

**UNIVERZITA KARLOVA**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

**Bakalářská práce**

**2022**

**Jan Krb**

**UNIVERZITA KARLOVA**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

**Intranet jako nástroj interní komunikace na příkladu  
UniCredit Bank**

Bakalářská práce

Autor práce: Jan Krb

Studijní program: Marketingová komunikace a public relations

Vedoucí práce: Ing. Bc. Petra Koudelková, Ph.D.

Rok obhajoby: 2022

## **Prohlášení**

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

V Praze dne ...

## **Bibliografický záznam**

KRB, Jan. Intranet jako nástroj interní komunikaci na příkladu UniCredit Bank. Praha, 2022. 4.1. Bakalářská práce (Bc). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí bakalářské práce: Ing. Bc. Petra Koudelková, Ph.D.

**Rozsah práce: 71 236 znaků**

## **Abstrakt**

Širším tématem této bakalářské práce je interní komunikace ve firmě. Zvláštní pozornost je věnována intranetu. Interní komunikace má mnoho nástrojů a právě intranet je jedním z nejpoužívanějších.

Teoretická část práce vymezuje pojem interní komunikace na pozadí komunikace obecně. Interní komunikace je rozvíjející se, ale nadále podceňovaný obor. V práci jsou uvedeny argumenty, proč je dobré se interní komunikací zabývat. Závěr teoretické části je věnován historii interní komunikace a interních sítí.

Praktická část práce se zabývá implementací nové interní sítě v UniCredit Bank. Práce má za úkol zjistit, zda bylo zavedení nového intranetu úspěšné z pohledu cílů, jež pro tento nástroj byly určeny. Výzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření, kvantitativní metodou. Korporátní prostředí banky nabízí k užití těchto nástrojů.

Hypotéza, s níž se do výzkumu vstupovalo je následující. Zlepšíme-li tak důležitý komunikační a pracovní nástroj, jako je intranet, musí zákonitě nastat okamžitá pozitivní změna. Výsledky však svědčí o opaku. Cílů, které byly pro nový intranet vytyčeny, nebylo dosaženo. Navzdory tomu se však nejedná o selhání. Intranet byl implementován před půl rokem a zaměstnanci se s ním stále seznamují. Výpovědi z dotazníku jsou dále využitelné jako zpětná vazba pro útvar interní komunikace UniCredit Bank.

## **Abstract**

The broader topic of this work is internal communication in the company. Special attention is paid to the intranet. Internal communication has many tools and the intranet is one of the most used.

The theoretical part of the thesis defines the concept of international communication against the background of communication in general. Internal communication is an underestimated field, so I argue why it is important to understand it be efficient when dealing with it. The conclusion of this part is devoted to the history of internal communication and also the history of internal networks.

The practical part of the work deals with the implementation of new internal networks in UniCredit Bank. The task of my work is to determine whether the implementation of the new intranet was successful in terms of the goals that were set out for this tool. The research was done using a questionnaire survey and a quantitative method given the environment in which it was carried out.

The hypothesis which was at the beginning of the paper was if you improve important tolls such as the intranet the improvement must naturally bring immediate positive change. That said the results were the exact opposite of this statement. The goals set for the new intranet were not met. Even though the results were negative the internal communication might not perceive it as a fail. The intranet was implemented half a year ago and employees are still getting to know it. The statements from the

questionnaire will be used as feedback for the department of the international community of UniCredit Bank.

## **Klíčová slova**

**Komunikace, interní komunikace, intranet, banka, nástroje, informační společnost**

## **Keywords**

**Communications, internal communications, intranet, bank, tools, information society**

## **Title**

**Intranet as a tool of internal communication case of UniCredti Bank**

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval kolegovi PhDr. Martinu Šestákovi a vedoucí práce Ing. Bc. Petře Koudelkové, Ph. D, za konzultace, které mi při psaní práce poskytli.

# Obsah

|   |    |
|---|----|
| Úvod  | 3  |
| 1. Teoretická část  | 5  |
| 1.1 Interní komunikace  | 6  |
| 1.2 Informace   | 7  |
| 1.3 Komunikace  | 7  |
| 1.4 Význam interní komunikace:  | 8  |
| 1.4.1 Informační společnost   | 8  |
| 1.4.1.1 Technologické kritérium   | 8  |
| 1.4.1.2 Ekonomické kritérium  | 9  |
| 1.4.1.3 Pracovní kritérium  | 9  |
| 1.4.1.4 Prostorové kritérium  | 10 |
| 1.4.1.5 Kulturní kritérium  | 10 |
| 1.5 Úkoly interní komunikace  | 11 |
| 1.6 Nástroje interní komunikace   | 13 |
| 1.7 Měření interní komunikace   | 16 |
| 1.7.1 Proč měříme?  | 17 |
| 1.7.2 Co měříme?  | 18 |
| 1.7.3 Jak měříme?   | 18 |
| 1.7.4 Kdy měříme?   | 18 |
| 1.7.5 Kdo měří?   | 18 |
| 1.7.6 Kde by měla být data z měření?  | 18 |
| 1.7.7 Překážky v měření interní komunikace  | 19 |
| 1.8 Historie interní komunikace ve firmách  | 20 |
| 1.9 Historie a vzestup interních sítí   | 22 |
| 2. Praktická část   | 24 |
| 2.1 Popis firmy   | 24 |
| 2.2 Cíle výzkumu  | 25 |
| 2.3 Výzkumné otázky a hypotézy  | 25 |
| 2.4 Použité metody, sběr a zpracování dat   | 26 |
| 2.4.1 Metoda a technika   | 26 |
| 2.4.2 Volba cílové skupiny  | 27 |
| 2.4.3 Sběr dat  | 27 |
| 2.5 Analýza dat   | 28 |
| 2.6 Sestavení dotazníku   | 29 |
| 2.7 Výsledky výzkumu a analýza  | 30 |
| 2.7.1 Identifikace zaměstnance  | 31 |
| 2.7.2 Relevance intranetu pro práci daného zaměstnance, srovnání nového a starého intranetu | 32 |
| 2.7.3 Design, struktura a orientace v novém intranetu                                       | 35 |
| 2.7.4 Dopad nového intranetu na výkon práce a spokojenost zaměstnance                       | 38 |



|   |    |
|---|----|
| 2.7.5 Styl komunikace                                 | 41 |
| 2.7.6 Doplnková otázka k interní sociální síti Yammer | 42 |
| 2.7.7 Zhodnocení a naplnění cílů                      | 43 |
| 2.8 Diskuse   | 44 |
| 2.9 Závěr   | 46 |
| Teze bakalářské práce                                 | 51 |
| Příloha 15: dotazník                                  | 55 |
| Seznam příloh   | 59 |

# Úvod

Komunikace je v dnešní době stěžejní ve všech oborech a částech života, které si jen dovedeme představit. Je to klíč k dobrým vztahům, kvalitnímu životu a i k efektivnímu výkonu práce na kterémkoli pracovišti. Komunikace je často stavěna nad všechny ostatní disciplíny, jež může člověk ovládnout. Navzdory tomu je třeba ji chápat jako nedílnou součást celkového procesu jakéhokoli úkonu, která není o nic důležitější než exekuce úkonu samotného. Pokud oddělíme komunikaci od informací, procesů a úkonů, které má popsat, předat, nebo zlepšit, nepochopíme kontext a celá činnost nebude mít zamýšlený efekt.

Komunikace skutečně není všechno, ale co se nedá zpochybnit, je její všudypřítomnost. Za většinou věcí, které ve společnosti považujeme za dobré, nebo funkční, vždy stojí kvalitní komunikace. Naopak pokud nám něco nefunguje, častokrát s údivem zjišťujeme, že k chybě došlo právě vlivem špatné komunikace, jež pak vedla k neadekvátní exekuci nějakého úkonu, či práce. Jednoduše řečeno – častokrát si nerozumíme.

V rámci svého studia na Karlově univerzitě jsem se setkal s konceptem interní komunikace ve firmě. Tento koncept mě oslovil natolik, že jsem se mu rozhodl nadále věnovat v rámci stáží v útvaru interní komunikace UniCredit Bank pro Českou republiku. Po stáži jsem v tomto útvaru několik měsíců také pracoval.

Od začátku bylo jisté, že téma mé bakalářské práce se bude vztahovat ke komunikaci a protože jsem získal v rámci studia zkušenost s interní komunikací ve firmě UniCredit Bank, rozhodl jsem se interní komunikaci věnovat svou bakalářskou práci.

Interní komunikace samozřejmě spadá pod komunikaci obecně. Interní komunikace je nedílnou součástí firemní kultury, která s každým rokem nabývá na důležitosti. Navzdory tomu je však i v roce 2021 brána na lehkou váhu. Ačkoli v současnosti většina podniků chápe, jak kritická je interní komunikace pro efektivní chod firmy, existuje stále velké množství firem, jež v tomto směru selhávají, a navíc si svou chybu ani neuvědomují.

Jeden z nejdůležitějších komunikačních kanálů interní komunikace představuje intranet, nebo interní síť firmy. Ten se využívá k čím dál většímu množství vnitrofiremních úkonů. Přebírá některé funkce, které před ním dříve plnilo například tištěné médium, nebo word

of mouth. Pokud se intranet jako komunikační kanál využívá efektivně dokáže zastoupit funkce jiných kanálů stejně dobře, mnohdy i lépe než originál. Tato práce tedy v teoretické části podrobně mapuje interní komunikaci a také intranet jako její nástroj. Zabývá se důležitostí interní komunikace a historií intranetu i jeho proměnami. Praktická část této práce se pak věnuje implementaci nové interní sítě v UniCredit Bank. Výzkum v rámci praktické části je proveden prostřednictvím dotazníkového šetření, které má zjistit, jestli byly splněny cíle, jež si banka pro nový intranet stanovila.

# 1. Teoretická část

V teoretické části vymezíme pojem interní komunikace a jiné s ním spojené termíny. Následně se zaměříme na význam interní komunikace v kontextu společenské změny na společnost informační. Dále se budeme věnovat úkolům interní komunikace, jejím nástrojům a měření. U měření interní komunikace odpovíme na otázky, které se v praxi objevují. Na konci teoretické části uvedeme krátkou historii interní komunikace ve firmách pro kontext důležitosti této disciplíny a historii interních sítí, předcházejících intranetu.

## 1.1 Interní komunikace

Na začátku této práce je potřeba vymezit, co zahrnuje pojem interní komunikace. Podle Kovaříkové se za interní komunikaci dá označit cokoli, co zaměstnanec v rámci organizace dělá (Kovaříková, 2016, s. 5). Také se dá definovat jako proces probíhající uvnitř organizací sestávající z jejich kultury, jednání, aktivit a vrcholových pracovníků. Lze říct, že je to proces, na němž stojí fungování celé organizace. V efektivním nastavení interní komunikace spočívá soulad pracovních činností, pracovní výsledky, chování zaměstnanců, jejich motivace a loajalita vůči firmě (Holá, 2006, s. 139). Podle Vergheseho je interní komunikace systematická snaha o to, aby byli všichni zaměstnanci podniku sladění s cílem řečeného podniku, a změnili tak své chování k jeho benefitu, nebo prosperitě (Verghese, 2012, s. 15). Verghese rovněž říká, že firma s dobrou interní komunikací funguje v podstatě podobně jako orchestr. Vzniká harmonie a vzorec chování, který maximalizuje potenciál všech zúčastněných stran (Verghese, 2012, s. 16). Podle Dahlman a Heideho je pak interní komunikace vědomá a konstantní práce s komunikací vně firmy, která reflektuje to, co se ve firmě děje. Řídí, vyvíjí a mění tak strategický směr celé organizace (Dahlman, Heide, 2020, s. 9).

Definice interní komunikace je k dispozici mnoho. Většinou se liší pouze v detailech. Klíčové je, že interní komunikace zásadním způsobem ovlivňuje veškerý chod organizace, a její obsah se tak dotýká každé aktivity, která se v organizaci děje (Holá, 2017, s. 22).

K pochopení zde uvedených definic vymezím dále několik dalších pojmů, jež jsou ve vztahu k tématu relevantní.

## 1.2 Informace

Informace je pojem blízce provázaný s tématem komunikace. Jako koncept je však informace nesmírně široká. V každém vědním oboru, či filozofii má trochu jiné implikace. V Shannonově matematické teorii komunikace je informace považována za základní ontologickou jednotku vesmíru, evoluční biologie pak informaci bere jako vztah mezi organismem a prostředím v momentě jejich setkání (Janich, 2018, s. 3).

Další definice, Nautova, považuje za informaci pouze něco, co je pro nás nové. To znamená, že věci, které již známe, pro nás informacemi nejsou (Nauta, 2019 s. 19). Tato definice začleňuje člověka jako vnímatele informace. Bez vnímatele v tomto případě není informace, protože informace musí být vnímána.

Podstatná je dále definice slovesa informovat. Informovat znamená předat zprávu, doplnit, dát ve známost, oznámit či prohlásit (Vybíral, 2005, s. 31).

V rámci interpersonální komunikace a interní komunikace ve firmě je pro nás definice informace důležitá, jelikož jde o základní jednotku komunikace. Úspěšná interní komunikace stojí na informovanosti zaměstnanců. Předávání relevantních informací je klíčové pro optimální fungování interní komunikace.

## 1.3 Komunikace

Jedna definice slova komunikace neexistuje, protože vyložit přesně podstatu tohoto jevu je prakticky nemožné.

Slovo komunikace pochází z latinského *communicare*. To ve svém prvním významu znamenalo „činit něco společným, společně něco sdílet“ (Vybíral, 2009, s. 25). Původní etymologický význam slova komunikace je tedy definicí sám o sobě.

Komunikaci lze rozčlenit mnoha způsoby. Různé přístupy rozčlenění komunikace se zaměřují na odlišné aspekty, jež komunikace obsahuje. Watzlawick, Beavin a Jackson charakterizovali komunikaci jako kanál nebo médium pozorovatelných manifestací lidských vztahů. Dodávají, že komunikace nemusí být vždy viditelná, ale ve valné většině případů je možné ji nějak zaregistrovat, nebo rozpoznat. Tato definice se týká především mezilidské komunikace a dala by se označit jako psychologická (Watzlawick, Beavin, Jackson, 2021, s. 33–34).

Vymětal poukazuje na to, že slovo komunikace má v našem jazyce tři hlavní významy. První z nich se dá shrnout jako proces výměny informací mezi lidmi, jinými živočichy, ale i mezi neživými mechanismy, pokud mluvíme v kontextu informatiky. Druhý pak komunikací označuje veškerý transport, nebo veřejné spojení jako je železniční, letecká, či silniční doprava a další. Třetí významová rovina za komunikaci označuje prostor pro dopravní spojení, jednoduše řečeno dopravní cestu (Vymětal, 2008, s. 22). Komunikace je v této práci brána v kontextu prvního významu, který je uveden výše.

#### **1.4 Význam interní komunikace:**

K pochopení významu interní komunikace je dobré se podívat na některé důležité charakteristiky naší společnosti. Pro každou dobu je historicky něco typického a určujícího. Pro 18. století to byl vynález parního stroje a s ním spojená industriální společnost. Pro naši dobu jsou to informace. Ty informace dnes představují nejhodnotnější komoditu. Do značné míry v současnosti určují hodnotu všeho, co v našem světě je. Úkolem interní komunikace je mimo jiné efektivní předávání informací. Pokud tedy v globálním kontextu roste hodnota informací, roste i důležitost interní komunikace v rámci firem.

##### **1.4.1 Informační společnost**

Dnešní společnost je někdy nazývána informační. Jedná se o vývojovou fázi lidstva, která je definována tím, že kvalita života, ekonomický rozvoj a sociální mobilita ve stále rostoucí míře závisí na informacích. Ty v této společnosti hrají podobnou roli jako v industriální společnosti energie. Energie, jež umožnila rozvinout fyzické možnosti člověka. Informace naopak dokážou rozšířit schopnosti duševní (Vymětal, 2008, s. 16). Plně pochopit informační společnost znamená ji vnímat z mnoha úhlů, a proto ji Webster dělí na základě pěti různých kritérií.

###### **1.4.1.1 Technologické kritérium**

Toto kritérium je definováno vzestupem nových technologií. Tento vzestup lze datovat do konce 70. let minulého století. Technologie, o kterých je řeč jsou satelitní a kabelová televize, komunikace počítače s jiným počítačem, osobní počítače a další vymoženosti. Všechno zde jmenované lze využít při budování a správě podniku. Vývoj technologií začal

od 70. let postupovat tak rychle, že k roku 2005 už mělo v Anglii šest z deseti domácností počítač s připojením k internetu (Webster, 2014, s. 10). Tento trend dále pokračuje i v současnosti. Podle datareportal.com je v naší populaci, která čítá zhruba 7,83 miliardy jedinců, 4,66 miliardy uživatelů internetu, což je pro představu zhruba 60 % celkové populace planety Země (Kemp, Datareportal, 2021).

