty, aby zjistila, zda existují genderové rozdíly v manažerských stylech mužů a žen. Stathamová testuje svoje přesvědčení, že vnímání žen a mužů v práci nemusí reflektovat realitu, že muži i ženy mohou být stejně efektivními manažery a manažerkami a že muži i ženy mohou dojít ke stejným výsledkům odlišnými cestami.⁹⁵ Výsledky studie potvrdily, že většina respondentů a respondentek (včetně asistentek a asistentů) si je vědoma bariér v kariéře žen. “Všichni respondenti si byli vědomi bodu na kariérním žebříčku nebo v hierarchii firem, za něhož se ženy nemohou dostat.”⁹⁶ Tím autorka objasňuje, že ženy mají problém být povýšeny nad určitou úroveň v rámci firmy. Výsledky jejího výzkumu naznačují, že rozdíly mezi manažerkami a manažery v práci panují. Zatímco manažerky jsou více zaujaté úkoly a také investují svůj čas a energii do lidí, muži svoji práci zakládají na autonomii, kterou svým podřízeným zpravidla dopřávají. “Ačkoliv nelze určit, který přístup je lepší, je jasné, že tyto rozdíly způsobují mnohé nepochopení mezi muži a ženami. Podřízené mužů se kvůli autonomii cítí osamocené, muži pracující “pod” ženami zase popisují, že jim neustále “koukají přes rameno” a nedávají jim dostatečnou důvěru, což ale manažerky vnímají jako svoji starost o zaměstnance.”⁹⁷ Tato nedorozumění jsou fatální zpravidla v situacích, kdy jsou ženy podřízené či ohodnocované muži. Jejich hodnocení je tak zpravidla neadekvátní, protože si nejsou vědomi jejich odlišného stylu práce.⁹⁸ Ženy na pozicích ředitelky jsou dle výsledků výzkumů více benevolentní, všeobecně se zajímající a méně orientované na moc než muži v rolích ředitelů.⁹⁹

Ačkoliv výzkumy ukazují, že ženy a muži jsou v lecčems rozdílní, tyto rozdíly nemohou ospravedlnit nerovnost mužů a žen v rámci práce a budování kariéry. Mohou však sloužit k přiblížení toho, co je pro muže a ženy důležité a jak se muži a ženy v práci chovají. S těmito rozdíly mohou zaměstnavatelé pracovat tak, aby dosáhli rovných podmínek a příležitostí.

executives-is-falling.html

⁹⁵ Statham, Anne. (1987). The Gender Model Revisited: Differences in the Management Styles of Men and Women. *Sex Roles*. Vol. 16, Is.7-8, pp. 409-429. ISSN: 03600025. str. 411

⁹⁶ Statham, Anne. (1987). The Gender Model Revisited: Differences in the Management Styles of Men and Women. *Sex Roles*. Vol. 16, Is.7-8, pp. 409-429. ISSN: 03600025. str. 415

⁹⁷ Statham, Anne. (1987). The Gender Model Revisited: Differences in the Management Styles of Men and Women. *Sex Roles*. Vol. 16, Is.7-8, pp. 409-429. ISSN: 03600025. str. 425

⁹⁸ Statham, Anne. (1987). The Gender Model Revisited: Differences in the Management Styles of Men and Women. *Sex Roles*. Vol. 16, Is.7-8, pp. 409-429. ISSN: 03600025. str. 426

⁹⁹ Sjaafjell, Beate. Gender diversity in the boardroom and its impacts: Is the example of Norway a way forward? Deakin Law School. . [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://ojs.deakin.edu.au/index.php/dlr/article/view/501/511>. str. 40

1. 2. 3 Diverzita, gender a přístup zaměstnavatelů

Kdyby ženy zastávaly na pracovním trhu stejné role jako muži, zvýšily by podle studie poradenské společnosti McKinsey roční celosvětový hrubý domácí produkt o 26 procent, tedy 28 bilionů amerických dolarů.¹⁰⁰ Podpora žen v práci i v osobním životě by tak pro zaměstnavatele (stejně jako pro celé společnosti) měla být prioritou už jen proto, že díky nim mohou zvýšit zisk, přitáhnout více talentů a dle výzkumů i zaujmout více potenciálních investorů.

Nedávná studie technologické společnosti IBM se zaměřila na diverzitu a gender ve firmách po celém světě. Výsledky přibližují, že schopnost žen stoupat do vedoucích rolí je stále obtížná. Téměř 80 % organizací po celém světě říká, že podpora žen v posunu do vedoucích rolí není jejich formální byznysovou prioritou. Podle tvůrců studie existuje jen malá skupina organizací (kterou označují jako “First Movers”), která vnímá dosažení genderové rovnosti ve vedoucích pozicích jako seriózní problém a je si vědomá toho, že má odpovědnost podniknout kroky směrem k rovnosti a věří, že genderová inkluze povede k většímu organizačnímu úspěchu.¹⁰¹

Skupina “First Movers” je charakterizována tím, že oceňuje hodnotu individuálních příspěvků mužů a žen rovně (97 % z těchto firem). Identifikují ženy jako vysoce výkonné stejně často jako muže (90 % z těchto firem) a identifikují ženy s vysokým potenciálem stejně často jako muže (89 % těchto firem). Více než 80 % těchto firem také uvedlo, že zahrnutí iniciativ dosahujících genderovou rovnost je ve skutečnosti snadnější než dosažení ostatních byznysových iniciativ. Tyto firmy si vedou lépe nejen co se týče zisku a výkonu, dosahují ale také vyšší míry inovací a míry zaměstnanecké spokojenosti. A to i přesto, že nedosáhly plné genderové rovnosti. Pozoruhodné je, že firmy, které vnímají naléhavost problému nerovného zastoupení, jsou ve větší míře ziskové a mají také vyšší tempo růstu oproti firmám, které se diverzitou či genderem tolik nezabývají. Autoři výzkumu uvádějí, že organizace by pro svůj vlastní úspěch měly vyzvednout genderovou rovnost jako formální strategickou prioritu, cenit si práce žen stejně jako mužů a rozpoznávat ženy stejně jako špičkové zaměstnance z řad

¹⁰⁰ Peterson, Seth et al. Time’s up: Dismantling barriers to gender parity in the C-Suite. Executive Talent. Global Magazine from AESC. AESC. [cit. 2019-04-01] Dostupné online:

<https://www.aesc.org/insights/magazine/article/times-dismantling-barriers-gender-parity-c-suite>

¹⁰¹ Peluso, Michelle et al. Women, leadership, and the priority paradox. IBM Institute for Business Value. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/womeninleadership>

mužů.¹⁰²

Navzdory konsenzu, že diverzita přináší řadu výhod, je procento žen v seniorních vedoucích rolích mimořádně malé. Autoři výzkumu zjistili, že mezi 2300 organizacemi po celém světě jsou ženy v průměru zastoupené 18 % v rámci nejvyšších vedoucích pozic včetně těch ředitelských. Rozpor mezi obecně přijímanými fakty a realitou ve firmách autoři výzkumu vysvětlují třemi důvody, mnohé organizace podle nich nejsou plně seznámeny s výhodami zastoupení mužů i žen ve vedení, organizace se příliš spoléhají na své “dobré úmysly” a v tomto ohledu uplatňují přístup “laissez faire”¹⁰³, místo aby se disciplinovaně zaměřily na operativní provedení podobné těm, které aplikují pro dosažení ostatních byznysových “výsledků”. Většina zástupců firem předpovídá, že bude trvat generace, než bude dosaženo plně genderově diverzního leadershipu v jejich odvětví.¹⁰⁴ Muži, kteří zastávají velikou většinu pozic seniorních lídrů po celém světě, tíhnou k tomu podceňovat ženy na jejich pracovištích, místo aby přispěli k více diverznímu prostředí a podporovali své kolegyně a podřízené. Alarmující je, že téměř dvě třetiny respondentů uvedly, že hlavním důvodem absence žen ve vedoucích rolích je to, že ženy ve větší míře upřednostňují rodinu před kariérou.¹⁰⁵ Jinými slovy: ženy si za to můžou samy.

Množství studií dokládá, že prostředí firem by mělo reflektovat rozložení společnosti, a to proto, aby se podniky vyhnuly diskriminaci, byly férové, chovaly se spravedlivě a přístupně ke všem a aby tím podporovaly učení a efektivitu.¹⁰⁶ Diverzita je účinným nástrojem proti tzv. „groupthink“, což je pojem označující rozhodování ve skupinách, kde chybí oponent vůči hlavnímu “proudu”. Skupina se pak chová tak, aby předešla konfliktu a dospěla co nejrychleji ke konsenzu. Studie Akshay Kamalnathové toto potvrzuje a zároveň upřesňuje, že diverzita

¹⁰² Peluso, Michelle et al. Women, leadership, and the priority paradox. IBM Institute for Business Value. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/womeninleadership>

¹⁰³ Laissez faire přístup autoři studie vysvětlují jako ten, kdy firma vyvine dobře zamýšlené programy pro podporu žen, dokud se ale genderová rovnost nestane formální byznysovou prioritou, autoři upozorňují, že zlepšení nebude značné. Důvod, proč spousta firem nezahrnula genderovou rovnost do svých byznysových priorit, autoři studie vysvětlují potenciálními pochybnostmi zaměstnavatelů týkající se toho, zda postup žen bude firmě přinášet finanční výnos.

¹⁰⁴ Autoři dodávají, že většina respondentů ke genderové rovnosti přistupuje tak, že to není “jejich problém”.

¹⁰⁵ Peluso, Michelle et al. Women, leadership, and the priority paradox. IBM Institute for Business Value. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/womeninleadership>

¹⁰⁶ Plessis, Jean du & O’Sullivan, James & Rentschler Ruth. (2014) Multiple Layers of Gender Diversity on Corporate Boards: To Force or Not to Force? Deakin Law Review. Melbourne: Deakin University. Vol. 19. No.1. pp. 1-50. str. 12

zároveň do předsednictev firem přináší alternativního pohledy a přístupy, které činí finální rozhodnutí kvalitnější.¹⁰⁷ „Groupthink“ způsobuje, že skupiny lidí začínají věřit, že jejich cíle jsou založeny na etických principech a přestávají zpochybňovat morálnost jejich chování, což vede k přehnanému optimismu a ignoraci negativních informací. Na ty, kteří špatné zprávy přinášejí, je ve skupině nazíráno jako na ty, kteří “to nechápou”.¹⁰⁸ Dalším z důsledků „groupthink“ je to, že členové skupiny tíhnou k pocitům přehnané sebejistoty týkající se jejich rozhodnutí a v nejhorším případě skupina dospěje k rozhodnutí ještě předtím, než plně vyhodnotí všechny dostupné informace.¹⁰⁹

Pro vytvoření zdravého, diverzního prostředí je třeba minimální počet tří žen ve skupině, aby vytvořily efektivně ovlivňovat inovace v organizaci. To proto, že dvě nebo jedna žena v mužském prostředí musí čelit tzv. tokenismu. Tak se označuje jev, kdy zástupce určité skupiny v daném společenství jediný nebo početně vzácný. Jeho vlastnosti jsou pak vnímané jako handicap a daní jedinci se je proto snaží skrýt nebo potlačit. Aspektem tokenismu je také to, že odlišnost přitahuje pozornost a “odlišní” jedinci jsou tak pod větším tlakem na bezchybnost, pracovitost a důvěryhodnost. Ženy se v případě jejich vyšších počtu ve skupině také necítí být zástupkyněmi všech žen a zpravidla na ně tak také není tak nazíráno. “Tři ženy spolu ne vždy souhlasí a pro jejich mužské kolegy je zdravé vidět, že jsou nezávislé.”¹¹⁰

Aspektem diverzity ve firmách je také fakt, že členové představenstev tíhnou k tomu, že mezi sebe přijímají lidi podobné jim samým. A na druhé straně ti, kteří jsou vybraní, aby zasedli v nejvyšším vedení firem, se kvůli tomu cítí zavázáni řediteli firmy.¹¹¹ Dalším faktem potvrzeným výzkumem je ten, že jelikož ženy v pozicích ředitelek musí během své kariéry překonávat řadu překážek, jsou coby ředitelky schopnější řešit složité problémy ve srovnání s jejich mužskými kolegy v pozicích ředitelů, kteří jsou svázáni “normami loajality”.¹¹²

¹⁰⁷ Kamalnath, Akshaya. (2018) Gender Diversity as the Antidote to ‘Groupthink’ on Corporate Boards. Deakin Law Review. str. 85

¹⁰⁸ Kamalnath, Akshaya. (2018) Gender Diversity as the Antidote to ‘Groupthink’ on Corporate Boards. Deakin Law Review. str. 95

¹⁰⁹ Kamalnath, Akshaya. (2018) Gender Diversity as the Antidote to ‘Groupthink’ on Corporate Boards. Deakin Law Review. str. 96

¹¹⁰ Konrad, Alison & Kramer, Vicki & Erkut, Sumru. (2008) Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards. Organizational Dynamics. Vol. 37. pp., 145-164. ISSN 0090-2616

¹¹¹ Kamalnath, Akshaya. (2018) Gender Diversity as the Antidote to ‘Groupthink’ on Corporate Boards. Deakin Law Review. str. 97

¹¹² Kamalnath, Akshaya. (2018) Gender Diversity as the Antidote to ‘Groupthink’ on Corporate Boards. Deakin Law Review. str. 104

Diverzní představenstvo je dle nizozemské studie pozitivní signál vysílaný vůči širokému sociálnímu kontextu. Genderová diverzita přenesená do prostředí, kde dříve panovala mužská většina, má podobný efekt jako věková nebo kulturní diverzita, a to ten, že firemní představenstvo povede širší a otevřenější diskuzi o vlivu byznysu na společnost.¹¹³ Více žen v představenstvech firem posiluje firemní reputaci.¹¹⁴ Výzkumy také ukazují, že s vyšším podílem žen ve vedení firem stoupá i rozpočet pro firemní filantropii, zlepšuje se pracovní prostředí a zvyšuje se úroveň environmentálního CSR.¹¹⁵ Kromě filantropie ale ženy v byznysu lépe zabezpečují potřeby diverzních stakeholderů. V tomto ohledu může vyšší podíl žen ve vedení signalizovat také to, že podniku záleží na ženách a menšinách, a chová se tedy sociálně odpovědně.¹¹⁶ Jedna z nejvíce efektivních cest zvýšení reprezentace ženských vedoucích spočívá ve “sponzorování” další generace talentovaných žen, které mohou přinést změnu do zasedacích místností v budoucnu.¹¹⁷

1. 2. 4 Genderové kvóty ve firmách

Co se týče uzákonění genderových kvót na nejvyšší úrovni ve firmách, tedy v představenstvech nebo ve správních radách, stále více zemí se k nim uchyluje.¹¹⁸ Norsko je pravděpodobně jedinou zemí, která uzákonila kvóty pro počet žen a úspěšně jich dosáhla. Norsko bylo také první zemí, která kvóty uzákonila. “Norský model byl úspěšný díky striktním sankcím podporujícím tuto legislativu. Nejzazší sankcí pro společnost, která by nedosáhla požadovaných genderových kvót, by bylo její zrušení.”¹¹⁹ Součástí norských kvót byl například požadavek, aby větší představenstva (ta, ve kterých zasedá devět a více lidí) byla složená minimálně ze 40 % obou pohlaví. Menší představenstva, ve kterých zasedají dva nebo tři lidé,

¹¹³ Konrad, Alison & Kramer, Vicki & Erkut, Sumru. (2008) Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*. Vol. 37. pp., 145-164. ISSN 0090-2616. str. 45-46

¹¹⁴ Bear, Stephen & Rahman, Noushi & Post, Corinne. (2010) The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*. Springer Netherlands. Vol. 97. Is. 2. pp.207-221. ISSN: 1573-0697. str. 208

¹¹⁵ Bear, Stephen & Rahman, Noushi & Post, Corinne. (2010) The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*. Springer Netherlands. Vol. 97. Is. 2. pp.207-221. ISSN: 1573-0697. str. 210

¹¹⁶ Bear, Stephen & Rahman, Noushi & Post, Corinne. (2010) The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*. Springer Netherlands. Vol. 97. Is. 2. pp.207-221. ISSN: 1573-0697. str. 210

¹¹⁷ (bez autora) Developing the pipeline of women executives. Wells Fargo. . [cit. 2019-04-01] Dostupné online: https://global.wf.com/hub_article/sponsoring-women-filling-executive-pipeline/

¹¹⁸ Senden, Linda et al. (2018) Gender-balanced company boards in Europe. Evropská komise. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.equalitylaw.eu/downloads/4537-gender-balanced-company-boards-in-europe-pdf-1-68-mb>

