

**Vysoká škola ekonomie a managementu**  
**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



**Vysoká škola ekonomie a managementu**  
**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

**NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS**

Společenská odpovědnost vybrané organizace státní správy

**TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)**

10 / 2022

**JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA**

Lucie Houbová / KEMMA02

**JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE**

doc. Ing. Marie Bohatá

**PROHLÁŠENÍ STUDENTA**

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užíla, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 28. 8. 2022, Praha

**PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych tímto poděkovala doc. Ing. Marii Bohaté, která byla vedoucí diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

**SOUHRN**

**1. Cíl práce:**

Hlavním cílem bylo zjistit, zda mají zaměstnanci dostatek informací o CSR v rámci organizace státní správy v Praze. Dílčí cíl byl zmapovat, zda CSR motivuje zaměstnance státní správy v Praze k lepším pracovním výkonům.

**2. Výzkumné metody:**

Teoretická část byla vytvořena formou literární rešerše dané problematiky společenské odpovědnosti organizace státní správy, komparováním literárních zdrojů a syntézou poznatků. Stěžejní oblast vlastního výzkumu je postavena na provedení kvantitativního šetření formou online anonymního dotazníkového šetření u 86 respondentů státní správy v Praze. Výsledky jsou znázorněny v sloupcových grafech v poměru odpovídajících respondentů získaných z kvantitativního šetření.

**3. Výsledky výzkumu/práce:**

Z výstupu literární rešerše vyvstaly aktuální pohledy na téma CSR ve vztahu k veřejné správě, a tím byl vytvořen ucelený pohled na danou problematiku, její vývoj, podmínky a požadavky, které s CSR souvisí. Ve vlastním výzkumu byla zmapována analýza současného stavu CSR v oblastech vzdělávání, komunikace, oceňování a odměňování, motivace a etika a CSR, a to v kontextu se současnou situací pohledem respondentů z řad státní správy. Do kvalitativního šetření se zapojilo 86 respondentů. 64 respondentů z řad pracovníků státní správy uvádí, že považují svou organizaci za společensky odpovědnou. 52 dotázaných respondentů nevědělo, že součástí CSR ve své organizaci je etický kodex. Překvapujícím zjištěním bylo, že 64 respondentů není motivováno zaměstnavatelem k lepšímu přístupu k životnímu prostředí. Pro 56 respondentů nemá společensky odpovědné jednání organizace pozitivní vliv na jejich pracovní výkon. Z dalších výsledků vyplývá, že pro 56 respondentů organizace nevytváří odpovídající podmínky pro šíření CSR a její propagaci.

**4. Závěry a doporučení:**

Z výzkumu vyplynulo několik doporučení pro zvýšení propagace CSR v rámci organizace státní správy i mimo ni. Mezi hlavní doporučení patří zlepšení komunikace a předávání informací v rámci organizace v oblasti CSR, příprava a návrh dotazníkového šetření, který je zaměřen na spokojenost pracovníků, a to mezi zaměstnance veřejné správy. Využití kurzů nebo seminářů vztahující se k tématu společenské odpovědnosti. Mezi další doporučení patří uskutečnění etického auditu ve vybrané organizaci státní správy a rozšíření benefitů v rámci dané organizace.

**KLÍČOVÁ SLOVA**

CSR, vzdělávání, motivace, komunikace, veřejná správa

**SUMMARY**

**1. Main objective:**

The main goal was to find out whether employees have enough information about CSR within the organisation of the public administration in Prague. The sub-objective was to map whether CSR motivates civil service employees in Prague to perform better at work.

**2. Research methods:**

The theoretical part was created in the form of a literature search of the given issue of social responsibility of public administration organization, comparing authors and synthesis of knowledge. The core area of the actual research is based on a quantitative investigation in the form of an online anonymous questionnaire survey of 86 respondents of the public administration in Prague. The results are shown in bar charts as a proportion of the corresponding respondents obtained from the quantitative survey.

**3. Result of research:**

From the output of the literature search, current perspectives on the topic emerged CSR in relation to public administration, thus creating a comprehensive view of the issue, its development, conditions and requirements related to CSR. In the research itself, an analysis of the current state of CSR in the areas of education, communication, reward and reward, motivation and ethics and CSR was mapped in the context of with the current situation as seen from the perspective of government respondents. The qualitative survey involved 86 respondents. 64 civil service respondents stated that they considered their organisation to be socially responsible. 52 respondents did not know that a code of ethics was part of CSR in their organisation. A surprising finding was that 64 respondents were not motivated by their employer to be better environmental stewards. For 56 respondents, the socially responsible behaviour of the organisation does not have a positive impact on their work performance. Other results show that for 56 respondents the organization does not create adequate conditions for CSR dissemination and promotion.

**4. Conclusions and recommendation:**

The research made several recommendations for increasing the promotion of CSR within and outside the government organisation. The main recommendations include improving communication and information transfer within the organisation on CSR, developing and designing a questionnaire survey that focuses on employee satisfaction among public administration employees. Use of courses or seminars related to the topic of social responsibility. Other recommendations include conducting an ethics audit in a selected public administration organisation and extending benefits within the organisation.

**KEYWORDS**

CSR, education, motivation, communication, public administration

**JEL CLASSIFICATION**

H11 Structure, scope and performance of public administration

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

|  |   |
|--|---|
| Jméno a příjmení:                              | Lucie Houbová   |
| Studijní program:                              | Ekonomika a management (Ing.)   |
| Studijní skupina:                              | KEMMA02   |
| Název DP:                                      | Společenská odpovědnost vybrané organizace státní správy  |
| Zásady pro vypracování (stručná osnova práce): | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Definice společenské odpovědnosti</li><li>2.2 Vývoj konceptu</li><li>2.3 Teoretické přístupy</li><li>2.4 Metodika</li></ol></li><li>3. Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 CSR v organizaci státní správy</li><li>3.2 Analýza současného stavu</li><li>3.3 Výzkum a jeho vyhodnocení</li><li>3.4 Doporučení a návrh zlepšení</li></ol></li><li>4. Závěr</li></ol>   |
| Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)          | <ul style="list-style-type: none"><li>• ADÁMEK, P. <i>Společenská odpovědnost firem, neziskového sektoru a veřejné správy</i>. Karviná: Slezská univerzita, 2019. ISBN 978-80-7510-370-3.</li><li>• BEDNÁŘ, V. <i>Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji</i>. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.</li><li>• PETŘÍKOVÁ, R., JANKŮ, Š., HOFBRUCKEROVÁ, Z. <i>Lidé v procesech řízení: o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji</i>. Průhonice: Professional Publishing, 2020. ISBN 978-80-88260-43-1.</li><li>• URBAN, J. <i>Motivace a odměňování pracovníků</i>. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.</li></ul> |
| Harmonogram:                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 25. 4. 2022</li><li>• Zpracování teoretické části do 30. 5. 2022</li><li>• Zpracování výsledků do 20. 7. 2022</li><li>• Finální verze do 1. 9. 2022</li></ul>   |
| Vedoucí práce:                                 | doc. Ing. Marie Bohatá, CSc.  |

## Obsah

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Úvod.....                                | 1  |
| 2     | Teoreticko-metodologická část práce..... | 2  |
| 2.1   | Definice společenské odpovědnosti.....   | 2  |
| 2.2   | Vývoj konceptu.....                      | 4  |
| 2.3   | Teoretické přístupy.....                 | 6  |
| 2.3.1 | Ekonomický pilíř.....                    | 7  |
| 2.3.2 | Sociální pilíř.....                      | 8  |
| 2.3.3 | Environmenální pilíř.....                | 9  |
| 2.3.4 | Moderní trendy v oblasti CSR.....        | 10 |
| 2.4   | Metodika práce.....                      | 17 |
| 3     | Praktická část.....                      | 19 |
| 3.1   | CSR v organizaci státní správy.....      | 19 |
| 3.2   | Analýza současného stavu.....            | 21 |
| 3.3   | Výzkum a jeho vyhodnocení.....           | 33 |
| 3.4   | Doporučení a návrh zlepšení.....         | 43 |
| 4     | Závěr.....                               | 51 |
|       | Literatura.....                          | I  |

## Seznam zkratk

|      |  |
|------|--|
| ČR   | Česká republika                              |
| CSR  | Společenská odpovědnost firem                |
| EFQM | Evropská nadace managementu kvality          |
| ESG  | Environmentální, sociální a podnikové řízení |
| EU   | Evropská unie                                |
| FKSP | Fond kulturních a sociálních potřeb          |
| GDPR | Obecné nařízení o ochraně osobních údajů     |
| ISO  | Mezinárodní organizace pro normalizaci       |
| MHD  | Městská hromadná doprava                     |
| Sb.  | Sbírka zákonů                                |
| SRI  | Společensky odpovědné investování            |
| USA  | Spojené státy americké                       |
| WLB  | Work life balance                            |

## Seznam grafů

|               |    |
|---------------|----|
| Graf 11 ..... | 37 |
| Graf 13 ..... | 38 |
| Graf 16 ..... | 39 |

# 1 Úvod

Společenská odpovědnost jednotlivců a organizací se v současnosti stává jedním z nejdůležitějších témat naší planety. Tato filozofie je o etice, morálce, přírodě, o rozvoji firmy i naději současné i budoucí generace. Hlavní myšlenkou CSR je, že jakákoliv organizace, která je přímou součástí společnosti realizuje své aktivity v dané lokalitě. Charakteristickým rysem společenské odpovědnosti je přijetí závazku, které jdou nad rámec zákona. Smyslem CSR je udržitelnému rozvoji společnosti přispívat, a to pomocí realizace takových činností, jejíž dopad na společnost je pozitivní nebo nepříznivé dopady vlastní činnosti předchází či zmírňuje, jak uvádí Národní středisko podpory kvality (2016, s. 10). Přirozené funkce ekosystému a rozmanitost přírody, který zachovávají možnost uspokojovat základní životní potřeby současným i budoucím generacím je udržitelný rozvoj společnosti. Dílčí části konceptu společenské odpovědnosti představují aktivity z oblasti sociální, ekonomické a environmentální, kde lze sledovat intenzivní požadavky zainteresovaných stran na využívání těchto aktivit.

Tato diplomová práce obsahuje představení základních obecných pojmů souvisejících s tématem společenské odpovědnosti. Tyto základní pojmy se propojují, prolínají a není možné je od sebe oddělit. Mezi tyto pojmy patří například: společenská odpovědnost a její vývoj, oblast pilířů: sociální, ekonomické a environmentální přístupy společenské odpovědnosti a moderní trendy v oblasti CSR. Ve specifických podmínkách České republiky, se zaznamenává o tuto oblast vzrůstající zájem. Součástí konceptu CSR je i vytváření sociálních inovací, kdy na jedné straně organizace využívají svých znalostí, na druhé straně zároveň řeší nějaký společenský problém. Důvodem volby tématu této diplomové práce je osobní zaujetí o oblast společenské odpovědnosti, zvláště o dostupnosti informací pro zaměstnance ve vybrané organizaci státní správy a možnosti jejich motivace. Tato diplomová práce si klade za cíl zjistit, zda mají zaměstnanci dostatek informací o CSR v rámci organizace státní správy v Praze. Dílčím cílem je zmapovat, zda CSR motivuje zaměstnance státní správy v Praze k lepším pracovním výkonům. V teoretické části byla použita forma literární rešerše aktuální problematiky, syntéza poznatků k danému tématu a komparování literárních zdrojů. V praktické části bylo uskutečněno vlastní šetření, které bylo postaveno na provedení kvantitativního výzkumu formou online anonymizovaného dotazníkového šetření se zaměstnanci vybrané organizace státní správy v Praze. Součástí praktické části je popis vymezených pojmů doplněných o poznatky literárních zdrojů jako je vzdělávání, komunikace, oceňování a odměňování, motivace a etika v návaznosti na analýzu současného stavu a společenské odpovědnosti v organizaci státní správy v Praze. Součástí praktické části je vlastní kvantitativní výzkum, který byl realizován v organizaci státní správy v Praze formou online dotazníkového šetření. Tento výzkum byl pro přehlednost zaznamenán do grafů k jednotlivým položkám dotazníku. Snaha je motivovat úřad k implementování aktivit, které jsou společensky odpovědné. Tím bude průběh udržitelný s pozitivním dopadem na společnost. Společenská odpovědnost organizací a kvalita jsou přirozenou součástí nejen podnikání ale i veřejné správy, potažmo celé společnosti. Od okolního světa nefunguje žádná organizace izolovaně, ale je jeho přímou součástí. Jako na procesně organizační inovaci lze v současnosti nahlížet na koncept CSR, který ke změně norem a forem vnitřního uspořádání organizace státní správy vede. Zpětným přínosem pro zachování či změnu strategií CSR mohou být nové typy inovací, které může CSR stimulovat. Jak novela norem ISO, tak i nový model EFQM si této provázanosti všímá, protože svou pozornost soustředí na popis a analýzu řady souvisejících problematik. Pravděpodobně nikdy nekončící proces a pro další zkoumání bohatá studnice podnětů je uplatňování společenské odpovědnosti v praxi a akceptace komunitou.



## 2 Teoreticko-metodologická část práce

V této části diplomové práce jsou na základě sekundárních zdrojů a poznatků představeny základní pojmy, které se vztahují k uvedenému tématu společenské odpovědnosti. Mezi ně patří: společenská odpovědnost a její vývoj, sociální, ekonomické a environmentální přístupy společenské odpovědnosti a moderní trendy v oblasti CSR.

### 2.1 Definice společenské odpovědnosti

Tetřevová a kol. (2017, s. 18-19) uvádějí definici Davise z roku 1960, která představuje společenskou odpovědnost firem jako aktivity a rozhodnutí podnikatelů, které jsou konány z důvodu, které alespoň částečně přímé, technické či ekonomické zájmy firmy přesahují. Další zajímavá definice je z roku 1963 od autora Mc Guira, kdy společenská odpovědnost jako myšlenka vyjadřuje, že firma nemá pouze právní a ekonomické závazky, ale také odpovědnost vůči společnosti, a to nad rámec daných závazků. Na závěr svého pojednání o vymezení konceptu CSR shrnuje, že takové chování manažerů a dalších firemních zaměstnanců představuje společenská odpovědnost firmy, které nejen technické zájmy firmy a ekonomické respektuje, ale i zájmy firemních stakeholderů. Dobrovolně nad rámec zákona a smluvních ujednání je realizováno a všemi firemními činnostmi se prolíná.

Jindřichovská a kol. (2014, s. 146) popisují CSR jako postoj, kdy za životní prostředí kolem organizace přijímá tato organizace odpovědnost a při zapojení do místní komunity používá nejlepší pracovní postupy. Organizace je závislá na tom, jak probíhá interakce s místní komunitou, zaměstnanci, společností a životním prostředím, a nejen na kvalitě, ceně a jedinečnosti produktu.