#### **1.4.1.2 Ekonomické kritérium**

Zde je informační společnost charakterizována růstem hodnoty informačních aktivit. Pokud jsme schopni významně zvýšit hrubý národní produkt nějakého státu pouze pomocí informací, začínáme hovořit o informační ekonomii. V okamžiku, kdy je informační aktivita zodpovědná za většinu hrubého národního produktu a překonává tak zemědělství, nebo industriální výrobu, nastupuje informační společnosti z ekonomického pohledu (Webster, 2014, s. 12–13). V takové společnosti pak samozřejmě roste význam informačního managementu a komunikace obecně, neboť je to právě komunikace, co zodpovídá za předávání informací.

#### **1.4.1.3 Pracovní kritérium**

Pracovní nebo také okupační kritérium je nejoblíbenější v sociologii. Toto hledisko mluví o informační společnosti s poklesem tradičních manuálních prací a výroby. Produktem nově vzniklých informačních pozic je samozřejmě informace oproti tradičnímu fyzickému produktu mašinerie a výroby. Od 70. let minulého století jsme zažili takový nárůst počtu „bílých límečků“ oproti „modrým“, že se ze skupiny „bílých límečků“ stala většina (Deseret, 1993). O informační společnosti z pracovního hlediska tedy mluvíme od doby, kdy je většina pracovních míst orientována na informace a ne na výrobu materiálních statků (Webster, 2014, s. 14–15). Mimo jiné je to jeden z důvodů, proč zažívá dnešní společnost takový nedostatek kvalifikovaných řemeslníků (ČT24, 2020).



#### **1.4.1.4 Prostorové kritérium**

Prostorové kritérium čerpá ze sociologie a ekonomie, ale hlavní důraz klade na geografii. Prostorové chápání informační společnosti vychází z faktu, že informační sítě, jež vnikaly bok po boku s rozvojem internetu, jsou schopny propojit fyzická místa ve světě, která by toho za normálních okolností byla schopna jen ve velmi omezené míře. To se týká jak našich domácností, odkud můžeme v informační době pracovat, tak třeba jednotlivých kontinentů. V informační společnosti se díky prostorovému kritériu také mohl rozmoci homeoffice (Webster, 2014, s. 17–18). Informační společnost zde znamená do velké míry také decentralizaci. Práce a informace nejsou nadále spjaty s místem, ale ze sítí (Calcaterra, 2021, s. 40).

#### **1.4.1.5 Kulturní kritérium**

Poslední kritérium, podle kterého se dá definovat informační společnost je kulturní. Dostupnost informací se stala jednou z klíčových částí naší kultury. Začalo to u rádií a pokračovalo přes televizní vysílání až k přenosným počítačům, a dnes jsou v centru informační společnosti takzvané chytré telefony. Všechny jmenované přístroje se během let staly dostupnými po celém světě. Doslova se staly podobně jako tištěné knihy součástí samotné kultury, ve níž žijeme. Jedno mají společné: jejich primární funkce spočívá v předání informací. K roku 2021 vlastnilo chytrý telefon z celé světové populace, která čítá 7,85 (Kemp, Datareportal, 2021) miliardy lidí, celých 6,378 miliardy (O'DEA, 2021) (Webster, 2014, s. 19-20).

Na základě tohoto výkladu informační společnosti je zřejmé, proč je interní komunikace pro firmy tak důležitá. Každé kritérium tu ukazuje její neoddělitelnost od dnešní doby z jiného směru. Pro optimální fungování jedince v rámci společnosti je komunikace stále důležitější dovedností a její relevance do budoucna poroste. Schopnost srozumitelně a rychle předat informace a při tom dobře cílit je vitální pro dobrý chod firmy. Proto je tak důležité přikládat interní komunikaci větší váhu, než tomu bylo doposud.

## 1.5 Úkoly interní komunikace

Interní komunikace má celou řadu úkolů a funkcí. Podoba a úkoly interní komunikace se v jednotlivých firmách liší, protože záleží na oboru, velikosti, filozofii a mnoha dalších faktorech (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 30). Základní členění těchto úkolů je podle cílové skupiny. Dále se uvádí dělení na interní komunikaci zaměřenou na zákazníka a interní komunikaci, zaměřující se na zaměstnance. Nejprve je potřeba se na interní komunikaci podívat komplexně z pohledu více kritérií, mezi něž kterých podle Holé patří:

- 1) řízení lidských zdrojů,
- 2) marketingové řízení,
- 3) manažerská komunikace,
- 4) informační a technologické kritérium,

Dobrá firemní komunikace tak musí zahrnovat prvky všech těchto kritérií. Interní komunikace musí odrážet aktivitu celé firmy, ne jenom jedné části. Proto je důležité správně systémově vymezit a nastavit interní komunikaci tak, aby byla schopna účinně plnit svou funkci i v dynamickém a neustále se měnícím prostředí, kterým firma je. (Holá, 2017, s. 13).

Úkoly interní komunikace se liší i v cílových skupinách, na které míří. Janda tvrdí, že hlavní cílovou skupinu interní komunikace nepředstavují zaměstnanci firmy, nýbrž zákazníci. Hlavní zacílení na spokojeného zaměstnance je tudíž chyba. Spokojený zaměstnanec představuje pouze přidanou hodnotu interní komunikace. Hlavním cílem je tedy spokojený zákazník, jehož spokojenost můžeme zajistit stálými inovacemi, jež pak zvyšují hodnotu firmy. Podle tohoto výkladu jsou základní úkoly následující (Janda, 2004, s. 10).

- 5) stanovení a sdělování cílů podniku,
- 6) zpracování a prosazení plánů pro dosažení cílů,
- 7) efektivní využití zdrojů (informace, finance, materiál, lidé, know-how),
- 8) získávání, výběr a hodnocení spolupracovníků,
- 9) vedení a řízení spolupracovníků,
- 10) kontrolování a dvojitá zpětná vazba (Janda, 2004, s. 12).

Zacílení interní komunikace na zákazníka a s ním spojené cíle jsou však spíše výjimečné, protože nejčastěji je interní komunikace v praxi využívána k informování a ovlivnění postojů zaměstnanců. V rámci těchto informací se pak využívá otevřený a pravdivý přístup, protože jakákoli neupřímnost, lež nebo zkreslení vedou ke ztrátě důvěry zaměstnanců ve firmu, ve níž pracují, což vede k frustraci, snížení pracovní morálky a nasazení (Příkrylová 2019, s. 472). Pod touto neupřímností nebo zkreslením si můžeme představit například situaci, kdy je v rámci interní komunikace zaměstnanci sdělováno, že firma vítá konstruktivní kritiku, ale v okamžiku, kdy se jí pokusí vyjádřit, je svým přímým nadřízeným trestán (Dořáková, 2012, s. 363). Cíle interní komunikace zaměřené na zaměstnance tedy mohou vypadat takto:

- 1) zvyšovat morálku a podporovat dobré vztahy mezi zaměstnanci a vedením,
- 2) informovat zaměstnance o interních změnách firmy,
- 3) komunikovat benefity, na které má zaměstnanec nárok,
- 4) zvyšovat povědomí zaměstnanců o produktu, organizaci, kultuře a hodnotách firmy,
- 5) změnit chování zaměstnanců tak, aby byli více produktivní a orientovaní na kvalitu vykonané práce,
- 6) podpořit účast pracovníků na komunitních aktivitách.

Z uvedeného vyplývá, že interní komunikace má podobnou funkci jako public relations, akorát je jejího působení primárně zaměřeno dovnitř. Upravuje postoje zúčastněných stran, což zde znamená zaměstnanců firmy. Vytváří a hlavně udržuje pozitivní přístup zaměstnanců ke své práci a firmě samotné. Přispívá zásadním způsobem ke ztotožnění se

s cíli a vizemi společnosti. Možná nejdůležitější ze všeho je, že vytváří loajalitu a důvěru prostřednictvím informací, jež pak motivují zaměstnance k lepšímu výkonu. V momentě ztotožnění se s vizemi firmy a vysoké úrovně loajalitu pak pracovník nachází ve svém úkonu smysl.

Podle Bednáře existují tři hlavní důvody, díky kterým lidé setrvávají dlouhou dobu ve stejné práci. Jsou to finanční prostředky, pak lidé, se kterými se jim dobře pracuje a poslední z důvodů je jejich vlastní užitečnost. Chtějí přinášet prospěch a dělat něco, co má přesah (Bednář, 2017, s. 15). Jak je uvedeno výše, interní komunikace dokáže ovlivnit, nebo přímo vytváří dvě ze tří uvedených kritérií.

## 1.6 Nástroje interní komunikace

Nástroje v interní komunikaci jsou téměř synonymem pro komunikační kanály. Využití nástrojů interní komunikace bývá v jednotlivých firmách odlišné. Využití záleží na zaměření firmy, její velikosti a mimo jiné také na části světa, ve které působí. Nástroje jsou ve většině firem stejné, mění se jen míra aplikace některých ve srovnání s jinými. Malé firmy navíc některé nástroje vůbec nepoužívají. Nástrojem, který se hodí spíše pro větší firmu, může být firemní sociální síť, nebo intranet. Vývoj a implementace takových kanálů jsou pro menší firmy zbytečně nákladné investice. Kromě toho spravování tak velkého komunikačního kanálu vyžaduje značné množství času, proto se firma musí rozhodnout předem, jestli se čas investovaný do kanálu zúročí právě při efektivní komunikaci, nebo je vhodnější použít třeba e-mail. Ať už však firma volí jakékoli nástroje, je důležité, aby měl zaměstnanec skrze ně také možnost zpětné vazby, jež je jedním z klíčů k efektivní interní komunikaci (Holá, 2011, s. 189).

Přikrylová nástroje interní komunikace dělí do dvou skupin. První má za úkol zajistit tok **odborných informací** k zaměstnancům firmy. Odbornými informacemi zde rozumíme takové, které mají přímý dopad na výkon práce jedince a vytváření vnitřní atmosféry. Do této skupiny se řadí:

- porady jakkoli velkých a důležitých pracovních skupin,
- organizační pravidla, etické kodexy, manuály a směrnice, kterými se zaměstnanci musí řídit,
- pracovní schůzky oddělení a týmů plus všechny konference a odborná setkání,

- elektronická komunikace, jako je email, intranet, nebo komunikace firmy na sociálních sítích.

Druhá skupina je zodpovědná za tok **společenských informací**. To jsou takové, které jakýmkoli způsobem přispívají k větší loajalitě a angažovanosti v rámci firmy nebo zvyšují důvěryhodnost firmy u svého personálu. Do této skupiny se řadí:

- interní periodika, jak tištěná, tak elektronická. Časopisy, noviny, výroční zprávy, nebo newslettery a podobně,
- interní nástroje – do této skupiny spadá vše od intranetu po nástěnky, nebo elektronickou poštu, či firemní rozhlas. Dále se sem řadí také schůzky jak pracovního charakteru, které jsou zmíněny výše, tak nepracovního charakteru, jako jsou dětské dny, sportovní, nebo jiné kluby. Důležité je, že se komunikace vztahuje i na bývalé, nebo potenciální zaměstnance, které firma může mít,
- dny otevřených dveří – ty jsou primárně určeny veřejnosti, ale ve skutečnosti se jich ve značné míře účastní zaměstnanci z jiných částí firmy, nebo rodinní příslušníci zaměstnanců z daného útvaru (Přikrylová, 2019).

Nástroje interní komunikace se kromě informačního náboje dají také dělit podle přenosového média a to do čtyř základních kategorií (Dvořáková a kol, 2012, s. 396):

- 1) elektronická média (intranet, newsletter, HR aplikace, e-mail, sociální sítě...),
- 2) tištěná média (podnikové časopisy, polepy, informační rámečky, brožury, letáky...),
- 3) osobní komunikace (meetingy, setkání s vedením, večírky, výjezdy...),
- 4) pracovní prostředí (tištěná média, která jsou součástí pracovního prostředí, LCD obrazovky, nástěnky...).

Použité komunikační kanály se u firem také postupem času mění. V průzkumu z roku 2014, jež prováděl institut interní komunikace ve spolupráci se slovenskou asociací interní komunikace, se jasně ukazuje směr, kterým v rámci interní komunikace jdeme. Tento průzkum byl proveden v 71 firmách a zaměřoval se jak na členy nejvyššího vedení, tak i střední management a výkonné pracovníky. Z výzkumu vyplývá, že firmy postupně upouští od tištěných médií a investují, případně se chystají zainvestovat do digitálních kanálů. Nejvíce se v interní komunikaci stále využívá e-mail (98 % všech dotázaných).

V závěsu za ním následuje intranet (87 % všech firem). Na třetím místě je pak offline s brožurami, letáky a plakáty (77 %) (HRnews, 2014).

Zajímavou lukrativní možnost představují také interní sociální sítě. Firmy využívající interní sociální sítě mají potenciál zvýšit svou produktivitu o 20–25 % (Vesecký, 2017). Navíc tento nástroj významně přispívá k digitalizaci pracovního prostředí. Většina digitalizace v rámci firmy je zaměřena externě na řízení zákazníků, vykonávání marketingových aktivit nebo public relations. Přitom interně zaměřená digitalizace je stejně důležitá jako ta externí. Interně zaměřená digitalizace může být významná pro výzkum a vývoj v rámci firmy, nebo řízení dodavatelského řetězu (McKinsey & Company, 2016, s. 5).

Ačkoli existuje trend, který jasně ukazuje, že digitální technologie jsou v interní komunikaci na vzestupu, je potřeba to stále brát s rezervou. Mohlo by se zdát, že s příchodem generace Z se pracovní prostředí kompletně přesune do online prostoru, ale ukazuje se, že rozdíl mezi nastupující generací a předchozími X a Y není v preferencích tak výrazný. Zaměstnanci z generace X a Y se při otázce, jaké kanály jsou pro ně nejvíce nápomocné, odkazovali na své přímé nadřízené, e-mail, peer to peer platformy (intranet) a výroční konference (Field, 2021, s. 79). Když se pak podíváme na generaci Z, ukazuje se, že se preference tolik neliší. Nejdůležitější komunikační kanál, který by preferovalo 67 % dotázaných, je e-mail. Druhý je pak se 45 % intranet a třetí se 34 % od přímého nadřízeného. Více než polovina dotázaných by preferovala kombinaci online a offline komunikace, pouze 13 % by chtělo čistě online (Field, 2021, s. 80).

Rovnováha mezi online a offline interní komunikací je pravděpodobně nejlepší cesta vzhledem k datům, která byla získána v době pandemie. Podle společnosti Deloitte může vzdálenost způsobená virtuální komunikací snížit důvěru ve vedení až o 83 %. Existují však způsoby, jak toto číslo snížit, například častější komunikací, klasifikací rolí jednotlivých zaměstnanců, vymezením smyslu týmu nebo pro zaměstnance viditelným měřením postupu, aby měl i v online prostředí pocit, že se práce posouvá (Deloitte, 2020).

## 1.7 Měření interní komunikace

Vše, co má uspět v korporátní sféře, musí nezbytně přinášet zisk. Proto je měření interní komunikace tak důležité. Dokud nebude jasně dokázán přínos investice, kterou firma do interní komunikace investuje, nedostane se interní komunikaci dostatek prostředků na plnohodnotné fungování. Management se musí řídit několika pravidly, jež souvisí s alokací zdrojů, a ty se vztahují i na interní komunikaci.

Vedení podniku musí vždy ctít čtyři následující plánovací aktivity.

### 1. Definice poslání korporace

Poslání korporace záleží na odvětví, ve kterém se pohybuje. Poslání by mělo být vždy jen jedno. Dobrým příkladem je třeba internetový gigant Amazon, který začínal s posláním být největší prodejce knih na internetu a později jej proměnil na největší internetový obchod vůbec.

### 2. Vytváření strategických podnikatelských jednotek

Jelikož se trh i potřeby zákazníka proměňují v čase je podstatné diverzifikovat portfolio produktů a služeb. Toho dosáhneme vytvářením strategických podnikatelských jednotek. Jedna firma se tak může soustředit kromě svého hlavního cíle i na vývoj a expanzi do nových kategorií. Například firma Nintendo, kterou dnes každý zná jako jednoho z největších developerů herních systémů a videoher na světě začínala v roce 1889 jako prodejce hracích karet (Nintendo, 2016).

### 3. Alokace prostředků jednotlivým podnikatelským jednotkám

Pro správné rozdělení prostředků mezi jednotky je potřeba znát jejich potenciál na trhu, kde se nacházejí. Když víme, jakou část trhu zabírají, jak jsou atraktivní nebo jaké jsou jejich konkurenční výhody, je jednodušší se rozhodnout, zda do nich investovat, či nikoli. Alternativně se zde dá využít také matice růstu, která jednotky rozděluje na hvězdy, otazníky, dojně krávy a bídné psy podle předpokladu ziskovosti a tempa růstu (Buzan, 2013, s. 193).

#### 4. Vyhodnocení příležitosti k dalšímu růstu

Poslední z aktivit je pak vyhodnocování. Pokud se nějaká aktivita firmy neprojeví ve stanoveném časovém úseku jako lukrativní bude se muset změnit, nebo ji vedení terminuje. Často také může přijít daná podnikatelská jednotka o finance, protože nepřináší firmě měřitelnou hodnotu (Kotler, Kevin, 2013, s. 70).