¹¹⁹ Plessis, Jean du & O’Sullivan, James & Rentschler Ruth. (2014) Multiple Layers of Gender Diversity on Corporate Boards: To Force or Not to Force? *Deakin Law Review*. Melbourne: Deakin University. Vol. 19. No.1. pp. 1-50. str. 14

musí zahrnovat jak ženu, tak muže. A podle podobného klíče kvóta předepisovala genderové složení představenstev složených ze čtyř až osmi lidí. Společnosti měly 5 let na to, aby do ledna roku 2008 splnily tyto cíle.¹²⁰ Podle nedávné studie Aarona Dhira patří mezi výsledky zavedení kvót v Norsku zlepšení dialogu v zasedací místnosti, lepší rozhodování, efektivnější zmírnění riziku a efektivnější krizový management, kvalitnější monitoring kvality a lepší vedení managementu.¹²¹ Pravděpodobně nezamýšleným efektem norských kvót bylo rekrutování množství dánských žen do vedení norských firem.¹²² Studie také odhalily, že s genderovými kvótami vzrostla také věková diverzita.¹²³

Po vzoru Norska přijaly i další země různé formy uzákoněných kvót nebo jen formalizovaných doporučení. Jedná se například o Francii, Belgii, Itálii, Španělsko, Malajsií nebo Austrálii. Zkušenost skandinávského státu zažehla mezinárodní debatu o potřebě donucovacího nebo regulatorního přístupu, aby bylo dosaženo rovnosti zastoupení mužů a žen ve firmách. Norský přístup inspiroval řadu zemí, které od roku 2006 začaly diskutovat o kvótách a podnikly první kroky k tomu, aby uzákonily stanovenou úroveň žen ve vedení firem. Například Španělsko v roce 2007 stanovilo kvótu ve výši 40 % s termínem splnění podmínek do roku 2015, Francie přijala obdobnou legislativu v roce 2011 a legislativní kvóty zavedla také Belgie, Dánsko a Itálie. V roce 2017 se k těmto zemím přidalo také Portugalsko a Rakousko. Další země se vydaly cestou “měkkých” doporučení, která mají povzbudit firmy k dosažení genderové rozmanitosti. To je například případ Finska, Nizozemska, Švédska, Austrálie, Německa, Spojeného království a Spojených států amerických.¹²⁴ Efekt těchto doporučení je diskutabilní. Ke genderovým kvótám ve firmách a ve vládě se vyjadřuje také směrnice Evropské unie, která udává 40 % žen ve firemních představenstvech. Co se týče aktuálního stavu diverzity v představenstvech firem působících ve státech Evropské unie, je nejbližší k rovnému zastoupení

¹²⁰ Plessis, Jean du & O’Sullivan, James & Rentschler Ruth. (2014) Multiple Layers of Gender Diversity on Corporate Boards: To Force or Not to Force? Deakin Law Review. Melbourne: Deakin University. Vol. 19. No.1. pp. 1-50. str. 15

¹²¹ Kamalnath, Akshaya. (2018) Gender Diversity as the Antidote to ‘Groupthink’ on Corporate Boards. Deakin Law Review. str. 95

¹²² Sjaafjell, Beate. Gender diversity in the boardroom and its impacts: Is the example of Norway a way forward? Deakin Law School. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://ojs.deakin.edu.au/index.php/dlr/article/view/501/511>. str. 37

¹²³ Sjaafjell, Beate. Gender diversity in the boardroom and its impacts: Is the example of Norway a way forward? Deakin Law School. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://ojs.deakin.edu.au/index.php/dlr/article/view/501/511>. str. 37

¹²⁴ Labelle, Réal & Francoeur, Claude & Lakhali, Faten. (2015). To Regulate Or Not To Regulate? Early Evidence on the Means Used Around the World to Promote Gender Diversity in the Boardroom. Gender, Work & Organization. John Wiley & Sons Ltd. Vol. 22, Is. 4. str. 341-342

Švédsko a nejdále Řecko. Nejvíce své postavení za uplynulých 10 let zlepšila Itálie.¹²⁵

Uzákonnění kvót s sebou nese také řadu negativních aspektů vůči ženám. Ty se mohou cítit nebo být vnímané jako “plničky kvót”, které by se bez externího nařízení na danou pozici nevypracovaly. Kritické kvót namítají, že nařízení vedou k najímání či povyšování nekvalifikovaných lidí. To je argument, který použila například Konfederace norských společností poté, co byly kvóty v Norsku představeny.¹²⁶ Jak upozorňují některé výzkumy, i schopné a relevantní ženy, kterým bylo po přijetí kvót nabídnuta vysoce postavená pozice, ji odmítly proto, že měly za to, že jim místo bylo nabídnuto jen kvůli kvótě a ne kvůli jejich schopnostem.¹²⁷

1. 2. 5 Téma genderu v interní a externí komunikaci

Zobrazováním žen ve firemních publikacích určených internímu publiku se na konci 90. let věnovala skupinka amerických výzkumníků a výzkumnic – Shirley Kuiperová, Rosemary Boothová a Charles Bodkin. Jejich výzkum vizuálního zobrazování žen v interním periodiku Think technologické společnosti IBM je jedním z prvních svého typu. Autoři posuzovali, zda poměr žen a mužů mezi zaměstnanci odpovídá poměru zastoupení mužů a žen na fotografiích v publikaci. Společnost IBM si přitom autoři pro svoji studii zvolili záměrně proto, že se v daném období označovala za zaměstnavatele přívětivého vůči rodinám, poskytujícího rovné příležitosti a podporujícího ženy v práci. Trojice autorů vycházela z toho, že „firemní publikace odhaluje mnohé o způsobu, jakým se firma chová k zaměstnancům“ a že zaměstnanecký magazín poskytuje hmatatelnou interpretaci abstraktní korporátní politiky a jsou také nástrojem definujícím a vyjadřujícím firemní kulturu.¹²⁸ Proto vědci předpokládali, že společnost bude svoji hodnotu rovnosti a podporu rodiny aktivně propagovat a demonstrovat ji v interních médiích. Američtí výzkumníci nicméně došli k závěru, že zobrazování mužů a žen neodpovídá jejich zastoupení ve firmě. V obou dvou zkoumaných obdobích byly ženy mnohem méně

¹²⁵ Evropská komise. (2018). Report on equality between women and men in the EU 2018. ISBN: 9789279801891. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/950dce57-6222-11e8-ab9c-01aa75ed71a1>. str. 53

¹²⁶ Labelle, Réal & Francoeur, Claude & Lakhal, Faten. (2015). To Regulate Or Not To Regulate? Early Evidence on the Means Used Around the World to Promote Gender Diversity in the Boardroom. *Gender, Work & Organization*. John Wiley & Sons Ltd. Vol. 22, Is. 4. str. 343

¹²⁷ Sjaafjell, Beate. Gender diversity in the boardroom and its impacts: Is the example of Norway a way forward? Deakin Law School. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://ojs.deakin.edu.au/index.php/dlr/article/view/501/511>. str. 44

¹²⁸ Kuiper, Shirley & Booth, Rosemary & Bodkin, Charles D. (1998). The Visual Portrayal of Women in IBM's Think: A Longitudinal Analysis. *Journal Of Business Communication*. Vol. 35, Is. 2, pp. 246–263. str. 247

prezentovány než jejich mužští kolegové. Jako možnou příčinu autoři uvádějí fakt, že množství příspěvků v publikaci bylo zaměřené na technické nebo marketingové oddělení, kde ženy nebyly zastoupeny tak, jako v jiných částech firmy. Z toho lze podle autorů vyvodit možná okolnost, a to, že „ženská práce“ není v IBM natolik oceňovaná jako „mužské obory“. V závěru své studie trojice autorů také přibližuje dva příklady nepochopitelného výběru fotografie vzhledem k danému textu. K textu o měnících se stylech práce v 90. letech autoři publikace zvolili ilustrační fotografii muže pracujícího z domova na počítači, kde si v pozadí za ním hraje žena s dítětem. V textu nicméně vystupují pouze ženy, které se rozhodly pracovat z domova na částečný úvazek. Dále autoři zmiňují také příběh dcery a otce (oba byli zaměstnanci společnosti), kteří se účastnili vojenské mise v Saúdské Arábii a v Iráku, na doprovodném obrázku byl přitom zobrazený muž-voják.¹²⁹

Proměňující se genderový obraz mužů a žen v managementu zkoumal v roce 1992 psycholog a profesor ekonomie Erich Kirchler. Jeho odborný článek popisuje změny, ke kterým dochází v západním světě na začátku 90. let, kdy se ženy dostávají do vyšších manažerských pozic a jsou tak na začátku procesu boření stereotypů o tom, že manažer by měl být maskulinní, agresivní a soutěživý. Kirchler za použití obsahové analýzy ve čtyřech denících (dva německé, jeden rakouský a jeden švýcarský) popisuje, jak se mediální obraz manažerů a manažerek v různých obdobích proměňoval. Pro svoji práci zvolil netradiční obsah: novinová oznámení o úmrtí manažerů a manažerek. Hlavními určujícími pro něj byla slova popisující zemřelé lidi, která indikovala společenské stereotypy. Zatímco muži-manažeři byli v médiích popisováni jako inteligentní, zkušení, nesobečtí lídři, ženy-manažerky byly popisovány jako rozkošné a příjemné nadřizené v letech 1974 a 1980. O několik let později, v roce 1986, se ženy staly bojovnými manažerkami: jejich kolegové je popisovali jako kurážné, vysoce angažované pracovnice, kterým nicméně stále chybí zkušenosti a znalosti.¹³⁰ Podle Kirchlera byly i v 90. letech minulého století patrné pochyby o tom, zda jsou ženy dostatečně silné, aby zvládly obtížné situace v managementech vyžadující leadership. Muži byli vnímáni jako kompetentní a rozumní, zatímco ženy jako příliš emocionální pro to, aby mohly obstát na vysokých pozicích. Zároveň ale Kirchler upozorňuje na výsledky mnoha výzkumů, které říkají, že rozdíly v chování manažerů a manažerek jsou zanedbatelné, jejich vnímání ve společnosti je ale značně odlišné.¹³¹

¹²⁹ Kuiper, Shirley & Booth, Rosemary & Bodkin, Charles D. (1998). The Visual Portrayal of Women in IBM's Think: A Longitudinal Analysis. *Journal Of Business Communication*. Vol. 35, Is. 2, pp. 246–263. str. 257

¹³⁰ Kirchler, Erich. (1992). Adorable woman, expert man: Changing gender images of women and men in management. *European Journal of Social Psychology*. Vol. 22, Is. 4. pp. 363–373. ISSN: 00462772. str. 363

¹³¹ Kirchler, Erich. (1992). Adorable woman, expert man: Changing gender images of women and men in

“Ve zkoumaných letech se popis lídryň změnil ze spíše bezvýrazného uctívání na přisuzování motivovanosti, závazku a odvahy”.¹³² Mužský leader je tradičně vnímaný jako dynamický, zatímco v případě ženy v pozici lídryně má mnohem vyšší pravděpodobnost, že na ní bude názíráno jako na agresivní, i když se bude chovat stejně jako muž.

Studie vybraných webů německých korporací ukázala, že je firmy užívají jako nástroj k dosažení genderové diverzity pomocí vytvoření employer brandu a image firmy. Výzkumníci si nicméně všimli, že firemní zobrazení genderové diverzity na webu nemusí reflektovat aktuální úroveň diverzity v dané firmě. Ukazuje se, že “předstíraná diverzita” má na ženské uchazečky o práci negativní efekt a přispívá tedy k vytváření genderové nerovnováhy.¹³³ Spousta z téměř tisíce zkoumaných firem deklarovala, že snahy o genderovou rovnováhu jsou úspěšné, a to navzdory tomu, že rovnováha mužů a žen nebyla ani zdaleka dosažená. Například technologická společnost Bechtle na webu uváděla, že v jejím prostředí “není těžké najít ženu v IT” a pokusila se to doložit porovnáním podílu žen ve firmě (13 % exekutivních pozic) a obecně v IT (4 % žen).¹³⁴ Hodně z vybraných firem také na svých webech prezentovalo své zaměstnankyně, některé také přidaly popis toho, jaká je práce ve firmě z pohledu žen.¹³⁵ Pro zobrazení diverzity na webu použili až na jednoho všichni zkoumaní zaměstnavatelé fotky a dvanáct z nich navíc přidalo video. Výzkumníci při analýze webových stránek našli také řadu chyb jako zastaralé informace, typografické chyby nebo nefunkční odkazy u osmi firem, z čehož autoři studie usuzují, že chybovost indikuje nízký zájem zaměstnavatelů o téma genderové diverzity.¹³⁶

Gender je stejně jako národnost a etnicita, věk nebo socioekonomická třída častým původcům stereotypů. Všechna mediovaná sdělení, tedy i obsahy související s interní komunikací, jsou reprezentací sociální skutečnosti. Vyjadřují nebo mohou vyjadřovat různé soudy a představy, hodnoty či předsudky. Ty bývají součástí dané společnosti či kultury. “Hodnotící soudy jsou v takovém případě ve vědomí všech. Jedná se o stereotypy, které jsou stabilní a spojené s pocitem

management. *European Journal of Social Psychology*. Vol. 22, Is. 4. pp. 363–373. ISSN: 00462772. str. 364

¹³² Kirchler, Erich. (1992). Adorable woman, expert man: Changing gender images of women and men in management. *European Journal of Social Psychology*. Vol. 22, Is. 4. pp. 363–373. ISSN: 00462772. str. 370

¹³³ Windscheid, Leon et al. (2018). Managing Organizational Gender Diversity Images: A Content Analysis of German Corporate Websites. *Journal of Business Ethics*, Springer, vol. 152, pp.997-1013. str. 998

¹³⁴ Windscheid, Leon et al. (2018). Managing Organizational Gender Diversity Images: A Content Analysis of German Corporate Websites. *Journal of Business Ethics*, Springer, vol. 152, pp.997-1013. str. 1006

¹³⁵ Windscheid, Leon et al. (2018). Managing Organizational Gender Diversity Images: A Content Analysis of German Corporate Websites. *Journal of Business Ethics*, Springer, vol. 152, pp.997-1013. str. 1005-1006

¹³⁶ Windscheid, Leon et al. (2018). Managing Organizational Gender Diversity Images: A Content Analysis of German Corporate Websites. *Journal of Business Ethics*, Springer, vol. 152, pp.997-1013. str. 1008

bezpečí a obecné platnosti.”¹³⁷ Stereotypy v médiích jsou nebezpečné obzvláště v případech, kdy publikum nemá s daným jevem vlastní zkušenost, a tak přebírá soudy nabízené médii. Stereotypy ale nejsou jen negativní, obecně pomáhají s orientací ve světě a jsou nevyhnutelnou součástí konstrukce skutečnosti. Genderový stereotyp má v médiích dlouhou tradici. “Typické je mediální zobrazení mužské a ženské role ve společnosti, kdy muž je “veřejný” a žena “soukromá”, tedy zaměřená na hodnoty, služby a produkty týkající se budování a udržování domácnosti a rodiny.”¹³⁸

1. 2. 6 Propojení interní komunikace a genderových témat v praxi

Téma genderu, rovných příležitostí nebo podpory žen v práci není pro tuzemské firmy nové. Řada z nich, převážně ty větší, již tato témata zahrnují do své externí i interní komunikace a aktivit. Jedním z příkladů interní i externí komunikace je projekt #VYROSTLYJSME auditorské a poradenské společnosti KPMG, který je zaměřený na nábor absolventek a mladých žen. Kampaň pomocí videí přibližuje příběhy současných zaměstnankyň firmy, které do ní vstoupily jako absolventky vysokých škol a postupně se vypracovaly do “vyšších pater” firmy. Firma pro komunikaci využila web a sociální síť.¹³⁹ Dalším příkladem z tuzemského trhu může být společnost Vodafone, která v rámci globální kampaně ReConnect na podporu žen na mateřské dovolené zavedla podpůrné iniciativy i v Česku.¹⁴⁰ Rovnými příležitostmi se zabývá také Česká spořitelna¹⁴¹, Plzeňský Prazdroj¹⁴², Tchibo, T-Mobile¹⁴³, Accenture¹⁴⁴, Microsoft Česká republika¹⁴⁵, ČEZ nebo Siemens¹⁴⁶.