CSR jako udržitelný rozvoj, sociální odpovědnost, firemní občanství, sociální chování, podnikatelskou etiku, společenskou výkonnost, sociální vnímavost a princip sdílených hodnot interpretují Ivanová a Bernardová (2018, s. 70-72). Všechny tyto pojmy jsou si blízké významem, částečně se prolínají a navzájem se doplňují. Výchozí myšlenkou CSR je, že přímou součástí společnosti je jakákoliv organizace, která své aktivity realizuje v dané lokalitě. Odpovědností organizace vůči společnosti jsou aktivity, které jí tato společnost umožňuje. Další definicí převzatou z Evropské unie je pojetí CSR, kdy sociální a environmentální hlediska organizace dobrovolně integrují do svých každodenních obchodních operací včetně interakcí se stakeholdery. Přijetí závazků, které jdou nad rámec zákona je charakteristickým rysem CSR. Dobrovolně se tak odpovědné organizace rozhodují dělat i věci, které nejsou zákonem přímo nařízeny. Jako samoregulační mechanismus funguje politika CSR, kterým aktivní soulad s právním duchem, národními nebo mezinárodními normami a etickými standardy podnik monitoruje a zajišťuje.

Schüz, Nový, Kučera (2015, s. 44-45) sdělují, že v posledních 30. letech přispěla globalizace ekonomického světa k velkému nárůstu produktivity mnoha organizací. Nárůst zisků byl spjat i s růstem negativních vnějších dopadů na přírodní a sociální prostředí. Mnoho zájmových skupin vyvíjí nátlak na organizace, aby za dlouhodobé dopady své činnosti převzaly plnou odpovědnost. Při této své činnosti využívají moderní technologie, díky nimž se zvyšuje transparentnost organizací. Manažeři změnili své myšlení díky tlaku veřejnosti, aby snížili negativní, ekologické a sociální dopady. Narůstající potřebu zabývat se tématy etiky a podnikové odpovědnosti je trendem posledních let, což dokládá řada anket. Důvodem vzrůstající, odpovědnější firemní politiky je především ochrana pověsti podniku a jeho značky, motivace pracovníků a podniková inovace.

Kunz (2012, s. 14–16) uvádí k definování CSR velmi vysokou terminologickou nejednotnost, která je způsobena založením společenské odpovědnosti firem na dobrovolnosti bez striktně

vymezených hranic. Tím vzniká prostor k široké diskusi a velmi širokému chápání či interpretaci konceptu jednotlivými zájmovými skupinami. Tím existuje celá řada definic a přístupů, které mohou být často dost vágní a umožňují značný prostor k široké interpretaci. Většina z těchto výrazných rozdílů se shoduje v tom, že vidí firmu jako nedílnou součást společnosti a fungování firmy není úplně izolované od okolního světa. I přes rozdíly je charakteristickým rysem těchto definic, a to univerzalita, kde jsou základní principy a rámec pro všechny typy podniku vymezeny bez ohledu na předmět podnikání. Dahlsrud na základě analýz desítek definic vymezil pět základních oblastí, které se vyskytovaly nejčastěji. Jedná se o oblasti: sociální, ekonomická, environmentální, stakeholderů a dobrovolnosti.

Kašparová, Kunz, (2013, s. 12-13) vymezují CSR jako komplexní koncept, který se rozlišuje na další parciální koncepty zaměřené na určitou oblast společenské odpovědnosti firem. I přes dlouhodobou diskusi konceptu CSR neexistuje jednotná celosvětová definice. Z důvodu, že společenská odpovědnost firem je zaměřená na dobrovolnosti, která nemá striktně vymezené hranice, je dán prostor k široké diskusi a tím i k široké interpretaci a chápání tohoto komplexního konceptu v jednotlivých zájmových skupinách.

Petříková, Janků, a Hofbruckerová (2020, s. 115-117) rozšiřují Tetřevovou a kol. (2017, s. 18-19) a uvádějí definici společenské odpovědnosti firem. CSR je závazek firem k etickému chování, k ekonomickému růstu a ke zlepšování kvality zaměstnanců a jejich rodin a také se zasazovat o zlepšování kvality života lokálních komunit a společnosti. Filozofií CSR pojednává o etice, přírodě, morálce, rozvoji firmy, naději současné i budoucí generaci. Autoři dále uvádějí definiční vymezení, že CSR je podniková odpovědnost jejich činností za dopad na společnost. Firma je přímou součástí okolního světa a nefunguje izolovaně od něj. Komerční úspěšnost firmy přímo ovlivňuje hodnocení činností firmy jejím okolím a stav tohoto prostředí. Orientace firem z krátkodobých na dlouhodobé cíle je trend společenské odpovědnosti, který preferuje optimální zisk před maximálním.

Armstrong a Taylor (2015, s. 151-153) vidí nosnou myšlenku CSR v provázanosti organizace a společnosti než v jeho rozdělení. CSR se týká přijatých opatření organizace, které prosazují nad zájmy organizace, a to společenské zájmy, které nad rámec zákona přinášejí více. Jedná se o proces integrace činností firmy do společnosti. CSR se zabývá fungováním organizace, která je v souvislosti s tím, jak jsou v organizaci řízeni lidé. S konkurenční strategií musí být strategie společenské odpovědnosti organizace propojena, která však souvisí i s personální strategií. Jak mimo organizaci, tak i v organizaci se týká společensky odpovědné chování, které patří do strategie společenské odpovědnosti. Organizace musí vytvářet takové pracovní prostředí, které dodržování zaměstnaneckých a osobních práv zajistí a takové personální politiky a postupy musí uplatňovat, aby etické a spravedlivé zacházení se zaměstnanci zajistili.

Národní středisko podpory kvality (2016, s. 9-10) doplňuje Armstrong a Taylor (2015, s. 151-153) a představuje CSR jako dobrovolný závazek organizace, která v každodenních činnostech a rozhodování zohledňuje potřeby svých zaměstnanců, zákazníků, odběratelů, dodavatelů a také všech subjektů a životního prostředí, jichž se dotýká přímo či nepřímo její činnost. Přispívat k udržitelnému rozvoji společnosti je smyslem CSR, které je realizováno takovými činnostmi, jejichž dopad na společnost je pozitivní nebo nepříznivé dopady vlastní činnosti předchází či zmírňují. Udržitelným rozvojem společnosti se myslí takový rozvoj, který zachovává možnost uspokojovat základní životní potřeby současným i budoucím generacím, a přitom rozmanitost přírody nesnižuje a přirozené funkce ekosystémů zachovává.

Adámek (2019, s. 9-10) ve shodě s autorem Kunz (2012, s. 14-16) poukazuje na skutečnost, že CSR nemá jednotnou globální definici, která by byla obecně uznávaná a platná. Od různých institucí, organizací i autorů, kteří se podílejí na utváření tohoto konceptu existuje řada dílčích vymezení. Do určité míry je prvek dobrovolnosti vnímám jako problém jednotného globálního

vymezení. Odlišuje se od různého pojetí v různých částech kontinentů a nemá konkrétní hranice. Z tohoto důvodu vzniká prostor pro širokou diskusi a jednotlivé zainteresované strany komplexní koncept interpretují různě.

Legnerová, Dohnalová (2018, s. 9-10) se ztotožňují s Národním střediskem podpory kvality (2016, s. 9-10) v náhledu na odpovídající definici CSR. Autorky uvádějí, že společensky odpovědné podnikání je dobrovolné respektování a sledování ekologických a sociálních hledisek do každodenních aktivit ekonomických i vztahů s podporujícími a spolupracujícími subjekty.

Jonesn (2014, s. 30) uvádí, že pokud se firma mění na společensky odpovědnější, změny se dotknou všech oblastí: jednání se zaměstnanci, přístup k životnímu prostředí na úrovni místní i globální, v komunikaci a sdílení informací a s veřejností místní i globální. Základ podnikatelské strategie musí tvořit společenská odpovědnost.

## 2.2 Vývoj konceptu

Petříková, Janků a Hofbruckerová (2020, s. 115-117) popisují CSR jako koncept, kterým se firmy ztotožňují v rámci spoluzodpovědnosti za funkčnost a stav společnosti. Podniky podle základního konceptu CSR své tradiční ekonomické cíle doplňují o cíle, které jsou zaměřené na sociální, etické a z environmentálního hlediska. Svě vize a strategie modifikují v souladu s tímto. Takto se může společenská odpovědnost označit jako trend, kterým se mění orientace podniku z cílů krátkodobých na cíle dlouhodobé a optimální zisk preferuje před maximálním.

Tetřevová a kol. (2017, s. 18-19) vymezují historii konceptu společenské odpovědnosti firem, jejíž idea se objevuje již ve 30. letech 20. století. S rokem 1953 a H. R. Bowen (otec společenské odpovědnosti firem) jsou spojovány jeho moderní základy. Základy společenské odpovědnosti firem jsou popsány v jeho knize, kde uvádí, že z hlediska cílů a hodnot naší společnosti jsou žádoucí závazky podnikatelů, ke kterým patří činit taková rozhodnutí, realizovat takovou politiku a sledovat takové směry jednání. V 60., 70. a 80. letech minulého století se autoři zaměřují nejen na základní pojetí konceptu CSR, ale začíná se objevovat aspekt zainteresovaných stran.

Ivanová a Bernardová (2018, s. 86-89) ve shodě s Tetřevovou a kol. (2017, s. 18-19) poukazují na vývoj konceptu CSR ve světě, kdy koncept přichází v období 50. let v USA a dodávají, že to je z důvodu z odlišného kulturního rámce v USA, kde oblast lidských práv a zaměstnaneckých výhod byla výrazně omezenější než v evropských zemích. Proto bylo nutné nastavit mnoho legislativních úprav. Postupně se koncept šířil do jiných zemí. V období od 90. let vychází evropské pojetí CSR z požadavků formulovaných v podobě etiky podnikání. Evropská unie a její politika je nositelem konceptu CSR v Evropě. Z hlediska rozpracovanosti teoretické základny jsou sledovány rozdíly mezi pojetím tématu CSR v USA a Evropě, která je propracovanější v USA, na rozdíl od Evropy, která vychází z přirozené lidské solidarity.

Národní středisko podpory kvality (2016, s. 6-7) uvádí, že na naplňování ekonomických, etických, právních a ostatních filantropických funkcí je založena společenská odpovědnost organizací veřejné správy. Příležitosti a způsoby, jak reagovat na požadavky společnosti jsou: zapojování zainteresovaných stran do rozhodování; podpora vzdělávání a výzkumu v oblasti CSR; zapojení do projektů na podporu CSR; realizace společensky odpovědných nákupů; uznání a ocenění společensky odpovědných subjektů.

Armstrong a Taylor (2015, s. 151-152) vyjadřují politiku CSR prostřednictvím hodnot v oblastech: konkurenceschopnosti, týmová práce, kvalita, péče o zaměstnance, služby zákazníkům, výkon a inovace. Tento výčet vymezených hodnot však nestačí, pokud nebudou uvedeny do praxe. To je závislé na společném úsilí zaměstnanců, personalistů i manažerů.

Národní středisko podpory kvality (2016, s. 9-10) vybízí ke změně orientace institucí. Orientace na dlouhodobé cíle, které zohledňují prospěch pro lidi a přírodu, nejen ekonomický úspěch organizace, na místo dosahování krátkodobých cílů, které jsou spojeny s maximalizací zisku. Vytváření sociálních inovací, je nedílnou součástí CSR. Při těchto aktivitách využívají organizace své znalosti a následně řeší společenský problém.

Tetřevová a kol. (2017, s. 21-24) vychází z tripple bottom line a upřesňuje, že ekonomickou odpovědnost podniku představuje první pilíř, kde uplatňování dobrého principu řízení rozvíjení pozitivních vztahů se stakeholdery a v transparentním podnikání spočívá její podstata. Odpovědné chování vůči zaměstnancům a veřejnosti je založeno na sociální odpovědnosti, která tvoří druhý pilíř. Snaha o minimalizaci negativních dopadů na životní prostředí představuje environmentální odpovědnost, která je obsažena ve třetím pilíři. Autoři dále uvádějí, že oblast CSR obdobně vymezuje Steinerová, která popisuje čtyři komponenty CSR, a to: pracovní prostředí (ve vztahu k zaměstnancům sociální odpovědnost); místní komunita (vůči veřejnosti sociální odpovědnost); trh (odpovědnost ekonomická) a životní prostředí (odpovědnost environmentální).

Adámek (2019, s. 12-13) ve shodě s Tetřevovou a kol. (2017, s. 21-24) vidí, že koncept CSR se vymezuje na aktivity v oblasti tří pilířů: sociální, ekonomický a environmentální. Tento tři pilířový koncept se nazývá Tripple bottom line přístup, který obsahuje: profit, people, planet.

Legnerová, Dohnalová (2018, s. 9-10) obdobně vidí koncept CSR, který vede ke změně orientace komerčních firem. Změnou v pohledu na sledování cílů, jež jsou spojeny s maximálním ziskem na sledování cílů dlouhodobých, které ekonomický úspěch nejen zohledňují, ale i prospěch pro přírodu a lidi cílí. Tento koncept nazývají autorky tripple bottom line.

Kunz (2012, s. 16-20) popisuje, že ke změně v pohledu společnosti na chování podnikatelských subjektů, docházelo postupně od 2. poloviny 20. století. Využití svého vlivu, finančních prostředků a přijetí aktivní role se očekává od podniků, aby život kolem sebe zejména jeho kvalitu ovlivnili. Firemní sektor je součástí společnosti, ostatní členy bezpodmínečně potřebují ke svému zdárnému fungování, a proto by i samotné podniky měly určitý závazek v angažování ve prospěch společnosti pociťovat. Autor uvádí také H. R. Bowena jako jednoho z prvních teoretiků v této oblasti. Rok 1979 lze zcela nepochybně považovat za stěžejní z hlediska geneze konceptu CSR, kdy A. B. Carroll navrhl definici CSR, jejímž základem byly čtyři oblasti, a to odpovědnost: etická, ekonomická, zákonná a dobrovolná (později přejmenovaná na filantropickou). Dále doplňuje širší koncept pohledu tří P (people, planet, profit). Spoluodpovědnost za chod a stav společnosti je součástí konceptu, ke kterým se podniky otevřeně přiznávají. Spoluodpovědnost za blaho a udržitelný rozvoj moderní společnosti přebírá firma dobrovolně. V těchto třech základních oblastech, nad rámec svých legislativních povinnostech bere firma ohled na komplexnější přístup než jen na dosažení zisku.

Adámek (2019, s. 71) doplňuje předcházející autory a interpretuje, že se organizace veřejné správy přijetím konceptu společenské odpovědnosti dobrovolně hlásí k odpovědnosti za dopady činností, jak vůči okolnímu prostředí, tak dovnitř samotné organizace. Vedle dodržování legislativních požadavků, aplikace postupů společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje napomáhá otevřenosti úřadu ve vztahu k občanům, aktivně spolupracuje se zainteresovanými stranami v souvislosti s životním prostředím usiluje o zmírnění dopadů.

Chouinard a Stanley (2014, s. 48-50) tvrdí, že i když se dnes mnohé firmy řídí podle určitých pravidel zodpovědnosti vůči přírodě a komunitám, které však byly teprve nedávno zavedeny, tak to neznamená, že to dělají s velkým nadšením. Také se nemůže říct, že stojíme na prahu nového a spokojenějšího věku kapitalismu. V současné době se ví spolehlivě pouze to, že bude

náročný posun směrem k vědomělým obchodním praktikám, které využívají hlubší spolupráci. Cokoliv se v dobrém či špatném udělá, bude mít význam pro všechny pracující.

