

Interní komunikace udržitelnosti ve vybrané bance

Bc. Mai Lam Tranová

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Mai Lam Tranová**
Osobní číslo: **K23534**
Studijní program: **N0414P180005 Marketingová komunikace**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Interní komunikace udržitelnosti ve vybrané bance**

Zásady pro vypracování

- V teoretické části provedte rešerši relevantních odborných zdrojů především z oblasti udržitelnosti, interní komunikace, event marketingu, popište současnou situaci bankovního sektoru v ČR.
- Stanovte cíl diplomové práce, formulujte výzkumné otázky, v rámci výzkumné metody formou kvalitativního šetření zvolte vhodná kritéria k získání požadovaných dat.
- Zpracujte výzkum ve formě polostrukturovaných rozhovorů. Vyhodnotte získaná data a vyvodte relevantní závěry.
- Na základě zjištěných výsledků zodpovězte výzkumné otázky a formulujte zásadní zjištění pro projektovou část.
- Navrhněte projektové řešení v podobě manuálu interní komunikace udržitelnosti ve vybrané bance respektující zásadní milníky v podobě závěrů z výzkumu v oblastech interní komunikace, eventů a vzdělávání zaměstnanců.

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/řízení-lidi-v-organizacích-11284/>.

BECKY, O'Connor (ed.). *The ESG investing handbook: insights and developments in environmental, social & governance investment*. Hampshire: Harriman House, 2022. ISBN 978-0-85719-951-5.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a Petr JANEČEK. *Strategický marketing: strategie a trendy. 3. přepracované a rozšířené vydání*. Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3722-0.

JONES, David. *Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí*. Praha: Management Press, 2014. ISBN 9788072612697.

REITERMAN, David. *Udržitelnost a ESG přehled evropské regulace*. Praha: Wolters Kluwer, 2024. ISBN 978-80-7676-969-4.

UNITED NATIONS. *The 17 goals*. Online. In: United Nations. 2015. Dostupné z: <https://sdgs.un.org/goals>.

VRABCOVÁ, Pavla a Hana URBANCOVÁ. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Grada, 2023. ISBN 978-80-271-6830-9.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Eliška Káčerková, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **11. dubna 2025**

L.S.

Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 1. dubna 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá současným stavem a negativním vnímáním interní komunikace udržitelnosti ve vybrané české bance jejími zaměstnanci. Pomocí analýz sekundárních dat a dat z polostrukturovaných individuálních rozhovorů je i na základě teoretických poznatků o důležitosti udržitelnosti v bankovním sektoru navržené projektové řešení v podobě manuálu s konkrétními doporučeními a aktivitami pro jednotlivé týmy. Projekt navrhuje vytvoření nové komunikační strategie, která reflektuje zásadní milníky v podobě závěrů z výzkumu v oblastech interní komunikace, vzdělávání i eventů, aby nově odpovídala požadavkům zaměstnanců a začala jimi být pozitivně vnímaná.

Klíčová slova: udržitelnost, bankovní sektor, interní komunikace, vzdělávání zaměstnanců, interní eventy, ESG (Environmental, Social, Governance), CSR (Corporate Social Responsibility)

ABSTRACT

The master thesis deals with the current state and negative perception of internal sustainability communication in a selected Czech bank by its employees. Through the analysis of secondary data and data from semi-structured individual interviews and based on theoretical insights into the importance of sustainability in the banking sector, a project solution is proposed in the form of a manual with specific recommendations and activities for each team. The project proposes the development of a new communication strategy that reflects the key milestones in the form of research findings in the areas of internal communication, employee training and education and internal events, in order to newly meet the requirements of the employees and start to be perceived positively by them.

Keywords: sustainability, banking sector, internal communication, employee training and education, internal events, ESG (Environmental, Social, Governance), CSR (Corporate Social Responsibility)

PODĚKOVÁNÍ

Rajda bych poděkovala všem, kteří mi byli nápomocní při psaní této diplomové práce. Největší díky patří zejména paní doktorce Elišce Káčerkové za veškeré její užitečné rady, připomínky, ochotu a možnost konzultací. Dále děkuji deseti kolegům z vybrané banky, se kterými jsem mohla provést polostrukturované individuální rozhovory. V neposlední řadě děkuji kolegům z odpovědných týmů, kteří pro účely práce poskytli mnoho cenných informací prostřednictvím expertních rozhovorů.

OBSAH

ÚVOD.....	13
I TEORETICKÁ ČÁST.....	15
1 UDRŽITELNOST	16
1.1 17 CÍLŮ UDRŽITELNÉHO ROZVOJE.....	17
1.2 CSR	18
1.2.1 Definice CSR	19
1.2.2 Společenská odpovědnost v ČR.....	21
1.3 ESG	23
1.3.1 E jako Environmental.....	24
1.3.2 S jako Social.....	24
1.3.3 G jako Governance.....	24
1.3.4 ESG a hlavní dokumenty	25
1.3.5 ESG regulace v bankovníctví.....	26
1.4 VLIV ESG A CSR NA ZAMĚSTNANCE	27
2 MARKETING A KOMUNIKACE.....	29
2.1 KOMUNIKAČNÍ MIX	29
2.2 INTERNÍ KOMUNIKACE	30
2.3 EVENT MARKETING	32
2.4 INTERNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	33
3 SOUČASNÁ SITUACE BANKOVNÍHO SEKTORU V ČR.....	35
4 METODIKA PRÁCE	36
4.1 CÍL PRÁCE	36
4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	36
4.3 VÝZKUMNÉ METODY	36
4.3.1 Analýza dosavadní interní komunikace o udržitelných aktivitách	37
4.3.2 Analýza zpětné vazby ke školením a akcím týkajícím se udržitelnosti.....	37
4.3.3 Polostrukturované individuální rozhovory.....	37
4.4 TIMING ŠETŘENÍ	37
4.5 PARTICIPANTI ROZHOVORŮ	38
4.6 LIMITY VÝZKUMNÝCH ŘEŠENÍ.....	39
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	40
5 STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ BANKY	41
5.1 VYBRANÁ BANKA A UDRŽITELNOST OBECNĚ	41
5.2 VYBRANÁ BANKA A INTERNÍ KOMUNIKACE UDRŽITELNOSTI.....	43
5.3 VYBRANÁ BANKA A UDRŽITELNÉ VZDĚLÁVACÍ MODULY	44
5.3.1 Povinná on-line akademie	44

5.3.2	Povinné on-line školení	47
5.3.3	Nepovinné fyzické školení	47
5.4	VYBRANÁ BANKA A INTERNÍ UDRŽITELNÉ EVENTY	48
6	ANALÝZA DOSAVADNÍCH AKTIVIT A INTERNÍ KOMUNIKACE UDRŽITELNOSTI.....	50
7	ANALÝZA JIŽ ZÍSKANÝCH DAT Z VYHODNOCENÍ MINULÝCH EVENTŮ A ŠKOLENÍ BANKY	54
8	POPIS A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ Z ROZHOVORŮ	56
8.1	VNÍMÁNÍ UDRŽITELNOSTI OBECNĚ I V KONTEXTU VYBRANÉ BANKY	56
8.2	VNÍMÁNÍ DOSAVADNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE UDRŽITELNOSTI VYBRANÉ BANKY	57
8.3	POŽADOVANÁ INTERNÍ KOMUNIKACE UDRŽITELNOSTI VE VYBRANÉ BANCE.....	58
8.4	VNÍMÁNÍ UDRŽITELNÝCH ŠKOLENÍ VE VYBRANÉ BANCE	59
8.5	VNÍMÁNÍ INTERNÍCH AKCÍ VE VYBRANÉ BANCE	60
9	HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ ANALÝZ A VÝZKUMU	62
9.1	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY DOSAVADNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE UDRŽITELNOSTI I UDRŽITELNÝCH AKTIVIT	62
9.2	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	64
9.2.1	VO ₁ : Jak by podle zaměstnanců měla vybraná banka interně komunikovat udržitelná témata?	64
9.2.2	VO ₂ : Jaká udržitelná témata vnímají zaměstnanci pozitivně?	65
9.2.3	VO ₃ : Jaká udržitelná témata vnímají zaměstnanci negativně?.....	65
10	NEJDŮLEŽITĚJŠÍ ZJIŠTĚNÍ PRO PROJEKTOVOU ČÁST	67
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	68
11	NAVRŽENÍ PROJEKTU V PODOBĚ MANUÁLU INTERNÍ KOMUNIKACE UDRŽITELNOSTI VE VYBRANÉ BANCE.....	69
11.1	ÚČEL A CÍL PROJEKTU.....	69
11.2	ZDŮVODNĚNÍ POTŘEBNOSTI PROJEKTU.....	69
11.3	SOUČASNÝ STAV VE VYBRANÉ BANCE	70
11.3.1	Příležitosti a ohrožení dosavadní interní komunikace udržitelnosti i udržitelných aktivit v bance	71
11.4	NOSITELÉ OPRÁVNĚNÉHO ZÁJMU A CÍLOVÁ SKUPINA	72
11.5	MATICE SPOLUPRÁCE A ZODPOVĚDNOSTÍ.....	73
11.6	NÁVRH PROJEKTU.....	74
11.6.1	Hodnoty nové strategie interní komunikace udržitelnosti.....	75
11.6.2	Konkrétní doporučení a návrhy pro tým interní komunikace a ESG expertů.....	76
11.6.3	Konkrétní doporučení a návrhy pro tým interního vzdělávání.....	77
11.6.4	Konkrétní doporučení a návrhy pro tým interních eventů	78
11.6.5	Návrh manuálu	79

11.6.6	Návrh konkrétní interní komunikace	81
11.6.7	Návrh konkrétního interního vzdělávání.....	84
11.6.8	Návrh konkrétní interní akce.....	85
11.7	MĚŘENÍ PROJEKTU	87
11.8	NÁKLADY PROJEKTU	87
11.9	ČASOVÁ NÁROČNOST	89
11.10	PŘÍNOSY PROJEKTU	91
11.11	PODMÍNKY PROJEKTU.....	92
11.12	OMEZENÍ PROJEKTU	93
11.13	RIZIKA A LIMITY PROJEKTU	94
11.14	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	95
ZÁVĚR		96
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		97
SEZNAM OBRÁZKŮ		103
SEZNAM TABULEK.....		104
SEZNAM PŘÍLOH		105

ÚVOD

V současnosti lze pozorovat zvyšující se trend, ale i legislativní povinnost nejen velkých bank v České republice, aby se ve větší míře věnovaly oblastem týkajících se udržitelnosti jako jsou například cíle udržitelného rozvoje, CSR aktivity a ESG reporting. Své udržitelné aktivity a postoje banky komunikují jednak navenek, jednak i interně mezi své zaměstnance. Tato interní komunikace může mít podobu klasických formátů jako jsou intranet či newsletter v e-mailu, ale i podobu interních školení a eventů na téma udržitelnosti.

Vybraná banka v této návaznosti aktivně reaguje na legislativu či směrnice, a i na nařízení od své mateřské společnosti. Pro zaměstnance dané banky byla v minulosti zavedena povinná školení se zaměřením na udržitelná témata, která se však nesetkávají s pozitivními ohlasy. Nabízí se tedy nalézt nové řešení interní komunikace udržitelnosti včetně školení a eventů, které by pro zaměstnance bylo relevantní a akceptovatelné.

Hlavním přínosem práce je získání relevantních dat poskytujících vybrané bance poznatky a informace o tom, jakým způsobem mají do budoucna interně komunikovat udržitelnost, aby zaměstnanci byla vnímaná pozitivně. Na základě dat mohou týmy interní komunikace, eventů i vzdělávání vytvořit novou komunikační strategii zahrnující aktivity i témata, která jsou pro zaměstnance přínosná a rádi by je získávali.

Teoretická část diplomové práce je dedikovaná tématům udržitelnosti, interní komunikace, event marketingu, a stručně i současné situace v bankovním sektoru v ČR. Tato část se opírá o relevantní odbornou literaturu od autorů jako jsou Reiterman, Barták, Jones, Jakubíková a Janeček.

V praktické části jsou zpracovány jednak dvě analýzy sekundárních dat, jednak výzkum ve formě kvalitativních polostrukturovaných individuálních rozhovorů. Ze získaných dat je provedena interpretace zjištěných výsledků, na jejichž základě jsou zodpovězeny výzkumné otázky a také jsou uvedena nejdůležitější zjištění pro následující projektovou část práce.

Projektová část je tvořena návrhem obecného manuálu interní komunikace udržitelnosti ve vybrané bance, který respektuje zásadní milníky v podobě závěrů z výzkumu v oblastech interní komunikace, eventů a vzdělávání zaměstnanců banky. Tento manuál může posloužit odpovědným týmům k zavedení nové strategie interní komunikace udržitelnosti, kterou lze implementovat od května roku 2025, aby předcházela novému povinnému školení.

Je potřeba také uvést, že v práci byly využity nástroje založené na umělé inteligenci především za účelem formálních úprav, jazykové stylistiky a strukturování ilustračních obrázků i jejich textací v projektové části.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 UDRŽITELNOST

Pojem udržitelnost je dosti široký a jeho chápání se může mezi jedinci výrazně lišit. Pod udržitelností se skrývá mnoho často opomíjených pojmů jako jsou globální oteplování a s ním související dekarbonizace či obnovitelné zdroje energie, odklon od konzumní společnosti, rovné podmínky, greenwashing¹, cirkulární ekonomika, upcyklace², recyklace, řešení odpadů, udržitelná sídla, ale také digitalizace (Veber, Švecová, 2023, s. 647-814).

V současné době se zvyšuje tendence společností, podniků a firem věnovat se udržitelným tématům v rámci svého fungování. Došlo totiž k nahrazení takzvaného věku image – kdy firmy komunikují pouze to, co chtějí spotřebitelé slyšet – věkem škod, během nějž firmy musí vyhovět náročným požadavkům svých zákazníků na společensky odpovědné chování. Kdyby těmto požadavkům nevyhověly, čeká na ně vysoké riziko v podobě finančních ztrát, a dokonce i poškození své pověsti. Firmy si začaly uvědomovat, že klíčem k jejich dlouhodobému úspěchu již není pouze hon za ziskovostí, musí se zaměřit i na správnost svých přístupů k podnikání, dopady svého chování na společnost či na působení méně škod (Jones, 2014, s. 11).

Banky nejsou v tomto ohledu výjimkou a existuje pro ně mnoho dalších důvodů, proč se věnují udržitelným tématům. Jedním z nich jsou přicházející regulace z institucí Evropské unie. Banky na základě nich musí udržovat určité standardy a zachovat transparentnost svého fungování, například musí zveřejňovat v požadované struktuře i rozsahu informace o svém provozu. Z transparentnosti těchto informací benefituje zajisté i koncový klient, který se díky strukturovaným datům může lépe rozhodnout, jakou banku si vybere a stane se jejím klientem (Přecechtěl, Michlík, 2021). Pro značky je mnohem výhodnější, když komunikace vychází z jejich vlastní iniciativy, než aby se zapojily až již do probíhajících diskusí. Je tedy lepší ujmout vedení a dobrovolně se aktivitám věnovat, než být dohnán k obranným reakcím (Jones, 2014, s. 34). Jones (2014, s. 41) tvrdí, že: „Žijeme v otevřeném světě, jehož nejdůležitějšími hodnotami jsou transparentnost a autenticita.“

Subjekty si navzájem – i za pomoci regulací EU – vytváří konkurenční prostředí, ve kterém posouvají úroveň tržní praxe v oblasti udržitelnosti. Žádná banka totiž nechce

¹ Greenwashing je strategie firmy, která je zavádějící a má za cíl vytvořit dojem, že se společnost chová udržitelněji, než tomu doopravdy je (Zemanová, 2024).

² Upcyklace je přetvoření vysloužilých a použitých výrobků či odpadového materiálu v nové produkty, které mají užitnou hodnotu (Aujezdský, 2016).

zaostávat oproti svým konkurentům na trhu, a proto se tématům aktivně věnuje a stanovuje si své strategie udržitelnosti. Dalším důvodem pro udržitelné chování bank jsou i investoři a stakeholderi, pro které je důležitý ESG rating dané banky neboli hodnocení jejího ESG výkonu (Přecechtěl, Michlík, 2021).

Existuje mnoho udržitelných témat a pojmů, které pojednávají o širce pojmu udržitelnosti. Patří mezi ně definice dle OSN za pomoci sedmnácti cílů udržitelného rozvoje a taktéž zkratky CSR či ESG, jejichž detailnější popisy jsou obsahem nadcházejících podkapitol. CSR je starší pojem, který označuje aktivity s pozitivním dopadem na společnost a životní prostředí. Jeho povaha je kvalitativní a dobrovolná. Novější termín ESG souvisí se vznikem legislativního rámce pro měření a hodnocení udržitelnosti firem. Obsahuje oblasti, na něž by se měly firmy zaměřit při tvorbě své strategie i cílů. Povaha ESG je více kvantitativní a svázaná s legislativou. Udržitelnost lze vnímat jako termín zastřešující CSR i ESG, obsahuje v sobě všechny aktivity firem, které slouží k naplňování jejich udržitelných závazků (Interní zdroj vybrané banky, prezentace o ESG).

1.1 17 cílů udržitelného rozvoje

Důležitou mezinárodní iniciativou související s udržitelností je 17 cílů udržitelného rozvoje neboli SDGs – Sustainable Development Goals. Jedná se o program pod záštitou OSN, na jehož formulaci se podílely všechny její členské státy společně se zástupci z podnikatelské i občanské sféry, akademické obce a obyvatelé všech kontinentů. Program je stanovený na období let 2015 až 2030 a jeho znění bylo oficiálně schváleno v roce 2015 na summitu OSN prostřednictvím dokumentu Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Do roku 2030 by členské státy OSN měly docílit udržitelného rozvoje v oblastech míru, prosperity, planety a partnerství. Těchto 17 cílů se 169 specifickými podcíli bylo akceptováno jakožto výzva s ambicí chránit planetu a dosáhnout prosperity bez chudoby, nemocí, hladu a diskriminace. Všechny cíle jsou vzájemně propojeny, dosažení jednoho cíle totiž přímo souvisí s výsledky cíle jiného. Jelikož se cíle dotýkají témat ESG, mnozí podnikatelé vykazují míru souladu jejich podnikání i s jednotlivými cíli (Reiterman, 2024, s. 18-19). Na Obrázku 1 je vyobrazeno všech 17 cílů.



Obrázek 1: 17 cílů udržitelného rozvoje OSN

(zdroj: <https://osn.cz/osn/hlavni-temata/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs/>)

1.2 CSR

Společenská odpovědnost firem je často známá pod zkratkou CSR neboli Corporate Social Responsibility. Její důležitost popsal Jones (2014, s. 12) v tomto znění: „Firemní společenská odpovědnost v dnešním pojetí velmi úzce souvisí s finančními výsledky a hodnotou, jakou firma představuje pro akcionáře. Nejúspěšnějšími firmami zítřka budou firmy s nejodpovědnějším chováním.“ Každá firma by měla mít nejdříve jasně definovaný účel a smysl svého podnikání, který následně dává směr pro celkovou firemní strategii, akční plány, ale i pravidla a hodnoty oslovující a motivující zaměstnance (Jones, 2014, s. 13).

Tetřevová (2017, s. 39) tvrdí, že: „Společenská odpovědnost firmy představuje takové chování manažerů a dalších zaměstnanců, které respektuje nejen ekonomické a technické zájmy firmy, ale i zájmy všech firemních stakeholderů³, přičemž je realizováno dobrovolně nad rámec zákona a smluvních ujednání a prolíná se všemi firemními činnostmi.“

³ Za stakeholdery firmy v pojetí CSR lze považovat zainteresovanou stranu, která může na základě firemních aktivit něco získat či ztratit. Patří sem vlastníci, investoři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři, vlády, regulační instituce, místní komunity, média, obchodní asociace, ale i konkurence (Tetřevová, 2017, s. 40-47).

1.2.1 Definice CSR

Základy společenské odpovědnosti byly položeny v roce 1953, kdy Bowen vydal knihu s názvem *Social Responsibilities of the Businessman*, ve které se ji snažil jako první definovat. CSR vnímá jako nositele mnoha benefitů, a sice samotným podnikům a dalším skupinám stakeholderů. To je s největší pravděpodobností důvodem, proč ji Evropská komise považuje za nástroj k dosažení svých prorůstových strategií. Pojem společenská odpovědnost je však dosti vágní a jeho definice i aplikace do podnikové praxe je obtížná (Kašparová, Kunz, 2013, s. 24-28).

Dle Kašparové a Kunze (2013, s. 44-47) je CSR moderní koncept podnikání, který vypovídá o orientaci podniku na dlouhodobé cíle a dotýká se všech oblastí působení firmy. Chce-li firma zavést principy CSR do firmy, musí je zahrnout i do základních hodnot společnosti, podnikatelské strategie a organizačních procesů. Dokáže-li úspěšně propojit CSR praxi se svými ekonomickými cíli, dojde k synergickému efektu a firma tak získává konkurenční výhody.

Dle Dahlsruda (2008), který provedl analýzu desítek definic CSR, existuje pět základních oblastí, které se v těchto definicích objevovaly nejčastěji. Vyskytovaly se převážně tyto aspekty:

- oblast environmentální;
- oblast sociální;
- oblast ekonomická;
- stakeholderi;
- dobrovolnost.

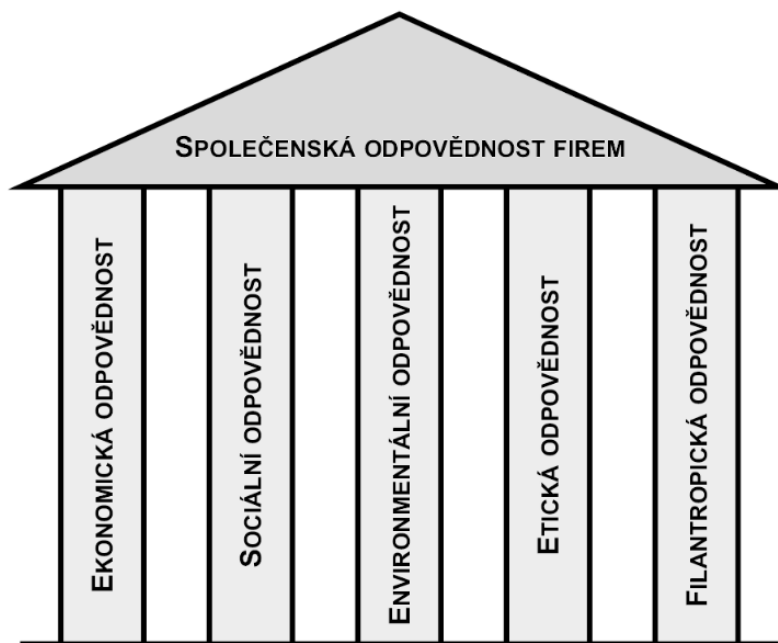
Podle Pavlíka a Bělčíka (2010, s. 25) se koncept CSR opírá o tři hlavní pilíře, kterými jsou zisk (ekonomická oblast), lidé (sociální oblast) a planeta (environmentální oblast). Každá tato oblast je zdrojem pro konkrétní činnosti, jež podniky a další subjekty mohou zařadit do své strategie řízení.

Dle Evropské unie je CSR vnímáno jako „dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery“ (KOM, 2002, s. 5). Evropská komise má silnou roli na evropském trhu v podpoře CSR. Přestože prosazuje bázi dobrovolnosti v přijetí CSR, v důsledku tlaku stakeholderů a finanční krize svůj přístup lehce pozměnila. K dobrovolnosti přidala

doplňkové regulace směřující jak do oblasti CSR reportování, tak i do podpory přijetí určitých standardů upravujících společensky odpovědné chování podniků (Kašparová, Kunz, 2013, s. 74-77).

Tetřevová (2017, s. 50-54) řadí mezi oblasti společenské odpovědnosti pět pilířů zmíněných na Obrázku 2 a níže popsanych:

- ekonomická odpovědnost – zajištění požadovaného množství produktů či služeb v určité kvalitě za rozumnou cenu, a to při zisku pro vlastníky;
- sociální odpovědnost – respektování potřeb a zájmů lidských zdrojů ve společnosti;
- environmentální odpovědnost – realizace proaktivních environmentálních opatření;
- etická odpovědnost – tvorba, naplňování a propagace etických norem;
- filantropická odpovědnost – firemní dobrovolnictví a dárcovství.



Obrázek 2: 5 pilířů společenské odpovědnosti firem

(zdroj: Tetřevová, 2017, s. 54)

Kašparová a Kunz (2013, s. 42-43) uvádí mezi hlavní principy CSR níže uvedené:

- dobrovolnost;
- transparentnost a otevřený dialog se stakeholdery;

- systematicčnost a dlouhodobý časový horizont;
- aktivní spolupráce se všemi zainteresovanými skupinami;
- odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života;
- komplexnost a fungování podniku s ohledem na ekonomické, environmentální a sociální aspekty.

Kotler a Keller (2013, s. 54) hovoří o marketingu společenské zodpovědnosti, ten klade důraz na respektování etického, environmentálního, právního a společenského kontextu, jelikož dopady marketingu přesahují firmu a přímo ovlivňují její zákazníky i lidskou společnost jako takovou. Níže Obrázek 3 znázorňuje typy korporátních iniciativ společenské odpovědnosti, součástí je i stručný popis a příklad.

