

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

Péče o zaměstnance v manažerském diskurzu

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Sociologie a Andragogika

Autor: Bc. Jan Haltuf

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D

Olomouc 2019

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „Péče o zaměstnance v manažerském diskurzu“ vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 28. 03. 2019

Podpis

Poděkování

Touto cestou bych rád bych poděkoval své vedoucí PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D, za její odborné vedení, za cenné rady, za trpělivost, za vstřícnou komunikaci a za pomoc, kterou mi od začátku do konce plně poskytovala. Také děkuji všem kamarádům, kteří mi byli během vypracování této práce tím správným rozptýlením.

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. Jan Haltuf
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	sociologie a andragogika
Obor obhajoby práce:	andragogika
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D
Rok obhajoby:	2019
Název práce:	Péče o zaměstnance v manažerském diskurzu
Anotace práce:	Tato práce se zabývá péčí o zaměstnance v manažerském diskurzu. Má tři hlavní části – teoretickou, metodologickou a analytickou. K výzkumu je použita metoda kritické analýzy diskurzu, pomocí které jsme dospěli k obrazu péče o zaměstnance v současném manažerském diskurzu v rámci konkrétního periodika.
Klíčová slova:	Kritická analýza diskurzu, J. P. Gee, péče, diskurz, manažer
Title of Thesis:	Care for employees in managerial discourse
Annotation:	This thesis deals with care for employees in managerial discourse. It has three main parts – theoretical, methodological and analytical. The method of critical discourse analysis is used for the research through which we created at the image of employee care in the current managerial discourse within a particular periodical.
Keywords:	Critical discourse analysis, J. P. Gee, care, discourse, manager
Počet literatury a zdrojů:	48
Rozsah práce:	90 stran; 137 302 znaků

Obsah

1	Teoretická část	8
1.1	Trh práce	8
1.2	Vymezení diskurzu	11
1.3	Vymezení manažera.....	15
1.4	Manažerský diskurz.....	18
1.5	Péče	19
2	Metodologická část	21
2.1	Téma, cíl práce, hlavní výzkumná otázka, výběr vzorku.....	21
2.2	Výzkumná metoda – analýza diskurzu	23
2.3	Kritická analýza diskurzu	24
2.3.1	Kritická analýza diskurzu – Jamese Paul Gee.....	24
3	Analytická část.....	29
3.1	Vytváření významů.....	29
3.2	Vytváření procesů (aktivit)	39
3.3	Vytváření identit (rolí)	44
3.4	Vytváření vztahů	56
3.5	Vytváření názorů.....	60
3.6	Vytváření souvislostí	70
3.7	Vytváření znakových systémů	78
	Závěr	82
	Diskuze	85
	Literatura a zdroje	87

Úvod

Čtenáři se do rukou dostává práce, která se zabývá manažerským diskurzem. Co to ale ten manažerský diskurz je? Jednoduše řečeno, jedná se o způsob reprezentování znalostí o určitém tématu v daném historickém kontextu. V našem případě to znamená, jak je utvářeno povědomí o oblastech, které svou tematikou spadají do manažerské praxe, a to právě dnes. My se konkrétně, v rámci manažerského diskurzu, zaměříme na péči o zaměstnance.

Není však náhoda, že jsme pro naši magisterskou práci vybrali právě tuto oblast v celém širokém poli možností manažerského diskurzu. Pod vlivem jedné z nejnižších nezaměstnaností v historii na současném trhu práce mnoho firem a dalších jim podobných organizací řeší právě téma péče o zaměstnance. V rámci konkurenčního boje si firmy uvědomují, že současní potenciální zaměstnanci mají poměrně širokou možnost výběru svého budoucího zaměstnavatele. Péče o zaměstnance se tak stává jednou z jejich primárních oblastí zájmu, a právě z tohoto důvodu jsme náš zájem o manažerský diskurz zaměřili tímto směrem a cíl práce stanovili jako analýzu obrazu péče o zaměstnance v, již zmíněném, manažerském diskurzu. Při tvorbě práce jsme však narazili na rozsáhlou oblast zabývající se v současnosti touto tematikou, proto jsme náš výzkum omezili na jedno konkrétní periodikum, které spoluutváří celkový obraz současného manažerského diskurzu.

Zvolení výzkumné metody však nebylo jednoduchou otázkou. Na konec jsme se rozhodli pro kritickou diskurzivní analýzu. Jednak proto, že je to vhodná kvalitativní metoda pro analýzu textu, ale především proto, že dovoluje zachycovat analyzované jevy v širším kontextu, což je pro důležitým bodem v případě analýzy současného, opakuji současného, manažerského diskurzu.

Samotná práce má poměrně jednoduchou strukturu tvořenou třemi hlavními částmi. První částí je teoretické ukotvení pojmů následováno druhou částí

zaměřenou na metodologii. To uzavírá část třetí – analytická, ve které je popsána samotná analýza zkoumaných textů.

Výstupem naší práce by tak mělo být zodpovězení otázky „Jak je vyobrazována péče o zaměstnance v současném manažerském diskurzu reprezentovaném konkrétním periodikem?“

1 Teoretická část

1.1 Trh práce

Na trhu práce se podobně jako na dalších trzích uplatňují ekonomické zákony, a to v podobě nabídky a poptávky práce. Na trhu práce lidé pronajímají svou pracovní sílu jako výrobní faktor za domluvenou odměnu, což jsou často peníze. Trh práce má svou specifičnost a tou je měření nezaměstnanosti, která se udává v procentech vůči potenciálním pracujícím.

Jak můžeme vidět ze statistik Českého statistického úřadu, obecná míra nezaměstnanosti se v posledních letech výrazně snižuje o za posledních pět let klesla o více než polovinu – z 7 % v roce 2013 na 2,9 % v roce 2018 (ČSÚ), 2019) Ač na trhu práce nezaměstnanost není nikdy nulová¹, v ČR se v posledních letech blíží k historickým minimům a v červnu roku 2017 měla Česká republika nejnižší nezaměstnanost za více než posledních dvacet let.

Nedostatek lidí, vysoká fluktuace, proměna procesu náborů i retence dostaly za posledních pár let oblast HR do středu pozornosti managementu (Muntean, 2018a) Firmy se budou muset přizpůsobit a změnit svůj přístup k náboru zaměstnanců. Mzdy rostou, dle ČSÚ (2018) zhruba o 7 % ročně, ale v některých sektorech, jako například v IT², byl zaznamenán mnohem vyšší nárůst. V každém případě je patrné, že na trhu práce probíhá poměrně silný boj o zaměstnance. Firmy, které ještě nepřistoupily k plošnému navýšení mezd, tak budou muset učinit, jinak neobstojí na úrovni svých regionálních konkurentů. Změny se projevují i ve struktuře odměňování, kde se řada prémie složek stává součástí mzdy. Zaměstnavatelé snižují nároky na zaměstnance. Obecně platí, že pokud má zaměstnanec správné pracovní

¹Z důvodů hledání lepších pracovních míst, stěhování... lidé vstupují a vystupují z trhu práce stále dokola Je zadán neplatný pramen.

²Zkratka pro informační technologie

návyky, je motivovaný, připraven se učit, jsou firmy ochotny takového pracovníka zaučit, popřípadě kvalifikovat na danou pozici (Ježek, 2018)

Díky globalizaci, rozmachu komunikačních technologií a dalším technickým pokrokům se dá předpokládat, že čím dál více lidí musí/může pracovat z domova, či vzdálených lokalit (Muntean, 2018a), což může vyžadovat značnou flexibilitu. Ze všech průzkumů vychází, že největším důvodem pro změnu místa jsou peníze. Na druhém místě je, jak o pár řádků výše předpokládáme, již zmíněná flexibilita, ať už jde o pružnou pracovní dobu, částečnou práci z domu nebo možnost nadpracovat si hodiny. Právě flexibilita, která umožňuje vyváženost pracovního a osobního života, je typickou preferencí generací mileniálů³, kteří na trhu práce získávají stále větší vliv. K jejich prioritám patří stále i osobní rozvoj a práce na zajímavých projektech. Právě tímto směrem by měly firmy, které si chtějí udržet své zaměstnance či získat nové, orientovat své benefity (Ježek, 2018)

Také se mění způsob, jak prožíváme svou kariéru, a to nejen díky příchodu mladé generace. Model pracovní éry života není již lineární od nástupu jako zelenáč až do spokojeného důchodu, ale na kariéerní cestě bývá více pauz na cestování, rodičovství, vzdělávání a další. Tím se dostává do popředí kvalita života, což má velký vliv na nastavení pracovních procesů ve firmách (Muntean, 2018a)

Jak můžeme vidět na příkladech uvedených výše, pracovní trh se zaměstnanci se mění. Nezaměstnanost je oproti předešlým létům minimální a zaměstnavatelé, ať už velké firmy či menší podnikatelé, mají problém sehnat kvalitní zaměstnance nejen díky nízké nezaměstnanosti. Proto musí nějakým způsobem reagovat. Přichází technologický rozmach ať už v průmyslu či komunikačních technologiích, což opět vede ke změnám, na které musí

³Pojem zastřešující mladou generaci, která dospívá na přelomu 20. a 21. století

zaměstnavatelé reagovat. Z tohoto důvodu jsme se rozhodli prozkoumat vztah zaměstnavatelů (manažerů) ke svým zaměstnancům (podřízeným) a analyzovat, jak se v současnosti zobrazuje právě tento vztah v manažerském diskurzu⁴.

⁴Manažerský diskurz je vysvětlen na stranách 15–16 této práce.

1.2 Vymezení diskurzu

Pojem diskurz a jeho vymezení je komplikované, protože, jak vzápětí zjistíme, existuje mnoho různých pojetí diskurzu. Stejně směry, různé školy ⁵ (...) či dokonce stejní autoři v průběhu svého života přistupují k diskurzu rozdílně a mají různý pohled na to, co přesně tento pojem znamená. Některé školy zkoumají diskurz jako užití psaného a mluveného jazyka a jako formu sociální praxe, zatímco jiné pojmají diskurzivní analýzu jako identifikaci pravidel umožňujících vytvářet konkrétní texty a navazují tak na Foucaultovu konceptualizaci diskurzu a (Zábrodská, 2009, str. 74)

Pojímaní diskurzu, tak jak ho známe dnes v humanitních vědách, vychází v první řadě z myšlení francouzského filozofa Michela Foucaulta (Matonoha, 2009, str. 30) Jak ale můžeme vidět, například ve Foucaultově díle „Diskurs, autor, genealogie“ (1994) Foucault nepřináší jasnou definici pojmu diskurz a jak tvrdí Matonoha (2009), tak Foucault pojem diskurz záměrně explicitně nedefinuje a ponechává mu tak jeho produktivně víceznačný význam i funkci.

Pojem diskurz se obvykle vztahuje k užití jazyka v sociální interakci a v nejběžnějším pojetí nezahrnuje pouze text sám o sobě, ale v širším smyslu bývají do jeho rámce zařazeni i účastníci spolu s bezprostředním kontextem. Zpravidla se tedy pojí s konkrétně vymezenou skupinou uživatelů, má vztah k určité sociální či komunikační situaci (nebo společenské instituci) a dochází v něm ke zpracování určitého tématu nebo množiny témat obvykle nějak souvisejících. (Svobodová, 2016, str. 7)

Gee (1999, stránky 17-19) definuje diskurz poněkud detailněji a dělí ho na diskurz s malým d a Diskurz s velkým D. Diskurz s velkým D je pro něj obecnější. Zastupuje pro něj způsob používání jazyka, myšlení, hodnocení, chování a interakci ve správný čas na správném místě se správným záměrem.

⁵Školou bylo nazýváno uskupení lidí, které mělo stejné smýšlení o dané problematice, např. Frankfurtská škola.

Shluk těchto kritérií může sloužit k identifikaci jedince jako člena sociální smysluplné skupiny či sociální sítě. Na rozdíl do toho diskurz s malým d definuje jako konkrétní promluvu či úsek promluvy jako konverzace či příběh. Je zde nespočet Diskurzů v každé moderní společnosti. Klíčem k Diskurzu je rozpoznání. Když dáme dohromady jazyk, chování, interakci, hodnoty, víru, symboly, předměty, nástroje způsobem, díky kterému můžeme rozpoznat konkrétní typ identity, který se zabývá konkrétním typem aktivity tady a teď, pak jsme rozpoznali Diskurz. Aby něco mohlo být nazváno Diskurzem, musí to být jasně rozpoznatelné. Jsou-li však daná kritéria dostatečně odlišná od původního Diskurzu, ale stále rozpoznatelná, je možné, že se Diskurz právě transformuje. Pokud rozpoznatelný není, tak se již nejedná o daný Diskurz. Na závěr Gee popisuje Diskurz jako sladění prvků, tedy slov, skutků, hodnot, víry, symbolů, nástrojů, předmětů v daném čase na daném místě. (1999, stránky 17-19)

Do dvou významů rozděluje diskurz i Zábrodská (2009, str. 46) Říká, že pojem diskurz je používán ve dvou významech odrážející různé orientace diskurzivního výzkumu: diskurz jako užitý jazyk a diskurz jako významová struktura. Rozdíl mezi těmito dvěma orientacemi nespočívá pouze v definici diskurzu, ale v celkovém chápání vztahu mezi diskurzem a realitou, a tedy i v analytických a metodologických konceptech, které tyto dva proudy diskurzivního výzkumu používají. První proud definuje diskurz jako užitý, mluvený a psaný jazyk představuje především lingvisticky orientované práce vyžadující detailní analýzu užití jazyka. Tato definice diskurzu je charakteristická na směry orientující se na konstruování sociální reality v řečové interakci, a tedy na diskurz jako formu sociálního jednání. Druhý proud je naproti tomu charakteristický svou socio-politickou orientací. Tato skupina diskurzivních směrů definuje diskurz jako významovou strukturu, a to ve smyslu regulovaných systémů reprezentace a praxe sociálního života,

kteře nejsou vytvářeny individuálními mluvčími ani jimi plně reflektovány. Předmětem analytického zájmu nejsou jen jevy textové povahy ale jevy nesoucí význam jako architektura či móda. (2009, str. 47)

Dalším autorem snažící se přiblížit význam diskurzu je Van Dijk. Ten k tomu všemu ještě přidává⁶ tři roviny diskurzu, které musíme brát v potaz. Jedná se o užitý jazyk, komunikaci jako předávání a sdílení přesvědčení a poznání s interakcí v konkrétní sociální situaci. (1997, str. 2) Nicméně můžeme vidět, že jeho tři roviny se s předchozími vymezeními diskurzu svým způsobem znatelně prolínají.

Možná by se mohlo zdát, že pojem diskurz nelze ani přibližně definovat. To ale vyvrací Kraus (2010, str. 17), který říká, že jsou zde čtyři základní rysy, které jsou společné v podstatě všem pojetím diskurzu. Jsou jimi:

- a) schopnost přenášet informace
- b) soudržnost neboli koherenci realizovanou jak na úrovni smyslu, tak na úrovni formálního vyjádření
- c) situačnost realizovanou ve smyslu zasazení diskurzu do konkrétního prostředí (včetně vyjádření vztahu k sociálně, generačně, názorově apod. vymezenému recipientovi)
- d) intertextovost, tedy propojenost s jinými obdobně zaměřenými texty.

Z výše uvedených definic je jasné, že pojetí pojmu diskurz není jednoznačné a může nabývat mnoha významů. Na základě nabytých znalostí během studia pojmu diskurz jsme došli k závěru, že každý autor zkoumající diskurz si daný pojem utváří tak trochu sám, a to na základě svých osobních zkušeností s daným pojmem, informacemi, které získal od dalších autorů a bezpochyby i

⁶Je těžké říci, zda opravdu přidává, protože pokud bychom hledali opravdu důkladně, pravděpodobně bychom byli schopni v předešlých definicích rozpoznat dané roviny, na které autoři jen přímo neupozorňují.

na základě zkoumaného problému, jak můžeme vidět například u Kalendy (2013)

V návaznosti na výše zmíněné autory může být vymezení diskurzu nejenom specifické užívání jazyka v určité skupině jedinců či tematické oblasti, jako je např. právo, medicína a mnoho dalších, ale také se může jednat o konkrétní promluvu či naopak v širším měřítku lidské jednání založeno na základě jejich zkušeností dávajících smysl jejich jednání.

Pro naše potřeby se ale budeme věnovat diskurzu právě jako specifickému užívání jazyka zaměřeného v určité oblasti. Abychom naše vymezení diskurzu ještě více konkretizovali, nebude se jednat o veškeré užívání jazyka, ale pouze o výpovědi jedinců, které jsou přeneseny do podoby textů, které je možné díky jejich fyzické podobě analyzovat.

Takto obecně postavený diskurz se může zabírat v podstatě jakýmkoli tématem. O tom, o jakou oblast se bude jednat, pojednává další podkapitola.

1.3 Vymezení manažera

Podívejme se na historii samotného pojmu. Slovo management je odvozeno z italského slovesa „maneggiare“, což znamená „drezírovat koně.“ (Armstrong & Taylor, 2015) Ač jsou v dnešní společnosti nastaveny jasné hranice, které by drezírování lidí nedovolovaly, význam slova je v tomto smyslu přenesen a znamená řízení.

Když lajk použije slovo manažer, většinou mluví o člověku v nějaké firmě, který má na starosti různé projekty, za které je plně zodpovědný, protože jsou pro firmu důležité. Plnění těchto projektů ale většinou vyžaduje řízení různých zdrojů, mnohdy především těch lidských.

Jak jsme již zmínili výše, manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. Postavení manažerů může být rozdílné a tyto rozdíly umožňují určení požadavků a dovedností potřebných pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni. (...) Manažeři se dělí podle svého postavení v organizaci na liniové (nižší), střední a vrcholové.“ (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2001, str. 26) Ač jsou Bělohlávek, Košťan a Šuleř považováni za špičky v oboru, v této definici je jasně řečeno, že manažer musí řídit další členy organizace. Naproti nim přichází se svou definicí Armstrong a Stephens.

Ti říkají, že manažeři zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly a jsou zodpovědní za dosahování požadovaných výsledků. Jsou jim přitom uděleny určité pravomoci nad lidmi pracujícími v dané části organizace či ve funkčním útvaru. Manažeři však nemusejí mít žádný podřízený personál, například manažer investic může být odpovědný pouze za řízení a kontrolu investic, a přitom mu v tom nikdo nepomáhá. A manažeři samozřejmě také jsou odpovědní za řízení ostatních zdrojů – financí, zařízení, znalostí, informací, času a sami sebe (2008, str. 38) Toto vymezení

pojmu manažer je o něco volnější a zahrnuje také manažery, kteří musí řídit, aniž by konkrétně k tomu využívaly lidské zdroje.

Toho si všiml i Štrach, který svou formulaci pojmu manažer podává takto. Manažerem je zpravidla vedoucí pracovník či nadřízený pracovník, který provádí management. Je to taková osobnost, která má významnou pravomoc i zodpovědnost a disponuje významnými zdroji. Různí autoři se neshodují v tom, zda mezi tyto zdroje musí patřit i podřízení, ale lze se domnívat, že ve většině případů má manažer podřízené pracovníky. Za manažera rozhodně nelze považovat jen člověka, který je v oblasti managementu kvalifikován (aniž by takovou práci vykonával), nebo který má takový titul na navštívence (aniž by byl skutečným vedoucím pracovníkem) Manažera ani nejde poznat podle velikosti kanceláře, délky služebního automobilu nebo výše platu. Manažerem ale ani není ten, kdo je nejlepším pracovníkem v týmu (2008, str. 16) Touto formulací tedy přidává důležitý bod, kterým je vzdělání. Aby se někdo mohl stát manažerem, nestačí mít pouze vysokoškolský titul z managementu. Z toho se ale dá soudit, že aby se někdo stal manažerem, titul není nutnou podmínkou.