Jones (2014, s. 22-23) souhlasí s Chouinard a Stanley (2014, s. 48-50) a dodává, že firmy, které čekají až budou donuceny k aktivitě CSR nebo se na věc dívají z pohledu řízení reputace, je možné že vůbec nepřežijí, protože toho udělají jen velmi málo a pozdě. Na rozdíl od menších firem, které mohou být úzce specializované a úspěšně reagují na rostoucí poptávku spotřebitelů, kteří chtějí výrobky od prodejců se svědomím. Je to příkladem etického podnikání, kdy je průkopnický přístup v péči o zaměstnance v oblasti trvale udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti.

Národní středisko podpory kvality (2016, s. 6-7) vidí, že koncept CSR není v České republice efektivně rozvinut a jeho význam je stále podceňován. Klíčovou roli v podpoře CSR hrají organizace veřejného sektoru. Propagovat CSR jako žádoucí stav pro společnost je jejich úlohou.

### 2.3 Teoretické přístupy

Kašparová, Kunz (2013, s. 16-17) dokládají velkou komplexnost a šíří konceptu, která je však jednotlivými zájmovými skupinami rozdílně interpretována. Přesto se domnívají, že lze vymezit základní principy CSR: závazek firem přispívat k rozvoji kvality života a odpovědnost vůči společnosti, dobrovolnost, transparentnost, se všemi zainteresovanými stranami aktivní spolupráce, se stakeholdery otevřený dialog, komplexnost, systematickosti a na základě tripple bottom line business fungování podniku. Autoři popisují charakteristické rysy konceptu CSR z pohledu Evropské komise, a to, že s konceptem udržitelného rozvoje je koncept CSR vnitřně spojen (do svých každodenních činností začleňují podniky sociální, environmentální a ekonomické dopady); nejedná se o volitelný doplněk k hlavní podnikatelské činnosti, ale jedná se o způsob řízení. Jako důležitý rys nové ekonomiky může být považována společenská odpovědnost. Odrazem názoru, že i podniky a nejen vlády-musí svůj díl odpovědnosti nést, a to za ochranu životního prostředí, společenský blahobyt, racionální využívání neobnovitelných zdrojů a udržitelný rozvoj.

Armstrong a Taylor (2015, s. 153-154) popisují, že aktivity společenské odpovědnosti organizací zahrnují progresivní postupy v řízení lidských zdrojů, začleňování sociálních parametrů do výrobních procesů, omezování znečištění cestou recyklace či zlepšování úrovně životního prostředí. Mezi oblasti aktivit patří: komunita (zaměstnatelnost, vzdělávání, schopnosti, byly často jako zásadní hrozby a příležitosti určeny); životní prostředí (změny klimatu a využívání zdrojů- jsou pro mnoho společností zásadním problémem pro jejich fungování); tržní prostředí (jako problémy uváděly společnosti vývoj a výzkum, dodavatelské řetězce či bezpečnost výrobků); pracovní prostředí (zvýšenou pozornost pracovnímu prostředí věnuje většina společností).

Kunz, V. (2012, s. 17-18) stanovuje obdobné charakteristické znaky konceptu a zdůrazňuje především angažovanost firem (firma, která nečeká na vyzvání chovat se nějakým způsobem, ale uplatňuje v oblasti společenské odpovědnosti proaktivní politiku); aktivní spolupráci (vztahuje se nejen na jejich akcionáře, ale i na ostatní stakeholdery, součástí je i spolupráce s neziskovým sektorem a vládou za účelem řešení důležitých společenských problémů či zlepšení stavu společnosti); princip dobrovolnosti (nad rámec povinností společensky odpovědné firmy vyvíjejí dobrovolně aktivity a přijímají závazky); dlouhodobý časový horizont a systematickosti (CSR je dlouhodobou záležitostí, součástí strategického plánování, hodnocení firem a průběžné kontroly. Úsilí firem vynaložené k budování CSR je často zhodnoceno v delším časovém horizontu); s ohledem na tripple bottom line business fungování firmy vůči společnosti (moderní koncept podnikání postaven na třech pilířích, a to sociálním,

ekonomickém a environmentálním); odpovědnost a závazek firmy rozvíjet kvalitu života (pracovat ve prospěch společnosti představuje CSR etický imperativ. Trvalá snaha o minimalizaci etických, sociální i environmentálních rizik a zajímat se o dění ve svém okolí či hledat udržitelná řešení) a důvěryhodnost (pro dosažení věrohodnosti u veřejnosti je důležitá osobitost, transparentnost, autentičnost a důslednost).

Armstrong a Taylor (2015, s. 156) popisují, že společenská odpovědnost organizace zahrnuje udržení si dobré pověsti, budování důvěry, ve vztahu k zaměstnancům a zákazníkům, odlišení se od konkurence, změna účelu a poslání organizace. Dále uvádějí, že aktivity společenské odpovědnosti se zaměří přímo na zainteresované strany, poté mohou být přínosem pro tyto strany vynaložené investice, stejně tak mohou pro akcionáře vést ke zvýšení bohatství.

### **2.3.1 Ekonomický pilíř**

Petříková, Janků a Hofbruckerová (2020, s. 115-117) definují ekonomickou oblast a její cíle skrze: transparentnost, ochranu duševního vlastnictví, etický kodex, odmítnutí korupce, definování chování k investorům, zákazníkům, dodavatelům a vztahy s akcionáři. Tím dochází k procesně inovačním řešením, které vedou ke změně společenských pravidel.

Legnerová, Dohnalová, (2018, s. 11) charakterizují ekonomickou oblast jako oblast celkového řízení firmy, chování k dodavatelům, investorům, zaměstnancům a zákazníkům. S ohledem na podporu životního prostředí, ekologickou udržitelnost, odpovědnost za imunitu a biodiverzitu zahrnuje tvorbu zisku nikoliv za každou cenu. Před krátkodobými zisky firma upřednostňuje dlouhodobou udržitelnost. Vůči celé společnosti je v souladu s principy morální a etické odpovědnosti její hospodaření. Vůči všem zájmovým skupinám firma prosazuje transparentnost v podnikání.

Adámek (2019, s. 18-19) na rozdíl od předchozích autorek uvádí jako zásadní činnosti v ekonomické oblasti způsob řízení a správy firmy. Zárukou toho, že správní orgány, dozorčí rady a představenstvo budou pracovat podle konceptu CSR a etických kodexů je dodržování zásad a správy společnosti. S předchozími autorkami se ztotožňuje v pohledu na přístup k transparentnosti svých aktivit, kdy činnosti firmy musí být ověřené, reálné s konkrétními dopady a trvalé.

Ivanová a Bernardová (2018, s. 75) popisují ekonomickou oblast aktivit, jako: odmítnutí korupce, preference místních dodavatelů, věrnostní programy pro klienty, transparentnost v podnikání podle přístupu k zaměstnancům a okolí výběr obchodních partnerů.

Jindřichovská a kol. (2014, s. 141-142) uvádějí, že chování k zákazníkům, dodavatelům a investorům se zobrazuje v této oblasti. Organizace se zaměřuje na: etický kodex; transparentnost; principy dobrého řízení; vztahy se zákazníky; dodavatelsko odběratelské vztahy; vztahy s investory a ochrana duševního vlastnictví.

Kunz (2012, s. 21) zařazuje do ekonomické oblasti: způsob řízení a správy firmy (principy dobrého řízení organizace přijaly a uplatňují); transparentnost (organizace svým stakeholderům poskytují o sobě kontinuálně informace); chování k akcionářům a vlastníkům (snaha o soulad s hodnotami a očekáváním akcionářů a podnikatelskými aktivitami); vztahy s dodavateli a zákazníky (dlouhodobé budování těchto vztahů a dodržování dohodnutých podmínek); etické chování zaměstnanců i organizace (firma upravuje své chování etickým kodexem); udržitelnost a inovace a dodržování etických pravidel. Pro možnost financování společensky odpovědných aktivit firmy je dosažení zisku. Dodržování dohodnutých podmínek a platební morálky je aktuálním a závažným problémem, který může mít dalekosáhlé následky nejen pro firmy samotné.

Národní středisko podpory kvality (2016, s. 11) určuje, že přispívat k udržitelnému rozvoji společnosti je smyslem CSR, a to díky realizaci činností, které na společnost pozitivně dopadají nebo předcházet či zmírnit nepříznivé dopady vlastní činnosti. Součástí ekonomické oblasti jsou: transparentnost, ochrana duševního vlastnictví, etika, pozitivní vztahy se zainteresovanými stranami, kvalita služeb a výrobků, pozitivní ekonomický dopad na lokální úrovni, boj proti korupci.

Tetřevová a kol. (2017, s. 23) na rozdíl od předchozích autorů se zaměřuje na firmy a jejich ziskovost. Uvádí ekonomickou odpovědnost jako zajištění služeb a výrobků pro společnost v požadované kvalitě a množství při současně přiměřeném zisku pro vlastníky za rozumnou cenu pro spotřebitele.

### **2.3.2 Sociální pilíř**

Tetřevová a kol. (2017, s. 21-24) určují, že na respektování zájmů lidských zdrojů a širokého spektra potřeb je založena sociální odpovědnost. Na kvalitě spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců je závislý úspěch každé organizace. Sociální odpovědnost je vůči veřejnosti a zaměstnancům založena na odpovědném chování. Adámek (2019, s. 13-16) na rozdíl od Tetřevové a kol. (2017, s. 21-24) popisuje aktivity, které jsou součástí sociálního pilíře. Mezi ně patří: aplikace a rozvoj podmínek pro bezpečnost a zdraví, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, lidská práva, principy a zásady rovné příležitosti. Dále se soustřeďuje na péči o zaměstnance, které považuje za významný lidský kapitál každé organizace. Zde je důraz na pracovní podmínky, komplexní spokojenost a vztahy.

Legnerová, Dohanlová (2018, s. 11-13) doplňují předchozí autory a vidí podstatu CSR v sociální oblasti, která spočívá v myšlence, že jen ve zdravé společnosti organizace dlouhodobě prosperují. Organizace projevují s širší společností sounáležitost a poukazují na to, že se občané chovají stejně jako jednotlivci z byznysu. Dodržování lidských práv je nedílnou součástí sociálně odpovědné organizace a současně také zdrojem sociální inovace, která na aktuální otázky CSR hledá řešení. Organizace, která je v zaměstnanecké oblasti CSR aktivní, podporuje svobodu a v pracovních vztazích a kolektivním vyjednávání má odpovídající postavení svých zaměstnanců.

Jindřichovská a kol. (2014, s. 141-142) uvádějí výčet oblastí, ve které se nachází: firemní dobrovolnictví a filantropie; rovnost žen a mužů; zaměstnanecká politika; dodržování lidských práv; zdraví a bezpečnost zaměstnanců; zaměstnávání minoritních skupin; podpora rekvalifikace a vzdělávání; vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců a angažovanost ve prospěch místní komunity. Ivanová a Bernardová (2018, s. 75) popisují sociální oblast aktivit, jako: zapojení zaměstnanců do sociálních aktivit, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, respektování rovných příležitostí a lidských práv, filantropie, podmínky pro rozvoj zdraví a bezpečnosti, dialog se stakeholdery a vyváženost pracovního a osobního života.

Národní středisko podpory kvality (2016, s. 11-12) definuje rozvoj společnosti udržitelným, který možnost uspokojovat základní životní potřeby zachovává současným i budoucím generacím. Mezi sociální oblasti patří: rovné příležitosti a přístup, podpora a ochrana zdraví a bezpečnosti zaměstnanců, vyváženost života zaměstnanců v pracovní a osobní rovině, etika, dodržování lidských práv a podpora komunity, dobrovolnictví, filantropie a chování organizace zodpovědně vůči zaměstnancům. Petříková, Janků a Hofbruckerová (2020, s. 116-117) souhlasí s Legnerovou, Dohanlovou (2018, s. 11-13) a doplňují sociální hlediska, čímž modifikují organizace své strategie a vize. Cílem v sociální oblasti je: vzdělávání zaměstnanců a rozvoj lidského potenciálu, bezpečnost a zdraví zaměstnanců, rovná příležitost, sladění osobního a pracovního života zaměstnanců, pro komunitu prospěšné aktivity, na pracovišti rozmanitost, firemní filantropie a dodržování lidských práv.

Kunz (2012, s. 22-23) uvádí, že pro úspěšně fungující organizaci je motivovaný a spokojený zaměstnanec v dnešní společnosti klíčovým faktorem. Do sociální oblasti společenské odpovědnosti autor zahrnuje: outplacement (propuštěným zaměstnancům firma zajišťuje rekvalifikaci a stará se o jejich další uplatnění na trhu práce); boj proti sexuálnímu harašení, obtěžování a mobbingu; pravidelné lékařské prohlídky; péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců; ochrana práce; sociální monitorování a reportování, zaměstnávání ohrožených a minoritních skupin obyvatelstva (absolventi škol, matky s dětmi, handicapovaní, starší lidé); otevřené a přátelské podnikové klima (podpora týmové práce, participativní a demokratický styl řízení upřednostňují manažeři, možnost zaměstnanců vyjádřit svůj názor bez obav); zdravá podniková kultura; podmínky pro sladění osobního a pracovního života (moderní trend, který využívá nástroje jako: práce z domova, pružná pracovní doba, sdílení informací, poradenství a právní služby při krizových situacích a firemní školky); zaměstnanecká politika (benefity nad rámec legislativy: příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní pojištění, příspěvek na dovolenou); rozvoj lidského kapitálu (pro zvyšování kvalifikace zaměstnance vytváří podnik podmínky, podporuje celoživotní vzdělávání a rozšiřování dovedností a znalostí); rotace a humanizace práce, různorodost a obohacení práce.

### 2.3.3 Environmenální pilíř

Kunz (2012, s. 23-24) poukazuje na odpovědnost organizace v environmentální oblasti, které je třeba uplatňovat uvnitř organizace, ale také v kooperaci s vnějším prostředím. Fungováním organizace je vnější prostředí ovlivňováno vlivy, které tvoří: hlučnost, emise, využívání zdrojů, dopravní zátěž či odpady. Environmentální oblast se zaměřuje na: vytvoření ekologické politiky firmy, monitoringem vlivu na životní prostředí, snižování spotřeby vody a energií, ochrana přírodních zdrojů, využívání obnovitelných alternativních zdrojů energie, omezování negativních dopadů na životní prostředí, efektivní hospodaření s odpady, dodržování zásad bezpečnosti při manipulaci s rizikovými látkami, minimalizovat dopravní zátěž a další. Odpovědnost environmentální se týká jak výrobních podniků, tak i nevýrobních, kteří svoji odpovědnost v této oblasti mohou projevit prostřednictvím aktivit, a to: tříděním odpadu, snižováním spotřeby energie či vody. Efektivní environmentální politika firmy může ovlivnit chování zaměstnanců i v jejich vlastních domácnostech. Legnerová, Dohnalová (2018, s. 11) potvrzují myšlenky Kunze (2012, s. 23-24) a zabývají se aktivitami v environmentální oblasti firem a jejich vlivu na životní prostředí. K ochraně životního prostředí podporují preventivní přístup, míru rizika v případě nedodržování norem ve vztahu k životnímu prostředí, systematicky posuzují také bezpečnost a zdraví lidí. Organizace se připojují k aktivitám, které vedou k ochraně přírodních zdrojů, zároveň se však účastní iniciativ, které zvyšování odpovědnosti vůči životnímu prostředí prosazují.