Tab 1.2 Korporátní iniciativy společenské zodpovědnosti		
Typ	Popis	Příklad
Korporátní společenský marketing	Podpora kampaní usilujících o změnu chování	Podpora společnosti McDonald's celostátnímu očkování dětí ve státě Oklahoma
Kauzální marketing	Podpora společenských témat prostřednictvím sponzorství, licencí nebo reklamy	Sponzorská podpora Foresta (gorily) v sydneyjské zoo ze strany společnosti McDonald's – desetiletý sponzorský kontrakt zaměřený na ochranu tohoto ohroženého druhu
Cause-related marketing	Dar určitého procenta tržeb v průběhu předem ohlášeného období na konkrétní účel	Společnost McDonald's věnuje za každý Big Mac nebo pizzu prodané na McHappy Day 1 USD na dětskou charitu Ronalda McDonalda
Korporátní filantropie	Dary peněz, zboží nebo času neziskovým organizacím, skupinám či jednotlivcům	Příspěvky společnosti McDonald's na charitu Ronalda McDonalda
Korporátní zapojení do komunity	Poskytování dobrovolnických služeb komunitě	Společnost McDonald's zajišťovala v prosinci 1997 zdarma jídlo pro požárníky bojující s lesními požáry v Austrálii
Společensky zodpovědné podnikatelské praktiky	Uzpůsobení podnikatelských praktik a jejich provádění tak, aby bylo chráněno životní prostředí a práva lidí i zvířat	Požadavek společnosti McDonald's na zvýšení životního prostoru pro slepice na dodavatelských farmách

Obrázek 3: Korporátní iniciativy společenské odpovědnosti

(zdroj: Kotler, Keller, 2013, s. 54)

1.2.2 Společenská odpovědnost v ČR

Prvky společenské odpovědnosti v České republice byly k vidění již v první polovině 20. století, a to u podnikatele a zakladatele známého obuvnického podniku Tomáše Bati. Mezi základní hodnoty firmy Baťa patřila například úcta k zaměstnancům, dodržování právních i etických norem a ochrana životního prostředí. Rozvoj společensky odpovědného podnikání bylo přerušeno v roce 1948, kdy došlo k nastolení komunistického režimu a centralizaci celého hospodářství (Kašparová, Kunz, 2013, s. 78-87).

Po roce 1989 došlo ke znovuobnovování a přístup k CSR je sofistikovanější – začíná být stavěn na všech třech pilířích, tedy na integraci sociálních, environmentálních i ekonomických aspektů do činností firmy. Velkým hybatelem v této době byly nadnárodní společnosti, které přinášely svou zahraniční praxi v oblasti CSR na své dceřiné společnosti v ČR. Významným krokem pro ČR byl i vstup do Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) a začlenění do Evropské unie (Kašparová, Kunz, 2013, s. 87-92).

Zejména v novém tisíciletí se začalo zvyšovat povědomí o společenské odpovědnosti a získávalo větší popularity v podnikatelské sféře. Podle Skácelíka (2010) v současnosti dochází v České republice k probouzení, kdy se téma CSR protlačuje na veřejnost a organizace si začínají více uvědomovat nejen existenci CSR, ale i její prospěšnost pro jejich budoucí úspěšný rozvoj. „Stále více podniků v ČR považuje odpovědné a etické chování k zaměstnancům a prostředí, v němž působí za podmínku dlouhodobé prosperity firem“ (Kašparová, Kunz, 2013, s. 97).

V současnosti již není společenská odpovědnost konstruktem pouze zahraničních firem, i české podniky se snaží o její implementaci do svých hodnot i kultury. Z výzkumů však vychází najevo (STEM, 2003 a BLF, 2008), že podniky se zahraniční účastí či pobočky nadnárodních korporací mají o CSR stále vyšší povědomí.

Existuje mnoho možností, jak informovat o svých aktivitách v oblasti CSR. Nejčastěji se využívají (Kašparová, Kunz, 2013, s. 100-103):

- webové stránky;
- letáky a brožury;
- obaly a etikety výrobků;
- podnikové porady;
- intranety;
- firemní časopisy či noviny;
- školení zaměstnanců;
- prezentace CSR na akcích pro zaměstnance, zákazníky či obchodní partnery;
- CSR nefinanční reporty či Zprávy o udržitelném rozvoji.

1.3 ESG

Zkratka ESG byla poprvé využita v roce 2004, kdy ji zmínila Organizace spojených národů (OSN) ve své zprávě v rámci iniciativy UN Global Compact s názvem „Who Cares Wins“ (Reiterman, 2024, s. 7). Jedná se o zkratku označující environmentální (E), sociální (S) a správní (G) odpovědnost. Každá oblast je výčtem několika vzájemně propojených aspektů, a sice od rizik současného stavu přes odhady dalšího vývoje, krizové situace až po příležitosti řešení rizik a možnosti zpomalení či oddálení krize (Březinová, 2023, s. 1-2).

Principy ESG jsou však staré již několik desítek let, v průběhu 20. století vzniklo mnoho kampaní, které vyvíjely tlak na společnosti, aby využívaly více spravedlivé a udržitelné obchodní postupy. Příklady iniciativ před r. 2004 jsou snahy zastavení financování válek, vykořisťování pracovníků či zavádění různých kodexů řízení společnosti. V roce 2004 došlo ke zvýšení mezinárodní pozornosti na dané aspekty a lidé se tak začali více zajímat o udržitelnost, rozmanitost či respekt na pracovišti. Od té doby se lze taktéž setkat se zvyšujícím se počtem kampaní dotýkajících se těchto otázek. ESG se v současnosti dostalo i do světa investic a podávání zpráv (Byrne, [b. r.]).

Dle Reitermana (2024, s. 6-7) se v poslední době stále více prosazuje idea, že podnikání může být dlouhodobě udržitelné pouze v případě, že bere v potaz životní prostředí, sociální aspekty a dodržuje právní předpisy. Jinak totiž dochází k rozvratu životního prostředí, což ohrožuje společnost jako takovou a především budoucí generace. Stakeholdeři – regulatorní orgány, vlády, investoři, finanční instituce, dodavatelé, zákazníci, místní komunity, zaměstnanci a další – tlačí na podnikatele, aby během svého podnikání nemysleli pouze na ekonomické aspekty činností, ale brali v potaz i tři aspekty týkající se udržitelnosti, mezi něž patří:

- dopad podnikání na životní prostředí – jde především o aktivity týkající se změny klimatu;
- dopad podnikání na kvalitu života lidí – sociální aspekty podnikání týkající se zaměstnanců, zákazníků či místních komunit;
- dodržování efektivního a funkčního systému správy společnosti – dodržování právních předpisů a zajištění funkčního řízení společnosti.

Existují zastánci ESG, kteří tvrdí, že bez implementace ESG do obchodní strategie ohrožují firmy svůj vlastní dlouhodobý úspěch. Na druhé straně je i vysoký výskyt odpůrců,

kteří ESG vnímají jako povinnost firem, aby se vyhýbaly svému maximálnímu potenciálu. Za dosavadní zásadní problém ESG považují nejednotné standardy jeho vykazování. Společnosti i investoři tak měří různé aspekty a podávají zprávy odlišným způsobem, což vede k celkové nepřehlednosti (Byrne, [b. r.]).

1.3.1 E jako Environmental

Písmeno E v této zkratce znázorňuje slovo „environmental“. Proto do této oblasti patří všechna témata týkající se změny klimatu a snahy o její vyřešení. Patří sem (Reiterman, 2024, s. 13):

- ochrana biodiverzity;
- znečištění půdy, vody a ovzduší;
- odlesňování a využití půdy;
- cirkulární ekonomika a odpadové hospodářství;
- využití obnovitelných zdrojů energie a energetická účinnost.

1.3.2 S jako Social

Písmeno S znázorňuje slovo „social“ a patří sem sociální aspekty řešící dopad činností daného podniku na osoby s touto činností spojené, nejčastěji se jedná o vztahy společnosti vůči svým zaměstnancům a místním komunitám. Důležitou roli zde hraje i dodavatelsko-odběratelský řetězec. Lze sem zahrnout (Reiterman, 2024, s. 13-14):

- zaměstnanecké otázky – například otázky moderního otroctví, dětská práce, ochrana osob whistleblowerů⁴, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, sexuální obtěžování, nerovnost na základě pohlaví či věku, zaměstnanecké benefity a neformální pracovní vztahy;
- zapojení širší komunity;
- vztahy s dodavateli.

1.3.3 G jako Governance

Písmeno G zastupuje pojem „governance“, jedná se zejména o udržitelnost z hlediska korektní správy a řízení společnosti. Je důležité zajistit soulad s právními předpisy

⁴ Whistlebloweri jsou osoby oznamující porušení právních předpisů ve firmě (Reiterman, 2024, s. 13-14).

včetně řízení rizik, identifikovat regulatorní povinnosti a potenciální rizika podnikání. Základní aspekty, které do této oblasti patří, jsou (Reiterman, 2024, s. 15):

- jasné vymezení jednotlivých osob ve firmě;
- odpovědná daňová strategie;
- odpovědnost a jasné nastavené povinnosti členů vedení;
- nezávislost členů vedení a struktura vedoucích orgánů z hlediska střetu zájmů;
- odměňování členů vedení;
- úplatkářství a korupce;
- správný reporting o udržitelnosti;
- oblast ochrany proti praní špinavých peněz.

1.3.4 ESG a hlavní dokumenty

Mezi nejvíce opomíjené téma v rámci ESG patří změna klimatu. Jde o globální problém, jehož řešení vyžaduje zapojení a spolupráci všech zemí. V tomto ohledu byly přijaty dvě klíčové mezinárodní smlouvy, a sice Rámcová úmluva OSN o změně klimatu (UNFCCC) a Pařížská dohoda o změně klimatu. UNFCCC byla přijata v roce 1992 a je stěžejním dokumentem pro světovou spolupráci na omezení emisí skleníkových plynů. Pařížská dohoda je mezinárodní smlouvou z roku 2015, jež stanovuje akční plán ochrany klimatu a omezení globálního oteplování. Tuto dohodu ratifikovaly všechny země Evropské unie (Reiterman, 2024, s. 15-18).

Evropská unie je lídrem v oblasti udržitelnosti a stanovila si cíl stát se do r. 2050 prvním kontinentem, který bude klimaticky neutrální a splnit tak závazky vycházející z Pařížské dohody o změně klimatu. Změnu klimatu nevnímá pouze jako existenciální hrozbu, ale také jako příležitost pro hospodářský růst, technologický rozvoj i pro vznik nových pracovních míst. V roce 2019 navrhla Zelenou dohodu pro Evropu (European Green Deal) stanovující novou strategii pro její růst. Cílem je transformovat hospodářství EU v konkurenceschopnou ekonomiku, docílit nulových emisí skleníkových plynů, oddělit hospodářský růst od využívání zdrojů a neopomíjet žádného jednotlivce ani regiony (Reiterman, 2024, s. 19-22). Green Deal je plán usilující o klimatickou neutralitu evropské ekonomiky, který souvisí nejen s Pařížskou dohodou, ale také s SDGs a Akčním plánem EU pro udržitelné finance (Soukupová, 2023, s. 40-43).

Směrnice CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) z roku 2022 má za cíl udělat z nefinančního reportování nedílnou součást celkové vykazovací povinnosti firem. Podniky budou takto muset vykazovat informace o vztahu k životnímu prostředí, sociální odpovědnosti a o správě a řízení podniku. Podle počtu zaměstnanců ve firmě, ročního obrátu i bilanční sumy je stanoven určitý rok pro vydání prvního reportu podniku – větší firmy musí povinně vydat první report již v roce 2025, menších firem se tato povinnost dotkne až v roce 2027 (CSRD, ©2022).

1.3.5 ESG regulace v bankovníctví

Pro banky je v souvislosti s ESG stěžejní dokument z r. 2019 s názvem Akční plán EU pro udržitelné finance, který se věnuje především oblasti obezřetnosti bank. Další evropskou regulací je SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation), která nařizuje zveřejňování informací ohledně udržitelnosti v odvětví finančních služeb. Předpis NFRD (Non-Financial Reporting Directive) je nařízením povinnosti nefinančního reportingu, je tedy potřeba vykazovat například uhlíkovou stopu a její vliv na životní prostředí. Regulací referenčních hodnot neboli benchmarků by se měla zajistit jejich přesnost pro nízkouhlíkové investice v investičních portfoliích (Přecechtěl, Michlík, 2021). NFRD je od roku 2023 nahrazován směrnicí CSRD (CSRD, ©2022).

Taxonomie EU z roku 2020 přináší jednotné měřítko pro klasifikaci udržitelných ekonomických aktivit. Přispívá transformaci k bezemisní ekonomice. Podporuje zejména transparentnost informací o udržitelnosti ekonomických aktivit, která umožňuje informovanější investiční rozhodnutí. Banky v ČR zveřejňují především environmentální faktory jako jsou spotřeba energie, recyklace papíru či počet elektrických aut ve firemní flotile. Na základě těchto aktivit odvozují svou uhlíkovou stopu skrz emise skleníkových plynů vzniklých z hlavní činnosti banky či i nepřímo. Dále banky vykazují emise klientů, které financují skrz úvěry či investice. K nastavení strategie budoucího směřování banky bude třeba řešit všechny tyto aspekty týkající se měření rizik, spolupráce s dodavateli či nastavení úvěrových procesů (Přecechtěl, Michlík, 2021).

Dále se banky řídí dle MiFID II z roku 2022, které firmám nařizuje zohledňování ESG faktorů ve svých procesech produktového řízení (Dechert LLP, ©2022) a dle EBA Pilíř 3 z roku 2021, které řeší nedostatky ve vykazování bank o jejich ESG rizicích, a sice stanovením pravidel v podobě detailních šablon a tabulek, které banky musí dodržovat (European Banking Authority, ©2022).

Bankovníctví se týká mnoha evropských regulací ESG, jedná se o Green Deal, závazky a cíle EU, SDGs, Akční plán EU pro udržitelné finance, SFDR, NFRD, CSRD či Taxonomie EU. Obecně lze považovat ESG regulace jako nástroj k docílení udržitelnější budoucnosti a umístění finančního sektoru do stěžejní role v oblasti ochrany klimatu (Komerční banka, © [b. r.]).

ESG regulace v bankovním sektoru představují krok ke zvýšení transparentnosti a odpovědnosti i míry podpory udržitelného rozvoje. Nejen investoři se mohou lépe orientovat v portfoliu finančních produktů i služeb. Nevýhodou je, že mnohé banky nemají přístup k potřebným datům o klientech, vykazují tedy odhady či konsolidovaná data, čímž je ovlivněna míra přesnosti. Lze konstatovat, že tyto regulace bankám přinesly mnoho výzev, se kterými se musí vypořádat.

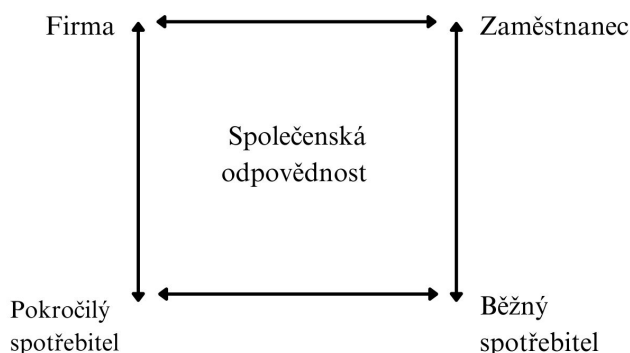
Kvůli problému nedostatku dat o svých klientech se šestice českých bank (Česká spořitelna, ČSOB, Komerční banka, Raiffeisenbank a UniCredit Bank) rozhodla svým klientům nabízet ESG dotazník, s jehož pomocí je snazší orientace v oblasti udržitelnosti a ESG ukazatelů. Data si banky navzájem sdílejí a mají tak k dispozici data set k posouzení klientů a jejich potřeb. Dotazník se dotýká především témat jako je zacházení s odpady, efektivní nakládání energiemi, využití obnovitelných zdrojů, spotřeba vody a cirkulární ekonomika (Česká bankovní asociace, ©2023).

Reportovací povinnosti se týkají všech bank, avšak jejich přístupy k ESG regulacím jsou různé. Mnohé banky na českém trhu jsou dceřinými společnostmi, a tudíž musí plnit i další povinnosti dle předpisů mateřských společností z jiných zemí. Liší se u jednotlivých subjektů i portfolio produktů a služeb v oblasti ESG pro retailové, ale i korporátní klienty.

1.4 Vliv ESG a CSR na zaměstnance

Reiterman (2024, s. 8-9) považuje zájmy zaměstnanců mezi klíčové aspekty ESG v podnikání. Zejména mladší generace silně preferují ty zaměstnavatele, kteří kladou důraz na faktory udržitelnosti a s jejichž hodnotami se ztotožňují i v ohledu principů udržitelnosti.

Z globálního průzkumu společnosti EY vyšlo najevo, že udržitelnost a plnění cílů ESG je identifikátorem bezpečnosti investice s potenciálem dlouhodobého růstu. A nejen investoři a klienti – zejména mladší generace – vyžadují environmentální politiku firem, i samotní zaměstnanci stále více projevují zájem o udržitelná témata a mají tendenci srovnávat svého zaměstnavatele v tomto ohledu s konkurencí (Přecechtěl, Michlík, 2021)



Obrázek 4: Square Marketing model

(zdroj: vlastní zpracování dle Jonese, 2014, s. 47)

Z Obrázku 4 lze vidět, že společenská odpovědnost ovlivňuje firmu, zaměstnance, běžného spotřebitele, a i toho pokročilého. Jedná se o tzv. „Square Marketing“ model, který tvrdí, že jestliže firma dostatečně upoutá, přitáhne a motivuje své spotřebitele, stane se z nich následně nejen aktivní a pokročilý spotřebitel, ale i vlivný zastánce dané firmy. Na druhou stranu, nebudou-li spotřebitelé s aktivitami firmy souhlasit, nebo udělá-li firma něco, s čím nesouhlasí, využijí svůj vliv k jejímu poškození. Totéž platí i na zaměstnance, ti mohou být značným vlivem a mocí, a to k dobru, ale i ke zlu v podobě poškození pověsti (Jones, 2014, s. 47).

Jsou-li zaměstnanci firmě oddaní, stávají se z nich její obhájci a zastánci. Tato skutečnost je obzvlášť v současnosti důležitá, z výzkumů totiž vyšlo najevo, že lidé dávají přednost hůř placené práci pro firmu, s jejíž hodnotami souhlasí před vyšším finančním ohodnocením u firmy, se kterou nesdílí hodnoty a považuje ji za méně společensky odpovědnou (Jones, 2014, s. 50).

Aplikuje-li společnost nové trendy v managementu jako diverzita, udržitelnost, digitalizace a mezigenerační spolupráce, nejen, že tím zvyšuje svoji prestiž na trhu a stává se tak atraktivnější pro potenciální zaměstnance, ale také zvýší věrnost a spokojenost stávajících zaměstnanců (Vrabcová, Urbancová, 2023, s. 57-59).

Rolný (2014, s. 61) věří, že realizace CSR ve firmě jí přináší větší motivaci zaměstnanců a jejich sounáležitost s podnikem. Jedná se o budování hlubších – často i osobnějších – citových vazeb a ztotožnění s hodnotami podniku, anebo i s firmou jako takovou. Motivovaní zaměstnanci jsou zpravidla více produktivní, kreativní, a i odpovědní.

2 MARKETING A KOMUNIKACE

Marketing je zabývání se rozpoznáním a uspokojováním lidských i společenských potřeb ziskově. Za marketing se považuje podporování zboží či služeb, událostí, zážitků, osob, míst, organizací, informací, a i myšlenek (Kotler, Keller, 2013, s. 36-38). Dalo by se říct, že marketing je umění vidět svět očima zákazníků (Jakubíková, Janeček, 2023, s. 27-30).

Marketingová komunikace je podle Světlíka (2016, s. 4-5) komunikace se zákazníkem, která podporuje prodej či reputaci firmy a patří sem reklama, osobní prodej, přímý marketing, podpora prodeje a public relations. Netýká se tedy pouze propagace jako takové, ale její součástí jsou i další marketingové činnosti od tvorby produktu přes jeho použití, distribuci, cenu až po propagaci. Využívá systematické principy i postupy, a to vše při prohlubování a zpevňování vztahů se zákazníky.

Marketing vychází z premisy, že lidé jsou sumou potřeb a přání, jeho funkcí je najít nejlepší cestu k jejich uspokojení. Jedná se o komplexní soubor aktivit orientovaných na zákazníky (Přikrylová, 2019, s. 33-34).

2.1 Komunikační mix

Komunikační mix (Jakubíková, Janeček, 2023, s. 1676-1677) seskupuje všechny prostředky komunikace sloužící k informování o podniku a jeho nabídce. Nejčastěji sem spadají:

- reklama;
- sponzoring;
- přímý marketing;
- podpora prodeje;
- public relations;
- osobní prodej;
- word of mouth;
- události;
- veletrhy a výstavy;
- internetový či interaktivní marketing;
- guerilla marketing;

- virální marketing;
- marketing na sociálních sítích;
- influencer marketing.

2.2 Interní komunikace

Kotler a Keller (2013, s. 51-52) do svých úvah o marketingu mimo jiné řadí i interní marketing, jehož cílem je najímání, školení a motivace zaměstnanců, aby mohli dobře sloužit zákazníkům společnosti.

Interní komunikace je vnitrofiremní komunikace umožňující obousměrný proces přenosu i příjmu informací či zpětných vazeb na všech úrovních dané firmy. Nejčastěji je využívána jako nástroj k informování, ale i ovlivňování názorů zaměstnanců. Měl by zde platit otevřený a pravdivý přístup. Mezi kanály interní komunikace patří prostředky popsané v Obrázku 5 a níže uvedené (Přikrylová, 2019, s. 471-477):

- porady a pracovní schůzky;
- firemní směrnice, pravidla a manuály;
- interní periodika – tištěné či elektronické časopisy, newslettery;
- interní nástroje – intranet, nástěnka;
- setkání týmů – nepracovní či odborná pracovní setkání.

Prostředky ovlivňující vztah zaměstnance k podniku	Účel	Příklady konkrétních komunikačních nástrojů
úvodní informace	poskytuje základní informace o firmě, její kultuře a cílech	- brožura představující organizaci - pracovní manuál - schéma organizační struktury - telefonní seznam
průběžné informace	- zajišťovat potřebné informace - zapojovat do dění - podněcovat vlastní iniciativu	- firemní memoranda - interní časopisy - nástěnky - výroční zprávy - elektronická pošta - intranet - schůzky týmů, oddělení - vnitropodnikové konference - pracovní výjezdy - programy zajišťující zpětnou vazbu (individuální schůzky, skupinové diskuse)
personální systémy	- motivovat a oceňovat výkon - hodnotit výsledky a pomáhat plánovat další osobní rozvoj	- finanční ohodnocení - nefinanční výhody - hodnoticí systémy - školicí a vzdělávací programy
vnější vlivy	doplňují celkový obraz o firmě	- podniková reklama - firemní identita - podnikové public relations - prezentace v médiích

Obrázek 5: Nástroje interní komunikace

(zdroj: Jakubíková, Janeček, 2023, s. 1702-1704)

Vnitrofiremní komunikace má zajistit jednak informační, jednak vztahové propojení napříč firmou. Jde o proces s cílem sdílení vize vedení se všemi zaměstnanci a docílení jejich souznění s těmito cíli či s firmou jako takovou. Chce-li podnik dospět ke svým cílům i posláním, potřebuje o jejich správnosti přesvědčit právě zaměstnance. Čím je lepší interní komunikace, tím se zvyšuje i kvalita interakce zaměstnance se zákazníkem, spokojený a informovaný zaměstnanec totiž obslouží zákazníka lépe. Interní komunikace úzce souvisí i s externí komunikací a řízením vztahů se zákazníky. Firma může využít tři kanálů ke komunikaci (Jakubíková, Janeček, 2023, s. 1699-1707):

- vertikální – komunikace mezi vedením a zaměstnanci oběma směry;
- horizontální – komunikace mezi zaměstnanci na stejné úrovni;
- diagonální – komunikace zaměstnanců napříč firmou.

Cílem interní komunikace je posílení souznění zaměstnance s firmou, budování věrnosti vůči firmě a spoluvytváření příjemného klimatu uvnitř firmy. Předpokladem pro úspěšnou interní komunikaci je včasné informování, motivace pracovníků, vytváření vhodných podmínek pro práci a že je komunikace oboustranná, nikoliv jednostranná (Světlík, 2016, s. 138-139).

Podaří-li se kultivovat základní atributy firemní kultury napříč jejími zaměstnanci, stávají se z nich angažovaní pracovníci, kteří spoluvytvářejí inovační záměry organizace. Interní komunikace dává možnost v pravý čas vyvrátit zkreslené či falešné informace, poskytnout důvěryhodné údaje o současném stavu, anebo také o očekávaných změnách v organizaci. Díky ní se upevňují vztahy, buduje se sounáležitost, loajalita a týmová spolupráce napříč podnikem (Barták, 2023, s. 80-88).

Přestože mají firmy potřebná data o svých zákaznících, často postrádají poznatky o tom, co je důležité a motivující pro jejich vlastní zaměstnance. Mezi faktory, které je ovlivňují, patří i komunikace. Důležitá je nejen její kvalita, ale i transparentnost a otevřenost. Dále je potřeba možnost pracovníků taktéž vyjádřit svůj názor k záležitostem, které se jich ve společnosti týkají. Mají-li tuto možnost a je jim nasloucháno, zvyšuje se jejich motivace i míra zapojení do práce (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 40).

2.3 Event marketing

Event marketing je součástí komunikačního mixu, často je chápán jako součást public relations či součástí zážitkového marketingu. Cílem zážitkového marketingu je něčím šokovat, docílit lepšího vnímání i zapamatovatelnosti firmy a jejích produktů či služeb a vzbudit hlubší pozitivní pocity (Jakubíková, Janeček, 2023, s. 1793).

Event marketing jakožto součást PR je komplexní nástroj, který firmám umožňuje komunikovat s orientací na zážitek. Jeho součástí je organizace akcí, které mají za cíl dosáhnout příznivější publicity, anebo zdůraznit osobní kontakty. Nejčastěji firmy pořádají společenské akce, mezi něž patří například vernisáže, gala večeře, plesy či recepce. Akce mohou být dobročinné, umělecké, sportovní, prezentační či vzdělávací jako semináře či odborné konference (Světlík, 2016, s. 137-138).

Podstata event marketingu spočívá v aktivní spoluúčasti participanta na akci, tím se totiž firma dostává do jeho paměti pomocí emocionálních prožitků. Event marketing umožňuje zvyšování oblíbenosti firmy, zvýšení loajality k firmě a posilování asociací s firmou spojených, což zobrazuje Obrázek 6 (Karlíček, 2016, s. 662-673).



Obrázek 6: Podstata event marketingu

(zdroj: Karlíček, 2016, s. 662)

Pod pojmem event si lze představit zinscenování zážitků, které mají za cíl vyvolat psychické a emocionální podněty podporující image firmy i jejích produktů a udržet tento vztah dlouhodobě. Eventy mohou být pořádané i pro zaměstnance, kdy se jejich úkolem stává seznámení s určitou činností či možnost nahlédnutí do firemního zákulisí, což poskytuje prostor pro bližší poznání a porozumění (Přikrylová, 2019, s. 492-501).