Takový názor zastává i Šuleř, který pojmu manažer nemluví jako o titulu, ale spíše jako o roli, která je vykonávána. Říká tím, že manažerem může být i někdo, kdo není vystudovaný v daném oboru. Na druhou stranu někdo, kdo je vystudovaný manažer, ale tuto roli nehraje, jím být nemusí. Ve své knize píše o novém⁷ pojetí manažerů. Píše o tom, že to již nejsou pouze direktivně soustředění manažeři, ale že se snaží propojovat potřeby a aspirace lidí s celkovými cíli organizace (Šuleř, 1997, podle Senge, 1990) Zde by již šlo ale polemizovat o rozdílů mezi leaderem a manažerem, což bohužel není předmětem této práce.

⁷ Vzhledem ke stáří knihy se jedná o poměrně zavádějící pojem.

Štěpaník ve svém vymezení nepoužívá přímo pojem manažer, nicméně dle názvu jeho knihy⁸ má na mysli právě jeho. Říká, že charisma šéfa je dobrým vkladem, skutečné renomé si však buduje dlouhodobým, často až buldočím úsilím, vytrvalou, trpělivou prací na vytyčených cílech, na naplňování realizovatelné vize. Rozhodující jsou výsledky, výkon (Štěpaník, 2010, str. 15)

Na závěr této kapitoly bych ještě rád vyzvedl čtyři hlavní manažerské procesy, o kterých píše Armstrong a Stephens (2008), jedná se o organizování, plánování, motivování a kontrolování.

Ve své knize také uvádí manažerské standardy definující to, co musí profesionální manažeři znát a být schopni vykovávat během své práce. Vyberu jen ty, které jsou potenciálně hodnotné pro naši práci, a které již nebyly zmíněné v nějaké předešlé definici. Jedná se o: zavádění inovací; vytváření vztahů; řízení vlastního přispění, vlastní přínos; rozvíjení vlastních znalostí, schopností a dovedností; „přizpůsobovat se hodnotám, etickým a zákonným normám a řídit a zvládat rizika v souladu se sdílenými cíli“ (2008, str. 19)

Pro nás je tedy manažer člověkem, který nemusí mít nutně vzdělání proto, aby se mohl stát manažerem. Zároveň to také není pouze člověk s titulem z manažerského oboru, ale s výkonem dané pracovní náplně musí být prakticky propojen. Je to člověk zabývající se organizováním, plánováním, motivováním a kontrolováním zdrojů, které spravuje, kde se ve velké většině případů jedná o lidské zdroje, které jsou v této práci klíčové.

⁸ Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe

1.4 Manažerský diskurz

Na předešlých stránkách jsme si vymezili dva důležité pojmy – manažer a diskurz. Nyní je sloučíme a vytvoříme z nich jeden, s kterým budeme po zbytek této diplomové práce pracovat.

Pro připomenutí, diskurz jsme vymezili jako specifické užívání jazyka v určité oblasti zaměřeného se pouze na výpovědi jedinců, které jsou přeneseny do podoby textů. Manažerem je člověk zabývající se, především řízením lidských zdrojů pomocí kontrolování, plánování, organizování a motivování – ne nutně vzdělaný v oboru.

Pokud předešlé dva odstavce spojíme, máme definovaný manažerský diskurz. Takto postavený manažerský diskurz se zabývá opravdu širokou škálou témat, které je možné analyzovat. Zpracovat tak celý manažerský diskurz, ve všech psaných podobách, za celou svou historii, jak jsme ho doposud vymezili, je nadlidský úkon. Z toho důvodu naše pojetí manažerského diskurzu ještě více zúžíme. Naši analýzu zaměříme pouze na úzkou část manažerského diskurzu, konkrétně na to, jak je vyobrazována péče v současném⁹ manažerském diskurzu; ještě je příhodné říci, že manažer figuruje jakožto zástupce dané organizace, tudíž během naší analýzy budeme nahlížet na jednání firmy jako na jednání manažera a obráceně.¹⁰

⁹ Vydání dané tiskoviny v roce 2018

¹⁰ Takovéto pojetí lépe vystihuje současný manažerský diskurz a díky tomu usnadňuje selekci článků.

1.5 Péče

Výše zmíněná témata můžeme nalézt ve funkcích a službách personální činnosti, tak jak je vymezuje např.: Koubek (2007, stránky 20-22):

- a) péči o pracovníky, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, sociálně hygienických podmínek práce, aktivit volného času, podnikových starobních důchodů, kulturních aktivit, životních podmínek pracovníků, služeb poskytovaných rodinným příslušníkům atd.
- b) odměňování a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizování a poskytování zaměstnaneckých výhod
- c) vzdělávání pracovníků, včetně rozvojových aktivit, tedy identifikace potřeb, vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizování procesu vzdělávání
- d) zdravotní péče o pracovníky, vycházející ze zdravotního programu organizace a zahrnující nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, ale i léčbu, první pomoc či rehabilitaci. Vyčlenění zdravotní péče z celkové péče o pracovníky je výrazem toho, že si organizace uvědomují problémy a ztráty způsobované pracovní neschopností pro nemoc a úraz a význam dobrého zdravotního stavu pracovníků pro naplňování cílů organizace. (Koubek, 2007, stránky 20-22)

My však jeho vymezení trochu upravíme a vymezíme péči tak, aby vyhovovala potřebám naší práce. Péčí tedy máme na mysli: pracovní prostředí, ochrana zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb, sociálně hygienických podmínek práce, aktivit volného času, podnikových starobních důchodů, kulturních aktivit,

životních podmínek pracovníků, služeb poskytovaných rodinným příslušníkům, odměňování, poskytování zaměstnaneckých výhod, vzdělávání pracovníků včetně rozvojových aktivit, zdravotní péče o pracovníky, léčba, první pomoc a rehabilitace. (Koubek, 2007, stránky 20-22) Péči jsme vymezili právě takto, protože některé z daných kritérií se dnes nedají považovat za benefit – například vedení dokumentace, což je díky dnešním technologiím standard, nebo bezpečnost práce, což stanovuje zákon a opět se jedná o standard.

Krom toho, že se text musí týkat konkrétně námi vymezeného tématu péče, musí z něj být patrné, že jeho charakter opravdu souvisí s péčí o zaměstnance a že se nejedná čistě o teoretický přehled či charakterově jiný text¹¹.

Jak jsme zjistili, diskurz může být proměnlivý a z toho důvodu nás tedy zajímá pouze současný diskurz; pojmem současný máme na mysli vydání dané tiskoviny v roce 2018. Tyto tiskoviny definujeme jako seriálové tiskoviny, která se dají vyhledat v Národní bibliografické databázi pod klíčovými slovy „HR“ a mají rok vydání 2018. Kód jazyka, dokumentu i kód země vydání jsou v České republice¹². Za takto stanovených podmínek pro vymezení manažerského diskurzu a jeho úzkého fragmentu můžeme pokračit k další kapitole naší práce.

¹¹V tiskovinách se nachází články typu: „jak vhodně motivovat zaměstnance“ a nejsou vázány na konkrétní diskurz, ale mají charakter teoretický, nebo jiný nenaplňující naši definici manažerského diskurzu, např.: reklama podaná jako článek.

¹² Kód jazyka vydání je „cze“; kód České republiky je „xr“

2 Metodologická část

2.1 Téma, cíl práce, hlavní výzkumná otázka, výběr vzorku

Tématem této práce je péče o zaměstnance v manažerské diskurzu v magazínech zabývajících se HR¹³ tematikou.

Cílem této práce je analýza obrazu péče o zaměstnance v manažerském diskurzu ve vybraném periodiku. To vše budeme dělat za pomoci kritické analýzy diskurzu od Jamese P. Geeho a jeho sedmi sfér, které ve svém díle popisuje.

Hlavní výzkumná otázka zní: „Jak je vyobrazována péče o zaměstnance v současném manažerském diskurzu reprezentovaném tímto periodikem?“

Jak jsme zmínili již v kapitole „manažerský diskurz“, naši analýzu zaměříme pouze na úzkou část manažerského diskurzu, která se věnuje péči, protože námi vymezený manažerský diskurz je příliš obsáhlý pro možnosti magisterské diplomové práce. Texty, které jsme podrobili analýze, se nachází v současnosti vycházejícím periodiku, který se dá vyhledat v Národní bibliografické knihovně pod klíčovým slovem „HR.“ Zároveň texty mají charakter právě námi zvolené vymezení péče. Tímto postupem jsme identifikovali dvě seriálové tiskoviny. Jsou jimi konkrétně „HR forum“ obsahující 11 vydání za rok 2018 a „Profi HR“, které obsahují 5 vydání za rok 2018. Z důvodu rozsáhlosti obsahu, zabývajících se námi vymezenou oblastí pro analýzu, jsme zvolili periodikum s menším počtem vydání, ale s větší koncentrací článků v námi vymezené oblasti. V tomto magazínu jsme našli více než 130 článků z oblasti lidských zdrojů. Námi stanovená kritéria splňuje

¹³HR – z angl. Human resources – v překladu „lidské zdroje“

25 z nich, a právě tyto konkrétní články jsme podrobili analýze. Zde je seznam analyzovaných článků:

- 1, Online MBA studium jako benefit? Win-win řešení pro firmy i zaměstnance
- 2, Edenred: Budoucnost benefitů je v digitalizaci. Podmínkou je široká síť, ve které lze digitální platby uskutečnit
- 3, Stop šíleným benefitům! Nabízejme lidem vzdělání
- 4, Může mít pracovní flexibilitu i třeba účetní? Co to přináší zaměstnavateli?
- 5, BYOD šetří náklady, zvyšuje efektivitu, ale přináší opomíjená právní rizika
- 6, Kancelář zítřka, zdravá a flexibilní
- 7, Tomáš Surka: Baví mě start-upy
- 8, Proměna trhu práce: příležitost pro ženský leadership
- 9, Martin Ježek: Neběhejte závod s jednou nohou (Grafton manažer)
- 10, Zaměstnanci chtějí vidět své budoucí pracovní místo
- 11, Učení, mučení? Aneb práce jako životní cesta
- 12, Plovoucí pracovní místa šetří až statisíce korun ročně
- 13, Toyota Kata: Zamerajte sa na schopnosti ľudí
- 14, Gamifikace v leadershipu. Manažerské nástroje budoucnosti.
- 15, Průzkumy spokojenosti zaměstnanců: jak z nich získat maximum
- 16, Petr Pacher: věnujte se lidem a jejich potřebám
- 17, Spokojenost zaměstnanců nezáleží jen na HR
- 18, Jak je nutné budovat firemní kulturu, která ovlivňuje nejen zaměstnance
- 19, Emoční potřeby lidí – základ zdatu firemní transformace
- 20, Nejlepší zdroj kvalitních kandidátů jsou naši zaměstnanci
- 21, Přestaňme si stěžovat na mileniály. Začněme s nimi pracovat
- 22, Inovace jako zdroj motivace
- 23, Češi chtějí měnit zaměstnání, kvůli penězům
- 24, Nesnažte se motivovat Geeky silou
- 25, Směnný provoz a work-life balance? Ano, jde to

2.2 Výzkumná metoda – analýza diskurzu

Diskurzivní analýza, analýza diskurzu nebo diskurzivní analýza. Tyto všechny pojmy se užívají v praxi českých vědců jako synonyma (Schneiderová, 2015, str. 14)

Analýzu diskurzu lze chápat jako vyhraněnou metodu nebo také volněji – jako přístupy obohacující zkoumání v mnoha oblastech lidského bádání. Podle jedné z definic je analýza diskurzu „analytická strategie mezi mnoha přístupy“, spojená s dalšími formami analýzy. Tato poměrně obecná formulace odráží to, že existuje několik pojetí tohoto přístupu; dvěma základními proudy, respektive směry, analýzy diskurzu jsou tzv. etnometodologický (také interakcionistický) a kritický (také sociopolitický) První směr reprezentuje konverzační analýza diskurzu, druhý směr poté reprezentuje kritická analýza diskurzu. Rozdíl mezi oběma Zábrodská spatřuje v tom, že v prvním případě jsou mluvčí viděni jako uživatelé jazyka s určitými vlastními komunikačními záměry oproti kritickým směrům, které kladou důraz na konstituování subjektu v rámci normativních sociálních praktik a diskurzů. Kritické analýze je vyčítáno to, že před analýzou dat upřednostňuje teorii, kategorie a předpoklady, které se snaží v textech nacházet. Naopak konverzačním analytikům se vyčítá, že nesledují konverzační události v širších společenských souvislostech. (Schneiderová, 2015, str. 18)

Jak je vidět, naše potřeby naplňuje spíše kritická analýza diskurzu, protože neizoluje jednotlivé promluvy v textu. Chceme analýzu textu zachytit v širších společenských souvislostech a zjistit, jak je na námi vymezený fragment manažerského diskurzu nahlíženo právě z této perspektivy. Konkrétním typem kritické analýzy, kterou použijeme v této práci, je pojetí od Jamese Paula Geeho.

2.3 Kritická analýza diskurzu

Hlavním předmětem zájmu kritických analytiků/analytiček je ideologická funkce jazyka, tedy role, kterou jazyk hraje při vytváření a udržování vztahů moci a dominance. Kritická analýza diskurzu studuje více či méně skryté strukturální vztahy dominance diskriminace, moci a kontroly tak, jak se manifestují v jazyku (Wodak, 2004) Jejím záměrem je demystifikovat ideologii a moc prostřednictvím systematického výzkumu sémiotických dat (Zábrodská, 2009, str. 74)

Zároveň autoři a autorky však současně předpokládají, že k odhalování komplexních vztahů mezi jazykem a mocí nestačí studovat psané, mluvené či vizuální texty, protože ty vždy existují v dialektickém vztahu se společenskými, politickými a ekonomickými kontexty. Kritická analýza diskurzu se proto pohybuje mezi mikroanalýzou konkrétního textu a makroanalýzou sociálních a politických kontextů, v nichž se text vyskytuje (Zábrodská, 2009, str. 75)

Pokud bychom to chtěli říci jednodušeji, jednalo by se o ovlivňování názoru, úhlu pohledu na dané téma, prostřednictvím vlastní perspektivy reprodukováné užíváním jazyka, který je veřejně prezentován za účelem předání tohoto individuálního názoru ostatním. A právě to nás zajímá na našem fragmentu manažerského diskurzu, čímž se kritická analýza diskurzu stává vhodnou volbou pro výběr naší metody.

2.3.1 Kritická analýza diskurzu – Jamese Paul Gee

Jazyk má kouzelné vlastnosti. Když mluvíme nebo píšeme, vytváříme tak to, co potřebujeme říci tak, aby to bylo vhodné do současného komunikačního kontextu. Zároveň tak, když mluvíme či píšeme, vytváříme právě ten stejný kontext. Je to stejné jako otázka „Co bylo dřív?“, zda slepice, či vejce. (Gee, 1999, str. 11)

Gee (1999, stránky 17-19) vychází ve své kritické analýze diskurzu ze základního pojetí diskurzu, které, připomeňme si, vymezuje následovně. Rozlišuje diskurz a Diskurz. Diskurz s velký D pro něj zastupuje používání jazyka, myšlení, hodnocení, chování a interakci ve správný čas na správném místě se správným záměrem. Na rozdíl do toho diskurz s malým d definuje jako konkrétní promluvu či samotný úsek promluvy.

Gee (2011, str. 16) říká, že důležité je to, že neustále a aktivně stavíme a znovu stavíme náš svět, a to ne pouze skrz jazyk, ale skrz jazyk používaný spolu s chováním, interakcemi, nelingvistickým systémem symbolů, předměty, nástroji, technologiemi, rozdílnými typy myšlení, hodnocení, cítění, důvěřování. Někdy to, co postavíme, je dosti podobné tomu, co už jsme postavili, někdy není. Ale používání jazyka je vždy a všude aktivní tvořící proces. Kdykoli promluvíme nebo něco napíšeme, vždycky simultánně s tím konstruujeme sedm sfér reality¹⁴. Na každou promluvu, vědec používající diskurzivní analýzu, může položit sedm různých otázek, a to na každou část užitého jazyka. Těmito sférami, kterými utváříme používání jazyka a nejen jeho, jsou: význam, praxe, identita, vztah, politika, propojení, systém symbolů a znalostí¹⁵. Gee (2011, stránky 17-20) je formuluje takto a na konci každé přidává otázku, která by měla výzkumníkovi pomoci k jejich odhalení:

Vytváření významů

V životě existují události, které jsou významné téměř pro každého, jako například narození či smrt dítěte a my jim tak nemusíme nutně přidávat či ubírat na důležitosti. Na druhou stranu pro mnoho událostí musíme použít jazyk, abychom byli schopni dát najevo jeho důležitost či nedůležitost a mohli tak danou událost prezentovat ve světle našeho porozumění její důležitosti.

¹⁴ Ve své knize (Gee, 2011) to nazývá "seven building tasks" of language.

¹⁵ Překlady se liší, ale v originálním znění je těchto sedm sfér pojmenovaných takto: significance, practice (activities), identities, relationship, politics, connections, sign system and knowledge.

Otázka: Jak je promluva užita k tomu, aby daná část promluvy vyzněla důležitě či nikoli a jakým způsobem?

Vytváření procesů (aktivity)

Procesem má Gee (2011) na mysli sociálně uznané a institucionálně či kulturně podporované úsilí, které obvykle zahrnuje posloupnost nebo kombinovanost akcí určitými způsoby. V podstatě se jedná o utváření situací/promluv, které jsou vhodně zasazeny do současného kontextu, vyjadřující námi přidaný význam, ač v jiném by mohli nabývat odlišné funkce.

Otázkou také je, zda tento proces utváří situaci nebo situace utváří proces. Je to stejný problém jako s otázkou „Co bylo dříve, slepice či vejce?“ a odpověď je neméně překvapivá. Obojí probíhá souběžně. Jednoduše řečeno se jedná o to, jak je utvářen průběh/děj dané situace.

Otázka: Jaká část promluvy je užita k tomu, aby ostatní poznali, o co jde?

Vytváření identit (role)

Jazyk používáme, aby bylo rozpoznatelné, jakou roli právě představujeme. Můžeme být ředitelem a v jednu chvíli mluvit jako ředitel k podřízeným a v další moment mluvit jako kolega ke kolegovi. Zároveň vytvářením naší identity vytváříme identitu i ostatním. Tyto identity/role lze rozpoznat dle toho, jak aktér daný jazyk právě používá.

Otázky: Jaká identita je v textu představována a konstruována? Jaké identity jsou v této promluvě přisuzovány ostatním a jak to pomáhá autorovi tvořit jeho vlastní identitu?

Vytváření vztahů

Jazyk používáme k tomu, abychom dali najevo, jaký vztah máme, chceme mít nebo o který se snažíme s našimi posluchači/čtenáři nebo s kým komunikujeme. Jazykem utváření sociální vztahy s ostatními, a to se dá dělat mnoha způsoby.

Otázka: Jaké vztahy se v textu objevují a jak autor usiluje o jejich nastavení s ostatními?