Chouinard a Stanley (2014, s. 48-50) filozoficky rozšiřují autora Kunz (2012, s. 23-24) a informují, že společný osud lidí záleží na přírodě, která se však sama ozvat nemůže a říct si o potřeby pro své správné fungování. Proto se musí princip předběžné opatrnosti cítit, který je zakotven i v legislativě Evropské unie. Jindřichovská a kol. (2014, s. 141-142) uvádějí, že svůj vliv na životní prostředí by měla organizace vyhodnocovat. Autoři uvádějí výčet oblastí: investice do ekologických technologií; ochrana přírodních zdrojů; ekologická firemní kultura; při činnosti organizace omezovat negativní dopad na životní prostředí a komunitu.

Ivanová a Bernardová (2018, s. 75) popisují environmentální oblast aktivit, jako: jedná se o oblast ekologické politiky organizací zejména ochrany přírodních zdrojů a snižování dopadů na životní prostředí.

Adámek (2019, s. 16-17) na rozdíl od předchozích autorů přistupuje k environmentálnímu pilíři společenské odpovědnosti z vlastního přesvědčení, motivací za ušetření nákladů nebo pomocí



externích vlivů. Naopak ve shodě s předchozími autory uvádí, že environmentální odpovědnost lze implementovat ve vztahu k vnějšímu okolí i uvnitř subjektu. Jedná se o oblasti: vzhled krajiny, hlučnost, odpadové hospodářství, dopravní infrastruktura, znečišťování vod a ovzduší. Dále autor poukazuje na tlak při aplikaci environmentálních systémů na řízení v dodavatelském řetězci.

Národní středisko podpory kvality (2016, s. 11-12) doplňuje dobrovolně realizované aktivity nad rámec zákonných povinností ve vztahu k životnímu prostředí a společnosti: prevence znečišťování, využívání obnovitelných zdrojů, posuzování činností ovlivňující zdraví, podpora ochrany přírodních zdrojů a životního prostředí, ekologická politika organizace a minimalizace vlastní ekologické stopy.

Adámek (2019, s. 18) rozšiřuje přístupy k ochraně životního prostředí na: pasivní (organizace plní pouze legislativní požadavky, nové trendy neakceptuje), aktivní (prověřené nové trendy organizace akceptuje) a proaktivní (nové trendy akceptuje, nové nástroje zkouší prosazovat, považuje svůj vztah ke společnosti a životnímu prostředí za důležitý).

Tetřevová a kol. (2017, s. 22-23) představují snahu minimalizovat negativní dopady na životní prostředí. V realizaci proaktivních environmentálních opatření spočívá environmentální odpovědnost.

Petříková, Janků a Hofbruckerová (2020, s. 116-117) rozdílně s předchozími autory uvádějí, že politika, cíle, dopady a aspekty environmentální jsou nedílnou součástí environmentálního managementu. Cílem podnikatelské praxe je z environmentálního pohledu ekologičnost výrobků od návrhu, přes používání až po likvidaci. Autorky dále uvádějí, že cílem ekologické oblasti je: ochrana přírodních zdrojů, snižování negativních dopadů na životní prostředí, hospodaření s energiemi a vodou, ekologická firemní politika, environmentální management, čistota vody, vzduchu a půdy, biodiverzita, eliminace odpadu a snižování emisí. Harmonické sladění sociální spravedlnosti, ekonomického růstu, odpovědnosti a environmentu je strategickým cílem udržitelného rozvoje. Na jedné straně jsou politika a cíle, environmentální aspekty a dopady nedílnou součástí systému environmentálního managementu. Na druhé straně obsahovou náplň řady technických dokumentů motivují.

### **2.3.4 Moderní trendy v oblasti CSR**

V současné době se na koncept CSR upíná velká pozornost, dochází k dynamickému rozvoji v každodenní praxi sektoru podnikatelského i napříč veřejnou správou a organizacemi. Celá řada faktorů ovlivňuje i formuluje samotný koncept.

Bohatá (2021, s. 61-65) poukazuje na to, že rostoucí komplexnost rozvoje společnosti reflektují nové trendy. Ty jsou umožněny příležitostmi, které vznikají na základě digitalizace a jsou umožněny novými technologiemi. CSR se opírá o transparentnost, otevřenost veřejné správy a velký význam má i dobrá informovanost občanů.

Kunz (2012, s. 32-33) upozorňuje na rostoucí pozornost ke konceptu CSR a jeho dynamický rozvoj v každodenní praxi podnikání. Faktory, které ovlivňují a formují samotný koncept CSR v současné době jsou: větší sofistikovanost a informovanost zákazníků (zákazníci mají větší znalosti, vyšší očekávání); rostoucí počet nadnárodních firem a sílící globalizace (mezinárodní platné standardy je nutné nejen vytvořit, ale zajistit i dodržování); tvorba stabilního prostředí (snížená důvěra ve společnost i k firmám samotným, proto je nutná informovanost a transparentnost související s fungováním firem, ale i dopadem její činnosti na společnost); rostoucí tlak stakeholderů v celém hodnotovém řetězci na společensky odpovědné chování firem). Autor publikuje domněnky Evropské komise, že veřejnou politiku sice nenahrazují postupy spojené se společenskou odpovědností firem, ale přesto mohou k řadě cílů veřejných

politik přispět. Jedná se o příklady: celoživotní vzdělávání a zaměstnatelnost, investice do rozvoje dovedností, jako výsledek dobrovolných iniciativ podniku, zlepšení veřejného zdraví, vyšší úroveň sociálního začlenění, integrovanější trhy práce, efektivnější využívání přírodních zdrojů, snižování úrovně znečištění, pozitivní obraz podnikatelů a podnikání ve společnosti, dodržování základních pracovních norem, lidských práv a ochrana životního prostředí.

Bohatá (2020, s. 56-58) poukazuje na to, že motivací byznysu v rámci společensky odpovědného chování může být rozlišeno na motivy: specificky firemní, kolektivní zájem celé společnosti a kolektivní zájem podnikatelských kruhů. I investory začalo zajímat uplatňování CSR, kdy snahu firem omezovat negativní vliv na životní prostředí oceňují a taktéž oceňují prosazování sociální spravedlnosti. V současné době se využívají investiční strategie, kde je vyhledáván nejen finanční výnos, ale také přínos z hlediska environmentálního a sociálního. To ve svém důsledku vede k pozitivní změně. Tento přístup podporuje praktiky korporátní, které o ochranu spotřebitele, lidská práva, životní prostředí a diverzitu dbají. Tradiční vztahy a kompetence hlavních aktérů ve společnosti mění uplatňování CSR. Nová kvalita vztahů mezi vládou a byznysem se vytváří, protože v CSR legitimizaci vládních politik mohou vlády nalézt připravenost firem s vládou spolupracovat.

Kašparová, Kunz (2013, s. 17) rozšiřují poznatky Kunze (2012, s. 32-33) a považují CSR za moderní koncept podnikání, který vede firmy k orientaci na dlouhodobé cíle a do všech oblastí působení firmy zasahuje. Do podnikatelské strategie základních firemních hodnot a procesů v organizaci zahrnuje vlastní zavedení principů společenské odpovědnosti. Úspěšné propojení přijetí principu CSR a ekonomické cíle firmy může firmám přinášet synergický efekt a získávat konkurenční výhody. Přínosem pro společensky odpovědné firmy je možné řadit: větší přitažlivost pro investory a tím zpřístupnění kapitálu, vyhledávaný zaměstnavatel, pozitivní obraz v očích široké veřejnosti a zlepšení reputace, možnost zisku nových partnerů, loajalita zákazníků a rostoucí prodej, rozvoj kvalitní spolupráce se stakeholdery, snížení provozních nákladů a zvýšení efektivity provozu.

Ivanová a Bernardová (2018, s. 80-81) rozlišují teorii CSR na vnitřní a vnější rozměry. Vnitřní rozměry CSR se týkají zaměstnanců organizací, a to v podobě: řízení změn, řízení ekologických dopadů, investic do rozvoje lidských zdrojů, bezpečnosti při práci a zdraví. Vnější rozměry CSR se zaměřují na: oblast lidských práv, globální a ekologické otázky a zejména na okolní prostředí organizací, obchodní partnery, dodavatele a spotřebitele, místní společenství. Pokud se pohlíží na proces CSR v praxi, v prostředí organizace se uplatňuje v pořadí osobní hodnoty (zaměstnanců, manažerů, stakeholderů), etická reflexe reality (etický kodex), rozhodnutí vedení organizace (jednání v konkrétních situacích), realizace konkrétních aktivit a závěrem je následný úspěch organizace.

Petříková, Janků a Hofbruckerová (2020, s. 138-140) sdělují, že pojem angažovanost pracovníků znamená, že mají pracovníci pozitivní vztah k práci, jsou svou prací zaujeti a aby odvedli svou práci co nejlépe, jsou připraveni podat mimořádný výkon. Tyto pracovníci to činí z vlastní vůle a s pocitem radosti. Faktory, které ovlivňují pozitivně angažovanost pracovníků ve firmě jsou: etický leadership, respektování rovných příležitostí, příležitost pro osobní rozvoj, kooperace, otevřená komunikace a přátelská atmosféra. Mezi důležitou součástí komunikace se zaměstnanci a strategickým řízením organizace jsou dva koncepty, a to: goodwill (dobrá pověst organizace, která se ukazuje v její tržní hodnotě) a empowerment (k dosažení stanovených cílů dává prostor a důvěru zaměstnancům k realizaci vlastních postupů).

Kašparová, Kunz (2013, s. 80-81) uvádějí typ sponzoringu, který má velmi blízko ke strategické filantropii, kde dochází k propojení sociálních cílů s ekonomickými cíli, pokud je navázán na strategické cíle a kompetence podniku. Peněžní forma dárcovství je navázána na prodej produktu, kdy na vybraný charitativní projekt odvádí podnik předem určenou částku z každého

prodaného produktu. Autoři chápou cause related marketing jako určitý stupeň partnerských programů. V jejich průběhu je často využíváno firemní dobrovolnictví. Jedná se o dobrovolné a bezplatné poskytování služeb podniku.

Jindřichovská a kol. (2014, s. 162-163) interpretují manažerskou metodu Balanced Scorecard jako systematický přístup, jak do komplexního systému řízení implementovat podnikové znalosti. Pro společnost jako celek je využití této metody významné, a i pro řízení jednotlivých organizačních celků ji lze přizpůsobit. Na každé organizaci záleží, jakým způsobem integruje do již existující podnikové strategie vlastní metodiku Balanced Scorecard, protože její principy jsou obecně platné. Významnou konkurenční výhodu a ke splnění strategických cílů organizace umožňuje úspěšná implementace této metody podpořena nástrojem business intelligence. K myšlenkovému sjednocení zaměstnanců a vedení organizace přispívá metodika Balanced Scorecard a v učení a komunikaci v rámci celé organizace se stává důležitým nástrojem.

Kašparová, Kunz (2013, s. 73-76) informují, že uplatněním konceptu sdílených hodnot se může posunout k růstu prosperující společnosti hranice kapitalismu. Jako jeden ze základních prvků nezbytné transformace současného podnikatelského myšlení, vnímají tento směr. Sdílenou hodnotu mohou podniky vytvářet třemi cestami: redefinování hodnotových řetězců (správné využívání přírodních zdrojů), změny ve vnímání služeb a produktů (pomocí inovací snižování nákladů), zlepšování místních podmínek (podniky jsou provázány se svým okolím). Autoři přenášejí do praxe identifikaci základních bodů pro tvorbu sdílených hodnot: vize (pro vytváření sdílených hodnot je nutná jasně formulovaná vize podniku), strategie (ambiciózní cíle a jasné zaměření jsou potřebné pro vytvoření komplexní strategie), implementace (rozvoj zdrojů a odborných znalostí uvnitř i vně podniku se využívají pro efektivní implementace), realizace (změření a využívání výsledků vychází řízení výkonů, které rozvíjí úspěšné aktivity a o dosaženém pokroku informuje).

### **Diverzity management**

Petříková, Janků a Hofbruckerová (2020, s. 130-131) uvádějí, že koncept reaguje na vývoj lidských zdrojů demograficky, kam patří klesající porodnost či stárnutí populace. Cílem konceptu je ve společnosti a podnikatelské sféře vytvořit takové podmínky, které umožní plně rozvinout osobní potenciál lidí bez ohledu na jejich individuální odlišnosti. Lze jej charakterizovat jako vědomé vytváření strategického, aktivního, řídicího a hodnotově orientovaného komunikačního procesu, který je orientován na budoucnost. Akceptuje a využívá určitých podobností a rozdílů jako potenciální hnací síly organizace. Dále autorky vidí cíl konceptu diverzity managementu jako rozšíření možnosti zaměstnávat opomíjené skupiny pracovníků: ženy s malými dětmi, zdravotně postižené, psychicky postižené, lidé starší 50+, přistěhovalce z rozvojových zemí a absolventi bez praxe. Jedná se o nevyužité pracovní rezervy v zaměstnávání, které se pojí s předsudky a nežádoucími stereotypy. Autorky poukazují na výhodu s jejich zaměstnáváním, a to v: oživení pracovního kolektivu, inovativní postupy, nový pohled na zažité postupy a řešenou problematiku. Při úspěšné aplikaci diverzity managementu do praxe firmy vznikají přínosy: zlepšení reputace firmy, uvnitř organizace posílení kulturních hodnot, lepší možnost udržet si vysoce talentované zaměstnance, růst kreativity a inovačního potenciálu v organizaci, zlepšení výkonnosti a motivace stávajících pracovníků.

Kocianová (2012, s. 119-121) popisuje diverzitu jako praktickou i teoretickou nadstavbu rovných příležitostí. Různorodost je český ekvivalent pro diverzitu. Cílem tohoto konceptu je ve společnosti vytvořit takové podmínky, které bez ohledu na individuální odlišnosti umožní všem lidem plně rozvinout jejich osobní potenciál. V praxi iniciativy zaměřené na prosazování diverzity usilují o pochopení pro vzájemné odlišnosti, zvyšování respektu a o kultivaci respektu ve společnosti. Z přirozené různorodosti společnosti vycházejí koncepce diverzity managementu. Ta bývá často spojována s integrací menšin a skupin znevýhodněných nebo

s kulturními odlišnostmi. Různorodost pracovníků z hlediska určitých kritérií lze chápat diverzitu jako primární (má na pracovní uplatnění člověka značný vliv, jedná se o zjevné znaky: rasa, etnická příslušnost, věk, pohlaví a sexuální orientace) a sekundární (při utváření hodnotové orientace hraje důležitou roli, patří sem: náboženství, rodinný stav, komunikační styl, geografická příslušnost a vzdělání). V životě organizací je na diverzity management nahlíženo jako na konkurenční výhodu. Má pozitivní vliv na týmovou práci a je přínosem pro rozvoj lidí v organizaci a pro její řízení. Přínosem pro organizace, které politiku diverzity implementovaly bylo: posílení dobrého jména; zlepšení výkonnosti a motivace pracovníků; posílení kulturních hodnot; snížení fluktuace a absence; získání a stabilizace z talentovaných lidí a zlepšení přístupu na nové trhy.