¹³⁷ Jiráček, Jan & Köpplová, Barbara. (2015) Masová média. Praha: Portál. ISBN: 9788026207436. str. 280

¹³⁸ Jiráček, Jan & Köpplová, Barbara. (2015) Masová média. Praha: Portál. ISBN: 9788026207436. str. 282

¹³⁹ (bez autora) Vyrostly jsme v KPMG. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.vyrostlyjsme.cz/>

¹⁴⁰ (bez autora) (2017) Vodafone ReConnect. Značka: Maminky vítány. Oficiální web společnosti Vodafone. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.vodafone.cz/o-vodafone/o-spolecnosti/pro-media/tiskove-zpravy/detail/vodafone-reconnect-znacka-maminky-vitany/>

¹⁴¹ (bez autora) Rovné příležitosti. Oficiální web České spořitelny. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/nasi-lide/rovne-prilezitosti>

¹⁴² (bez autora) Zaměstnanci. Oficiální web Plzeňského Prazdroje. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.prazdroj.cz/odpovednost/report-2017/zamestnanci>

¹⁴³ (bez autora) (2017) Síť pro rodinu udělila certifikáty Společnost přátelská rodině firmám Nutricia, Tchibo a T-Mobile. Tisková zpráva. Síť pro rodinu. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: https://sitprorodinu.cz/assets/media/files/Media/TZ/TZ_Certifikaty_SPR%2024.11.2017.pdf

¹⁴⁴ (bez autora) Kariéra. Oficiální web Accenture. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.accenture.com/cz-cs/careers>

¹⁴⁵ Bosničová, Nina & Machovcová, Kateřina. (2010) Rovné příležitosti ve společnosti Microsoft. Feminismus.cz. [cit. 2019-02-04]. Dostupné online: <http://www.feminismus.cz/cz/clanky/rovne-prilezitosti-ve-spolecnosti-microsoft>

¹⁴⁶ Horáková, Petra. (2014) Projekty, které sladí práci a rodinu, nabízí ČEZ i Siemens. Hospodářské noviny. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://archiv.ihned.cz/c1-61619030-projekty-ktere-sladi-praci-a-rodinu-nabizi-cez-i-siemens>

Na českém trhu funguje taky řada organizací, které firmy zabývající se genderem oceňují, konzultují s nimi odpovědné strategie a inspirují je zkušenostmi ze zahraničí. Patří mezi ně například nevládní nezisková organizace Gender Studies¹⁴⁷, která každoročně vyhlašuje soutěž Firma roku a zaměřuje se přitom na diverzitu na pracovišti, dále organizace Byznys pro společnost se svojí kampaní Diverzita¹⁴⁸ a memorandumem o diverzitě, ke kterému se dodnes přidávají další zaměstnavatelé.

2 Praktická část

V této kapitole se budu věnovat jak stanovení výzkumných metod, tak samotnému provedení výzkumu. Popíšu a teoreticky zakotvím typ a design zvoleného výzkumu, výchozí výzkumné otázky a popíšu zvolené metody výběru respondentů, provedení výzkumu a jeho vyhodnocení. Představím také jednotlivé respondenty a společnosti, ve kterých působí. Jednotlivé výzkumné otázky a odpovědi jsem pro větší přehlednost rozdělila do jednotlivých kapitol, kde shrnu výsledky ze všech zkoumaných firem.

2.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je na základě rozhovorů s tvůrci interních komunikací několika organizací objasnit, jak vybrané firmy operují v rámci svých strategií interní komunikace s genderovými tématy, jaká genderová témata v interní komunikaci reflektují a zda jsou tato témata něčím, čemu sami specialisté interní komunikaci přikládají význam.

Výzkumné otázky:

1. Jakým způsobem figurují “genderová témata” ve strategii interní komunikace?
2. S jakými “genderovými tématy” interní komunikace pracuje?
3. Jsou “genderová témata” něčím, čemu tvůrci interní komunikace ve své profesi přikládají význam?

¹⁴⁷ (bez autora) Aktivity. Oficiální web Gender Studies. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <http://genderstudies.cz/aktivity/>

¹⁴⁸ (bez autora) Diverzita+. Projekt platformy Byznys pro Společnost. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://diverzita.cz/>

2.2. Metodologie kvalitativního výzkumu

Abych mohla zodpovědět výše formulované výzkumné otázky, rozhodla jsem se provést kvalitativní typ výzkumu. „Kvalitativní postupy jsou silné tam, kde kvantitativní metody kvůli provedeným redukčním a standardizaci nejsou dostatečně citlivé a nedokážou zachytit drobnosti nebo okrajové jevy, ale také ve výzkumu sociálně či osobně citlivých témat (např. vztahy na pracovišti, k nadřízeným, k etnickým menšinám, zdravotní problémy).“¹⁴⁹ Kvalitativní přístup jsem zvolila proto, že mým cílem je prozkoumat specifické komunikační styly, firemní kultury, atmosféru a přístup k tématu genderu v daných firmách. Podle Hendelovy typologie se tak jedná o explorativní výzkum, který bývá velmi kreativní s cílem přispět k lepšímu porozumění sociálnímu světu. “Jestliže prozkoumáváme nové téma, abychom se o něm co nejvíce dozvěděli, provádíme explorativní neboli průzkumový výzkum.”¹⁵⁰ Dále se budu věnovat také popisu a explanaci v rámci zkoumání jednotlivých případů. Vycházím přitom z přesvědčení, že “neexistuje jediný obecně uznávaný způsob, jak vymezit nebo dělat kvalitativní výzkum“.¹⁵¹

Při výzkumu jsem se držela posloupnosti kroků zformulovaných Trampotou a Vojtěchovskou. Jejich popis kvalitativního výzkumu spočívá ve výběru tématu výzkumu, rešerši stávající teorie a výzkumů, definice hypotézy nebo výzkumné otázky, výběru relevantní metodiky a designu výzkumu, sběru dat, analýzy a interpretace dat a publikace či prezentace výsledků.¹⁵²

Kvalitativní výzkum usiluje o interpretaci sociální reality, která je formovaná subjektivitou každého jedince. Podle Trampoty a Vojtěchovské se kvalitativní výzkumníci snaží poznávat život lidí zblízka, zajímají se o uspořádání jejich života a hodnot. Kvalitativní výzkum se ptá zejména otázkou “jak?” a má spíše induktivní charakter. Kvalitativní metody jsou od kvantitativních metod odlišné například tím, že nejsou standardizované, a tedy i výsledky kvalitativního výzkumu nemohou být zobecnitelné ani replikovatelné. Součástí kvalitativních výzkumných metod je interakce výzkumníka a zkoumaného, která má vždy odlišnou podobu. To proto, že reakce zkoumaného objektu jsou vždy unikátní.¹⁵³

¹⁴⁹ Sedláková, Renata. (2015) Výzkum médií: Nejužívanější metody a techniky. Grada. ISBN: 9788024735689. str. 50

¹⁵⁰ Hendl, Jan. (2008). Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2. vydání. Praha: Portál. ISBN: 9788073674854. str. 36

¹⁵¹ Hendl, Jan. (2008). Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2. vydání. Praha: Portál. ISBN: 9788073674854. str. 47

¹⁵² Trampota, Tomáš & Vojtěchovská, Martina. (2010). Metody výzkumu médií. Praha: Portál. ISBN: 9788073676834. str. 22-24

¹⁵³ Trampota, Tomáš & Vojtěchovská, Martina. (2010). Metody výzkumu médií. Praha: Portál. ISBN:

Výhodou kvalitativního výzkumu je to, že výzkumník má možnost ponořit se do hloubky daného tématu, může dobře reagovat v případě, že se vyskytnou neočekávané informace a to, že sběr dat je otevřenější, takže není zatížený znalostí výzkumníka týkající se daného tématu. Velikou výhodou kvalitativního výzkumu je jeho flexibilita a větší otevřenost vůči novým podnětům. Mezi nevýhody kvalitativních metod patří například to, že jsou schopné zpracovat jen limitovaný výzkumný vzorek a problematickou je také případná subjektivita a reliabilita výzkumu. Kritici kvalitativního přístupu jej kritizují například proto, že výzkumníci podle nich přistupují ke sběru dat s očekáváním a přednastavením, které odráží ve zvolených postupech kategorizace zkoumaného.¹⁵⁴

Zvolený polostrukturovaný typ rozhovoru je do určité míry předem připravený, zachovává však stále prostor pro improvizaci, spontánnost a neplánovanou interakci výzkumníka s respondentem, která je pro tento výzkum klíčová. Míra standardizace, otevřenosti vůči odpovědím respondentů a prostor k jejich vlastnímu vyjádření jsou hlavními rozdíly mezi hloubkovým rozhovorem a dotazníkovým šetřením. Jednou z výhod hloubkového rozhovoru je možnost zjištění informací, které výzkumník neočekával.¹⁵⁵ V souvislosti s cíli uskutečněných rozhovorů patří podle typologie Hendla k “problémově zaměřeným rozhovorům”, protože se zaměřují na jeden okruh zájmu - tedy téma genderu v interní komunikaci dané firmy.¹⁵⁶ Polostrukturovaný typ rozhovorů jsem zvolila také proto, že Hendl silně strukturované dotazování nepovažuje v kvalitativním průzkumu za vhodné.¹⁵⁷ Cíle rozhovorů jsou shodné s některými z těch, které identifikovali Lindlof s Taylorem: “pochopení zkušeností účastníků a jejich perspektivy prostřednictvím jejich příběhů a vysvětlování”, “zjištění formy mluvy užívané sociálními aktéry v přirozeném prostředí” a “získání informací o věcech nebo procesech, které nemohou být získány z jiných zdrojů”.¹⁵⁸

Volnější ráz dotazování má několik výhod. Hendl mezi ně řadí například to, že “lze přezkoušet,

9788073676834. str. 18-19

¹⁵⁴ Trampota, Tomáš & Vojtěchovská, Martina. (2010). *Metody výzkumu médií*. Praha: Portál. ISBN: 9788073676834. str. 18-19

¹⁵⁵ Trampota, Tomáš & Vojtěchovská, Martina. (2010). *Metody výzkumu médií*. Praha: Portál. ISBN: 9788073676834. str. 84-85

¹⁵⁶ Hendl, Jan. (2008). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vydání. Praha: Portál. ISBN: 9788073674854. str. 175

¹⁵⁷ Hendl, Jan. (2008). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vydání. Praha: Portál. ISBN: 9788073674854. str. 164

¹⁵⁸ Lindof, Thomas R. & Taylor, Bryan C. (2018) *Qualitative Communication Research Methods*. 4. vydání. Sage Publications. ISBN: 9781452256825. str. 173

zda dotazovaný otázkám porozuměl”, “dotazovaný může vyjavit své zcela subjektivní pohledy a názory”, dotazovaný může samostatně navrhnout možné vztahy a souvislosti” a to, že “je možné tematizovat konkrétní podmínky situace dotazovaného”.¹⁵⁹

Při závěrečném vyhodnocení dat přitom budu vycházet jak ze samotných rozhovorů, tak z poznámek, které jsem si během nich vytvořila. Ty se budou týkat toho, o čem daný respondent nejčastěji mluví, jak se projevuje neverbálně, v souvislosti, s jakým tématem se cítil nejistě a podobně. Věřím, že získám podrobný popis a vhled do jednání jednotlivých specialistů interní komunikace, fungování podniku v rámci interní komunikace a případně i péče o zaměstnance. Vycházím přitom z předpokladu Hendela: “důkladným prozkoumáním jednoho případu lépe porozumíme jiným podobným případům”.¹⁶⁰

2.2.1 Výběr respondentů a sběr dat

Z přirozenosti kvalitativního rozhovoru se nejedná o reprezentativní vzorek, nicméně o výběr respondentů, kteří jsou v souladu s cílem výzkumu. Hlavní kritérium je to, aby měl daný respondent či respondentka zásadní vliv na strategii, taktiku a obecně podobu interní komunikace a zároveň aby se jednalo o kmenového zaměstnance či zaměstnankyni dané firmy, a to proto, aby byli seznámeni s firemní kulturou.

Rozhodla jsem se pomocí sociální sítě LinkedIn oslovit několik uživatelů, kteří podle jejich profilů v současnosti pracují na pozicích specialistů interní komunikace v různých firmách. Pro kontakt s jedním z respondentů jsem použila metodu “sněhové koule”, kdy jsem získala jeho kontakt a doporučení od jednoho z respondentů, se kterým jsem se již setkala.¹⁶¹

Jak již bylo zmíněno výše, jako výzkumnou metodu sběru dat jsem zvolila hloubkový rozhovor, který bývá hojně využíván v kvalitativních studiích.¹⁶² V rámci rozhovorů jsem předem připravila scénáře a tematické okruhy, které jsem předem poslala také respondentům. Součástí

¹⁵⁹ Hendl, Jan. (2008). Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2. vydání. Praha: Portál. ISBN: 9788073674854. str. 166

¹⁶⁰ Hendl, Jan. (2008). Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2. vydání. Praha: Portál. ISBN: 9788073674854. str. 102

¹⁶¹ Hendl, Jan. (2008). Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2. vydání. Praha: Portál. ISBN: 9788073674854. str. 152

¹⁶² Trampota, Tomáš & Vojtěchovská, Martina. (2010). Metody výzkumu médií. Praha: Portál. ISBN: 9788073676834. str. 16

komunikace předcházející samotnému rozhovoru bylo sdělení místa, data a času setkání, přiblížení cílů a tématu výzkumu a přibližná časová náročnost setkání.

Rozhovory probíhaly v Praze – buď v sídle firmy nebo v přílehlých kavárnách – během února a března 2019. Pořádila jsem nahrávky rozhovorů, o čemž jsem všechny respondenty na začátku rozhovoru informovala a s čímž všichni souhlasili stejně jako s využitím přepisu rozhovoru pro účely této diplomové práce. Rozhovory probíhaly v přátelském duchu, podobně, jako ke kvalitativním rozhovorům podotýkají autoři Lindof a Taylor: “nejvíce kvalitativních rozhovorů má formu a atmosféru povídání si mezi přáteli: uvolněné, interaktivní a s otevřeným koncem”.¹⁶³

Scénář rozhovoru byl následující: po úvodním přivítání a připomenutí cílů našeho setkání bylo třeba dát prostor respondentovi pro jeho možné otázky, připomínky a pochybnosti. Ubezpečila jsem se, zda mohu rozhovor nahrávat a využít jej k výzkumným účelům. Dohodli jsme se na tom, že hlavní závěry z rozhovoru obdrží e-mailem a budou mít možnost nahlédnout i do finální verze diplomové práce. Ještě před samotným rozhovorem jsem respondenty požádala o jejich představení, přiblížení profesních zkušeností i současné pracovní pozice a firmy, kde v současnosti působí. Podobný postup doporučuje také Hendl: “začíná se otázkami, jež se týkají neproblémových skutečností (...). Takové otázky povzbuzují dotazovaného, aby hovořil popisně.”¹⁶⁴

Celá tato úvodní část měla mimo jiné za cíl vybudovat přátelskou atmosféru, která je nutná k upřímnému, otevřenému rozhovoru a vzájemné důvěře. V momentě, kdy jsem byla přesvědčená o tom, že respondent je dostatečně uvolněný a správně naladěný, jsem přistoupila k samotnému rozhovoru, který se týkal předem daných tematických okruhů.

Tematické okruhy rozhovorů byly následující:

- Strategie a taktika interní komunikace
- Kanály interní komunikace
- Obsahy interní komunikace
- Gender a interní komunikace

¹⁶³ Lindof, Thomas R. & Taylor, Bryan C.(2018) Qualitative Communication Research Methods. 4. vydání. Sage Publications. ISBN: 9781452256825. str. 171

¹⁶⁴ Hendl, Jan. (2008). Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2. vydání. Praha: Portál. ISBN: 9788073674854. str. 169

Během rozhovoru jsem jednotlivé tematické okruhy zaměřovala tak, aby byl průběh rozhovoru co nejpřirozenější. Pečlivě jsem formulovala své otázky, aby byly co možná nejjasnější, neutrální a otevřené. Otázky v rozhovorech nebyly totožné s výzkumnými otázkami. Vyvarovala jsem se pokládání více otázek najednou a zároveň jsem se svoji terminologií snažila co nejvíce sladit s terminologií užívanou respondentem. Dále jsem často reagovala na odpovědi respondentů, doplňovala jsem další otázky, ověřovala si, zda jejich výpověď chápu správně a dávala jim co nejvíce prostoru pro vyjádření vlastních postojů nebo sdílení zkušeností. Při rozhovoru jsem si dělala drobné poznámky, ale jen do té míry, abych stále udržovala relativně silný oční kontakt se zpovídaným a respondent měl pocit, že je mu nasloucháno. Téměř v každém uskutečněném rozhovoru jsem také ubezpečila respondenta, že jeho odpovědi jsou pro účely mého výzkumu dostatečně relevantní a zajímavé. V závěru rozhovoru jsem shrnula hlavní body, poskytla dotazovanému prostor pro připomínky či případné otázky a poděkovala za poskytnutí rozhovoru. Obvykle poté nadcházel krátký neformální rozhovor, který již není zaznamenán.