2.4 Interní vzdělávání

Vzdělávání a možnost rozvoje v oblasti odborné či sociální může být realizována na celofiremní, skupinové či individuální úrovni. Může probíhat jednak na pracovišti, jednak mimo něj. Náklady do vzdělávání lze chápat jako investici, která se podniku vrátí. Je potřeba na samém začátku provést analýzu současného stavu a porovnat ji s reálnými potřebami firmy. Samotný proces plánování rozvoje se skládá ze (Barták, 2023, s. 713-716):

- situační analýzy;
- formulace cílů;
- definice postupu a alokace zdrojů;
- kontroly postupu a vyhodnocování.

Mezi kritéria úspěšnosti vzdělávání řadíme dosažení stanovených cílů, využití zdrojů účelně, nenarušení práce organizace, vycházení z firemní kultury, otevírání nových možností a plnění jedné z funkcí (Barták, 2023, s. 717-720):

- efektivní – hodnocení získaných poznatků;
- ekonomické – hospodárné;
- relevantní – plní, co má z hlediska vztahu k potenciálu a výkonnosti pracovníka.

Existuje široké spektrum možností vzdělávání a rozvoje zaměstnance, každá forma má své výhody i nevýhody. Patří mezi ně (Barták, 2023, s. 721-726):

- formální programy – workshopy, přednášky, on-line vzdělávání, semináře, případové studie;
- koučování – nasměrování k cíli;
- mentoring – sdílení zkušeností a znalostí;
- učení se akcí a rozvoj založený na práci;
- sebevzdělávání.

Vrabcová a Urbancová (2023, s. 155-164) mezi možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců řadí:

- e-learning;
- hraní rolí a simulace;
- demonstrace ukázek;
- stáže v zahraničí;
- rotace na pracovišti či práce na projektech;
- videokonference;
- assessment centra – hodnotí potenciál pracovníka a development centra – identifikují rozvojovou potřebu u daného pracovníka.

Populární jsou v současnosti i e-learningové formy vzdělávání či kombinovaná forma, která umožňuje přístup k digitálnímu učení či do virtuálních učeben. Hlavní výhodou off-line vzdělávání je interakce s vyučujícím a narušení rutiny. On-line vzdělávání naopak přináší flexibilitu a možnost přizpůsobení tempu i časovým možnostem každého jedince. Pro firmy je on-line vzdělávání výhodné z hlediska finančních úspor. Vhodně nastavená strategie vzdělávání společnosti podporuje její růst na lokální, národní i nadnárodní úrovni (Vrabcová, Urbancová, 2023, s. 143-154).

I vzdělávání patří mezi aspekty ovlivňující angažovanost jedince, efektivní vzdělávání pomáhá udržet jeho motivaci. Jedná se o investici podniku, která je zaměstnanci pozitivně vnímaná a vede k růstu zaměstnatelnosti v rámci organizace i mimo ni (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 41).

3 SOUČASNÁ SITUACE BANKOVNÍHO SEKTORU V ČR

Banky jsou úzce spjaty s chodem ekonomiky, silné a zdravé banky umožňují nejen tok peněz, ale také prostředky na financování investic. Český bankovní sektor patří mezi jeden z nejstabilnějších v rámci celé Evropské unie. Prostředí na bankovním trhu v ČR je vysoce konkurenční kvůli odlišným obchodním modelům, vlastnickým poměrům i velikostem bank. Silnými konkurenty jsou i nebankovní finanční společnosti, a i technologické podniky, což vyvíjí tlak na neustálé inovace (Česká bankovní asociace, ©[b.r.]). Ke konci roku 2024 působilo v českém bankovním sektoru 43 bank různých velikostí (ČBA Monitor, ©[b.r.]).

Největší banky v ČR se mohou určit podle počtu klientů (Skalková, 2024):

- 1. místo – Česká spořitelna (4,546 milionů klientů vč. dceřiných společností);
- 2. místo – ČSOB (4,309 milionu klientů za celou skupinu);
- 3. místo – Komerční banka (2,199 milionu klientů za celou skupinu);
- 4. místo – Raiffeisenbank (1,95 milionu klientů za banku a stavební spořitelnu);
- 5. místo – Moneta Money Bank (1,6 milionu klientů za banku a spořitelnu).

Podle bilanční sumy neboli objemu spravovaných peněz je pořadí bank takovéto (Skalková, 2024):

- 1. místo – ČSOB (1869 mld. Kč za celou skupinu);
- 2. místo – Česká spořitelna (1798 mld. Kč za celou skupinu);
- 3. místo – Komerční banka (1516 mld. Kč za celou skupinu);
- 4. místo – UniCredit Bank (883 mld. Kč za ČR a SK);
- 5. místo – Raiffeisenbank (677 mld. Kč za celou skupinu).

Podle čistého zisku se pořadí bank mění takto (Skalková, 2024):

- 1. místo – Česká spořitelna (18,8 mld. Kč);
- 2. místo – Komerční banka (15,6 mld. Kč);
- 3. místo – ČSOB (15,4 mld. Kč);
- 4. místo – UniCredit Bank (10,3 mld. Kč za ČR a SK);
- 5. místo – Fio banka (6,4 mld. Kč za ČR a SK).

4 METODIKA PRÁCE

Metodika této diplomové práce je založena převážně na primárních datech, jež byla získaná prostřednictvím kvalitativního výzkumu v podobě polostrukturovaných individuálních rozhovorů s deseti zaměstnanci vybrané banky. Součástí je i analýza dosavadní interní komunikace aktivit v oblasti udržitelnosti a analýza zpětné vazby ke školením a eventům týkajících se udržitelných témat. Nechybí ani stručné představení vybrané banky, jejích postojů vůči udržitelnosti a udržitelných aktivit.

4.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je vytvoření obecného manuálu interní komunikace udržitelnosti ve vybrané bance, aby se týmy interní komunikace, eventů i vzdělávání mohly na základě získaných dat v budoucnu rozhodnout, jakým způsobem udržitelná témata komunikovat, aby byla zpětná vazba od zaměstnanců pozitivní. Tento manuál by mohl být zmíněnými týmy využit k zavedení nové komunikační strategie interní komunikace, která již nebude vnímaná převážně negativním způsobem. Jejím přínosem je získání relevantních dat poskytujících stěžejní poznatky a informace o dosavadním vnímání udržitelnosti ve firmě. Cílem výzkumu je dospět ke zjištění, jaká témata i aktivity jsou vnímaná pozitivně a zaměstnanci by je chtěli získávat a jaká jsou zase naopak vnímaná negativně.

4.2 Výzkumné otázky

VO₁: Jak by podle zaměstnanců měla vybraná banka interně komunikovat udržitelná témata?

VO₂: Jaká udržitelná témata vnímají zaměstnanci pozitivně?

VO₃: Jaká udržitelná témata vnímají zaměstnanci negativně?

4.3 Výzkumné metody

Praktická neboli výzkumná část práce je kombinací dvou analýz interně dostupných sekundárních dat a polostrukturovaných individuálních rozhovorů přinášející primární data.

Pro účely této práce jsou tedy její součástí níže uvedené metody výzkumu:

- analýza dosavadní interní komunikace o udržitelných aktivitách banky;
- analýza zpětné vazby na proběhlá školení a akce týkající se udržitelných témat;
- polostrukturované individuální rozhovory s vybranými zaměstnanci.

4.3.1 Analýza dosavadní interní komunikace o udržitelných aktivitách

Analýza vychází z interně dostupných dat napříč komunikačními kanály využívanými ve vybrané bance. Jde o zjištění, jaké aktivity týkající se udržitelnosti banka komunikuje, skrz které kanály a jak často. Kritérii analýzy jsou druh informace, obsah komunikovaného sdělení, využitý komunikační kanál a frekvence těchto sdělení. Tato analýza poskytuje přehledné informace o dosavadní situaci a komunikaci udržitelnosti napříč firmou.

4.3.2 Analýza zpětné vazby ke školením a akcím týkajícím se udržitelnosti

Druhá analýza spočívá v interpretaci dat získaných z dotazníků spokojenosti, ale i z ohlasů, které samovolně zaměstnanci napíší na jeden z komunikačních kanálů v bance. Jedná se o ohlasy na intranetu, hodnocení jednotlivých školení na e-learningové platformě, soukromou korespondenci odpovědným týmům, zpětnou vazbu zasílanou na interní emailovou schránku týmu vzdělávání či eventů. Analýza umožňuje přihlédnout k hodnocením udržitelných aktivit firmy a zjištění, jak si doposud vedou.

4.3.3 Polostrukturované individuální rozhovory

Rozhovory jsou uskutečněny s deseti vybranými zaměstnanci, jde o celistvý vzorek a homogenní skupinu, jelikož mají všichni participanti obdobnou hierarchii pracovních pozic. Všech 10 rozhovorů je pro účely diplomové práce nahráváno. Jejich součástí jsou otázky zaměřené na způsob vnímání komunikace udržitelnosti v dané bance. Získaná data z těchto rozhovorů slouží k identifikaci silných a slabých stránek dosavadních aktivit i komunikace a možností, jak komunikaci do budoucna proměnit v lepší verzi.

Výhodou polostrukturovaných rozhovorů je možnost reagovat v dané chvíli na individuální odpovědi participantů a případně se doptat na hlubší pohled. Tento typ rozhovorů má sice předem danou kostru, avšak ta funguje spíše jako vodítko, nežli přísný příkaz průběhu. Je tedy přípustné otázky či návaznosti proměnit na základě konkrétních reakcí a odpovědí. U rozhovorů je tak možný prostor na získání potřebných informací, ale i pro otevřenost k předem nezamýšleným tématům a datům.

4.4 Timing šetření

Rozhovory byly realizovány v únoru roku 2025. Většina rozhovorů proběhla fyzicky, kdy po předešlé e-mailové domluvě došlo k setkání v jedné ze zasedacích místností vybrané banky, kde rozhovory mohly probíhat bez rozptýlení. Každý rozhovor trval jinou dobu,

průměrně se zvládnul za 45 minut. Některé rozhovory proběhly v on-line prostředí skrz platformu MS Teams, a to z důvodu vzdálenosti participanta.

4.5 Participantí rozhovorů

Participanty rozhovorů jsou zaměstnanci vybrané banky, kteří odpovídají následujícím kritériím:

- nejsou na manažerské pozici;
- již absolvovali povinné školení o udržitelnosti;
- jsou zaměstnaní na hlavní pracovní poměr;
- zúčastnili se fyzického školení od banky zaměřeného na udržitelné téma.

Zvolená kritéria výběru participantů vycházejí z dat, že má banka 6 456 zaměstnanců v České republice s poměrem 40 % mužů ku 60 % žen a s věkovým rozložením (Výroční finanční zpráva 2023 vybrané banky, 2023, s. 75):

- méně či rovno 30 let (17 %);
- 31-40 let (23 %);
- 41-50 let (32 %);
- 51+ (29 %).

Podle věku:

- **≤ 30 let:** 17 % z 10 = 1,7, zaokrouhleno na **2 participanty**;
- **31–40 let:** 23 % z 10 = 2,3, zaokrouhleno na **2 participanty**;
- **41–50 let:** 32 % z 10 = 3,2, zaokrouhleno na **3 participanty**;
- **51+ let:** 29 % z 10 = 2,9, zaokrouhleno na **3 participanty**.

Podle pohlaví:

- **Muži:** 40 % z 10 = 4, zaokrouhleno na **4 participanty**;
- **Ženy:** 60 % z 10 = 6, zaokrouhleno na **6 participantek**.

Tabulka 1: Výsledný vzorek 10 participantů dle věku a pohlaví

VĚK	POČET MUŽŮ	POČET ŽEN	CELKEM
≤ 30 let	1	1	2
31–40 let	1	1	2
41–50 let	1	2	3
51+ let	1	2	3
CELKEM	4	6	10

(zdroj: vlastní zpracování)

4.6 Limity výzkumných řešení

Limitem výzkumných řešení je fakt, že autorka práce je zaměstnankyní vybrané banky, což může zkreslovat určitá data a vést tak k subjektivním názorům a postojům. Taktéž se zná se všemi participanty rozhovorů, tudíž mohly být odpovědi odlišné, než kdyby rozhovor vedl někdo cizí. Limitem je i to, že nelze výsledky ideálně zobecnit na všechny zaměstnance vybrané banky napříč celou republikou. V neposlední řadě během mnoha rozhovorů sice došlo k navození důvěry a otevřenosti participanta, mnohé informace byly však sděleny jako údaje mimo záznam, které nelze pro účely práce využít.

Pre-testy individuálních rozhovorů byly provedeny dvakrát s dostatečným předstihem před zahájením polostrukturovaných individuálních rozhovorů, a to na dvou zaměstnancích banky, kteří následně nebyli zvoleni mezi finálních deset participantů. Dle jejich reakcí byla kostra rozhovoru mírně pozměněna za účelem lepšího porozumění a návaznosti otázek. Během pre-testů došlo ke zjištění, že nejsou potřeba zamýšlené obsáhlé úvodní otázky na začátku rozhovorů, spíše vedly ke zpomalení na samém začátku. Otázky byly tedy zredukovány a nahrazeny obeznámením participantů s tématem diplomové práce a s anonymitou jejich odpovědí. Přepisy jednotlivých rozhovorů proto neobsahují odpovědi participantů na úvodní icebreaker otázky, aby se zachovala jejich anonymita.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ BANKY

Vybraná česká banka se ve zmiňovaných žebříčcích v kapitole č. 3 umísťuje vždy na jednom z předních tří míst. Jedná se tedy o významnou a velkou banku na českém trhu. Banka vznikla vyčleněním obchodní činnosti bývalé banky působící v Československu. Je dceřinou společností nadnárodní korporace sídlící v jiném evropském státě. Sedmkrát získala ocenění Banka roku, taktéž obdržela ocenění jako Korporátní banka roku, Privátní banka roku a Nejlepší banka (webové stránky vybrané české banky, © [b. r.]). Veškeré údaje o vybrané bance pochází z informací dostupných na jejích webových stránkách. Pro zachování bezejmennosti je v textu využita anonymizovaná struktura citačního záznamu, avšak v seznamu použité literatury je zdroj řádně citován.

5.1 Vybraná banka a udržitelnost obecně

V oblasti udržitelnosti obdržela daná banka ocenění Zodpovědná banka roku, Banka bez bariér, TOP odpovědná velká firma či TOP odpovědný leader v diverzitě, zařadila se i na žebříček TOP 10 ESG od Asociace společenské odpovědnosti a také obsadila druhé místo v Národní ceně ČR za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj (webové stránky vybrané české banky, © [b. r.]).

V rámci enviromentální oblasti se věnuje především spotřebě a výrobě energií, energii z obnovitelných zdrojů, spotřebě vody, nakládání s odpady, elektromobilitě a uhlíkové stopě (Zpráva o udržitelném podnikání vybrané české banky, 2024, s. 26-31).

Co se týká sociální oblasti, důraz klade na odpovědný přístup ke klientům, služby přístupné znevýhodněným například handicapovaným klientům, finanční vzdělávání a gramotnost, usnadnění přístupu k finančním službám, kyberbezpečnost a ochranu klientských dat. Na druhé straně přistupuje odpovědně i ke svým zaměstnancům, a to z hlediska bezpečnosti práce, podpory zdraví či v tíživých situacích, diverzity, inkluze, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, odměňování, prevence a postihování všech forem nežádoucího chování (Zpráva o udržitelném podnikání vybrané české banky, 2024, s. 32-64).

Mezi významné počiny banky patří i nabídka platebních karet z recyklovaného plastu, v portfoliu produktů mají půjčky a hypotéky na udržitelné bydlení, zelený úvěr, fotovoltaiiku za korunu nebo odborné vzdělávací akce pro klienty. Mezi zajímavé projekty patří

Sdílení bankomatů s dalšími bankami, aktivity nadace vybrané banky či uzavřená partnerství a sponzorství (Zpráva o udržitelném podnikání vybrané české banky, 2024, s. 78-100).

Z osobního rozhovoru s expertkou na ESG vychází najevo, že v dané bance funguje interní tým věnující se ESG a udržitelnosti. Úplné počátky tohoto týmu sahají do roku 2015, kdy šlo o agendu týmu eventového a věnovali se CSR. Jednalo se o jakousi charitu a dobrovolné aktivity banky nad rámec svého podnikání. Nyní se tým již přímo zaměřuje na ESG, které je více institucionalizované a promítá se přímo do podnikání banky. Tým tří expertů má na starost převedším ESG reporting. Reporty doposud nebyly příliš standardizované, jednalo se především o dobrovolné standardy stanovující, jak by mohl report vypadat a co by mohl obsahovat za témata. Až v současnosti s příchodem směrnice CSRD se ESG reporting změnil ve smyslu zpřísnění, je přesně dané, co má podnik vykázat a co má uvádět. Také se poprvé stává součástí výroční zprávy banky, ve které je jedna kapitola věnovaná ESG tématům. Kromě reportingu má tým expertů na starost i komunikační aktivity a partnerství.

Banka má potenciál ovlivňovat společnost dvěma způsoby. První způsob souvisí s jejími aktivitami ve vlastním provozu, tedy s tím, jak sama hospodaří, nakládá se zdroji a jedná se zainteresovanými stranami. Druhý způsob se týká toho, jaké projekty financuje a podporuje. První způsob vychází z toho, že má vlastní kanceláře i aktivity na to, jak snížit uhlíkovou stopu vlastního provozu. Konkrétně jde například o měření spotřeby elektřiny i vody, měření vyprodukovaného odpadu i snaha o jeho průběžné snižování, bezpapírové projekty a projekty na digitalizaci. Poměrově větší část se týká toho, co banka financuje u svých klientů. Když se poskytuje nové financování, dělá se screening toho, z jakého sektoru klient pochází, co chce financovat, zdali to bude uhlíkově náročné či nikoliv. Existují sektorové politiky určující podmínky, co banka nesmí financovat, či co může zafinancovat a za jakých podmínek (Interní zdroj vybrané banky, prezentace o ESG).

Banka by do roku 2026 chtěla docílit uhlíkové neutrality vlastního provozu, textace tohoto závazku bude však s velkou pravděpodobností v blízké době změněna. Firmy zprvu počítaly s tím, že uhlíkové neutrality dosáhnou pomocí nákupů uhlíkových offsetů neboli obchodovatelných jednotek, které jsou vázány na projekty i aktivity odstraňující či zabráňující vypuštění uhlíku do atmosféry. Offsety umožňují firmám částečně kompenzovat svou uhlíkovou stopu, kterou už neumí jiným způsobem snížit. Konkrétními příklady jsou výsadby stromů či nových elektráren využívajících obnovitelné zdroje (Snováková a Příbyla, ©2023). Toto odvětví se však v současnosti jeví jako velmi

kontroverzní, jelikož neexistují důvěryhodné certifikace stanovující, které offsetové programy dávají smysl a mají reálný dopad. Z tohoto důvodu se mnohé firmy rozhodly neinvestovat do offsetů, když neví, zdali by byla investice smysluplná. Bez offsetů se nedá neutrality docílit, proto bude mnoho firem měnit své závazky vůči uhlíkové neutralitě (Interní zdroj vybrané banky, rozhovor s expertkou na ESG).

5.2 Vybraná banka a interní komunikace udržitelnosti

Zaměstnancům banky je nejen umožněno, ale i komunikováno mnoho udržitelných aktivit či projektů, kterými se mohou stát v případě zájmu součástí. Nejen, že jim jsou poskytovány informace o jednotlivých novinkách v ohledu udržitelnosti, tým interní komunikace sdílí i inspirativní příběhy ostatních kolegů, či odkazují na relevantní články, rozhovory a podcasty. K této komunikaci jsou využívány různé kanály od intranetu přes newsletter až po příspěvky na digitální zdi v prostředí MS Teams. Všechny informace v této podkapitole vycházejí z osobních rozhovorů s expertkou na ESG v dané bance.

V bance je k dispozici i samostatná intranetová stránka dedikovaná udržitelnosti, na které si zaměstnanci mohou projít portfolio udržitelných produktů a služeb, které banka klientům nabízí a za jakých podmínek (Interní zdroj vybrané banky, intranet).

Zaměstnance nejvíce zajímá část stránky dedikovaná tomu, jak se mohou sami zapojit v této oblasti. Všichni zaměstnanci na hlavní pracovní poměr mají možnost čerpat jeden pracovní den volna s náhradou mzdy, který je nazýván dobrovolnický den. Jedná se o benefit pro zaměstnance a zároveň snahu banky posílit společensky odpovědné aktivity v neziskovém sektoru a pomoci tam, kde je to potřeba prostřednictvím svých lidských zdrojů. Každý zaměstnanec si může dle svého uvážení vybrat libovolnou společensky odpovědnou aktivitu, které se bude během dobrovolnického dne věnovat (Interní zdroj vybrané banky, rozhovor s expertkou na ESG).

Každý zaměstnanec nemusí sám od sebe vědět, jak a kde může pomoci či jak tyto dobrovolnické aktivity nalézt. Proto jsou interně napříč bankou komunikovány možnosti, kde a jak se mohou zapojit. Některé aktivity jsou pro zaměstnance organizovány interním eventovým či HR týmem, aby jim byl umožněn co nejsnazší způsob zapojení se (Interní zdroj vybrané banky, intranet).

Pro zaměstnance je k dispozici i skupina na platformě MS Teams, do které se může kdokoli připojit. Překlápí se do ní informace z intranetu, které se týkají udržitelnosti.

Jiná komunita pro lidi věnující se tomuto tématu neexistuje, jsou v bance však týmy, jejichž pracovní pozice obnáší věnování se udržitelným tématům a tyto týmy spolu navzájem spolupracují například na ESG reportingu (Interní zdroj vybrané banky, rozhovor s expertkou na ESG).

Expertka na ESG je názoru, že se udržitelnost propisuje téměř do každé interní komunikace, přestože se bezprostředně nemusí týkat udržitelného tématu. Většina kolegů si je vědoma toho, že banka má svou udržitelnou strategii, která je pro ni prioritní a stává se z ní přirozená součást podnikání. Tým ESG nejvíce interně využívá ke komunikaci intranet. Všem jsou k dispozici i veřejně dostupné sekce na webových stránkách banky, které se udržitelnosti věnují, lze zde najít sektorové politiky, konkrétní závazky banky, její produkty a služby pro klienty. Banka má speciální webové stránky věnované projektu Sdílené bankomaty a službám pro handicapované klienty. To samé platí pro Zprávy o udržitelném podnikání, ty nejdetailněji poskytují informace o udržitelných aktivitách a jsou přístupné všem (Interní zdroj vybrané banky, rozhovor s expertkou na ESG).

5.3 Vybraná banka a udržitelné vzdělávací moduly

V roce 2024 banka zařadila on-line akademii o udržitelnosti do svého portfolia povinných školení pro zaměstnance. Všichni zaměstnanci napříč republikou pracující na hlavní pracovní poměr museli projít on-line akademií o 5 modulech a samostatným on-line školením o udržitelnosti v dané bance. Interně vzniklo i nepovinné fyzické školení na téma udržitelnosti. Všechny tyto aktivity se týkají udržitelných témat, přes to měly velmi rozdílné ohlasy a oblibu. Informace o udržitelných vzdělávacích modulech v bance vycházejí z rozhovoru se specialistkou vzdělávání odpovědnou za udržitelné moduly.

5.3.1 Povinná on-line akademie

Povinná on-line akademie je vzdělávací platforma navržená pro zaměstnance mateřské společnosti a všech jejích dceřiných firem, která umožňuje ponořit se do světa ESG a CSR. Společnost vnímá udržitelnost jako klíčový prvek při nastavování firemních cílů a strategií, její ambicí je stát se lídrem v oblasti udržitelnosti na českém finančním trhu. Banka se zavázala k 10 strategickým iniciativám a chtěla by být vnímaná jako firma, pro niž je společenská odpovědnost strategickou prioritou. Cílem vzdělávacích modulů je přiblížit všem zaměstnancům rozsah potenciálních rizik souvisejících s nedostatečným řešením přírodních katastrof, kterými jsou klimatické změny nebo ztráta biodiverzity. Díky modulům

by zaměstnanci měli pochopit klíčovou roli a vliv stability přírodních ekosystémů na ekonomickou stabilitu (Interní zdroj vybrané banky, intranet).

Zaměstnancům byly postupně moduly zpřístupněny, aby nemuseli dělat všech 5 najednou. Každý modul měl významnou časovou náročnost a na jeho konci zpravidla čekal závěrečný test. Jedinou výjimkou byl pátý modul, který místo závěrečného testu obsahoval kontrolní otázky již v průběhu školení (Interní zdroj vybrané banky, rozhovor se specialistkou vzdělávání).

Všechny moduly této akademie se zabývaly tématy vycházející z teorie ESG. Akademii si sama vybraná banka nesestavovala, jedná se o vzdělávací model převzatý z její mateřské společnosti, která ho zprostředkovala (Interní zdroj vybrané banky, rozhovor se specialistkou vzdělávání).

Akademie se sice zařadila mezi povinná školení dané banky, ale na rozdíl od jiných povinných školení fungovala na zcela odlišné a pro zaměstnance neznámé platformě. Zaměstnanci jsou zvyklí na e-mailovou komunikaci z běžně využívané e-learningové platformy oznamující otevření nového školení a připomínající blížící se termín splnění, a i informaci o nesplnění školení po stanoveném termínu. Zaměstnanci k akademii obdrželi zprvu pouze e-maily o zpřístupnění nového modulu a až u posledních dvou modulů chodily upomínky o blížícím se datu jejich splnění. U jiných školení mohli několik e-mailů ignorovat, a i tak stihnout školení splnit. U akademie si toto chování dovolit nemohli a dle informací z rozhovoru se specialistkou na vzdělávání se následně divili, že mají nějaké školení vůbec splnit (Interní zdroj vybrané banky, rozhovor se specialistkou vzdělávání).

Tato akademie neměla u zaměstnanců příliš pozitivní ohlasy, mezi důvody, proč tomu tak nejspíš je, specialista vzdělávání řadí (Interní zdroj vybrané banky, rozhovor se specialistkou vzdělávání):

- technické provedení – akademie probíhala na vícero studijních platformách, které mezi sebou nebyly dobře propojeny, což vedlo například k pozdnímu propisování výsledků modulů;
- špatný překlad – k překladu do češtiny byl využit strojový překlad, který neměl dostatečnou kvalitu;
- nesprávnost nějakých informací – tým vzdělávání obdržel mnoho upozornění na nesprávnost faktických informací obsažených v akademii;

- robustnost – akademie se skládala z pěti modulů, které byly časově náročné a ještě téměř všechny obsahovaly závěrečný vědomostní test;
- nepřizpůsobení se lokálnímu kontextu – obsah školení vycházel z původní verze mateřské společnosti a nebyla v něm zahrnutá žádná data o ČR.