### **Age management a rozdíly v pracovní motivaci generace X a Y**

Petříková, Janků a Hofbruckerová (2020, s. 131-134) vymezují age management jako způsob řízení s ohledem na zaměstnancům věk. Člověk a změny, kterými v průběhu svého pracovního života prochází, stojí v popředí tohoto konceptu. Celosvětovým problémem je z demografického hlediska především stárnutí populace, stejně tak je i ekonomicky aktivního obyvatelstva nedostatek. Ekonomický výkon zaměstnanců, prosperita a konkurenceschopnost je ovlivňováno chováním a přístupem vedení k zaměstnancům. Pomocí účinné komunikace a motivace je potřeba budovat společně vzájemnou důvěru, což je však náročné v nesourodém kolektivu nejrozličnějších věkových skupin. Pracovní schopnost je v každé fázi života pracovníka jiná, mění se v závislosti na osobních zdrojích, ale její změny jsou i v souvislosti s vývojem technologií, medicíny, společnosti, sociálních služeb, ...

Kocianová (2012, s. 111-116) uvádí, že age management se ke strategiím organizací v oblasti zaměstnávání starší generace vztahuje. Mezi další strategie patří: work life balance; pracovní úvazky alternativní; životní styl a zdraví starších pracovníků. Opatření, které bojuje s věkovými bariérami a podporující diverzitu, je charakterizována jako praxe age managementu. Integrované, komplexní a preventivní jsou nejefektivnější přístupy k age managementu. Do budoucna bude pro mnoho organizací podpora věkové diverzity a řízení stárnoucích pracovních sil prioritou. K hodnocení zlepšování kvality zaměstnání ve spojení s věkovou diverzitou patří tyto ukazatele: rovnost pohlaví; celoživotní vzdělávání; flexibilita, jistota; dovednosti; kariéerní rozvoj; ochrana zdraví na pracovišti; bezpečnost práce či zlepšování pracovního prostředí. Efektivní předávání dovedností a zkušeností mezi generacemi je pro organizace důležité. Maximálně využívat potenciál pracovníků všech věkových skupin je vyžadováno v organizaci pro zajištění kvalitních pracovníků. Podle individuálních potřeb pracovníků všech věkových skupin je třeba zajišťovat jejich rozvoj a vzdělávání.

Petříková, Janků a Hofbruckerová (2020, s. 132-133) popisují age management jako jeden z klíčových faktorů, který ovlivňuje ekonomický výkon zaměstnanců, a tím pádem i konkurenceschopnost a prosperita je optimální volbou přístupu a chování nadřízených k zaměstnancům. To by se především mělo projevat v účinné komunikaci a motivaci, a tím budovat společnou důvěru. Dům pracovní schopnosti je označován jako struktura, která je tvořena rovnováhou mezi základními faktory (vzdělání, dovednosti, znalosti, hodnoty, zdraví a funkční kapacita, motivace a postoje) a faktory souvisejícími (vykonávaná práce, způsob organizace a její náročnost, nároky plynoucí z pracovního prostředí, rodiny, kolektivu a způsobu řízení). Rothaermel (2021, s. 86) uvádí, že hlavním odrazovým můstkem rozvoje v novém způsobu managementu je stávající hodnota společenského kapitálu, soudržnosti, partnerské sítě spolupráce, praxe společenství a vztahy založené na důvěře.

## Work life balance

Kašparová, Kunz (2013, s. 76-79) popisují WLB jako jeden z moderních trendů v oblasti řízení podniku. Jde o vytváření takových podmínek, aby zaměstnanci mohli co nejlépe sladit svůj pracovní život s osobním. WLB se týká všech zaměstnanců bez rozdílu. Význam harmonie mezi pracovním a mimopracovním životem je předpokladem stability, spokojenosti v osobním životě i vysokého pracovního výkonu v zaměstnání. Výhody, které plynou z podpory podniku pro sladování pracovního a osobního života zaměstnance jsou: redukce stresu, spokojenost zaměstnanců, v osobním životě zvýšení kvality a při výkonu práce kvalitnější podmínky.

Petříková, Janků a Hofbruckerová (2020, s. 135-136) obdobně jako Kašparová, Kunz (2013, s. 76-79) definují, že WLB slouží ke sladění osobního a pracovního života zaměstnanců, ke kterému moderní organizace a firmy vytvářejí podmínky. Jedná se o oblasti udržování kontaktů se zaměstnanci v době rodičovské dovolené nebo v době dlouhodobé nemoci. Autorky podotýkají, že koncept WLB nemá být vnímán jako nutnost rovnováhy, ale harmonie mezi osobním a pracovním životem. Dále autorky poukazují na podporu pracovního prostředí Family friendly, kde je možné v pracovní době absolvovat masáž, zpověď nebo přítomnost domácího mazlíčka v kanceláři.

Kašparová, Kunz (2013, s. 75-76) uvádějí, že dlouhodobá strategie firem podporovat vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců přináší podnikům řadu výhod: snížení fluktuace zaměstnanců, udržení si kvalitní pracovní síly, zvýšení efektivity a motivace v pracovním procesu, snížení nákladů na nábor nových pracovníků a jejich zaškolování, větší možnosti při výběru a získávání kvalitních zaměstnanců a nepřímá reklama. Autoři zdůrazňují význam WLB pro ekonomiku a společnost jako takovou nikoliv jen pro zaměstnavatele či zaměstnance. Argumenty na podporu WLB jsou ekonomické (vliv na výkonnost podniku a úspory nákladů) a mimoekonomické (odráží se v loajalitě, kvalitě pracovní síle, stabilitě, motivovanosti a spokojenosti). Mezi hlavní nástroje WLB patří: flexibilní formy pracovních úvazků, zkrácené úvazky, sdílená pracovní místa, práce z domova, pružná pracovní doba a stlačený pracovní týden.

Petříková, Janků a Hofbruckerová (2020, s. 135-136) shodně s autory Kašparová, Kunz (2013, s. 77-79) uvádějí flexibilní formy práce jako naplňování WLB skrze: práce z domova, částečné úvazky, sdílené pracovní místo, pružná pracovní doba, stlačený pracovní týden a poloviční flexibilní úvazky. Z pohledů autorů jsou flexibilní úvazky řešením, aby firmy nepřišly o kvalifikované zaměstnance. Díky jejich umožnění se u zaměstnanců prohlubuje loajalita, může dojít k rychlejšímu návratu z mateřské dovolené nebo z dlouhodobé nemoci. V neposlední řadě se jedná také o úsporu finančních prostředků, které jsou potřebné na nábor a zaškolení nových zaměstnanců. WLB je moderní a populární koncept, avšak jedním z jeho nedostatků je nutnost vnímat harmonii mezi zaměstnáním a osobním životem. Je přirozené, pokud zaměstnanec trpí nějakou nemocí či rodinnou krizí, jeho pracovní tempo je menší, naopak více pracuje před dovolenou či odevzdáním důležitého projektu. Moderní firmy si provázanost mezi pracovním výkonem a spokojeností zaměstnance uvědomují, a proto často zřizují i firemního psychologa či jeho návštěvu umožňují jako kteréhokoliv jiného lékaře.

## Stakeholderi

Kunz (2012, s. 28-29) popisuje stakeholdery jako jednotlivce, skupiny či subjekty, kteří ovlivňují chod firmy přímo nebo nepřímo nebo sami jsou jejím působením a fungováním přímo či nepřímo ovlivňováni. Stakeholderi mohou být členění podle jejich významného vlivu na činnost a fungování firmy, a to na primární (mají na chod podniku významný vliv, jedná se o zákazníky, vlastníky, dodavatele, zaměstnance, investory) a sekundární (sem patří zájmové skupiny jako je vláda, občanské a obchodní sdružení a nátlakové skupiny). V současné době se firmy snaží rozvíjet spolupráci a větší naslouchání stakeholderům včetně jejich zapojení.

Mezi výhody se řadí: získání cenných informací a vzájemné inspirace, zajištění větší odpovědnosti a transparentnosti, předcházení rizik, budovat dlouhodobé partnerství a možnost překonat vzájemnou nedůvěru. Autor vymezuje CSR z pohledu Evropské unie jako integrování ekonomických a sociálních hledisek dobrovolně do každodenních interakcí s firemními stakeholdery a firemních operací.

Jindřišská a kol. (2014, s. 142-144) rozdělují stakeholdery do dvou dimenzí jako primární a sekundární. Vysoká úroveň vzájemné závislosti je charakteristická pro primární stakeholdery, kdy podnik by nemohl setrvat v chodu bez jejich kontinuálního zapojení. Mezi primární stakeholdery autoři zařazují: zaměstnance, zákazníky, investory a akcionáře, vlastníky, obchodní partnery, místní komunitu a environmentální neziskové organizace. Sekundární stakeholdery definují jako ty, kteří jsou chodem podniku ovlivněni nebo naopak působí či ovlivňují chod podniku. Do firemních transakcí nejsou zaangażovány a pro přežití organizace nejsou nezbytní. Mezi sekundární stakeholdery zařazují: média, veřejnost, konkurenci, samosprávné orgány a vládní instituce, obchodní a občanská sdružení a nátlakové skupiny a lobisty.

Bohatá (2020, s. 46-47) se zabývá jako již jiní autoři otázkami legitimity zainteresovaných stran z perspektivy firmy. Definice stakeholderů tuto legitimitu osvětluje a představuje stakeholdery jako skupinu, kterou firma potřebuje pro svou existenci. Do této skupiny jsou zahrnuti zaměstnanci, zákazníci, dodavatele, poskytovatelé kapitálu a místní komunita. Dále autorka rozlišuje zainteresované strany na primární (firma k nim má zvláštní povinnosti a jejich podporu potřebuje pro existenci firmy) a na sekundární (na firmu nemají formální požadavky a žádné specifické povinnosti vůči nim nemá ani management).

Adámek (2019, s. 71-72) doplňuje autora Kunze (2012, s. 28-29) a identifikuje jednotlivé zainteresované strany a rozděluje je na externí a interní stakeholdery. Mezi externí zařazuje: zákazníky veřejné správy; občany, kteří mají právo volit a rozhodovat; podnikatelé, kteří do kontaktu s institucemi správy vstupují; občany přilehlých obcí nebo regionů; příspěvkové organizace; ostatní subjekty veřejné správy – média, partnerské organizace a dodavatelské služby. Mezi interní zařazuje: volené zástupce krajů a obcí; management a řízení úřadů a zaměstnance.

Schüz, Nový, Kučera (2015, s. 93-94) popisují jako jednotlivce nebo skupinu, kteří mohou dosažení podnikových cílů ovlivnit nebo je ovlivněn jimi. Autoři dělí stakeholdery do dvou zainteresovaných skupin, a to interní (vlastníci, manažeři, zaměstnanci) a externí (zákazníci, dodavatelé, věřitelé, úřady, média, odbory, konkurenti, komunity a politika). U jednotlivých skupin stakeholderů autoři vymezují plnění a nároky zájmových skupin. Příklady stakeholderů jsou zaměstnanec (výkon – pracovní síla a úspěšné plnění cílů; nárok – dobrý příjem, jisté pracovní místo, seberealizace, prestiž a jistota); dodavatel (výkon – dodávání surovin a provozních prostředků, kvalitní výchozí produkty, předběžné plnění; nárok – jistý odbytový trh, zajištění existence, dobré platby); společnost (výkon – zajištění trhu, akceptace podniku; nárok – vyšší životní standard, blahobyt, služba celku, dobré vzájemné vycházení, příspěvek k realizaci sociálních hodnot).

Národní středisko podpory kvality (2016, s. 6-7) ve shodě s autory Schüz, Nový, Kučera, (2015, s. 93-94) uvádějí totožné rozdělení stakeholderů na externí (podnikatelé; klienti; občané, okolní obce či regiony; v rámci samostatné působnosti zákazníkы zřizovaných organizací; partnery, média, dodavatelé služeb a další subjekty veřejné správy) a interní zainteresované strany (vedení úřadu; zástupci obce či kraje a vlastní zaměstnanci).

Tetřevová a kol. (2017, s. 20-21) uvažují nad otázkou vůči komu má být firma společensky odpovědná. Společenská odpovědnost podnikatelů by měla být vůči těm, kteří mohou být jejich aktivitami ovlivněni. Je nutné specifikovat pro potřeby konceptu CSR stakeholdery. Jedná se

o zájmovou, zainteresovanou skupinu či stranu, může to být také participující skupina nebo také jednotlivec či skupina, která dosahování záměrů organizace může ovlivňovat nebo je jím ovlivňována. Tyto osoby mají určitý záměr a v důsledku firemních aktivit mohou něco získat nebo ztratit. Na konkrétní situaci a individuálním přístupu závisí vnímání toho, kdo jsou pro firmu relevantní stakeholderi. Autoři považují za relevantní stakeholdery subjekty, kteří pro organizaci představují buď určité ohrožení nebo příležitost. Autoři převzali od Clarksona základní klasifikaci stakeholderů, který rozlišuje dvě hlavní kategorie, a to primární (vlastníci, zaměstnanci, investoři, zákazníci, dodavatelé, vlastně ti, kdy firma bez jejich trvalého zapojení nemůže přežít) a sekundární stakeholderi (médiá, konkurence, organizace na ochranu životního prostředí, obchodní asociace, do transakcí s podnikem přímo nevstupují, nejsou podstatní z hlediska přežití firmy). Třemi atributy je determinován přístup podniku k jednotlivým stakeholderům. Odvíjí se od naléhavosti potřeb stakeholderů (z hlediska času i významu), od legitimacy jejich vztahu s podnikem (morální či právní normy), od síly (schopnost ovlivňovat podnik).

### **Corporate community involvement**

Kašparová, Kunz (2013, s. 79-82) chápají jako pojem pro aktivity, kterými se do života komunity podniky zapojují. Jedná se o bezprostřední okolí, ve kterém podnik působí. Důvodem pro zapojení podniku do komunitního života je snaha o získání a udržení v soulasu působit v komunitě, budovat pozitivní image a vztahy s různými typy stakeholderů. Podnik se stává atraktivnějším pro investory i pro zákazníky. Následky negativních událostí nebo krizí lépe překonává. Aktivismus či bojkoty ze stran různých stakeholderů snižuje, naopak zvyšuje svou šanci pro získání a udržení talentů. Podniky svou odpovědnost vůči okolí původně demonstrovaly poskytováním finančních darů nebo sponzorských aktivit. K těmto formám teprve později přibýly aktivnější formy zapojení, a to partnerské programy nebo firemní dobrovolnictví.

Kunz (2012, s. 56-57) uvádí pojem firemní dobrovolnictví, které je možné rozdělit na: firemní dobrovolnictví iniciované a vedené zaměstnanci (organizovány a iniciovány jsou zaměstnanci dobrovolně, firma jejich činnost může podporovat, a to využitím zázemím firmy nebo flexibilní pracovní dobou) a firemní dobrovolnictví organizované firmou (v rámci své pracovní doby jdou zaměstnanci pomáhat do neziskových organizací, zaměstnanci mají dobrý pocit z vykonané práce, poznají se v nových situacích navzájem a posílí týmového ducha). V rámci společenské angažovanosti jsou zejména u velkých firem v České republice založeny firemní nadace, jejíž prostřednictvím jsou podporovány a realizovány dlouhodobé programy, do které patří peněžní dárcovství, ale i nefinanční způsoby podpory (školení, vzdělávání, bezplatné poskytnutí služeb, zapůjčení svého majetku, poradenství a odborná pomoc, dobrovolnictví firemních zaměstnanců a na činnosti neziskových organizací firemní účast).