Po tomto úvodu se vracíme k měření interní komunikace. K roku 2014 pravidelně s pomocí operativních metrik měřilo pouze 14 % firem. Zároveň jen 1 % měřilo návratnost svých investic do interní komunikace (Institut interní komunikace, 2014). K roku 2018 uvedla podle svého měření firma Arthur J. Gallagher and Co., že 60 % společností nemá nastavenou dlouhodobou strategii pro interní komunikaci (Jensen, 2019).

Jak již bylo zmíněno, interní komunikace je stále podceňována, protože v ní vedení firem nevidí dostatečnou přidanou hodnotu. Tato skepse vychází přesně z toho, co je popsáno výše. Vše, co má uspět a do čeho se investují peníze a pozornost musí být pro společnosti výnosné. Pokud však interní komunikace chybí, případně se neměří, nemůžeme nikdy uznat její hodnotu. Zároveň pokud interní komunikaci firma nějakým způsobem provozuje ve většině případů nemá dlouhodobou strategii. Bez ní pak komunikace nefunguje a vzniká bludný kruh. Definice, strategie a měření jsou tedy klíče k úspěchu. Bez měření se nedá vytvářet smysluplná strategie a bez strategie se firma nedokáže plně rozvinout. Otázky, které bychom si měli při měření v interní komunikaci pokládat, jsou následující.

##### **1.7.1 Proč měříme?**

Měření má hned několik důvodů. Jak vyplývá z předchozího textu, pokud firma dovede něco měřit, dovede tomu také udělit hodnotu. Na základě hodnoty investuje. Prvním bodem je tedy prokázání hodnoty interní komunikace. Pokud máme k dispozici data, můžeme reflektovat to, kde jsou naše silné i slabé stránky, a záhy zlepšit náš výkon. Konečně pokud měříme, dozvíme se mnohé o samotných účastnících měření. Díky tomu je příště budeme schopni lépe oslovit.



### **1.7.2 Co měříme?**

Měříme především, jak interní komunikace dopadá na celou firmu. Jestli plní cíle, které si stanovila. Nakolik se komunikace se zaměstnanci odráží na jejich angažovanost v rámci firmy. A jestli je naše komunikační strategie nastavena tak, aby se informace dostaly do rukou těm zaměstnancům, jimž jsou určeny.

### **1.7.3 Jak měříme?**

Je nutné měřit pravidelně. Měříme, jak interní komunikace pomáhá klíčovým zúčastněným stranám, a to kvalitativně. Dále měříme předem nastavené cíle v rámci angažovanosti zaměstnanců a to, jaký dopad na tyto cíle měla naše komunikace. Kdykoli je to možné, měříme změny v chování cílových skupin. K datům o chování se lze dostat mimo jiné skrze měření dosahu (kolik lidí vidělo, četlo či vyslechlo informace, které komunikujeme).

### **1.7.4 Kdy měříme?**

Nejlepší je měřit před vysláním klíčových zpráv a po něm. Důležité je si na měření udělat pravidelně čas a nezapomenout ani na větší měření, která by se měla provádět uprostřed a na konci každého roku. Větší měření slouží ke sledování celkové strategie.

### **1.7.5 Kdo měří?**

Měřit by měl každý, kdo se zabývá interní komunikací a sdílí informace, jež mají relevantní dopad na chod firmy.

### **1.7.6 Kde by měla být data z měření?**

Data z měření interní komunikace mohou být dostupná na intranetu, případně v excelové tabulce, jež zachycuje měření v průběhu celého roku. Podstatné je, aby byla data na jednom místě a dostupná jednoduše všem, kteří s nimi blíže pracují. (Fitzpatrick, Valskov, 2014, s. 219).

### 1.7.7 Překážky v měření interní komunikace

Podle výzkumu agentury PoliteMail k roku 2019 67 % dotázaných firem, které mají zavedenu formální interní komunikaci, v nějaké podobě měřilo její dopady. To znamená, že třetina firem se měřením vůbec nezabývá. Stejný výzkum provedla agentura i v roce 2017, kdy měřilo 59 % dotázaných firem a 41 % nikoli. Během dvou let se tak počet firem měřících interní komunikaci zvýšil o celých 14 %. Firmy si začínají uvědomovat, že pokud není spokojen zaměstnanec, nebude spokojen ani zákazník. I když je zde vidět velký nárůst v malém čase, je potřeba zmínit, že nejde o celistvé měření.

Když byly firmy zapojeny do studie dotazující se na největší problémy v rámci měření interní komunikace, odpovídaly následovně. (PoliteMail, 2019, s. 10):

- nedostatek nástrojů na měření (58 %),
- nedostatek času (57 %),
- nedostatek lidí, co by se měřením zabývali (50 %),
- nedostatek financí (42 %),
- nedostatečná technologie (36 %),
- neví, co mají měřit (32 %),
- dostupné nástroje nejsou dostačující (30 %),
- neví, jak měřit (29 %),
- vedení nevidí hodnotu měření, a tak ho nevnímá jako prioritu (25 %) (PoliteMail, 2019, s. 11).

Mnohé z těchto odpovědí spolu korelují. Nedostatek financí může například způsobit nedostatek lidí, což dále zapříčiní nedostatek času. Každá firma musí navíc zvolit poněkud odlišnou strategii na odstranění problémů s měřením (Verghese, 2012, s. 42). Je důležité začít od základů: nejprve měřit relevantní informace v rámci samotných komunikátorů a pak dále postupovat k tomu, co se dá měřit jednoduše. Dobrý start představuje například e-mail. Je velice snadné změřit, jak interní komunikace ovlivňuje počet otevřených e-mailů, což už může demonstrovat její hodnotu (Verghese, 2012, s. 41).

## 1.8 Historie interní komunikace ve firmách

Kořeny interní komunikace firem sahají ke konci 19. století. Mezi její průkopníky se řadí firmy jako Cadbury, Baťa nebo japonská Nippon Life Insurance Company. Výrobci čokolády Cadbury patřili k prvním, kdo si uvědomili, jak důležití jsou jejich zaměstnanci. Přestali na pracovní sílu nahlížet jako na nástroj (Thoughtfarmer, 2020). Začali se více soustředit na sociální péči a jako jedni z prvních uznali, jak důležitá je interní komunikace. Na začátku jejího budování používala firma Cadbury jako nástroj magazín s názvem The Bournville Works Magazine. V roce 1909 vyšlo speciální vydání tohoto magazínu, jehož obsahem byly výpovědi zaměstnanců, již u firmy pracovali celý život. Tyto výpovědi informovaly o začátcích firmy. V roce 1931 vyšlo pak speciální číslo, které oslavovalo 100let od založení Cadbury. Tohoto speciálního čísla bylo distribuováno 180 tisíc kopií, a to i do dceřiných společností v Austrálii nebo Kanadě. Obě speciální čísla tohoto magazínu sloužila k podpoře firemní image v očích zaměstnanců. Magazín měl budovat obraz, na který mohl být zaměstnanec hrdý. Firma s hlubokou historií také vyjadřuje komunikací této historie svou stabilitu (Abrahamson, 2015, s. 124).

Mezitím v Japonsku začala Nippon Life Insurance Company vydávat svůj vlastní interní magazín, jehož součástí byly obchodní zprávy i jiné interní informace. Přesně začal magazín vycházet roku 1892. Oddělení public relations této firmy v interview odhalilo, že informace byly zveřejňovány speciálně s cílem podpořit vztahy zaměstnanců v rámci firmy (Kunieda, 2020, s. 55–56).

Posledním příkladem začátků interní komunikace byla firma Baťa. Tomáš Baťa v interní komunikaci výrazně předběhl svou dobu. Od založení firmy v září roku 1894 chápal Baťa, jakou cenu mají jeho zaměstnanci. Klíčovou myšlenkou zde bylo to, že podnik má sloužit společnosti, ne naopak (Pokluda, 2014, s. 11). V meziválečném období se pak síla těchto myšlenek projevila naplno. Baťa si zakládal na transparentnosti, byl společensky zodpovědný a staral se ukázkově o své zaměstnance a jejich rodiny. Kolem továren stavěl veškerou potřebnou infrastrukturu, své zaměstnance vzdělával a pro jejich děti stavěl školy. Výměnou za to po svých zaměstnancích vyžadoval dodržování etických pravidel a morálky (Hejlová, 2015, s. 71).

Ve válečných obdobích se pak myšlenka interní komunikace podrobovala dalšímu zkoumání. Až v roce 1942 vyšla první kniha, která se tématem přímo zabývala. Nese jméno *Sharing information with employees* a napsal ji Alexander R. Heron. Tento autor jako první poukázal na vztah mezi informovaností zaměstnanců a výsledky firmy. Dílo popisuje, jaké informace by měla firma zaměstnancům poskytovat a jaké kanály by měla použít. Mezi nástroji uvádí nástěnky (Heron, 1942, s. 91), výroční zprávy (Heron, 1942, s. 107), firemní periodika (Heron, 1942, s.116), příručky (Heron, 1942, s. 123), ale také přímou poštu (poslanou prostřednictvím dopravené pošty, ne e-mail) (Heron, 1942, s. 131) a porady, nebo jiná setkání (Heron, 1942, s. 140).

Interní komunikace však byla spíše výjimkou. Podle Smith a Mounter vše do roku 1960 patří do takzvané první fáze orientovaná především na zvyšování morálky zaměstnanců (Smith, 2008, s. 11). Od roku 1960 do roku 1980 pak popisují druhou fázi. Významnou roli ve druhé fázi měl příliv novinářů do korporátního prostředí. Díky přítomnosti profesionálních žurnalistů se úroveň interní komunikace znatelně zvýšila. S novými pracovníky se do korporátního prostředí dostaly také jejich etika a způsob komunikace, který byl zaměřený na co nejrychlejší a nejpřesnější hlášení novinek v rámci firmy. Některé firmy svým spisovatelům dávaly kreativní svobodu, dokud psali o záležitostech, jež byly pro firmu relevantní. Tak se do interní komunikace dostalo více autentičnosti, upřímnosti a otevřenosti.

Poslední, třetí fáze pak přichází okolo roku 1980. Tato fáze byla zahájena díky technologickému pokroku. Hlavní roli zde hrál internet, který se vyvinul počátkem 70. let. První, kdo ho používal, byli akademici a vědci, ale později si našel cestu do korporátní sféry a navždy ji změnil (Anandarajan, 2016 s. 7–8). S příchodem internetu bylo náhle k dispozici mnoho nových komunikačních kanálů, například e-mail, instruktážní videa, a mezi hlavními také intranet. Díky novým nástrojům se rovněž interní komunikace dala poprvé měřit a cíle komunikace se mnohem více zaměřily na dlouhodobou strategii a její implementaci. Začalo se upouštět od komunikace shora-dolů. Mnohem větší důraz byl kladen na zpětnou vazbu a otevření dialogu mezi vedením a jeho zaměstnanci (Smith, 2008, s. 13).

## 1.9 Historie a vzestup interních sítí

Interní síť nebo také intranet je označení pro internetové technologie v rámci korporátních počítačových sítí (Skleňák a kol., 2001, s. 479). Jak bylo uvedeno výše, intranet je jeden z nejdůležitějších komunikačních nástrojů, které má dnes interní komunikace k dispozici. Obsahuje obrovské množství informací a je snadné s jeho prostřednictvím efektivně oslovovat jednotlivé cílové skupiny. Kromě informací v něm také můžeme najít aplikace lidských zdrojů, zaměstnanecké výhody nebo se zde lze také vzdělávat. Většina povinných kurzů, jež musí zaměstnanec absolvovat, probíhá v elektronické podobě právě s pomocí intranetu (Skleňák a kol., 2001, s.725).

První interní síť vznikla na Illinoiské univerzitě a za jejím vznikem stojí Daniel L. Bitzer. Název sítě zněl PLATO, což je zkratka pro „Programmed Logic for Automatic Teaching Operations“. Tato síť vznikla ještě před příchodem internetu a svým způsobem ho předpověděla. Síť zajišťovala komunikaci mezi lidmi, již do ní měli v rámci univerzity přístup a sloužila k distribuci učebních materiálů (Jones, 2015).

PLATO byla tedy první síť, která umožnila spolupráci mnoha počítačů najednou. V 90. letech pak přišel vynález ethernetu, nástroje k jednoduchému vytváření lokálních sítí. Dalším krokem byl Netscape Navigator, jeden z prvních webových prohlížečů. Díky tomuto nástroji se dalo na internetu, ale i v interních sítích pohybovat mnohem rychleji a intuitivněji, než tomu bylo dosud. Netscape Navigator byl však koncem 90. let nahrazen Internet Explorerem od společnosti Microsoft. Netscape Navigator byl první svého druhu a díky tomu také extrémně nákladný pro všechny firmy, jež si kupovaly licenci na jeho používání. Microsoft tedy přišel se strategií rozdávání Internet Exploreru zadarmo s licencí na své operační systémy.

Roku 1996, poté, co informační technologie začaly být mnohem dostupnější, se stalo využívání intranetů mainstreamem pro korporátní firmy. Počátkem tohoto roku byl zveřejněn první výzkum implementace intranetů v korporátní sféře. Výzkum provedla skupina Business Research Group a ukázal, že intranet již zavedlo 11 % firem, 12 % jej zrovna zavádí a 20 % ještě zvažuje důvody pro jeho zavedení. Díky popularitě interních sítí v tomto roce vyšlo velké množství publikací, které mu daly kredibilitu. Rok na to se objevily první problémy s údržbou intranetu a začaly se publikovat příručky k jeho spravování. To odstartovalo v roce 1998 další výzkumy. Závěrem bylo, že potenciál

intranetu je pro korporace tak velký, že jej nelze ignorovat. Ekonomicky byl tento nástroj vyhodnocen jako mimořádně relevantní pro každou větší společnost. S tímto odhalením na konci 90. let extrémně stoupla hodnota IT pracovníků na trhu práce a po roce 2000 se začaly zakládat první firmy orientované na konzultaci interní komunikace, které se zaměřovaly především na spravování intranetu.

Nadšení, jež kolem intranetu vzniklo, neutichlo až do roku 2002, kdy intranety začaly stagnovat. Do vývoje se přestalo investovat. Intranet už nedokázal nabídnout mnoho nového (White, 2017, s. 9–10). Intranet je do dneška jedním z nejdůležitějších nástrojů interní komunikace. Mluví se o tom, že ho do jisté míry nahradí interní sociální sítě, ale ty většina dnešních pracovníků zavádět nechce. Problém stagnace intranetu je tedy problém interní komunikace. Vedení vidí, že má k dispozici něco, co je funkční, a nespatřují další hodnotu v investici. Stejně jako je těžké měřit dopady interní komunikace jako celku, je těžké měřit dopady změn provedených v rámci upravování intranetu.

## 2. Praktická část

### 2.1 Popis firmy

UniCredit Czech Republic and Slovakia spadá pod skupinu UniCredit. Skupina UniCredit má v současnosti dceřiné společnosti po celém světě. Její historie sahá až do Itálie 15. století. Na území České republiky se však objevila až 5. listopadu 2007 (Unicreditbank.cz, 2021) spojením HVB Bank a Živnostenské banky. Od roku 2013 provádí veškeré aktivity na českém a slovenském území pod názvem UniCreditBank Czech Republic and Slovakia, a. s..

Banka se orientuje jak na firemní klientelu, tak na fyzické osoby a podnikatele. Největší oblastí ve kterých se banka pohybuje je však korporátní financování.

UniCredit Bank si v rámci správy a řízení zakládá na principech etiky a transparentnosti. To jde ruku v ruce s kvalitní interní komunikací, která má za úkol udržovat neustálý dialog mezi vedením a všemi stakeholdery, jež banka má. Banka se pyšní prvenstvím v oblasti uplatňování nejlepších mezinárodních postupů firemní správy a řízení. Hlavním cílem banky je vytvářet udržitelné hodnoty pro všechny zúčastněné strany.

V rámci banky se dodržuje striktní etický kodex, který se týká zaměstnanců, externích spolupracovníků i obchodních partnerů. Ten má za úkol zajistit plnění obchodních cílů v souladu se zákonem, zásadami transparentnosti a uvědomělého řízení. To v praxi znamená, že banka reguluje veškerou obchodní aktivitu, jež se týká těžby ropy v Arktidě, financování zbrojního průmyslu, uhelného sektoru, těžení, nukleární energie, vodní infrastruktury, lidských práv a moderního otroctví.

Banka vytvořila pro plnění těchto úkolů pozici Chief Ethics Officer (vedoucí etiky) a Corporate Governance, Nomination and Sustainability internal board Committee (unicreditgroup.eu, 2021).

Jakožto externí zaměstnanec jsem musel v rámci interní komunikace a zaučování absolvovat kurzy, které informují o etice práce a pracovního prostředí banky. Všechny tyto kurzy se absolvují s pomocí intranetu.