Vytváření názorů

V této sféře Gee (2011, str. 18) poukazuje na to, že není používání jazyka jako používání jazyka. Stejný fakt můžeme podat tak, aby zněl pozitivně či negativně vůči nějakému dalšímu objektu. Například „operační systém Microsoftu je plný chyb“ vs. „nový operační systém Microsoftu je plný chyb stejně tak jako všechny nové systémy.“ V prvním sdělení je haněn Microsoft a jeho operační systém v podstatě se zatajenými fakty toho, že se jedná o nový nevyzkoušený produkt. V druhém vyjádření je naopak Microsoft postaven do role inovátora, který se snaží o technologický pokrok. Vždy se ale jedná o fakt toho, že Microsoft operuje s vlastním operačním systémem.

Otázka: Jakou perspektivou je nám jazyk podáván? Je dobrá, normální, hodnotná, správná? Říká nám, jaké věci jsou nebo objasňuje fakt a nechává nás rozhodnout se samotné?

Vytváření souvislostí

Jazyk používáme k vykreslování určitých vztahů a spojeních mezi jednotlivými jevy. Pokud se věci zdají jasně propojené či naopak absolutně spolu nesouvisející, jazykem můžeme podpořit či vyvrátit každé tvrzení.

Otázka: Jak jazyk propojuje či izoluje dané jevy? Co dělá jevy relevantní či irrelevantní jeden druhému?

Vytváření znakových systémů

Na závěr Gee (2011, str. 19) mluví o mnoha způsobech komunikace, nejen jazyka, které popisuje jako znakové systémy. My lidé tvoříme naše znalosti a přesvědčení na základech těchto systémů. Umíme vzít dané systémy znaků a na jejich základě vyzdvihnout či upozadit danou skutečnost. Proto je důležité, krom samotného jazyka, analyzovat i další aspekty předávání informací, jako například obrázky v textu, interpunkce...

Otázka: Jaké znakové systémy autor používá? Jak s nimi nakládá a co nám díky jejich pomoci chce předat?

Pro úplnost – Gee ve svém starší vydání stejné knihy (1999) uvádí šest sfér reality, které analyzuje v kritické analýze diskurzu. Ve svém vydání z roku (2011) jich ale uvádí již sedm. To z toho důvodu, že jednu sféru, kterou měl dříve pojmenovanou „identita a vztah“ rozdělil na dvě.

Tímto jsme shrnuli základní východiska kritické analýzy diskurzu dle Geeho, kterými se budeme po zbytek naší práce řídit.

3 Analytická část

3.1 Vytváření významů

V této kapitole se jedná o vymezení důležitostí, aspektů, které autoři vyzdvihují a dávají tak najevo, co je pro ně opravdu důležité. Z charakteru analyzovaných textů, tedy článků, nebylo komplikované zjistit, které aspekty jsou pro autory důležité, protože v drtivé většině případů se tyto důležité oblasti odrážely v charakteru celého textu. Jak vyplývá z logiky věci, dané články jsou o tom, aby seznámily čtenáře právě s takovýmto, pro autora důležitým, aspektem. V analyzovaných textech se nachází mnoho konkrétních oblastí, které se autoři snaží zdůraznit ve svých člancích a které jsme rozdělili dle jejich charakteru do tematických skupin. V mnoha člancích autor vyzdvihuje více než jeden aspekt, kde tyto aspekty spolu nemusí nutně souviset, na základě čehož jsou některé analyzované texty „roztrhány“ mezi námi vymezené tematické oblasti. Mezi ně patří například přechod na digitalizaci benefitů, vzdělávání zaměstnanců, kanceláře, rozvoj lidí a mnoho dalšího. Všechny vybrané postupně popíšeme a vysvětlíme si, na základě čeho usuzujeme důležitost daných pojmů, oblastí, aspektů, pro daného autora či autory. Rozbory jsou doplněny o přímé přepisy promluv autorů.

Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců se objevilo ve více článcích, ale pouze ve třech článcích, které jsme analyzovali, bylo vzdělávání hlavním tématem. Pod vzdělávání zaměstnanců jsme nezahrnuli osobní rozvoj, který je popsán v textu níže a v analyzovaných článcích se také objevil několikrát.

V jednom z článků můžeme pozorovat většinu textu zaměřenou na vzdělání, autor tedy, aniž by použil konkrétní promluvy (vyjma titulku „Stop šíleným benefitům! Nabízejme lidem vzdělání“ (Havelka, 2018)) tak vyzdvihává vzdělání a přidává mu na větším významu než ostatním benefitům.

V dalším článku je význam přidán potřebě více se soustředit na potřeby zaměstnanců, a to právě v podobě vzdělávání „nabídnout smysluplné vzdělávací a rekvalifikační programy“ (Muntean, 2018).

V posledním článku je jasně a několikrát zvýrazněno, proč je MBA studium, jak napovídá samotný titulek „Online MBA studium jako benefit? Win-win řešení pro firmy i zaměstnance“ (Mika, 2018), vhodnou volbou jako bonus právě pro zaměstnance. „Každá firma by chtěla mít motivované a loajální zaměstnance, ale docílit toho v dnešní době je čím dál těžší“ (Mika, 2018) - na tuto promluvu navazují další, které tvrdí, že jednou z možností, jak toho docílit, je právě online MBA studium, čímž podtrhává, že je dobré studovat MBA online. Stejnou funkci plní i slova „benefit je výhodný pro obě strany“ (Mika, 2018), kterým opět zvýrazňuje vhodnost daného studia a souvisí tak s péčí o podřízeného.

Jak můžeme vidět, v analyzovaných textech se nachází mnoho promluv, které vyzdvihují právě vzdělávání zaměstnanců jako vhodného benefitu pro spokojenost obou stran.

Digitalizace benefitů

Digitalizací benefitů se zabývá pouze jediný z analyzovaných článků. Autor zdůrazňuje především vhodnost digitalizace benefitů a jeho výhody jak pro zaměstnavatele, tak zaměstnance na rozdíl od současných „analogových“ benefitů. Toto poslání se táhne napříč celým textem. Samotný titulek nese tuto zprávu velice zřetelně „Budoucnost benefitů je v digitalizaci“ (red, 2018b). Jasná promluva, která říká, že digitalizace je pro benefity důležitá, že je to budoucnost, bez níž se zaměstnavatelé v podstatě neobejdou.

Flexibilita

Flexibilita je jedním z nejčastěji objevujících se témat v námi analyzovaných textech. Hlavním tématem je ve čtyřech námi analyzovaných článcích, nicméně se jí dotýká ve svých textech mnoho autorů. V současném manažerském diskurzu, které utváří magazín Profi HR, autoři vytvářejí její význam následujícími způsoby.

Již z titulku „Může mít pracovní flexibilitu i třeba účetní?“ (prch, 2018) vidíme zaměření článku na flexibilitu zaměstnanců. V úvodním odstavci daného textu pozorujeme vyzvednutí nehmotných benefitů nad hmotnými „Hmotné benefity... jsou už považovány za samozřejmost. Naopak nehmotné benefity se stávají čím dál atraktivnějšími.“ (prch, 2018) Což vyzdvihuje flexibilitu jako vhodný bonus.

V textu zaměřujícím se především na péči o zaměstnance autor vyzdvihuje flexibilitu pomocí této promluvy „osobně vidím dva důležité faktory, první je časová flexibilita“ (buč, 2018), kterou reaguje na otázku, co je dle něho zajímavý benefit, čímž dává najevo, že je flexibilita v dnešní době oblíbeným benefitem. Další takovou promluvou je „...čím dál více lidí bude v budoucnu pracovat z domova či ve vzdálených lokalitách...“ (Muntean, 2018a).

Jako odpověď na otázku „jaké jsou nejefektivnější benefity, které přilákají nové zaměstnance“ (jbt, 2018) odpovídá tazaný, že flexibilita se nachází na druhém místě, a to dle průzkumu, který si nechala zpracovat jeho firma.

Další variantou vyzdvižení flexibility autor vytvořil skrze skloubení osobního života s tím pracovním ve správném poměru, což nazývá work-life balance¹⁶. Dále vyzdvihuje samo-plánování „...umožnění samo-plánování přináší výhody oběma stranám“ (Szemlová, 2018), což považuje za prvek naplňující výše zmíněný pojem.

BYOD¹⁷

Článek s tímto tématem je pouze jediný a další články se o tomto možném benefitu nezmiňují. Vytváření významu je v tomto článku výrazně dvousečné. Autor upozorňuje jak na výhody, které to přináší zaměstnavateli „...ušetří na pořizovacích nákladech“ (Matzner, 2018) tak zaměstnanci „...pracovat se zařízením, na které jsou navyklí...“ (Matzner, 2018) tak na nevýhody, které to opět může přinést zaměstnavateli „...tudíž se může stát, že některé zařízení nebude s určitými firemními řešení kompatibilní...“ (Matzner, 2018) tak zaměstnanci „Následky mohou být ... od napomenutí, zkrácení prémie až po výpověď...“ (Matzner, 2018). Velký důraz autor klade na právní perspektivu, což je z povahy autora článku¹⁸ přirozené.

Kancelář

Téma kanceláře, ať už ve spojení se zdravou a flexibilní či jejím konkrétním vybavením, se objevuje ve dvou článcích, kde téma kanceláře a její důležitosti pro zaměstnance představuje hlavní náplň textu. V dalším, třetím, článku se

¹⁶Dnes již běžně používané slovní spojení přejaté z angličtiny doslovně přeloženo jako práce-život rovnováha.

¹⁷ Bring your own device – neboli „přinést své vlastní zařízení“

¹⁸ Článek napsal advokát, a v titulku je „...ale přináší opomíjená právní rizika“

o kanceláři výrazně mluví, ač není jeho primárním obsahem. Autoři toto téma zvýrazňovali těmito způsoby.

V první textu autorka klade důraz na kancelář ve dvou rovinách. První z nich je to, jaká by měla být moderní kancelář, na což autorka reaguje slovy „zdravá a flexibilní“ (Konvičková, 2018). Druhou rovinou už je konkrétní zařízení dané kanceláře, čehož se týká zhruba polovina obsahu článku s podnadpisy odstavců „jak zařídit kancelář“ či „správné rozestavení“ (Konvičková, 2018).

Dalším způsobem zvýraznění kanceláře jakožto možné cesty péče o zaměstnance je koncept tzv. living office „Tím nejzajímavějším, co dnes trendy nabízí, je koncept Living Office.“ (Lichtenbergová, 2018), neboli kanceláře, která je „živá“¹⁹. Důraz je kladen i na tzv. plovoucí místa „Plovoucí pracovní místa šetří až statisíce korun ročně“ (Lichtenbergová, 2018). Jedná se o princip toho, že nikdo v celé firmě, krom nováčků, pro které rezervace vlastního pracovního místa platí první měsíc, nemá své pevné pracovní místo a může si sednout tak kamkoli, kde je volno.

Posledním způsobem, jak jeden z autorů docílil vytvoření významu právě kanceláře, je pomocí promluvy „Vybavení kanceláří může být často rozhodující v boji o zaměstnance...“ (mar, 2018), kterou dává jasně najevo, že se jedná o důležitý aspekt v péči o zaměstnance.

Osobní rozvoj zaměstnanců

Téma blízce se prolínající s již zmíněným vzděláváním. Osobní rozvoj se vyskytuje ve dvou článcích, které jsou zaměřeny právě touto tematikou, nicméně dané téma se vyskytuje i v dalších článcích, většinou se strukturou rozhovoru, kde se daný tázaný rozpovídá a o dané oblasti promluví. Autoři význam vzdělávání vytvářeli pomocí následujících promluv.

¹⁹Což autorka popisuje jako pracovní prostředí, které je svým vzhledem kreativní, flexibilní, lépe propojuje, což má za následek . užitek pro celou firmu.

V jednom z článků, jak napovídá titulek „...Zamerajte sa na schopnosti ľudí“ (Bače, 2018), je hlavní myšlenkou rozvoj lidí, autor tak přímo říká, že toto téma je důležité. To podporují i jeho jiné promluvy jako například tato „Stred pozornosti se presunie z obsahu na rozvoj potrebných znalostí a schopností ľudí, čo sa stane rozhodujúcim konkurenčným faktorom.“ (Bače, 2018).

Jiný autor mluví o nutnosti investovat do lidí „Zaměstnavateli se vyplatí investovat do rozvoje svých zaměstnanců, protože tam, kde je důvěra, je i spolupráce a spokojenost.“ (Hrdinová, 2018). Další autor zase klade otázku ohledně nejefektivnějších benefitů, pomocí kterých si firma udrží stávající a získá nové zaměstnance, na což tázaný odpovídá dle průzkumu, který si nechala vypracovat jeho firma, že se na třetím místě nachází osobní rozvoj.

Benefity

Téma benefitů nalézáme snad v každém textu, a svým způsobem se každá námi popsaná oblast dá považovat jako benefit. V těchto odstavcích jsme ale vybrali konkrétní benefity, které se nám nepodařilo tematicky lépe zařadit do dalších námi popsaných oblastí, nicméně jsem na ně při analýze textů narazili a nemohli je přehlédnout, protože autoři článků jim přikládali větší význam než ostatním benefitům s nimi zmiňovaným.

V textech nalézáme promluvy, které zdůrazňují důležitost benefitů a jejich pozitivní dopad na udržení talentů či přilákání nových jako například tato „S cílem přilákat a udržet ty největší talenty, stupňuje řada zaměstnavatelů svůj šarm na trhu práce.“ (Havelka, 2018). Jeden z autorů jako benefit vyzdvihl i samotný přístup k jejich používání „individuální přístup k benefitům obecně“ (buč, 2018), čímž říká, že pokud má firma možnost, měla by dát zaměstnancům na výběr mezi dostupnými benefity, protože ne každý benefit je vhodný pro každého. Dalším zdůrazněným benefitem je „osmítýdenní rodičovská dovolená pro čerstvé rodiče“ (pat, 2018), o které mluví manažerka

ve společnosti Johnson & Johnson pozici respondentka v jednom z námi zkoumaných textů.

Dále jako zajímavé benefity, které dnes firmy nabízejí, uvádí respondent z jiného textu firemní školky, příspěvek na chůvy a v neposlední řadě fokus na zdraví zaměstnanců v podobě například „fitness čtvrt hodinky, či masáže během pracovní doby“ (jbt, 2018).

Manažerské nástroje v péči o zaměstnance

Další oblastí jsou nástroje, pomocí kterých manažeři mohou lépe pečovat o zaměstnance. Význam těmto nástrojům přiřkládají v článcích následujícím způsobem.

Prvým zmíněným nástrojem je gamifikace. Tento nástroj vyzdvihuje autor v textu například pomocí této promluvy „Gamifikace je motivací obsahující prvky, které nám pomohou vrátit se k tomu, co je pro nás přirozené a díky čemu spolupracujeme a efektivně se učíme“ (Bréda, 2018), čímž říká, že gamifikace slouží k motivaci zaměstnanců, efektivnímu učení a spolupráci. Stejně tak utváří toto mínění titulek „Gamifikace v leadershipu...“ (Bréda, 2018) a obsah článku, který je zaměřen především na gamifikaci a její aspekty.

Dalším nástrojem je koučink „Ve firemním prostředí se ale spíše bavíme o využívání koučovacích technik, a to zejména v manažerské práci.“ (Tyburcová, 2018), který manažer používá pro vedení svých podřízených a na ovlivňování firemní kultury právě skrz lidi a jejich přístup k podřízeným.

Posledním nástrojem, kterému v analyzovaných textech jeden z autorů přisuzuje význam je spokojenost zaměstnanců a to proto, aby firma věděla o stavu spokojenosti zaměstnanců a aby měla vůbec možnost s tím něco udělat, a to za pomoci například této promluvy „Průzkumy spokojenosti zaměstnanců v době zvýšené míry fluktuace mohou velmi efektivně fungovat jako nástroj, který včas pomůže odhalit problémy a předcházet odchodům

zaměstnanců.“ (Sonnenscheinová, 2018). Důraz je v textu kladen i na provedení průzkumu, tedy v textu je popsáno, jak by takový průzkum měl probíhat, co by mu nemělo chybět a je podpořen příkladem z praxe.

Spokojenost zaměstnanců

V této oblasti jsme se zaměřili především na promluvy, které přímo mluví o spokojenosti zaměstnanců a které autoři textů přímo vyzdvihují nad ostatní, ač ve své podstatě k tomuto závěru dochází všechny námi popisované oblasti.

Zvýraznění spokojenosti zaměstnanců je dosahováno pomocí promluv jako jsou například „Jak pracovat se zaměstnancem, aby byl spokojený a tím efektivnější“ a „Jak pracovat s lidmi, aby se rozvíjeli požadovaným směrem?“ (red, 2018).

Dalšími podobnými jsou statistiky ohledně postoje zaměstnanců k péči o ně a tak k jejich celkové spokojenosti. Vyzdvihnuto je tak, kolik procent uvažuje o změně zaměstnání, kolik z nich dostalo přidáno a kolik z nich motivuje osobní rozvoj a nové zkušenosti. Další faktory, které autor rozebírá jsou ty demotivující, mezi které řadí „...výši mzdy ... neuspokojivý pracovní kolektiv ... špatnou organizaci práce...“ (red, 2018). V jednom z analyzovaných textů je také dán důraz na „dobré chování mistrů“ (jbt, 2018), které vede ke spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců. Posledním způsobem je důraz na skutečnost, že zaměstnavatel plní důležitou psychosociální roli v životech svých podřízených, protože někam zapadat je základní lidskou potřebou, což podporuje tato promluva „Tlupa, skupina je základní lidskou potřebou. Zaměstnavatel tak plní důležitou psychosociální roli v životech svých zaměstnanců.“ (Hrdinová, 2018).

Současný trh práce

Ač tento aspekt neměl jediný článek jako svou hlavní tematiku, ve velké většině analyzovaných textů byl uveden v souvislosti s ostatními

rozebíranými tématy. Vybrali jsme proto jen některé promluvy, které současný trh práce podtrhávají jako nedílnou součást reakcí firem, které jsou v článcích popisovány.

Promluvou „Nespočet českých firem prochází v současné době komplexním procesem proměny.“ (Muntean, 2018) autorka dává důraz na současné změny na trhu práce. Jiný autor mluví o trhu práce, na kterém je nyní možnost získat lepší zaměstnání „Lidé mají v současné situaci na trhu práce velkou šanci získat lepší zaměstnání.“ (sej, 2018). Další autor používá promluvy „Nutí je k tomu současný trh práce...“ či „...chytré firmy vycházejí vstříc jejich potřebám...“ (Konvičková, 2018) a říká, že důvodem, proč firmy přecházejí k dané inovaci je současný trh práce. Poslední námi zmíněnou promluvou je „...mení sa charakter trhu práce.“ (Bače, 2018) kterou autor dále spojuje s poklesem loajality zaměstnanců.

Inovace

Ač je možné najít inovaci ve více námi probraných oblastech, pouze jeden článek se zaměřil na toto téma přímo. V celém textu je vyzdvihována inovace jako něco, co posune firmu kupředu „Inovace je pro růst firmy nutná, kreativita ne“ (puď, 2018). Zároveň je v tomto případě upozadřována kreativita.