Adámek (2019, s. 120-122) podobně s předchozími autory definuje filantropii jako motivovanou dobročinnost s konkrétně definovanými cíli za obecně prospěšným účelem a v delším časovém horizontu. Protože od dárce neočekává protiplnění na firemní úrovni se zásadně odlišuje od sponzoringu.

Kašparová, Kunz (2013, s. 79-82) podporují myšlenku, kdy podniky začnou přistupovat k vedení filantropických aktivit strategicky, dojde ke zlepšení kvality okolního prostředí. Tím dochází ke zvýšení pravděpodobnosti zachování podniku v dlouhém období, na základě propojení ekonomických cílů s cíli sociálními. Tento proces se nazývá strategická filantropie.

Kunz (2012, s. 54-58) popisuje pojem firemní filantropie jako aktivity a chování, které vedou k podpoře druhých osob. Cílem těchto aktivit je přispět k vyšší kvalitě života nejen jednotlivců, ale i celé společnosti. Podporuje oblasti vzdělávání, rozvoje schopnosti lidí a inovace proto, aby jednotlivci si byli schopni pomoci sami při řešení problémů.

V oblasti firemní filantropie při své angažovanosti formy získávají benefity: posilování hodnoty značky, pozitivní firemní image, uznání místních komunit, vyšší loajality zaměstnanců, zvýšení identifikace s podnikem a podpora týmové práce. Autor popisuje v rámci Evropské unie celosvětové trendy a úspěšné rozšiřování CSR do praxe. K naplnění této vize slouží například: poskytnutí platformy pro inovaci a výměnu informací při budování udržitelné konkurenceschopnosti pro podporu firem; za účelem tvorby udržitelné budoucnosti prostřednictvím prozkoumávání nových forem spolupráce je nutné podporovat úzkou spolupráci mezi firmami a partnerskými subjekty; zapojit instituce EU a mezinárodních aktérů, a tím posílit v oblasti CSR celosvětovou vedoucí pozici Evropy.

### **Odpovědné investování**

Kašparová, Kunz (2013, s. 82-84) uvádějí definici společensky odpovědného investování, kterou charakterizuje jako přístup k investování, kde je rozhodování o výběru, držení a uskutečňování investic, kde je konáno na základě zvažování široké palety kritérií. V čase proměnlivá je volba kritérií, která vždy odráží soudobé hodnoty a normy společností. Mezi strategie SRI patří využívat hlasovací práva, která jsou spojena s běžnými akciemi, prosazování finančních, politických nebo jiných cílů. Dále autoři sdělují, že v současné době je velmi diskutované téma problematiky životního prostředí. Je to jedno z kritérií pro investory a díky tomu hovoříme o zeleném investování, etickém, udržitelném a odpovědném investování. Důvodem pro využívání odpovědného investování investory je při investičním rozhodování využívání širší palety kritérií, což v dlouhém období napomáhá investorům vyhnout se rizikům ovlivňujících výnos z investice. Tlak Evropské unie je dalším důvodem, kdy chce uchránit Evropu od budoucích finančních turbulencí, které mohou být způsobeny krátkozrakým chováním investorů. V neposlední řadě je tlak různých skupin stakeholderů dalším důvodem k využívání odpovědného investování. Mladí investoři jej využívají nejen kvůli vlastnímu přesvědčení o správnosti přístupu k investování, ale i pro jeho schopnost lépe chápat rizikovitost investice.

## **2.4 Metodika práce**

Diplomová práce je strukturována do čtyř částí úvodu, teoreticko – metodologické části, praktické části a závěru. Teoreticko-metodologická část spolu s praktickou částí jsou dále rozpracovány do dílčích podkapitol, které přibližují zkoumanou oblast společenské odpovědnosti a její vývoj, sociální, ekonomické a environmentální přístupy společenské odpovědnosti, moderní trendy, komunikace, motivace a CSR ve státní správě. V teoretické části byl použit průzkum sekundárních zdrojů a syntéza poznatků jako základní metody. Teoretická část byla především soustředěna na vyhledávání aktuálních pohledů na dané téma a vytvoření uceleného obrazu na podmínky a požadavky, které souvisí se společenskou odpovědností jako celem. V rámci teoretické části byly představeny pojmy, které se vážou k této problematice. Praktická část obsahuje popis vymezených pojmů jako je vzdělávání, komunikace, oceňování a odměňování, motivace, etika a CSR v návaznosti na analýzu současného stavu a společenské odpovědnosti ve vybrané organizaci státní správy. Součástí praktické části je vlastní kvantitativní výzkum, který byl realizován ve vybrané organizaci státní správy v Praze. Probíhal od 27. června 2022 do 15. července 2022. Tato cílová skupina byla vybrána zcela záměrně, protože se jedná o skupinu státních zaměstnanců, kteří mají pracovní zaměření společné, které se daného tématu dotýká. Vybraná cílová skupina je různorodá, co se týká věku a délky praxe v oboru, která byla v rozptylu méně než 1 rok až 7 a více let, ale téměř stejnorodá, co se týká dosaženého vzdělání. Bylo vybráno 100 respondentů v rámci sekce organizace státní správy, kterým byl e-mailovou korespondencí rozeslán odkaz na online dotazník s průvodním dopisem. Dopis obsahoval informace o účelu zpracování dotazníkového šetření a informace



o konceptu CSR. Respondenti byli ujisti o anonymitě výsledků tohoto šetření. Kladným faktorem byl pozitivní přístup ředitelů jednotlivých odborů, kteří realizaci tohoto šetření na svých pracovištích umožnili. Návratnost byla 86 dotazníků zcela vyplněných, což představuje 86 %. Pro výzkumnou část diplomové práce byla použita metoda kvantitativního výzkumu, kdy je možné výsledky interpretovat v číselné podobě a pomocí grafických záznamů. Ke sběru dat byla použita metoda pro hromadné získání dat, a to dotazníkové šetření. Průvodní dopis k dotazníkovému šetření obsahuje: oslovení, záměr, vysvětlení konceptu CSR, instrukce pro vlastní vyplnění a dále obsahuje poděkování za spolupráci a věnovaný čas jeho vyplnění. Dotazník byl tvořen nestandardizovanými položkami (otevřenými, polootevřenými a uzavřenými) vlastní konstrukce. Výsledky získané z dotazníků byly analyzovány a zaznamenány slovním hodnocením a do grafů vytvořených pomocí Microsoft Word. Na základě výzkumu a teoreticko-metodologické části byly stanoveny závěry a doporučení.

### 3 Praktická část

Tato část diplomové práce je složená z vymezení CSR v organizaci státní správy, popisu vymezených aktuálních témat, rozšířených o poznatky autorů, jako je vzdělávání, komunikace, oceňování a odměňování, motivace a etika v konfrontaci s analýzou současného stavu a společenské odpovědnosti v organizaci státní správy pro komplexní pohled na danou problematiku. Důležitou součástí je oblast vlastního výzkumu, kterým byly ověřeny hlavní i dílčí cíl práce. Výzkum byl tvořen anonymním dotazníkovým šetřením u zaměstnanců organizace státní správy v Praze. V závěru této analytické části je výzkum shrnut a jsou zde navrženy doporučení pro zlepšení využitelnosti společenské odpovědnosti v organizaci státní správy.

#### 3.1 CSR v organizaci státní správy

Zákon o státní službě č. 234/2014 Sb. je uváděn v Zákonech pro lidi (2022). Tento zákon upravuje služební vztahy státních zaměstnanců, řízení ve věci služebních poměrů, odměňování státních zaměstnanců, organizační věci státní služby, právní poměry státních zaměstnanců, kteří vykonávají státní správu ve správních úřadech. Organizační věci, týkající se zaměstnanců ve správních úřadech, kteří pracují v základním pracovněprávním vztahu, tento zákon dále upravuje.

Oblast řízení podpor kvality ve veřejné správě lze vidět jako hlavní oporu pro realizaci prvků CSR do praxe ve veřejné správě, jak popisuje Adámek (2019, s. 70-71). Oblast CSR byla historicky dominantní v komerčním sektoru, ale v současné době se rozšiřuje aplikace principu CSR v územní veřejné správě, která souvisí s udržitelným rozvojem a společenskou odpovědností.

Model Tripple Helix vyjadřuje roli organizací v regionech. Na propojení akademické sféry, podnikatelské sféry a veřejné správy do modelu znalostní ekonomiky je závislý regionální rozvoj, jak uvádějí Ivanová a Bernardová (2018, s. 131-132). Na prostupující komunikaci tří subsystémů (akademického, průmyslového a veřejně-správního) je tento koncept založen. Nezbytné pro rozvoj samotných regionů je zapojení organizací do života regionů a v neposlední řadě propojení vlastních aktivit s aktivitami institucí regionu. Popis komunikačních kanálů, které jsou mezi jednotlivými institucemi v rámci regionu je Tripple Helix.

Vzdělávání společně s hledáním nových příležitostí a se schopností tvořivosti, rozhodování i nadšením lidí vytváří v moderním podniku pro realizování i nejnáročnějších podnikatelských aktivit, jak poukazují Petříková, Janků a Hofbruckerová (2020, s. 138-140) a to: posilování pozice na trhu či zvyšování jeho výkonnosti. Výchova a vzdělávání je neodmyslitelně spojena se zvládnutím systému managementu kvality. Hlavním klíčem k úspěchu jsou znalosti, dovednosti a kvalifikace. Je stále důležitější pro jednotlivce i pro každou firmu investovat do efektivního a účinného vzdělávání.

Bohatá a kol. (2021, s. 49-51) uvádějí, že služba občanům ve veřejném zájmu je smyslem veřejné správy. Systémy výkonu veřejné moci se vyvíjely postupně, zvyšuje se efektivita a kvalita veřejné správy a posilování demokracie v důsledku vyššího zapojování stakeholderů. Dobrá veřejná správa zahrnuje zejména principy: transparentnost, inkluze, efektivnost, účast občanů, vyvažování konfliktních zájmů. Od politiky je nutno veřejnou správu odlišovat. Vykonávat veřejné politiky je posláním veřejné správy. Tím je prosazován veřejný zájem. Záměrné aktivity a rozhodování vlády a dalších aktérů představují veřejné politiky, které život společnosti ovlivňují. Hlavním vykonavatelem veřejných politik je veřejná správa. Občanům poskytuje veřejné služby a majetek ve veřejném vlastnictví spravuje. Právnem i ústavními zásadami je vázána činnost veřejné správy. Základním občanským právem je právo

na dobrou správu. Autoři definují etiku veřejné správy jako etiku aplikovanou, která ve veřejné správě zkoumá mravně relevantní chování a jednání a je důležitým doplňkem práva.

Aktuálně se v územní veřejné správě zvyšuje zájem o aktivity, které souvisí se společenskou odpovědností a udržitelným rozvojem, jak poukazuje Národní středisko podpory kvality (2016, s. 6-7). Tento trend je viděn zejména u úřadů, které se věnují dlouhodobě řízení kvality a hledají možnosti rozvoje a zlešování se v oblasti řízení organizace, v oblasti sociální a environmentální v rozvoji aktivit.

Jednoduchá definice veřejné správy pro další srozumitelnost a jednoznačnost, která činnost státní správy a územních samospráv zahrnuje používá Kořínková (2015, s. 29). V obecném pojetí je v této definici zahrnuta i samospráva zájmová, kde jsou obsaženy činnosti, které ze zákona soukromé subjekty vykonávají za stát. Ve strategickém rámci rozvoje veřejné správy je používána tato definice pro období 2014-2020 a zní: činnost státní správy a činnost územní samosprávy představuje veřejná správa.

Národní středisko podpory kvality (2016, s. 6-7) rozšiřuje Kořínkovou (2015, s. 29) a charakterizuje veřejnou správu jako správu veřejných záležitostí, která je vykonávána subjekty veřejné správy nebo prostřednictvím jejich orgánů ve prospěch občanů a za jejich aktivní účasti. Snaha organizací dělat správné věci správně, což znamená efektivně, kvalitně a včas, je spojena s kvalitou ve veřejné správě.

Bohatá (2015, s. 63-64) doplňuje Kořínkovou (2015, s. 29) a popisuje, že veřejná správa je hlavním vykonavatelem veřejné politiky. Může se definovat jako záměrné aktivity a rozhodování vlády či jiných aktérů, které ovlivňují život společnosti. Lze předpokládat v kontextu globalizace a evropské integrace, že bude důvěryhodné a efektivní víceúrovňové vládnutí a správa. To bude také chápáno jako služba veřejnosti a stále více bude ovlivňovat ekonomický výkon, kvalitu života a prostředí české společnosti.

Veřejnou správu jako správu veřejných záležitostí, které jsou dalšími organizacemi či úřady veřejné správy realizovány směrem k aktivnímu zapojení občanů v jejich prospěch charakterizuje Adámek (2019, s. 69-70). V České republice je veřejná správa realizována státní správou a příslušnými územními správními celky. Nejvyšší úřad státní správy představuje vláda České republiky. Ta je jednotlivými ministerstvy a ostatními orgány státní správy doplňována.

Kottbauer et al. (2015, s. 48-49) rozšiřují poznatky a uvádějí zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě ze dne 1. 10. 2014, s účinností od 1. 5. 2015. Tento zákon dále upravuje služební vztahy zaměstnanců ve státní správě, řízení zaměstnanců ve služební poměru, právní poměr státních zaměstnanců vykonávající ve státních úřadech státní správu, organizační věci státní služby a systém odměňování. Autoři dále poukazují na úpravu organizačních věcí v tomto zákoně, které se zaměstnanců ve správních úřadech týkají, protože jsou v základním pracovněprávním vztahu. Právní řád Evropské unie, jak uvádí Břeň (2017, s. 119) obsahuje specifický právní systém, který není možné zaměňovat s mezinárodním právem, ani s právními řády jednotlivých členských států Evropské unie.

Profesionalizace struktur státní správy je typická, a to díky vstupu České republiky do Evropské unie v roce 2004. Ta je přímo napojena na integrační proces s orgány Evropské unie pravidelně spolupracuje, a dokonce se podílí na přijímání rozhodnutí v Evropské unii. Tím se stává integrační proces pro tyto struktury součástí jejich fungování, jak uvádí Dubský (2015, s. 42-43). Státní správa je v důsledku těchto změn konfrontována dnes s integračním procesem ve dvou rovinách. Evropská rovina (důraz je kladen na získání znalostí a dovedností v rámci celoživotního vzdělávání, kdy možnost kooperace je jejím výsledkem) a do druhé roviny spadají zaměstnanci státní správy, kde úkolem celoživotního vzdělávání je integrační proces spojený se sociálním kapitálem a kulturou.

Bohatá a kol. (2021, s. 53-55) uvádějí doporučení pro veřejnou správu, které zahrnují tvorbu veřejných politik, jejich koordinaci, kvalitu veřejné služby, řízení lidských zdrojů i řízení veřejných financí. Především prostřednictvím kontroly činností veřejného sektoru při respektování zákonnosti a zásad demokracie, lze dosáhnout vyšší výkonnosti veřejné správy a efektivnosti vynakládaných zdrojů. Součástí doporučení Rady Evropy je etický kodex, který obsahuje zásady dobrého vládnutí: nestrannost, právní jistota, zákonnost, proporcionalita, rovnoprávnost, participace, transparentnost, úcta k soukromí a konání v přiměřené časové lhůtě. Mezi Evropské principy veřejné správy patří: koordinace, existence strategického rámce, kvalita, integrita, etika, finanční udržitelnost, řízení lidských zdrojů a profesionální státní službu podporující legislativa. Součástí těchto principů jsou i obecné zásady dobré správy, a to: transparentnost, spolehlivost, předvídatelnost, účast občanů, řízení rizik, vnitřní kontrola systémových a individuálních selhání, skládání účtů.