2.3 Interpretace získaných dat

Stejně jako všechny ostatní kvalitativní výzkumy, i tento pracuje s měkkými daty, která mají podobu dlouhých slovních výpovědí a zápisů.¹⁶⁵ Pořízené nahrávky rozhovorů jsem přepsala do spisovného jazyka. “Pro podrobné vyhodnocení je transkripce podmínkou. Je pak možné zdůrazňovat důležitá místa podtrháváním, opatřovat určitá místa komentářem na kraji stránky nebo vytvářet seznamy a srovnávat jednotlivá místa textu.“ Jak dále uvádí Hendl, do transkripce je možné dodat značky pro zdůrazňování, způsob řeči, smích, různé pauzy a podobně.¹⁶⁶ Interpretaci dat podle Hendla doplním vybranými citacemi z hloubkových rozhovorů.¹⁶⁷

2.3.1 Interní komunikace ve společnosti Air Bank

Společnost Air Bank je bankovní institucí, která získala licenci České národní banky na konci května 2011. Poskytuje vedení vkladových a spořicíh účtů a poskytování půjček drobné

¹⁶⁵ Sedláková, Renata. (2015) Výzkum médií: Nejužívanější metody a techniky. Grada. ISBN: 9788024735689. str. 51

¹⁶⁶ Hendl, Jan. (2008). Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2. vydání. Praha: Portál. ISBN: 9788073674854. str. 208

¹⁶⁷ Hendl, Jan. (2008). Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2. vydání. Praha: Portál. ISBN: 9788073674854. str. 223

klíentele, má internetové bankovníctví a vlastní pobočkovou síť. Majitelem společnosti je skupina PPF, kterou z většiny vlastní Petr Kellner.

Od klasických bank se liší důrazem na jednoduchost, srozumitelnost, nízkými poplatky a příklonem k inovacím. Podle oficiálních internetových stránek má společnost tyto čtyři základní hodnoty: Jednoduchost, Odvaha, Pravdivost a Přátelskost.¹⁶⁸ Ty se projevují jak v prezentaci firmy, tak v konkrétních nabízených produktech. V kariérní sekci oficiálních internetových stránek banky je tak například v rámci hodnot “jednoduchost” a “přátelskost” užívaný jednoduchý jazyk, krátké věty a jasné formulace: “Svým klientům narovinu říkáme, jak se věci mají. Víme, jak jsou pro nás důležití. Stejně důležití jsou pro nás všichni, kdo u nás pracují. Jen díky našemu týmu můžeme dělat, co děláme. Proto vám říkáme, jací jsme, abychom vás pak nezklamali.”¹⁶⁹

Specialistka interní komunikace Blanka Opekarová, se kterou jsem uskutečnila výzkumný rozhovor, působí v Air Bank od roku 2013. V bance zakládala celou interní komunikaci, měla za úkol vystavět její systém, zvolit vhodné kanály a nástroje. Zpočátku byla také jediným člověkem, který se staral o samotný obsah. Později obsah tvořila ve spolupráci se zaměstnanci. Přirozeně působila také jako komunikační konzultantka v případech, kdy vedení firmy chtělo zaměstnance informovat o zásadních záležitostech týkajících se firmy. Je vysokoškolskou absolventkou jak mediálních studií, tak genderových studií, a proto má k otázce genderu velmi blízko. Profesní zkušenosti sbírala také v interní komunikaci operátora T-Mobile, kde působila v letech 2005 až 2013.¹⁷⁰

2.3.2 Interní komunikace ve společnosti Česká spořitelna

Česká spořitelna je dle počtu klientů největší bankou v Česku, v roce 2017 jich bylo 4,7 milionu. Od roku 2000 je součástí skupiny Erste Group, která podniká ve střední a východní Evropě a sídlí ve Vídni. Na svém oficiálním webu firma uvádí: “Naším posláním je vést lidi i společnost k prosperitě. Věříme, že když se bude dařit jednotlivcům, firmám i komunitám, bude se lépe dařit celé společnosti.”¹⁷¹ Své služby poskytuje jako jednotlivcům, tak různě velkým podnikům,

¹⁶⁸ (bez autora) O první bance, kterou můžete mít rádi. Oficiální web Air Bank. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.airbank.cz/o-air-bank/>

¹⁶⁹ (bez autora) Pracujte u nás. Oficiální web Air Bank. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.airbank.cz/pracujte-u-nas/>

¹⁷⁰ Výzkumný rozhovor s Blankou Opekarovou, uskutečněný 28. 2. 2019

¹⁷¹ (bez autora) Kdo jsme. Oficiální web České spořitelny. [cit. 2019-04-01] Dostupné online:

městům a obcím. V loňském roce vzrostl čistý zisk spořitelny o meziročně o 5,1 procenta na 15,4 miliardy korun.¹⁷²

Skupina Erste byla založena v roce 1819, byla první rakouskou spořitelnou. Do střední a východní Evropy se rozšířila v roce 1997. Kromě Česka působí také na Slovensku, v Rakousku, Rumunsku, Maďarsku, Chorvatsku a Srbsku. Jejím klientem je 16,2 milionu lidí ve střední a východní Evropě. Česká spořitelna je na českém trhu bankou s nejdelší tradicí, její kořeny sahají do roku 1825. Její postavení jí “dovoluje udávat trend v zavádění moderních bankovních služeb i v technologických inovacích.”¹⁷³ “V současnosti je Česká spořitelna klientsky orientovaná, moderní a konkurenceschopná banka evropské kvality.”¹⁷⁴ Hlavním strategickým cílem firmy je dle její webové prezentace vedení klientů k prosperitě. Mezi další cíle banka řadí zisk 5 milionů fanoušků a 70 procent promotérů (skutečných fanoušků) firmy mezi zaměstnanci firmy, kterých je v současnosti přes 10 tisíc. Česká spořitelna získává pravidelně řadu ocenění, naposled zvítězila v soutěžích Banka roku 2018 a Nejlepší banka roku 2018.¹⁷⁵

V sekci “Naši lidé” na oficiální webu společnosti stojí: “Můžete mít důstojné budovy i nejnovější technologie. Nejdůležitější součástí společnosti jsou však její lidé. (...) Pro mnohé z nich jsme i rodinnou firmou, pracují u nás babička, maminka i dcera. Jsme otevření všem a rovní příležitosti u nás nejsou jen prázdnými slovy.”¹⁷⁶ Pro účely této práce je pak podstatná podsekcce nazvaná “Rovné příležitosti”, kde firma uvádí: “Dbáme na to, aby všichni naši zaměstnanci měli stejné možnosti a podmínky pro svou práci.” Dále na webu představuje interní firemní program Diversitas, který aktivity týkající se rovných příležitostí “bez rozdílu pohlaví či věku” zajišťuje, a to včetně podpory při návratu z rodičovské dovolené, pomoci zdravotně postiženým zaměstnancům a podobně. Jedním z cílů programu je “zmírnění nerovností v počtu

<https://www.csas.cz/cs/o-nas/kdo-jsme>

¹⁷² (bez autora) (2019) Zisk České spořitelny loni rostl o pět procent. Celá Erste Group zvýšila čistý zisk o více než třetinu na rekordních 1,79 miliardy eur. Hospodářské noviny, převzato od České tiskové kanceláře. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://byznys.ihned.cz/c1-66498610-zisk-erste-group-loni-stoupl-o-vice-nejz-tretinu-na-novy-rekord-banka-hodla-navrhnout-zvyseni-dividendy-na-1-4-eura-na-akcii>

¹⁷³ (bez autora) Fact Sheet 2019. Česká spořitelna. [cit. 2019-04-01] Dostupné online:

https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/Obecne/Prilohy/fs_08_2015_cz.pdf

¹⁷⁴ (bez autora) Česká spořitelna. Všeobecná prezentace o Finanční skupině ČS. Česká spořitelna. [cit. 2019-04-01] Dostupné online:

https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna_prezentace.pdf

¹⁷⁵ (bez autora) Česká spořitelna. Všeobecná prezentace o Finanční skupině ČS. Česká spořitelna. [cit. 2019-04-01] Dostupné online:

https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna_prezentace.pdf

¹⁷⁶ (bez autora) Naši lidé. Oficiální web České spořitelny. [cit. 2019-04-01] Dostupné online:

<https://www.csas.cz/cs/o-nas/nasi-lide>

mužů a žen v manažerských pozicích”. Součástí projektu Diversitas je projekt Čáp, který se zaměřuje na podporu rodičů na mateřské a rodičovské dovolené a na to, aby rodiče neztratili kontakt s bankou. Rovnými příležitostmi se zabývá také speciální interní firemní program nazvaný Gender, jehož cílem je “poskytnout podporu talentovaným ženám v jejich kariérním růstu a v naplnění jejich profesních cílů”. Banka uvádí, že prostřednictvím tohoto programu umožňuje ženám získat “potřebné nástroje, dovednosti a podmínky k tomu, aby mohly zastávat vysoké řídicí funkce a dlouhodobě v nich působit”.¹⁷⁷

Specialistka interní komunikace v České spořitelně Klára Zelenková byla další respondentkou ve výzkumu. Ve firmě pracuje téměř 4 roky, zpočátku měla na starosti tvorbu firemního časopisu, který společnost vydávala elektronicky. Další zkušenosti sbírala v týmu externí komunikace a v posledních 2,5 letech působí v interní komunikaci, kde má na starosti “nebyznysová” témata týkající se péče o zaměstnance, marketingu, společenské odpovědnosti a dalších odvětví.¹⁷⁸

2.3.3 Interní komunikace ve společnosti Vodafone

Společnost Vodafone je jeden z největších mobilních operátorů na světě. Působí ve 28 zemích na pěti kontinentech, v současnosti má více než 500 milionů zákazníků. Vodafone dodnes sídlí v Británii, kde na začátku roku 1985 začal podnikat.¹⁷⁹ Do Česka společnost vstoupila v roce 1999 pod značkou Český Mobil, která byla později změněna na Oskar. Dnes má podnik v Česku více než 3,4 miliony zákazníků.¹⁸⁰

Co se týče diverzity a genderu, Vodafone jako zaměstnavatel získal řadu ocenění týkajících se těchto oblastí. V roce 2016 to byla cena bePROUD, která je udělována za otevřenost, toleranci, diverzitu a firemní kulturu vůči LGBT komunitě, ve stejném roce firma také získala zlatý certifikát Diverzita 2016 i ocenění za projekt roku Diverzita LGBT. Dle firemního webu soutěžní porota Vodafone ocenila za “příkladný přístup k podpoře rozmanitosti pracovních

¹⁷⁷ (bez autora) Rovné příležitosti. Oficiální web České spořitelny. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/nasi-lide/rovne-prilezitosti>

¹⁷⁸ Výzkumný rozhovor s Klárou Zelenkovou, uskutečněný 19. 3. 2019

¹⁷⁹ (bez autora) Who we are. Oficiální web mateřské společnosti Vodafone. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.vodafone.com/content/index/about.html>

¹⁸⁰ (bez autora) Fakta, milníky, ocenění. Oficiální web Vodafone. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.vodafone.cz/o-vodafone/o-spolecnosti/fakta-milniky-oceneni/>

týmů z hlediska věku, pohlaví, barvy pleti, sexuální orientace, identity, či vyznání nebo vzhledu.”¹⁸¹ V souvislosti s podporou žen v práci se pojí také jeden z příběhů, které jsou k nalezení v kariérní sekci webu firmy. Zaměstnankyně Lucie v krátkém videu popisuje, jaké je to být pracující mámou. Dále je v kariérní sekci segment “Podporujeme superhrdinky” doplněný obrázkem hlavní postavy ze snímku Captain Marvel, který je považovaný za příklad posilování postavení žen v Hollywoodu a symbolem rovných příležitostí v souvislosti s tím, že i žena může být superhrdinka. V této části kariérní sekce firma uvádí: “Nejen Captain Marvel, ale každá žena, která dokáže skloubit péči o rodinu s prací, je podle nás superhrdinka.” Společnost dále přibližuje benefit určený pro čerstvé maminky, které se po uplynutí mateřské dovolené mohou vrátit zpět do práce na zkrácený úvazek, který činí 30 hodin týdně. V takovém případě dostanou zapláceno stejně jako by působily na plný úvazek. Zároveň jim společnost půl roku po návratu dorovná rozdíl mezi mzdou a státní podporou od státu za prvních 16 týdnů mateřské dovolené. Součástí podpory rodiny je také 10 volných dnů po narození potomka pro novopečené tatínky.¹⁸² Tato iniciativa je součástí globálního programu Connected She Can, který se zabývá rovnými příležitostmi a podmínkami v práci i v životě.¹⁸³

Součástí iniciativ týkajících se udržitelného podnikání je sekce “Pro pestrou společnost”, která sdružuje aktivity společnosti podporující ženy a muže, různé generace, LGBT a zdravotně znevýhodněné osoby. Společnost Vodafone je například pravidelným partnerem soutěže pro mladé podnikatelky Women Startup Competition, která ženám ve vedení start-upů nabízí možnost získat odborný mentoring, byznysové kontakty a investory. Vodafone také v loňském roce získal vítězství v kategorii TOP Odpovědná firma v diverzitě.¹⁸⁴ Diverzita a rovnoprávnost je součástí strategického programu firmy 2025 Transformation.¹⁸⁵

Vedoucí týmu interní komunikace ve společnosti Vodafone, Michal Macura, byl třetím respondentem, který se zapojil do výzkumu. Vystudoval anglickou literaturu na filosofické fakultě, po škole působil jako tlumočnický a překladatel. Před 10 lety nastoupil do Vodafonu, kde

¹⁸¹ (bez autora) Fakta, milníky, ocenění. Oficiální web Vodafone. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.vodafone.cz/o-vodafonu/o-spolecnosti/fakta-milniky-oceneni/>

¹⁸² (bez autora) Stavíme síť pro úžasně technologie. Oficiální web Vodafone. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.vodafone.cz/kariera/>

¹⁸³ (bez autora) Connected She Can. Oficiální web mateřské společnosti Vodafone. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.vodafone.com/content/index/what/connected-she-can.html#>

¹⁸⁴ (bez autora) Udržitelné podnikání. Oficiální web Vodafone. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.vodafone.cz/udrzitelne-podnikani/>

¹⁸⁵ (bez autora) Sustainable Business Strategy – Vodafone Czech Republic. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: https://www.vodafone.cz/_sys_/FileStorage/download/2/1013/sb-strategy_cz.pdf

se nejprve věnoval copywritingu v anglickém jazyce a překládání. Postupně se začal věnovat interní komunikaci i v češtině, začal fotit a natáčet videa. V tomto roce se stal vedoucím týmu interní komunikace, která spadá do HR oddělení.¹⁸⁶

2.3.4 Interní komunikace ve společnosti Philip Morris ČR

Společnost Philip Morris ČR je dceřinou společností Philip Morris International. Je největší výrobce a prodejce tabákových výrobků v České republice, vlastní také 99% obchodní podíl ve slovenské pobočce stejnojmenné společnosti. Provozuje továrnu v Kutné Hoře, která byla založena v roce 1812 a dnes své výrobky vyváží do více než 50 zemí po celém světě. Pracuje v ní přes 800 zaměstnanců a dalších více než 200 zaměstnanců v pražské centrále společnosti. V Česku Philip Morris působí od roku 1992. Na svých oficiálních internetových stránkách firma uvádí, že jejím cílem je “nabízet ty nejlepší možné podmínky, aby každý zaměstnanec mohl naplno využít svůj potenciál.”¹⁸⁷ Česká pobočka Philip Morris letos popáté získala mezinárodní certifikaci Top Employers za výjimečné pracovní podmínky.¹⁸⁸ Součástí webu mateřské společnosti je sekce “Inkluze a diverzita”, kde firma popisuje své pracovní prostředí, které je chápající, cenící si odlišností a kde je s každým zacházeno férově a s respektem. Společnost dále uvádí: “Chceme, aby se všech našich 77 tisíc zaměstnanců po celém světě cítily podporovány, respektovány a aby všichni měli možnost naplnit svůj potenciál nezávisle na jejich věku, genderu nebo etnicitě.” Cílem mezinárodní firmy je pak do roku 2022 zvýšit podíl žen na manažerských pozicích na 40 %. V roce 2018 ve firmě působilo 37 % žen na manažerských pozicích, 29 % žen na ředitelských pozicích a 15 % žen na pozicích seniorních lídryň.¹⁸⁹ Značný důraz firma klade na rovné platové podmínky mužů a žen. Mateřská firma na své webu uvádí: “Shledáváme rovný plat za stejnou práci mezi ženami a muži za základní standard pro rovnost a potvrdili jsme, že naše skutečné mzdové praktiky odpovídají našim dobrým záměrům prostřednictvím Global Equal-Salary Certification. Tato certifikace je důležitým základem cesty k vytvoření více inkluzivního genderově-vybalancovaného