Mnoho zaměstnanců týmu vzdělávání psalo, že nerozumí tomu, proč mají danou akademii povinně splnit. Chápali, že je to dáno mateřskou společností, ale pracovníci na určitých pozicích neviděli smysl ani přidanou hodnotu školení. Taktéž tvrdili, že tyto znalosti pro svoji práci nepotřebují. Specialistka vzdělávání během rozhovoru uvedla: „Lidé si dovedou představit, proč mají povinné školení na bezpečnost práce, ale ve chvíli, kdy prodávají nějaký produkt na pobočce, tak nerozumí tomu, proč se mají dozvídat o klimatické krizi, není to totiž téma pro každého.“

Mimo e-mailovou komunikaci interně vznikly i další komunikační kanály k informování o dané akademii. Vznikla intranetová stránka s návody, video manuály a informacemi o tom, jak řešit případné technické problémy. Lidé ale nechtěli číst poskytované texty, požadovali přímý kontakt s kolegy z týmu vzdělávání, kteří jim napřímo pomáhali vyřešit individuální problémy. Tým vzdělávání reagoval zavedením poradny, kdy ve stanovené dny a čas byly fyzicky k dispozici proškolené aplikační trenérky a zaměstnanci se za nimi mohli zastavit s konkrétními potížemi (Interní zdroj vybrané banky, rozhovor se specialistkou vzdělávání).

Nevýhodou a předpokladem pro neúspěch akademie je i nedostatečná komunikace, zaměstnancům chyběly informace o přínosu školení. „Dalo by se říct, že jsme podle mě podcenili komunikaci toho, proč takovým školením mají lidé projít a proč je to pro ně důležité. Na druhou stranu, kdybychom měli každé povinné školení odkomunikovat lépe a udělat na něj reklamu, tak by to bylo velmi náročné. Když nad tím zpětně přemýšlím, možná jsme to v tomto případě měli odkomunikovat a stálo by to za to“ (Interní zdroj vybrané banky, rozhovor se specialistkou vzdělávání).

Negativní ohlasy na akademii se objevovaly i na interní zdi na MS Teams, kde zaměstnanci sdíleli své frustrace a nepochopení. Někteří také psali negativní zpětnou vazbu na e-mailovou schránku týmu vzdělávání, stěžovali si nejen na technické problémy, ale i na míru přínosu školení. „Nejvíce se ale ozývají lidé, kteří mají s něčím problémem či jsou ohledně něčeho nešťastní. Málokdo se ozve s tím, že se mu něco líbilo, či mu to přišlo přínosné“ (Interní zdroj vybrané banky, rozhovor se specialistkou vzdělávání).

Nepříliš oblíbená dosavadní verze akademie byla na konci roku 2024 ukončena a pracuje se na novém školení. To by mělo probíhat na typické e-learningové platformě, tudíž by k němu měla být i příslušná komunikace. Nové školení startující v říjnu roku 2025 se bude skládat ze dvou modulů, první bude obsahovat 5 či 6 videí, které dohromady budou trvat 60 minut. Druhý modul bude třiceti minutový a oba budou povinné pouze pro nováčky, kteří nesplnili předešlou on-line akademii (Interní zdroj vybrané banky, rozhovor se specialistkou vzdělávání).

5.3.2 Povinné on-line školení

Vybraná banka mezi povinná školení zařadila i on-line školení zaměřené pouze na její přístup k udržitelnosti. Toto školení na rozdíl od akademie bylo vnímáno pozitivně, a to především z důvodů (Interní zdroj vybrané banky, rozhovor se specialistkou vzdělávání):

- technické nezávadnosti;
- jednoduchosti školení;
- lokálních informací o tom, co firma reálně praktikuje v ČR.

Jedná se o školení, které se nepřevzalo od mateřské společnosti, ale bylo samo sestaveno a navrženo místním týmem vzdělávání za spolupráce s dalšími odpovědnými týmy. Toto školení bylo porovnáváno s akademií a zaměstnanci uváděli, že je na rozdíl od ní přínosné, celkově byla zpětná vazba pozitivního rázu.

5.3.3 Nepovinné fyzické školení

Nepovinné fyzické školení je tříhodinový interaktivní workshop využívající herní prvky k vysvětlení nejen jednotlivých příčin a možných důsledků klimatické změny, ale i jejich vzájemného propojení. Účastníci spolu skládají mozaiku příčin a důsledků klimatické změny, a to na základě informací a obrázků na hracích kartách. Přítomen je facilitátor, s jehož pomocí se snaží sestavit co nejvěrnější obraz toho, jakým způsobem klimatický systém planety funguje. Facilitátorem se mohl v roce 2023 stát kdokoliv z řad zaměstnanců, kdo se chtěl v této oblasti vzdělávat a absolvoval jednodenní školení od facilitátora z mateřské společnosti (Interní zdroj vybrané banky, rozhovor se specialistkou vzdělávání).

Školení je vhodné pro zaměstnance se zájmem o lepší pochopení příčin změn klimatu a možností, jak na ně mohou jako jedinci i jako celá společnost reagovat. Tuto tematiku

považuje banka za relevantní, jelikož vnímá klimatickou změnu za jednu z největších výzev, kterým lidstvo čelí. Je tedy dle ní důležité, aby jedinci pochopili principy toho, jak k ní vůbec dochází, aby se mohly vést informované debaty a dělat strategická rozhodnutí přispívající k vytvoření udržitelné budoucnosti. Na workshop se zaměstnanci mohou přihlásit jednotlivě, ale i jako celý tým (Interní zdroj vybrané banky, intranet).

Toto školení považuje specialista vzdělávání za nejprínosnější aktivitu ze všech udržitelných modulů fungujících v bance. Za důvod považuje mimo jiné i fakt, že školitelé jsou nadšení facilitátoři, kteří to dělají dobrovolně a se zápallem. Díky prezenční a hravé formě má školení větší přesah než on-line školení (Interní zdroj vybrané banky, rozhovor se specialistkou vzdělávání).

Cílem týmu vzdělávání do budoucna je více komunikovat možnost absolvování nepovinného fyzického školení, aby na něj chodili skuteční zájemci, a nikoliv zaměstnanci z donucení (Interní zdroj vybrané banky, rozhovor se specialistkou vzdělávání).

5.4 Vybraná banka a interní udržitelné eventy

Banka kromě udržitelných nepovinných školení dosud neuspořádala čistě udržitelný event pro své zaměstnance. Takové akce pořádá spíše pro své klienty, jedná se o jednotlivé workshopy a semináře na udržitelná témata, která jsou pro pozvané hosty – většinou zástupce středních a velkých firem – v danou chvíli relevantní. Veškeré informace níže vychází z rozhovorů se specialistkou eventů ve vybrané bance.

Eventový tým banky se již několik let snaží zakomponovat do procesu realizace akce udržitelné aspekty. Ty mívají podobu například spolupráce s lokálními dodavateli, vegetariánského a veganského občerstvení, neposkytování jednorázového nádobí či jiných předmětů, možnosti recyklace na akcích, výběru lokalit využívajících obnovitelné zdroje energií, poskytování ekologicky šetrných dárkových předmětů, anebo minimalizace tisku papírů na akci (Interní zdroj vybrané banky, rozhovor se specialistkou eventů).

V březnu roku 2023 banka uspořádala interní akci, na kterou bylo pozvaných 3000 zaměstnanců. Akce jako taková byla zaměřená na novou strategii, nicméně zde byla k dispozici i udržitelná zóna. V zóně si hosté mohli vyzkoušet interaktivní instalaci vzdělávající o hospodaření vodou, a to za pomoci rotopedu, jehož pohyb ovládá animovanou stěnu a dochází poté k naplnění sklenice vodou. Také zde byla k dispozici čistička vzduchu v podobě stěny vytvořené z moderních technologií a 6000 rostlin. Hostům byl nabídnut

i veganský a zero waste catering, vzdělávací stánky či informační panely o kompostování, redukcí odpadů, dobrovolnictví a potravin z cvrččího proteinu. Všechny aktivity byly hojně navštěvovány i kladně hodnoceny. Jednalo se však pouze o jednu zónu, zbylý catering na akci měl i jiné než čistě veganské možnosti (Interní zdroj vybrané banky, rozhovor se specialistkou eventů).

Specialistka si myslí, že je důležité, aby se eventový tým choval co nejvíce udržitelně a odpovědně. Z akcí musí být pro všechny zaměstnance jasné, že banka své udržitelné závazky myslí vážně a nejedná se pouze o iluzi, kterou chce navenek navodit. Tudíž je stěžejní, aby na interních akcích nebylo nic, co by bylo v rozporu se závazky banky. Na udržitelné aspekty jsou mnozí velmi citliví a není možné, aby se něco navenek či na intranetu tvrdilo a na akcích bylo jinak. (Interní zdroj vybrané banky, rozhovor se specialistkou eventů).

Není však v zájmu vedení banky ani týmu eventů nabízet na akcích například pouze veganské pokrmy. Specialistka tvrdí, že nechtějí extrémní změny kolegům nutit, avšak chtějí pouze umožnit vyzkoušení alternativ, na které si hosté mohou udělat svůj vlastní názor. Recyklaci, místní dodavatele a minimalizaci papírového materiálu považují v týmu již jako samozřejmost každé akce a snaží se nalézt i další způsoby, jak se chovat více odpovědně a udržitelně. V zájmu banky dělají interní změny udržitelnějším směrem, musí je však dělat neviditelně, aby to hosty nebylo následně vnímáno jako nucení ideologie, greenwashing či že nemají možnost chovat se dle svého normálu (Interní zdroj vybrané banky, rozhovor se specialistkou eventů).

Do budoucna zatím nejsou v oblasti interních eventů naplánované žádné změny, které by měly výrazně ovlivnit jejich podobu či komunikovaný obsah. Nadále pokračují v podobném režimu, který je v souladu se závazky banky, avšak není příliš extrémní či nutící hosty vyjít ze své komfortní zóny a toho, na co jsou zvyklí, to totiž vede spíše k rozhořčení a nespokojenosti s danou akcí (Interní zdroj vybrané banky, rozhovor se specialistkou eventů).

6 ANALÝZA DOSAVADNÍCH AKTIVIT A INTERNÍ KOMUNIKACE UDRŽITELNOSTI

Cílem analýzy je zjistit, jaké aktivity či informace týkající se udržitelných témat vybraná banka doposud komunikovala, skrz který komunikační kanál a s jakou frekvencí. Hlavními kritérii analýzy jsou druh informace, obsah sdělení, využitý komunikační kanál a frekvence.

Banka využívá pět různých kanálů, skrz které komunikuje se svými zaměstnanci. Některé umožňují čistě jednosměrnou komunikaci, na kterou nemohou zaměstnanci přímo reagovat jako sdělení skrz intranet a newsletter. Například tým či zeď na MS Teams umožňují reakce od zaměstnanců, a tedy oboustrannou komunikaci.

Intranet má převážně informativní funkci, v Tabulce 2 je podrobněji popsán obsah jednotlivých sdělení týkajících se udržitelnosti, a i jejich četnost. Zaměstnanci tímto způsobem získávají různé zajímavosti například o nadaci banky a jejích aktivitách, ale i inspiraci, do jakých udržitelných projektů se mohou zapojit. Nechybí ani informování o tom, když banka vyhraje nějakou udržitelnou cenu či když se zástupci banky vyjde rozhovor na udržitelné téma.

Tabulka 2: Sdělení přes Intranet

Druh informace	Obsah sdělení	Komunikační kanál	Frekvence sdělení
Benefity	Dny zdraví pro zaměstnance	Intranet	Jednou až dvakrát za rok
Benefity	On-line vysílání pro zaměstnance k zlepšení jejich mentálního zdraví	Intranet	Jednou až dvakrát za rok
Benefity	Slevy na ekologické dárky	Intranet	Příležitostně (cca. 2x za rok)
Inspirace	Rozhovory či vystoupení zástupců banky na udržitelná témata	Intranet	Příležitostně (cca. 10x za rok)
Inspirace	Podcasty na udržitelná témata	Intranet	Jednou až dvakrát za rok
Inspirace	Motivační příběhy zaměstnanců, jaké nápomocné aktivity dělají	Intranet	Jednou za 2-4 měsíce
Inspirace	Neplýtvání potravin s Nesněženo	Intranet	Příležitostně (cca. 2x za rok)
Zajímavost	Banka a její výhra udržitelné ceny	Intranet	Příležitostně (cca. 5x za rok)
Zajímavost	Vzdělávací aktivity banky pro veřejnost: finanční gramotnost a kyberbezpečnost	Intranet	Jednou za měsíc až dva
Zajímavost	Tiskové zprávy o ESG aktivitách	Intranet	Příležitostně (cca. 2x za rok)
Zajímavost	Iniciativa Sdílené bankomaty	Intranet	Příležitostně (cca. 5x za rok)
Zajímavost	Novinky v udržitelnosti banky	Intranet	Jednou za 2-4 měsíce
Zapojení zaměstnance	Nadace banky: její aktivity, podporované projekty, výše darů	Intranet	Jednou za 2-4 měsíce
Zapojení zaměstnance	Vánoční aukce Nadace či Týden s Nadací	Intranet	Jednou za rok
Zapojení zaměstnance	Měření uhlíkové stopy ve firmě	Intranet	Jednou až dvakrát za rok
Zapojení zaměstnance	Povodně 2024: Jak lze pomoci	Intranet	Příležitostně
Zapojení zaměstnance	Školení týkající se udržitelnosti	Intranet	Příležitostně (cca. 8x za rok)
Zapojení zaměstnance	Udržitelné aktivity a projekty, do kterých se mohou zaměstnanci připojit	Intranet	Jednou za 2-4 měsíce

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 3 znázorňuje sdělení newsletteru. Ten vychází každé úterý v odpoledních hodinách a přistává do e-mailové schránky všem zaměstnancům. Nejčastěji obsahuje 6 stěžejních sdělení na daný týden, která jsou stručně popsána a odkazují na detailnější článek na intranetu. Příležitostně je v něm zahrnuto i udržitelné sdělení, příliš velký prostor jim během roku ale není poskytnut.

Tabulka 3: Sdělení přes Newsletter

Druh informace	Obsah sdělení	Komunikační kanál	Frekvence sdělení
Inspirace	Rozhovory či vystoupení zástupců banky na udržitelná témata	Newsletter	Příležitostně (cca. 10x za rok)
Pracovní	Spuštění on-line povinného školení	Newsletter	Příležitostně (cca. 6x za rok)
Zajímavost	Banka a její výhra udržitelné ceny	Newsletter	Příležitostně (cca. 5x za rok)
Zapojení zaměstnance	Udržitelné aktivity a projekty, do kterých se mohou zaměstnanci připojit	Newsletter	Jednou za 2-4 měsíce

(zdroj: vlastní zpracování)

Banka má speciálně vytvořený tým na platformě MS Teams, do kterého se může kterýkoliv zaměstnanec připojit, a to v případě, že má zájem o informace na téma udržitelnosti. Tým má k únoru roku 2025 161 členů. Aktivita zde není velmi frekventovaná, což znázorňuje i Tabulka 4. Také na této platformě nedochází příliš k diskusím, přestože jsou všem členům umožněny.

Tabulka 4: Sdělení přes Tým v MS Teams

Druh informace	Obsah sdělení	Komunikační kanál	Frekvence sdělení
Zajímavost	Novinky v udržitelnosti banky	Tým v MS Teams	Jednou za měsíc
Zajímavost	Banka a její výhra udržitelné ceny	Tým v MS Teams	Příležitostně (cca. 5x za rok)
Zapojení zaměstnance	Školení týkající se udržitelnosti	Tým v MS Teams	Příležitostně (cca. 8x za rok)

(zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnanci mají k dispozici video archiv, na kterém jsou nahraná různá videa, jež by pro ně mohla být relevantní či zajímavá. Jedna sekce je dedikovaná videím o udržitelnosti, nejčastěji se jedná o medailonky zaměstnanců o specifických udržitelných aktivitách a pozvánky na různé akce s udržitelností spjaté. Mnoho videí však nevzniká a jejich frekvence není vysoká, což znázorňuje i Tabulka 5.

Tabulka 5: Sdělení přes Video archiv

Druh informace	Obsah sdělení	Komunikační kanál	Frekvence sdělení
Inspirace	Video medailonky zaměstnanců o udržitelných aktivitách	Video archiv	Jednou za 2-4 měsíce
Zajímavost	Video animace k udržitelnému produktu či službě	Video archiv	Jednou až dvakrát za rok
Zapojení zaměstnance	Video pozvánky na udržitelné akce, projekty	Video archiv	Jednou za 2-4 měsíce

(zdroj: vlastní zpracování)

Velmi často využívaným kanálem napříč celou bankou je zeď na platformě MS Teams, na kterou může každý zaměstnanec přidat libovolné sdělení. Zeď využívají zaměstnanci, kteří chtějí vyjádřit nějaký názor, nápad či rozpoutat diskusi se zbylými kolegy. Taktéž je to využíváno týmy HR, vzdělávání, komunikace, eventů a sponzoringu jakožto další platforma, kde mohou získat pozornost zaměstnanců. Jsou zde komunikována i udržitelná sdělení znázorněná v Tabulce 6 například benefity pro zaměstnance a různé aktivity vyžadující jejich zapojení. Tato platforma je nejvíce využívána k oboustranné komunikaci, diskuse v komentářích jsou velmi časté.

Tabulka 6: Sdělení přes Zed' na MS Teams

Druh informace	Obsah sdělení	Komunikační kanál	Frekvence sdělení
Benefity	Dny zdraví pro zaměstnance	Zed' na MS Teams	Jednou až dvakrát za rok
Benefity	On-line vysílání pro zaměstnance k zlepšení jejich mentálního zdraví	Zed' na MS Teams	Jednou až dvakrát za rok
Zapojení zaměstnance	Nadace banky: její aktivity, podporované projekty, výše darů	Zed' na MS Teams	Jednou za 2-4 měsíce
Zapojení zaměstnance	Vánoční aukce Nadace či Týden s Nadací	Zed' na MS Teams	Jednou za rok
Zapojení zaměstnance	Udržitelné aktivity a projekty, do kterých se mohou zaměstnanci připojit	Zed' na MS Teams	Jednou za 2-4 měsíce

(zdroj: vlastní zpracování)

Dílčím závěrem této analýzy je zjištění, že v bance se ke komunikaci udržitelných témat nejvíce využívá 5 komunikačních kanálů. Jedná se o kanály umožňující buď jednosměrnou komunikaci, anebo oboustrannou komunikaci. Sdělení mají charakter inspirující zaměstnance, či umožňující jim se zapojit v případě zájmu o danou problematiku. Mnohdy se komunikuje na vícero kanálech najednou, aby si jich všiml co největší počet zaměstnanců. Lze konstatovat, že komunikace udržitelnosti je nedílnou součástí interní komunikace. Její četnost však není příliš vysoká. Napříč kanály – kromě týmu o udržitelnosti v MS Teams – stále převyšuje výskyt jiných než společensky odpovědných nebo udržitelných témat.

7 ANALÝZA JIŽ ZÍSKANÝCH DAT Z VYHODNOCENÍ MINULÝCH EVENTŮ A ŠKOLENÍ BANKY

Zaměstnanci k vyjádření svého názoru nejčastěji využívají možnosti napsání vlastního libovolného příspěvku na firemní on-line zeď v MS Teams prostředí. Nejvíce se zde vyskytují příspěvky o tom, co se o bance v médiích píše, otázky, když si zaměstnanec neví s něčím rady a neví, na koho se obrátit, nápady, názory, ale i informace o změnách v produktovém portfoliu a ve službách pro klienty.

Z analýzy tohoto kanálu vychází najevo, že je využíván spíše k vyjádření nespokojenosti a rozhořčení s určitými situacemi nežli k vyjádření chvály a spokojenosti. Na zdi se objevily pouze negativní ohlasy na povinnou on-line akademii týkající se udržitelnosti, ani jeden zaměstnanec nezveřejnil kladné hodnocení. Nejčastěji si stěžovali na způsob přihlašování do e-learningové platformy, na irelevantní obsah školení pro jejich pracovní pozici a na technické problémy. Na zdi byl jedním zaměstnancem 15. listopadu 2024 zveřejněn negativní ohlas, který rozpoutal obsáhlou diskusi, obdržel 184 reakcí a 95 komentářů. Byly zveřejněny názory jako (Interní zdroj vybrané banky, zeď v MS Teams):

- „krkolomný způsob přihlašování“;
- „obsah školení je slabý a zbytečný“;
- „byly to skoro 3 zcela ztracené hodiny, které mi nepřinesly nic a vše v kurzu se s mou pracovní náplní míjí naprosto dokonale“;
- „školení je pravým opakem user-friendly prostředí“;
- „soudím, že 90 % otázek vzniklo přepsáním textu z francouzské Wikipedie, aniž by se někdo zabýval kontrolou, je-li to správně“.

Zaměstnanci k vyjádření názoru mohli využít hodnocení po absolvování akademie na e-learningové platformě. Z analýzy těchto reakcí lze konstatovat, že celkově měla povinná on-line akademie velmi negativní ohlasy, obdržela pouhých 1.7 hvězdiček z 5 a spousty negativních komentářů. Na druhou stranu, povinné on-line školení o udržitelnosti konkrétní banky obdrželo 3.9 hvězdiček z 5 a komentář „nejlepší modul ze všech“.

Někteří zaměstnanci psali přímo odpovědným interním týmům, do e-mailové schránky interního vzdělávání během průběhu akademie přibývaly desítky dotazů a stížností denně.

Zaměstnanci žádali vyřešení konkrétních situací a problémů, ale i sdíleli své názory jako například (Interní zdroj vybrané banky, e-mailová schránka týmu vzdělávání):

- „ztráta času, který by bylo možné věnovat své pracovní činnosti“;
- „školení bylo zbytečné, nepředalo mi žádné skutečně použitelné, zajímavé či přínosné informace“;
- „greenwashing“;
- „nedovedu si představit, proč bych jako zaměstnanec banky vyplňoval takovýto kurz“;
- „školení nikomu nic nepřinese, akorát obere spoustu lidí o vzácný čas, který by mohli trávit něčím užitečnějším“.

Diametrálně rozdílné jsou ohlasy zaměstnanců, kteří absolvovali nepovinné fyzické školení s hravým charakterem. Veřejně na zeď v MS Teams žádný ze zaměstnanců nepřidal pozitivní ani negativní hodnocení, avšak do e-mailové schránky týmu vzdělávání přišlo mnoho kladných recenzí. Kolegové vyzdvihovali hravou formu školení a přítomnost facilitátora. Z hodnocení vychází insight, že mnohé týmy v bance využily školení jako teambuildingovou aktivitu, která nejen stmelila jejich vztahy s kolegy, ale i prohloubila jejich znalosti o klimatické změně.

Jak již bylo zmíněno v podkapitole č. 5.4, banka v rámci akcí běžně myslí i na udržitelné aspekty. Ty byly v dotaznících spokojenosti s akcí pozitivně hodnoceny, avšak žádný ze zaměstnanců si vyloženě nestěžoval, když na akci naopak tyto aspekty k dispozici nebyly. Na jedné interní konferenci byl pro všechny hosty k dispozici pouze veganský catering, přestože si toto rozhodnutí nevyžádalo velkou nevoli, ve zpětné vazbě jako doporučení do budoucích akcí pár zaměstnanců navrhlo zahrnutí i jiné než čistě veganské stravy.

Dílčím závěrem této analýzy je zjištění, jak si banka doposud vedla v myslích jejích zaměstnanců v ohledu udržitelných aktivit. Vyšlo najevo, že nejhůře hodnocenou firemní aktivitou v této oblasti je povinná on-line akademie, která vyvolala mnoho negativních reakcí a rozsáhlé diskuse na platformě MS Teams. Naopak nepovinné fyzické školení sklízí řadu pozitivních ohlasů. Pozitivní ohlasy však nejsou interně natolik zveřejňovány a spíše se zaměstnanci veřejně vyjadřují ve chvíli, kdy jsou nespokojení a něčím rozzlobení.

8 POPIS A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ Z ROZHovorŮ

K získání relevantních dat pro účely této diplomové práce bylo provedeno deset polostrukturovaných individuálních rozhovorů s vybranými zaměstnanci, kteří odpovídají předem stanoveným kritériím a odpovídají i věku a pohlaví dle skladby zaměstnanců banky v České republice. V rozhovorech bylo participanty zodpovězeno dvanáct hlavních otázek doplněných o několik dílčích dotazů. První dvě otázky byly k prolomení ledů, tedy k rozmluvení participantů, navození otevřené a přátelské atmosféry, aby následně byli ochotni poskytnout co nejvíce informací u dalších otázek.

8.1 Vnímání udržitelnosti obecně i v kontextu vybrané banky

Obrázek 7 vyobrazuje slovní mrak odpovědí na otázku „Co si představíte pod pojmem udržitelnost?“. Čím častěji daná odpověď napříč participanty zazněla, tím větší je písmo daného slova či slovního spojení. Vychází najevo, že participanti si pojem udržitelnost nejvíce spojují s etickým chováním firem, ochranou životního prostředí a s chováním vůči planetě. Pro týmy, které v bance udržitelnost komunikují, je důležité vědět, co si pod pojmem zaměstnanci představují, aby tomuto smýšlení následně mohly způsob komunikace přizpůsobit.



Obrázek 7: Slovní mrak odpovědí na otázku „Co si představíte pod pojmem udržitelnost?“

(zdroj: vlastní zpracování)

Co se týká udržitelnosti v bance, participantů č. 8, 9 a 10 se shodli v tom, že negativně vnímají počet regulací, které je pracovně ovlivňují a které se neustále mění, je podle nich těžké mít v těchto změnách přehled a udržet s nimi krok. Banka tedy dosud svým zaměstnancům neposkytovala přehledné shrnutí těchto informací, které by jim nabízelo praktický přehled v dynamicky měnícím se prostředí. Neustálé změny vedou k frustraci zaměstnanců i ke zvýšené úrovni stresu, když neví, kde mají informace pohromadě nalézt.