Adámek (2019, s. 74-75) představuje orgán veřejné správy ve vztahu k CSR ve třech rolích. Pasivní role veřejné správy při účasti na aktivitách CSR, které jsou realizovány někým jiným znamená v praxi například poskytnutí záštity nad akcemi či projekty CSR, sdílení poznatku z CSR na seminářích, workshopech a konferencích, které jsou zaměřeny na odpovědné přístupy. Aktivní role orgánu veřejné správy dobrovolné aktivity CSR realizuje, implementuje a ve své činnosti a fungování aktivně využívá odpovědné chování, a tím poskytuje příklad dobré praxe. Pro-aktivní role orgány veřejné správy se přímo podílí na vytváření podmínek a prostředí, pro rozvoj dobrovolných aktivit, které směřují k udržitelnému rozvoji, ochraně životního prostředí a zlepšení podmínek společnosti.

Národní středisko podpory kvality (2016, s. 6-7) souhlasí s Adámkem (2019, s. 74-75) a poukazuje na to, že organizace veřejné správy se přijetím konceptu společenské odpovědnosti dobrovolně hlásí k odpovědnosti za dopady činností, které již byly realizovány. Tyto dopady mohou být vůči okolnímu prostředí nebo dovnitř samotné organizace. Otevřenosti úřadů vůči občanům napomáhá aplikace postupů společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje při dodržování legislativních požadavků. Díky tomu usilují o zmírnění dopadů na životní prostředí a se zainteresovanými stranami aktivně spolupracují. Jako typickým rysem těchto dobrovolných aktivit je snaha pracovníků úřadů sdílet dobrou praxi a ochotu dosažené výstupy komunikovat s ostatními organizacemi ve veřejné správě.

### **3.2 Analýza současného stavu**

Z pohledu vlivu organizací a z pohledu veřejné správy je prostupování CSR velmi významné. Tyto organizace zaměstnávají významné procento populace a jejich vliv na své okolí je nemalý. S dopady existence a realizovaných opatření je spojen tento vliv, který je také chápán jako příklad dobré praxe, kdy osvěta a vzdělávání v odpovědných přístupech může být pro ostatní subjekty komerční sféry motivujícím faktorem. Součástí této kapitoly je zastoupení popisu vymezených aktuálních témat souvisejících se společenskou odpovědností, rozšířených o poznatky autorů, jako je vzdělávání, komunikace, oceňování a odměňování včetně benefitů, motivace a etika v konfrontaci s analýzou současného stavu v organizaci státní správy pro ucelený pohled na danou problematiku.

Na kontrole veřejné správy se významně podílí veřejný ochránce práv. Jeho práce spočívá v ochraně osob, před jednáním úřadů a institucí. Působnost ombudsmana se vztahuje zejména na: správní úřady, samosprávy, policii, armádu, vězeňskou službu, hradní stráž a veřejné zdravotní pojišťovny. Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky na základě návrhu Senátu České republiky a prezidenta republiky volí veřejného ochránce práv na dobu 6 let. Odpovědnost veřejného ochránce práv je k Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR. Na základě podnětu fyzických nebo právnických osob či z vlastní iniciativy jedná veřejný ochránce práv.

Také na základě podnětů senátora, poslance nebo některou komorou parlamentu ČR může jednat. Úřadům jsou uloženy specifické povinnosti ve vztahu k ombudsmanovi. Tyto povinnosti zahrnují například: předložení spisu, provedení důkazů a úkonů dozoru, poskytnutí informací a vysvětlení. Na základě výsledků šetření může ombudsman úřady vyzvat, aby se k jeho zjištěním vyjádřily. V jeho pravomoci je dále návrh na zahájení řízení, úkony k odstranění nečinnosti, zahájit disciplinární řízení či stíhání pro trestní čin. V neposlední řadě může navrhnout poskytnutí náhrady škody nebo uplatnění jejího nároku. Poslanecké sněmovně podává ombudsman každoročně zprávu o své činnosti.

Rozhodující úlohu v řízení veřejného sektoru zaujímá ústřední státní správa, která spočívá ve vytváření obecného rámce fungování jednotlivých oblastí ve společnosti a tvorbě koncepcí. Prostřednictvím koordinační a kontrolní činnosti včetně legislativních mechanismů tyto koncepce naplňuje. Vláda České republiky v tomto procesu představuje nejdůležitější orgán. Na činnosti a rozhodování vlády ČR stejně tak na činnostech jednotlivých ministerstev a vzájemné provázanosti závisí efektivnost a kvalita fungování systémů ústřední státní správy. Vláda České republiky si uvědomuje, že v rámci ústřední státní správy je potřeba zlepšit koordinaci a komunikaci na všech úrovních.

Systematizací a měřitelného zlepšení fungování veřejné správy v České republice se zabývá několik projektů napříč resorty státní správy. Konkurenceschopnost České republiky je dlouhodobě negativně ovlivňována neefektivitou veřejných institucí. Postupně dochází k systematizaci do funkčně souvisejících celků veřejné správy, jejímž cílem je odstranění zbytečných nebo dublujících agend. Z praxe vyplynuly návrhy na využití sdílených center ke zvýšení efektivity ve veřejné správě a dosažení úspor. Dále praxe ukazuje, že jsou realizovány nekonceptně a živelně jednotlivé agendy veřejné správy, které jsou v zajetí resortismu a které jsou v návaznosti na měnící se politické priority. Náklady na služby veřejné správy bude možné snížit pomocí katalogu veřejných služeb. Díky tomu může dojít ke standardizaci a zkvalitnění veřejných služeb a na jejím základě mohou být efektivně monitorovány. Pro profesionalizaci veřejné správy je nezbytné, aby systém řízení lidských zdrojů prošel kompletní reformou. Systém vzdělávání pro úředníky by tomu měl také odpovídat. Možnost dalšího studia a stáží v rámci prestižních vzdělávacích programů by měl systém řízení lidských zdrojů poskytovat. Do veřejné správy by měl systém řízení lidských zdrojů také umožňovat zapojení vysoce kvalifikovaných profesionálů ze soukromého sektoru. Ze současného stavu je patrné, že je potřeba lépe nastavit i systém vyvozování osobní odpovědnosti. Každý úřad má mít jednoznačně definovaný organizační řád, kde je kompletně určena odpovědnost za rozhodnutí, která byla učiněna při výkonu veřejné správy. V oblasti státní správy je jedním z významných systémových úkolů stanovení jednotné úpravy práv a povinností zaměstnanců veřejné správy, jejímž cílem je stabilizovat a zprofesionalizovat veřejnou správu.

Společensky odpovědné by ze své podstaty měly být organizace státní správy, což je do značné míry dáno legislativou, kterou se řídí. Veřejnosti není vždy patrná a rozpoznatelná společenská odpovědnost těchto organizací, protože je stále často společenská odpovědnost prezentována pouze jako sponzoring, charita či filantropie. Častěji se míra společensky odpovědných aktivit hodnotí na základě objemu investovaných částek nikoliv však podle dopadu na samotnou společnost. Stěžejní poslání organizace státní správy je zaměřeno na kategorie potřeb, které plní očekávání společnosti. Organizace by měla přijmout odpovědné chování ve smyslu sociálního, ekonomického a environmentálního udržitelného rozvoje společnosti na úrovni místní, národní i mezinárodní, a to vedle hlavního poslání. Příspěvek a přístup organizace může zahrnovat zlepšování kvality života, rovné pracovní příležitosti, ochranu životního prostředí, etické chování, zachování globálních zdrojů a komunitní rozvoj. Jednat ve veřejném zájmu je povinnost a hlavní specifikum organizací státní správy. Zákaz jakékoliv diskriminace a při jednání státní správy zajistit rovný přístup ke všem, souvisí s touto povinností. Znemožňuje to

vytvářet takové aktivity, které by mohly zvýhodňovat či preferovat určitou skupinu společnosti na úkor ostatních. Vůle organizace integrovat ekonomické na sociální aspekty do svého rozhodování je hlavním rysem společenské odpovědnosti. Reagovat na dopady vlastních rozhodnutí a aktivit na životní prostředí a společnost patří mezi další rysy společenské odpovědnosti státních institucí. Nedílnou součástí strategie organizace by měla být společenská odpovědnost. Aby se zabránilo nechtěným následkům měly by být z hlediska sociální odpovědnosti kontrolovány strategické cíle organizace. Pro měření její celkové výkonnosti je rozhodující složkou výkonnost organizace ve vztahu ke společenství, kde působí. Je přirozené, že je nutné přinášet něco navíc, pokud to lze, a to v kvalitně řízené organizaci.

Z vládní strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021 až 2030 vychází politika rovných příležitostí, kterou schválila vláda ČR 8. března 2021, jak uvádí Ministerstvo pro místní rozvoj (2022). Nová strategie obsahuje 8 oblastí společenského života: zdraví, společnost, bezpečí, práce a péče, rozhodování, poznání, instituce, vnější vztahy. Podrobný návod a popis kroků představují opatření, které by měly podniknout vlády v příštích desetiletích v oblasti žen a mužů. Úřad vlády ČR je gestorem tvorby strategie a jejím koordinátorem, a to prostřednictvím odboru rovnosti žen a mužů. Ze strategie 2021+ vyplývají pro vybranou organizaci státní správy plnění cílů a implementace opatření, kterými jsou jednotlivé odborné útvary pověřeny. Pracovní skupina pro prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže zabezpečuje koordinaci.

### **Vzdělávání v oblasti CSR**

Na vzdělávání v oblasti CSR se zaměřuje více organizací a institucí, kdy je aktuálně více potřeba do vzdělávání začleňovat CSR, a to zejména u veřejných organizací, podnikatelů a managerů. Také v posledních pěti letech se této problematice věnuje i více českých autorů, a to odbornou literaturou. Řada těchto autorů na vysokých školách pedagogicky působí. Aktuálně se rozšířila nabídka workshopů, seminářů i konferencí zaměřená na problematiku CSR.

Vzdělávání státní úředníků musí ze zkušeností probíhat kontinuálně, protože veřejná správa potřebuje nastavovat zrcadlo, které odráží současný vývoj a trendy. I když veřejnou správu lze vykonávat pouze způsobem upraveným zákonem je však hranice zákona mezní, a i v rámci něj se můžeme setkat se špatně fungující státní správou. Proto je třeba si uvědomit, že formální dodržování zákona tak může být málo. Z činností veřejné správy se lze setkat dá se říct denně, protože obsahuje správu území, kraje, obcí a státu. Jedná se o správu veřejných záležitostí, veřejných financí, užívání veřejných objektů a zařízení, ... O veřejné správě lze říct, že je živým organismem, který se dále vyvíjí a měl by růst správným směrem, a to díky systematickému a dalšímu vzdělávání. Nedílnou součástí dalšího rozvoje zaměstnanců státní správy je nejen studium odborných právních norem, zákonů a odborných záležitostí, ale i etické otázky a schopnost sebereflexe. Dle zkušeností napomáhá ke zvyšování kvality zaměstnanců veřejné správy další vzdělávání v soukromých vysokých školách a vzdělávacích institucích, protože stojí mimo veřejnou správu a nejsou na ní závislé. Můžou nabídnout i jiné služby, které nemohou splnit nadřízené úřady nebo jimi zřízené instituce. Zaměstnancům veřejné správy totiž prospěje i jiný pohled, než je pohled správních úřadů. Vzdělávací instituce, které existují bez veřejné podpory jsou ideální pro splnění očekávaného poslání vzdělávání. Potřebnou akademickou svobodu si může dovolit vysoká škola, která hospodaří pouze ze školného. Své vzdělávací programy, kvalitní učitele (teoretiky i zkušené praktiky) může nabídnout a o jejím osudu mají moc rozhodnout studenti, kteří tuto školu chtějí podpořit studiem. Bez studentů by došla k zániku. Právě nositelé veřejné moci by měli hledat prohlubování svého vzdělání nejen na školách veřejných ale právě na soukromých školách či institucích.

Modernější pojetí vzdělávání je proces, kdy se rozvíjí osobnost především prostřednictvím poznání, zejména její schopnosti racionální a poznávací. Je to vytváření metod poznávání

a systému poznatků, což je v praktických činnostech i v dalším vzdělávání použitelné. Zároveň jsou zde vytvářeny postoje poznané skutečnosti a také názoru na ni. Rozvinutí schopnosti sebevzdělávání je určitým vyústěním tohoto pojetí vzdělávání. Jeden z cílů organizovaného vzdělávání je chápáno sebevzdělávání a sebevzdělání. Proces osvojování kultury lidstva lze také vnímat jako vzdělávání. Studijní i vzdělávací programy pro zaměstnance veřejné správy a samospráv v současné době reagují svým obsahem na současné trendy v řízení veřejné správy v intencích legislativy České republiky. Hlavním cílem vzdělávacích programů pro pracovníky státní správy je získání odborných a všeobecných znalostí, rozvoj osobnostních rysů a ucelený obraz o činnosti orgánů státní správy a samosprávy. Důraz je kladen také na schopnosti zaměstnanců analyzovat dopady sociální, daňové nebo transferové politiky státu na občany, domácnosti i podniky. Dílčím cílem těchto studií je rozvoj tvůrčího myšlení, samostatnost v jednání, týmová práce a ovládání komunikace.

Kvalita vzdělávání v CSR do značné míry závisí na kvalitě výkonu zaměstnanců ve strategiích CSR. V současné době se ukazuje nedostatek know-how a zkušeností, které vedou k podpoře systematické integrace CSR postupů v procesu vedení organizací. Pro potřeby a očekávání organizací je třeba nových specifických nástrojů a vzdělávacích materiálů. Jejímž cílem je důraz na schopnosti: ústní i písemné kultivované vyjadřování, orientovat se v právním systému, v základních právních normách a předpisech veřejné správy, legislativy veřejné správy, používání prezenční a výpočetní techniky, pracovat samostatně, pod vedením i v kolektivu pracovníků.

Jako jeden z hlavních cílů výchovy a vzdělávání vidí Mareš (2013, s. 222-223) samostatnost jedince, který by nepotřeboval dohled, rady dospělých a sám se dokázal vzdělávat a vychovávat. Takto se označuje odborně sebevýchova a sebevzdělávání. Je to velmi náročná práce kontrolovat a řídit sám sebe. Tato definice je označována psychologii jako autoregulace.

S fenoménem integračního procesu je státní správa konfrontována. Pro celoživotní vzdělávání jsou informace o jeho vývoji potencionálně důležitou obsahovou oblastí. Do integračního procesu je velmi významně přímo zapojena státní správa. Diferenciace celoživotního vzdělávání je v rámci vzdělanosti společnosti nutná, což vyplývá z integračního procesu. Základním kritériem diferenciace je míra vztahu k integračnímu procesu.

Ve státní správě vzdělávání má navazovat na předcházející vzdělávání, které zaměstnanec získal a doplňovat jej z hlediska potřeby správní praxe. V tomto smyslu je z obecného hlediska vyžadováno zaměření na znalosti, bez kterých se zaměstnanec neobejde v celé veřejné správě a současně je nutné pomýšlet na diferenciaci, a to jak z pohledu rozdílů v původním vzdělávání účastníků, tak z pohledu jednotlivých oborů státní správy. Ucelený vzdělávací systém úředníků územních samosprávních celků existuje od roku 2015. Na úrovni zákonné úpravy i na úrovni podzákoných právních předpisů je tento systém podrobně regulován. Diferenciace je založena na existenci více forem vzdělávání. Na právní regulace navazují vzorové vzdělávací programy.