¹⁸⁶ Výzkumný rozhovor s Michalem Macurou, uskutečněný 25. 3. 2019

¹⁸⁷ (bez autora) Seznamte se s námi. Oficiální web Philip Morris ČR. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.pmi.com/markets/czech-republic/cs/about-us/overview>

¹⁸⁸ (bez autora) Philip Morris ČR a.s. získal prestižní certifikaci Top Employers Česká republika 2019. Tisková zpráva. Oficiální web Philip Morris ČR. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/czech-market/news/tz-top-employers-2019.pdf?sfvrsn=1d629fb5_6

¹⁸⁹ (bez autora) Creating an Inclusive Workplace. Oficiální web mateřské společnosti Philip Morris. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.pmi.com/who-we-are/inclusion-and-diversity>

prostředí”.¹⁹⁰

Specialista interní komunikace Michael Sidó byl v době, kdy se zúčastnil výzkumného rozhovoru, součástí společnosti Philip Morris. V době dokončení této diplomové práce již z firmy odešel na volnou nohu. Vystudoval ekonomiku a management, nejprve působil jako novinář, poté zamířil do společnosti T-Mobile, kde začínal na pozici specialisty interní komunikace v době, kdy téměř žádná interní komunikace ve společnosti neprobíhala. Postupně se ale vypracoval na pozici přímo pořízenou generálnímu řediteli, kde zodpovídal za firemní identitu a design, firemní publikace, copywriting, interní komunikaci a merchandising. Ve Philip Morris pracoval necelé dva roky. S interní komunikací má 20 let zkušeností.¹⁹¹

2.4 Vyhodnocení výzkumných rozhovorů

Protože výzkum zaměřený na genderová témata v oboru interní komunikace ještě nikdy neprobíhal, nebylo zpočátku jasné, zda budou mít oslovení specialisté interní komunikace zájem se do takového výzkumu zapojit. Podařilo se mi navázat kontakt s desítkou specialistů interní komunikace v nadnárodních firmách, a protože žádný z nich nevyjádřil žádné pochyby o tom, jak by se genderová témata mohla promítat do interní komunikace a mnozí z nich souhlasili s výzkumným rozhovorem, utvrdilo mě to v tom, že se zabývám relevantními výzkumnými otázkami.

Jak mi potvrdili všichni ti, se kterými jsem se sešla – tedy Blanka Opekarová z Air Bank, Klára Zelenková z České spořitelny, Michael Sidó z Philip Morris a Michal Macura z Vodafone – gender je v jejich firmách aktuálním tématem. To je očekávatelný výsledek vzhledem k předpokladu, že potenciální respondenti, kteří by k danému tématu výzkumu neměli co říct, by se nechtěli výzkumu účastnit. Už jen proto, že by tím dali jasně najevo, že se jejich společnost o genderová témata nezajímá. V každém z výzkumných rozhovorů zástupci firem explicitně uvedli, že rovné příležitosti mužů a žen, podpora žen v kariéře nebo v době, kdy se starají o malé děti je něco, co jejich firma aktuálně řeší. Každá z firem nicméně nazírá na genderová témata mírně odlišně a rozdíly panují i v tom, jak s nimi dané firmy pracují či jak se promítají do interní komunikace.

¹⁹⁰ (bez autora) Careers. Equal Pay. Oficiální web mateřské společnosti Philip Morris. [cit. 2019-04-01]
Dostupné online: <https://www.pmi.com/careers/equal-pay>

¹⁹¹ Výzkumný rozhovor s Michaelem Sidó, uskutečněný 17. 3. 2019

2.4.1 Jak figurují „genderová témata“ ve strategii interní komunikace?

Pro odpověď na první výzkumnou otázku týkající se toho, jakým způsobem figurují „genderová témata“ ve strategiích interní komunikace je třeba nejdříve nastínit, jak jednotlivé firmy pracují v rámci interní komunikace s buď byznysovou, nebo interně-komunikační strategií. Ve společnosti Air Bank je strategie interní komunikace v základě shodná s byznysovou strategií firmy, která zásadně ovlivňuje její fungování. Vývoj strategie interní komunikace popisuje Blanka Opekarová z Air Bank následovně: “Zpočátku byla celá interní komunikace nesmírně živelná. Bylo třeba hlavně rychle dostat relevantní a kvalitní informace nejen směrem k zaměstnancům, ale také od nich a k vedení společnosti. Budovali jsme základy a strategie byla tehdy v tom, že chceme mít spokojené a informované zaměstnance.” Dále Opekarová zmiňuje, že veškeré fungování banky, a tedy i interní komunikace a její strategie, stojí na třech základních hodnotách, které jsou: jednoduchost, pravdivost a odvážnost. Po několika letech fungování firmy banka přidala čtvrtou hodnotu, přátelskost. “Těmito hodnotami žijeme. Jsou ve všem, co děláme. Ať už to jsou nabízené služby, firemní akce nebo komunikace.” V rámci interní komunikace Opekarová pracovala s těmito hodnotami dvěma způsoby – držela se jich v každodenní práci a zároveň je neustále předávala a připomínala zaměstnancům prostřednictvím obsahů. K tomu při výzkumném rozhovoru dodala: “Čím je banka větší, tím je vytrácení hodnot snazší, pokud jimi sami nežijete a lidem kolem sebe je pravidelně nepřipomínáte”.¹⁹² Tyto čtyři hodnoty jsou tedy v Air Bank tím, co spojuje byznysovou a interně-komunikační strategii. Je zřejmé, že neobsahují explicitní důraz na genderová témata, ačkoliv hodnota přátelskost a pravdivost značí, že firma dbá na rovný přístup ke všem zaměstnancům.

Ani Česká spořitelna nemá genderová témata zahrnutá do své byznysové či interně-komunikační strategie. Tu plánuje s ročním předstihem a nejčastěji zahrnuje převážně komunikaci týkající se desítek konferencí a dalších velkých interních akcí, jako je setkávání členů nejvyššího vedení. Detailnější rozpracování strategie se pak odehrává s několikaměsíčním předstihem. Podle Kláry Zelenkové odráží strategie interní komunikace do velké míry strategii externí komunikace. Soulad je v dlouhodobé komunikaci jednotlivých témat, která by potenciálně mohla být i genderová. Loňský rok byl tak například rokem nově vyvinuté aplikace mobilního bankovníctví jménem George, a to jak v interní, tak v externí

¹⁹² Výzkumný rozhovor s Blankou Opekarovou, uskutečněný 28. 2. 2019

komunikaci. Letos je to transformace společnosti do jiného systému fungování. Jednalo se nicméně o výjimečné případy. “Nepracujeme s ročními tématy, protože bychom na tak dlouhou dobu neudrželi pozornost příjemců. Opakující se témata nemají příliš dobrou čtenost, lidé na podobnou zprávu kliknou maximálně dvakrát.” Podle Zelenkové strategie interní komunikace odráží také strategii banky a pokud se management rozhodne pro nějakou “strategickou cestu”, interní komunikace je první, která jej musí “následovat.”. Jedním z cílů celé skupiny je mít do roku 2025 zvýšený podíl žen ve středním a ve vyšším managementu. “Je to dlouhodobá agenda, kterou spořitelna řeší nejméně pět let. Jen vždy nemá zásadní prioritu či pozornost. Byznysové věci mají za všech okolností přednost a občas se stává to, že se genderové věci ztrácí.”¹⁹³ Ukazuje se tak, že pro firmu nemá gender tak zásadní roli jako plnění jiných strategických cílů, ačkoliv se gender objevuje ve formálně stanovených cílech skupiny.

Jelikož ve společnosti Philip Morris vznikala formalizovaná interní komunikace až s nástupem Michaela Sidó, on je tím, kdo stál za počátečním zbudováním strategie. Jak sám v rozhovoru popsal, ačkoliv má více než 13 let zkušeností z oboru, ve své práci se strategiemi nikdy neřídil. “Dle mého nemůže fungovat strategie v rámci interní komunikace na několik let dopředu. Doba a témata, která do firmy přicházejí, mají takovou rychlost, že prakticky nic nejde naplánovat.” Výjimku podle něj (podobně jako v České spořitelně) tvoří klíčová témata, která “hýbou firmou”, tedy například transformace, akvizice, fúze nebo “stanovení klíčového strategického cíle na dva roky, u kterého si řekneme, že jej budeme dva roky komunikovat. Může se jednat o nějaký dlouhodobý motiv nebo téma, ale velmi těžko se popíše, co bude interní komunikace dva roky dělat. Existují ale samozřejmě i věci, které popsat jdou, ale jedná se spíše o principy typu employee engagement, kdy si řekneme, že chceme aktivizovat či zapojit zaměstnance nebo že se na dva roky zaměříme na management, který budeme přibližovat řadovým zaměstnancům a pořádat s lidmi z managementu akce. Pořád to jsou ale jen střípky a stejně je práce interní komunikace vždy v tom, poskládat aktuální témata z různých oddělení, vyvažovat různá témata, aby zaměstnanci byli v obraze a věděli ideálně nejen to, co se děje, ale proč se to děje a jakou mají v daném ohledu oni roli. V tom se dost často může strategie ztratit. Nebo by se mohlo stát, že odmítnu komunikovat pro zaměstnance zajímavé téma jen proto, že nezapadá do naší strategie.” Formální strategii Sidó nicméně vypracovanou má, v loňském roce bylo jejím základem komunikování nového produktu, elektronického zařízení IQOS, dalším pilířem byl “engagement”, tedy propojování zaměstnance s managementem a třetí pilíř nesl název “thrive”

¹⁹³ Výzkumný rozhovor s Klárou Zelenkovou, uskutečněný 19. 3. 2019

a týkal se mezinárodní aktivity firmy s cílem měnit firemní kulturu.¹⁹⁴ Jak je zřejmé, genderová témata ve strategii interní komunikace své místo neměla.

Strategii interní komunikace nemá jako jediná ze zapojených firem společnost Vodafone. Vedoucí interní komunikace Michal Macura sice má povědomí o strategiích a taktikách, v současnosti ale teprve pracuje na tom, aby je formálně nastavil, definoval a v praxi zahrnul do své práce. Obsah strategie a taktik podle Macury bude záviset na strategii, která v době vzniku výzkumného rozhovoru teprve vznikala v rámci úzkého vedení firmy. “Jeden z pilířů strategie se pravděpodobně bude týkat toho, že chceme být super zaměstnavatel. Do toho samozřejmě spadají i veškeré aktivity podporující ženy – ať už maminky na mateřských a rodičovských dovolených, ženy vracející se po kariérní pauze, nebo že máme různé iniciativy pro to, abychom podpořili ženy, které si třeba nevěří, že zvládnou vyšší manažerský post a abychom na tyhle pozice přilákaly víc uchazeček.”¹⁹⁵ Genderová témata tedy v rámci strategie interní komunikace ve Vodafone nefigurují, protože formalizovaná strategie ve firmě zatím neexistuje.

Souhrnně se dá říci, že strategie interní komunikace nehrají v rámci práce specialistů interní komunikace zásadní roli a nereflektují genderová témata.

2.4.2 Jaká genderová témata firmy komunikují?

Ačkoliv žádná z firem (prozatím) genderová témata explicitně nezahrnula do svých byznysových či interně-komunikačních strategií, všichni respondenti v rozhovorech shodně uvedli, že gender v interní komunikaci řeší. Zajímalo mne, v jakých souvislostech a s jakými tématy gender spojují. Protože je genderová oblast velmi tematicky rozsáhlá, soustředila jsem se na to, jaké oblasti genderu budou spontánně zmiňovat výzkumní respondenti při rozhovorech.

Michael Sidó z Philip Morris například jako téma týkající se žen zmínil “více žen v managementu”, dále mluvil o tom, že Philip Morris je jedinou světově certifikovanou firmou z hlediska rovného odměňování mužů a žen. “To je podle mě velká věc, kterou jsme hodně oslavovali a interně komunikovali. Dělalí jsme k tomu přímý přenos předávání certifikátu, bylo

¹⁹⁴ Výzkumný rozhovor s Michaelem Sidó, uskutečněný 17. 3. 2019

¹⁹⁵ Výzkumný rozhovor s Michalem Macurou, uskutečněný 25. 3. 2019

to veliké a důležité téma i pro média.” Dále pak zmiňoval, že má firma nastavenou kvótu pro zastoupení žen v managementu, kterou ale pravděpodobně nesplňuje. Sidó dále zmínil, že firma v blízké době začne pracovat na zřízení speciálního interního internetového portálu určeného maminkám na mateřských dovolených, kde jim bude zpřístupňovat důležité informace. Dále je v gesci interní komunikace zasílání vánočních dárků jak pracujícím zaměstnancům a zaměstnankyním, tak zaměstnancům a zaměstnankyním na rodičovských či mateřských dovolených a jejich zvaní na vánoční večírek.¹⁹⁶ Z toho lze vyvodit, že gender ve Philip Morris je spojovaný s tématy: rovné zastoupení žen (na vyšších pracovních pozicích), rovné odměňování mužů a žen, zapojování matek do dění ve firmě a kvóty, které ale firma spíše pasivně nastavila, a tudíž o nich nekomunikuje. Sám Sidó aktivitu firmy hodnotí takto: “Dílčí věci děláme, ale žádná speciální strategie týkající se žen nebo genderu neexistuje, jako například jak se ženami a muži komunikovat, jaká témata a podobně.”¹⁹⁷

Ani ve společnosti Vodafone se interní komunikace nezaměřuje na “ženské” a “mužské” publikum. S genderovými tématy pracuje tak, že komunikuje aktivity firmy týkající se “podpory žen na mateřských či rodičovských dovolených, žen vracejících se po kariéřní pauze a iniciativy podporující ženy, které si nevěří, že nezvládnou vyšší manažerský post. Dále se jedná o lákání více žen na tyto pozice.” Genderová témata jsou podle Macury v gesci HR oddělení, kde má jedna z manažerek na starosti agendu rovných příležitostí a LGBT. Nutno dodat, že interní komunikace ve Vodafone spadá pod HR oddělení. Macura dále zmínil existenci interního newsletteru, který společnost každý měsíc rozesílá maminkám na mateřských a rodičovských dovolených. Ve spolupráci s interní komunikací firmy společnost pořádá Týden žen, což je akce navázaná na Mezinárodní den žen a v průběhu které do firmy zavítají inspirativní ženy z různých odvětví. Interní komunikace také komunikuje možnost vzdělávacích a mentoringových programů určené ženám pod značkou Women in technology, stejně jako to, že Vodafone pořádá programovací workshopy pro středoškolačky s cílem přilákat více žen do technologického odvětví. Aktuálně společnost komunikuje také novou směrnicí proti domácímu násilí, kterému je v Česku vystavena každá třetí žena. Společnost obětem a lidem, kteří obětem pomáhají, dává až 14 dní volna navíc, aby mohly zajistit hlídání dětí, rozvod, právní pomoc a podobně. Firemní pomoc zahrnuje také právní, psychologické a finanční konzultace. Součástí interní komunikace je také výzdoba sídla firmy, kde na stěnách

¹⁹⁶ Výzkumný rozhovor s Michaelem Sidó, uskutečněný 17. 3. 2019

¹⁹⁷ Výzkumný rozhovor s Michaelem Sidó, uskutečněný 17. 3. 2019

chodby jsou zobrazeny ženy působících na vysokých postech.¹⁹⁸ Dle odpovědí Michala Macury je tedy gender v interní komunikaci Vodafone navázaný především na aktivity, které společnost v této oblasti podniká – tedy podpora žen, inspirace, povzbuzení a pomoc v práci i v osobním životě, mentoring a přilákání více žen do technologií. Nutno dodat, že většina těchto aktivit je globálních.