Participant č. 6 uvedl, že pojem udržitelnost v současnosti polarizuje společnost, jelikož v lidech budí hodně emocí, a i diskusí. Jedná se o unikátní zmínku, která by se během stanovování nové strategie komunikace banky měla vzít v potaz, aby se k tématu udržitelnosti takto přistupovalo, tedy jako k tématu, na které jsou mnozí citliví a tudíž je vyžadováno šetrnější zacházení a přístup.

Mnozí participanté chválí benefity pro zaměstnance jako je dobrovolnický den, možnost zapůjčení elektroaut, ale i veganské bistro na centrále. Ohledně dobrovolnické dne si participant č. 9 myslí, že „přijde mi důležité, abychom byli aktivně zapojováni do takovýchto iniciativ“. Banka by i nadále měla toto téma komunikovat, protože napříč jejími zaměstnanci rezonuje a považují takovéto aktivity a aktivní zapojení za důležité.

Existují však i aspekty, které jsou v bance vnímány negativně, a sice dle participanta č. 1 „aktivity jsou trochu ve stylu od všeho trochu“ a „Chtějí dělat vše, ale dělají pak něco pořádně?“. Participant č. 4 si zase myslí, že „Moc o tom nemluvíme, a to jako ve smyslu dialogu. Já chápu, proč jsou naše procesy teď jiné než předtím, ale klienti a ani někteří kolegové to vědět prostě nemusí, a je úkolem banky, aby uměla odprezentovat i ty důvody, možné přínosy a následky, kdyby se tak nestalo.“ Zaměstnanci požadují, aby udržitelná témata banka komunikovala více srozumitelně a ve formě dialogů, ze kterých bude zcela jasné, proč se danými kroky banka ubírá a jaká jsou jejich pro i proti.

8.2 Vnímání dosavadní interní komunikace udržitelnosti vybrané banky

Participanté interní komunikaci udržitelnosti banky považují za nepravděpodobnou a nepřehlednou. Podle participantů si ten, kdo se zajímá o udržitelnost, musí sám provést rešerši a najít potřebné informace, což je od tématu odrazuje. O téma by se sami více zajímali, kdyby jim banka poskytovala pohromadě sepsanou komunikaci, která by se k zaměstnancům samovolně dostala.

Pozitivně jsou vnímány využívané komunikační kanály jako intranet a newsletter. Stěžejní funkcí intranetu, která by se měla zachovat, je možnost vyhledávání. Naopak by se mohlo zapracovat na zavedení možnosti interakce, to je však složitý úkol, aby nedošlo spíše k šíření negativity jako tomu je na zdi na platformě MS Teams, o níž participant č. 4 tvrdí: „Vždy se objeví negativní ohlasy, které mi kazí náladu a jsem z toho celkově skleslý, když pro nás v bance jiné týmy dělají hezké aktivity a vždy si tam jen lidé stěžují a chtěli by něco jiného, lepšího, jindy, jinde“.

Navíc ke komunikaci udržitelnosti v bance její zaměstnanci navrhnou aktivní rubriku na intranetové stránce s přehlednými informacemi o udržitelnosti, krátká videa sdílející zkušenosti kolegů, aktivnější tým na platformě MS Teams, podcasty s odpovědnými lidmi z banky či s vedením, anebo také možnost interaktivity skrz akce, debaty a workshopy.

Interní komunikace je v bance obecně považovaná za stěžejní, a to z důvodů udržování zaměstnanců informovanými, zvyšování zájmu zaměstnanců o firmu a pocitu sounáležitosti s firmou a jejími hodnotami. Participant č. 10 usoudil „Nedokážu si představit, že pracuji pro někoho, s jehož názory a hodnotami jsem v silném rozporu.“ Proto by banka měla komunikovat takové informace, které jim toto všechno umožňují.

Někteří zaměstnanci dokonce dávají interní komunikaci větší důležitost než té externí, a když se některé informace dozvídají dříve zvenku než zevnitř, vyvolává to v nich frustraci. Participant č. 4 by například chtěl, aby „nám interním lidem dali i nějaký detailnější popis, vysvětlení a možnost se doptat na jednotlivé strategické kroky a získat odpovědi“. Bylo by tudíž oceněno, kdyby banka interně informovala své zaměstnance o novinkách i změnách dříve, než se to dozví jinde.

8.3 Požadovaná interní komunikace udržitelnosti ve vybrané bance

Participant ve svých odpovědích uváděli, že by interní komunikace udržitelnosti měla být konzistentní, autentická, upřímná, důvěryhodná, srozumitelná, týkající se zaměstnanců, neinvazivní, transparentní, pochopitelná a vycházející z tvrdých faktů.

Ve vybrané bance by se měl začít komunikovat přínos jednotlivých udržitelných aktivit či rozhodnutí, co za nimi stojí, jak to ovlivňuje zaměstnance i klienty. Podle participanta č. 7 obecné informace neumí natolik zaujmout, když „nevím, co to znamená konkrétně pro mě“. S tímto tvrzením souhlasí i participant č. 8, který tvrdí, že „jakmile se to týká nás osobně, začneme se o tu komunikaci celkově více zajímat, vyhledávat ji a bude pro nás přínosná“.

Participant č. 6 i 9 jsou názoru, že by banka neměla poučovat a edukovat, ale měla by vést kontinuální dialogy se zaměstnanci a sdílet s nimi zkušenosti. Komunikace by měla být nenásilná, podle participanta č. 9 spíše dostupná těm, kteří se o to zajímají a ať si k tomu najde každý cestu sám. Každý zaměstnanec by měl mít možnost si vybrat, zdali tyto informace chce získávat. Toto by mohla nabídnout nová rubrika na intranetové stránce banky, kterou by mohl kdokoliv z řad zaměstnanců dobrovolně v případě zájmu sledovat či tým v MS Teams, jehož členem by se mohl jakýkoliv zaměstnanec stát.

Participant se shodují v tom, že by se měla komunikovat ta témata, která úzce souvisí s prací v bance a s bankou jako takovou, aby pro ně byla relevantní. Také by banka měla komunikaci vést v podobě dialogů, tedy umožnit doptání se a získání odpovědí, měla by zařadit formáty Q&A a sdílení zkušeností od interních i externích lidí do běžných formátů komunikace udržitelnosti se zaměstnanci.

Podle participanta č. 8 by mohla „interně vzniknout nějaká komunita, do které bych se mohla zapojit a vést debaty s dalšími kolegy z celé banky“. Banka doposud sice měla tým pro zájemce o udržitelnost v MS Teams, ten však není ani hojně komunikován, ani aktivní. Z toho důvodu není považován za skutečnou komunitu propojující zaměstnance a umožňující jim vést debaty.

8.4 Vnímání udržitelných školení ve vybrané bance

U participantů se objevovaly negativní ohlasy převážně na on-line povinnou akademii. Zaznělo však, že je důležité, aby zaměstnanci sami udržitelnosti rozuměli a že jim toto školení dalo potřebné informace a ucelený obrázek. Školení v lidech i kvůli technickým nedokonalostem vytvořilo negativní emoce vůči udržitelnosti jako takové. U on-line školení je stěžejní zajistit technickou dokonalost, jinak může dojít k vytvoření negativních asociací s daným tématem kvůli potížím se školením, zvláště když je školení napříč bankou povinné.

Naopak participant chválí interaktivní a hravou podobu fyzického školení, možnost zapojení se, debatování a doptávání se facilitátora na detaily. Participant č. 6 a 9 se shodli v tom, že si díky školení osvojili i další dovednosti jako spolupráci v týmu a opuštění své komfortní zóny. To je velká výhoda školení, která by mohla být interně propagovaná ke zvýšení zájmu o téma a proškolenosti v bance.

Zajímavým zjištěním bylo, že někteří využili fyzické školení jako teambuildingovou aktivitu. Participant č. 8 například uvedl, že „byl to takový edukační teambuilding, což bylo

spojení užitečného s příjemným“. Zazněl ale i názor, že školení posloužilo jako vhodná networkingová aktivita, díky které poznali nové kolegy. Tyto výhody by se v bance taktéž mohly začít využívat v rámci propagace školení jako takového a ke spojení udržitelnosti i s dalšími aktivitami a přidanými hodnotami.

Shodli se, že fyzické školení již není interně příliš komunikované a někteří dokonce ani neví, zdali je stále aktivní. Dále zazněl názor „blbé je, že je jedno takové školení a možnost se v udržitelnosti nějak posouvat dál interně neexistuje, co je můj další krok?“. Banka v tuto chvíli přestala zcela komunikovat udržitelná školení, což je potřeba změnit a zároveň neumožňuje skutečným zájemcům možnost dalšího posunu, což může vést ke stagnaci zájmu zaměstnanců a ztrátě potenciálu rozvoje tématu.

Nejvíce by zaměstnancům vyhovovaly dvouhodinové dobrovolné fyzické semináře s debatní částí na konci, na které by však bylo možné se přihlásit i on-line. Zájemci by ocenili, kdyby se interně sdílely konkrétní zkušenosti a školení šla do větší hloubky.

8.5 Vnímání interních akcí ve vybrané bance

Participantů považují za stěžejní komunikační kanál on-line i fyzické akce banky, na kterých mohou pokládat své otázky přímo vedení. Participant č. 6 si myslí, že „to je podle mě to nejdůležitější, že si to vedení najde čas na své zaměstnance, ať už jsou na jakékoliv pozici a věnují se jim, nevyhýbají se nepříjemným tématům a zodpoví vše“. To lze považovat za stěžejní výhodu fyzických akcí, která se dá interně propagovat a odkomunikovat.

Doposud banka pořádala akce, které podle participantů umožňovaly interakci, okamžité diskuse, setkání s vedením, prohlubování vztahů i pocitu zapojení. Negativně je vnímaná dosavadní forma pracovních částí, obsahově je podle participanta č. 7 „vágní, nekonkrétní až obecná“ a podle participanta č. 3 by se tato část dala pojmout jinak, než „že jen člověk sedí a dvě hodiny poslouchá, jak mu někdo z vedení něco povídá“. Participant č. 10 si dokonce myslí, že by se daly prezentace zcela přeskočit, protože jsou zaměstnancům dostupné na intranetu a místo nich by se vedení mohlo věnovat odpovědím na otázky od zaměstnanců. Banka by měla do budoucna změnit svůj přístup k obsahu akcí, aby jím zaměstnance neodradila od účasti a spíše jim umožnila to, co od akcí vyžadují, tedy dialogy.

Frekvence akcí je v bance preferovaná vyšší, avšak za předpokladu, že by měly i on-line či hybridní podobu. Participant č. 4 toto vyžaduje, protože „mě zajímá obsah, ale kvůli dojíždění se toho všeho musím vzdát a přijdu si velmi vzdálen od všeho dění“.

Banka by však neměla zcela zavrhnout fyzické akce. Participant č. 1 je názoru, že „za osobní setkání člověk nic nedá“. Participant č. 6 si myslí, že „nám tu chybí osobní kontakt a setkání“ a participantovi č. 8 v bance chybí „komunita a spojení napříč segmenty“. Všechny tyto aspekty fyzické akce banky umí nabídnout, když se správně stanoví jejich cíl.

9 HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ ANALÝZ A VÝZKUMU

Banka k interní komunikaci udržitelnosti využívá 5 komunikačních kanálů. V bance je jakožto aktivita související s udržitelností nejhůře hodnocená povinná on-line akademie z důvodů časové náročnosti, technickým závadám, ale i faktu, že je povinná. Na rozdíl od ní je nepovinné fyzické školení napříč zaměstnanci pozitivně vnímané, umožňuje totiž větší interakci, přímou komunikaci, možnost debatovat i doptávat se na detaily.

Participant vidí důležitost interní komunikace v tom, že je to možnost, jak mohou být informovaní a cítit sounáležitost. Negativně však vnímají to, že se mnohé informace dozvídají dříve z externích kanálů než z těch interních.

Na udržitelnosti je participanty negativně vnímán zvyšující se počet regulací, které je v práci ovlivňují a ve kterých je těžké udržet přehled. Udržitelnost je zároveň považována za téma polarizující společnost tím, že v lidech budí mnoho emocí. Participant by chtěli, aby banka udržitelnost komunikovala více srozumitelně a tak, aby se to k nim dostalo samovolně. Banka by měla začít vést kontinuální dialogy se svými zaměstnanci na udržitelná témata. Interní komunikace udržitelnosti by měla být pravidelná, autentická a neinvazivní. Zároveň relevantní, a to díky tomu, že se bude týkat toho, jaký vliv má na zaměstnance. I udržitelná školení či workshopy by měly být na dobrovolné bázi, ať se zapojují pouze ti, kteří se o to vskutku zajímají.

Na fyzických akcích oceňují možnost interakce, okamžitých diskusí, setkání s vedením, poznávání nových kolegů i možnost doptávání se. Ocenili by i on-line a hybridní formáty akcí.

9.1 Silné a slabé stránky dosavadní interní komunikace udržitelnosti i udržitelných aktivit

Ze dvou analýz i ze získaných dat z polostrukturovaných individuálních rozhovorů lze usoudit, jaké jsou silné, ale i slabé stránky dosavadní interní komunikace udržitelnosti i udržitelných aktivit vybrané banky. Identifikace těchto stránek poslouží k lepšímu pochopení dosavadní situace a také k navrhnutí relevantních možných změn do budoucna.

Níže na Obrázku 8 jsou nalevo vyobrazeny silné stránky a napravo slabé stránky dosavadní komunikace i aktivit. Mezi stěžejní silné stránky patří komunikace o zaměstnaneckých benefitech, které byly napříč participanty velmi kladně hodnoceny. Dosavadní komunikace se týká především dobrovolnického dne a možnosti zapojení se

do různých aktivit. Jakožto další silnou aktivitou je vnímán intranet dané banky, na němž participanti oceňují jeho přehlednost, aktuálnost, možnost vyhledávání, a i to, že je neinvazivní. Pozitivně byla hodnocena i frekvence newsletteru, která je dle jejich názoru dostatečná a shrnující to nejdůležitější za jeden týden.

Mezi silné stránky v dosavadních udržitelných aktivitách patří nepovinné fyzické školení, které má napříč zaměstnanci velmi pozitivní ohlasy hlavně z důvodu interaktivní a hravé formy. Dále je síla banky i v jejím portfoliu produktů pro klienty, mezi něž patří vřele hodnocené produkty i služby pro handicapované klienty či projekt Sdílené bankomaty.

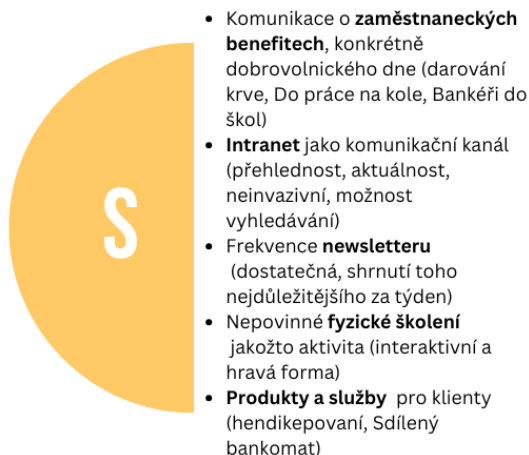
Slabou stránkou dosavadní komunikace udržitelnosti je její nepravidelnost, neucelenost, nepřehlednost a slabší zastoupení v porovnání s jinými tématy. Participanti také zmínili, že jim chybí komunikace ve formě dialogů, banka by podle nich měla odprezentovat důvody svých jednotlivých kroků, jejich přínosy i následky. Negativně vnímají i fakt, že se mnohé informace dozvídají dříve z externích kanálů než z těch interních.

Stěžejní slabou stránkou udržitelných aktivit banky je povinná on-line akademie, která si své negativní ohlasy zasloužila především na základě jejího nedokonalého technického provedení, překladu, robustnosti, nepřizpůsobení lokálnímu kontextu a časové náročnosti.

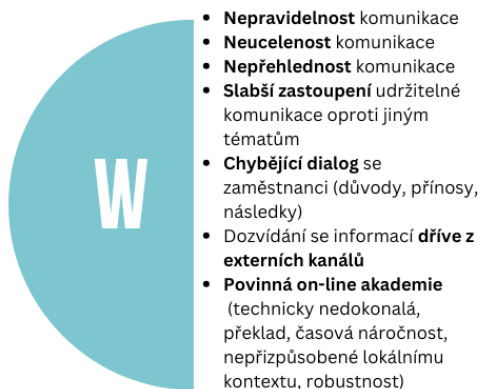
Příležitosti a hrozby jsou identifikovány a podrobněji popsány v projektové části práce, konkrétně v podkapitole č. 11. 3. 1.

SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY

SILNÉ STRÁNKY



SLABÉ STRÁNKY



Obrázek 8: Silné a slabé stránky dosavadní interní komunikace udržitelnosti a udržitelných aktivit v bance

(zdroj: vlastní zpracování)

9.2 Zodpovězení výzkumných otázek

Na základě získaných dat lze zodpovědět tři předem stanovené výzkumné otázky. K zodpovězení otázek se vychází především z dat získaných prostřednictvím rozhovorů.

9.2.1 VO₁: Jak by podle zaměstnanců měla vybraná banka interně komunikovat udržitelná témata?

Mezi participanty rezonují návrhy, aby komunikace udržitelnosti na zaměstnance byla pravidelná a kontinuální. Dále, aby byla transparentní, otevřená a založená na tvrdých datech, která lze z důvěryhodných zdrojů doložit. Komunikace by hlavně měla být relevantní pro zaměstnance, tedy vše, co se komunikuje, by se mělo týkat zaměstnanců a jejich práce.

Komunikace by neměla být plošná, ale pouze pro zájemce, neměla by mít invazivní charakter, aby si k udržitelnosti mohl každý najít svou vlastní cestu svým tempem. Komunikovat by se mělo především ve formě dialogů, vysvětlování a sdílení zkušeností, aby zaměstnanci porozuměli do větší hloubky jednotlivým tématům a rozhodnutím.

Kanálem ke komunikaci by mohl být intranet s aktualizovanou rubrikou na udržitelnost, která je přehledná, dá se v ní vyhledávat a obsahuje veškeré informace, které by jednoho

mohly zajímat. Další možností je aktivnější tým na platformě MS Teams, který bude své členy zásobovat informacemi o udržitelnosti.

Zaměstnanci projevili zájem i v krátkých videích, podcastech či v akcích s vedením, na kterých by byla část dedikovaná otázkám a odpovědím.

9.2.2 VO₂: Jaká udržitelná témata vnímají zaměstnanci pozitivně?

Participanty jsou pozitivně vnímaná témata týkající se jejich zaměstnaneckého benefitu, kterým je dobrovolnický den. Vidí důležitost v tom, aby byli zapojeni do dobročinných aktivit a mohli se na tom sami podílet.

Dále pozitivně vnímají komunikaci ohledně těch udržitelných informací, které se jich napřímo týkají a ovlivňují je v práci či i v osobním životě. Kladně hodnotí i komunikaci o udržitelných produktech či službách, které banka nabízí svým klientům jako je projekt Sdílené bankomaty či služby a produkty pro handicapované klienty, které souvisí se společenskou odpovědností banky.

Nejvíce vyhovuje oboustranná komunikace v podobě dialogů s odpovědnými týmy či osobami z banky. Kladně hodnocené je i fyzické školení, které o udržitelném tématu komunikuje hravě a umožňuje zaměstnancům interakci. Ojedinělým zjištěním je i to, že školení bylo využito jednak jako teambuildingová aktivita, jednak jako vhodná networkingová příležitost k poznávání nových kolegů.

Nejvíce oceňují fyzické i on-line akce, na kterých se mohou doptat na to, co je nejvíce zajímavé, a to i v ohledu ESG a společenské odpovědnosti. Uvítali by i hybridní podobu akcí, jelikož je pro některé mnohdy dojíždění na fyzické akce složité a když se akce nezúčastní, cítí se být mimo dění v bance.

9.2.3 VO₃: Jaká udržitelná témata vnímají zaměstnanci negativně?

Negativně vnímají hlavně tu komunikaci, která je invazivní či povinná. To podle jejich názoru vede k tomu, že se v nich probouzí negativní emoce, které se jim s udržitelností jako takovou spojují.

Nepřejí si dostávat informace čistě o strategických udržitelných cílech banky, ale chtěli by vědět detaily, tedy například to, co vedení k těmto cílům vedlo, jaké jsou jejich přínosy a případně i následky, kdyby tak neučinili. Vyžadují konkrétní stanoviska a vysvětlení. Obecné informace o udržitelnosti považují za vzdálené a irelevantní pro jejich pracovní

pozici. Jakmile jim není vysvětleno, jak se jich to přímo dotýká či jak je to ovlivní, nevidí důležitost takového sdělení a spíše ho ignorují.

I jakákoliv komunikace vedená jednosměrně bez možnosti interakcí a diskusí je negativně vnímaná. Zároveň jim vadí, že komunikace je nekonzistentní a nepřehledná, neví, na kterých interních kanálech ji mají vyhledávat a samovolně se k nim nedostává. Všímají si spíše odlišných témat a udržitelnost vnímají především z externích kanálů, což považují za nesprávné a přáli by si, aby tomu tak do budoucna již nebylo.

Na akcích by se jim nelíbila komunikace v podobě příliš extrémních změn, kdyby například přišli zcela o možnost si na akci k jídlu dát živočišné produkty.

10 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ ZJIŠTĚNÍ PRO PROJEKTOVOU ČÁST

Povinnou on-line akademii vnímají zaměstnanci negativně i z toho důvodu, že je povinná, což dle participantů spíše poštvává lidi proti udržitelnosti jako takové a spojuje ji v jejich myslích s negativními emocemi. Zajímavostí je, že nepovinné školení bylo mnohými využito jako teambuildingová aktivita či jako možnost networkingu a poznávání nových tváří. Negativně vnímají, že se v současnosti školení již nekomunikuje a že pro zájemce neexistuje další možnost vzdělávání se v tomto ohledu v rámci banky.

Interní komunikaci vnímají jako možnost informovanosti a sounáležitosti. Chtěli by se o strategických krocích a rozhodnutích banky dozvídat dříve než veřejnost a chtěli by detailnější vysvětlení těchto kroků, a i možnost debat s vedením. Banka podle participantů nejhojněji komunikuje skrz intranet a newsletter. Mimo jiné vnímají i důležitost on-line či fyzických akcí.

Dosavadní interní komunikace udržitelnosti není považovaná za silnou a dostatečnou. Banka by měla komunikovat s důrazem na to, jak to ovlivní zaměstnance i jak mohou být sami nápomocní, měla by vést dialogy a umět odprezentovat důvody, proč došla k určitým rozhodnutím, jaké jsou možné přínosy, ale i následky, kdyby tak neučinila.

Interní komunikace udržitelnosti by měla být na bázi dobrovolnosti, aby se každý mohl sám rozhodnout, zdali danou komunikaci chce obdržet. Měla by být pravidelná a týkající se zaměstnanců. Jako formy této komunikace jsou navrženy pravidelné informace na intranetové stránce ve vlastní rubrice, krátká videa, aktivní činnost týmu v MS Teams, podcasty či akce různých podob. Měla by mít formu dialogů, sdílení zkušeností či jinou interaktivní a hravou formu. Nepovinná udržitelná školení či workshopy by nejvíce vyhovovaly ve formě maximálně dvouhodinových hybridních akcí, jejichž součástí by byly i debaty a diskuse.

Na fyzických akcích by změnili obsahovou část prezentací, které jsou někdy vedeny v příliš obecné rovině a preferovali by spíše možnost debat či otázek a odpovědí. Vyžadují sice i on-line a hybridní akce, avšak kladou důraz i na fyzické akce, v bance dle jejich názoru chybí osobní setkání a komunita.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

11 NAVRŽENÍ PROJEKTU V PODOBĚ MANUÁLU INTERNÍ KOMUNIKACE UDRŽITELNOSTI VE VYBRANÉ BANCE

Projektové řešení diplomové práce má charakter manuálu interní komunikace udržitelnosti ve vybrané bance respektující zásadní milníky v podobě závěrů z výzkumu v oblastech interní komunikace, eventů a vzdělávání zaměstnanců. Manuál obsahuje konkrétní doporučení budoucích aktivit jednotlivých týmů banky, která vycházejí přímo z dat získaných z polostrukturovaných individuálních rozhovorů s vybranými participanty z řad zaměstnanců. Doporučení by měla být relevantní nejen pro již zmiňované interní týmy, ale případně i pro samotné vedení banky, jehož prioritou je mimo jiné i podpoření zájmu o udržitelnosti u svých zaměstnanců.

11.1 Účel a cíl projektu

Udržitelnost je v bankovním sektoru aktuálním a hojně opomíjeným tématem, o kterém by se mělo komunikovat nejen externě, ale i interně. Komunikace by proto měla reflektovat přání zaměstnanců týkající se její podoby, frekvence i formátu, aby pro ně byla relevantní a především přínosná. Na základě získaných dat lze určit, jaké změny by si samotní zaměstnanci banky přáli, a i jaké dosavadní aspekty nevnímají pozitivně. Manuál z těchto poznatků vychází tak, aby odpovídal skutečné situaci uvnitř banky.

Manuál má za cíl přehledně reagovat na současnou situaci interní komunikace udržitelnosti v bance. Obsahuje návrhy konkrétních řešení pro jednotlivé týmy banky, které by měly řešit jednotlivé stinné stránky dosavadní komunikace a vést k zavedení takové komunikace, která bude zaměstnancům vyhovovat. Tento manuál poslouží především týmům interní komunikace, vzdělávání, ESG expertů a eventů, aby společnými silami mohly nastavit nový způsob i přístup ke komunikování udržitelných témat interně v bance.

11.2 Zdůvodnění potřeby projektu

Hlavním důvodem, proč je potřeba vytvoření manuálu, na jehož základě je možné sestavit zcela novou strategii interní komunikace udržitelnosti ve vybrané bance, je, že doposud byla udržitelnost interně negativně vnímaná, a to hlavně z důvodu povinné on-line akademie, která byla časově náročná, technicky nedokonalá a hlavně povinná pro všechny zaměstnance, což vedlo k vytvoření negativních asociací v myslích zaměstnanců s pojmem udržitelnost. Banka má za cíl toto nevhodné vnímání udržitelnosti pozměnit k lepšímu.