Jak pracovat se zaměstnanci – rozvoj manažerů

Dva z dvaceti šesti analyzovaných článků jsou svým obsahem zaměřeny na to, jak konkrétně jednat s danou skupinou zaměstnanců. V tomto případě se jedná o vývojáře neboli jak o nich mluví autorka textu, jako o „ajťácích“ či „geecích“ a mileniály, o kterých jsme našli zmínky ve více článcích, ale vždy spíše okrajově. Další promluvy, které jsou zde předvedeny,

Autorka v textu řeší a příkládá tak význam tomu, jak správně jednat s „geeky“ neboli jak říká autorka s vývojáři či „ajťáky“, což můžeme vidět například na

této promluvě „Dokážeme geekům vybudovat prostředí, ve kterém se cítí dobře. Dokážeme je dobře ohodnotit. Dokážeme mnohé.“ (Szemlová, 2018). Autorka klade důraz na otevřenost, čestnost, férovost „Řídíme se pravidlem být zaměstnancům dobrým příkladem. Tedy čestní, féroví a hned od začátku.“ (Szemlová, 2018). Dále klade velký důraz na sociální prostředí v zaměstnání „Je důležité, s kým je vám dobře, s kým se zasmějete, s kým máte chuť pracovat.“ (Szemlová, 2018). Další skupinou jsou mileniálové, kde autorka vyzdvihuje to, že by s nimi mělo být pracováno „Přestaňme si stěžovat na mileniály. Začněme s nimi pracovat“ (Berná, 2018a), na což navazuje nutností rozvoje manažerů ve firmách, aby s mileniály uměli pracovat, na což navazuje několika body, které by měl manažer plnit. Jiný autor používá ke zvýraznění práce se zaměstnanci emoční inteligenci „Emoční inteligence – naše schopnost předvídat, rozpoznat a pracovat se svými emocemi a emocemi ostatních se stává čím dál důležitější kompetencí nejlepších českých manažerů“ (Muntean, 2018) pomocí které manažeři mají lépe zvládat jednání se svými podřízenými.

Shrnutí

Námi analyzované texty se dají mnohdy přiřadit k různým oblastem které jsme definovali, a ne vždy bylo jednoduché vybrat právě toto rozřazení. Nicméně právě protože autoři přidávali daným promluvám na významu, jsme se rozhodli pro rozdělení do těchto jedenácti oblastí, které jsme pojmenovali po tematickém zaměření článků, které spolu souvisí. Všechny jevy, kterým autoři přidali na významu, souvisejí s péčí o zaměstnance a vytváří tak důležité záchytné body v obrazu současného manažerského diskurzu.

3.2 Vytváření procesů (aktivit)

Tato kapitola pojednává o možných procesech, které autoři pomocí svých promluv vytváří v textech. Z povahy článku jakožto literárního žánru je zřejmé, že se o žádné dlouhé a hluboké procesy, které by autoři mohli vytvářet, nejedná. Zároveň některé z článků neměly běžnou strukturu „úvod, stať, závěr“, nýbrž nabývaly formy rozhovoru, a tak jsme mnohdy ani neměli příležitost proces hledat, protože se jednalo pouze o odpovědi na otázky. Navzdory těmto okolnostem se nám podařilo nalézt v analyzovaných textech promluvy, nebo spíše soustavy promluv, které utváří dějové linie tak, abychom je mohli nazvat procesem a pokusili se ho popsat. Protože procesy, na rozdíl od dalších sfér, nemůžeme příliš dobře shrnout do větších celků, tak všechny námi zaznamenané procesy mají svůj vlastní odstavec vycházející z konkrétního článku. Pro lepší ucelenost kapitoly jsme procesy nerozřadili pod názvy článku, ale vytvořili jsme souvislý text. Mezi procesy jsme také zařadili jeden (ne)proces z důvodu popsaného právě u tohoto (ne)procesu.

Proces, který jsme v textu našli, je úvodní popis historie MBA studia. Autor vyobrazuje, jak vypadal před několika lety běžný student a jak studenti vypadají nyní a dělá to pomocí následující promluvy „...jednoznačně převažovali studenti, kteří se pro MBA studium rozhodli z toho důvodu, aby byli pro současné i potenciální zaměstnavatele atraktivnější... v té době jsme zaznamenali jen minimum firem, které by se na financování MBA studia podílely... dnes je situace diametrálně odlišná“ (Mika, 2018). Takto utvořeným procesem autor textu říká, že je nyní vhodná doba pro MBA studium. Vidíme tedy, že autor proces v textu utvořil tak, aby nahrával online studiu MBA jako vhodnému benefitu pro zaměstnance.

Proces je v tomto případě spíše struktura charakteru článku. Nejprve jsou benefity pochváleny a podsunuty jako důležitá část pro firmy na dnešním trhu práce, poté jsou zaměstnanecké benefity rozděleny do deseti kategorií a

zbytek článku, což jsou asi dvě třetiny obsahu, se věnuje vzdělávání, tedy pouze jedné z deseti kategorií. Autor nás tak postupně vede ke svému cíli, jak avizoval titulek článku, tedy k upřednostnění vzdělávání jako benefitu před ostatními možnými.

Článek je svým charakterem rozhovor, tedy v textu figurují pokládané otázky jako podnadpisy jednotlivých odstavců a pro vytváření procesu/děje tak není příliš velký prostor, jak je pro tyto články typické. Na druhou stranu je zde poměrně jasná struktura od popisu trhu práce přes měnící se pracovní podmínky až k současným změnám, které na to reagují. I v tomto případě je diskutabilní, zda se jedná o proces dle naší interpretace Geeho (2011), ale z důvodu solidní souvislosti a návaznosti pokládaných otázek, jsme tak učinili. V tomto případě vytvářel proces spíše tvůrce článku, který má v jeho obsahu mnohem méně promluv než respondent, který ve své podstatě obsah článku tvoří.

V článku je popsán proces modelu zlepšování KATA – systematického přístupu, a to vše týkajícího se přístupu k lidem. Ten je rozdělen do čtyř bodů. Prvním bodem je porozumění směřování daných lidí, druhým bodem je pochopení jejich současného stavu, třetím bodem je stanovení nového cílového stavu a čtvrtým bodem je postup k cílovému stavu.

Proces, který jsme v textu zaznamenali, je zaškolení nováčků v konkrétní firmě a to vůči tzv. plovoucím pracovním místům. Nováčci mají první měsíc ve firmě rezervované své pracovní místo, nicméně po měsíci se musí přizpůsobit konceptu „living office“ na 100 %.

Autor nám v textu přibližuje proces gamifikace. V textu si můžeme všimnout postupného procesu, kterým se dostává k podstatě gamifikace. Nejprve autor mluví o lidské podstatě a poté navazuje na gamifikaci a vysvětluje, proč její „pravidla“ platí pro člověka. Dále rozvíjí primární aspekty gamifikace jakožto

vhodného nástroje pro práci se zaměstnanci a celý článek končí vlastním pohledem na budoucnost.

V textu je popsán proces průběhu výzkumu spokojenosti zaměstnanců, a to za pomoci příkladu, který fakticky proběhl, a to od podnadpisu „realizace“ daného průzkumu skrz podnadpis „výsledky: první změny během šesti týdnů“ (Sonnenscheinová, 2018) až k závěrečnému vyhodnocení.

V textu můžeme nalézt popis procesu metodiky TWI²⁰ skládající se ze čtyř částí. První z nich je „Dejte zaměstnanci najevo, jak si vede“ (Berná, 2018), druhou z nich je „Dejte najevo své uznání, když je to třeba“ (Berná, 2018), třetí z nich je „Říkejte lidem v předstihu o změnách, které je ovlivní“ (Berná, 2018) a čtvrtý je „Využijte co nejlépe všechny schopnosti člověka“ (Berná, 2018). Tyto čtyři části utváří dohromady proces, díky kterému se zaměstnanci mají cítit více respektováni v očích zaměstnavatele a firma díky spokojeným zaměstnancům začne prosperovat.

Krom toho, že dle autorky je koučování proces zaměřený na zlepšení efektivity, jsme v textu nenalezli nic, co by připomínalo utváření konkrétního procesu nebo něčeho podobného. Samotný koučovací proces popisuje jako pomoc člověku nalézt jeho cíle a cesty, jak jich dosáhnout „... pomoc při hledání cesty, tedy jak dosáhnout svých cílů“ (Tyburcová, 2018), sama v textu ale žádný proces neutváří. Tento příklad jsme zde uvedli především pro ilustraci čtenáři, protože se jedná o článek, kde autorka mluví o procesu, ač sama žádný proces dle naší interpretace Geeho (2011) neutváří. Tomuto odstavci v úvodním a závěrečném textu kapitoly říkáme (ne)proces.

Autorka mluví o procesu transformace firem a vypráví o manažerech, kteří mají nést zodpovědnost za přizpůsobení se daným transformacím, na což

²⁰TrainingWithinIndustry

navazuje tím, že pouhý rozum nestačí a musíme tak používat emoční inteligenci.

Autorka vytváří proces, který bychom mohli pojmenovat „potřeba mileniálů ve firmách“ (Berná, 2018a). Nejprve mluví o jejich vlastnostech, které vesměs působí negativně „...neloajalitou, neochotou respektovat pravidla, netrpělivostí a nereálnými očekáváními mladé generace...“ (Berná, 2018a) poté popisuje způsob, jak takové mileniály získat „Nablýskané náborové kampaně a sliby sice mileniály do firmy přitáhnou...“ (Berná, 2018a), na čes navazuje odstavcem s nadpisem „Musíme s nimi umět pracovat všichni“ (Berná, 2018a), což je následováno několika body, které specifikují práci s mileniály a co by manažeři měli dělat, aby se s nimi dobře vycházelo „Místo formálních (nebo žádných) plánů musejí vedoucí nabídnout mileniálům jasnou vizi jejich rozvoje...“ či „...mileniálové bez zpětné vazby rovnou odcházejí“ (Berná, 2018a). Tedy popisuje proces od postoje „nechceme mileniály“ k postoji „mileniálové nejsou tak špatní, když se s nimi naučíme pracovat“ (Berná, 2018a).

Popisuje proces, jak se za současné situace na trhu práce firmy musí přizpůsobovat, aby si udržely stávající zaměstnance. Proces je popsán a utvořen v celé struktuře textu počínaje vystihnutím situace na trhu práce „Lidé mají v současné situaci na trhu práce velkou šanci získat lepší zaměstnání.“ (sej, 2018) přes „V nedávné minulosti, když jsme doporučovali vedoucím směnných provozů zabývat se zdravotními a sociálními aspekty svých pracovníků, nás nebrali vážně.“ (sej, 2018) až k „Současná situace na trhu práce... tento přístup však výrazně změnila.“ (sej, 2018).

Shrnutí

Jak jsme si mohli povšimnout, včetně našeho (ne)procesu, jsme našli 12 článků, ve kterých se vůbec dá o procesu mluvit, a ještě jsme zmínili, že

některé z nich mohou být diskutabilní. Z toho vyvozujeme, že sféra „vytváření procesu“ se v člancích příliš nevyskytuje. Toto zjištění je pro nás důležité, protože tím jsme zjistili, že obraz péče o zaměstnance v manažerském diskurzu tato sféra utváří méně výrazně než některé jiné sféry. Zároveň na základě naprosté diversifikace zjištěných procesů nemůžeme spolehlivě podat ucelený obraz péče o zaměstnance v manažerském diskurzu. Tuto sféru tedy budeme považovat jako méně důležitou při pokusu celkového vyobrazení péče o zaměstnance v závěru práce.

3.3 Vytváření identit (rolí)

Sféra vytváření identity má za úkol zjistit, jakou roli či identitu autor pomocí textu utváří sobě, třetí osobě či jakékoli organizaci, instituci nebo čemukoli, co můžeme ve větě postavit na pozici podstatného jména. Nám se téměř ve všech analyzovaných článcích podařilo objevit jak a jakou identitu či identity tvůrci textů přisuzovali sobě a dalším objektům ať už úmyslně či nikoli. Některé identity se překrývají a některé dokonce dublují či jsou v textech zpozorovány několikanásobně. Tuto kapitolu jsme rozdělili do podkapitol, ve kterých spojujeme navzájem podobné, stejné či se překrývající identity. Je to z toho důvodu, že nemáme žádný seznam identit, do kterého bychom mohli zařadit každého autora či každý objekt, které mu je přisouzena nějaká identita. Zároveň námi popsané identity vycházejí skrze naši interpretaci a ač jsme se snažili nabývat co nejobjektivnější pohled na dané promluvy, věříme, že stoprocentní objektivitu dosáhnout nelze. Některá pojmenování jsou tak na základě rozboru textu, kterým byl vystaven našemu pocitu z dané promluvy, což mohlo ovlivnit výsledek. Toto tvrdíme i přesto, že všechna svá tvrzení máme podložena promluvami, pomocí kterých dané identity zdůvodňujeme. V textech neřešíme, zda dané identity ve skutečnosti objekty nabývají, ale zda si ji utváří a za pomoci čeho. Pomocí jakých promluv a jakými způsoby autoři tvoří identity sobě i dalším objektům si povíme v následujících odstavcích.

Identita autority

Autoritativní osobnost je pro nás osobnost, která svá tvrzení nemusí zdůvodňovat a nikdo další je nezpochybňuje. Často má také široký přehled o daném tématu. Na základě tohoto popisu autority jsme přiřadili některé identity autorů právě do této oblasti. Identitu autority jsme přiřadili participantům ve čtyřech článcích, které jsou provedeny formou rozhovoru. Následující odstavce jsou přímo z analýzy jednotlivých textů, na základě kterých danou identitu autorům připisujeme.

Několik článků má strukturu rozhovoru. Z toho vyplývá pozice tazatele, který pokládá otázky a nabývá tak pro čtenáře roli autority, což můžeme říci o všech článcích, které mají strukturu rozhovoru. Některé promluvy působí rázněji než jiné a je z nich cítit striktnější přístup k dotazovanému jako například zde „Chcete dávat přednost kvalitě před kvantitou. Co přesně tím máte na mysli?“ (buč, 2018) či „IT je sektor s tradičním nedostatkem zaměstnanců, jak chcete zaujmout v této oblasti?“ (buč, 2018). V promluvě je vždy konstatován fakt, který je následován otázkou, což na čtenáře může působit rázně. A autorovi promluv to opět přidává na respektu.

Identita profesionála

Identita profesionála je velmi podobná identitě znalce. V našem subjektivním vnímání jsme mezi profesionály zařadili objekty jevící se jako špičky v daných oborech, kdežto mezi znalce jsme zařadili objekty, které se v daných oblastech „pouze“ velmi dobře orientují. Pomocí jakých způsobů byly identity vytvářeny můžeme vidět v dalších částech této podkapitoly.

V textu jsou promluvy dvou autorů. Jedním z nich je tvůrce textu a druhým z nich je ředitel inovačního centra, jak text říká „...který sám několik firem zakládal a inovacemi se zabývá celý život“ (puď, 2018). Tímto úvodem autor postavil komentátorovu identitu do pozice profesionála v daném oboru a to tak, že o něm pronesl, že sám založil několik firem. Stejně tak tomu bylo zde. Autor textu je sám ředitelem institutu, který dané studium nabízí. Z toho vyplývá, že autor má s daným studiem bohaté zkušenosti právě z pohledu ředitele celého institutu a jeho výroky působí jako těžko zpochybnitelné. Promluvy, které utvrzují čtenáře o pozici autora jakožto informovaného o daném institutu, jsou například tyto „stále větší oblibou mezi personalisty a majiteli firem“ nebo „Podle našich zkušeností...“ (puď, 2018) či charakter celého druhého odstavce v textu, kde autor popisuje situaci před sedmi lety a

nyní. Staví se tak do role někoho, kdo má přehled o daném tématu na vysoké úrovni a tvoří tak identitu profesionála.

Další z promluv, pomocí které staví autor textu respondenta do role profesionála je „Se svými týmy konzultoval a pomáhal ve více než 800 firmách“ (red, 2018). Jednak promluva říká, že daná osoba má více než jeden pracovní tým, což naznačuje jistou obratnost a zkušenost a zároveň číslo 800 evokuje opravdu velkou zkušenost a znalost procesů v dané oblasti. To vše podporuje identitu opravdového profesionála. Obdobně to tak provedl další autor, a to opět svým popisem, pomocí kterého staví respondenta do role úspěšného manažera a podnikatele „Šéf skupiny SURKA Group a řídící partner společností Devire a JobConnector.“ a „...získal zkušenosti v mezinárodních personálních společnostech McROY, Synergia a Adecco.“ (buč, 2018) a to v takovém rozsahu, že danému respondentovi přidáváme identitu právě profesionála.

Dalším způsobem, jak byla autorka postavena do pozice profesionála je podpis na konci článku. Autorka je HR ředitelkou v společnosti Flowman Network, a.s., kde pojmenování „ředitelka“ silně evokuje její identitu jako identitu profesionálky.

Další možností utváření identity profesionála, kterou jsme v textu zaznamenali, je samotné dotazování se někoho jiného ohledně daného tématu. Tazatel tak staví dotyčného do role profesionála v probírané oblasti, protože po něm žádá odpovědi na specifická témata, které chce poté zveřejnit. Tázaný tuto roli potvrzuje tím, že je schopen odpovědět na dané otázky uspokojujícím způsobem, což se v námi analyzovaných textech vždy potvrdilo.

Dalším způsobem vytvoření identity profesionála je postoj autora. Autor se staví k textu velice nestranně, a to jak k výhodám, tak i k nevýhodám dané problematiky, čímž text působí velice seriózně a přidává tak autorovi na

profesionalitě. Z těchto důvodů můžeme říci, že si autor, ač možná nepřímo, vytváří identitu profesionála.

Jiný autor se sám stylizuje do role až specialisty na průzkum spokojenosti zaměstnanců například za pomoci promluv, kde vysvětluje možné překážky a hrozby průzkumu, což vidíme třeba na podnadpise „překážky a hrozby“ (Sonnenscheinová, 2018). Tím si vytváří identitu profesionála.

Další možností je charakter samotných odpovědí. Protože na mnoho otázek odpověděl stručně „Z lidského hlediska ne, z kompetenčního ano“ (red, 2018) - odpověď na otázku dvakrát tak dlouhou, popřípadě odpověděl, že nelze odpovědět jednoduše a odpověď jednoduše shrnul. To vše utváří čtenáři názor, že ví, o čem mluví a ač nepřímo, buduje si tak opět identitu profesionála.

Za pomoci promluv autorky nevytváří identity jedna druhé, nicméně hlavní tvůrkyně textu popisuje respondentku v graficky zvýrazněném odstavci jako náborářku s léty praxe v oboru ve společnosti Johnson & Johnson, čímž ji tvoří identitu úspěšné zkušené náborářky, tedy opět profesionálky v probírané oblasti.

Identitu opravdového profesionála jsme zaznamenali v třinácti člancích, což je k počtu zkoumaných textů téměř polovina.

Identita znalce

Jak jsme zmínili výše, identita znalce svým charakterem připomíná identitu profesionála, ale z daných promluv jsme nenabyli dojmu, že daný objekt je s rozebíraným tématem obeznámen na takové úrovni, abychom ho nazvali profesionálem. Identity znalce jsou tvořeny podobným až stejným způsobem, jako právě u již zmíněné identity profesionála. V dalším textu se podíváme na to, jak konkrétně to je provedeno v námi analyzovaných textech.

Autorka článku má pod svým jménem uveden dodatek, že se jedná o novinářku „zabývající se oblastí bydlení“ (Konvičková, 2018). Identita autorky tak ve čtenáři evokuje informovanost o daném tématu a vytváří ji tak identitu znalce.

Autorka si sama vytváří identitu manažerky tak, že často oslovuje manažery, i když nepřímo, slovem „my“ jak můžeme vidět například zde „Začněme s nimi pracovat“, či zde „Naučili jsme se je oslovovat...“ (Berná, 2018a). Tím se stylizuje do role znalkyně daného tématu. Na druhou stranu používá pojmy jako „naučili jsme se“ (Berná, 2018a) díky čemuž jsme ji zařadili k identitě znalce a nikoli k identitě profesionála.