Blanka Opekarová na otázku, jak banka pracuje s genderovými tématy, odpověděla takto: “Tím, že je banka nastavená otevřeně a pravdivě, jsem se nikdy nesečkala s potřebou řešit nějaká nepříjemná témata týkající se nerovných příležitostí, složitého kariérního růstu apod. Všichni naši náčelníci jsou přímí a otevření a jakýkoliv podnět od zaměstnanců vítají.”. Po konkrétnějších otázkách Opekarová zmiňuje, že s růstem firmy se zvyšuje počet novopečených rodičů a maminek na rodičovských dovolených. “Péče o zaměstnance neustále hledá další způsoby, jak nejlépe zapojit maminky zpět do pracovního procesu. V současné chvíli banka aktivně spolupracuje s rodiči na částečný či poloviční nebo zkrácený úvazek. Rodiče, kteří na sebe v bance nechávají při odchodu na mateřskou či rodičovskou dovolenou kontakt, dostávají pravidelně pozvání na zaměstnanecké akce, několikrát do roka obdrží dárky a drobné pozornosti, které dostávají všichni zaměstnanci. Výhledově banka uvažuje o nějaké formě newsletteru, který by po určitém období rekapituloval novinky z banky a držel by tak u zaměstnanců, kteří pečují o malé děti, alespoň částečný informační servis.” Další výzvou pro interní komunikaci banky je zpřístupnit interní portál i rodičům pečujícím o malé děti, kteří doposud neměli přístup. Novopečeným rodičům banka posílá dětské body, na kterém je natištěná zelená bublina, kde stojí “Jsem tvoje záruka spokojenosti”. Rodičům a dětem je věnována také letní zaměstnanecká akce a celá stránka na interním webu. Vzhledem k otevřeně a přátelsky nastavené firemní kultuře není neobvyklé, že si zaměstnanci své děti přivedou na chvíli i do práce.¹⁹⁹ Souhrnně se tedy dá říct, že interní komunikace v bance s genderovými tématy příliš nepracuje, což Opekarová vysvětluje tím, že jimi banka “automaticky žije”.²⁰⁰ Komunikuje nové benefity týkající se péče o zaměstnance, v současnosti se snaží zpřístupnit interní systémy i lidem na rodičovských dovolených a netradiční aktivitou interní komunikace je obdarovávání novopečených rodičů a jejich dětí.

Klára Zelenková z České spořitelny v souvislosti s genderovými tématy dlouhodobě fungující

¹⁹⁸ Výzkumný rozhovor s Michalem Macurou, uskutečněný 25. 3. 2019

¹⁹⁹ Výzkumný rozhovor s Blankou Opekarovou, uskutečněný 28. 2. 2019

²⁰⁰ Výzkumný rozhovor s Blankou Opekarovou, uskutečněný 28. 2. 2019

interní program Diversitas, kam spadají veškeré aktivity týkající se podpory žen. “Například program Čáp zahrnuje podporu rodičů, radíme jim, co je třeba vyřídit, když odcházejí na mateřskou dovolenou a když se po rodičovské dovolené vrací. Radíme jim také v tom, jaké benefity mohou čerpat jako pečující osoby. Prostřednictvím Čápa budujeme komunitu rodičů, která ani po dobu starání se o malé děti neztrácí kontakt s bankou.” Zelenková dále zmiňuje, že firma zve rodiče na různé interní akce, poskytuje také příspěvek na hlídání dětí a pořádá rozvojové programy, koučink a mentoring. “Účast v těchto programech dost často poháníme my. Sháníme aktuální data, připomínáme programy zájemcům.”²⁰¹ Česká spořitelna v interní komunikaci pracuje s komunikováním témat týkajících se podpůrných a rozvojových programů a benefitů pro pečující. To je v opozici s přesvědčením Kláry Zelenkové, že “nezáleží na tom, zda jste žena nebo muž” a že se interní komunikace na gender nezaměřuje či že gender není v organizaci tématem.²⁰²

Všichni respondenti dokážou pojmenovat „genderová témata“, se kterými pracují. Jedná se zpravidla o témata navázaná na zaměstnanecké benefity, podporu a rozvoj lidí v souvislosti s péčí o malé děti, návratu do práce po kariérní pauze či zprostředkování informací po dobu rodičovské či mateřské dovolené.

2.4.3 Je gender pro specialisty interní komunikace významným tématem?

Odpověď na tuto otázku bylo třeba najít “mezi řádky” a především v poznámkách, které vznikly během pořizování výzkumných pohovorů. Částečnou odpovědí jsou výsledky z první výzkumné otázky, tedy to, že „genderová témata“ nemají své místo ve strategiích interní komunikace.

Explicitně na tuto otázku (bez toho, aniž bych ji během rozhovoru zmínila) odpověděla Klára Zelenková z České spořitelny. “Firmy dnes chtějí usnadnit život zaměstnancům a zaměstnankyním, aby se v práci cítili lépe. Ať už mají malé děti, školáky nebo dojíždí dlouho do práce. Nezáleží na tom, zda jste žena nebo muž. To před 10 lety bylo větší téma než dnes. Pozoruji, že už nechceme diverzitu označovat jako diverzitu, je to totiž přirozená součást života. V interní komunikaci se nezaměřujeme na gender, ale na to, že pro každého máme něco.” Její slova jsou v souladu strategií mateřské Erste Group, která před lety zaměstnávala specialistku

²⁰¹ Výzkumný rozhovor s Klárou Zelenkovou, uskutečněný 19. 3. 2019

²⁰² Výzkumný rozhovor s Klárou Zelenkovou, uskutečněný 19. 3. 2019

na gender a diverzitu zkoumající práci jednotlivých poboček. Dnes, ačkoliv skupina stále vyhodnocuje aktivitu poboček z hlediska diverzity, už taková pozice neexistuje. “Myslím, že gender v České spořitelně není téma, protože v běžné práci nikdo mezi muži a ženami nerozlišuje. Spíš si myslím, že česká nátura je taková, že není důvod dělat rozdíl mezi mužem a ženou.” Pro Kláru Zelenkovou tedy gender nepředstavuje významné téma v její práci, což je v opozici s cílem skupiny, která usiluje o to, aby se zvýšil podíl žen na manažerských pozicích.²⁰³ Ukazuje se, že interní komunikace tedy není tím oddělením, které má k tomuto cíli společnosti dopomoci. Z odpovědí Kláry Zelenkové lze usoudit, že nedělá mezi muži a ženami v práci rozdíly.

Také podle Blanky Opekarové z Air Bank není gender v interní komunikaci tématem. Zdůvodňuje to otevřeností a pravdivostí, základními hodnotami, kterými banka žije. Rovné příležitosti se podle ní v interní komunikaci promítají například neutrálním “rodem”. “Jsem zvyklá psát texty genderově neutrálně. Přijde mi to přirozené a správné oslovovat ženy i muže současně. A potěšilo mne, jak citliví jsou ke genderově vyváženému textu třeba i kolegové z IT vývoje. Přestože v tomto velkém oddělení pracují převážně muži, neváhají mne upozornit, když mi z textu vypadne oslovení 'vývojářky'”.²⁰⁴

Michael Sidó z Philip Morris popsal svůj styl práce následovně: “Můj přístup je takový, že se v interních kampaních snažím pokrýt v maximální možné míře všechny cílové skupiny a pestrost firmy – muže a ženy, manažery a řadové zaměstnance, pracovníky na infolince, na recepci a v regionech. To, že by v nějaké kampani nebyla vidět žena, si nedovedu představit, je to automatické. Pokud chcete, aby se vaše práce zaměstnancům líbila a aby je oslovovala, tak se vždy musíte snažit pokrýt zájemce, všechny cílovky. Nevím proč, ale většinou jsou ženy v kampaních méně. Myslím ale, že co se týče zaměstnanců, podíly mužů a žen jsou vyrovnané.”²⁰⁵ Je zřejmé, že gender ve společnosti Philip Morris sice není zásadním tématem, Sidó však přirozeně zohledňuje diverzitu v interních kampaních. To bylo zřejmé i v rámci příkladu ze své práce, který při rozhovoru zmínil: “Součástí jedné kampaně týkající se celofiremního výletu byla kreslená animace, která je k vidění na obrazovce u recepce. Tu nám zhotovila agentura. V zadání jsme jim popsali, aby zobrazili Evropu, pak Česko a nějaké radující se postavičky v Česku, které drží v ruce IQOS a pak pro ně přiletí letadlo a bere je do

²⁰³ Výzkumný rozhovor s Klárou Zelenkovou, uskutečněný 19. 3. 2019

²⁰⁴ Výzkumný rozhovor s Blankou Opekarovou, uskutečněný 28. 2. 2019

²⁰⁵ Výzkumný rozhovor s Michaelem Sidó, uskutečněný 17. 3. 2019

cílové destinace. Pamatuji si, že když agentura poslala první návrh, tak v Česku figurovali jen tři mužské postavičky. Vracel jsem jim to s tím, aby z jednoho kluka udělali holku.” Podobný příklad pak zmiňuje ještě jednou: “Když jsme dělali plakát, kde byli tři cyklisti, dělali jsme z jednoho cyklistu. Tohle беру jako drobnosti, které sice firmu nezachrání, na druhou stranu by ale nebylo fér zobrazovat jen kluky”.²⁰⁶ Sidó při rozhovoru také podotkl, že interní komunikace může změnit firmu z pohledu genderu. “Sám jsem například rozdával růže na Mezinárodní den žen manažerům, aby je daly svým kolegyním. Interní komunikace není jen překladač věcí, ale když se jí věnuje člověk, který o tématech přemýšlí, tak vlastně cokoliv, co vymyslí, může zrealizovat. Pokud je strategií firmy genderová vyváženost, tak interní komunikace může vymyslet řadu aktivit, které k tomu můžou pomoci.”²⁰⁷ Ačkoliv Sidó čas od času aktivně pracuje s proporcionalitou a rovným zastoupením mužů a žen, téma genderu pro jeho práci není významné.

Michal Macura ze společnosti Vodafone vnímá roli interní komunikace ve filtrování informací podle toho, zda dávají z hlediska cílových skupin smysl nebo ne, a předávat je zaměstnancům. Jako specifické cílové skupiny ale nevnímá muže a ženy. “Takhle to nefiltrujeme. Nepřemýšlíme nad tím, jaká témata budou číst spíš ženy a pak to balancovali mužskými tématy. Máme ve firmě hodně aktivit zaměřených na ženy. Nevedu si ale statistiku, které články čte více žen nebo mužů, protože to takhle neřešíme. To, že je téma důležité, při rozhovoru nezaznělo, nicméně z počínání Vodafone jako zaměstnavatele (či poradatele školení pro středoškolačky) se dá vyčíst, že je v této oblasti aktivní. Je to dané globálností firmy. Sám Macura ale podle všeho nevnímá gender jako podstatné téma ve své práci.

Zástupci všech čtyř firem nicméně potvrdili, že dbají na to, aby produkovali neutrálně znějící obsahy, které necílí buď jen na muže nebo jen na ženy. Užívají buď množná čísla nebo oslovení rozepisují do mužského i ženského rodu “kolegyně a kolegové”, “zaměstnankyně a zaměstnanci” a podobně. Gender nicméně v žádné z těchto firem není významným tématem v rámci interní komunikace.

²⁰⁶ Výzkumný rozhovor s Michaelem Sidó, uskutečněný 17. 3. 2019

²⁰⁷ Výzkumný rozhovor s Michaelem Sidó, uskutečněný 17. 3. 2019

Závěr

Interní komunikace má stejně jako jakýkoliv jiný druh komunikace důležitou funkci a velikou sílu. Pokud s ní firmy umí pracovat, mohou předávat své hodnoty zaměstnancům, ovlivnit atmosféru uvnitř podniku a angažovanost zaměstnanců, a s tím i fungování společnosti. Zvyšuje spokojenost zaměstnanců, snižuje jejich fluktuaci, má vliv i reputaci firmy. Řada studií dokládá, že efektivní interní komunikace přímo souvisí s lepšími obchodními výsledky podniku. Měla by proto mít pro firmy zásadní význam.

Cílem této diplomové práce bylo ověřit prostřednictvím kvalitativních rozhovorů s tvůrci interních komunikací v tuzemských firmách, zda firmy (nebo sami specialisté) přikládají “genderovým tématům” význam v rámci interní komunikace či nikoliv a jak dané firmy s “genderovými tématy” v rámci svých interních komunikací pracují. Do průzkumu se zapojily firmy Air Bank, Česká spořitelna, Philip Morris a Vodafone.

Výsledky výzkumu ukazují, že specialisté interní komunikace nepřisuzují “genderovým tématům” význam. Podobně se k nim staví i samotné firmy, což se projevuje tím, že tato témata nejsou součástí byznysové ani interně-komunikační strategie firem. To značí, že firmy nestaví témata spojená s genderem na roveň s byznysovými výsledky a zisky. V případě samotné interní komunikace genderová témata nehrají tak zásadní roli jako např. uvedení nového produktu na trh, transformace, akvizice nebo fúze společnosti apod. Výjimku tvoří Česká spořitelna, patřící do skupiny Erste, mezi jejíž formální cíle patří i vyšší podíl žen v managementu, tento cíl se však nijak nepromítá do strategie interní komunikace firmy. V každém z výzkumných rozhovorů zástupci firem nicméně uvedli, že rovné příležitosti mužů a žen, podpora žen v kariéře nebo při kloubení práce a péče o rodinu je něco, co jejich firma aktuálně řeší. Každá z firem ale na “genderová témata” nazírá mírně odlišně a rozdíly panují i v tom, jak s nimi dané firmy pracují či jak se promítají do interní komunikace.

Ukázalo se, že role interní komunikace je v tomto ohledu pouze jakýmsi “překladištěm” informací o zaměstnaneckých benefitech nebo interních podpůrných iniciativách, které mají své kořeny nejčastěji v oddělení lidských zdrojů. Do interní komunikace se tak “genderová témata” promítají až ve chvíli, kdy jiné oddělení ve firmě přijde s iniciativou, týkající se podpory nebo benefitu pro zaměstnance, která je třeba komunikovat dovnitř firmy.

Mezi témata, která specialisté interní komunikace ve spojitosti s genderem zmiňovali, patří vyšší podíl žen v managementu a kvóty týkající se zastoupení žen na manažerských pozicích, rovné odměňování mužů a žen, zapojování matek do dění ve firmě, inspirování žen zkušenostmi a příběhy, pomoc v práci i v osobním životě, mentoring, koučink, rozvojové programy, přilákání více žen do technologických oborů, zaměstnanecké benefity, zvaní matek na firemní akce a obdarovávání je, příspěvek na hlídání dětí, pomoc při návratu po rodičovské dovolené zpět do práce a budování komunity rodičů. Z toho vyplývá, že pro firmy je gender důležitější z hlediska jejich role zaměstnavatele než z hlediska interní komunikace, která každodenně probíhá na několika formálních i neformálních úrovních. Téměř všechna interně-komunikační iniciativa týkající se “genderových témat” má kořeny za hranicemi tuzemského trhu, v zahraničních mateřských společnostech. Téměř žádné z těchto témat nemá své základy v agendě specialistů interní komunikace. Jedinou výjimku v tomto ohledu tvoří Air Bank.

Neaktivní přístup firem a manažerů interní komunikace ke “genderovým tématům” někteří z nich vysvětlují tím, že nechtějí dělat rozdíly mezi muži a ženami. Je celospolečenskou otázkou, zda ženy potřebují “pomoc” zaměstnavatelů či nikoliv. V teoretické kapitole této diplomové práce jsem však nastínila řadu ohledů, ve kterých jsou muži a ženy rozdílní – ať už v práci, svým chováním a komunikací či budováním kariéry a dosažení manažerských pozic, které jsou navzdory lepší jazykové vybavenosti i vzdělání žen obsazeny ve velké většině muži. Další otázkou tak zůstává, zda je genderová nerovnost (která mimo jiné zapříčiňuje i nižší výdělků firem) zakořeněná v tom, že se ženy nemohou prosadit v dominantně mužském světě byznysu, jak naznačují některé výzkumy a studie.

Pohled části firem shrnula Klára Zelenková z České spořitelny: “Myslím, že gender v České spořitelně není téma, protože v běžné práci nikdo mezi muži a ženami nerozlišuje. Spíš si myslím, že česká nátura je taková, že není důvod dělat rozdíl mezi mužem a ženou.”. Pro Zelenkovou gender nepředstavuje významné téma v její práci, což je v opozici s cílem mateřské skupiny Erste, která usiluje o to, aby se zvýšil podíl žen na manažerských pozicích. V tomto případě se ukazuje, že interní komunikace tedy není tím oddělením, které má k tomuto cíli společnosti dopomoci, nebo že tuzemská pobočka firmy nereflektuje strategické cíle celé skupiny.