K odůvodnění lze využít i analýzu SPIN, tedy S jako situace (ve které se banka v současnosti nachází), P jako problém (který je způsoben danou situací), I jako implikace (neboli dopad) a N jako nutnost (neboli co je potřeba udělat ke změně). Tabulka 7 níže tuto analýzu reflektuje.

Tabulka 7: SPIN analýza

Vytvoření manuálu Manuál umožňuje odpovědným interním týmům v bance pochopit, co a proč bylo doposud interně negativně vnímáno na interní komunikaci udržitelnosti, aby podle těchto poznatků mohly stanovit novou strategii komunikace.	S – V bance není interně zavedená konzistentní komunikace udržitelných témat. Komunikace měla formu povinných školení, která byla pro zaměstnance irelevantní a celkově je vedena spíše jednosměrně bez možnosti dialogů, proto ji vnímají negativním způsobem.
	P – Zaměstnanci nerozumí všem aktivitám, které banka v ohledu udržitelnosti dělá a ani důvodům, proč je dělá.
	I – Bez zavedení nové komunikace udržitelnosti v bance za pomoci využití poznatků z manuálu by mezi zaměstnanci nadále panovaly spíše negativní emoce vůči udržitelnosti, což je nežádoucí, protože banka potřebuje aktivní účast svých zaměstnanců, aby měla šanci v těchto ohledech uspět, což má vliv na všechny její stakeholdery.
	N – Je potřeba vytvořit manuál, který obsahuje obsáhlá, konkrétní doporučení i návrhy řešení, které reflektují názory a přání zaměstnanců, aby byla komunikace udržitelnosti interně pozitivně vnímána.

(zdroj: vlastní zpracování)

11.3 Současný stav ve vybrané bance

Jak již bylo zmíněno, v současnosti není interní komunikace udržitelnosti v bance vnímána jejími zaměstnanci příliš pozitivně. Spíše ji považují za slabší ve smyslu frekvence i přidané hodnoty oproti jiným tématům, také za nepravdělnou, nepřehlednou a neucelenou. Zaměstnancům nyní chybí komunikace ve formě dialogů mezi nimi a vedením odpovědným za jednotlivé strategické kroky a za aktivity týkající se udržitelnosti. Dále nepovažují to, že se některé věci dozvídají dříve externě než interně, za správné a vyžadují v tomto změnu.

11.3.1 Příležitosti a ohrožení dosavadní interní komunikace udržitelnosti i udržitelných aktivit v bance

V praktické části byly v podkapitole č. 9. 1. popsány silné i slabé stránky dosavadní komunikace i aktivit. Níže jsou popsány příležitosti i ohrožení, která z nich vyplývají.

První příležitostí je umožnit více interakcí, dialogy a formáty Q&A na akcích, ale i v rámci komunikace skrz jiné kanály. Banka by mohla například umožnit reakce a interakce na intranetu, který je interně hojně využíván a doposud umožňoval pouze jednosměrnou komunikaci. Dále by se v bance mohla vytvořit samostatná rubrika na intranetové stránce, která se bude tématu udržitelnosti věnovat a nabízet tak zájemcům přehledné a ucelené informace, mnohdy dříve, než je to oznámeno veřejnosti. Taktéž by mohla být zavedená vyšší aktivita v již existujícím týmu dedikovaném udržitelnosti na platformě MS Teams, aby zde vznikl prostor pro novou komunitu.

Komunikace udržitelnosti by mohla mít i jiné podoby, které nebyly doposud využívány, například krátká videa s těmi nejdůležitějšími informacemi či podcasty, které jdou více do hloubky problematiky. Především by měla být snaha banky zaměřená na vytvoření pravidelné, neinvazivní a pochopitelné komunikace udržitelnosti, která je založená na tvrdých datech.

Největším ohrožením, kdyby se nic nezměnilo, je prohloubení negativních emocí vůči udržitelnosti jako takové napříč zaměstnanci a snižování tak šance banky na úspěch v udržitelném ohledu, který je od ní požadován legislativou i její mateřskou společností. Dalším ohrožením je neinformovaný zaměstnanec, který nerozumí strategii banky jako takové a jejím krokům, což vede k nesdílení hodnot zaměstnance s bankou, a tedy i k možnému odchodu z banky k jinému zaměstnavateli, s jehož hodnotami souzní. Možným ohrožením je i nařčení z greenwashingu či z rozporu mezi tím, co banka navenek říká a co interně dělá například na svých akcích.

Obrázek 9 znázorňuje přehledně jednak příležitosti, jednak ohrožení dané banky v ohledu interní komunikace udržitelnosti i jejích aktivit týkající se tohoto ohledu.

PŘÍLEŽITOSTI A OHROŽENÍ



Obrázek 9: Příležitosti a ohrožení dosavadní interní komunikace udržitelnosti a udržitelných aktivit v bance

(zdroj: vlastní zpracování)

11.4 Nositelé oprávněného zájmu a cílová skupina

Nositeli oprávněného zájmu neboli těmi, kterých se realizace manuálu dotkne, jsou týmy interní komunikace, interního vzdělávání, interních akcí a ESG expertů. Všechny tyto týmy mají v bance zodpovědnost za interní komunikaci udržitelnosti a zároveň měly na starosti i dosavadní komunikaci. Tytéž týmy by dostaly na starost i stanovení nové strategie komunikace mezi zaměstnanci, a to pod odborným dohledem výkonné ředitelky pro útvar Komunikace ve vybrané bance.

Manuál má vliv i na práci týmů HR či Sponzoringu, ti mají na starosti různé aktivity spojené například s dobrovolnickým dnem pro zaměstnance. Nový přístup k interní komunikaci udržitelnosti je relevantní i pro samotné vedení banky, jelikož se v rámci udržitelnosti v bankovním sektoru musí reportovat.

Další oddělení, které na jednotlivých řešeních bude muset pracovat, je IT. Ti budou mít na starost implementaci jednotlivých technických požadavků do praxe, od změn na intranetu přes zprovoznění hybridní formy akcí až po zajištění technické dokonalosti interních školení. Také se někdo musí postarat o grafické práce a o natáčení krátkých videí či podcastů.

Doporučeným řešením je, aby každý tým určil jednoho pracovníka odpovědného za interní komunikaci udržitelnosti a vznikl z nich tak tým interní komunikace udržitelnosti.

Z řad ESG expertů by se určil jeden hlavní, který by byl hlavní styčnou osobou, na které celý projekt nové strategie komunikace udržitelnosti stojí a která ho celý povede. Je třeba z ohledu zastupitelnosti, aby v projektu byly zapojené i další osoby, avšak vždy pouze jeden z týmu je pro daný projekt stěžejní a má rozhodovací právo za daný tým, ze kterého je vyslaný.

Jednotlivá doporučení a návrhy řešení mohou být komunikována na všechny zaměstnance banky v České republice, hlavní zaměření je na zaměstnance pracující na hlavní pracovní poměr, avšak komunikace bude přístupná i pro ty, kteří pracují na dohodu o pracovní činnosti či o provedení práce, případně i pro externí pracovníky, jelikož mají přístup k bankovnímu intranetu. Některá navržená řešení se však budou vztahovat pouze na ty zaměstnance banky, kteří sami projeví zájem o udržitelná témata a dobrovolně se rozhodnou, že komunikaci o udržitelnosti chtějí pravidelně dostávat.

11.5 Matice spolupráce a zodpovědností

Tabulka 8 znázorňuje matici spolupráce a zodpovědností mezi jednotlivými nositeli. Jednotlivé činnosti odráží činnosti stanovené v časové ose daného projektu. Zodpovědnosti jsou rozděleny na tři hlavní typy – řídicí, věcné a schvalovací. Týkají se osmi nositelů, kterými jsou jednotlivé interní týmy v bance.

Tabulka 8: Matice spolupráce a zodpovědností na daném projektu

Zodpovědnosti	Nositelé zodpovědnosti							
	Výkonná ředitelka Komunikace	ESG experti	Interní komunikace	Interní vzdělávání	Interní eventy	IT oddělení	Grafici a další kreativci	Zaměstnanci
Ř: řídicí V: věcná S: schvalovací								
1) FÁZE PŘÍPRAV A PLÁNOVÁNÍ								
Přípravné schůzky týmů		Ř	V	V	V	V	V	
Rozdělení odpovědností a úkolů mezi týmy	S	Ř	V	V	V	V	V	
Návrhy textací	S	V	Ř				V	
Návrhy vizuálů	S	Ř	V				V	
Technická integrace jednotlivých řešení		V	V	V	V	Ř	V	
Příprava plánů frekvence komunikace	S	Ř	V					
Návrhy nových školení, workshopů	S	V		Ř	V			
Návrhy nových interních akcí	S	V			Ř			
Tvorba krátkých videí		V	Ř				V	
Tvorba podcastů		V	Ř				V	
2) PRE-TESTY								
Kontrola všech výstupů a příprava pre-testů	S	Ř	V	V	V	V	V	
Interní testování komunikace na vybraných zaměstnancích		Ř	V					V
3) ZPĚTNÁ VAZBA								
Získání zpětné vazby od zaměstnanců		Ř	V					V
Vyhodnocení jednotlivých zjištění		Ř	V					
4) ÚPRAVY								
Provedení úprav na základě zpětné vazby	S	Ř	V	V	V	V	V	
Zpracování požadovaných změn	S	Ř	V	V	V	V	V	
5) ZAHÁJENÍ KOMUNIKACE								
Implementace nové komunikace	S	Ř	V	V	V	V	V	

(zdroj: vlastní zpracování)

11.6 Návrh projektu

Tato část práce je dedikovaná konkrétním doporučením a návrhům řešení, které by po implementaci do interní komunikace udržitelnosti ve vybrané bance měly vést ke změně způsobu vnímání udržitelných témat napříč zaměstnanci banky.

Manuál jako takový navrhuje a popisuje konkrétní změny v komunikaci, které mohou v bance být provedeny od května do září roku 2025, aby se komunikace mohla týkat již

nového plánovaného povinného on-line školení udržitelnosti. Novému školení by tedy předcházela taková komunikace udržitelnosti uvnitř banky, která by měla být jejími zaměstnanci lépe vnímána, protože odráží jejich potřeby a přání.

Manuál obsahuje několik částí, první část je dedikovaná souboru hodnot, kterými se má nová strategie komunikace řídit v každém svém kroku. Další části jsou dedikovány jednotlivým odpovědným týmům, kteří se na interní komunikaci uvnitř banky podílejí.

11.6.1 Hodnoty nové strategie interní komunikace udržitelnosti

Níže jsou vypsány konkrétní hodnoty a pravidla, podle níž by se nová strategie interní komunikace měla vždy řídit. Každý krok a aktivita týkající se udržitelnosti by měla odpovídat těmto aspektům.

Pravidelná komunikace je prvním pravidlem, které je pro zaměstnance banky stěžejní. Musí se nastavit taková frekvence komunikace udržitelných témat, která nebude jako doposud nárazová a nekonzistentní. Začne-li se pravidelně komunikovat, udržitelnost jako téma se stane přirozenou součástí interních informací, které budou zaměstnanci dostávat.

Přehledná komunikace je dalším cílem nové strategie, banka svým zaměstnancům začne na jednom místě nabízet pohromadě sepsané důležité informace týkající se udržitelnosti, aby každý zaměstnanec věděl, kde je má vyhledávat.

Srozumitelnost je dalším stěžejním charakteristickým rysem nové komunikace o udržitelnosti, ta by měla být pro interní účely hlavně pochopitelná. Udržitelná témata jsou tedy přiblížena ve srozumitelných termínech, aby jim mohli porozumět všichni napříč bankou.

Komunikace je konkrétní, jde do hloubky tím, že vysvětluje jednotlivé kroky i jejich přínosy či možné následky v případě jejich neprovedení. Zaměstnancům je otevřeně a transparentně komunikováno, co za jednotlivými aktivitami a rozhodnutími stojí a co k nim vedlo.

Formáty dialogů a debat jsou nedílnou součástí komunikace, umožňují zaměstnancům pokládat otázky na odpovědné osoby a získávat konkrétní odpovědi na to, co je vskutku zajímavá, což může zaměstnance přivést k bližšímu vztahu k udržitelnosti. Tyto formáty zároveň needukují, ale umožňují a podporují otevřenou firemní kulturu.

Komunikace je nenásilná, neinvazivní a založená na dobrovolné bázi. V případě, že je potřeba něco odkomunikovat celoplošně, je s udržitelným tématem zacházeno opatrně s ohledem na to, že se jedná o polarizující a citlivé téma. V celoplošné komunikaci se zmiňují hlavní přínosy pro jedince a důvody, proč tomu tak je. Jinak je komunikace udržitelnosti dostupná všem, ale každý má možnost si vybrat, zdali tyto informace chce obdržet či nikoliv.

Nová komunikace tvoří a posiluje komunitu lidí se zájmem o udržitelnost v bance. Zároveň sdružuje ty, kteří mají nějaké dotazy, potřebují něco dovysvětlit či se chtějí v tomto ohledu vzdělávat.

Interně se snaží banka komunikovat dříve než externě, aby zaměstnanci získávali informace jako první přímo od svého zaměstnavatele, nikoliv z externího média. Výjimkou jsou určité informace jako jsou hospodářské výsledky banky či výše dividend pro akcionáře, které se interně nemohou odkomunikovat dříve a všichni je musí obdržet ve stejnou chvíli.

11.6.2 Konkrétní doporučení a návrhy pro tým interní komunikace a ESG expertů

Tým interní komunikace se zaměří na intranetovou stránku, konkrétně na vytvoření samostatné rubriky shromažďující veškeré informace a články o udržitelných tématech. Zaměstnanci budou odteď vědět, že kdykoliv budou potřebovat ohledně udržitelnosti získat informace, najdou je přehledně sepsané na jednom místě, na kterém mohou i vyhledávat pouze to, co je zajímavé. Rubrika bude obsahovat i přehled neustále měnících se regulací, které mají dopad na pracovníky banky. Doposud si museli sami dělat rešerši, což je od daných témat odrazovalo. Tato rubrika vyžaduje častější komunikaci udržitelných témat a prvotní vyhledání všech již existujících článků týkajících se udržitelnosti, zařazení je do správné rubriky a roztřídění je podle konkrétního tématu.

Na intranetu by mohl tým s pomocí IT oddělení zajistit možnost interakcí a reakcí, aby se nejednalo o komunikační kanál poskytující pouze jednosměrnou komunikaci, ale aby měli zaměstnanci možnost na daná sdělení reagovat a případně se na cokoliv doptat. Tým interní komunikace by měl na starost i ono získávání odpovědí na jejich dotazy od odpovědných osob v bance.

Dalším komunikačním kanálem je newsletter, ten je běžně vnímán jako týdenní shrnutí těch nejdůležitějších informací. Pro zájemce o udržitelná témata je zaveden udržitelný newsletter, který vychází jednou za měsíc a shromažďuje to nejdůležitější ze světa

udržitelnosti. Každý zaměstnanec má možnost tento newsletter odebírat a zároveň se z něho kdykoliv odhlásit.

Založený tým věnující se udržitelnosti na platformě MS Teams začíná mít vyšší aktivitu a je komunikován jakožto komunita, které je umožněno společně interagovat a získávat další poznatky v daném ohledu. Pro tuto komunitu lidí jsou pořádány navíc workshopy, debaty či školení na udržitelná témata, aby se její potenciál co nejvíce rozvíjel a vznikla tak skupina lidí uvnitř banky, která se udržitelností zabývá. Tým komunikace by členy této komunity mohl oslovit ke spolupráci na jednotlivých krátkých videích i podcastech, nebo z nich udělat ambasadory pro udržitelnost v bance.

Zmiňovaná krátká videa mohou posloužit jako stručné přehledy o udržitelných tématech, které rychle a efektivně doručí informace k recipientům. Naopak podcasty umožňují jít do větší hloubky problematiky, podívat se na ni z vícero úhlů pohledu a nabídnout různé názory i přístupy.

Obecně jsou v jakékoliv komunikaci prezentovány důvody pro jednotlivá rozhodnutí i aktivity, rovněž také jejich přínosy, následky a detailnější popisy, aby všichni zaměstnanci těmto krokům porozuměli. Nejvíce komunikována jsou ta témata, která se týkají banky, práce v bance, zaměstnanců banky a vlivu na jejich práci. Komunikace nemá cíl edukovat své zaměstnance, ba naopak je jejím hlavním účelem vedení kontinuálních dialogů a sdílení zkušeností, aby se všichni mohli cítit být součástí.

11.6.3 Konkrétní doporučení a návrhy pro tým interního vzdělávání

Hlavním úkolem týmu interního vzdělávání, na nějž soustředí téměř veškerou svou pozornost, je nové povinné školení udržitelnosti. Musí zajistit jeho technickou dokonalost a fungování, aby se neopakovala situace s předešlou povinnou on-line akademií.

V případě komunikování povinných školení je třeba transparentně pojmenovat důvody, proč je školení povinné, v čem spočívá jeho hlavní přidaná hodnota i přínos pro zaměstnance. Tým musí být dopředu připravený na možné komplikace, na nutnost odpovídat zaměstnancům na jejich dotazy i na reagování na návrhy změn.

Cílem je zaměstnance neodradit povinným školením od udržitelnosti, naopak by se jejich zájem měl prohlubovat. Tomu může pomoci, když je školení časově nenáročné a je relevantní pro daný lokální kontext.

Podaří-li se v zaměstnancích probudit zájem o udržitelná témata, je třeba je ihned nasměrovat nejen na novou intranetovou rubriku, udržitelný newsletter i videa a podcasty, ale je potřeba jim umožnit i další rozvoj v edukaci. Tým může buď sám zajistit nová dobrovolná udržitelná školení, či je zprostředkovat u externího dodavatele pro skutečné zájemce, druhá varianta je finančně i časově snazší. To samé platí pro pořádání seminářů či workshopů, které by měly vždy obsahovat debatní část a možnost fyzické i on-line účasti.

Zároveň je nutné podpořit již existující dobrovolné fyzické školení fungující v bance, k vyššímu zájmu i účasti na školeních může vést komunikace školení jako vhodné teambuildingové aktivity, během níž spojí příjemné s užitečným. Taktéž lze školení prezentovat i jako networkingovou aktivitu pro ty, kteří rádi poznávají nové kolegy.

11.6.4 Konkrétní doporučení a návrhy pro tým interních eventů

Nedílnou součástí všech interních eventů se odted' stane formát Q&A umožňující zaměstnancům doptávat se na jakékoliv dotazy, které mají na vedení banky týkající se mimo jiné i udržitelných kroků a aktivit. Účast členů vedení na akcích je pro hosty důležitá a vyžadují ji. Možnost doptání se a získání odpovědí přímo od těch nejvýše postavených podpoří otevřenou a transparentní firemní kulturu v bance.

Stěžejní zůstává i nutnost, aby všechny ohledy interní akce byly v souladu s tím, co banka komunikuje navenek. Tedy, že podporuje snižování odpadů, preferuje obnovitelné zdroje energií, inovuje a podporuje digitalizaci.

Udržitelné aspekty akce však nesmí být příliš násilné, jinak hrozí, že budou vnímány jako nucení jedince k nějaké ideologii, se kterou nesouzní či že nemá jedinec možnost volby. To by mohlo vést i k nařčení z greenwashingu, což je nežádoucí. Veškeré udržitelné aspekty musí tedy být nenápadně zapracovány do eventů a prezentovány jako alternativní varianta, nikoliv jako jejich jediná možnost.

Akce začínají mít podobu hybridních akcí, tedy že se jich může zaměstnanec zúčastnit fyzicky, ale i on-line. Komunikují se však i přínosy osobního kontaktu, setkání, komunity a spojení napříč segmenty, protože ty jsou potřebné pro lepší navození pocitu sounáležitosti s firmou. V tomto ohledu je potřeba vytvořit i registrační stránky, aby bylo před každou akcí jasné, kolik lidí se zúčastní fyzicky, aby se zbytečně neplatil pronájem větších prostor či catering pro vícero lidí. Finančně, personálně i technicky náročnější je zajištění, aby všechny akce běžely i v on-line světě a bez komplikací všem fungovalo přihlášení se na ně.

11.6.5 Návrh manuálu

Obrázek 10 znázorňuje čistě ilustrativní návrh vizualizace navrhovaného manuálu, konkrétně obsahuje soubor hodnot a pravidel, podle kterých se nová interní komunikace udržitelnosti v bance řídí. Osm hlavních aspektů by mělo být dodržováno napříč všemi komunikačními kanály, informacemi i aktivitami, aby udržitelná témata byla zaměstnancům komunikována v co největším souladu, aby dávala dohromady smysl. Jedná se o hodnoty a pravidla, která jsou detailně popsána v podkapitole číslo 11. 6. 1.

Veškeré vizuály navržené v této diplomové práci jsou skutečně pouhými amatérskými ilustrativními návrhy pro splnění jejího účelu. Při skutečné realizaci návrhů by se k vytvoření vizuálů oslovili profesionální grafici, kteří by vytvořili takové vizuály, které odpovídají logo i brand manuálu vybrané banky. Návrhy obsahují především představu o textech z marketingového hlediska, které by grafici následně zpracovali.

Tento manuál hodnot a pravidel využijí především odpovědné interní týmy, které mají na starost práci na nové komunikační strategii od textací přes vymýšlení obsahu až po návrhy udržitelných školení i workshopů a akcí. Manuál poslouží jako přehledné vodítko jednotlivých aktivit, ve kterém jsou hlavní atributy nové komunikace popsány. Atributy vychází z potřeb, přání a námětů na změny přímo od zaměstnanců vybrané banky.

HODNOTY & PRAVIDLA

INTERNÍ KOMUNIKACE UDRŽITELNOSTI

1 Pravidelná

Udržitelná témata jsou uvnitř banky komunikována na bázi pravidelné frekvence, aby se stala přirozenou součástí interní komunikace

2 Přehledná

V bance jsou udržitelná témata poskytována přehledně na jednom místě, aby každý věděl, kde je může vyhledávat

3 Srozumitelná

Komunikace udržitelnosti je pro zaměstnance pochopitelná, přiblížená ve srozumitelných termínech, aby jí všichni mohli rozumět

4 Konkrétní a detailní

Jsou transparentně komunikovány detailní informace prohlubující důvod jednotlivých kroků, jejich přínosů i následků

5 Formát dialogů

Nedílnou součástí komunikace jsou formáty dialogů, debat a Q&A umožňující pokládat otázky a získávat na ně odpovědi od odpovědných osob v bance

6 Neinvazivní

Komunikace je založená převážně na dobrovolné bázi, je dostupná všem, ale každý má možnost volby, zdali ji chce obdržet či nikoliv

7 Tvoří a posiluje komunitu

Tvoří a pomáhá posilovat v bance komunitu lidí, kteří se zajímají o téma udržitelnosti a chtějí se v něm vzdělávat

8 Komunikována dříve než externí

Interně se témata komunikují dříve než externě kromě výjimek, aby byl zaměstnanec informován napřímo

Obrázek 10: Ilustrativní návrh vizualizace manuálu, obsahuje hodnoty a pravidla nové interní komunikace udržitelnosti

(zdroj: vlastní zpracování)

11.6.6 Návrh konkrétní interní komunikace

Komunikace v e-mailové podobě k novému povinnému školení informuje dostatečně dopředu před samotným začátkem školení, že bude celobankovně probíhat. Zároveň popisuje jeho hlavní přínos pro zaměstnance, jeho časovou náročnost i informaci, kterých zaměstnanců se nové školení týká. Komunikace je laděná do humornějšího charakteru a opírá se o to, že předešlé povinné on-line školení nemělo pozitivní ohlasy. Zároveň je komunikace srozumitelná, přehledná a umožňuje dialogy.

Textace informačního e-mailu je navržena níže, takto by mohla být komunikována i v intranetovém článku.

„Nová vrstva on-line školení o udržitelnosti: Objevte vše, co se skrývá pod povrchem klimatické změny!

Udržitelnost není pouze o třídění odpadu, týká se i banky, jejích aktivit a způsobů, jak čelí měnícím se podmínkám. Každý z nás může v tomto ohledu přispět, staňte se toho součástí!

Možná jste již zaslechli hororové příběhy o povinném udržitelném školení, které v bance na všechny čeká. My si ho taktéž pamatujeme a víme, že nebylo ideální. Proto jsme si dali práci s novou verzí školení, která již nezabere tolik času, je srozumitelná, a i odpovídá českému kontextu. Nenechte se tedy odstrašit historkami kolegů!

Nové školení startující přesně za měsíc je zaměřené na klimatickou změnu, její příčiny a dopady – nejen globálně, ale i konkrétně na bankovní sektor. Díky školení se dozvíte:

- jaké konkrétní aspekty způsobují klimatickou změnu;
- jak klimatická změna ovlivňuje bankovní sektor;
- proč je ztráta biodiverzity rizikem, které nelze dále ignorovat.

Moduly jsou navrženy tak, aby příliš nezdržovaly od pracovních povinností, ale zároveň předaly maximum relevantních informací.

Školení je určené pouze pro ty, kteří předešlé povinné školení neabsolvovali. Ti, co ho mají úspěšně zdané, tedy nemusí panikařit, školení se jich netýká!

Máte nějaké otázky či připomínky? Neváhejte se na nás obrátit skrz e-mail [název schránky] či Teams skupinu [odkaz na skupinu], vše rádi zodpovíme!“

Připravený je i návrh komunikace oznamující novou rubriku na intranetu, která sdružuje všechny články na udržitelná témata na jednom místě, a to přehledně, s možností vyhledávání a nově i s možností interakcí. Jedná se o kanál, který je dostupný všem zaměstnancům banky umožňující jim nalézt veškeré informace k udržitelnosti na jednom místě.

„Vše o udržitelnosti teď naleznete přehledně na jednom místě!

Máme dobré zprávy, odteď již nemusíte hledat potřebné informace o udržitelnosti na internetu. Náš intranet nyní nabízí novou rubriku sdružující všechny důležité články, novinky i souvislosti o udržitelných tématech na jednom místě, a to přehledně, roztríděné podle témat a aktuálně.

Rubrika nabízí i přehled odpovědí na často kladené otázky, aktuální změny v regulacích a jejich dopady na práci v bance.

Nově zavádíme i možnost reakcí a pokládání dotazů přímo v rubrice. Intranet už není pouze kanálem pro jednosměrnou komunikaci, nyní můžete:

- pokládat své dotazy přímo pod články;
- sdílet své názory s ostatními;
- zapojit se do debat na udržitelná témata.