## 2.2 Cíle výzkumu

Praktická část této bakalářské práce má sloužit jako první zpětná vazba k novému intranetu společnosti UniCredit Bank. Hlavním cílem je provést dotazníkové šetření na relevantním počtu zaměstnanců a analyzovat, zda banka půl roku od implementace nového intranetu **splnila úkoly, které si pro nový intranet stanovila**. Vedlejším cílem dotazníku je **zjistit, jak jsou zaměstnanci po půl roce používání nového nástroje spokojeni s jeho dílčími částmi**. Dotazník nemá za úkol komplexně porozumět chování zaměstnanců, má pouze poskytnout zpětnou vazbu, na jejímž základě se pak bude moci uskutečnit další, sofistikovanější měření. Měření, jako je tohle, se v rámci UniCredit Bank provádí na pravidelné bázi. Jedním z dobrých příkladů je pravidelné měření spokojenosti zaměstnanců pomocí barometru spokojenosti. V rámci tohoto měření poskytují zaměstnanci každý měsíc zpětnou vazbu ke své spokojenosti s činností banky. Jak bylo řečeno v podkapitole o měření interní komunikace, klíč k dobrým výsledkům měření spočívá v pravidelnosti a zohlednění zpětné vazby, kterou zaměstnanci v rámci šetření poskytují. UniCredit Bank se těmito principy řídí. Konstantně se s pomocí interní komunikace snaží porozumět a vyhovět potřebám svých zákazníků. Tato snaha vede ke zvýšení efektivity práce a následnému zvýšení zisku.

V rámci implementace nového intranetu firma předpokládá zvýšení efektivity práce, větší integraci zaměstnanců do dění a poskytnutí snadnějšího přístupu ke klíčovým informacím. Od platformy Yammer, která začala fungovat společně s intranetem, si pak UniCredit Bank slibuje větší zapojení zaměstnanců do komunity a jednodušší propojení s kolegy.

## 2.3 Výzkumné otázky a hypotézy

Hypotéza stanovená v práci vychází z teoretické části. Zlepšení komunikačních kanálů a interní komunikace vedou k větší spokojenosti zaměstnance, který se více integruje do firemní kultury a je díky tomu efektivnější ve výkonu své práce. Předpokládáme tedy, že implementace nového intranetu bude mít kladný vliv na zaměstnance firmy. Výzkumná otázka tedy zní: Povede modernizace a zlepšení komunikačních nástrojů interní komunikace k větší spokojenosti a nasazení zaměstnance?

UniCredit Bank se řídí pravidlem využívat zpětné vazby zaměstnanců pro svůj další růst. Proto se z požadavků získaných v rámci průzkumu vytvořily cíle, jež si banka pro nový



intranet vytyčila. Těmito cíli se při vývoji nového intranetu řídil jak designérský, tak vývojářský tým. Požadavky zněly následovně:

- 1) Chci digitální pracovní prostředí (kdykoli a kdekoli).
- 2) Chci být součástí komunity – živé a poutavé.
- 3) Chci mít přístup k tomu, co je pro mě důležité – jednoduše bez hledání.
- 4) Chci být ve spojení s kolegy – abychom se mohli navzájem učit a sdílet.
- 5) Chci systém, který mě zná – systém by měl být schopen přizpůsobit se mému chování.
- 6) Potřebuji jednoduše najít to, co zrovna hledám.

Z cílů, které si banka pro nový intranet vytyčila jsme pak odvodili dílčí výzkumné otázky.

- 1) Vyhovuje nový intranet zaměstnancům lépe, než ten starý?
- 2) Zjednodušuje nový intranet zaměstnancům práci?
- 3) Jak ke změně zaměstnanec přistupuje?
- 4) Chybí zaměstnancům v rámci implementace nového intranetu něco?

## **2.4 Použité metody, sběr a zpracování dat**

### **2.4.1 Metoda a technika**

Metodou této práce je online dotazník. Jedná se o kvantitativní šetření. To je pro vzorek, se kterým pracujeme (51 zaměstnanců), vhodně zvoleno (Kothari, 2004, s. 7). V rámci UniCredit Bank se jedná o nejvyžívanější metodu. Banka se snaží být konzistentní napříč jednotlivými trhy a zeměmi. Vzhledem k počtu zaměstnanců je kvantitativní šetření nejlepším způsobem získání informací, na jejichž základě se pak utváří jednotná image a firemní kultura, která prostupuje celou firemní strukturou. Interní komunikace je v rámci banky také unifikovaná. Jednotné dceřiné společnosti v rámci různých zemí mají své vlastní útvary pro interní komunikaci, které vytvářejí lokální interní komunikaci. Ta někdy spočívá v překladu do místního jazyka, jindy ve vytváření obsahu, k němuž se dostane pouze zaměstnanec dané země.

### **2.4.2 Volba cílové skupiny**

Cílová skupina pro tento dotazník byla vybrána před jeho sestavením. Představují ji všichni zaměstnanci UniCredit Bank, kteří jakýmkoli způsobem využívají intranet ke své práci. Jelikož se snažíme zjistit, jestli se podařilo naplnit určené cíle a jak si nový intranet mezi zaměstnanci vede, je jasné, že relevantní respondenti budou všichni, kdo s ním pracují. Preference a názory zaměstnanců se však mohou měnit. Záleží na jejich věku, pohlaví a také útvaru, ve kterém pracují. V mnoha výzkumech se setkáváme hned na začátku s problémem, jak určit cílovou skupinu, tak aby nebyla jakkoli zaujatá. Jak zvolit skupinu, která bude neutrální a nejlépe zastoupí celkovou populaci nebo její část, kterou se chystáme zkoumat? Většinou se před finálním testováním zkouší výzkum na menším vzorku z vybrané populace. Data, jež zde výzkumník získá, mohou napovědět, jestli učinil správnou volbu, či nikoli (Kothari, 2004, s. 15).

Abychom se tedy vyhnuli zkreslení výsledků, které by vycházelo z vyplnění dotazníku lidmi z jednoho útvaru, kteří by měli podobné požadavky, rozeslali jsme dotazník celé databázi náhodných lidí z české pobočky banky. Tato databáze nám byla poskytnuta útvarem lidských zdrojů a čítala 500 lidí. Některé emailové adresy se v databázi vyskytly dvakrát. Aby se nám v dotazníku neobjevily duplicitní odpovědi, museli jsme tato zdvojení odstranit. Poté zbylo v databázi 450 zaměstnanců.

Cílovou skupinu jsme v rámci dotazníku blíže identifikovali dvěma prvními otázkami. Otázky zkoumají věk a pohlaví respondentů. Z dat vyplývá, že nejvíce dotazovaných je z věkové skupiny 30–45 let, skoro ze dvou třetin jde o muže.

### **2.4.3 Sběr dat**

Klíčové faktory u sběru dat se liší výzkum od výzkumu. U některých experimentů je nutné dohlédnout na vzdělání sběratele dat a jeho profesionalitu. U jiných je potřeba seznámit dotazované s metodikou, aby mohli odpovídat v plném rozsahu. Fáze sběru dat bývá na výzkumu většinou to nejnákladnější (Kozel, Mlynářová, Svobodová, 2011, s. 96).

Vzhledem k povaze naší cílové skupiny a kanálu, který byl pro výzkum zvolen, jsme se většině těchto problémů vyhnuli. Při sběru se nicméně vyskytl problém v podobě selhání techniky.

Prvotním záměrem bylo využít ke sběru dat nový intranet. Ten měl poskytnout vhodné prostředí pro rozeslání dotazníku a následné evidování výsledků bez použití dalšího externího softwaru. Jak již bylo uvedeno v předchozí části práce, intranet má mnoho užitečných funkcí, jež může oddělení interní komunikace využívat. Intranet je ideální nástroj k měření interních dat obzvláště ve firmě, jako je UniCredit Bank, kde s ním pracují v nějaké formě téměř všichni zaměstnanci. Proto jsme jej k výzkumu chtěli využít i zde. Dá se samozřejmě namítnout, že pro lidi, již mají s novým internetem problémy by bylo náročné v něm vyplnit dotazník, a tak by se mohlo stát, že bychom mohli přijít o zpětnou vazbu tam, kde je nejvíce potřeba. Nový intranet se proto v beta verzi dlouze testoval a tyto testy proběhly bez větších problémů napříč všemi regionálními pobočkami. Intranet se tedy zdál být nejlepší možnou cestou ke sběru dat.

K tomu nakonec nedošlo, kvůli technické závadě v ukládání výsledků. Jedna z chyb, které jsme zde odhalili byla, že lze na novém intranetu vytvořit a zveřejnit dotazník, ale ten pak není schopen převádět data do excelových tabulek. Neschopnost strukturovaného zápisu dat je v kvantitativním výzkumu rozhodující nedostatek.

Ke sběru dat jsme nakonec tedy museli využít jinou platformu. K tomuto výzkumu byla využita platforma Survio, jež se přímo specializuje na dotazníková šetření. Tato platforma je uživatelsky přívětivá a má všechny nástroje, jež při měření, jako je tohle, výzkumník potřebuje. Samotný sběr pak probíhal s pomocí linku, který dotazník generoval. Link se rozeslal po databázi e-mailů, které poskytlo oddělení lidských zdrojů. Sběr trval tři dny. Z toho první den se dopoledne dotazník rozeslal společně s vysvětlujícím emailem. Druhý den se posílala lidem v databázi připomínka a třetího dne byl pak dotazník otevřený pouze pro zaměstnance, kteří by si našli čas až zpětně. Dotazník nebyl povinný, na čemž se pak odrážela účast.

## **2.5 Analýza dat**

Data, která byla získána z dotazníku jsou dvojího typu. První představují jednoduché jednoslovné odpovědi, které jsou v dotazníku přednastaveny. Druhý typ pak představuje otevřená doplňující odpověď, jež u některých jednoduchých otázek dává možnost dále rozvést svůj názor.

Kvantitativní způsob získávání dat je zpravidla mnohem jednodušší na zpracování než kvalitativní. Další výhodou je možnost získání velkého množství dat najednou. Valná většina nástrojů pro sběr kvantitativních dat má totiž funkce jednoduchého zápisu velkého množství dat (Souček, 2019). V případě Survia je možné převést výsledky do excelové tabulky, kde je zaznamenáno, kdo odpověděl, na danou otázku. Dále má Survio možnost celkové analýzy výsledků, která obsahuje podrobné informace o každé otázce a respondentech. Součástí celkové analýzy jsou také vizualizace a grafy, díky nimž se data snáze interpretují.

## **2.6 Sestavení dotazníku**

Dotazník byl sestaven na základě určeného cíle a výzkumných otázek, které byly odvozeny od cílů určených pro implementaci nového intranetu. Tyto cíle banka určila podle dalšího výzkumu, který zjišťoval potřeby zaměstnanců. Před vývojem nového intranetu provedla banka několik šetření mezi různými cílovými skupinami. Dotazování byli jak z řad managementu, tak i řadových pracovníků. Šetření se také uskutečnilo napříč několika zeměmi. Z výzkumu, který se před vývojem prováděl vyplynulo šest nejčastějších požadavků, jež jsou zmíněné výše.

Samotný dotazník vznikl ve spolupráci s kolegou z interní komunikace PhDr. Martinem Šestákem. Celkem byly vyhotoveny dvě jeho verze dotazníku, implementována byla však jen jedna. Použitá verze obsahuje dohromady 22 otázek, z čehož 14 je samostatných a osm slouží k doplnění. Název dotazníku zní „Dotazník k novému skupinovému intranetu My UniCredit“ a otázky se zde dělí do následujících kategorií:

- 1) identifikace zaměstnance,
- 2) relevance intranetu pro práci daného zaměstnance,
- 3) srovnání nového a starého intranetu,
- 4) design, struktura a orientace v nové intranetu,
- 5) dopad nového intranetu na výkon práce a spokojenost zaměstnance,
- 6) styl komunikace,
- 7) doplňková otázka na interní sociální síť Yammer.

Yammer je interní sociální síť. Jejím cílem je zprostředkovat zaměstnancům banky ještě rychlejší a snadnější kontakt mezi kolegy. Její princip je podobný jako u standardních sociálních sítí, ale narušil od nich je Yammer kódovaný, takže nemůže dojít k úniku dat. Doplňková otázka na Yammer je zde hlavně proto, že je propojen s novým intranetem a oba nástroje byly implementovány ve stejnou dobu.

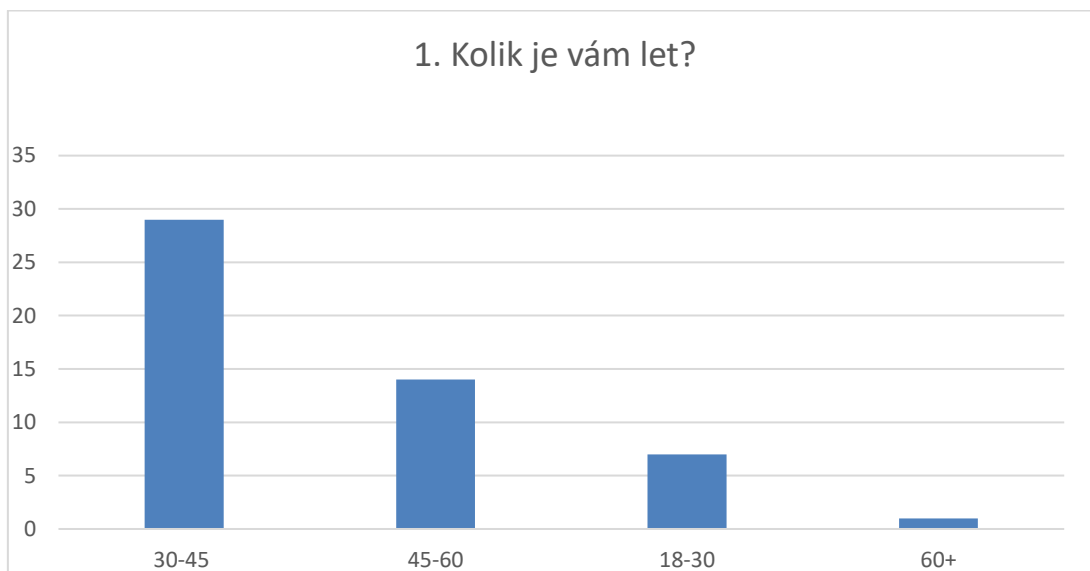
V procesu tvorby dotazníku jsme byli nuceni zredukovat počet a šíři otázek, aby byla data zpracovatelná. To samozřejmě kompromituje výzkumnou hodnotu dotazníku, který se tématu věnuje více povrchně. Tento dotazník má především sloužit jako základ pro mnoho dalších, jež budou v rámci sběru odpovědí ke zpětné vazbě vznikat, proto jeho povrchnost nepředstavuje takový problém.

## **2.7 Výsledky výzkumu a analýza**

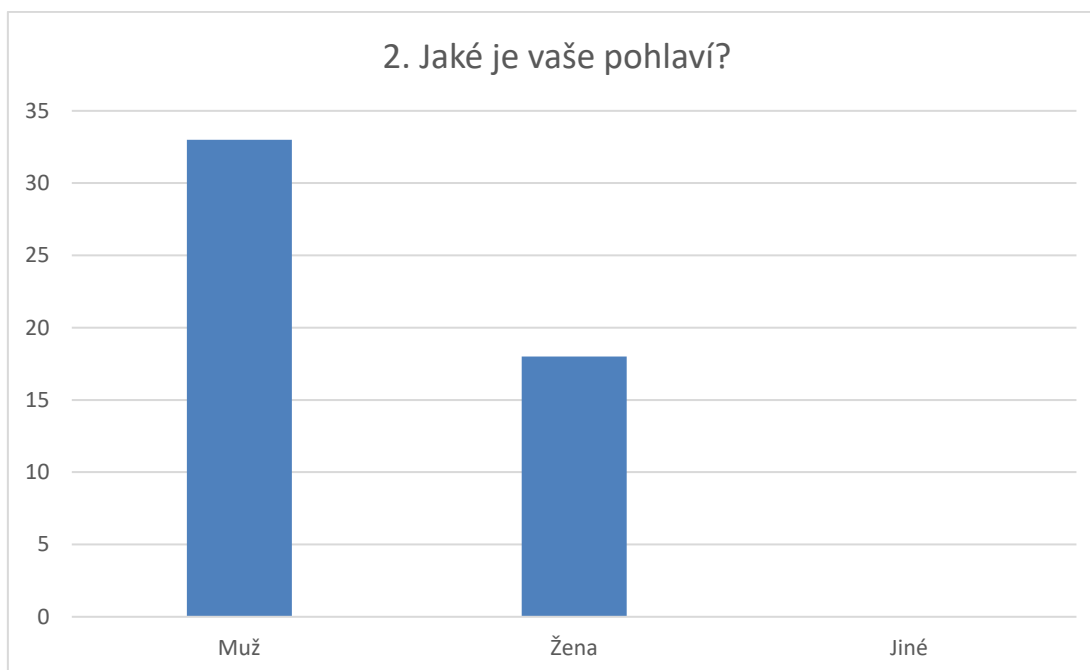
Do dotazníku se prostřednictvím linku přihlásilo 97 zaměstnanců, ale pouze 51 z nich dotazník dokončilo, což dává 53procentní celkovou úspěšnost vyplnění. Počítají se jen ti, kdo dotazník dokončili. Odpovědi byly všechny povinné, pokud se zaměstnanec rozhodl poskytnout zpětnou vazbu, musel tak učinit v plném rozsahu.