Další možností je na základě promluv vypovídajících o identitě znalce v dané oblasti. „Výzkum britské společnosti ukázal...“ nebo „Co je vlastně jeho náplní práce. Všeobecně se předpokládá, že je to druh HR pozice...“ (Berná, 2018). Autorka těmito promluvami ukazuje znalost daného tématu. Obdobně tak můžeme vidět v následujícím příkladu. „Neběhejte závod s jednou nohou...“ či „Zdá se, že situace nemůže být horší, ale to jsme si před rokem říkali taky.“ (jbt, 2018). Tyto promluvy opět evokují zkušenost s danou oblastí, nicméně jejich autora nestaví do role profesionála ale spíše znalce.

Identitu znalce bychom mohli uvést na mnoha dalších případech, nicméně jsme přesvědčeni, že tyto jsou dostačující. Identita znalce byla vytvořena téměř ve všech námi zkoumaných případech, vyjma těch, které jsme kategorizovali jako profesionály. Tento závěr je logickým vyústěním charakteru zkoumaného periodika.

Neutrální identita

Neutrální identitu jsme přiřadili ve třech případech, kdy autor textu neřekl nic jiného, než obecně známý fakt a zároveň byla struktura článku rozhovor a on tak neměl možnost a pravděpodobně ani potřebu se více projevovat. Takto

vytvořená identita byla utvořena vždy výše uvedeným způsobem. Příkladem takové neutrální promluvy může být tato promluva „Zaměstnavatelé budou muset pravděpodobně snížit nároky na zaměstnance, je to tak?“ (jbt, 2018). Z této a jí podobné promluvy jsme usoudili, že si autor nepřímou vytváří identitu, kterou jsme pojmenovali neutrální.

Inovativní identita

Tuto identitu jsme zaznamenali v analyzovaných textech třikrát. Inovativní identitu jsme kategorizovali pomocí následujících promluv, které se přímo či nepřímou vyjadřují k inovaci.

V jednom z textů je autorkou článku HR ředitelka společnosti, kde aplikují koncept „living office“, což je dle jejích slov „Tím nejzajímavějším, co dnes trendy nabízí...“ (Lichtenbergová, 2018). Pomocí konkrétních promluv tak buduje firmě pověst inovativní organizace. Sama autorka pomocí svých promluv a pomocí své pozice v organizaci, která umožňuje fungovat takovému konceptu, působí jako inovativní člověk.

Dalším pojmem, který evokuje inovaci, je gamifikace. To můžeme považovat za inovativní již díky titulku „Gamifikace v leadershipu. Manažerské nástroje budoucnosti“ (Bréda, 2018), kde můžeme vidět označení „manažerský nástroj budoucnosti“, kterým autor vytváří dojem aktuálně ne příliš, zdali vůbec, používaného manažerského nástroje, díky čemuž přisuzujeme gamifikaci, tak jejímu autorovi, inovativní identitu.

„Hmotné benefity... jsou už považovány za samozřejmost. Naopak nehmotné benefity se stávají čím dál atraktivnějšími.“ či „...jít s dobou v nových pracovních trendech...“ (prch, 2018). Tyto promluvy jsou uvedeny v článku, který se zabývá flexibilitou a na základě kterých můžeme usoudit, že je tak samotné flexibilitě přisuzována inovativní identita jakožto něčemu celkem novému.

Moderní identita

Tato identita je podobná s inovativní identitou. My ji však zařadili samostatně, protože moderní neznamena nutně inovativní a na základě konkrétní promluvy, kde se autorka vyjadřuje o kanceláři jako moderní, nikoli jako inovativní.

Tuto identitu vytváří v námi analyzovaných textech jediná promluva vyjadřující se přímo k pojmu moderní, jak můžeme vidět v následující promluvě „...v moderních kancelářích to totiž vypadá skoro jako u vás doma“ (Konvičková, 2018). Tím přisuzuje autorka moderní identitu kancelářím, které již nevypadají tolik jako dříve běžné kanceláře a spíše se podobají domácímu prostředí. Pojem moderní zazněl ve zkoumaných textech vícekrát, ale mnohdy spíše jako ustálené slovní spojení „díky moderním technologiím“ či jako pojem neutvářející identitu.

Identita rebela

V textu jsme našli pouze jeden případ, který nazýváme identitou rebela.

Respondent o sobě mluví velice výrazně jako o někom, kdo má své vlastní zkušenosti a tím pádem i vlastní odpovědi na otázky a mnohdy tak jde proti proudu ohledně názorů na současné trendy, jak ukazují například tyto promluvy „Velmi záleží na konkrétním nastavení firmy...“ nebo „Myslím, že v poslední době se stává téma mileniálů tak trochu klišé.“ či „...dále by to chtělo víc podpořit zaměstnávání cizinců z takzvaných třetích zemích.“ (buč, 2018). Z odpovědí, promluv respondenta usuzujeme, že si tak záměrně tvoří identitu rebela například tím, že se staví do opozice obecnému názoru jako v promluvě „Myslím, že v poslední době se stává téma mileniálů tak trochu klišé.“ (buč, 2018).

Identita feministky

Autorce jednoho konkrétního článku jsme přiřadili identitu feministky. Ve svém článku přisuzuje identity mužům, ženám i pracovnímu prostředí v silném mužském či ženském vymezení. Autorka se svůj postoj nijak nesnaží skrývat. To vše můžeme vidět v následujících promluvách, kde jsme tyto skutečnosti popsali.

Autorka sama sobě vytváří identitu feministky, a to díky povaze článku, ze které vyplývá, že ženy dnes nezastávají pozice leaderů ve firmách tak hojně jako muži a poukazuje tak na nerovnost mezi dvěma pohlavími. Také situuje pracovní prostředí do spíše mužského světa „Pokud se ženy odváží využít současnou situaci na trhu práce...“ (Muntean, 2018a) a tak mu vytváří identitu, která je zaměřena proti ženám. Také utváří identitu ostatních žen, jako „neprůrazných“ „Pokud se ženy odváží využít současnou situaci na trhu práce...“ (Muntean, 2018a) s vlastnostmi, které jim jsou dle jejího názoru přisuzovány více než mužům „Nikdy v naší historii jsme nepotřebovali více v byznysu takové kvality, jak obvykle asociujeme se ženami“ (Muntean, 2018a). Tyto vlastnosti popisuje jako empatii, soucitnou komunikaci, emoční inteligenci, rozvoj a péči o zaměstnance. Tím také vytváří identitu mužům, jakožto méně empatických, méně soucitně komunikujících s menší emoční inteligencí, než utváří ženám.

Identita kouče

Identitu kouče jsme přiřadili dvěma autorům, kteří se obsahem svého článku silně zaměřují na rozvoj člověka. Tyto dva konkrétní články popisujeme v odstavcích níže.

Autorem prvního článku je ředitel vzdělávací instituce na Slovensku řídící se Toyotou Kata²¹. Autor se svými promluvami snaží osvětlit současnou situaci

²¹ Systémový způsob práce se zaměstnancem na individuální bázi řešení jeho „problémů.“

lidí ve firmách a donutit tak zaměstnavatele k jejich rozvoji, protože to vidí jako jedinou možnou cestu pro konkurenci schopnost „Střed pozornosti se přesune z obsahu na rozvoj potřebných znalostí a schopností lidí, což se stane rozhodujícím konkurenčním faktorem.“ (Bače, 2018). Text vypráví především o způsobu práce s člověkem, hledání individuálních řešení s každým jedincem v rámci jednotného systému. Autor si tak utváří identitu kouče.

Autorka druhého článku svými promluvami sama sebe situuje do role koučky, což můžeme usoudit z následujících promluv „Zaměstnavateli se vyplatí investovat do rozvoje svých zaměstnanců, protože tam, kde je důvěra, je i spolupráce a spokojenost.“ či „kdo to pochopí a zachází s lidmi jako s lidmi a ne jako s lidskou silou, výrobním zdrojem, číslem, ten má velmi pravděpodobně velkou šanci na přiměřený výkon svých lidí, kteří jsou odolnější fyzicky i psychicky.“ (Hrdinová, 2018)

Identita vizionáře nebo snílka

Identitu vizionáře nebo snílka jsme přiřadili pouze jedinému autorovi, a to nepřímo na základě charakteru jeho promluv. Sami se přikláníme spíše k identitě vizionáře, protože identita snílka je podle nás založena na snech, nikoli na faktech. Nicméně zmiňujeme i druhou možnost ve snaze o nesubjektivní interpretaci, jelikož se jedná o námi nepřímo vyvozenou identitu. Autor nás donutil přiřadit mu právě tuto identitu následujícím způsobem.

Autor má ke konci svého článku poměrně mnoho promluv založených na předpovědi budoucnosti, čímž může nabývat identity vizionáře, protože dané promluvy dávají smysl a jsou podpořeny rozumnými argumenty. Na druhou stranu bychom autora mohli označit jako snílka, protože mluví pouze

hypoteticky a ač jeho promluvy dávají smysl, není nikde uvedeno, že to tak opravdu bude, ač o tom tak autor mluví.

Identita namyšlenosti

Identitu namyšlenosti přisuzujeme na základě sebeurčujících promluv dvou autorek, které se mnoha svými kladnými promluvami o své osobě stylizují do identity téměř supermana. Musíme však podotknout, že se opět jedná o nepřímé vyvození na základě promluv autorek, a tak se může jednat o až příliš subjektivní posouzení. Zároveň bychom neradi diskreditovali možný přínos autorek v dané oblasti. Tuto skutečnost bychom případně rádi vyvrátili tím, že jsme první z nich přiřadili také identitu profesionálky a druhé z nich identitu znalce v daném oboru. Nicméně autorky jsme k této identitě přiřadili na základě následujícího.

První autorka dosahuje dané identity pomocí promluv, kde sama vysvětluje základy našeho emočního chování bez jakéhokoli odkazování “Mohli bychom také vědět, že všichni máme tři základní instinkty...” nebo „Tento instinkt je zodpovědný za naše potřeby vztahů...” (Tyburcová, 2018), popřípadě pomocí promluvy, kde nejprve v textu mluví o problémech práce s emoční inteligencí, na což navazuje „A právě proto jsme dnes, formou transformace firem, přivoláni i my, abychom začali pracovat nejen s emocemi druhých...” (Tyburcová, 2018). V této promluvě si identitu expertky na emoční inteligenci přisvojuje použitím slova „my.“ Tuto identitu podporuje i její podpis na konci článku, kde je uvedeno, že daná autorka je zároveň lektorkou strategické komunikace a emoční inteligence. Tím, že autorka si všechny tyto identity připisuje sama, můžeme říci, že si v jistém směru nepřímo buduje identitu namyšlené osoby.

Druhá autorka si vytváří identitu manažerky tak, že často oslovuje manažery, i když nepřímo, slovem „my“ jak můžeme vidět například zde „Začněme

s nimi pracovat“, či zde „Naučili jsme se je oslovovat...“ (Berná, 2018a). Zároveň se situuje do nadřazené identity právě tím, že píše tento článek a ač se zahrnuje do skupiny, která pracuje s mileniály, tak právě ona je ta, která zde udává, jak by to opravdu mělo být a jak by se s mileniály mělo pracovat.

Poddajná identita

Opět bychom rádi upozornili, že ač se jedná o tvrzení založené na konkrétních promluvách a charakteru celého článku, hrozí zde riziko, že se jedná o subjektivní kategorizaci. Tuto identitu jsme přiřadili na základě následujícího.

V textu jsou dvě autorky, jedna hlavní tvůrkyně textu, která používá promluvy druhé jako komentáře podporující její tvrzení. Autorka textu si pomocí promluv v textu nebuduje identitu přímo. Velká většina promluv je založena na zopakování výsledků průzkumu, který je v textu rozebírán. Druhým tvůrcem promluv je manažerka pracující pro personální agenturu, která také svými promluvami nevytváří ničím obohacující pohled na věc a stejně jako tvůrkyně článku pouze opakuje výsledky průzkumu. Z toho usuzujeme identitu autorek textu jako celkem poddajnou a kvůli tomu nahlížíme na článek spíše z negativní perspektivy, protože z našeho pohledu článek nepřináší příliš velkou přidanou hodnotu. I přes tuto logickou argumentaci máme na paměti, že se jedná pouze o článek, a ač tak nebývá zvykem, mohl mít pouze charakter rozšíření daného průzkumu. V tom případě bychom o identitě autorek mohli smýšlet jinak, bohužel ničeho takového jsme se v textu nedočetli.

Identita skromnosti

Tuto identitu přisuzujeme jedině autorce, a to nepřímo, na základě jejích promluv, jak je vidět níže.

Autorka se nestaví do role vševědoucí a již v úvodu říká „Čtenáře bych ráda nadchla prohlášením, že přicházím s ověřeným návodem... Tak jednoduché

to ale není, podělím se o to, co funguje u nás.“ (Szemlová, 2018). Naopak takové tvrzení evokuje spíše skromnost, ač v textu zmiňuje, že pracuje s více než stovkou geeků, což je pravděpodobně náročný úkol.

Shrnutí

S jistotou můžeme říci, že tato sféra byla z hlediska zpracování již analyzovaného textu tou nejtěžší. A to především ze dvou důvodů. Prvním důvodem je časté překrývání identit, což zapříčinilo složité rozřazení do ucelených bloků. Druhým důvodem je to, že jsme si dostatečně uvědomovali možnou subjektivní interpretaci při přiřazování identit daným objektům. Ač jsme si vědomi, že se nikdy nemůžeme úplně oprostit od subjektivní interpretace, v místech, kde jsme nabývali větších pochybností, jsme se na danou skutečnost snažili přímo upozornit a nechat tak čtenáře této práce rozhodnout samotného, a to i přes fakt, že jsme vždy své argumenty zakládali na základě daných textů. Tato sféra nám dává poměrně konkrétní, ač také poměrně diversifikovaný obraz identit autorů, které ve svých textech vytváří. Identity autorů jsou v podstatě identitami manažerského diskurzu zaměřeného na péči o zaměstnance a na tuto skutečnost bude myslet při vytváření daného obrazu v závěru této práce.

3.4 Vytváření vztahů

Sféra vytváření vztahů má za úkoly analyzovat vztahy, které autoři v textu vytvářejí. Z povahy článků, jakožto literárního žánru, nemají autoři příliš velký prostor pro vytváření vztahů, což nám ale nezabránilo v důkladné prozkoumání textů a snahy zachytit vztahy, které se v textech, byť jen málo, objevují. V této kapitole si popíšeme jak obecné vztahy, které se v textech vyskytují, tak i konkrétní vztahy, které se nedají sloučit do jednoduššího celku. Z toho důvodu jsme v této kapitole zvolili jednoduché popisy daných vztahů.

Ve více než polovině námi zkoumaných článků jsme nenalezli žádné vztahy, které by se v textu potenciálně mohly objevovat. Ty, které jsme byť jen trochu zaznamenali, vám popíšeme v následujících odstavcích.

Vztah tázaný a tazatel

V textech se objevuje obecný vztah tázaný – tazatel, a to hned několikrát. Promluvy jsou ale vedeny na určité téma a rozhovor tak v drtivé většině případů nezasahuje do osobnější roviny natolik, abychom byli schopni o tomto vztahu cokoli říci. Stejně tak nelze říci, zda s námi jako se čtenáři chce tázaný či tazatel navázat nějakou formu vztahu, a to pravděpodobně proto, že tázaný odpovídá tazateli a v tu chvíli nad svými čtenáři nejspíše nepřemýšlí nebo mu o navázání vztahu nejde. Nicméně i zde můžeme najít výjimky.

V jednom konkrétním případě bychom se mohli zaměřit, na různěji pokládané některé otázky vůči respondentovi, ale říci, že tazatel k respondentovi nemá vřelý vztah, by v tomto případě bylo stále na pováženou. Z toho důvodu jsme tento konkrétní vztah více nespécifikovali.

V tomto druhém konkrétním případě, si na rozdíl od většiny rozhovorů troufneme tvrdit, že vztah, který cítí hlavní tvůrkyně textu k respondentce je vřelý a to na základě jejího, nikoli jak je běžné, čistě informativního profesního popisu, ale jemně zbarveného popisu a to za pomoci promluvy „Petra, díky

svým dlouholetým zkušenostem ... vede jeden z týmu...se zaměřením na obsazování pozic v zemích střední a východní Evropy.“ (pat, 2018). Autorka textu oslovuje respondentku jménem „Petra“ a používá slovo díky, které zdůrazňuje další slova, která jsou „svým dlouholetým zkušenostem.“ Z toho tedy soudíme, že autorka textu má vřelý vztah s respondentkou, a protože spolu vedly rozhovor, tak můžeme předpokládat, že je vztah oboustranný.

Vztah ke vzdělávání

Tento konkrétní vztah je vztah ke vzdělávání a v textu jediný více představený. Autor sice nikde ve svém článku explicitně neuvádí promluvu typu „mám pozitivní vztah ke vzdělávání“, nicméně my můžeme poměrně snadno odvodit, že tomu tak je, a to například na základě titulku „Stop šíleným benefitům! Nabízejme lidem vzdělávání“ (Havelka, 2018) či poměru obsahu, který se věnuje vzdělávání, což jsou asi dvě třetiny textu.

Profesní vztah

Typ tohoto obecného vztahu se v námi zkoumaných textech objevuje též vícekrát. Od vztahu tázaný – tazatel je tento vztah odlišen formou článku. V článku totiž můžeme vidět autorčin text doplněn výpovědí druhého autora, zabývajícího se stejnou oblastí zájmu, nikoli strukturu otázek a odpovědí. Autorka tak využívá komentáře svého kolegy v dané oblasti po podporu svých tvrzení. Na základě toho předpokládáme, že autorka má nějaký vztah s komentátorem, bohužel jak je tomu i u vztahu tázaný – tazatel, nejsme schopni jejich vztah blíže specifikovat, protože jejich promluvy jsou v článku na profesní úrovni.

Vztah autor – čtenář

Ač se svým popisem jedná o obecný vztah, v tomto případě si ho předvedeme na konkrétním příkladu. Autorka buduje vztah se čtenáři tím, že se velmi výrazně staví do role feministky neboli ženy, která se snaží potírat společenské

rozdíly vytvořené na základě pohlaví. Vztah, ač nejspíše nepřímý, buduje tím způsobem, že se staví do role, která není v tomto typu článku typická, čímž může vzbuzovat reakci čtenářů, kteří mohou zaujímat k dané problematice výhradní stanovisko a vytvořit si tak k ní vztah ať už pozitivní či negativní.

Vytváření vztahu k investování zdrojů do lidí

Pomocí svých promluv se autorka pokouší utvořit nám poměrně specifický vztah a to pozitivní vztah k investování zdrojů do lidí a pomáhat jim tak s rozvojem, což má za následek prosperitu dané organizaci. Dosahuje toho pomocí promluv, jako je například tato „Zaměstnavateli se vyplatí investovat do rozvoje svých zaměstnanců, protože tam, kde je důvěra, je i spolupráce a spokojenost.“ (Hrdinová, 2018).

Vztah ke konceptu „living office“

V tomto případě můžeme konstatovat, že se autorka textu snaží o vytvoření pozitivního vztahu nás čtenářů ke konceptu „living office.“ „Takovéto prostředí podporuje kreativitu a motivaci...“ či „Nejčastěji zmiňovanou výhodou však je to, že se všichni zaměstnanci lépe znají.“ (Lichtenbergová, 2018). Vytvoření právě pozitivního vztahu utváří tyto promluvy pomocí použití pojmů, jako „podporuje kreativitu a motivaci“ či „výhodou však je“ (Lichtenbergová, 2018), které jsou svým charakterem pozitivního rázu.