Neváhejte novou funkci naplno využít, každý dotaz má smysl!“

Dále je navržená textace komunikace informací, jak se mohou skuteční zájemci nadále rozvíjet v udržitelných tématech a jak se mohou stát součástí udržitelné komunity. K tomuto návrhu je připravený i ilustrativní návrh vizualizace na Obrázku 11, který se dá využít jako interaktivní banner součástí intranetového článku, obsahuje i prokliky na jednotlivé odkazy.

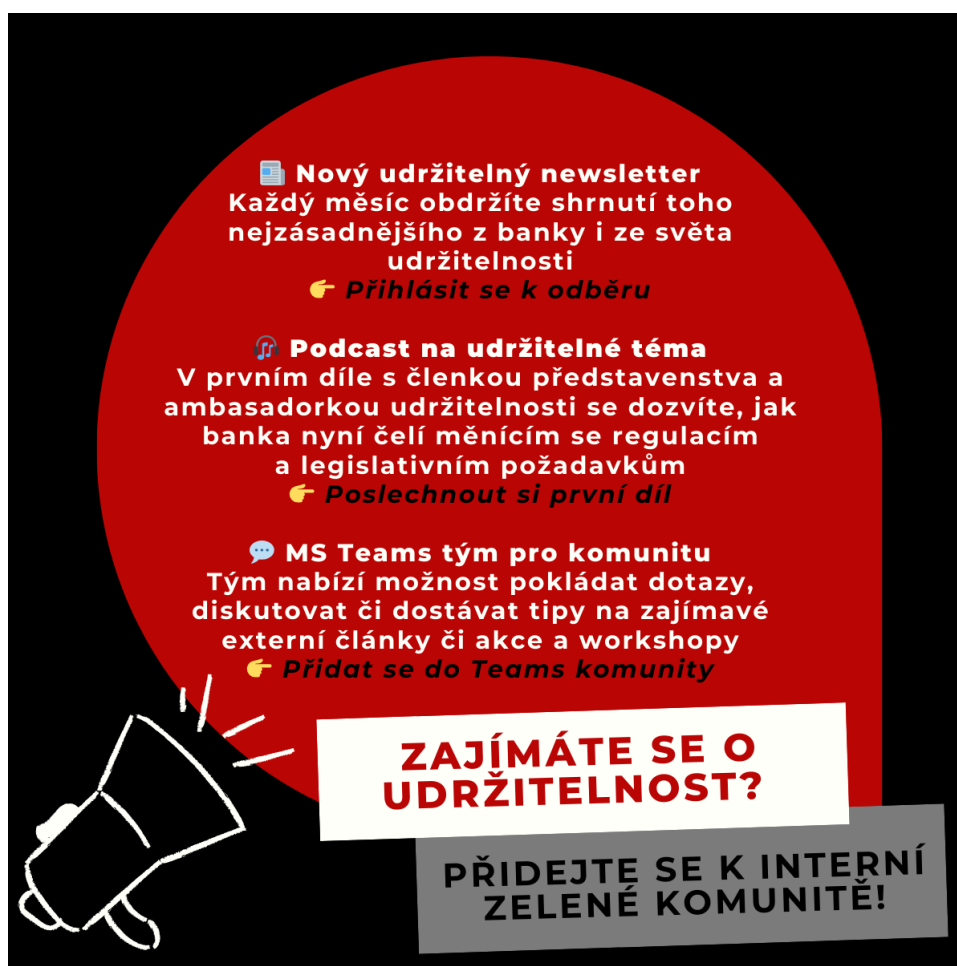
„Zajímáte se o udržitelnost? Přidejte se k interní zelené komunitě!

Komunita nabízí prostor pro Vaši zvědavost, dotazy, sdílení zkušeností, nápady i návrhy, jak k udržitelnosti přistupovat jinak. Kdokoliv se může stát její součástí!

Změna začíná mezi námi, čím více lidí se zapojí, tím větší smysl to celé má.

Co komunita svým členům nabízí?

- Nový udržitelný newsletter: Každý měsíc obdržíte shrnutí toho nejzásadnějšího z banky i ze světa udržitelnosti [odkaz na přihlášení k odběru newsletteru];
- Podcast na udržitelná témata: V prvním díle nového podcastu, tentokrát s členkou představenstva a zároveň ambasadorkou udržitelnosti, se dozvíte, jak banka nyní čelí měnícím se regulacím a legislativním požadavkům [odkaz na první díl];
- MS Teams tým pro komunitu: Tým nabízí možnost pokládat dotazy, diskutovat či dostávat tipy na zajímavé externí články či akce a workshopy [odkaz na přidání se do Teams týmu]“.



Obrázek 11: Ilustrativní návrh vizualizace banneru do intranetového článku o možnosti zapojení do interní komunity

(zdroj: vlastní zpracování)

11.6.7 Návrh konkrétního interního vzdělávání

Interní tým vzdělávání bude společně s interní komunikací stát za informováním o novém povinném udržitelném školení, zároveň chce i informovat o dalších možnostech rozvoje zaměstnanců v udržitelném ohledu. Již fungující fyzické školení s facilitátorem je třeba znovu začít propagovat, aby se jím proškolovalo co nejvíce zaměstnanců napříč bankou a byla jim tak umožněna další možnost prohlubování znalostí.

Možný text této komunikace je uveden níže, ilustrativní návrh vizualizace na intranetovou stránku znázorňuje Obrázek 12.

„Chcete jít v udržitelnosti ještě o krok dále?

Pro ty, které téma udržitelnosti zaujalo a chtěli by se mu věnovat i do větší hloubky, máme skvělou zprávu!

V bance nabízíme interaktivní fyzické školení za přítomnosti proškoleného facilitátora, které nabízí nejen interaktivní a hravou formu, ale i prostor pro sdílení praktických příkladů a pro otevřenou diskusi s dalšími účastníky.

Na školení se můžete přihlásit dvěma způsoby:

- Jako celý tým: Školení slouží jako ideální příležitost pro teambuildingovou aktivitu, která propojuje užitečné s příjemným, nejen že stmelíte vztahy v týmu, ale rozšíříte i své obzory.
- Jako jednotlivec: Neváhejte na školení dorazit sami, je to totiž skvělá příležitost potkat nové kolegy z celé republiky.

Školení probíhá prezenčně, dostupné termíny a konkrétní místa konání naleznete na [odkaz na intranetovou stránku].“

CHCETE JÍT V UDRŽITELNOSTI JEŠTĚ O KROK DÁLE?

PRO TY, KTERÉ TÉMA UDRŽITELNOSTI ZAUJALO A CHTĚLI BY SE MU
VĚNOVAT DO VĚTŠÍ HLOUBKY, MÁME SKVĚLOU ZPRÁVU!



V bance nabízíme interaktivní fyzické školení za přítomnosti proškoleného facilitátora, které nabízí nejen interaktivní a hravou formu, ale i prostor pro sdílení praktických příkladů a pro otevřenou diskusi s dalšími účastníky.



NA ŠKOLENÍ SE MŮŽETE PŘIHLÁSIT DVĚMA ZPŮSOBY:

1 Jako celý tým: Školení slouží jako ideální příležitost pro teambuildingovou aktivitu, která propojuje užitečné s příjemným, nejen že stmelíte vztahy v týmu, ale rozšíříte i své obzory;

2 Jako jednotlivec: Neváhejte na školení dorazit sami, je to totiž skvělá příležitost potkat nové kolegy z celé republiky.

ŠKOLENÍ PROBÍHÁ PREZENČNĚ!

Dostupné termíny a konkrétní místa konání naleznete **[zde](#)**.

Obrázek 12: Ilustrativní návrh vizualizace banneru o fyzickém školení udržitelnosti v bance

(zdroj: vlastní zpracování)

11.6.8 Návrh konkrétní interní akce

Tým interních eventů do konce roku 2025 uspořádá aspoň dvě akce, které se věnují udržitelným tématům a jsou určené pro zájemce o udržitelnost jako takovou. Účast na akci je tedy dobrovolná, zároveň bude možné se na akci přihlásit i on-line. Přidanou hodnotou akce je účast některých členů z vedení banky, kteří na akci budou ochotně zodpovídat dotazy zaměstnanců a debatovat s nimi, aby co nejvíce vysvětlili jednotlivé kroky banky. První seminář by se týkal nového ESG reportingu v bankovním sektoru, níže je navržená textace pozvánky včetně ilustrativního návrhu vizuálu pozvánky na Obrázku 13.

„Novinky v ESG reportingu

Zaznamenali jste novou směrnici CSRD upravující ESG reporting a zajímá Vás, co konkrétně se změnilo a jaké výzvy přináší? Dorazte na akci, která toto téma objasní, odhalí veškeré podrobnosti a srozumitelně téma reportingu přiblíží.

Datum akce: středa 1. října 2025

Čas konání akce: 13:00 – 15:00

Místo konání: pražská centrála banky [adresa] a on-line skrz MS Teams [odkaz na vysílání]

Účastníci akce se mohou těšit na:

- otevřené diskuse a debaty;
- Q&A část akce: můžete se nejen členů vedení zeptat na cokoliv, co Vás zajímá;
- networking: můžete se seznámit a propojit s dalšími kolegy, ať už fyzicky či on-line.

Zaregistrujte se na akci [odkaz na registraci]. Registrací na fyzickou účast nám ulehčíte výběr vhodného prostoru i naplánování počtu občerstvení.

Těšíme se na setkání s Vámi!“

Novinky v ESG reportingu

Zaznamenali jste novou směrnici CSRD upravující ESG reporting a zajímá Vás, co konkrétně se změnilo a jaké výzvy přináší? Dorazte na akci, která toto téma objasní, odhalí veškeré podrobnosti a srozumitelně téma reportingu přiblíží.



středa 1. října 2025



13:00 - 15:00



pražská centrála banky či on-line

Účastníci akce se mohou těšit na:

- otevřené **diskuse a debaty**;
- **Q&A část** akce: můžete se nejen členů vedení zeptat na cokoliv, co Vás zajímá;
- **networking**: můžete se seznámit a propojit s dalšími kolegy, ať už fyzicky či on-line.

REGISTRACE

Těšíme se na setkání s Vámi!

Obrázek 13: Ilustrativní návrh vizualizace pozvánky na hybridní akci

(zdroj: vlastní zpracování)

11.7 Měření projektu

Po implementaci nové komunikační strategie udržitelných témat by se měla změřit její efektivita nejen prostřednictvím získání zpětné vazby od samotných zaměstnanců banky.

Relevantní budou ohlasy zaměstnanců a poskytnutá zpětná vazba hodnotící novou komunikační strategii včetně textací, vizuálů a konkrétních aktivit. Relevantními výstupy jsou opět hodnocení on-line i fyzického školení.

Vyčíslit se také dá počet nových členů interní komunity, počet registrovaných hostů na akci věnující se udržitelnému tématu i poměr mezi fyzickou účastí a počtem přihlášených skrz on-line vysílání. Dále se dá sledovat prostřednictvím dostupných metrik na jednotlivých platformách počet zájemců registrujících se na nepovinné fyzické školení, počet odběratelů udržitelného newsletteru, počet zhlédnutí krátkých videí a počet poslechů podcastu.

Posloužit by k těmto účelům mohly opět další polostrukturované individuální rozhovory se zaměstnanci napříč bankou i republikou, analýza sekundárních dat jako jsou ohlasy zaslané skrz zeď v MS Teams či skrz e-maily na odpovědné interní týmy.

Na základě těchto dat by se odpovědný tým měl společně i s výkonnou ředitelkou pro útvar Komunikace rozhodnout, zdali se má v aktivitách pokračovat či jaké změny se mají provést.

11.8 Náklady projektu

Náklady projektu souvisí převážně se mzdovými náklady za čas jednotlivých pracovníků odpovědných týmů, ale i s nákupem nové potřebné techniky či IT licencí. Do celkového rozpočtu je zahrnuta v tuto chvíli i finanční rezerva na případné vícenáklady.

Tabulka 9 níže zobrazuje stěžejní náklady za projekt jako takový, jedná se o mzdové náklady, jelikož se na projektu bude podílet mnoho odpovědných osob v bance. V tuto chvíli v tabulce chybí mzdový náklad za čas výkonné ředitelky za útvar Komunikace, jelikož nelze odhadnout, kolik jejího času schvalování zabere, to závisí na jejím rozhodnutí, do jaké míry bude chtít být zapojená a řešit i třeba detaily.

Tabulka 9: Mzdové náklady projektu

Odpovědný tým	Počet osob	Měsíční náklad	Počet měsíců	Celkem
Interní komunikace	1 osoba (80 %)	50 000 Kč	4	160 000 Kč
Interní vzdělávání	1 osoba (60 %)	50 000 Kč	4	120 000 Kč
Interní eventy	1 osoba (50 %)	50 000 Kč	4	100 000 Kč
ESG expert	1 osoba (100 %)	55 000 Kč	4	220 000 Kč
IT oddělení	1 osoba (60 %)	65 000 Kč	4	156 000 Kč
Grafika	1 osoba (70 %)	50 000 Kč	4	140 000 Kč
CELKEM				896 000 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Dále je pro realizaci projektu potřeba počítat i s náklady za techniku. Naštěstí vybraná banka již vlastní potřebnou techniku na natáčení krátkých videí, a dokonce i podcastů. V majetku banky již je kamera na natáčení, mikrofony pro podcasty, světla, stativy, nahrávací zařízení, sluchátka i mixážní pulty. Kdyby tato banka již nevlastnila, jednalo by se přibližně o investici ve výši 60 000 Kč na technické vybavení. Banka si však musí pořídit software pro nahrávání podcastů, jehož roční licence stojí přibližně 8 000 Kč, na 4 měsíce licence vychází na 2 667 Kč.

V rámci nákladů je důležité počítat i s IT licencemi, jedná se například o licenci na platformu Microsoft Teams i Microsoft Outlook a využívané e-learningové systémy. Tyto licence banka již platí i bez ohledu na realizaci projektu, tudíž se s novou strategií komunikace udržitelnosti nevytváří v tomto ohledu vícenáklady oproti běžnému chodu banky. Pro zavedení možností reakcí a interakcí na intranetu bude potřeba zakoupit požadované pluginy neboli rozšiřující moduly, jejich odhadovaná cena za rok je 15 000 Kč, cena za 4 měsíce činí 5 000 Kč.

Co se týká hybridních eventů, banka již z předešlých on-line akcí vlastní i technické vybavení na vysílání eventů. Technické zajištění akce v den konání mají na starosti interní event specialisté. Jestliže by se v roce 2025 uspořádaly aspoň 2 akce navíc, vznikají oproti

běžnému počtu akcí vícenáklady za catering i pronájmy prostorů. Kdyby každá akce byla koncipována na fyzickou účast 50 osob z komunity, jedna akce by vycházela včetně drobného občerstvení zhruba na 25 000 Kč. Dohromady vzniká vícenáklad 50 000 Kč za hybridní eventy do konce roku.

Pro nečekané komplikace i situace je nastavená rezerva 45 000 Kč. Rezerva se může hodit na navýšené hodiny jednotlivých pracovníků, na případné opravy a výměnu již vlastněné techniky či na finanční odměnu externích speakerů na akcích.

Celkové náklady projektu znázorňuje Tabulka 10 níže, jedná se dohromady o částku 998 667 Kč. Částka je sice vysoká, a to zejména z důvodu mzdových nákladů, které tvoří téměř 90 % celkových nákladů. Tyto náklady mají však potenciál návratnosti v podobě vyšší angažovanosti zaměstnanců, vytvoření otevřené firemní kultury a zvýšení zájmu i míry porozumění udržitelných a ESG témat.

Tabulka 10: Celkové náklady projektu

Kategorie	Náklady
Mzdové náklady	896 000 Kč
Technika	2 667 Kč
IT licence	5 000 Kč
Hybridní eventy	50 000 Kč
Rezerva	45 000 Kč
CELKEM	998 667 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

11.9 Časová náročnost

Časový plán zavedení jednotlivých řešení a doporučení má předpoklad proběhnutí od května do září roku 2025. Tento čas je sice náročný z hlediska letních prázdnin a vyšší pravděpodobnosti čerpání dovolených zaměstnanci, avšak kvůli pevně stanovenému termínu zahájení školení v říjnu je třeba i v tomto čase realizaci plánovat, přestože se nejedná o nejvíce vhodnou a ideální dobu. Odhadovaným časem trvání implementace všech řešení do interní komunikace banky současně s rezervou na možná opoždění a s časem na provedení pre-testů jsou čtyři kalendářní měsíce, tak aby se nová komunikace mohla týkat nového povinného školení na udržitelné téma v září, což je měsíc před jeho odstartováním.

Časový plán tedy zahrnuje implementaci jednotlivých kroků odpovědnými týmy od grafiky přes technické zajištění fungování až po vymyšlení jednotlivých textací v komunikaci a její frekvence. Týmy by první fázi stanovování nové udržitelné komunikace v bance věnovaly 2 měsíce, aby se stihly všechny zúčastněné strany dostatečně připravit personálně, kreativně i technicky. Zároveň by na samém začátku měl stihnout dostatečný počet schůzek všech těchto týmu, kde by si mohly rozdělit odpovědnost i realizaci jednotlivých úkolů.

Po prvních dvou měsících by došlo ke kontrolám všech výstupů a k provedení pre-testů s vybranými zaměstnanci, to by vše trvalo 2 týdny. Na zpětnou vazbu by zaměstnanci měli čas další 2 týdny, aby následující 2 týdny mohly být využity k provedení požadovaných změn a úprav v jednotlivých řešeních.

Zbývající 2 týdny ze stanovených 4 měsíců jsou nastaveny jako rezerva, která bude moci být využita v případě, že se jakýkoliv krok v procesu a časovém plánu opozdí či dojde k nečekaným komplikacím či problémům. Každý projekt by měl obsahovat čas na rezervu, aby případné zpoždění nemohlo ohrozit celkový přínos a možnost provedení projektu.

Přehlednější přehled doby trvání, konkrétních měsíců a úkolů je k dispozici níže. **Celková doba implementace řešení do interní komunikace:** 4 měsíce, od května do září roku 2025.

1) Květen až červen (2 měsíce): Fáze příprav a plánování

- schůzky všech zapojených týmů (grafika, technické provedení, copywriting);
- rozdělení odpovědností a konkrétních úkolů na konkrétní týmy i osoby;
- práce na návrzích textací, vizuálů, způsobů technické integrace;
- příprava plánů frekvence komunikace;
- personální, kreativní a technické zajištění.

2) Červenec, 1. polovina (2 týdny): Pre-testy

- kontroly všech výstupů a příprava pre-testů;
- interní testování komunikace u vybraných zaměstnanců.

3) Červenec, 2. polovina (2 týdny): Zpětná vazba

- zaměstnanci poskytují zpětnou vazbu na pre-testy.

4) Srpen, 1. polovina (2 týdny): Úpravy

- provedení úprav na základě získané zpětné vazby;
- zapracování požadovaných změn do jednotlivých řešení konkrétními týmy.

5) Srpen, 2. polovina (2 týdny): Rezerva

- prostor k řešení případných zpoždění či nečekaných situací a komplikací.

6) Září: Zahájení interní komunikace

- implementace nové komunikace na zaměstnance;
- zahájení měsíc před zahájením povinného školení na téma udržitelnosti.

Níže Obrázek 14 vizuálně znázorňuje časovou osu projektu, která je podrobně popsána výše.



Obrázek 14: Časová osa navrhovaného projektu

(zdroj: vlastní zpracování)

11.10 Přínosy projektu

V případě realizace projektu je jejím hlavním přínosem centralizace informací na intranetu, která zaměstnancům ušetří čas vyhledáváním potřebných dat jako jsou směrnice a regulace, které je v jejich práci ovlivňují. I kdyby nový intranet ušetřil pouhých 5 minut času v jednom týdnu, a to i pouhému jednomu procentu ze všech 6 456 zaměstnanců, dojde k ušetření přibližně 21,7 hodin měsíčně.

Díky on-line eventům či hybridním eventům může dojít ke snížení nákladu za pronájem prostor a také za cateringové služby. Snížení počtu účastníků vede k potřebě menších prostor i nižšího počtu občerstvení na místě pro hosty. On-line eventy umožňují i připojení zahraničních speakerů, kteří mohou být pro zaměstnance relevantní.

Díky využití ambasadorů z řad zaměstnanců se šetří na zajištění herců do videí či influencerů potřebných k propagaci udržitelných témat.

Přehlednost udržitelných témat na jednom místě vede k vyšší informovanosti napříč bankou, tedy i k méně interním dotazům, na které je potřeba vynaložit čas k zodpovězení.

Nová komunikační strategie založená na transparentnosti může vést i k silnější vazbě zaměstnanců k bance i k jejímu vedení, ke zvýšení pocitu sounáležitosti i pocitu zapojení. Zvyšuje se mimo jiné i důvěra zaměstnanců vůči odpovědným osobám a jejich rozhodnutím. Také se tvoří komunita a otevřená firemní kultura. Tyto všechny aspekty mohou snížit fluktuaci zaměstnanců i zvýšit jejich angažovanost.

Interní školení mohou nabrat vyšší efektivity, když poskytují relevantní obsah. Sníží se tím počet hodin strávených u neefektivních edukativních modulů a zvýší se tím ROI neboli návratnost investic do školení.

Projekt může vést i ke zvýšení produktivity práce v ohledu udržitelných produktů a služeb, které zaměstnanci mohou začít více prodávat a propagovat u klientů, když jim i jejich přínosům budou rozumět díky srozumitelné a přehledné komunikaci.

Celkově se může zvýšit důvěra v interní komunikaci v dané bance, a to na základě včasné, dvousměrné a transparentní komunikace, která nejen tvoří lepší vztah zaměstnanců k bance, ale i proměňuje firemní kulturu v otevřenou, ve které je odbourán strach i pasivita a zaměstnanci nesměle vedou s vedením banky debaty na témata, která je zajímají.

11.11 Podmínky projektu

Pro to, aby projekt opravdu fungoval a byl úspěšný, je potřeba mít splněné podmínky uvedené níže.

Je potřeba plná podpora vedení banky, aby mohla být nová strategie komunikace vůbec implementována. Zároveň je vyžadovaná časová investice od výkonné ředitelky za útvar Komunikace, která by měla jednotlivá řešení a kroky ze své pozice schválit, popřípadě připomínkovat.

Další podmínkou pro realizaci projektu je ochota jednotlivých týmů se projektu naplno věnovat, nejedná se pouze o čtyři měsíce ke stanovení nové strategie, bude vyžadovaná i jejich následná spolupráce, a i změna způsobů, jak doposud byla udržitelnost interně komunikovaná.

Aby mohl být projekt uskutečněn, jednotlivé týmy musí být ochotny nalézt odpovídající finanční prostředky. Většinou mají týmy již na začátku roku stanovené konkrétní budgety

na jednotlivé aktivity, nová strategie vyžaduje navýšení budgetů na aktivity týkající se udržitelnosti.

Stěžejní je ochota oné jedny osoby z řad ESG expertů, která by celý projekt nové interní komunikace udržitelnosti zaštiťovala, aby měla komunikace celkově hlavu a patu. Tato osoba bude mít na starost péči o komunitu, navrhování speakerů do podcastů či videí, doplňování udržitelných témat na jednotlivé komunikační kanály a vymýšlení nového obsahu. Zároveň musí být ochotná umožnit svoji zastupitelnost, aby její nečekaná nemoc či odchod z banky neohrozil celý projekt.

V neposlední řadě je podmínkou budoucího fungování projektu dostatečné množství zájemců z řad zaměstnanců banky, aby všechny nové aktivity a kroky dávaly smysl s ohledem na jejich časovou, personální i finanční náročnost.

11.12 Omezení projektu

Existuje hned několik možných aspektů, které ovlivňují projekt jako takový ve smyslu jeho zpomalení či omezení.

Prvním aspektem je jeho finanční náročnost, která zahrnuje nejen náklady na personál jednotlivých členů týmů, ale i například výdaje za novou IT licenci na nahrávání podcastů.

Dalším aspektem je i personální náročnost, nová strategie interní komunikace udržitelnosti vyžaduje zapojení mnoha týmů v bance a také jejich spolupráci. Tedy nejen nedostatek lidských zdrojů, ale i nedostatečná synergie napříč týmy může snížit šanci na tvorbu úspěšné komunikační strategie. Taktéž již zmiňovaná nepříliš vhodná doba realizace během letních prázdnin, kdy mnozí zaměstnanci čerpají dovolenou, je omezením opoždějící celou realizaci z časového hlediska.

Časová náročnost projektu je značná, rychle blížící se termín plnění ohrožuje jeho podobu i promyšlenost. Krátká doba na realizaci může vést k tomu, že nebude dostatek času na to, aby byla komunikační strategie zcela domyšlená a dotažená včas do zdárného konce.

Implementace jednotlivých kroků je z technické stránky náročná, ve spojitosti s časovou náročností může dojít k technickým nedokonalostem a nefunkčnosti určitých funkcí.

Celá komunikace bude zprvu vázána na nové povinné interní školení o udržitelnosti, které může být technicky nedokonalé, obsahově irelevantní či časově příliš náročné,

to všechno může vést opět k tomu, že se v myslích zaměstnanců udržitelnost asociuje s negativními emocemi, což zkazí i vnímání interní komunikace jako takové.

11.13 Rizika a limity projektu

Různé aspekty a možné situace mohou ovlivnit přínos projektu i jeho celkovou existenci.

Nová komunikační strategie může být příliš náročná pro odpovědné týmy, tím, že vede k zajištění mnohem více aktivit a tím, že pro ně generuje více práce, což může vést k odložení jiných aktivit, za které jsou taktéž odpovědní, a to je bezpochyby nežádoucí. Zároveň nová strategie vede ke zvýšeným nárokům na práci odpovědných týmů, což může pracovníky demotivovat a vést k opuštění banky.

Eliminace rizika je možná skrz zajištění rovnováhy mezi nároky na týmy a jejich časovými kapacitami. Pro jednotlivé týmy je stěžejní stanovovat si priority jednotlivých aktivit a také určovat si menší milníky, aby na ně nebyl vyvíjen tlak udělat všechny aktivity v jednu chvíli. Týmy potřebují pravidelnou spolupráci v podobě schůzek s vedoucími manažery, se kterými si mohou stanovit takzvané „must-have“ aktivity, neboli aktivity, které není možné vynechat a „nice-to-have“ aktivity, které je sice hezké mít, ale nejsou nejpodstatnější. Také je možné využít matici k plánování kapacit i k alokaci lidských zdrojů, z níž vychází najevo, kolik času konkrétní tým může danému úkolu věnovat.