Samotní tvůrci interní komunikace se v “genderových tématech” nijak sami neangažují, jejich role je spíše pasivní. Příkladem pasivního přístupu může být například to, že mění formulace interních obsahů tak, aby neoslovovaly pouze muže, ale i ženy, nebo když dávají pozor na to, aby se v obrazových materiálech neobjevovali pouze muži. Už se ale nepouští do hlubší analýzy toho, jak mohou dosáhnout genderové rovnosti napříč firemní hierarchií, jaké obsahy jsou zajímavé pro ženy a jaké pro muže, nepracují s možnými genderovými rozdíly v rámci komunikace, užívání médií a konzumace obsahu. Muži a ženy pro ně nepředstavují odlišné cílové skupiny, na které je třeba se zaměřit. Jak popsal Michael Sidó z Philip Morris: “Můj přístup je takový, že se v interních kampaních snažím pokrýt v maximální možné míře všechny cílové skupiny a pestrost firmy – muže a ženy, manažery a řadové zaměstnance, pracovníky na infolince, na recepci a v regionech. Pokud chcete, aby se vaše práce zaměstnancům líbila a aby je oslovovala, tak se vždy musíte snažit pokrýt zájemce, všechny cílovky. Nevím proč, ale většinou jsou ženy v kampaních méně. Myslím ale, že co se týče zaměstnanců, podíly mužů a žen jsou vyrovnané.” Sidó si je sice vědomý pestrosti firmy a toho, že komunikace musí být relevantní jak pro muže, tak pro ženy, specifika jednotlivých cílových skupin ale nezkoumá.

V rámci rozhovorů se nicméně ukázalo, že tvůrci interní komunikace jsou ve všech zkoumaných firmách značně senzitivní na genderovou rovnost, což přirozeně promítají do své každodenní práce. Všechny zkoumané firmy spatřují roli interní komunikaci ve výběru relevantních obsahů a jejich distribuci pomocí různých kanálů tak, aby zaměstnanci byli informováni a ne v “zažehávání” změny. Je potom otázkou, zda je absence “genderových témat” v agendě interní komunikace důsledkem toho, že jim firma nevěnuje pozornost a nedává jim důležitost, nebo interní komunikace není oblastí, prostřednictvím které tato témata reflektují. Podle jednoho z respondentů výzkumu Michaela Sidó disponuje interní komunikace natolik silnými nástroji, které mohou pomoci ke genderové vyváženosti ve firmě. Pro zkoumání důležitosti tématu v rámci firem by tak bylo třeba zaměřit se na samotné vedení organizací.

Pasivní přístup firem odpovídá výsledkům nedávné studie technologické společnosti IBM, podle které podpora a posun žen do vedoucích rolí není formální byznysovou prioritou v 80 % organizací po celém světě. Autoři studie přitom dodávají, že firmy intenzivně se zabývající rovným zastoupením, jsou ve větší míře ziskové a mají vyšší tempo růstu oproti firmám, které se tímto tolik nezabývají. Dle této studie by se společnosti, kterých se týká výzkum v této diplomové práci, zařadily do kategorie organizací, které se příliš spoléhají na své “dobré

úmysly”, tedy “genderová témata” neignorují a jsou v této oblasti i částečně aktivní, ale zároveň uplatňují přístup “laissez fair”, místo aby se zaměřily na dosažení rovnosti podobně jako se zaměřují na dosažení byznysových výsledků. Firmy v této kategorii genderovou nevyrovnanost nevnímají jako problém, nikdo „uvnitř“ takových firem nemá pocit, že by se měl aktivně řešit a že by se do jeho řešení měl sám zapojit. Komunikace je přitom natolik silný nástroj, který ovlivňuje atmosféru, hodnoty a myšlení zaměstnanců a mohla by k dosažení genderové rovnosti pomoci.

Pokud firmy myslí vážně svůj zájem týkající se rovného zastoupení a dalších genderových témat, měly by změnit svůj přístup na více aktivní a zahrnout tato témata do svých byznysových strategií na roveň s byznysovými výsledky, které s diverzitou a genderovou vyrovnaností podle řady výzkumů rostou stejně jako spokojenost zaměstnanců, míra inovativnosti, a i zvýšení zájmu potenciálních akcionářů. Vedení firem by se poté mělo ubezpečit, že interní komunikace dělá vše pro naplnění těchto cílů. Součástí interní komunikace by tak v tomto ohledu mohla být práce s muži a ženami jako s rozdílnými cílovými skupinami vycházejícími z rozdílného chování a komunikace. Mohla by taky přispět k osvětě v rámci firmy týkající se těchto rozdílů, otevřít diskusi na téma překážek a podpory žen v budování kariéry, školení manažerů a manažerek a další aktivity s kořeny v interní komunikaci.

Summary

Internal communication has many essential functions and benefits, which can bring to every company. Effective internal communication can lead to increased satisfaction, motivation and engagement of employees. Effective internal communication can also lead to better business results of the company. It is the carrier of information and corporate values and it can influence the behaviour, values and opinions of employees.

Diversity and gender equality can help companies to deliver better business results. That is why companies should incorporate gender issues into internal communication agendas. This diploma thesis aim is to find out, whether and how czech companies are incorporating gender issues into their internal communication.

Through several qualitative interviews with internal communication managers, it became clear that gender is not an important issue in the internal communication agenda of any of the companies involved in this research. Gender issues are not incorporated into strategies of internal communications. Those issues are present in internal communication mostly in case, that the company wants to communicate some kind of employee benefits, development programs for women etc. Those initiatives are mostly rooted outside Czech republic, in parent companies of czech affiliates. Internal communication specialists don't reflect men and women as different target groups of the content their working with, they are not aware of different behaviour of women and men in work or different communication styles. Although all of the interviewed respondents are sensitive to gender issues, they are not active to work with them. The big question is whether women „need help“ from their employers to fulfill their ambitions and whether gender inequality in companies is rooted in inability of women to succeed in male-dominated world of business.

Použité zdroje

(bez autora) Careers. Equal Pay. Oficiální web mateřské společnosti Philip Morris. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.pmi.com/careers/equal-pay>

(bez autora) Creating an Inclusive Workplace. Oficiální web mateřské společnosti Philip Morris. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.pmi.com/who-we-are/inclusion-and-diversity>

(bez autora) Philip Morris ČR a.s. získal prestižní certifikaci Top Employers Česká republika 2019. Tisková zpráva. Oficiální web Philip Morris ČR. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/czech-market/news/tz-top-employers-2019.pdf?sfvrsn=1d629fb5_6

(bez autora) Seznamte se s námi. Oficiální web Philip Morris ČR. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.pmi.com/markets/czech-republic/cs/about-us/overview>

(bez autora) Sustainable Business Strategy – Vodafone Czech Republic. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: https://www.vodafone.cz/_sys_/FileStorage/download/2/1013/sb-strategy_cz.pdf

(bez autora) Udržitelné podnikání. Oficiální web Vodafone. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.vodafone.cz/udrzitelne-podnikani/>

(bez autora) Connected She Can. Oficiální web mateřské společnosti Vodafone. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.vodafone.com/content/index/what/connected-she-can.html#>

(bez autora) Stavíme sítě pro úžasné technologie. Oficiální web Vodafone. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.vodafone.cz/kariera/>

(bez autora) Fakta, milníky, ocenění. Oficiální web Vodafone. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.vodafone.cz/o-vodafonu/o-spolecnosti/fakta-milniky-oceneni/>

(bez autora) Who we are. Oficiální web mateřské společnosti Vodafone. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.vodafone.com/content/index/about.html>

(bez autora) Naši lidé. Oficiální web České spořitelny. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/nasi-lide>

(bez autora) Rovné příležitosti. Oficiální web České spořitelny. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/nasi-lide/rovne-prilezitosti>

(bez autora) Fact Sheet 2019. Česká spořitelna. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/Obecne/Prilohy/fs_08_2015_cz.pdf

(bez autora) Česká spořitelna. Všeobecná prezentace o Finanční skupině ČS. Česká spořitelna. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna_prezentace.pdf

(bez autora) (2019) Zisk České spořitelny loni rostl o pět procent. Celá Erste Group zvýšila čistý zisk o více než třetinu na rekordních 1,79 miliardy eur. Hospodářské noviny, převzato od České tiskové kanceláře. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://byznys.ihned.cz/c1-66498610-zisk-erste-group-loni-stoupl-o-vice-nez-tretinu-na-novy-rekord-banka-hodla-navrhnout-zvyseni-dividendy-na-1-4-eura-na-akcii>

(bez autora) Kdo jsme. Oficiální web České spořitelny. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/kdo-jsme>

(bez autora) O první bance, kterou můžete mít rádi. Oficiální web Air Bank. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.airbank.cz/o-air-bank/>

(bez autora) Pracujte u nás. Oficiální web Air Bank. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.airbank.cz/pracujte-u-nas/>

(bez autora) Aktivity. Oficiální web Gender Studies. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <http://genderstudies.cz/aktivity/>

(bez autora) Diverzita+. Projekt platformy Byznys pro Společnost. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://diverzita.cz/>

(bez autora) Kariéra. Oficiální web Accenture. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.accenture.com/cz-cs/careers>

(bez autora) Rovné příležitosti. Oficiální web České spořitelny. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/nasi-lide/rovne-prilezitosti>

(bez autora) Zaměstnanci. Oficiální web Plzeňského Prazdroje. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.prazdroj.cz/odpovednost/report-2017/zamestnanci>

(bez autora) (2017) Síť pro rodinu udělila certifikáty Společnost přátelská rodině firmám Nutricia, Tchibo a T-Mobile. Tisková zpráva. Síť pro rodinu. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: https://sitprorodinu.cz/assets/media/files/Media/TZ/TZ_Certifikaty_SPR%2024.11.2017.pdf

(bez autora) (2017) Vodafone ReConnect. Značka: Maminky vítány. Oficiální web společnosti Vodafone. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.vodafone.cz/o-vodafonu/o-spolecnosti/pro-media/tiskove-zpravy/detail/vodafone-reconnect-znacka-maminky-vitany/>

(bez autora) Vyrostly jsme v KPMG. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.vyrostlyjsme.cz/>

(bez autora) Developing the pipeline of women executives. Wells Fargo. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: https://global.wf.com/hub_article/sponsoring-women-filling-executive-pipeline/

(bez autora) Podíl otců na rodičovské roste jen nepatrně. Přispívá k tomu finanční nevýhodnost i stereotypy. Český rozhlas, převzato z České tiskové kanceláře. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/podil-otcu-na-rodicovske-roste-jen-nepatrne->

prispiva-k-tomu-financni-nevyhodnost_1706161711_ph

(bez autora) Oficiální web Českého statistického úřadu. Sekce Gender: Vzdělání. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: https://www.czso.cz/csu/gender/1-gender_vzdelani

(bez autora) Profil Slevomat LIVE na sociální síti Facebook [cit. 2019-04-01]. Dostupné online: https://www.facebook.com/SlevomatLIVE/?__tn__=%2Cdk%2CP-R&eid=ARCaBGdCNZzBRwUGk1JpQCzKH4IkUOVAERXjG2FFWAnxP53qtWEm3_yiKMLY5wpxmK1JWM69ticWdzPD

(bez autora) Oficiální web Evropské komise. Sekce Gender mainstreaming. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: https://ec.europa.eu/europeaid/sectors/human-rights-and-democratic-governance/gender-equality/gender-mainstreaming_en

(bez autora) (2017). Počet žen ve vedení českých firem je nejnižší za posledních pět let. Bisnode. Tisková zpráva. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.bisnode.cz/o-bisnode/o-nas/novinky/poet-en-ve-vedeni-eskych-firem-je-nejnii-za-poslednich-pt-let/>

(bez autora) (2017). Only 1 manager out of 3 in the EU is a woman. Eurostat. Tisková zpráva. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7896990/3-06032017-AP-EN.pdf/ba0b2ea3-f9ee-4561-8bb8-e6c803c24081>

Acker, Joan. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, Vol. 4. No.2, pp.139–158. [cit. 2019-02-04] Dostupné on-line: <https://www.jstor.org/stable/189609?origin=JSTOR-pdf>

Acker, Joan. (1992). From sex roles to gendered institutions. *Contemporary Sociology*. American Sociological Association. Vol. 21. pp. 565-569. [cit. 2019-02-04]. Dostupné online: <https://www.jstor.org/stable/2075528>

Bear, Stephen & Rahman, Noushi & Post, Corinne. (2010) The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*. Springer Netherlands. Vol. 97. Is. 2. pp.207–221. ISSN: 1573-0697

Benner, Mary J., & Tushman, Michael L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, Vol. 28, pp. 238-256. ISSN: 03637425

Bosničová, Nina & Machovcová, Kateřina. (2010) Rovné příležitosti ve společnosti Microsoft. *Feminismus.cz*. [cit. 2019-02-04]. Dostupné online: <http://www.feminismus.cz/cz/clanky/rovne-prilezitosti-ve-spolecnosti-microsoft>

Brooks, Chad. (2013). Social Media Proves Valuable for Internal Communications. *Business News Daily*. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.businessnewsdaily.com/4534-social-media-internal-communications.html>

Cornelissen, Joep. (2011). *Corporate communication: a guide to theory and practice*. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, 5. vydání. ISBN 9780857022431. [cit. 2019-02-04]. Dostupné on-line z odkazu: <https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm->

binaries/80345_Cornelissen_(5th_Ed)___Chapter_1.pdf

Davies, Sarah & Broekema, Henk & Nordling, Marie & Furnham, Adrian. (2017). Do Women Want to Lead? Gender Differences in Motivation and Values. *Psychology*. Vol. 8, pp. 27-43.

Evropská komise. (2018). Report on equality between women and men in the EU 2018. ISBN: 9789279801891. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/950dce57-6222-11e8-ab9c-01aa75ed71a1>

Grasseová, Monika & Dubec, Radek & Řehák, David. (2012) *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vydání. Brno: BizBooks. ISBN: 9788026500322

Grunig, James E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates.

Harter, Jim & Adkins, Amy. (2015). Employees Want a Lot More From Their Managers. Gallup Institute. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.gallup.com/workplace/236570/employees-lot-managers.aspx>

Hendl, Jan. (2008). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vydání. Praha: Portál. ISBN: 9788073674854

Holá, Jana. (2017). *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 9788075600998.

Horáková, Petra. (2014) Projekty, které sladí práci a rodinu, nabízí ČEZ i Siemens. *Hospodářské noviny*. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://archiv.ihned.cz/c1-61619030-projekty-ktere-sladi-praci-a-rodinu-nabizi-cez-i-siemens>

Hunt, Vivian et al. (2018). *Delivering through Diversity*. McKinsey&Company. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: https://www.mckinsey.com/~/_/media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx

Chui, Michael et al. (2012). The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies. McKinsey Global Institute. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-social-economy>

Illia, Laura & Balmer, John. (2012). Corporate communication and corporate marketing: Their nature, histories, differences and similarities. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 17 Issue: 4, pp.415-433

International Labour Organization. (2018). Female share of employment in senior and middle management (%). ILOSTAT database. The World Bank. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.EMP.SMGT.FE.ZS>

Jirák, Jan & Köpplová, Barbara. (2015) *Masová média*. Praha: Portál. ISBN: 9788026207436

Kamalath, Akshaya. (2018) Gender Diversity as the Antidote to ‘Groupthink’ on Corporate

Boards. Deakin Law Review.

Katz, Phyllis. (1986). Gender Identity: Development and consequences. Pp. 21 – 67 *The Social psychology of female – male relations: a critical analysis of central concepts*. Academic Press. Orlando, Florida.

Kirchler, Erich. (1992). Adorable woman, expert man: Changing gender images of women and men in management. *European Journal of Social Psychology*. Vol. 22, Is. 4. pp. 363 – 373. ISSN: 00462772.

Konrad, Alison & Kramer, Vicki & Erkut, Sumru. (2008) Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*. Vol. 37. pp., 145-164. ISSN 0090-2616

Kotler, Philip. (2016). *Marketing management*. Boston: Pearson. 15. vydání. ISBN 9781292092621.

Kovaříková, Jarka. (2016). *Interní komunikace je nutnost! Siria*. ISBN: 9788090636705

Kovaříková, Jarka. (2013) *Interní komunikace se opravdu dá měřit!*. Focus Agency. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/interni-komunikace/interni-komunikace-se-opravdu-da-merit-__s317x10184.html

Křížková, Alena. (2001). *Genderová identita – základní definice, konstrukce, koncepty*. Gender, rovné příležitosti, výzkum. ISSN 12130028.