### 2.7.1 Identifikace zaměstnance

První dvě otázky se týkaly věku a pohlaví daného zaměstnance. Nejvíce respondentů (56,9 %) se pohybovalo ve věkové hranici 30–45 let. A většinu dotazovaných tvoří muži. Věk a pohlaví dotyčných zhruba odpovídá bankovní populaci, což znamená, že získaná data jsou relevantní pro další interpretaci.



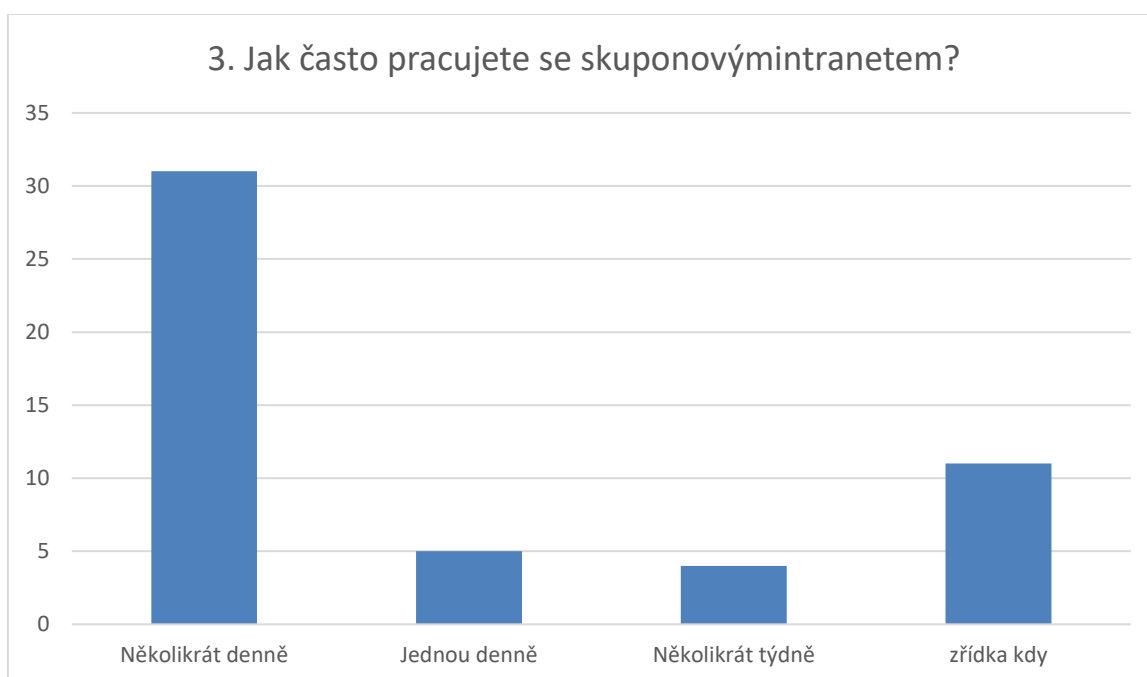
Graf 1: Věk respondentů



Graf 2: Pohlaví respondentů

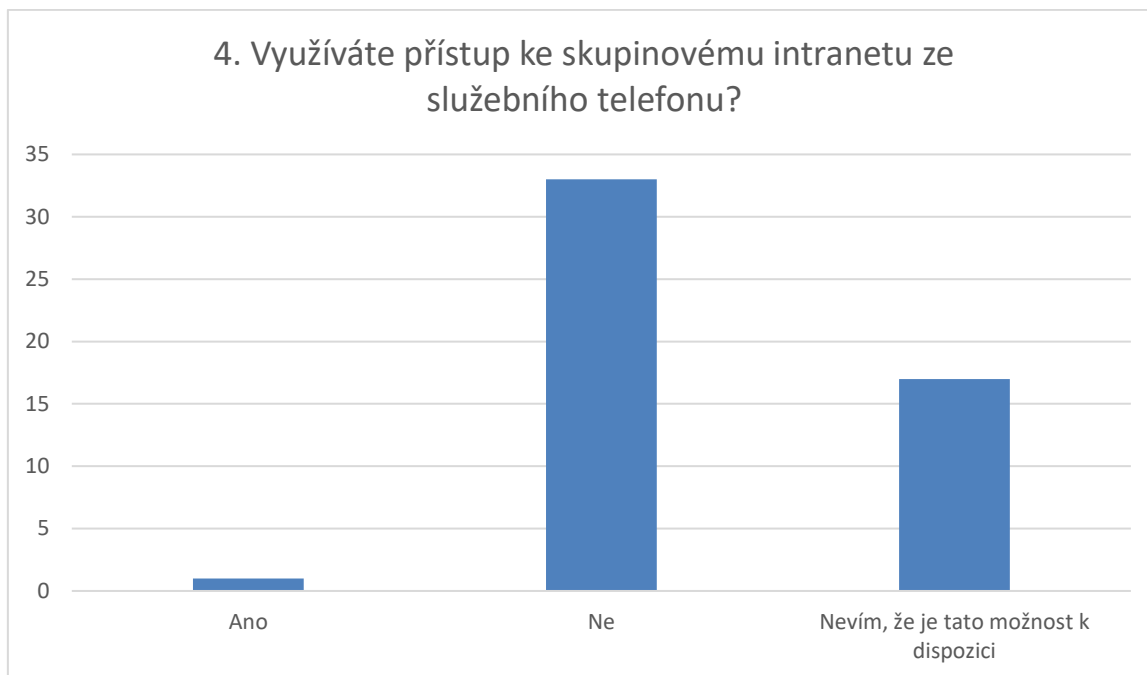
### 2.7.2 Relevance intranetu pro práci daného zaměstnance, srovnání nového a starého intranetu

Následující otázky směřovaly k práci s internetem. První z nich, otázka číslo 3, zkoumala frekvenci, s jakou dotazovaní zaměstnanci intranet využívají. Z odpovědí lze usoudit, že intranet je doopravdy tak relevantní nástroj, jak o něm tvrdí teorie. V bance není nikdo, kdo by s ním nepřišel do kontaktu. Pozornost by se přesto měla věnovat druhé nejpočetnější skupině, která odpověděla, že zřídka kdy. Další otázkou pro interní komunikaci je zjistit proč tomu tak je.



Graf 3: Frekvence využití intranetu

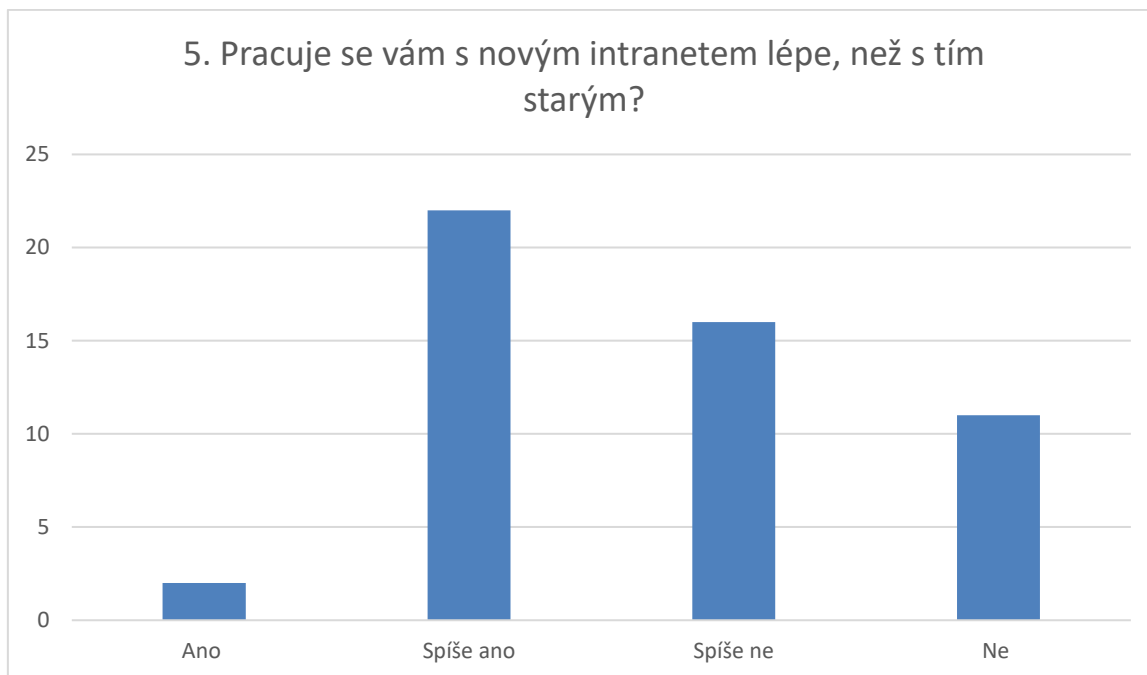
Další otázka v této sekci, tedy otázka číslo 4, zkoumala, jestli zaměstnanci banky využívají k přístup do skupinového intranetu své služební mobilní telefony. Většina respondentů služební telefon k přístupu do intranetu nepoužívá. Není to pro ně relevantní technické řešení. Z předchozího průzkumu banky však vyplývá, že si zaměstnanci přejí, aby měli umožněno využít intranet kdekoli. Zaměstnanci mají možnost připojení k interní síti skrze firemní laptopy a je pravděpodobné, že jsou tím jejich potřeby v tomto ohledu naplněny.



*Graf 4: Frekvence využívání intranetu na služebním telefonu*

Otázka 5 byla namířena na porovnání práce v novém a starém intranetu. K této otázce byla připojena doplňující otázka 5.1, která měla za úkol zjistit, co respondenti hodnotí kladně, tedy s čím se jim v rámci nového intranetu lépe pracuje, a co jim v něm naopak chybí. V této části svůj názor vyjádřili především lidé, kteří s intranetem spokojeni nejsou. Někteří z nich se přes intranet dostávají k dalším pracovním aplikacím a berou ho pouze jako extra krok, který je pro ně zbytečný. Ve zpětné vazbě se opakovaně ozývala kritika přehlednosti a organizace dokumentů. Podle zaměstnanců, kteří odpovídali negativně, byl starší intranet mnohem přehlednější a relevantní informace zde byly lépe dohledatelné. Také si stěžují, že je pro nové uživatele neuchopitelný. Pozitivní je zpětná vazba je týkající se rychlosti a grafického designu. Jeden respondent také uvádí, že si na práci s novým intranetem již zvykl. Zde je zapotřebí mít na paměti, že je nový intranet v provozu teprve šest měsíců, ale z odpovědí je patrné, že by zaměstnanci ocenili návod, případně kurz na používání nového nástroje.



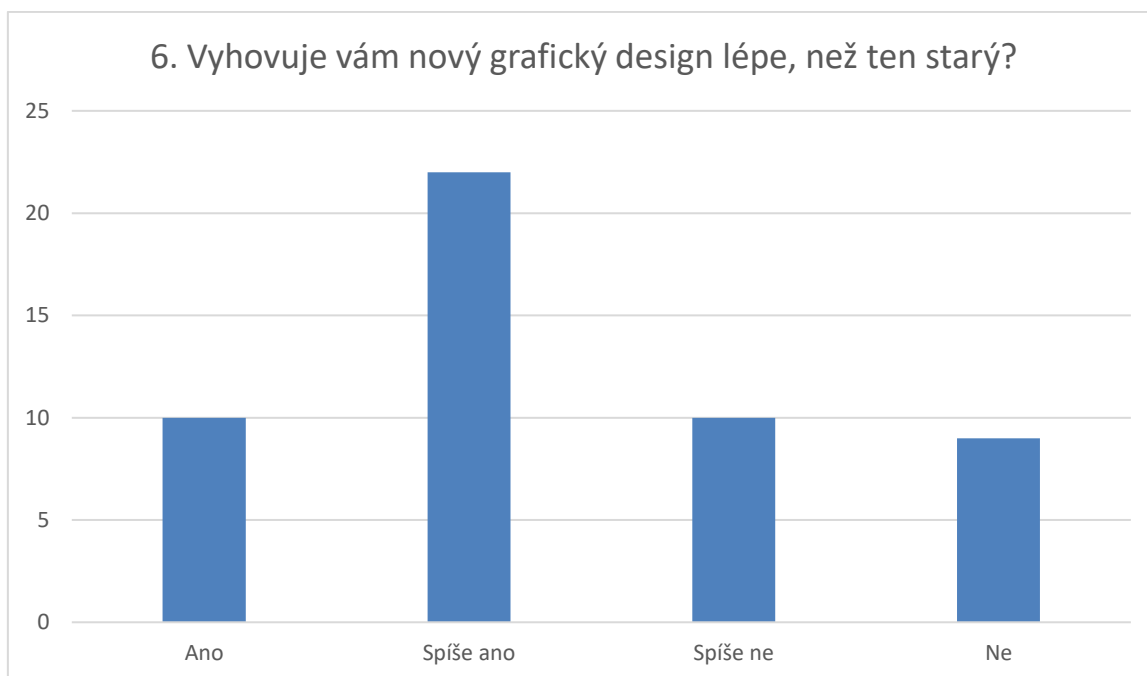


*Graf 5: Porovnání práce v novém a starém intranetu*

Celkově se v této části dotazníku dozvídáme, že intranet je skutečně relevantní nástroj, protože s ním pracují všichni zaměstnanci, kterých jsme se tázali. To dává kredibilitu následujícím otázkám. Absolutní většina dotazovaných nepoužívá přístup z mobilního telefonu. Ten pro ně není tak pohodlný jako laptop nebo pevný počítač. Pokud se podíváme na porovnání nového a starého intranetu, lze na základě shromážděných dat usoudit, že nový intranet představuje neúspěch. Zaměstnanců, kteří upřednostňovali k práci starý intranet před novým je v poměru více. Zároveň se z doplňující otázky dozvídáme, že problém nespočívá v intranetu, ale spíše v neinformovanosti zaměstnanců. Ti si stěžují na irelevanci některých informací a zároveň říkají, že nejsou schopni v novém intranetu hledat to, co pro ně relevantní je. Cítí se zahlceni obsahem. Jeden z názorů uvádí, že by zaměstnanci ocenili školení, aby nástroji lépe porozuměli, protože nemají čas číst manuály. Uvážíme-li, že nástroj používají teprve půl roku, což v korporátním prostředí a hlavně náročné atmosféře, kterou přinesla pandemie koronaviru není tak dlouhá doba, jsou čísla poměrně přívětivá, i když nesplňují stanovené cíle.

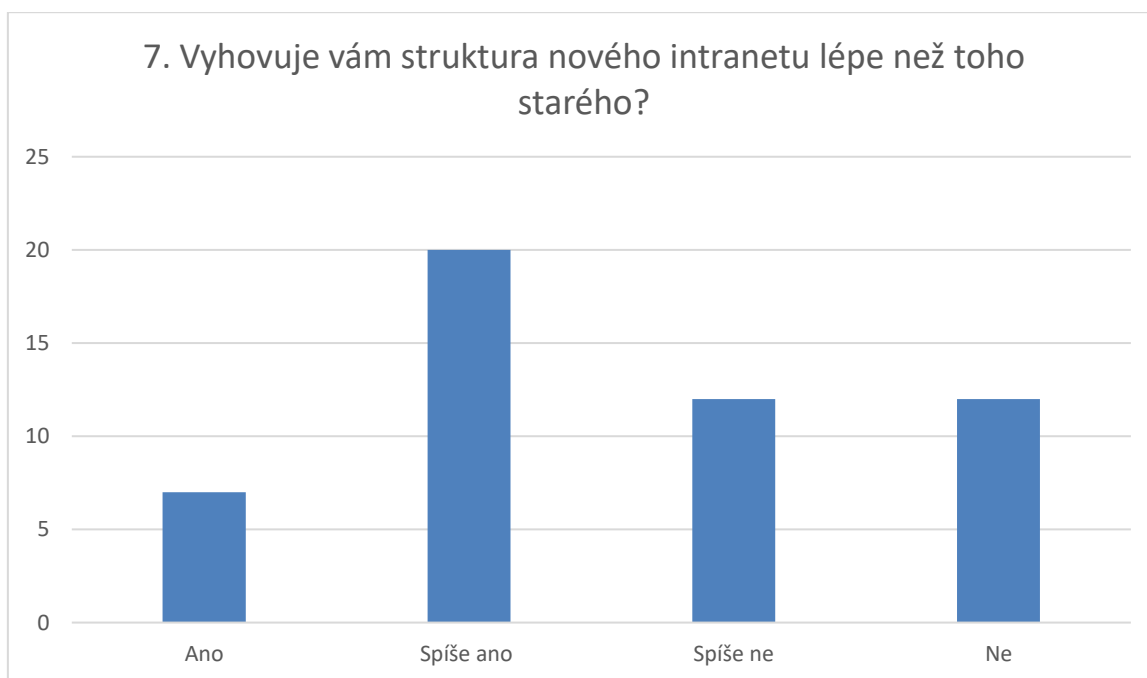
### 2.7.3 Design, struktura a orientace v novém intranetu

Každá z následujících tří otázek číslo 6, 7 a 8 obsahuje ještě doplňující dotaz, ve kterém může respondent dále vyjádřit svůj názor. Otázka číslo 6 vybízí k porovnání grafického designu u starého a nového intranetu. V rámci doplňující otázky číslo 6.1 zaměřené na změny, jež jsou pro zaměstnance důležité, se nejčastěji vyjadřují ke změně designu kladně, ale zároveň si myslí, že pěkný design je na úkor přehlednosti. Ocenili by jednodušší přístup k některým aplikacím, jež jsou pro jejich práci klíčové. Často mívají pocit, že se kvůli novému designu ztrácí. Někteří nevidí mezi novým a dřívějším designem žádný rozdíl. Mezi respondenty, kterým nový design nevyhovuje, se povětšinou řadí 45–60 let. Pro starší zaměstnance je adaptace složitější než pro mladší.