Vztah k TWI

Autorka nám vytváří pozitivní vztah k TWI, protože to dle jejího názoru vede ke spokojenosti zaměstnanců, což vede k lepším výsledkům organizace využívající tento systém přístupu k zaměstnancům. Dělá to pomocí promluv, které pozitivně ovlivňují náš vztah k dané metodice. Jedna z promluv, vypovídající o příkladu z praxe, vypadá například takto „...snížení fluktuace o 30 %, snížení počtu zaměstnaneckých stížností o více než 40 % a zlepšení hodnocení přístupu vedoucího...“ (Berná, 2018).

Vztah Čechů k jejich současnému pracovnímu místu

Vztah, který je zde popisován, je vztah Čechů k jejich současnému pracovnímu místu. Článek říká, že ze současného zaměstnání „...by chtělo odejít 40 % lidí...” (red, 2018), což nás jako čtenáře nutí myslet si, že opravdu velké procento zaměstnanců nemá příliš dobrý vztah se svým pracovním místem.

Shrnutí

Sféra vztahů nabývá podobně jako sféra procesů menšího rozsahu než jiné sféry. Především to je pravděpodobně proto, že literární žánr – článek, není úplně vytvořen pro vytváření silných dějových a vztahových linií. Stejně tak jako sféra procesů je i tato sféra velmi diversifikovaná a ve své podstatě nejsme schopni shrnout výsledky této sféry do nějakého jednoduchého rámce a každý vztah, který jsme byli schopni blíže specifikovat, bychom museli zahrnout individuálně, což by vytvářelo obraz spíše roztráštěný nežli ucelený. Z těchto důvodů budeme i této sféře přikládat menší význam při vytváření finálního obrazu péče o zaměstnance v manažerském diskurzu tak jak ji reprezentuje toto konkrétní periodikum.

3.5 Vytváření názorů

V této kapitole se dle Geeho (2011) máme zaměřit na to, jakou perspektivou je nám jazyk podáván. Zda ji autor prezentuje jako dobrou, normální, hodnotnou, správná, špatnou apod. či nám dává prostor rozhodnout se sami na základě objektivních faktů? Jednoduše řečeno nás zajímá, jaké názory nám jako čtenářům vytváří autoři textů na konkrétní jevy či objekty. Nyní si postupně zanalyzujeme články, které jsme vybrali a zjistíme, jak a jaký názor nám na ně autoři utváří.

Vytvoření pozitivního názoru na online MBA studium jako vhodného benefitu pro zaměstnance je jistě největším záměrem autora tvoření, což můžeme dokázat na mnoha konkrétních promluvách, a to od titulku článku „Online MBA studium jako benefit? Win-win řešení pro firmy i zaměstnance“ (Mika, 2018) skrze podnadpisy jednotlivých odstavců „MBA jako přínos pro firmu“ (Mika, 2018) až k samotnému závěru textu, kde autor popisuje mnoho výhod právě daného online MBA studia „lepší možnost skloubení studia s prací“ (Mika, 2018), „potřebují si doplnit znalosti v manažerských odborných oblastech“ (Mika, 2018). Je tedy nadmíru jasné, že hlavním cílem článku je vylíčit online MBA studium jako vhodný benefit pro zaměstnance, pro což má autor slušné argumenty. Autor se nesnaží vnutit dané studium každému a v průběhu textu několikrát zmiňuje, pro koho je studium vhodné „online studium MBA pro klíčové zaměstnance firmy“ či „studium je vhodné pro vyšší a střední management“ (Mika, 2018). Z toho usuzujeme, že autor se nesnaží dané studium „prodat“ za každou cenu. Z výše zmíněných promluv je také patrný přínos pro zaměstnance, který v případě vlastního zájmu může dostat proplacené vzdělání, které je celosvětově uznávané, což je rozhodně slušný benefit, především pokud budeme brát v potaz, kolik studia podobného typu stojí.

Jak jsme již několikrát zmínili, hlavním tématem článku je digitalizace benefitů. Okolo té se točí celý text a je to samozřejmě oblast, na kterou nám článek utváří názor – a to pozitivní. Na všechny položené otázky tazatel odpovídá v podstatě pozitivně ve smyslu toho, že digitalizace benefitů je výhodná, a to jak pro zaměstnance, tak zaměstnavatele, což podporují promluvy typu „Mohu si vybrat, zda chci stravenky papírové, nebo digitální? Ano...“ či „Kde všude s ní lze platit. V tuto chvíli máme více než 15000 provozoven...“ (red, 2018b) z těchto promluv, které kladně zodpovídají dané otázky, je utvářen názor na digitalizaci benefitů a ten ve výsledku působí velice kladně. Pozitivní názor tak utváří nejen abstraktnímu pojmu digitalizace, ale i jejím výsledným produktům jako fyzické kartě, která funguje na místo papírových stravenek či mobilní aplikaci, která je s digitalizací mnohdy propojená, jak je vidět například na této promluvě „Co vše nabízí mobilní aplikace kromě zvýšení bezpečnosti?“ (red, 2018b).

Tvůrce článku se snaží vytvořit mezi čtenáři názor na vzdělání jako nejlepšího benefitu pro zaměstnance. Ač z jeho identity, majitele vzdělávací společnosti, to jednoduše vyplývá, autor se tím jakkoli netají a hned v titulku tuto bombu odpaluje. Názor, trochu manipulativně, vytváří i na firmy, které si neuvědomují přínos vzdělaných zaměstnanců, protože naopak vyzdvihuje ty, které si to uvědomují a nazývá je tak moderními. V kontextu autorovi identity je možné až pravděpodobné, že se jedná o manipulativní tah, kterým se firmy snaží přesvědčit, aby dbaly na vzdělání a jemu to potenciálně přineslo zisk.

V textu se jedná o utvoření názoru na flexibilitu jako pracovního benefitu. Na tento benefit je nahlíženo ze dvou perspektiv, a to jak z perspektivy nevýhod, tak z perspektivy výhod, která v textu ale převažuje. Začněme s promluvami, které tyto výhody představují „Možnost přizpůsobit si pracovní den...“, „Možnost plánovat si práci v souladu s vlastními fyzickými či rodinnými možnostmi...“ či „Zavedením flexibility se dá výrazně snížit nemocnost

zaměstnanců.“ (prch, 2018) a další. Je jasné, že všechny tyto promluvy utvářejí na flexibilitu pozitivní názor. Naopak tyto promluvy „Flexibilně pracovní doba klade na zaměstnance zvýšené nároky na pracovní zodpovědnost...“, „...případný dopad ztráty osobního kontaktu.“ či možnost zneužití důvěry zaměstnanci zaměstnavatelů „...většina z nich danou důvěru nezneužije.“ (prch, 2018). Názor na flexibilitu jako pracovní benefit je tak utvářen komplexně jak z pozitivní perspektivy, tak z té negativní.

Jazyk nám je podáván vysoce nezaujatou perspektivou, což soudíme z opravdu vyčerpávajícího popisu jak výhod, tak možných nevýhod BYODu. Autor sám v textu nikde nezmiňuje svůj názor na danou tematiku a v textu jsou popsány zkušenosti z praxe i z právní perspektivy, které nepůsobí jakkoli zabarveně. Dalo by se tedy říci, že utváření názoru je přes všechna potenciální zabarvení opravdu na nás v co možná nejčistší podobě, který se dá v běžném článku dosáhnout.

Za pomoci svých promluv v nás autorka budí pozitivní názor na zdravou a flexibilní kancelář, což můžeme vidět například na promluvě popisující správně tvarovanou kancelářskou židli „zaručuje svým uživatelům bezproblémový pohyb a správnou ergonomickou podporu“ (Konvičková, 2018) a zároveň tak buduje přesvědčení, které čtenáře nutí alespoň přemýšlet o nastavení těchto podmínek ve své firmě či ve svém zaměstnání v záležitosti na čtenářově charakteristice. Svým popisem nám také utváří názor, jak by taková zdravá a flexibilní kancelář měla vypadat, na což se zaměřuje většina obsahu článku. Autorka toho dociluje promluvami jako „jak zařídit kancelář“ či „pracovní stůl by měl být o délce 120 až 180 cm...“ (Konvičková, 2018).

Text, nám cílí na flexibilitu a individuální přístup k benefitům. Flexibilitu popisuje jako benefit, který by dnes mohl být rozšířenější, protože v práci se jedná především o výsledky, a ne o to, kolik času stráví jedinec za stolem „Rozhoduje přece výsledek a ne to, kolik hodin člověk odsedí v kanceláři.

Nevidím tedy důvod, proč nevyjít zaměstnancům vstříc“ (buč, 2018). Dalším názorem, který nám autoři utváří je názor na individuální přístup k benefitům vůči zaměstnancům „Ne každému vyhovuje to stejné, pokud je to jen trochu možné, dejte zaměstnancům na výběr z více variant.“ (buč, 2018). Říká tak, že individuální přístup k benefitům vůči zaměstnancům, je benefit, který je smysluplný a zaměstnanec umí zaujmout, viz otázka „Jaký je váš osobní tip na benefit, který umí zaujmout zaměstnanec?“ (buč, 2018).

Názor je zde utvářen především na ženy a jejich schopnosti leadershipu. Ale to není předmětem této práce. Nicméně názor, který autorka utváří a týká se námi zkoumané oblasti je nutnost přizpůsobení se změnám trhu a potřebám, které jsou tím vyvolány a kde ženy mají velký potenciál naplnit tyto možnosti. Vytváří tak důležitost právě již několikrát zmiňovaných ženských kvalit, jimiž jsou empatie, emoční inteligence, soucitná komunikace, a to vše v kontextu péče o zaměstnanec.

Text utváří názor ohledně trhu práce a říká, že na něm probíhají změny a firmy na to musí reagovat, což můžeme vidět například zde „Trh práce čekají ještě krušné časy, to znamená, že firmy se budou muset přizpůsobit...“ (jbt, 2018) Dále na možnou kvalifikaci současných pracovních sil „v kontextu až kritického nedostatku lidí jsou už nyní patrné snižující se nároky na kvalifikaci.“ (jbt, 2018). Dále respondent zodpovídal otázky ohledně důležitosti benefitů pro zaměstnanec dle průzkumu, který vytvořila firma, ve které pracuje a tím nám říká, že nejdůležitější jsou pro lidi peníze, poté flexibilita a osobní rozvoj. Též utváří názor na firmy, které buď zvyšují plošně mzdy, aby byly konkurenceschopné a tím tedy říká, že jsou to dobré firmy, které si uvědomují situaci na trhu a obráceně, firmy, které to nedělají, nebudou schopné konkurenci ustát „Firmy, které ještě nepřistoupily k plošnému navýšení mezd tak budou muset učinit a dorovnat mzdy svých lidí na úroveň regionálních konkurentů, jinak neobstojí“ (jbt, 2018).

Názor je zde utvářen na generaci zaměstnanců nazývajících se mileniálové jako na skupinu, která ráda pracuje s novými technologiemi „Možnost využívat a rozvíjet moderní technologie přitom oceňuje především generace mileniálů“ (mar, 2018). Dalším názorem, který je v textu utvářen je názor na vybavení kanceláří, který může nabývat důležitou funkci v boji o zaměstnance a je tedy důležité, aby se o to firmy zajímaly, viz „Vybavení kanceláří může být často rozhodující v boji o zaměstnance, který aktuálně panuje napříč českým pracovním trhem.“

Názor je vytvářen na změny, které v současnosti přichází, a to konkrétně pokles loajality zaměstnanců, nástupu generace Y do práce a změny charakteru trhu práce „... klesá loajalita zamestnancov, do práce nastúpila nová generácia Y a mení sa charakter trhu práce.“ (Bače, 2018). V celém článku, jak napovídá titulok, je hlavní myšlenkou rozvíjet lidi, na kterou je tedy v průběhu celého článku názor utvářen. Autor tvrdí, že je nutné rozvíjet zaměstnance, jinak firma nebude konkurenceschopná „Stred pozornosti se presunie z obsahu na rozvoj potrebných znalostí a schopností ľudí, čo sa stane rozhodujúcim konkurenčným faktorom.“ (Bače, 2018) což je hlavní myšlenkou celého textu, pomocí kterého utváří pozitivní názor na tuto skutečnost.

Názory jsou utvářeny zejména na pozitivní přístup k investování do lidí „Zaměstnavateli se vyplatí investovat do rozvoje svých zaměstnanců, protože tam, kde je důvěra, je i spolupráce a spokojenost.“ (Hrdinová, 2018).

Jak jsme již zmínili, pro autorku je v textu důležitý názor na koncept „living office“ a konkrétně názor na plovoucí místa, kterému se ve svém článku věnuje. Na ten je nám, jakožto čtenářům, názor utvářen především, a to názor ryze pozitivní. Autorka popisuje mnoho výhod spojených s tímto konceptem a jemu náležejících aktivit ať už ušetření finančních výdajů pro firmu „Způsob plovoucích pracovních míst nám ušetří až 600 tisíc korun ročně“ nebo

„Výhody rotace míst začínají u uklizených stolů a volby místa.“ (Konvičková, 2018).

Názor je zde vytvářen především na gamifikaci a její aspekty spojené s používáním samotné gamifikace při práci. Autor nám předkládá čistě pozitivní názor na gamifikaci jako nástroj pro manažery a dělá to pomocí struktury textu. Na začátku článku řekl, proč je člověk nastaven učit se hrou, poté popisuje hru a říká, že to tak opravdu je a to pomocí obecných pravd „...hráči jednají tak, aby se vypořádali s překážkami a věří v epické vítězství, které je dosažitelné.“ (Bréda, 2018). Také vytváří názor na další manažerské nástroje budoucnosti, čímž chce říci, že se v budoucnu změní současné jednání firem k zaměstnancům, protože postupně zjistí, že budoucnost jejich rozvoje neleží tolik v číslech, ale spíše v lidech „Budoucnost se bude odklánět od složitých hierarchických struktur. Společnosti půjdou směrem k leadershipu a osobní angažovanosti lidí k rozhodnutí se.“ (Bréda, 2018)

Názor je bezpochyby utvářen na průzkum spokojenosti jako nástroj, který je vhodný pro zjištění stavu spokojenosti zaměstnanců a zároveň nástroj, který již předkládá možná řešení, což můžeme vidět na následující promluvě „Průzkumy spokojenosti zaměstnanců v době zvýšené míry fluktuace mohou velmi efektivně fungovat jako nástroj, který včas pomůže odhalit problémy a předcházet odchodům zaměstnanců.“ (Sonnenscheinová, 2018)

Názor je vytvářen na investování do lidí a jejich potřeb, jak již napovídá titulek „Věnujte se lidem a jejich potřebám“ (red, 2018), což podporuje například i tato promluva „jednoznačně vnímám jako potřebné tři cesty; koučink, mentoring a vytváření/rozvoj bezpečného, inspirativního a podporujícího prostředí.“ (red, 2018), což je odpověď na otázku, které cesty jsou dle respondenta nejvhodnější pro rozvoj zaměstnanců. Další názorovou linií, kterou v textu můžeme nalézt, je systémový přístup v podstatě k jakýmkoli změnám ve firmě „Určitě systémově. Nejsem zastáncem živelných akcí typu

punk.“ (red, 2018) odpovídá dotazovaný na otázku ohledně toho, jak přistupovat k rozvoji dovedností zaměstnanců. Dále je tu jedna zvýrazněná promluva ohledně toho, jaké by mělo být podle respondenta vzdělání „Podle mě má vzdělání vždy být autentická show, která baví a vtahuje publikum. Vždycky ale potřebuje přinést objektivní data o tom, jakou představuje hodnotu.“ (red, 2018) Z výše uvedeného textu můžeme vidět, že se autor nesnaží utvářet názor čtenáři přímo, ale mluví o svých zkušenostech.

Názor je zde utvářen na pozici „happines managera“, kterou nám autorka popisuje jako druh HR pozice, která má na starosti, aby HR procesy byly nastaveny ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Dále nám pomocí průzkumu Gallupova ústavu říká, že důvodem, proč zaměstnanec opustí zaměstnání je z 75 % jeho vedoucí. Dále nám jako čtenářům vytváří názor na leadership jako na ne-měkkou dovednost, která se dá naučit a v poslední řadě na TWI metodu přístupu k zaměstnancům jako na pozitivní, což dokládá výsledky z implementace této metody přímo z praxe „...snížení fluktuace o 30 %, snížení počtu zaměstnaneckých stížností o více než 40 % a zlepšení hodnocení přístupu vedoucího...“ (Berná, 2018) Celkovým přístupem autorka klade důraz na spokojenost zaměstnanců a pomocí výše uvedených promluv se snaží vytvářet pozitivní názor na péči o zaměstnance.

Celý článek nám je podáván perspektivou lektorky ve společnosti organizující podobné koučovací kurzy. Z tohoto pohledu je celý článek tematicky zaměřen na výhodnost koučinku jako nástroje pro manažery, který pomáhá budovat firemní kulturu skrze působení lidí „Kvůli špatným vztahům s přímým nadřízeným nebo jeho nekompetentností odchází mnoho zaměstnanců.“ (Tyburcová, 2018) Jak vidíme na výše uvedených promluvách, autorka se snaží o vytvoření pozitivního názoru na práci se zaměstnanci.

Autorka nám za pomoci svých promluv říká, jaké věci jsou a utváří nám tak názor na emoční potřeby lidí, emoční inteligenci a vše co v daném textu

zmiňuje. Nedává nám tak prostor pro vlastní názor na danou problematiku, což vše pravděpodobně vychází z toho, že se prezentuje jako expertka na dané téma a tak ji to přijde přirozené.

Autoři utváří pozitivní názor na benefit osmítýdenní dovolené pro čerstvé rodiče pomocí promluvy, která je založena na ohlasech ohledně daného benefitu. „Jedná se o benefit velmi oceňovaný, protože přímo podporuje naši kulturu spojenou s velmi silným důrazem na vyvážení rodinného a pracovního života.“ (pat, 2018)

Názor nám je zde utvářen na mileniály a tato její tvorba může pro nás čtenáře dopadnout jak pozitivně „Mileniálové si nestěžují, mileniálové bez zpětné vazby rovnou odcházejí.“ Tak negativně „...neloajalitou, neochotou respektovat pravidla, netrpělivostí a nereálnými očekáváními mladé generace...“ (Berná, 2018a) kde výsledná perspektiva záleží na čtenáři a jeho ztotožnění se s promluvami autorky. Sama autorka svým postojem spíše tíhne k pozitivnímu názoru na ně právě proto, že je nezatrácuje, ale učí „nás“ jak s nimi pracovat. Dále nám dává návod – utváří názor, na konkrétní způsob, jak s mileniály pracovat, což dělá pomocí čtyř bodů, které popisuje jako „vědomí důležitosti své práce; preferují mentory před šéfy; čekají uznání, pokud si ho zaslouží; více zpětné vazby = méně problémů“ (Berná, 2018a) tedy tím pojmenovává čtyři konkrétní aspekty, čímž nám říká, jak je správné s nimi pracovat.

Text je nám v mnohém podáván skrze promluvy komentátora, který nám svým pohledem přímo utváří názor na inovace. Říká, že „Inovace je pro růst firmy nutná, kreativita ne.“ (pud, 2018) čímž nám mimo jiné utváří i názor na kreativitu, kterou posuzuje jako podřadnou v porovnání s inovací. Dále je nám utvářen názor na to, jaké vlastnosti by měl mít takový inovátor „Užívá si úspěchu, práce ho musí bavit, vyzývat jej, musí se při ní něco učit, mít možnost se posouvat v kariéře a cítit respekt kolegů.“ (pud, 2018) Názor nám je také

utvářen na pracovní trh, který si dle autorových slov drží „míru nezaměstnanosti pod 4 %“ (pud, 2018) a ač konkrétní interpretaci nechává na čtenáři, tak říká, že díky tomu snaha firem udržet zaměstnance exponenciálně sílí, tedy nám podsouvá, že situace trhu je pro firmy spíše neprospěšná.