Dalším rizikem je, že se členové vedení rozhodnou nové kroky a aktivity nepodporovat, či dokonce bojkotovat a zarazit. Tím může být ukončen celý projekt jako takový, či mohou být ovlivněny například interní akce, kde se počítá s účastí vedení v Q&A částech, bez nich by neměly příliš velký smysl a přidanou hodnotu pro zaměstnance.

Toto riziko by se dalo snížit za pomoci pravidelných schůzek mezi vedením a odpovědným týmem, který by jim reportoval přínosy jednotlivých aktivit, sdílel s nimi ohlasy a zpětnou vazbu od zaměstnanců.

Hrozí i nedostatečný zájem o udržitelnost u zaměstnanců i přes zavedení nové komunikace udržitelnosti. V tu chvíli by pokračování v projektu a v nové komunikační strategii nedávalo smysl. V takovém případě by se muselo dojít k důvodům, proč tomu tak je, když se komunikace upravila dle jejich přání i potřeb.

Této hrozbě se dá zabránit pouze skutečně efektivní novou komunikační strategií udržitelných témat, která v zaměstnancích probudí potřebu se o udržitelnost zajímat.

Také tím, že jim budou nabízeny relevantní a přínosné akce, školení či workshopy s uznávanými speakery.

Tabulka 11: Rizika projektu, jejich závažnost i pravděpodobnost výskytu

Riziko	Závažnost dopadu rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika
Přílišná náročnost pro týmy	Střední	Střední
Nedostatečná podpora od vedení	Vysoká	Nízká
Nedostatečný zájem o téma	Vysoká	Vysoká

(zdroj: vlastní zpracování)

11.14 Shrnutí projektové části

V projektové části je podrobně přiblížen konkrétní projekt v podobě manuálu nové komunikační strategie udržitelných témat interně v bance. Manuál obsahuje sadu hodnot a pravidel, kterými se celá nová interní komunikace udržitelnosti řídí.

Mezi hlavní atributy, podle nichž se celá komunikace stanovuje, patří její pravidelnost, srozumitelnost, přehlednost a dobrovolná povaha. Tyto atributy vycházejí z potřeb a přání samotných zaměstnanců banky, kteří sdíleli své požadavky na podobu a charakter komunikace.

Manuál následně obsahuje i konkrétní doporučení a řešení pro jednotlivé odpovědné týmy, kterými jsou týmy interní komunikace, interního vzdělávání, interních eventů i ESG expertů. Návrhy obsahují textovou stránku, některé mají i ilustrativní návrh vizuálního zpodobnění. Předpokladem pro realizaci a implementaci nové komunikace udržitelnosti je spolupráce napříč odpovědnými týmy a stanovení jedné osoby z řad ESG expertů, která bude mít celý projekt na starosti.

Jsou doporučeny aktivity, které mohou být v bance zavedeny v roce 2025, přesněji od května do září daného roku, aby předcházely blížícímu se povinnému školení o udržitelnosti, které odstartuje v říjnu.

V rámci projektové části je jasně definovaný cíl i účel daného řešení, časová náročnost, podmínky pro realizaci projektu a týmy, které jsou za dané řešení v bance odpovědné. Odhadnutá je finanční náročnost projektu a také jeho omezení, rizika a limity.

ZÁVĚR

Diplomová práce na téma interní komunikace udržitelnosti ve vybrané české bance pojednává o současném stavu vnímání udržitelných témat jejími zaměstnanci, který není příliš pozitivní především z důvodu technicky nedokonalého povinného on-line školení. Hlavním cílem práce je na základě výsledků výzkumu navrhnout novou interní komunikaci udržitelnosti, která je zaměstnanci lépe vnímaná a témata i aktivity pro ně mají přínos.

Teoretická část práce popisuje, jak udržitelnost jako taková ovlivňuje bankovní sektor v České republice, přibližuje zkratky ESG i CSR neboli společenskou odpovědnost firem a nechybí ani představení stěžejních dokumentů i směrnic, které v této návaznosti hrají velkou roli. Na základě teoretických poznatků i nejdůležitějších zjištění z výsledků praktické části, která se skládá ze dvou analýz sekundárních interních dat a z výzkumu v podobě polostrukturovaných individuálních rozhovorů s vybranými zaměstnanci, jsou navržena v projektové části konkrétní řešení i doporučení v podobě obecného manuálu pro odpovědné interní týmy. Podle manuálu mohou sestavit novou komunikační strategii udržitelných témat zaměstnancům banky.

Manuál i konkrétní doporučení řeší současnou situaci ve vybrané bance, kterou od října roku 2025 čeká implementace nového povinného školení pro nové kolegy. Navržená komunikace tomuto školení předchází a pracuje s ním. Jsou nastaveny hodnoty a pravidla, jimiž se nová komunikace řídí a zahrnují dle přání a potřeb zaměstnanců její pravidelnost, srozumitelnost, formát dialogů, dobrovolnost a vytváření komunity v bance.

Tým interní komunikace zaměstnance informuje včas a detailně o novém povinném školení, o možnosti zapojení se do komunity a zároveň vytvoří novou rubriku udržitelnosti na intranetové stránce s funkcí umožňující interakce. Tým vzdělávání komunikuje další možnosti rozvoje zaměstnanců v udržitelných tématech pomocí již existujícího fyzického školení s facilitátorem. Eventový tým se zaměří na hybridní akce s možností pokládání otázek na členy vedení. V projektové části je jasně definovaná matice spolupráce a zodpovědností, nová strategie totiž obnáší čas i práci specialistů z mnoha týmů, celý projekt však zaštiťuje jedna styčná osoba z řad ESG expertů v bance.

Rizikem pro realizaci projektu je jeho finanční i časová náročnost, která je s blížícím se datem spuštění povinného školení limitující i z důvodu, že v nadnárodních korporacích jsou procesy zdlouhavé a složité.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- AUJEZDSKÝ, Jiří, 2016. *Význam upcyklace v cirkulární ekonomice a její propojení s teorií Zero Waste*. Online. In: UpCycling.cz. Dostupné z: <https://www.upcycling.cz/vyznam-upcyklace-v-cirkularni-ekonomice-a-jeji-propojeni-s-teorii-zero-waste/>. [cit. 2025-02-09].
- BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Grada. ISBN 978-80-271-6750-0. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-lidi-v-organizacich-11284/>.
- BECKY, O'connor (ed.), 2022. *The ESG investing handbook: insights and developments in environmental, social & governance investment*. Hampshire: Harriman House. ISBN 978-0-85719-951-5.
- BLF, 2008. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Praha: Business Leaders Forum. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/blf_pruvodce_csr.pdf.
- BŘEZINOVÁ, Hana, 2023. *ESG a účetní souvislosti*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-723-2.
- BYRNE, Dan, [b. r.]. *What is the history of ESG?*. Online. In: Corporate Governance Institute. Dostupné z: <https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/guide/what-is-the-history-of-esg/>. [cit. 2025-01-30].
- Cíle udržitelného rozvoje (SDGs)* [b. r.]. Online. In: United Nations. Dostupné z: <https://osn.cz/osn/hlavni-temata/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs/>. [cit. 2025-02-08].
- COM, 2002. *Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*. Brussels: Commission of the European communities. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:EN:pdf>. [staženo 2025-01-09].
- CRIF, 2021. *How is credit risk affected by ESG factors?*. Online. In: Aifirm. Dostupné z: <https://www.aifirm.it/wp-content/uploads/2022/02/Position-Paper-29-ESG-and-Credit-risk-synthesis-translation.pdf>. [staženo 2025-02-09].

CSRD, 2022. *Vše důležité o CSRD*. Online. In: CSRD. Dostupné z: <https://csrd.cz/vse-dulezite-o-csrd/>. [cit. 2025-02-05].

ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE, [b. r.]. *O bankovním sektoru*. Online.

In: Česká bankovní asociace. Dostupné z: <https://www.cbaonline.cz/stranky/o-bankovnim-sektoru>. [cit. 2025-02-09].

ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE, 2023. *Šestice bank firmám usnadní ESG reporting*.

Online. In: Česká bankovní asociace. 30. října 2023. Dostupné z: <https://www.cbaonline.cz/clanky/sestice-bank-firmam-usnadni-esg-reporting>. [cit. 2024-12-26].

ČBA Monitor, [b. r.]. *Bankovní sektor*. Online. Dostupné

z: <https://www.cbamonitor.cz/kategorie/bankovni-sektor>. [cit. 2024-12-26].

ČESKÁ SPOŘITELNA, 2024. *Výroční zpráva 2023*. Online. In: Česká spořitelna.

Dostupné z: <https://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/vz-2023.pdf>. [cit. 2025-02-09].

ČESKOSLOVENSKÁ OBCHODNÍ BANKA, 2024. *Výroční zpráva 2023*. Online.

In: Československá obchodní banka, a. s. Dostupné z:

<https://www.csob.cz/documents/10710/444804/vz-csob-2023.pdf>. [cit. 2025-02-09].

DAHLSRUD, Alexander, 2008. *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*. Online. In: Corporate Social Responsibility and Environmental Management. Roč. 15, č. 1, s. 1-13. ISSN 1535-3958. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/csr.132>. [cit. 2025-02-08].

DECHERT LLP, 2022. *MiFID II ESG product governance amendments in force from*

22 November 2022. Online. In: Dechert LLP. 13. prosince 2022. Dostupné

z: <https://www.dechert.com/knowledge/onpoint/2022/12/mifid-ii-esg-product-governance-amendments-in-force-from-22-nove.html>. [cit. 2024-12-26].

EUROPEAN BANKING AUTHORITY, 2022. *EBA publishes binding standards on Pillar 3*

disclosures on ESG risks. Online. In: Evropský orgán pro bankovníctví. 24. ledna 2022.

Dostupné z: <https://www.eba.europa.eu/publications-and-media/press-releases/eba-publishes-binding-standards-pillar-3-disclosures-esg>. [cit. 2024-12-26].

EUROPEAN COMMISSION, [b.r.]. *EU taxonomy for sustainable activities*. Online.

In: European Commission. Dostupné z: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en. [cit. 2025-02-08].

EUROPEAN COMMISSION, [b.r.]. *EU Taxonomy Navigator*. Online.

In: European Commission. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/sustainable-finance-taxonomy/>. [cit. 2025-02-08].

HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a Petr JANEČEK, 2023. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 3. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-271-3722-0.

JONES, David, 2014. *Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí*.

Praha: Management Press. ISBN 9788072612697.

KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu - 2., aktualizované a doplněné vydání*. Grada. ISBN 978-80-271-9064-5. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/marketingova-komunikace-2536/>.

KAŠPAROVÁ, Klára a KUNZ, Vilém, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Management. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4480-3.

KOMERČNÍ BANKA, [b.r.]. *ESG regulace*. Online. In: Komerční banka.

Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/udrzitelnost/esg-regulace>. [cit. 2024-12-26].

KOMERČNÍ BANKA, [b.r.]. *Ocenění*. Online. In: Komerční banka.

Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/udrzitelnost/esg-v-kb/oceneni>. [cit. 2025-01-09].

KOMERČNÍ BANKA, 2023. *Výroční finanční zpráva 2023*. Online. In: Komerční banka, a.s. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/pro-investory/vykazy-a-vysledky/vyrocní-a-pololetní-zpravy>. [staženo 2024-11-09].

KOMERČNÍ BANKA, 2024. *Pololetní zpráva 2024*. Online. In: Komerční banka, a.s.

Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/pro-investory/vykazy-a-vysledky/vyrocní-a-pololetní-zpravy>.

pololetni-zpravy. [staženo 2024-11-09].

KOMERČNÍ BANKA, 2024. *Report o udržitelnosti*. Online. In: Komerční banka, a.s.

Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/udrzitelnost/ke-stazeni>. [staženo 2024-11-09].

KOMERČNÍ BANKA, 2024. *Zpráva o udržitelném podnikání Skupiny Komerční banky 2023*. PDF. In: Komerční banka. Dostupné z: <https://www.kb.cz/getmedia/8872a28a-59e2-4823-b74c-e6eb4de9b70b/Zprava-o-udrzitelnem-podnikani-Skupiny-Komercni-banky-2023.pdf>. [staženo 2024-11-09].

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2013. *Marketing management: 14. vydání*.

[4. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5. Dostupné také

z: <https://www.bookport.cz/kniha/marketing-management-741/>.

MACESAR, Anna Francesca, 2024. *A Brief History of ESG*. Online. In: Akepa. 13. února

2024. Dostupné z: <https://thesustainableagency.com/blog/the-history-of-esg/>. [cit. 2025-02-08].

MICHAUD, François-Louis, 2023. *François-Louis Michaud's speech at MFSA's Banking Supervision Conference*. Online. In: European Banking Authority. Dostupné

z: <https://www.eba.europa.eu/publications-and-media/speeches/francois-louis-michauds-speech-mfsas-banking-supervision-conference>. [cit. 2025-02-09].

ORGANIZACE SPOJENÝCH NÁRODŮ, [b.r.]. *Cíle udržitelného rozvoje (SDGs)*.

Online. OSN Česká republika. Dostupné z: <https://osn.cz/osn/hlavni-temata/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs/>. [cit. 2025-02-09].

PASTÝŘÍK, Tomáš, 2024. *Význam ESG v bankovníctví*. Online, diplomová práce.

Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta financí a účetnictví. Dostupné

z: https://vskp.vse.cz/94629_vyznam-esg-v-bankovnictvi?title=V%C3%BDznam+ESG+v+bankovnictv%25C3%25AD&page=1.

[cit. 2025-01-29].

PAVLÍK, Marek, BĚLČÍK, Martin a kolektiv, 2010. *Společenská odpovědnost organizace:*

CSR v praxi a jak s ním dál. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-3157-5.

Povinnost nefinančního reportování: o rok více času, 2022. Online. In: CSRD. 19. 07. 2022.

Dostupné z: <https://csrd.cz/povinnost-nefinancniho-reportovani-o-rok-vice-casu/>. [cit. 2025-

01-29].

PŘECECHTĚL, Dušan a MICHlíK, Matěj, 2021. *Jak se banky vypořádají s ESG?* Online. In: Ernst & Young. 18. 05. 2021. Dostupné z: https://www.ey.com/cs_cz/insights/financial-services/jak-se-banky-vyporadaji-s-esg. [cit. 2025-01-29].

PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace: 2., zcela přepracované vydání*. Grada. ISBN 978-80-271-2649-1. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/moderni-marketingova-komunikace-5143/>.

REITERMAN, David, 2024. *Udržitelnost a ESG: přehled evropské regulace*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-969-4.

ROLNÝ, Ivo, 2014. *Budujeme důvěryhodnou firmu*. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-286-1. Dostupné také z: <http://kramerus4.nkp.cz/search/handle/uuid:a6963be0-bda3-11e4-b2e2-005056827e52>.

SKALKOVÁ, Olga, 2024. *Největší banky v Česku. Žebříčky podle klientů a peněz za rok 2023*. Online. In: Peníze.cz. 14. března 2024. Dostupné z: <https://www.penize.cz/osobni-ucty/453133-nejvetsi-banky-v-cesku-zebricky-podle-klientu-a-penez-za-rok-2023>. [cit. 2025-02-09].

SKÁCELÍK, Pavel, 2010. *Společenská odpovědnost organizací*. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů a Asociace samostatných odborů. Dostupné z: https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/ukony/12998/6/download_2527.pdf.

SNOVÁKOVÁ, Andy a PŘIBYLA, Ondráš, 2023. *Co jsou uhlíkové offšety?* Online. In: Fakta o klimatu. 8. prosince 2023. Dostupné z: <https://faktaoklimatu.cz/explainery/uhlikove-offsety>. [cit. 2025-03-09].

STEM, 2003. *Společenská odpovědnost firem v zrcadle sociologického výzkumu*. Dostupné z: http://www.sof.cz/download/781_03_aisis_brozura_sof.pdf.

SOUKUPOVÁ, Veronika, 2023. *ISO a ESG pro udržitelný růst organizace*. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-797-3. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/iso-a-esg-pro-udrzitelny-rust-organizace-14526/>.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2016. *Marketingové komunikace*. Praha: VŠPP. ISBN 978-880-6847-

79-5.

TETŘEVOVÁ, Liběna, 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Grada. ISBN 978-80-271-9687-6. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/spolecenska-odpovednost-firem-spolecensky-citlivych-odvetvi-3052/>.

UNITED NATIONS, 2015. *The 17 goals*. Online. In: United Nations. Dostupné z: <https://sdgs.un.org/goals>. [cit. 2025-01-29].

VEBER, Jaromír a Lenka ŠVECOVÁ, 2023. *Udržitelnost a udržitelný management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0897-8.

VRABCOVÁ, Pavla a URBANCOVÁ, Hana, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Grada. ISBN 978-80-271-6830-9. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/strategicky-management-lidskych-zdroju-11613/>.

ZEMANOVÁ, Marie, 2024. *Seriál „Greenwashing“: Díl 1. – Je zelená opravdu zelená?* Online. In: CSRD. Dostupné z: <https://csrd.cz/serial-greenwashing-dil-1-je-zelena-opravdu-zelena/>. [cit. 2025-02-08].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: 17 cílů udržitelného rozvoje OSN.....	18
Obrázek 2: 5 pilířů společenské odpovědnosti firem.....	20
Obrázek 3: Korporátní iniciativy společenské odpovědnosti	21
Obrázek 4: Square Marketing model	28
Obrázek 5: Nástroje interní komunikace	31
Obrázek 6: Podstata event marketingu	33
Obrázek 7: Slovní mrak odpovědí na otázku „Co si představíte pod pojmem udržitelnost?“	56
Obrázek 8: Silné a slabé stránky dosavadní interní komunikace udržitelnosti a udržitelných aktivit v bance.....	64
Obrázek 9: Příležitosti a ohrožení dosavadní interní komunikace udržitelnosti a udržitelných aktivit v bance.....	72
Obrázek 10: Ilustrativní návrh vizualizace manuálu, obsahuje hodnoty a pravidla nové interní komunikace udržitelnosti	80
Obrázek 11: Ilustrativní návrh vizualizace banneru do intranetového článku o možnosti zapojení do interní komunity	83
Obrázek 12: Ilustrativní návrh vizualizace banneru o fyzickém školení udržitelnosti v bance	85
Obrázek 13: Ilustrativní návrh vizualizace pozvánky na hybridní akci.....	86
Obrázek 14: Časová osa navrhovaného projektu.....	91

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výsledný vzorek 10 participantů dle věku a pohlaví.....	39
Tabulka 2: Sdělení přes Intranet	51
Tabulka 3: Sdělení přes Newsletter	51
Tabulka 4: Sdělení přes Tým v MS Teams.....	52
Tabulka 5: Sdělení přes Video archiv	52
Tabulka 6: Sdělení přes Zed' na MS Teams.....	53
Tabulka 7: SPIN analýza.....	70
Tabulka 8: Matice spolupráce a zodpovědností na daném projektu	74
Tabulka 9: Mzdové náklady projektu	88
Tabulka 10: Celkové náklady projektu	89
Tabulka 11: Rizika projektu, jejich závažnost i pravděpodobnost výskytu.....	95

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Scénář pro polostrukturované individuální rozhovory

Příloha P II: Odkaz na úložiště s přepisy z jednotlivých rozhovorů

PŘÍLOHA P I: SCÉNÁŘ PRO POLOSTRUKTUROVANÉ INDIVIDUÁLNÍ ROZHOVORY

Scénář pro polostrukturované individuální rozhovory s participanty:

- návrh a výběr vhodných participantů (skrz kontakty v bance či doporučení), e-mailová a případně i telefonická domluva termínu individuálního rozhovoru;
- zamluvení vhodné zasedací místnosti, kde budeme mít soukromí a nebudeme nikým či ničím rušení;
- navození klidné a přátelské atmosféry, nabídnutí občerstvení v podobě kávy či jiného nápoje, small talk, vymezení časové dotace a možností obou stran;
- představení mé osoby, tématu diplomové práce a předpokládaného cíle výzkumu.

1. Jak dlouho jste zaměstnancem/zaměstnankyní dané banky? (icebreaker na začátek)

- Jak jste se ke své práci dostal/a?
- Proč jste si tuto práci vybral/a?
- Jste v práci spokojen/á / spokojen/á s náplní práce / přijde Vám Vaše činnost v rámci celé instituce užitečná / nepostradatelná (zjistit zkrátka postoj k vlastní důležitosti ve firmě, což mnohdy ovlivňuje celkové vnímání zaměstnání)?

2. Jakým dojmem na Vás působí vybraná banka?

- Co vnímáte pozitivně na vybrané bance? Proč?
- Co vnímáte negativně na vybrané bance? Proč?
- Jaká je podle Vás konkurenční výhoda vybrané banky, jestliže nějaká existuje? Proč?
- Asociace, slovíčka, hodnoty, postoje

3. Co si představíte pod pojmem udržitelnost?

- Představíte si v tom i společenskou odpovědnost?
- Co to pro Vás znamená ve Vašem osobním životě?
- Co to pro Vás znamená ve Vašem pracovním životě?
- Co vnímáte pozitivně? Proč?

- Co vnímáte negativně? Proč?

4. Co si myslíte o postoji dané banky k udržitelnosti a společenské odpovědnosti?

- Co vnímáte pozitivně? Proč?
- Co vnímáte negativně? Proč?
- Odlišuje se něčím od konkurence?
- Asociace, slovíčka, konkrétní příklady udržitelných aktivit
- Jak jste se o tom dozvěděl? Na jakém kanále?

5. Jaký dojem máte z celkové interní komunikace vybrané banky?

- Přijde Vám důležité, aby banka komunikovala se svými zaměstnanci? Proč?
- O jakých tématech se nejčastěji dozvídáte z interních kanálů? Kde nejčastěji?
- Jaké emoce či reakce ve Vás komunikace vyvolává?
- Přijde Vám interní komunikace banky dostačující? Proč?
- Jak často s Vámi banka komunikuje? Co si o této frekvenci myslíte? Proč?

6. Jakou formu interní komunikace dle Vás vybraná banka využívá nejhojněji?

- O jaký kanál se jedná?
- Vyhovuje Vám jako zaměstnanci komunikace skrz tento kanál? Proč?
- Jaké vidíte výhody tohoto kanálu? Proč?
- Jaké vidíte nevýhody tohoto kanálu? Proč?

7. Jaký dojem máte z interní komunikace ohledně udržitelnosti vybrané banky?

- Přijde Vám důležité, aby banka komunikovala se svými zaměstnanci její udržitelné aktivity? Proč?
- O jakých tématech či aktivitách týkajících se udržitelnosti se nejčastěji dozvídáte z interních kanálů? Kde?
- Jaké emoce či reakce ve Vás komunikace vyvolává?
- Jak často s Vámi banka komunikuje? Co si o této frekvenci myslíte? Proč?

8. Jak by podle Vás měl vypadat způsob komunikace udržitelnosti, aby byl vnímán pozitivně?

- Jakou by to mělo formu? Proč? Na jaká témata?
- Jak často za rok by se to mělo odehrávat? Proč?
- Jak a jaké aspekty by se ohledně toho měli odkomunikovat? Proč? Kde?

9. Jaký názor máte na interní on-line povinnou akademii o udržitelnosti?

- Byla pro Vás jednotlivá témata relevantní, přínosná? Která ano, která ne? Proč?
- Jaký jste z toho měl/a pocit? Proč?
- Jak hodnotíte kvalitu zpracování daného školení či workshopu? Proč?
- Jak hodnotíte přidanou hodnotu daného školení či workshopu? Proč?
- Jak hodnotíte časovou náročnost?
- Kdybyste na tomto školení mohl/a cokoliv změnit, co by to bylo? Proč?
- Víte, z jakého důvodu je školení povinné? Kde jste se to dozvěděl/a? Jaký na to máte názor?
- Co vnímáte jako výhody on-line školení? Proč?
- Co vnímáte jako nevýhody on-line školení? Proč?

10. Jaký dojem máte z fyzického školení na téma udržitelnosti dané banky?

- Vyhovovala Vám fyzická forma? Proč?
- Jaké vnímáte výhody této formy? Proč?
- Jaké vnímáte nevýhody této formy? Proč?
- Bylo pro Vás toto školení relevantní, přínosné? Proč?
- Jaký jste z toho měl/a pocit? Proč?
- Jak hodnotíte kvalitu zpracování daného školení? Proč?
- Jak hodnotíte přidanou hodnotu daného školení? Proč?
- Kdybyste na tomto školení mohl/a cokoliv změnit, co by to bylo? Proč?

11. Na jaká udržitelná témata by se dle Vás měla školení či workshopy zaměřit?

- O jaká konkrétní udržitelná témata se jedná?

- Proč by pro Vás tato témata zajímala?
- Jsou tato témata relevantní pro Vaši pracovní pozici?
- Jakou podobu by toto školení či workshop měl mít? Fyzicky či online? Na jak dlouho? Proč?
- Kdo by Vás měl školit či vést workshop? Proč?

12. Jaký dojem máte z pořádaných interních akcí dané banky?

- Jakých interních akcí jste se již zúčastnil/a?
- Všiml/a jste si udržitelných aspektů? Jakých? Jak jste se ohledně nich cítil/a?
- Vyhovuje Vám více forma fyzických akcí? Proč?
- Jaké vnímáte výhody této formy? Proč?
- Jaké vnímáte nevýhody této formy? Proč?
- Co vnímáte negativně na akcích vybrané banky? Proč?
- Co vnímáte pozitivně na akcích vybrané banky? Proč?
- Vyhovuje Vám frekvence akcí Vaší banky? Proč?
- Co byste chtěl/a na příští akci jinak? Proč?

PŘÍLOHA P II: ODKAZ NA ÚLOŽIŠTĚ S PŘEPISY Z JEDNOTLIVÝCH ROZHovorů

Přepisy rozhovorů s deseti participanty jsou dostupné na odkaze níže, na kterém budou k dispozici do konce května roku 2025.

https://docs.google.com/document/d/1b2nDgzcrVdIIurK5cOCEAXkfZUDP2L9l/edit?usp=share_link&ouid=116694376462920696137&rtpof=true&sd=true