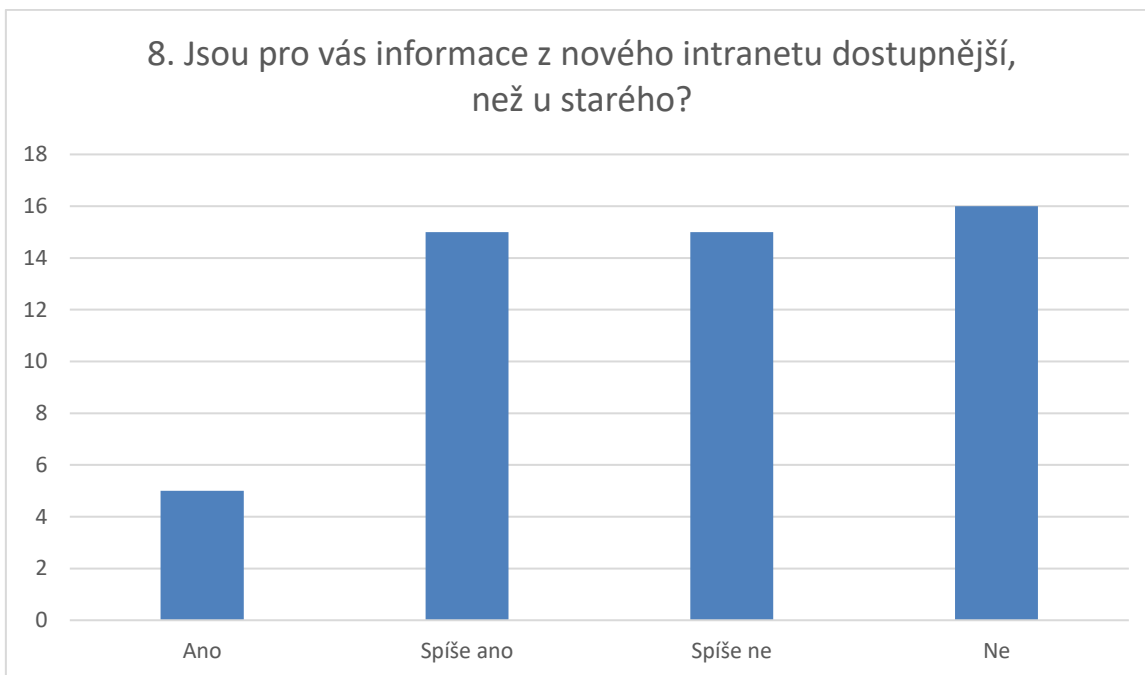
Graf 6: Preference designu

Otázka číslo 7 navazuje na grafický design s dotazem na strukturu nového intranetu. Pokouší se zjistit, zda zaměstnancům vyhovuje struktura předchozího intranetu více, než toho starého. Kladné odpovědi převyšují ty záporné. V doplňující otázce 7.1 respondenti s pozitivní odpovědí konstatovali, že jim přijde vyhledávání informací snazší, zatímco druhá skupina, jíž struktura nevyhovuje, konstatuje, že jí více vyhovoval starý systém. Někteří zaměstnanci v doplňující otázce uvádějí, že jim struktura nevyhovuje, ale jen potud, než si na ni zvyknou.



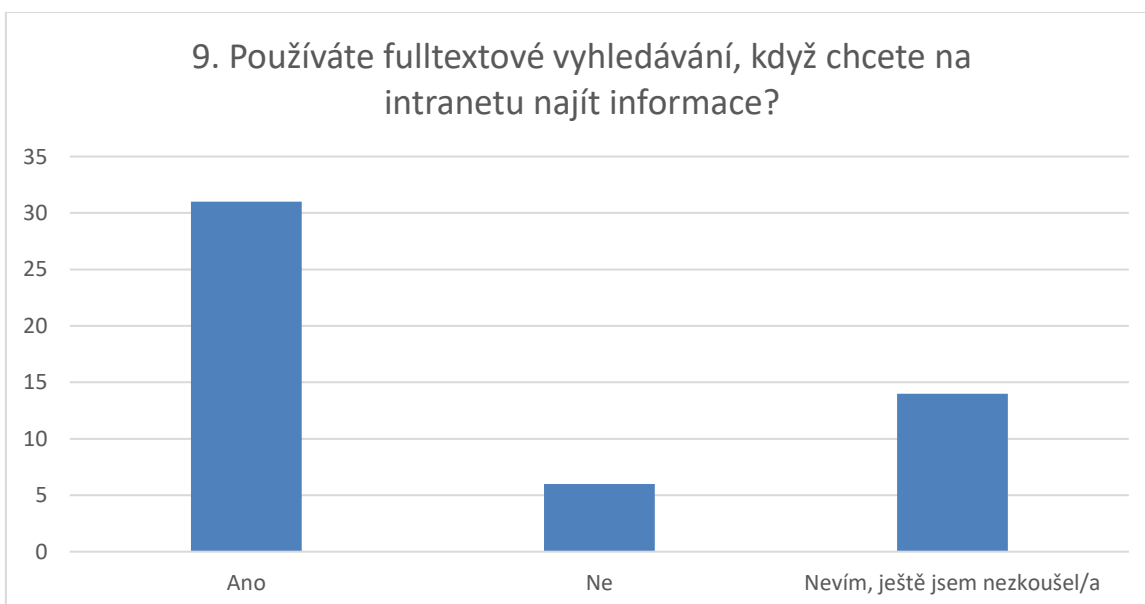
Graf 7: Preference struktury

Otázka 8 zjišťuje, zda je jednodušší získat relevantní informace z nového, nebo starého intranetu. Zde je počet negativních odpovědí jednoznačně vyšší než pozitivních. 8.1 poskytuje další prostor k vyjádření. Odpovědi prakticky kopírují odůvodnění u otázky 7.1. Mnozí respondenti se na svou předchozí odpověď přímo odvolávají.



Graf 8: Dostupnost informací

Otázka 9. je poslední směřovanou k orientaci na intranetu. V této otázce se ptáme na využívání fulltextového vyhledávání. Nadpoloviční většina uvedla, že nástroj využívá. Zaměstnanci, kteří sdělili, že je pro ně v novém intranetu orientace problematická u této otázky odpovídali záporně. Interní komunikace potenciálně může problém orientace vyřešit edukací ohledně používání fulltextového vyhledávání.



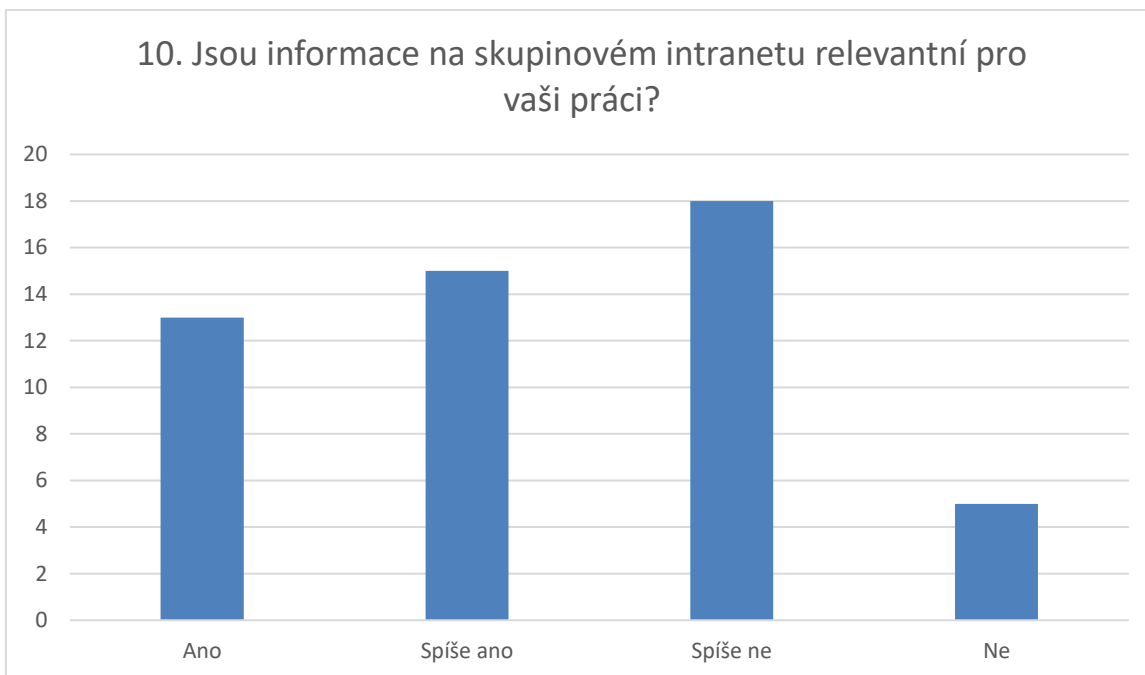
Graf 9: Využití fulltextového vyhledávání

V těchto otázkách intranet z větší části cíle splnil. V otázce grafického designu i struktury většina dotazovaných odpovídala kladně. Hlavní problém spočívá v dostupnosti informací. Zde se většina respondentů přiklání k názoru, že byl starý intranet jednodušší. Je zajímavé, že to přímo odporuje otázce 7 na strukturu. Lepší struktura by měla znamenat jednodušší dostupnost informací, uvážíme-li skutečnost, že jsou informace ve starém a i novém intranetu stejné. U dostupnosti informací si respondenti stěžují na více hledání. Je opět možné, že jde pouze o nezvyk. Mnohé nám také odhalí otázka týkající se fulltextového vyhledávání, které je v nové verzi intranetu zlepšeno. Dvacet z 51 respondentů tento způsob vyhledávání nepoužívá. Pokud uvážíme, jak důležitá funkce to je, vyplyne nám jeden z důvodů, proč je pro některé tak náročné se zde orientovat.

#### **2.7.4 Dopad nového intranetu na výkon práce a spokojenost zaměstnance**

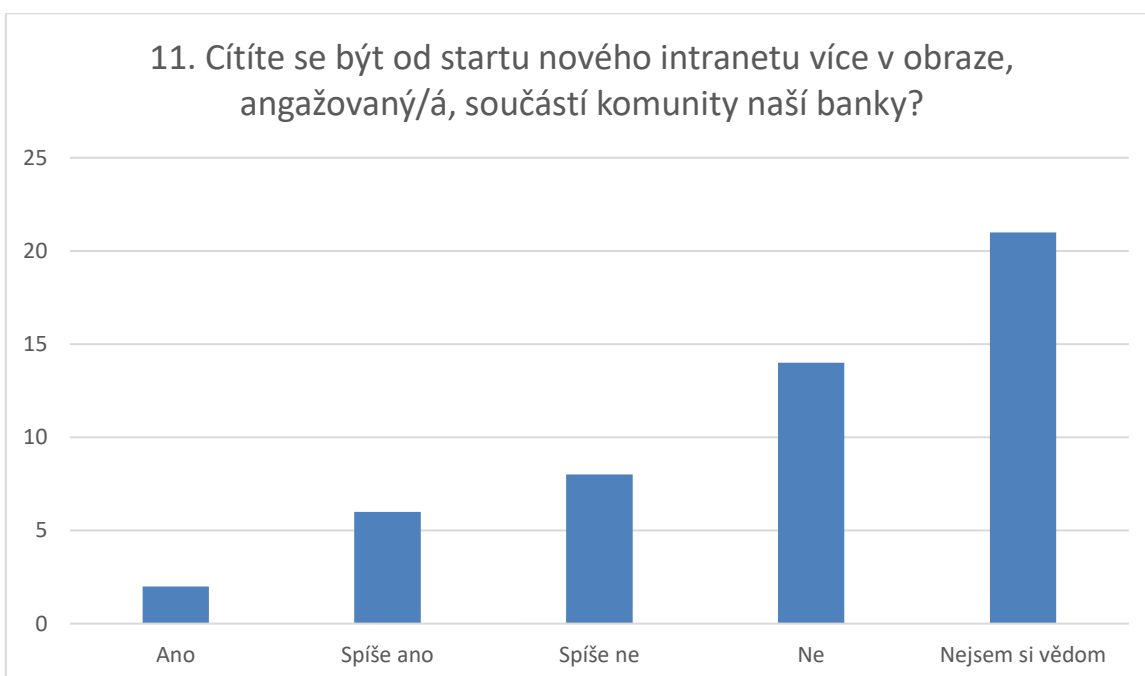
V této části dotazníku jsme pokládali otázky, týkající se přímo výkonu práce a spokojenosti zaměstnanců.

Otázka číslo 10 zjišťuje, nakolik jsou informace, které se vyskytují na skupinovém intranetu, relevantní pro výkon práce respondenta. Doplnující otázka 10.1 vybízela zaměstnance, aby sdělili, co jim vyhovuje a co jim naopak chybí. Zaměstnancům se nelíbí množství informací, které jsou k dispozici, někteří z nich se cítí zahlceni. Na skupinovém intranetu se objevují i informace v angličtině, které někteří ze zaměstnanců neshledávají relevantními pro českou a slovenskou část firmy. Někteří z nich by preferovali více lokálního obsahu na úkor mezinárodního anglickojazyčného. Více obsahu v mateřském jazyce by mohlo pomoci při orientaci a sžívání se s novým nástrojem.



Graf 10: Relevance informací pro práci respondenta

Otázka číslo 11 se zaměstnanců ptá, jestli se se startem nového intranetu cítí být více angažovaní, více v obraze, nebo součástí komunity banky. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci příliš nevědí, na co přesně se jich zde ptáme.



Graf 11: Angažovanost respondentů v návaznosti na start nového intranetu

Otázka 12 zjišťuje, zda je pro zaměstnance jednodušší vykonávat díky novému intranetu jejich stávající náplň práce. Odpověď „Ano“ zde nevolil ani jediný respondent. Otázka 12.1, která měla poskytnout prostor ke zdůvodnění, pak odhalila, že většina tázaných nevidí ve starém a novém intranetu velký rozdíl, nebo si stěžuje na to, že informace hledá déle. Vzhledem k předchozím odpovědím lze usoudit, že jde pouze o otázku zvyku. Pokud by se v dalším šetření výsledek nezměnil, musel by se intranet radikálně přepracovat.

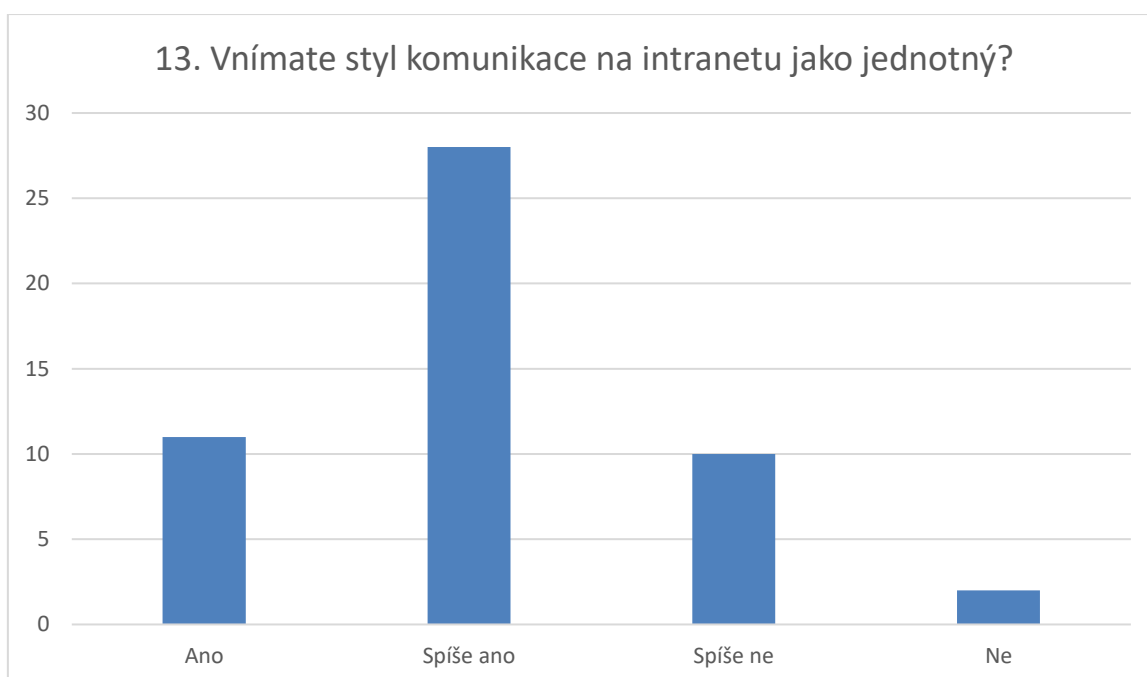


*Graf 12: Zjednodušení výkonu práce po implementaci nového intranetu*

Většina zaměstnanců uvádí, že jsou pro jejich pracovní náplň na intranetu relevantní informace. Co se doplňující otázky týká, většina respondentů chválí ucelenější pohled na dění v bance a sekci Moje nástroje, kterou lze upravit podle sebe. Zaměstnanci si často stěžují na rychlost intranetu. Vadí jim, že je načítání obsahu příliš pomalé, a i když se zrychlilo, přáli by si ještě větší zlepšení. Ačkoli zaměstnanci hodnotí mnohé z toho, na co se ptáme, kladně, u klíčové otázky 12 odpovídají negativně. Většina si stěžuje v doplňující otázce na fakt, že je intranet příliš nepřehledný a pomalý.