Názor je zde utvářen především pomocí faktů, které vycházejí z průzkumu pracovního trhu pro manažerskou agenturu. Ač jsou statistiky prezentovány v rámci celého pracovního trhu, z promluv v textu víme, že se výzkumu účastnilo 1123 respondentů, což je příliš malý vzorek na pokrytí českého pracovního trhu. Faktická argumentace tak ztrácí na své kvalitě. Názor je zde utvářen, ač chatrně, na změnu zaměstnání, osobní rozvoj, výši mzdy, pracovní kolektiv, organizaci práce, kariérní růst, zaměstnavatele a další aspekty související s prací.

Názor utváří ve třech hlavních sférách. Na geeky obecně, na její konkrétní firmu a na přístup, jak bychom se ke geekům měli chovat, respektive jak se chovají oni. Na geeky obecně vytváří názor pomocí promluv jako „Již dávno neplatí, že typickým zástupcem je patron ve flanelové košili...“ či „Nejběžnější model stále nosí jeansy a reklamní tričko, v práci se přezouvá do pantoflí, ale rozhodně bych nerada takto generalizovala.“ (Szemlová, 2018) O firmě, kde pracuje, mluví jako o přátelském férovém prostředí „Řídíme se pravidlem být zaměstnancům dobrým příkladem. Tedy čestní, féroví a hned od začátku.“ či „Je důležité, s kým je vám dobře, s kým se zasmějete, s kým máte chuť pracovat.“ (Szemlová, 2018) čímž zároveň popisuje, jak se ke geekům chovají oni sami.

Názor je zde utvářen na současný trh práce, kde nízká nezaměstnanost nahrává zaměstnancům vydobýt si lepší podmínky “Lidé mají v současné situaci na trhu práce velkou šanci získat lepší zaměstnání.” (sej, 2018)

Shrnutí

Názory na konkrétní jevy nám autoři utvářeli ve třech základních rovinách. První z nich byla prezentace faktů, na základě kterých jsme si často mohli vytvořit vlastní názor. Dalšími dvěma rovinami jsou protichůdné póly, o kterých se nás autoři snažili přesvědčit v souvislosti s jevy, které nám prezentovali. Jedná se o pozitivní a negativní perspektivu vůči prezentovanému jevu.

Můžeme říci, že ve velké většině případů se jedná o snahu vytvoření pozitivní perspektivy pro čtenáře na jevy související s péčí o zaměstnance. Tím nám tedy autoři utváří pozitivní obraz manažerského diskurzu v náhledu na péči o zaměstnance a jevy s ní spojené. Přesně tento fakt také budeme prezentovat v závěru naší práce.

3.6 Vytváření souvislostí

Analýza textů pomocí této sféry má za úkol odhalit, jak autoři pomocí promluv propojují či izolují dané jevy. V této kapitole je nadlidským úkolem udělat z individuálních souvislostí jednolitě či alespoň pospolitě celky. Proto si rozebereme všechny souvislosti tak, jak jsme je našli v daných člancích a propojíme si ty, které se dublují či překrývají ve větším měřítku. V průběhu analýzy se zaměřujeme především na souvislosti pro nás relevantní, tedy souvislosti mající vztah k péči tak jak je tomu učiněno v celé práci. Nyní tuto skutečnost ale zmiňujeme, protože různých souvislostí jsme v textech mohli nalézt opravdu nespočetné množství.

Pouze v jednom z článků jsme nenalezli žádnou souvislost mezi popisovanými jevy. A pouze jeden článek byl svým obsahem a svou tematikou tak podobný jinému, že jsme ho v této kapitole znovu nerozebírali. Ostatní souvislosti si ale popíšeme a ukážeme si, jak autoři dané souvislosti tvořili.

Souvislost mezi online MBA studiem a jeho výhodností pro zaměstnance i zaměstnavatele

V daném článku můžeme najít několik souvislostí, které autor viditelně propojuje. Hlavní myšlenkou je výhodnost online MBA studia jako vhodného benefitu pro zaměstnance. Jeho promluvy evokují, že způsob, jak mít kvalitní zaměstnance znamená mít zaměstnance, kteří vystudují online MBA studium, což můžeme vidět například na této promluvě „Každá firma by chtěla mít motivované a loajální zaměstnance, ... stále větší oblibu proto mezi personalisty získává benefit, který je výhodný pro obě strany – online MBA studium pro klíčové zaměstnance firmy.“ (Mika, 2018) V této konkrétní promluvě docílil autor efektu pomoci slova „proto“, které jasně poukazuje na to, že jedním ze způsobů, jak pečovat o zaměstnance, je právě online MBA studium, které z nich udělá kvalitnější zaměstnance. Takto můžeme spojit

různé promluvy v průběhu celého textu, které ale vždy nabývají stejného charakteru.

Souvislost mezi digitalizací benefitů a výhodami, které přináší

V tomto textu je souvislost utvářena mezi digitalizací benefitů a výhodami, které díky ní přicházejí „Proč by se měly firmy pouštět do digitálních benefitů? Protože tam získají jednoduchost, možnost individuálního nastavení...“ (red, 2018b) Tato a jí podobné promluvy jasně deklarují souvislost mezi jednoduchostí, bezpečím, flexibilitou a rychlostí využívání digitalizovaných benefitů na rozdíl od těch „analogových.“

Souvislost mezi vylepšováním benefitů a udržením zaměstnanců

Další souvislostí je souvislost mezi vylepšováním systému benefitů a udržením současných zaměstnanců „S cílem přilákat a udržet ty největší talenty stupňuje řada zaměstnavatelů svůj šarm na trhu práce.“ (Havelka, 2018) Na dané promluvě můžeme vidět, že důvodem, proč se snaží firmy vypadat atraktivněji, je právě udržení stávajících a získání nových zaměstnanců.

Souvislost mezi moderní společností a vzdělaným zaměstnancem

Druhou souvislostí nacházející se v tomtéž textu je souvislost mezi moderní společností a vzdělaným zaměstnancem. Autor podsouvá myšlenku toho, že moderní, inovativnější společnosti si uvědomují hodnotu vzdělaných zaměstnanců a snaží se tak firmám vytvořit potřebu vzdělávat své zaměstnance výměnou za, pro ně, atraktivní označení inovativní či moderní.

Souvislost flexibility s vyrovnaností a vzájemnou důvěrou

Flexibilita je zde v souvislosti s dvěma aspekty. Flexibilita pomáhá zajišťovat vyrovnanost mezi prací a soukromým životem „Zaměstnanec ... zajímá... rovnováha mezi prací a soukromým životem. Mezi nejžádanější proto patří

flexibilita...“ (Havelka, 2018) V promluvě jasně vidíme popsany vztah toho, co je pro zaměstnance opravdu důležité, na základě čehož se stává flexibilita nejžádanějším benefitem. Následující promluva nám ukazuje propojení mezi flexibilitou a díky jejímu nastolení v podstatě nutností nastolení důvěry zaměstnavatele směrem k zaměstnanci „Důležitým aspektem tohoto benefitu je také budování vzájemné důvěry.“ (Havelka, 2018)

Souvislosti s měnícím se trhem práce

Souvislost mezi trhem práce a firmami snažícími se zlepšit podmínky pro své zaměstnance “Lidé mají v současné situaci na trhu práce velkou šanci získat lepší zaměstnání.“ (Szemlová, 2018) a „Hledají proto způsoby, jak své zaměstnance motivovat a poskytnout jim takové pracovní prostředí a podmínky, které by jim umožnily kromě práce věnovat se i svým koníčkům nebo trávit čas s rodinou a přáteli.“ (sej, 2018) Za situaci na trhu může nízká nezaměstnanost „Současná složitá situace na trhu práce, způsobená nízkou mírou nezaměstnanosti...“ (sej, 2018)

„Nikdy v naší historii jsme nepotřebovali více v byznysu takové kvality, jak obvykle asociujeme se ženami.“ (Muntean, 2018a) Tato promluva říká, že jsou potřeba kvality, které firmy dříve tolik neřešily. Promluva je následována popisem kvalit, které ženy přináší do byznysu a které autorka pojmenovává jako empatii, emoční inteligenci, soucitnou komunikaci a rozvoj a péči o zaměstnance. Ze všech uvedených kvalit soudíme, že autorka danou souvislostí míní zlepšení péče o zaměstnance v reakci na změny na pracovním trhu.

Souvislost je zde mezi pracovním trhem, který si dle autorových slov drží „míru nezaměstnanosti pod 4 %“ a „...snaha firem udržet zaměstnance...exponenciálně sílí.“ (pud, 2018) Autor tak říká, že firmy se pod

tlakem změn pracovního trhu, což popisuje mírou nezaměstnanosti, snaží udržet zaměstnance čím dále silněji.

V tomto konkrétním článku je souvislost připisována měnícímu se trhu práce a plošnému zvedání mezd na základě boje o zaměstnance, který je, jak my víme, způsoben nízkou nezaměstnaností „...trh práce se v ČR ocitl na svém dnu a probíhá zde poměrně silný boj o zaměstnance. Firmy, které ještě nepřistoupily k plošnému navýšení mezd, tak budou muset učinit.“ (jbt, 2018) Promluva opět jasně evokuje reakci na změnu na pracovním trhu. Stejný text mluví v návaznosti na měnící se pracovní trh o dalších benefitech, které firmy začínají poskytovat. Mezi ty nejzajímavější autor promluvy vybral „firemní školky či částečné proplácení chův pro děti zaměstnanců.“ (jbt, 2018)

Poslední výraznou souvislostí je souvislost mezi změnou trhu práce a kvalifikací potřebnou pro dané zaměstnání. Zaměstnavatelé jsou nuceni měnícím se trhem práce postupně ustupovat od svých nároků „... jsou už nyní patrně snižující se nároky na kvalifikaci...“ (jbt, 2018)

„Vybavení kanceláří může být často rozhodující v boji o zaměstnance, který aktuálně panuje napříč českým pracovním trhem.“ (Konvičková, 2018) Jak můžeme vidět na této promluvě i vybavení kanceláří patří k možným způsobům, jak zlepšovat péči o zaměstnance.

„Nespočet českých firem prochází v současné době komplexním procesem proměny. Důvody jsou logické: máme v Česku za sebou skoro 30 let svobody, kapitalismu a tržní ekonomiky.“ (pud, 2018) Ač autorka explicitně neříká, že se jedná o změny na trhu, ze současného kontextu je jasné, že má na mysli právě to. Říká tak, že změna pracovního trhu vede ke změnám ve firmách.

Souvislosti se spokojenými zaměstnanci

Tuto souvislost jsme našli v námi analyzovaných článcích čtyřikrát. Níže si ukážeme, jak ji konkrétní autoři popisují.

Autorka nepřímo popisuje souvislost mezi dobře fungující firmou, spokojenými zaměstnanci, a to pomocí charakteru textu, kde mluví o tom, jak to u nich chodí „Řídíme se pravidlem být zaměstnancům dobrým příkladem. Tedy čestní, féroví a hned od začátku.“ a tím, že tvrdí, že to u nich funguje „...podělím se o to, co funguje u nás.“ (Szemlová, 2018)

Hlavní souvislostí, kterou nám autorka článku předává, je spojení mezi zdravou a flexibilní kanceláří a spokojenými zaměstnanci, potažmo dobře fungující firmou. Toho dociluje pomocí promluv typu „Počet firem, které se řídí moderními kancelářskými trendy, se i u nás stále zvyšuje. Nutí je k tomu také současný stav trhu práce, kde je opravdu těžké získat a udržet si kvalifikované zaměstnance.“ (Konvičková, 2018) Promluva popisuje pro firmy nepříznivý trh práce, na kterém je pro ně čím dál těžší udržet si stávající zaměstnance a z toho důvodu se snaží modernizovat své kanceláře, aby byla pro své zaměstnance atraktivnější. To podporují i další promluvy, které jsou zaměřené na vnímání lidí využívající zdravou a flexibilní kancelář, což jsou promluvy, jako například tato „Kancelář se tak stává atraktivním životním prostorem...“ (Konvičková, 2018)

Ve zkoumaném textu jsme našli souvislost mezi benefitem osmítýdenní dovolené pro čerstvé rodiče a spokojeností mezi zaměstnanci „Jedná se o benefit velmi oceňovaný...“ (jbt, 2018) Zde asi není třeba nic dodávat.

Základní souvislostí provázející celý článek je to, že spokojení zaměstnanci jsou produktivnější zaměstnanci „Výzkum britské společnosti Social Market Foundation ukázal, že šťastní zaměstnanci jsou až o 20 % produktivnější než ti, kteří v práci šťastní nejsou.“ (Sonnenscheinová, 2018)

Další souvislost, která je pro nás relevantní, je v podobě přímé odpovědi na otázku „Jak pracovat se zaměstnancem, aby byl spokojený a tím efektivnější?“ (red, 2018) Odpověď je „věnujte se lidem a jejich potřebám“ (red, 2018), což je

asi hlavní souvislostí celého konkrétního textu. Jak na daných promluvách vidíme, autor explicitně říká, že prosperita firmy se rovná spokojenosti lidí v ní pracujících.

Souvislost mezi mileniály a moderními technologiemi

Souvislost mezi mileniály a využíváním nových technologií popisuje následující promluva „Možnost využívat a rozvíjet moderní technologie přitom oceňuje především generace mileniálů.“ (mar, 2018) Jednoduše popisuje atraktivnost moderních technologií pro generaci mileniálů.

Souvislost mezi rozvojem lidí a prosperitou firmy

“Stred pozornosti se presunie z obsahu na rozvoj potrebných znalostí a schopností ľudí, čo sa stane rozhodujúcim konkurenčným faktorom.“ Promluva popisuje rozvoj lidí jakožto rozhodujícího konkurenčního faktoru, čímž říká, že pomocí větší péče o zaměstnance bude firma konkurenceschopnější, tedy úspěšnější.

Následující promluva navazuje na promluvu v podobě otázky, jak se vyhnout fluktuaci, drahým náborům a vyhořelým jedincům. „Zaměstnavateli se vyplatí investovat do rozvoje svých zaměstnanců, protože tam, kde je důvěra, je i spolupráce a spokojenost.“ (Hrdinová, 2018) Jednoduše řečeno, investice do lidí se vyplatí a má pozitivní efekt pro firmu.

Souvislost konceptu plovoucích pracovních míst a oboustranných výhod

S plovoucími pracovními místy je spojena finanční úspora „Způsob plovoucích pracovních míst nám ušetří až 600 tisíc korun ročně“ (Lichtenbergová, 2018), což je jistě výhodou pro zaměstnavatele. Naopak výhodou možnosti výběru svého pracovního místa a čistého stolu „Výhody rotace míst začínají u uklizených stolů a volby místa.“ (Lichtenbergová, 2018) je výhodou pro zaměstnance, stejně tak jako další výhodou „Nejčastěji

zmiňovanou výhodou však je to, že se všichni zaměstnanci lépe znají.“ (Lichtenbergová, 2018), kterou tento koncept přináší.

Souvislost mezi gamifikací a průzkumem spokojenosti jakožto vhodnými manažerskými nástroji

Autor vytváří souvislost mezi gamifikací a tím, že se jedná o vhodný nástroj pro manažerskou činnost²², což dokládá tvrzením, že my lidé jsme od přírody nastavení takto „Podle Františka Koukolíka jsme iracionální jedinci, hluboce citoví, magicky myslící a sugestibilní...“ (Bréda, 2018) a na tuto promluvu navazuje tím, že tyto prvky se projevují při hře „A jsme u gamifikace, kde výše zmíněné prvky platí stoprocentně.“ (Bréda, 2018) Propojením těchto promluv autor říká, že gamifikace je vhodným nástrojem pro práci se zaměstnanci, protože tak naplňuje jejich podstatu. Z toho soudíme, že pokud je podstata naplněna, jedinci jsou spokojeni, což vede k prosperitě organizace.

Souvislost je zde uvedena ve vztahu mezi provedením průzkumu spokojenosti a nastavením lepších podmínek pro zaměstnance. Následující promluva je vyústěním po provedení průzkumu spokojenosti „Z navrhovaných benefitů se od ledna 2018 zavedly dva...“ (Sonnenscheinová, 2018) Z toho nám mimo jiné vyplývá péče jakožto důležitý aspekt, o který mají firmy zájem.

Souvislost s opuštěním pracovního místa

Další souvislost je utvářena mezi opuštěním zaměstnání a důvodem dané skutečnosti, což je dle autorky z 75 % kvůli přímému nadřízenému „průzkum Gallupova ústavu mezi 1000000 zaměstnanců ukázal, že 75 % lidí, kteří odešli z firmy dobrovolně tak učinilo kvůli svému přímému nadřízenému.“ (Berná, 2018)

²² Nicméně autor mluví mnohdy o lídrech, nikoli pouze o manažerech.

Na stejný problém poukazuje i jiný článek touto promluvou „Kvůli špatným vztahům s přímým nadřízeným nebo jeho nekompetentností odchází mnoho zaměstnanců.“ (Tyburcová, 2018)

Souvislost mezi budováním firemní kultury a managementem

Následující promluvy poukazují na to, že nadřízený či členové nejvyššího vedení jsou důležití pro budování firemní kultury „Osoba přímého nadřízeného nebo samotní členové nejvyššího vedení firmy jsou kriticky důležití pro budování firemní kultury...“ (Tyburcová, 2018) V kontextu článku je promluva zasazena do textu, který mluví o firemní kultuře jako o nástroji, díky kterému se zaměstnanec bude cítit spokojenější.

Souvislost mezi inovací a růstem firmy

„Inovace je pro růst firmy nutná...“ (pud, 2018) Autor danou promluvou celkem jasně říká, že je důležité inovovat, aby se firma rozrůstala.

Souvislost mezi vstřícností a efektivností

Pomocí následující promluvy autor popisuje souvislost mezi vstřícností zaměstnavatelů a efektivností zaměstnanců „Pokud zaměstnavatel vychází svým podřízeným vstříc, jsou pak mnohem výkonnější a efektivnější a roste tak i produktivita firmy.“ (sej, 2018)

Shrnutí

Jak můžeme vidět, péče o zaměstnance je zobrazována snad ve všech případech s pozitivním dopadem na fungování firmy. Tímto autoři opět utváří kladný obraz péče o zaměstnance v manažerském diskurzu. Tento fakt opět uvedeme v závěru naší práce.

3.7 Vytváření znakových systémů

V této kapitole je naším cílem nalézt v textu znakové systémy. Jinak také řečeno ostatní komunikační kanály, kterými se nám autor snaží předat nějakou informaci v jiné než textové podobě. Může se jednat o cokoli od atypického používání uvozovek až po grafické výraznosti v textu, důležité je předání informace směrem ke čtenáři.

Všechny články, které jsme analyzovali, patří do jednoho konkrétního periodika. To má vliv na jejich výslednou grafickou podobu, kterou jsme v průběhu naší analýzy shledali jako jediným znakovým systémem, pomocí kterého se nám daní autoři snažili předat informace. Právě z důvodu stejnorodosti daných článků v této kapitole nebudeme probírat každou grafickou atypičnost v textu, kterou se nám autor snažil předat informaci „na víc“, ale rovnou shrneme celkový obraz, který je v tomto periodiku používán.