Kuiper, Shirley & Booth, Rosemary & Bodkin, Charles D. (1998). The Visual Portrayal of Women in IBM's Think: A Longitudinal Analysis. *Journal Of Business Communication*. Vol. 35, Is. 2, pp. 246 – 263.

Labelle, Réal & Francoeur, Claude & Lakhel, Faten. (2015). To Regulate Or Not To Regulate? Early Evidence on the Means Used Around the World to Promote Gender Diversity in the Boardroom. *Gender, Work & Organization*. John Wiley & Sons Ltd. Vol. 22, Is. 4

Lindof, Thomas R. & Taylor, Bryan C. (2018) *Qualitative Communication Research Methods*. 4. vydání. Sage Publications. ISBN: 9781452256825

Martinez, Luz Angela & Hurtado, Saul Rick Fernandez. (2018). *Internal Communication Issues in the Firms: Does It Affect the Productivity?* Review of European Studies. Vol.10, Canadian Center of Science and Education. ISSN 19187173. pp.1-13. [cit. 2019-02-04] Dostupné online: <https://pdfs.semanticscholar.org/9b36/5d3a6c9076a56969f05250e830931407825f.pdf>

Men, Linjuan Rita. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*. Pp.461 – 471. ISSN 03638111

Miller, Claire Cain. (2018). The Number of Female Chief Executives Is Falling. *The New York Times*. [cit. 2019-02-04] Dostupné online: <https://www.nytimes.com/2018/05/23/upshot/why-the-number-of-female-chief-executives-is-falling.html>

Minjeong, Kang Minjung Sung. (2017). How symmetrical employee communication leads to

employee engagement and positive employee communication behaviors The mediation of employee organization relationships. *Journal of Communication Management*, Vol. 21, pp. 82–102.

Nguyen, Nhi. (2017). Employee communication matters: how to adapt and improve your employee communication practices. Polly. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.polly.ai/blog/adapt-improve-employee-communication>

Peluso, Michelle et al. Women, leadership, and the priority paradox. IBM Institute for Business Value. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/womeninleadership>

Peterson, Seth et al. Time's up: Dismantling barriers to gender parity in the C-Suite. *Executive Talent*. Flobal Magazine from AESC. AESC. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.aesc.org/insights/magazine/article/times-dismantling-barriers-gender-parity-c-suite>

Pincus, J.D., A.P. Robert, A.P. Rayfield, and J.P. DeBonis. (1991). Transforming CEOs into Chief Communication Officers. *Public Relations Journal* 47.

Pîrjol, Florentina & Radomir, Lia Lucica. (2016). Internal Communication - Its Role and Performance in Developing the Strategy of an Organization. *Management and Economics Review*. Faculty of Management. Academy of Economic Studies. Bucharest, Romania.

Plessis, Jean du & O'Sullivan, James & Rentschler Ruth. (2014) Multiple Layers of Gender Diversity on Corporate Boards: To Force or Not to Force? *Deakin Law Review*. Melbourne: Deakin University. Vol. 19. No.1. pp. 1-50.

Pounsford, Mike. (2007). Using storytelling, conversation and coaching to engage. *Strategic Communication Management*, 11(3), pp. 32-35. ISSN: 13639064

Quirke, Bill. (2008). Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action. 2. vydání. London: Routledge. Pp. 384. ISBN: 9781315249971

Riel, Cees B.M. van; Fombrun, Charles J. (2007). *Essentials Of Corporate Communication*: Abingdon & New York: Routledge. ISBN 9780415328265.

Scarborough, William. (2018). What the Data Says About Women in Management Between 1980 and 2010. *Harvard Business Review*. [cit. 2019-04-01] Dostupné online z: <https://hbr.org/2018/02/what-the-data-says-about-women-in-management-between-1980-and-2010>

Sedláková, Renata. (2015) *Výzkum médií: Nejužívanější metody a techniky*. Grada. ISBN: 9788024735689

Senden, Linda et al. (2018) Gender-balanced company boards in Europe. *Evropská komise*. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.equalitylaw.eu/downloads/4537-gender-balanced-company-boards-in-europe-pdf-1-68-mb>

Sjafjell, Beate. Gender diversity in the boardroom and its impacts: Is the example of Norway a

way forward? Deakin Law School. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://ojs.deakin.edu.au/index.php/dlr/article/view/501/511>

Statham, Anne. (1987). The Gender Model Revisited: Differences in the Management Styles of Men and Women. *Sex Roles*. Vol. 16, Is.7-8, pp. 409-429. ISSN: 03600025.

Skoupá, Adéla. (2018). Počet podnikatelů stoupá hlavně díky ženám. *Živnostenský list* si jich od krize pořídilo už desetkrát více než mužů. *Hospodářské noviny*. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://archiv.ihned.cz/c1-66388060-do-podnikani-se-vrhaji-hlavne-zeny>

Střelec, Jiří. (2009). Interní komunikace může oddálit naplnění strategie. *Vlasticesta.cz*. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://www.vlasticesta.cz/clanky/interni-komunikace-muze-oddalit-naplzeni-strategie/>

Svoboda, Václav. (2009). *Public relations: moderně a účinně*. Grada. 2. vydání. ISBN 9788024728667.

Šrajbrová, Markéta. (2019). Češky jsou vzdělanější než muži, přesto vydělávají méně. Ženy kvůli dětem musí přerušit kariéru. *Hospodářské noviny*. [cit. 2019-04-01] Dostupné online: <https://domaci.ihned.cz/c1-66487660-cesky-jsou-vzdelanejsi-nez-muzi-presto-vydelavaji-mene-zeny-kvuli-detem-musi-prerusit-karieru-pece-na-nich-ale-zavisi-i-pozdeji>

Thomas, Gail Fann & Zolin, Roxanne & Hartman, Jackie L. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of Business Communication*. Vol. 46. pp. 287–310. ISSN 00219436.

Trampota, Tomáš & Vojtěchovská, Martina. (2010). *Metody výzkumu médií*. Praha: Portál. ISBN: 9788073676834

Tworzydło, Dariusz. (2015). Success factors and limitations of efficient internal communication. *Marketing of Scientific and Research Organisations*, Vol 15, Is. 1, Pp 47-58 [cit. 2019-02-04]. ISSN 23538503.

Verčič, Ana Tkalac & Vokić, Nina Pološki. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, Volume 43, Issue 5. pp. 885-893. ISSN 0363-8111.

Výzkumný rozhovor s Blankou Opekarovou, uskutečněný 28. 2. 2019

Výzkumný rozhovor s Klárou Zelenkovou, uskutečněný 19. 3. 2019

Výzkumný rozhovor s Michalem Macurou, uskutečněný 25. 3. 2019

Výzkumný rozhovor s Michaelem Sidó, uskutečněný 17. 3. 2019

Williams, Christine & Muller, Chandra & Kilanski Kristine. (2012) *Gendered Organizations in the New Economy*. *Gender & society: official publication of Sociologists for Women in Society*. Vol. 26. pp- 549-573. doi:10.1177/0891243212445466

Windscheid, Leon et al. (2018). *Managing Organizational Gender Diversity Images: A Content*

Analysis of German Corporate Websites. *Journal of Business Ethics*, Springer, vol. 152, pp.997-1013.

Teze diplomové práce

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK Teze MAGISTERSKÉ diplomové práce	
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:	
Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: Dlasková Kristýna	Razítko podatelny:
Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2017	
E-mail diplomantky/diplomanta: dlaskova.kristyna@gmail.com	
Studijní obor/forma studia: Mediální studia/kombinované	
Předpokládaný název práce v češtině: Utváření obrazu žen ve firemních časopisech	
Předpokládaný název práce v angličtině: Making the image of women in company magazines	
Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013) (diplomovou práci je možné odevzdat <u>nejdříve</u> po dvou semestrech od schválení tezí) LS 2018/2019	
Charakteristika tématu a jeho dosavadní zpracování (max. 1800 znaků): Mediálními obrazy žen, genderovými stereotypy a rozdíly v mužském a ženském přístupu k řízení lidí a firem se věnuje řada již publikovaných výzkumů. Stejně tak analýzy (většinou jednotlivých) firemních časopisů bývají čas od času tématem diplomových prací a odborných článků. Není mi nicméně známa žádná studie, která by dvě již zmíněné oblasti kombinovala a zabývala se zobrazováním žen ve firemních časopisech. Nejblíže tomu má analýza autorů Kuipera, Bootha a Bodkina s názvem <i>The Visual Portrayal of Women in IBM's Think: A Longitudinal Analysis</i> , která se věnuje zastoupení žen ve firemním interním newsletteru.	
Předpokládaný cíl práce, případně formulace problému, výzkumné otázky nebo hypotézy (max. 1800 znaků): Hlavním cílem práce je popsat, jakými způsoby vybrané firemní časopisy utvářejí obraz žen. Dílčím cílem je zodpovědět otázku, zda redakce daných firemních časopisů podporuje společenské genderové stereotypy či nikoliv. Autorka přitom vychází z normativního přesvědčení, že firemní časopisy určené zaměstnancům fungují jako kanál komunikace mezi vedením/majiteli dané a firmy směrem k pracovníkům, a tudíž jsou odrazem firemní strategie a postojů vedení dané firmy. Účelem je popsat, za jakých okolností se firemní časopisy zmiňují o ženách, jaké jim připisují vlastnosti a jaké důvody vedou tvůrce firemních časopisů k tvorbě příspěvků zahrnujících ženu či více žen. Výzkumné otázky a hypotézy: VO1: Jakým způsobem firemní časopisy utvářejí obraz žen? H1: Tvůrci firemních časopisů se snaží naplnit již existující společenské genderové stereotypy. Žena je pečovatelská, méně soutěživá a méně konfliktní než její mužští kolegové. Pečuje o děti a domácnost, zatímco muž se soustředí na svou kariéru a úspěchy. VO2: Jaké důvody vedou redakce firemních časopisů k rozhodnutí pro ženskou respondentku? H2: Tvůrci firemních časopisů upřednostňují ženy v případě, kdy chtějí psát o profesi, pozici či oddělení, kde jsou ženy v převaze nad muži. VO3: Jak tvůrci obsahu firemních časopisů promítají gender do rozhovorů? H3: Předpokladem je, že se redakce opět drží společenských genderových stereotypů. V případě žen se více soustředí na rodinu, péči o děti a domácnost či vyzdvihují stereotypní vlastnosti ženy v byznysovém prostředí – příkladem je například to, že žena je uklidňujícím prvkem v soutěži mezi mužskými egy.	
Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu): 1. Úvod Představení práce a jejích cílů. 2. Teoretický rámec 2.1. Podniková komunikace – dělení podniková komunikace na externí a interní, zákaznickou a zaměstnaneckou apod. 2.2. Firemní časopisy – jejich historický i současný význam, výrobní procesy a proměny vzhledem k digitalizačnímu trendu 2.3. Role žen – historické proměny, genderové stereotypy, téma žen v managementech firem a ve vysokých manažerských postech	

3. Metodologie

- 3.1. Výběr firemních časopisů
- 3.2. Kvalitativní analýza a zvolené metody

4. Firemní časopisy ve vybraných podnicích

- 4.1. Analýza firemního časopisu v první zvolené firmě
- 4.2. Analýza firemního časopisu ve druhé zvolené firmě
- 4.3. Analýza firemního časopisu ve třetí zvolené firmě

5. Závěr

Zhodnocení zjištěných poznatků, ověření či vyvrácení zkoumaných hypotéz a poskytnutí odpovědí na výzkumné otázky.

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

Tištěné firemní časopisy malých, středních a velkých podniků působících v Česku. Rozhovory s jejich tvůrci a interní informace firem.

Metody (techniky) zpracování materiálu:

Polostrukturované rozhovory, kvalitativní analýza, případové studie

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. KUIPER S, BOOTH R, BODKIN C. The Visual Portrayal of Women in IBM's Think: A Longitudinal Analysis. Journal Of Business Communication [serial online]. April 1998;35(2):246-263. Available from: Communication & Mass Media Complete, Ipswich, MA. Accessed May 22, 2018. Dlouhodobou analýzou fotografií ve firemních newsletterech se autoři doбираjí závěru, že IBM ve svých interních newsletterech nezobrazuje ženy a muže způsobem odpovídajícím jejich zastoupení ve firmě. V obou dvou zkoumaných letech byly ženy mnohem méně prezentovány než jejich mužští kolegové.
2. DAVIES, S., BROEKEMA, H., NORDLING, M., & FURNHAM, A. (2017). Do Women Want to Lead? Gender Differences in Motivation and Values. Psychology, 8, 27-43. Studie se zabývá odlišnostmi mezi muži a ženami z hlediska jejich motivace a hodnot, a jakým způsobem se tyto rozdíly promítají do participace žen v managementech firem a ve vrcholných manažerských pozicích.
3. KIRCHLER, E. Adorable woman, expert man: Changing gender images of women and men in management. European Journal of Social Psychology. 22, 4, 363-373, July 1992. ISSN: 00462772. Odborný článek popisuje změny, ke kterým dochází v západním světě začátkem 90. let. Ženy se dostávají do vyšších manažerských pozic a pomalu boří stereotypy o tom, že správný manažer musí být maskulinní, agresivní, soutěživý, drsný a úspěšný. Autor na základě obsahové analýzy článků v masmédiích popisuje, jak se obraz manažerů a manažerek je stále velmi odlišný ve všech zkoumaných letech.
4. STATHAM, A. The Gender Model Revisited: Differences in the Management Styles of Men and Women. Sex Roles. 16, 7-8, 409-429, Apr. 1987. ISSN: 03600025. Autor se na základě rozhovorů s manažery, manažerkami a jejich asistentkami pokouší přijít na rozdíly v řízení mezi muži a ženami. Ukazuje se, že existence stereotypních genderových modelů ženy znevýhodňuje v jejich práci, protože jejich úspěch závisí na mužích, kteří ale preferují „mužský přístup“ k řízení.
5. OSVALDOVÁ, B.; HALADA, J. Praktická encyklopedie žurnalistiky a marketingové komunikace. 3., rozšířené vyd. Praha: Libri, 2007, 263 s. ISBN 978-80-7277-266-7. Publikace slouží pro vymezení základních pojmů jako je podniková komunikace, interní komunikace, firemní časopis apod.
6. HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Brno, Computer Press, 2006. 170 stran. ISBN: 80-251-1250-0. Autorka vymezuje základní pojmy firemní komunikace a přibližuje i praktické příklady.
7. TRAMPOTA, T.; VOJTĚCHOVSKÁ, M. Metody výzkumu médií. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010. 296 stran. ISBN 978-80-7367-683-4. Metodologická příručka. Průvodce metodami mediálního výzkumu využijí pro rámec svého kvalitativního výzkumu.
8. HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 8073670402. Příručka vymezující metody kvalitativního výzkumu a jejich aplikování v praxi.
9. STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. M. Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie [online]. 1. vyd. Boskovice: Albert, 1999, 196 s. ISBN 808583460x.

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)

1. DOBIÁŠ, Rudolf. Firemní časopis, případová studie. Praha, 2015, 68 stran. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra mediálních studií. Vedoucí práce Mgr. Daniel Köppl.
2. ERTLOVÁ, Eva. Porovnání pozic a rolí žen v médiích před a po 17. listopadu 1989. Olomouc, 2018, 49 stran. Bakalářská diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Katedra mediálních a kulturních studií a žurnalistiky. Vedoucí Mgr. Věra Bartalosoová.
3. DAVIDOVÁ, Pavlína. Role žen ve vojenských misích: feministická perspektiva. Brno, 2017, 58 stran. Bakalářská práce. Masarykova univerzita v Brně, Fakulta sociálních studií, Katedra mezinárodních vztahů a evropských studií. Vedoucí práce Mgr. Petr Ocelík, Ph.D.
4. VYBÍHALOVÁ, Ilona. Rovné příležitosti mužů a žen ve vybrané organizaci. Brno, 2017, 113 stran. Magisterská práce. Masarykova univerzita v Brně, Fakulta sociálních studií, Katedra sociální politiky a sociální práce. Vedoucí Mgr. Iveta Zelenková, Ph.D.

5. KUČEROVÁ, Veronika. Mediální obraz ženy v ženských lifestylových časopisech se zaměřením na genderové stereotypy. Kritická analýza diskurzu editorialů časopisu Harper's Bazaar. Olomouc, 2018. diplomová práce (Mgr.). Univerzita Palackého v Olomouci. Filozofická fakulta. Vedoucí Mgr. Vladimír Polách, Ph.D.

Datum / Podpis studenta/ky

.....

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.

Ing. Tomáš Poucha

Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga

Datum / Podpis pedagožky/pedagoga