### 2.7.5 Styl komunikace

Zde se budeme zabývat pouze otázkou 13. V ní se ptáme, jestli respondenti vnímají komunikaci na intranetu jako jednotnou. Doplnková otázka 13.1 se zde dotazuje, jestli by zaměstnanci uvítali změnu ve stylu komunikace. Většina se zde shodla, že styl, který používá interní komunikace, je velice kladný. Objevují se však názory, že jsou zaměstnanci zahlcováni nadměrným množstvím informací. Tento problém by se dal vyřešit lepším cílením, případně možnostmi personalizace.



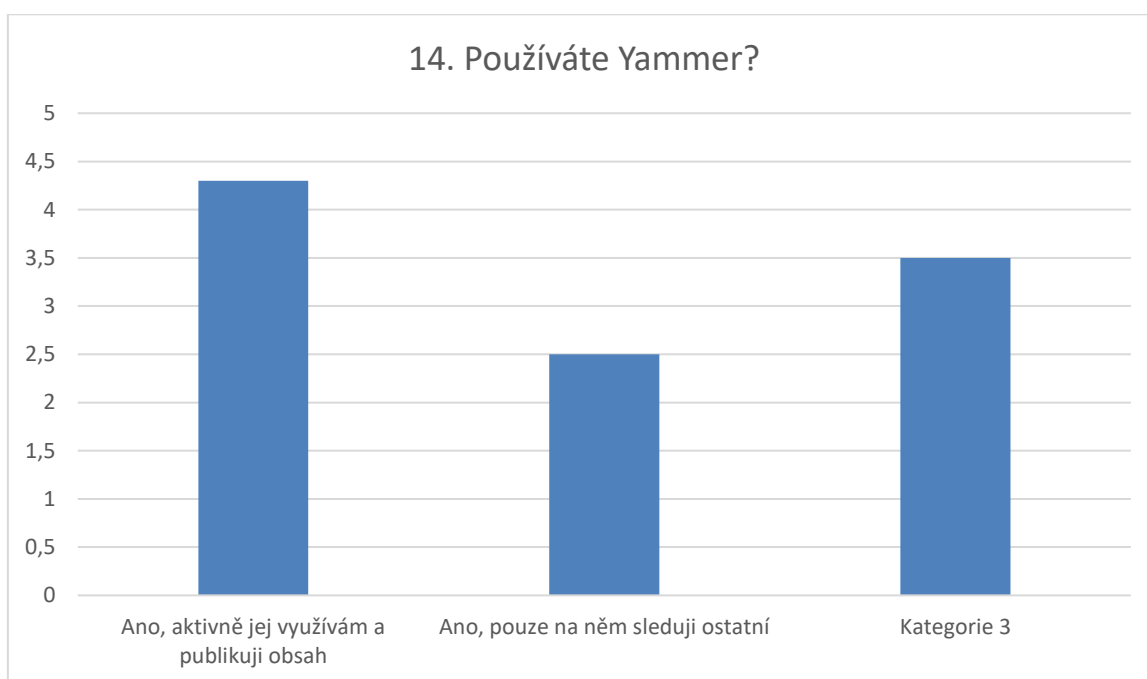
Graf 13. Vnímaná jednotnost komunikačního stylu

Otázka ohledně jednotnosti komunikačního stylu ukazuje, že jej zaměstnanci vnímají tak, jak je zamýšlen, což podporuje pospolitost banky jako celku a z doplňkové zjišťujeme, že si nepřejí - až na výjimky - nic změnit. Můžeme usoudit, že tato část interní komunikace je velice dobře nastavena.



### 2.7.6 Doplnková otázka k interní sociální síti Yammer

Poslední dvě otázky byly věnovány interní síti Yammer, zmíněné výše. První otázka číslo 14 měla zjistit, zda zaměstnanci Yammer používají. Zde byly odpovědi jednoznačné. 98 % odpovědělo, že ne a raději využívají jiné komunikační kanály. Pouze 2 % respondentů uvedlo, že na Yammeru je, ale aktivně nic nepřispívá. Ve druhé doplňkové otázce 14.1, která zjišťuje, v čem je Yammer užitečný, nebo naopak proč ho zaměstnanci nevyužívají, se odhalilo několik důvodů. Respondenti uvádějí, že komunikačních kanálů je dostatek, a obsah se tak duplikuje. Nechápu, k čemu jim je další, a nevidí přidanou hodnotu tohoto nástroje.



Graf 14: Využití Yammeru mezi respondenty

V teoretické části se bavíme o směru, kterým se interní komunikace vydává, a součástí tohoto směru je i častější využívání sociálních sítí v pracovním prostředí. Odpovědi musíme brát s rezervou, protože je Yammer v provozu teprve půl roku a jedná se o malý vzorek respondentů, ale z dotazníku se ukazuje, že zaměstnanci nemají o tuto síť zájem. Samozřejmě velkou roli tady hraje jejich věk. Je možné předpokládat, že by výsledky vypadaly jinak, kdyby se jednalo o mladší pracovníky. Generace Z na tomto pracovišti prakticky nemá žádné zastoupení. Stanovené cíle tedy nejsou splněny.

### **2.7.7 Zhodnocení a naplnění cílů**

Naplnění cílů, které si banka vytyčila je sporné. Pokud půjdeme po jednotlivých bodech, pak se dozvíme následující.

1. Digitální prostředí, které může zaměstnanec využít kdykoli, a kdekoli banka zvládla vytvořit velice dobře. Dostat se k informacím, které potřebuje člověk ke své práci, je poměrně jednoduché i z domova, nebo z mobilu, když je to potřeba. Ukazuje se však, že v případě mobilu to není relevantní. Relevantní je to spíše z pohledu home office.
2. Větší angažovanost v rámci komunity, která je živá a poutavá. Zaměstnanci sice čtou příspěvky na intranetu, ale nezajímají je tolik ty, jež se týkají skupiny UniCredit jako celku. Více je pro ně zajímavé dění v jejich vlastní zemi a stěžují si na značné množství obsahu ze skupiny a málo domácího. Angažovanost se tedy pravděpodobně nezvýší, dokud nebude vynaloženo větší úsilí v rámci domácích novinek. Tady zatím nedošlo k žádné větší změně.
3. Přístup k tomu, co je důležité, zaměstnanci bezpochyby mají, bohužel to neumí ve většině případů využít. Navzdory tomu, že je nový intranet vylepšením toho starého, zaměstnanci to tak prozatím nevnímají, jelikož neuběhla dostatečně dlouhá doba na přivyknutí novému nástroji. Už v tuto chvíli si nový intranet však někteří chválí. Tento cíl tedy není naplněn, ale nebude složité jej do budoucna dosáhnout.
4. Lepší spojení s kolegy pro sdílení informací a vzájemné učení byl asi největší neúspěch. Nástroj, který měl tohoto cíle dosáhnout, je Yammer, ten ovšem zůstává bez úspěchu. Proto se tu zatím z pohledu zaměstnanců o zlepšení mluvit nedá.
5. Co se myšlenky systému, který zná zaměstnance týká, tady rovněž ke zlepšení ještě nedošlo. Ti zaměstnanci, kteří se se systémem naučili pracovat si pochvalují, nakolik se

jim dokáže přizpůsobit a jak je pro ně jednoduché najít přesně to, co chtějí. Většina však s novým intranetem zacházet neumí, takže vytyčený cíl také ještě není splněn.

6. Lepší vyhledávání informací také zůstává ve větší míře nesplněno. Zaměstnanci si stěžují, že neumí najít to, co hledají nebo, že jim to trvá příliš dlouho. Z dotazníku však také vyplývá, že nepoužívají možnosti, které mají k dispozici.

Celkově cíle nebyly naplněny. V kontextu interní komunikace však tato skutečnost nepředstavuje velký problém. Z dotazníku vyplývá, na co by se měla interní komunikace soustředit, aby se cíle daly do budoucna splnit.

## **2.8 Diskuse**

Analýza výsledků dotazníkového šetření ukazuje na nesplnění cílů, které si banka pro nový intranet vytyčila. Z nasbíraných dat vychází, že nový intranet je v porovnání se starým zhoršení. V rámci diskuse bychom se chtěli zamyslet nad tím, proč tomu tak je, a také proč si myslíme, že je to nutně negativní výsledek. První faktor, který bychom měli zvážit, je pandemie COVID-19. V době implementace nového intranetu byl stav fyzicky přítomných zaměstnanců na pracovišti držen na minimu a většina pracovala přes homeoffice. V teoretické části uvádíme, jak důležitým nástrojem je při interní komunikaci nadřízená osoba, ale i spolupracovníci. Musíme tedy nejprve vzít v úvahu, že v rámci krizového stavu ztratila interní komunikace některé ze svých klíčových kanálů. U implementace nových nástrojů si kolegové často vypomáhají, což se v online prostředí značně komplikuje.

Další argument vysvětlující neúspěch je čas. Pro zaměstnance je zpravidla obtížné přivyknout novému designu a uživatelskému rozhraní, když to dřívější používali roky. V doplňujících otázkách zaměstnanci často vyjadřují názor, že je jen otázkou času, než si zvyknou. Je důležité poslouchat zpětnou vazbu, jež zaměstnanci poskytují. Integrace nového nástroje může proběhnout mnohem lépe, pokud se interní komunikace zaměří na nejslabší články. Zaměstnanci si často stěžují na nepřehlednost, a někteří z nich pak vyjadřují zájem o školení. Dobrým začátkem by mohlo být školení na základní orientaci v novém online prostoru.

Také je důležité vzít v potaz, že proběhlé šetření bylo první od implementace nového intranetu, a navíc v relativně krátkém časovém úseku. Jak je řečeno v teoretické části měření interní komunikace je dlouhodobý konstantní proces. Nedá se postavit na jednom

měření, pouze na neustálém sběru zpětné vazby. Vzhledem k povaze oboru je rozumné očekávat do budoucna naplnění alespoň některých cílů, pokud interní komunikace splní, o co zaměstnanci žádají pomocí zpětné vazby. Klíčem k úspěchu by mohlo opět být školení, manuál (poslaný e-mailem, protože v rámci intranetu by se k němu cílová skupina s problémem v orientaci nemusela vůbec dostat), nebo lepší přizpůsobení obsahu. V odpovědích byla často zmiňována poptávka po větším množství obsahu týkajícího se tuzemského dění oproti dění v jiných zemích.

Nový intranet se bude do budoucna ještě vyvíjet. Jeho součástí jsou nástroje na jednodušší upravování frontendové části systému. S frontend částí jsem v rámci své pracovní náplně pracoval i já. Měl jsem možnost zkusit upravovat a pracovat s novým i starým intranetem a nový je jednoduše přehlednější a poskytuje možnosti pro tvoření obsahu, ale i tvorby nových nástrojů pro ostatní zaměstnance. Pro útvar interní komunikace bude tedy možné efektivněji vyhovět požadavkům, které vnesou zaměstnanci.

Důležité je se v rámci diskuse zmínit také o Yammeru. Yammer je další komunikační kanál interní komunikace. Je to interní sociální síť, která má ulehčit komunikaci mezi zaměstnanci, ale průzkum ukazuje, že o ní prakticky nikdo nemá zájem. Z 51 dotázaných ji používá pouze 1 člověk. Většina zaměstnanců považuje Yammer pouze za spam, který jim chodí na e-mail. V teoretické části práce je řečeno, že nadměrná digitalizace a příliš velký výběr komunikačních kanálů může být na škodu. Ideální je mix mezi online a offline komunikací. Problém s neúspěchem Yammeru může tak pramenit ze špatné komunikace o jeho implementaci, nebo z přehlcení zaměstnanců.

Co se sběru dat týče, ke komplexnímu zachycení problému je dotazník nedostatečný. Domníváme se, že je to skvělá cesta, jak vymezit problému hranice a uchopit ho. Zjistit, kde je firma v rámci plnění cílů situována. Bylo by dobré toto šetření kombinovat s kvalitativním výzkumem, který by mu dodal další kredibilitu a zkoumal jevy více do hloubky. Uskutečnit by se daly hloubkové rozhovory s dobře vytipovanými zástupci relevantních cílových skupin. V rámci této práce jsme se pokusili udělat něco podobného formou doplňujících otázek, ale data, která jsme zde získali často v rámci práce k ničemu nebyla.

## 2.9 Závěr

Cílem této práce bylo zjistit, jaké změny přinesla nová interní síť v UniCredit Bank a jak si vede ve srovnání s tou původní. Šlo o získání zpětné vazby ze stany zaměstnanců a o zhodnocení cílů, které si banka pro tuto interní síť stanovila.

Cíl práce byl splněn i když spíše povrchově. Bude potřeba provést další měření, a to jak kvantitativní, tak kvalitativní. Interní komunikace je komplexní obor, vyžadující neustálou aktivitu. Výsledky jsou málo kdy jednoznačné.

V teoretické části se práce věnuje interní komunikaci a jejím místě v dnešním firemním světě. Mapuje historii interní komunikace a intranetu jako jejího nástroje. Dále jsou zde podány argumenty v její prospěch a rostoucí relevanci.

Součástí praktické části je dotazník. Ten slouží jako základ a ukazatel situace nového intranetu v UniCredit bank. Na tento výzkum by se dalo navázat v dalších pracích. Intranet je jenom jeden z nástrojů interní komunikace. To znamená, že se dá na práci navázat podrobnějším zkoumáním jiných nástrojů. Zajímavé by například bylo zmapovat využití sociálních sítí v interní komunikaci a jejich napojení na intranet daných společností. Pokračovat ve výzkumu by se také dalo přímo v rámci konkrétního příkladu, který zkoumá tato práce.

V praktické i teoretické části je uvedeno, že interní komunikace se musí měřit pravidelně. Výsledky, které jsme zde získali ukazují určitý trend, nebo myšlenkový postoj mezi zaměstnanci. Je téměř jisté, že se do budoucna bude měnit. Pro banku by bylo velice přínosné toto měření opakovat v úplně stejné formě a moci tak porovnat, jak se v časovém horizontu mění postoje zaměstnanců a jestli je reakce na zpětnou vazbu uvnitř firmy adekvátní.

## Použitá literatura

### Knižní:

1. ABRAHAMSON, David, PRIOR-MILLER, Marcia R, ed., 2015. The Routledge Handbook of Magazine Research. Routledge. ISBN 9781138297449.
2. ANANDARAJAN, Murugan, H. TEO, Thompson a SIMMERS, Claire A. 2016. The Internet and Workplace Transformation. Routledge. ISBN 9781138692831.
3. ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 10. dopl. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-7106-486.
5. BUZAN, Tony a GRIFFITHS, Chris. 2013. Myšlenkové mapy v byznysu: revoluce ve vaší práci a podnikání. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0129-9.
6. CALCATERRA, Craig a KAAL, Wulf. 2021. Decentralization: Technology's Impact on Organizational and Societal Structure. Berlin: De Gruyter. ISBN 978-3-11-067392-0.
7. DAHLMAN, Susanne a HEIDE, Mats. 2020. Strategic internal communication:: A Practitioner's Guide to Implementing Cutting-Edge Methods for Improved Workplace Culture. October 28. Routledge. ISBN 978-0-367-43538-7.
8. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. Řízení lidských zdrojů. 2., zcela přepracované vydání. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4003-479.
9. FITZPATRICK, Liam a VALSKOV, Klavs. 2014. Internal Communications: A Manual for Practitioners. Kogan Page. ISBN 9780749469320.
10. FIELD, Jenni, 2021. Influential Internal Communication: Streamline Your Corporate Communication to Drive Efficiency and Engagement. Kogan. ISBN 978-1789666151
11. HEJLOVÁ, Denisa, 2015. Public relations. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.
12. HERON, Alexander, 1942. Sharing Information With Employees [online]. H. Milford, Oxford University Press Publication [cit. 2021-7-1]. Dostupné z: Digital Library of India Item 2015.275724
13. HOLÁ, Jana, 2006. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.
14. HOLÁ, Jana, 2017. Interní komunikace v teorii a praxi / Jana Holá. ISBN 9788075600998.