Všechny text jsou napsány běžnou formou²³. V tento moment můžeme rozdělit strukturu článků na dva typicky vyskytující se tomto periodiku. Prvním z nich je rozhovor a druhým z nich je obyčejný článek. Obyčejný článek můžeme ještě rozdělit na promluvy jednoho autora a na promluvy dvou autorů, kde jeden funguje jako hlavní tvůrce textu a promluvy druhého využívá převážně k podpoření promluv vlastních.

Jak jsme si již řekli, všechny články jsou napsané běžnou formou. Článek se strukturou rozhovoru se liší od obyčejného článku charakterem podnadpisů konkrétních odstavců. V případě rozhovoru jsou totiž tyto podnadpisy zároveň otázkami, které tazatelé pokládají svým respondentům. Ostatní struktura zůstává stejná.

²³ Mající titulky, první odstavec nastiňující charakter celého článku a následné dělení do odstavců s podnadpisy, které vždy přibližují daný odstavec.

Nyní se dostáváme ke konkrétním znakovým systémům, které jsou v periodiku použity. Hned na začátek povíme, že se jedná o dva typy znakových textů. Prvním z nich je obrázek. Obrázek se nevyskytuje v každém článku a nabývá v analyzovaných textech různých informačních charakterů. Ty, které jsme zpracovali, si nyní popíšeme na konkrétních příkladech přímo z námi analyzovaných textů.

Text je doplněn jedním obrázkem s motivačními prvky a personou v obleku na pozadí. Vše působí, na základě zvolených prvků, motivačně co se týče mítí možnost účastnit se daného studia. Obrázek tak zde nabývá motivačního charakteru.

Text je doplněn také o obrázek, ve kterém jsou tři osoby, které jsou velice podobné až možná stejné, v obleku na neutrálním pozadí a každý z nich drží na hlavě kartonovou krabici s dokresleným vždy jiným „smajlíkem“ a to smutným, našťvaným a radostným. Autorka pravděpodobně chtěla ilustrovat různorodost emocí, o kterých v článku hodně mluví. Obrázek tak v tomto případě nabývá ilustračního charakteru.

Důležitým obrázkem je na dolní straně vyobrazená mapka České republiky se statistikou průměrné útraty za obědy v daných krajských městech což podporuje opět kvalifikovanost dané firmy. V tomto případě obrázek nabývá informativního charakteru.

Za zmínku ještě stojí obrázek čtyř tabletů, kde každý z nich nese jedno písmenko dané zkraty. V textu působí vkusně, nicméně jsme nenalezli žádný hlubší význam, který by celému článku dodával. Obrázek tak nabývá charakteru estetického.

Dalším obrázkem se nachází v pravém horním rohu s popisem „i takto ležérně se dá zařídit kancelářský prostor.“ Obrázek vypadá spíše jako moderní

obývací pokoj, čímž autorka posiluje víceméně všechna svá tvrzení v textu. Obrázek tak v tomto případě nabývá podpůrného charakteru.

Z naší analýzy vidíme, že obrázek může nabývat jednu z pěti charakteristik. Nebylo výjimkou, že obrázek nabýval více než jednu tuto charakteristiku současně například ilustračního spolu s estetickým.

Druhým znakovým systémem je zvýrazněný text zpravidla o několik bodů větším písmem a červenou barvou. Stejně jako u předešlého znakového systému si popíšeme, jaký význam pro nás jako pro čtenáře plnil a jakou informaci se nám tedy takto snažil předat. Bohužel v tomto případě charakteristiky, které tento text plní, nejsou tak pestré jako u předešlého znakového systému.

Za zmínku stojí ještě jedna věta mající svůj prostor v levé dolní straně článku, která opět vyzdvihuje oboustrannou výhodnost pro zaměstnance i zaměstnavatele a současně výhody oproti běžnému vysokoškolskému studiu. Zároveň se jedná o promluvu z textu, které je zde pouze zopakována a zvýrazněna²⁴. V tomto případě nabývá promluva zvýrazňujícího charakteru dle autora důležité myšlenky v textu.

V pravém horním rohu druhé strany článku je červeně zvýrazněný text, kde je shrnuta respondentova profesní kariéra. Autor tento text vyčleňuje z textu pravděpodobně proto, že svým charakterem do něho nepatří. Na druhou stranu ale chce informovat čtenáře, kdo je respondentem/komentátorem v daném článku a snad v každém námi analyzovaném článku tak v podstatě podpořit danou identity respondenta a dodat tak jeho promluvám větší váhu. V tomto případě text nabývá především informačního charakteru.

Pomocí těchto dvou charakteristik, kterých nabývá text v drtivé většině případů, můžeme rozřadit téměř všechny znakové systémy tohoto typu, které

²⁴ Což je nejčastějším případem takto zvýrazněných promluv v textu.

v člancích nalézáme. Téměř všechny, protože je zde jedna výjimka. Zhruba uprostřed stránky blíže k pravé straně se nachází černý obdélník, ve kterém je vypsáno 10 absurdních benefitů. Na první pohled se jedná spíše o pobavení čtenáře, protože benefit „příslib, že do vás nikdo nebude rýpat ostrým klackem“ a další, jsou pravděpodobně i v praxi brány jako vtip. Na druhou stranu může být autorovým záměrem zvýšit kontrast mezi vzděláváním a ostatními možnými benefity a tím vzdělání posunout ještě o příčku výše. Z toho usuzujeme, že daný formát znakového systému má humorný a zároveň podpůrný charakter vůči danému textu.

Shrnutí

Tato sféra nám při vytváření celkového obrazu péče o zaměstnance v manažerském diskurzu nepřinesla příliš aspektů, které bychom mohli prezentovat v souvislosti s péčí o zaměstnance. Znakové systémy byly ve své podstatě použity jako „zvýrazňovače“ pro již dříve napsané promluvy. Z toho vyvozujeme že znakové systémy v kontextu daného periodika plní spíše podpůrnou roli při vytváření obrazu péče o zaměstnance v manažerském diskurzu.

Závěr

A jsme tu! Dostali jsme k závěru samotné práce, a tak je na čase, abychom si vše znovu připomněli.

Na začátku práce jsme vymezili základní pojmy, se kterými jsme po zbytek práce operovali. Ve výsledku se jedná především o péči a manažerský diskurz, který jsme vymezili na základě protnutí definic manažera a diskurzu.

V další části práce – metodologické části, jsme si popsali téma, cíl práce, hlavní výzkumnou otázku, výběr vzorku a výzkumnou metodu, kterou jsme si blíže charakterizovali a na základě charakteristik zvolili konkrétní postup, který předdefinoval James Paul Gee.

Téma jsme vybrali na základě jeho aktuálnosti vůči současné situaci na trhu práce, která je určována jednou z nejnižších nezaměstnaností v historii České republiky.

Cílem práce byla a stále je analýza obrazu péče o zaměstnance v manažerském diskurzu reprezentovaném vybraným periodikem. Nyní už můžeme říci, že cíl práce byl naplněn. Postupně jsme zanalyzovali celý výzkumný vzorek pomocí kritické diskurzivní analýzy od Jamese Paula Geeho, která se skládá ze sedmi sfér/dimenzí/oblastí skrz které jsme každý článek detailně zkoumali.

Tím se dostáváme ke třetí, pravděpodobně nejdůležitější části celé diplomové práce. Tou je část analytická, ve které proběhl podrobný rozbor textů dle Geeho metodiky a skrze kterou jsme se snažili najít odpověď na naši hlavní a zároveň jedinou výzkumnou otázku, která zní „Jak je vyobrazována péče o zaměstnance v současném manažerském diskurzu reprezentovaném tímto periodikem?“

Jak tedy vypadá obraz péče o zaměstnance v manažerském diskurzu? Pokud jste četli pozorně, tak už byste měli mít alespoň matný obraz před očima.

Nicméně pro všechny případy si ho tu „namalujeme.“ Pomocí první sféry jsme vytyčili body, které v současném manažerském diskurzu představují konkrétní témata, která se nachází v oblasti péče o zaměstnance. Mezi tato témata patří například online vzdělávací programy, flexibilita v zaměstnání či atraktivita pracovního prostředí.

O druhé sféře – sféře procesu jsme si řekli, že pro vytvoření našeho obrazu není příliš důležitá. Jednak proto, že ve více než polovině článků jsme nenalezli žádný proces, který bychom mohli analyzovat, a jednak proto, že zbylé procesy, které jsme v textech objevili byly tak diverzifikované, že jsme nebyli schopni vytvořit ucelenou perspektivu na tuto sféru. Ač ale není tato sféra příliš důležitá pro celkový obraz péče o zaměstnance v současném manažerském diskurzu, nemůžeme ji pominout, protože i přes všechny námi vyřčené argumenty jsme našli v článcích procesy, byť po málu, které přispívají k podobě celkového obrazu jakožto například zaškolování nováčků.

Třetí sféra nám pomáhá analyzovat identity autorů, které ve své podstatě představují identitu současného manažerského diskurzu. V této sféře byl nejčastější identitou informovaný autor ať už více, tedy znalec dle naší terminologie, či mnohem více, tedy profesionál. Tato identita spolu s dalšími udává tvář manažerskému diskurzu říká nám tak, jací lidé se v dané sféře pohybují a jakým směrem se může daný diskurz rozvíjet.

Čtvrtou sférou je sféra vytváření vztahů. Jak jsme již avizovali, sféra vytváření vztahů nemá příliš velký vliv na utvořený celkový obraz. Myslíme si, že je to především proto, že článek jakožto literární žánr není stavěn pro vytváření silných vztahů, jak si je Gee představuje²⁵. Ač někdo může namítnout, že díky autorům si vytvořil vztah například k online vzdělávání, tak Gee tento vztah popisuje spíše jako názor a vztahy popisuje spíše jako vztahy mezi lidmi,

²⁵ Viz kapitola 2.3.1

případně institucemi a podobnými objekty. Z tohoto důvodu této sféře přiřkládáme nejmenší význam.

Další sférou je sféra pátá, tedy sféra vytváření názorů. Na základě analyzovaných textů jsme zjistili, že drtivá většina jevů souvisejících s péčí o zaměstnance je prezentována čtenáři z pozitivní perspektivy a ve své podstatě tak nutí čtenáře tuto perspektivu přijímat. Tímto nám autoři utváří pozitivní názor na péči o zaměstnance, čímž silně utváří vnímání manažerského diskurzu jakožto pozitivního v této oblasti.

Předposlední sférou je sféra vytváření souvislostí. Relevantní souvislosti nacházející se v textech jsou snad ve všech případech spojovány s kladným dopadem na fungování dané organizace, což opět utváří pozitivní pohled na oblast manažerského diskurzu soustředící se na péči o zaměstnance, což opět přidává pozitivní světlo na námi malovaný“ obraz.

Poslední sférou je sféra vytváření znakových systémů. Sféra znakových systémů v našich konkrétních případech pomáhá dotvářet daný obraz, ač plní spíše podpůrnou roli. Nepřináší nám nové informace, ale svými projevy podporuje autorské promluvy. Představujeme si ji jako průhledný potah zvýrazňující barvy na našem pomyslném obraze.

Tak takto podle nás vypadá obraz péče o zaměstnance v manažerském diskurzu reprezentovaném jedním, námi zvoleným, konkrétním periodikem a na základě toho jsme přesvědčeni, že se nám výzkumnou otázkou podařilo zodpovědět.

Diskuze

Diskuzi jsme se rozhodli zařadit do této diplomové práce, protože nám na mysl během jejího vypracovávání přicházelo spoustu pochybných myšlenek. Začneme tam kde jsme skončili, a to poslední sférou. V textech jsme přiřazovali znakové systémy autorům, nicméně jejich jednotná typizace nás nutí zamyslet se nad tím, zda dané periodikum nemá svého vlastního grafika, který má na starosti „oživení“ textů a který by tak utvářel námi analyzované znakové systémy za autory.

Intepretace. Asi největší kámen úrazu – nebo naopak – to nejlepší, co se nám jako výzkumníkům mohlo přihodit? No, to asi záleží na intepretaci. Nicméně v našem případě máme na mysli spíše ten pomyslný kámen. Protože jsme šli ohledně naší analýzy až ke zdroji, bylo do jisté míry na nás, jak přesně interpretujeme Geeho sféry. S tím jsme se vypořádali, a nakonec jsme to shledali spíše jako výhodu nežli naopak. Co se týče interpretace textů, to byl větší oříšek. Ač jsme svá tvrzení podložili konkrétními promluvami, zdůvodnili je, neustále se nám dostávalo dojmu, že se může jednat o opravdu subjektivní názor a jiný stejně či více kvalitní výzkumník by danou promluvu mohl interpretovat jinak. Tím ale nechceme říci, že je naše interpretace špatná či zavádějící, pouze nastavujeme zrcadlo interpretaci, která není černobílá.

Již jsme se zmínili o vlastní interpretaci Geeho sfér. Další věcí bylo ale vymezení hranic mezi danými sférami během analýzy textu. Mnohdy jsme měli problém zařadit konkrétní promluvu do jedné či druhé sféry. Nakonec jsme došli k názoru, že je to tak dobře, protože ve své podstatě by nedávalo příliš smysl, kdyby dané sféry jednoho textu mohli být striktně odděleny a v podstatě by mezi sebou neměly žádné vazby. Sám Gee ve své knize²⁶ uvádí, že nelze stanovit jeden striktní konkrétní postup pro kvalitativní práci

²⁶ Ve všech jeho knihách, které citujeme.

takového rázu a že si ho každý výzkumník musí trochu přizpůsobit svým vlastním potřebám. To bohužel ale neřeší náš problém nejistoty při samotné analýze.

To jsou ty nejpodstatnější body, které jsme chtěli více rozebrat a upozornit na ně, protože nám v průběhu tvorby naší práce dělaly starosti.

Doufáme, že jsme touto prací obohatili něčí život a doufáme, že se tato práce jednou stane inspirací pro rozsáhlejší výzkum v oblasti manažerského diskurzu.

Literatura a zdroje

- Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Bače, R. (2018). Toyota Kata: Zamerajte sa na schopnosti l'udí. *Profi HR, IV(2)*, stránky 26-28.
- Bělohlávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
- Berná, I. (2018). Spokojenost zaměstnanců nezáleží jen na HR. *Profi HR, IV(4)*, stránky 10-11.
- Berná, I. (2018a). Přestaňme si stěžovat na mileniály. Začněme s nimi pracovat. *Profi HR, IV(5)*, stránky 14-15.
- Bréda, J. (2018). Gamifikace v leadershipu. Manažerské nástroje budoucnosti. *Profi HR, IV(3)*, stránky 10-11.
- buč, X. (2018). Tomáš Surka: Baví mě start-upy. *Profi HR, IV(2)*, stránky 6-8.
- Český statistický úřad. (červenec-září 2018). Načteno z Český statistický úřad: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace
- ČSÚ. (březen 2019a). Načteno z Český statistický úřad: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__97__19
- Dijk, T. A. (1997). *Discourse Studies*. Londýn: Sage.
- Foucault, M. (1994). *Diskurs, autor, genealogie*. Praha: Nakladatelství Svoboda.
- Gee, J. P. (1999). *An Introduction to Discourse Analysis*. Londýn: Routledge.

- Gee, J. P. (2011). *An Introduction to Discourse Analysis*. New York: Routledge.
- Havelka, R. (2018). Stop šíleným benefitům! Nabízejme lidem vzdělání. *Profi HR, IV(1)*, str. 15.
- Hrdinová, B. J. (2018). Zaměstnanci chtějí vidět své budoucí pracovní místo. *Profi HR, IV(2)*, stránky 32-33.
- jbt, X. (2018). Martin Ježek: Neběhejte závod s jednou nohou (Grafton manažer). *Profi HR, IV(2)*, stránky 12-14.
- Ježek, M. (květen 2018). Neběhejte závod s jednou nohou. *profi HR*, stránky 12-14.
- Kalenda, J. (2013). Personální management a sociální konflikty: analýza diskurzu. V D. L. kol., *Sociální konflikty* (stránky 69-87). Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Konečný, B. (1994). *Makroekonomie*. Praha: České vysoké učení technické.
- Konvičková, L. (2018). Kancelář zítřka, zdravá a flexibilní. *Profi HR, IV(1)*, stránky 46-47.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press.
- Kraus, J. (2010). *Rétorika a řečová kultura*. Praha: Karolinum.
- Lichtenbergová, M. (2018). Plovoucí pracovní místa šetří až statisíce korun ročně. *Profi HR, IV(2)*, str. 48.
- mar, x. (2018). Zaměstnanci chtějí vidět své budoucí pracovní místo. *Profi HR, IV(2)*, str. 24.
- Matonoha, J. (2009). *Psaní vně logocentrismu*. Praha: Academia.
- Matzner, J. (2018). BYOD šetří náklady, zvyšuje efektivitu, ale přináší opomíjená právní rizika. *Profi HR, IV(1)*, stránky 45-46.

- Mika, Š. (2018). Online MBA studium jako benefit? Win-win řešení pro firmy i zaměstnance. *Profi HR, IV(1)*, stránky 10-11.
- Muntean, C. (2018). Emoční potřeby lidí - základ zdatu firemní transformace. *Profi HR, IV(4)*, stránky 34-35.
- Muntean, C. (2018a). Proměna trhu práce: příležitost pro ženský leadership. *Profi HR, IV(2)*, stránky 10-11.
- pat, X. (2018). Nejlepší zdroj kvalitních kandidátů jsou naši zaměstnanci. *Profi HR, IV(4)*, str. 40.
- prch, X. (2018). Může mít pracovní flexibilitu i třeba účetní? Co to přináší zaměstnavateli? *Profi HR, IV(1)*, str. 42.
- puď, X. (2018). Inovace jako zdroj motivace. *Profi HR, IV(5)*, str. 20.
- red, X. (2018). Češi chtějí měnit zaměstnání, kvůli penězům. *Profi HRa, IV(5)*, str. 22.
- red, X. (2018). Petr Pacher: věnujte se lidem a jejich potřebám. *Profi HR, IV(4)*, stránky 6-9.
- red, X. (2018b). Edenred: Budoucnost benefitů v digitalizaci. Podmínkou je široká síť, ve které lze digitální platby uskutečnit. *Profi HR, IV(1)*, stránky 12-14.
- red, X. (2018c). Firmy výrazně přidávají lidem na obědy. *Profi HR, IV(5)*, stránky 34-35.
- sej, X. (2018). Směnný provoz a work-life balance? Ano, jde to. *Profi HR, IV(5)*, str. 28.
- Schneiderová, S. (2015). *Analýza diskurzu a mediální text*. Praha: Karolinum.
- Sonnenscheinová, P. (2018). Průzkumy spokojenosti zaměstnanců: jak z nich získat maximum. *Profi HR, IV(3)*, stránky 16-17.

- Svobodová, J. (2016). *Manipulace a argumentace v politickém a mediálním diskurzu*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Szemlová, L. (2018). Nesnažte se motivovat "geeky" silou. *Profi HR, IV(5)*, stránky 24-25.
- Štěpaník, J. (2010). *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada Publishing.
- Štrach, P. (2008). *Principy managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Tyburcová, T. (2018). Jak je nutné budovat firemní kulturu, která ovlivňuje nejen zaměstnance. *Profi HR, IV(4)*, stránky 12-13.
- Wodak, R. (2004). Critical Discourse Analysis. V C. Seale, G. Gobo, F. J. Gubrium, & D. Silverman, *Qualitative Research Practice* (stránky 197-214). London: Sage.
- Zábrodská, K. (2009). *Variace na gender*. Praha: ACADEMIA.