15. HOLÁ, Jana, 2011. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.
16. KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. Interní komunikace je nutnost! / Jarka Kovaříková. ISBN - 9788090636705.
17. JANDA, Patrik, 2004. Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada. ISBN 9788024707815.
18. JANICH, Peter, HAYOT, Eric a PAO, Lea. 2018. What is information. Minneapolis: University of Minnesota Press. ISBN 9781452957227.
19. KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. 2013. Marketing management. [4. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
20. KUNIEDA, Tomoki a YAMAMURA Koichi, ed., 2020. Public Relations in Japan: Evolution in a Culture of Lifetime Employment. New York: Routledge. ISBN 9780367665371.
21. NAUTA, Doede, 2019. The Meaning of Information. Dotisk. Berlin/Boston: Walter de Gruyter GmbH & Co. ISBN 9783110810516.
22. PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.
23. POKLUDA, Zdeněk, 2014. Baťa v kostce. Vyd. 2. Zlín: Kniha Zlin. WALT. ISBN 978-80-7473-170-9.
24. STEJSKALOVÁ, Dita, HORÁKOVÁ, Iveta a ŠKAPOVÁ, Hana. 2008. Strategie firemní komunikace. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-178-2.
25. SMITH, Lyn a MOUNTER, Pamela, 2008. Effective Internal Communication. 2 Revised edition. Kogan Page. ISBN 9780749452650.
26. SKLEŇÁK, Vilém, 2001. Data, informace, znalosti a internet. Praha: C.H. BECK. ISBN 978-80-7179-409-7.
27. VERGHESE, Anisus, 2012. Internal Communications: Insights, Practices and Models. India. ISBN 978-81-321-0966-2 (pb).
28. VYMĚTAL, Jan, 2008. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi / Jan Vymětal. ISBN 9788024726144.
29. VYBÍRAL, Zbyněk, 2009. Psychologie komunikace / Zbyněk Vybíral. Praha: Portál. ISBN 9788026202356.

30. WATZLAWICK, Paul, 1967. Pragmatics of human communication: a study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes. Pragmatics of human communication: a study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes / Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin, Don D. Jackson [online].
31. WEBSTER, Frank, 2014. Theories of the Information Society. 3rd edition. Canada: Routledge. ISBN 9780415718790.

#### **Elektronické:**

32. Associated Press. 1 IN 3 WORKERS AT START OF '90S WAS WHITE-COLLAR [online]. In: . 1993 [cit. 2021-7-1]. Dostupné z: <https://www.deseret.com/authors/associated-press>
33. BAŤA. PŘÍBĚH FIRMY BAŤA ZAČAL V ROCE 1894. www.bata.cz [online]. [cit. 2021-7-1]. Dostupné z: <https://www.bata.cz/stranka/historie>
34. DELOITTE DENMARK. Leading virtual teams: Eight principles for mastering virtual leadership of teams. Deloitte.com [online]. 2020 [cit. 2021-7-1]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19/leading-virtual-teams.html>
35. How social tools can reshape the organization [online]. McKinsey & Company, 2016 [cit. 2021-7-1]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com>
36. JENSEN, Sara. Poor Internal Communication Can Be a Costly Mistake for Businesses. Workforce.com [online]. 2019 [cit. 2021-7-1]. Dostupné z: <https://www.workforce.com/uk/news/poor-internal-communication-can-be-a-costly-mistake-for-businesses>
37. JONES, Steve. PLATO: computer-based education system. Britannica.com [online]. 2015 [cit. 2021-7-1]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/topic/PLATO-education-system>
38. Kac. Zedníci a instalatéři chybí firmám i lidem. Cena jejich práce prudce vzrostla. In: Česká televize [online]. [cit. 2021-7-1]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3050362-zednici-a-instalateri-chybi-firmam-i-lidem-cena-jejich-prace-prudce-vzrostla>
39. KEMP, SIMON, 2021, DIGITAL 2021 JULY GLOBAL STATSHOT REPORT [online]. Dostupné z [datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report](https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report)
40. Nejčastější překážky v interní komunikaci [online], 2014. [cit. 2021-7-1]. Dostupné z: <https://www.institutik.cz>



41. NINTENDO. Nintendo History. Nintendo.com [online]. 2016 [cit. 2021-7-1]. Dostupné z: <https://www.nintendo.co.uk/Corporate/Nintendo-History/Nintendo-History-625945.html#1889>
42. O'DEA, S., 2021. Number of smartphone subscriptions worldwide from 2016 to 2026. Statista [online]. [cit. 2021-7-1]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/>
43. POLITEMAIL. 2019 Internal Communications Measurement Survey Results: Email Is the Channel of Choice for Reaching Internal Employee Audiences – but How Satisfied Are Communicators with Their Measurement? Politemail.com [online]. 2019 [cit. 2021-7-1]. Dostupné z: <https://politemail.com/resource-center/whitepapers-for-internal-communications/2019-internal-comms-survey-results/>
44. Průzkum ukázal, jak v českých firmách funguje interní komunikace. HRnews [online]. 2014 [cit. 2021-7-1]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/novinky-z-hr/pruzkum-ukazal-jak-v-ceskych-firmach-funguje-interni-komunik-id-2342346>
45. UNICREDIT GROUP. [online]. [cit. 2021-11-05]. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/cs/o-bance/banka/o-bance.html>
46. UNICREDIT GROUP. [online]. [cit. 2021-11-05]. Dostupné z: <https://www.unicreditgroup.eu/en/governance/our-governance-system/articles-association-code-ethics.html?ucid=LEC-EXL-LINK-CZ0012>
47. SOUČEK, Martin. Co s vyplněnými dotazníky a daty? Jak je vyhodnotit? Ecommercebridge.cz [online]. 2019 [cit. 2021-7-1]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/co-s-vyplnenymi-dotazniky-a-daty-jak-je-vyhodnotit/>
48. THOUGHTFARMER. History of Internal Communication in the Workplace. Thoughtfarmer intranet blog [online]. 2020 [cit. 2021-7-27]. Dostupné z: <https://www.thoughtfarmer.com/blog/history-of-internal-communication-in-the-workplace/>
49. VESECKÝ, Zdeněk, 2017. Intranet a e-maily jsou přežitkem. Komunikujte ve firmě na sociální síti. In: Podnikatel.cz [online]. [cit. 2021-7-1]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/intranet-a-e-maily-jsou-prezitkem-komunikujte-ve-firme-na-socialni-siti/>
50. WHITE, Martin. A History of Intranets. Intranetfocus.com [online]. 2017 [cit. 2021-7-27]. Dostupné z: <http://intranetfocus.com/wp-content/uploads/2017/05/A-History-of-Intranets-Intranet-Focus-May-2017.pdf>

## Teze bakalářské práce

|   |                           |
|---|---------------------------|
| <b>Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK</b><br><b>Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce</b>  |                           |
| <b>TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:</b>   |                           |
| <b>Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta:</b><br>Jan Krb  | <b>Razítko podatelny:</b> |
| <b>Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta:</b><br>2018/2019  |                           |
| <b>E-mail diplomantky/diplomanta:</b><br>97593295@fsv.cuni.cz   |                           |
| <b>Studijní obor/forma studia:</b><br>Marketingová komunikace a PR, prezenční   |                           |
| <b>Název práce v češtině:</b><br>Intranet jako nástroj interní komunikace na příkladu UniCredit Bank  |                           |
| <b>Název práce v angličtině:</b><br>Intranet as a tool of internal communication case of UniCredit Bank   |                           |
| <b>Předpokládaný termín dokončení</b> (semestr, akademický rok – vzor: <i>ZS 2012/2013</i> ):<br>(diplomovou práci je možné odevzdat <u>nejdříve po dvou semestrech</u> od schválení tezí)<br>LS 2020/2021  |                           |
| <b>Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce</b> (max. 1000 znaků):<br>Bakalářská práce se zabývá interními sítěmi jako nástrojem pro efektivní komunikaci v rámci firmy. Práce mapuje jejich historii (tzn. Kde se začali poprvé používat, kdo je jako první začal využívat ve větší míře jako efektivní nástroj interní komunikace) a jejich proměny v návaznosti na technologický postup. Dále práce porovnává tento nástroj interní komunikace s ostatními dostupnými nástroji. Praktická část práce se pak zabývá případem implementace nové interní sítě v bance UniCredit Bank. Práce popisuje jaké změny přinesla nová interní síť, jaká byla reakce zaměstnanců na upgrade a zhodnocuje zdali byly splněny cíle, které byly pro nový intranet nastaveny. |                           |

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

## Úvod

### Teoretická část

- **Interní komunikace** – V této kapitole se budu zabývat interní komunikací obecně. Vymezím tento termín pro potřeby své práce a přiblížit co všechno do dané problematiky zapadá.
  - Úkoly interní komunikace
  - Funkce interní komunikace
  - Nástroje interní komunikace
  - Měření úspěšnosti interní komunikace
- **Význam interní komunikace ve firmách:** Na základě dostupných dat ukážu, proč je pro korporátní společnosti efektivní interní komunikace jednou z nejdůležitějších avšak často opomíjených složek firmy.
- **Historie interní komunikace ve firmách:** Blíže rozeberu historii interní komunikace ve firmách. Vymezím kořeny oboru, potřebu a podmínky jejího vzniku.
- **Historie a vzestup interních sítí:** Zde vymezím, kdy na scénu interní komunikace vstoupily první interní sítě a jak se lišili od těch, které známe dnes. Proč je tento nástroj interní komunikace tak populární a jak se stal běžnou součástí výbavy každé větší firmy.
- **Využití interní komunikace v rámci korporátních společností:** Zde se detailně zaměřím na interní komunikaci v rámci korporátních a nadnárodních společností.

### Praktická část

- **Zaměření, východiska a metodologie výzkumu** – V této části teze definuji cíl a použitou metodu výzkumu, kterou je dotazníkové šetření. Dále zpracuji získaná data a zhodnotím zdali nový intranet splnil cíle, které mu byly stanoveny.
  - Cíle výzkumu
  - Výzkumné otázky a hypotézy
  - Použité metody, sběr a zpracování dat (kvantitativní)
  - Výsledky výzkumů
  - Statistická analýza
  - Zhodnocení naplnění cílů
- **Diskuze** - Zde bude diskuze o výsledcích výzkumu a použité metodě sběru dat. Zamyšlení se nad potenciálními nedostatky práce a využití metodologie.
- **Závěr** – Shrnutí práce a výzkumu. Zhodnocení výzkumu.
- **Seznam použité literatury**
- **Seznam příloh**

**Vymezení zpracovávaného materiálu** (např. konkrétní titul periodika a období jeho analýzy):

V první části práce se budu opírat především o základní literaturu a konzultace s odborníky v rámci UniCredit bank. Druhá (výzkumná) část pak bude založena na kvantitativním výzkumu, který provedu s pomocí dotazníkového šetření v rámci nového firemního intranetu.

### Postup (technika) při zpracování materiálu:

Dotazníkové šetření pro získání dat

Získaná data budou následně zpracována za pomoci základů statistiky.

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

**Brooks, I. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Grada, 2003. ISBN 80-7226-763-9.** Tato kniha poslouží definici interní komunikace a vysvětlení některých jevů a konfliktů, která lze skrze využití interní komunikace předejít. Kniha popisuje chování lidí ve skupinách a firmě. Dále také pojednává o firemní kultuře a jejich změnách.

**Holá, J.: Interní komunikace v teorii a praxi. Univerzita Pardubice, 2017.** Tato kniha poskytne ucelený pohled na interní komunikaci jak v teorii tak praxi. Důležitý je zejména ucelený přehled přístupů a modelů, které jsou dnes v IK využívány.

**ANANDARAJAN, Murugan, Thompson TEO a Claire SIMMERS. The Internet and Workplace Transformation. 2006. ISBN 9780765614452.** Tato kniha poslouží k popsání využití a historie interních sítí ve větších společnostech. Dále poslouží jako zdroj k popsání transformace nástrojů interní komunikace s příchodem internetu.

**Bridges, W. Typologie organizace. Management Press, 2006. ISBN 80-7261-137-2. Tato kniha vysvětluje typologii organizací.** Poskytne dobrý vhled do nástrojů interní komunikace a jejich optimálního využití pro různé firmy. Poskytuje vhled do rozdílů v různých typech organizací.

**HENDL, Jan. Statistika v aplikacích. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0700-9.** Tato kniha poslouží ke správné interpretaci výsledků získaných skrze dotazníkové šetření. Kniha vysvětluje základy statistiky a jejich aplikaci, které mi bohužel ve větší míře chybí.

**RUCK, Kevin. YAXLEY, Heather. Tracking the rise and rise of internal communication from the 1980s. 2013.**  
Dostupné z [https://www.researchgate.net/publication/275657118 Tracking the rise and rise of internal communication from the 1980s](https://www.researchgate.net/publication/275657118_Tracking_the_rise_and_rise_of_internal_communication_from_the_1980s)

Tato publikace poslouží jako základ k popsání historie interní komunikace a jejího vývoje. Publikace popisuje z čeho interní komunikace vychází a jak se postupem času vyvíjela až do dnešní podoby.

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

HOLÁ, Táňa. Média jako prostředek interní komunikace v ICT sektoru. Média jako prostředek interní komunikace v ICT sektoru / Táňa Holá ; vedoucí práce Denisa Hejlová ; oponent práce Petra Koudelková

BRABCOVÁ, Iveta. Analýza systému interní komunikace v konkrétní organizaci. Analýza systému interní komunikace v konkrétní organizaci / Iveta Brabcová ; vedoucí práce Ludmila Fonferová ; oponent práce Helena Kučerová

ŠEDIVÝ, Petr. Interní komunikace a její využití při otevírání dialogu mezi firmou a zaměstnanci. Interní komunikace a její využití při otevírání dialogu mezi firmou a zaměstnanci / Petr Šedivý ; vedoucí práce Tomáš Poucha ; oponent práce Petra Koudelková [online]. 2018 [cit. 2020-09-12].

**Datum / Podpis studenta/ky**

.....

**TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:**

**Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:**

**Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:**

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

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

**Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga**

.....  
**Datum / Podpis pedagožky/pedagoga**

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

## Seznam příloh

### Příloha 15: dotazník

Dotazník k novému skupinovému intranetu My UniCredit

1. Kolik vám je let? Náповěda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- a) 18–30
- b) 30–45
- c) 45–60
- d) 60+

2. Jaké je vaše pohlaví? Náповěda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- a) Muž
- b) Žena
- c) Jiné

3. Jak často pracujete se skupinovým intranetem? Náповěda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- a) Několikrát denně
- b) Jednou denně
- c) Několikrát týdně
- d) Zřídka kdy

4. Využíváte přístup ke skupinovému intranetu ze služebního mobilního telefonu? Náповěda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím, že je k tato možnost k dispozici

5. Pracuje se vám s novým intranetem lépe, než s tím starým? Svou odpověď krátce zdůvodněte. Náповěda k otázce: Zvolte jednu odpověď. Svou odpověď krátce zdůvodněte.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

5.1 S čím se vám lépe pracuje? Co postrádáte?

6. Vyhovuje vám nový grafický design lépe, než ten starý? Svou odpověď krátce zdůvodněte.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

7. Vyhovuje vám struktura nového intranetu lépe, než toho starého?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

8. Jsou pro vás informace z nového intranetu dostupnější, než u starého? Svou odpověď krátce zdůvodněte.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

8.1 Zde zdůvodněte:

9. Používáte fulltextové vyhledávání, když chcete na intranetu najít informace?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím, ještě jsem nezkoušel/a

10. Jsou informace na skupinovém intranetu relevantní pro vás a vaši práci? Svou odpověď zdůvodněte:

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

10.1 Co mi vyhovuje, co mi chybí?

11. Cítíte se být od startu nového intranetu více v obraze, angažovaný/á, součástí komunity naší banky?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nejsem si vědom/a

12. Je pro vás díky novému skupinovému intranetu jednodušší vykonávat vaši práci? Svou odpověď zdůvodněte:

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

12.1 V čem?



13. Vnímáte styl komunikace na intranetu jako jednotný?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

14. Požíváte Yammer?

- a) Ano, aktivně jej využívám
- b) Ano, pouze na něm publikuji obsah sleduji ostatní
- c) Ne, raději používám jiné komunikační kanály (například, email, Messenger, WhatsApp)

14.1 V čem je pro vás Yammer užitečný/proč jej nevyžíváte?

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 - graf 1. Věk respondentů

Příloha č. 2 - graf 2. Pohlaví respondentů

Příloha č. 3 - graf 3. Frekvence využití intranetu

Příloha č. 4 - graf 4. Frekvence využívání intranetu na služebním telefonu

Příloha č. 5 - graf 5. Porovnání práce v novém a starém intranetu

Příloha č. 6 - graf 6. Preference designu

Příloha č. 7 - graf 7. Preference struktury

Příloha č. 8 - graf 8. Dostupnost informací

Příloha č. 9 - graf 9. Využití fulltextového vyhledávání

Příloha č. 10 - graf 10. Relevance informací pro práci respondenta

Příloha č. 11 - graf 11. Angažovanost respondentů v návaznosti na start nového intranetu

Příloha č. 12 - graf 12. Zjednodušení výkonu práce po implementaci nového intranetu

Příloha č. 13 - graf 13. Vnímaná jednotnost komunikačního stylu

Příloha č. 14 - graf 14. Využití Yammeru mezi respondenty

Příloha č. 15 – Dotazník