Důvodem pro vzdělávání v CSR jsou požadavky na implementaci CSR přístupů do organizací. Tyto požadavky jsou kladeny především na manažery, kteří jsou vedeni k ekonomickému myšlení a připravováni na výkon technických funkcí. Je nezodpovědné a nemůže fungovat bez předchozí přípravy, chtít po nich chápání celospolečenských problémů, jak uvádějí Ivanová a Bernardová (2018, s. 141-145). V rámci vzdělávání na ekonomicko-manažerských školách, kurzech, konferencích a v odborné literatuře se objevují témata CSR, etiky občanského života i etiky podnikání. Kvalita vzdělávání v CSR je odrazem skutečnosti, že na společenskou zakázku vzdělávání sice reaguje, avšak bez hlubšího přijetí významu a podstaty myšlenky CSR. Na problematiku přípravy manažerů pro veřejnou správu se lze dívat obdobně. Vzdělávání manažerů je epicentrem vzdělávání, které směřuje k rozvoji společensky odpovědného přístupu v pracovním prostředí.

Pro vzdělávání ve státní správě je významné, jaké jsou na trhu vzdělávacích služeb nabízené typy. Mnohé zajímavé strategické dokumenty mohou poukázat na možné vývojové trendy na příštích deset let, které byly ve vztahu k Evropské unii vytvořeny. Součástí strategie Evropské unie je růst udržitelný a inteligentní v ekonomice, který podporuje začleňování a vykazuje vysokou úroveň sociální soudržnosti, zaměstnanosti a produktivity. Jedním z cílů ze strategie Evropské unie je zvýšení úrovně vzdělanosti ve státní správě, kdy se zaměstnancům nabízí široké možnosti dalšího vzdělávání. Nabízené kurzy a školení se zaměřením na povinné vzdělávání, zkoušky zvláštní odborné způsobilosti, vzdělávání vedoucích úředníků, pro nové zaměstnance úvodní školení, také je možné navštěvovat kurzy a semináře zaměřené na psychosociální dovednosti, právní předpisy či počítačové dovednosti. Rovněž je možné se účastnit e-learningových kurzů či kurzy na zlepšení cizího jazyka a hygienu práce. U nových zaměstnanců, u zaměstnanců po návratu z rodičovské dovolené či po dlouhodobé nemoci je dobré poskytnout program mentoring v rámci jejich adaptačního procesu. V rámci některých organizací státní správy je možné stávajícím zaměstnancům nabídnout pro jejich další osobní rozvoj interní a externí koučing.

Systematické přizpůsobování a změnu chování představuje vzdělávání v oblasti CSR tím, že pomocí instrukcí, vzdělávacích programů, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností se člověk učí, jak uvádějí Vnoučková a Urbancová (2015, s. 28-30). Cílem podnikového vzdělávání v oblasti CSR je pomocí zhodnocení jejího zdroje pomoci organizaci dosáhnout jejich cílů. Pro dosažení co nejlepšího využívání přirozených schopností lidí a jejich lepších výkonů je potřeba vzdělávání. V současné době je vzdělávání naprosto neodmyslitelnou součástí života, protože bez schopných a vzdělaných zaměstnanců nemůže organizace využívat nejmodernější technologie, a tím pádem obstát u konkurence. Organizace by měla vycházet při formování kvalifikace lidských zdrojů z politiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a z písemně formulované strategie. Pozitivní vliv vzdělávání v organizaci může být krátkodobý i dlouhodobý, pokud s posláním, vizí i strategií organizace je vzdělávání úzce propojeno a je profesionálním způsobem prováděno. Na základě postoje organizace ke vzdělávání lze rozlišit tři přístupy k vytváření a uplatňování strategie vzdělávání, a to: organizace bez strategie; systematické vzdělávání; nesystematická koncepce interního vzdělávání.

Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy v oblasti CSR je nutno podporovat a do celoživotního vzdělávání je tento koncept potřeba začlenit. Tuto problematiku je potřeba zařadit do osnov a nabídky vzdělávacích kurzů v rámci organizace i soukromých vzdělávacích institucích České republiky.

## **Komunikace a CSR**

Jako jeden z nejdůležitějších aspektů řízení jakékoli organizace včetně subjektů státní správy je komunikace. Komunikační strategie se používají pro strategický přístup ke komunikaci, které jsou zejména v soukromém sektoru u větších firem běžné. V českém prostředí se postupně dostávají i do veřejného sektoru. Ze stran samospráv se zvyšuje aktuálně zájem o zpracování komunikačních strategií z důvodu uvědomění si jejich významu. V logice strategického řízení je přínos komunikační strategie nenahraditelný. Díky ní si organizace státní správy může nastavit hlavní cíle, stanovit cílové skupiny a nástroje, kterými je bude oslovovat. Tím si připraví efektivní strategii komunikace, jejímž cílem je vynaložení finančních prostředků účelově. Komplexní metodický nástroj, který by pomohl organizacím státní správy s přípravou komunikace v současnosti v České republice neexistuje.

Komunikace je nepostradatelná jak v životě běžném, tak i pracovním životě. Je nositelem zkušeností a znalostí. Je nezbytná a její součástí je i umění naslouchat, které patří k nejdůležitějším manažerským schopnostem. Cesta ke zvyšování individuální motivace zaměstnance včetně zvyšování výkonnosti a prosperity celé organizace je dobrý pocit



zaměstnance, že je součástí firmy a nadřízený poslouchá jeho návrhy a podněty. Komunikační schopnosti a dovednosti musí mít každý správný manažer, aby správně nastavil komunikační vazby v organizaci. Proto je třeba se neustále učit a zdokonalovat v dovednostech komunikace. Ve své podstatě je komunikace výměna a předávání informací mezi lidmi a pro každou organizaci je tudíž základem pro tvorbu trvalé pozice na trhu. Nejedná se pouze o interní komunikaci, ale také o komunikaci organizace se svým okolím a všemi zainteresovanými stranami. Pro každou organizaci je největším bohatstvím organizační znalost. Aby se znásobily nestačí jen tyto znalosti mít, ale je nezbytné je v organizaci sdílet. Proces komunikace znalostí v organizaci musí být kontinuální, aby si organizace udržela svého zákazníka i svou produkci na trhu.

Hajerová, Müllerová (2014, s. 14-15) definují efektivní komunikaci za komunikaci, kde dochází k výměně informací mezi subjekty účelně, ti jsou schopni věcně správného kódování a dekódování a za vzájemného respektování si dokážou vzájemně poskytnout adekvátní zpětnou vazbu.

Pojem reportování je o společensky odpovědném chování organizace, jako o procesu komunikování environmentálních a sociálních dopadů, které jsou způsobeny hospodářskou činností podniku ke společnosti jako celku či k určitým zájmovým skupinám vysvětlují. Mezi reporting se řadí pravidelné výroční zprávy o CSR. V současné době však v České republice není o publikování těchto zpráv zájem. Základní principy tvorby reportů jsou: spolehlivost, transparentnost, podstatnost, neutrálnost, úplnost informací, srozumitelnost, porovnatelnost a pravidelné zveřejňování. Budoucí komunikací CSR aktivit organizace je potřeba se zabývat již při vytváření strategie CSR. Tato komunikace CSR aktivit by měla být zaměřena také na zaměstnance organizace, spotřebitelské organizace, místní komunitu, širokou veřejnost, a nejen na zákazníky, investory či obchodní partnery. Zejména klíčovými firemními stakeholderům je potřeba sdělovat CSR počiny, aby mělo na image organizace společensky odpovědné chování organizace vliv.

Chouinard a Stanley (2014, s. 115-116) navazují na předchozí autory a pokládají za základní dobrou vlastnost v současné době transparentnost u všech zodpovědných firem. Pro stanovení sociálně a ekologicky zodpovědného chování jako součást práce každého zaměstnance, je nezbytné v rámci firmy sdílet informace. Proto, aby se firma stala zodpovědnější musí zapojit také lidi zvenčí. Poznatky a získané informace od dodavatelů, konkurence, zákazníků bude muset sdílet. Jako nezbytnou podmínkou pro pozitivní změny je sice transparentnost, ale nezaručuje je sama o sobě. Pro konání dobra transparentnost uvolní prostor, jak uvádí Daim (2020, s. 135).

Důležitost komunikace mezi zaměstnanci je dle zkušeností prevencí fluktuace. Zaměstnanec musí organizaci vidět jako celek, a ne jako pouhý součet jednotlivců, protože organizace jsou pracovníci. Komunikace v organizaci je důležitá pro vnitřní sounáležitost, podporu firemní kultury. Podpora zlepšovatelství je součástí politiky mnoha organizací. Podpora inovací stimuluje sounáležitost a kreativitu zaměstnanců. U zaměstnanců tato podpora posiluje vědomí, že organizaci na nich záleží, dochází ke zlepšování pracovního prostředí, k dosažení společného blaha a může stimulovat spolupráci zaměstnanců. Pro dobře fungující systém zlepšování je základem fakt, že opakovaně a setrvale žřikáme zaměstnancům, že jejich iniciativa je vítána a organizace ji patřičně ohodnotí.

Jako proces komunikace, který je správně nastavený, musí pracovníky motivovat tím správným směrem, jak uvádějí Petříková, Janků a Hofbruckerová (2020, s. 36-41). Efektivní proces interní komunikace je prezentován: schopností vcítit se do pocitů zaměstnanců, naslouchat jim, podporovat jejich seberealizaci, sebevzdělávání a sebevědomí. Taková organizace je vybudována na principech slušnosti a korektnosti, transparentnosti, synergické spolupráci,

novátorských a inovativních procesů, jež jsou základní principy excelence. Úroveň poskytovaných informací úzce souvisí s tímto způsobem vedení organizace. Dále autorky poukazují na potřebu zavedení transparentního efektivního systému pro zákazníky i přívětivým vlastním zaměstnancům. Pro možnost trvale zlepšení výkonnosti je potřeba se soustředit na procesy orientované na požadavky moderního podnikatelského prostředí, a to na excelenci organizací. Ta je prezentována principy: rozvoj způsobilosti organizace; agilní řízení; využívání inovací a kreativity; přidaná hodnota pro zákazníka; vedení pomocí integrity, vize a inspirování; vytváření udržitelné budoucnosti; úspěch pomocí talentů zaměstnanců a udržování výjimečných výsledků.

Komunikace CSR aktivit, která by měla směřovat nejen k zákazníkům, investorům či obchodním partnerům, ale měla by být také zaměřena na zaměstnance firmy, spotřebitelské organizace, místní komunitu a širokou veřejnost, je důležitá. Ke komunikaci se využívají například tyto způsoby: prospekty, letáky, brožury, firemní webové stránky, intranety, firemní nástěnky a informační tabule, obaly a etikety výrobků, prezentace na akcích pro obchodní partnery, zákazníky a zaměstnance. Principy pro efektivní podporu zlepšování: nastavit srozumitelná a jasná pravidla, za jakých podmínek a co chceme zlepšovat; nastavit transparentní a motivační systém odměn; nastavit proces práce s návrhy; nastavit proces se zapojením tvůrců návrhů k hodnocení; trvale a aktivně prezentovat potřebu inovací a trvale a aktivně prezentovat výstupy inovací.

V současné době se prosazuje volná a otevřená komunikaci, což znamená pohyb informací všemi směry v organizaci, zdola nahoru i zhora dolů. Pouze v atmosféře vzájemné důvěry může fungovat vzájemná zpětná vazba. Lidé v zaměstnání si všímají jeden druhého, nejsou si lhostejní a vzájemně se respektují, což rovněž znamená volná a otevřená komunikace. Dle dostupných informací napříč vybranou organizací státní správy se potvrzuje potřeba zlepšit komunikaci v rámci organizace ale i mimo ni.

Dnes je významná vizuální komunikace zejména v kontextu s nástupem používání sociálních sítí a fenoménu branding u organizací státní správy. Ke sjednocení a přiřazení vizuální komunikace do jasné podoby komunikovaného sdělení státní správy přichází s přijetím komplexní jednotné identity. Na první pohled se komunikace státní správy stává rozpoznatelnou mezi komunikací jiných subjektů a mezi příjemci sdělení si vytváří vlastní identitu. Od výše rozpočtu závisí i užívání komunikačních nástrojů. Aktivní a profesionální přístup vyžadují sociální sítě a jedině tehdy bude tato forma komunikace efektivní.

Komunikace by měla být obecně rychlejší, než jak ukládá zákon. Jedná se zejména o efektivní komunikaci v reakci na podněty obdržené od občanů a jiných stakeholderů. Dle jejich představ by se měla komunikace organizací státní správy odvíjet rychleji, než jak ji ukládají zákonné lhůty, což potvrdily i mnohé studie.

Měření a hodnocení efektivity komunikace je zásadní pro zlepšování systému v organizaci státní správy. Pro zlepšení své efektivnosti v oblasti komunikace státní správa zkoumá odkud občané a jiní stakeholderi čerpají informace o jejich činnostech, zajímají se o spokojenost občanů a stakeholderů s komunikací zaměstnanců státní správy. Na webových stránkách úřadů analyzují chování občanů a stakeholderů, monitorují média či výstupy uskutečněných komunikačních kampaní analyzují. Většina veřejných institucí sdělují informace o svých činnostech prostřednictvím svých webových stránek. Pro vnější komunikaci a poskytování informací občanům či stakeholderům je to základní nástroj.

### **Oceňování a odměňování**

Zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, a dle nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě jsou určovány platové podmínky

zaměstnanců státní správy. Dle těchto nařízení a zákonů je zaměstnanec zařazen do platové třídy, ve které je dále dle nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, zařazena nejnáročnější práce, jejíž výkon požaduje zaměstnavatel na zaměstnanci. Součástí předmětného nařízení vlády (č. 241/2017 Sb.) jsou platové tarify, jejíž stupnice stanovuje 16 platových tříd. Splnění kvalifikačního předpokladu je podmínkou pro zařazení do příslušné platové třídy. Každá platová třída obsahuje 12 platových stupňů. Do platového stupně příslušné platové třídy je zaměstnanec zařazen podle doby doložené započítatelné praxe (praxe v oboru požadované práce, praxe v jiném oboru, vojenská základní služba nebo civilní služba, osobní péče o osobu závislou na péči jiné osoby – nezletilá osoba, mateřská a rodičovská dovolená).

Ve vybrané organizaci státní správy je součástí odměňování a oceňování osobní příplatek (osobní příplatek až do výše 50 % platového tarifu, do kterého je pracovník zařazen může být zaměstnanci přiznán při dosahování dlouhodobě velmi dobrých pracovních výsledků nebo při plnění pracovních úkolů mimořádného rozsahu); příplatek za vedení (tento příplatek přísluší zaměstnanci, který vede a řídí další zaměstnance); odměna za plnění mimořádných pracovních úkolů (jedná se o pohyblivou složku platu o níž rozhoduje zaměstnavatel, je nenároková a představuje ocenění za mimořádné pracovní úsilí a ze strany zaměstnance za nadstandardní plnění pracovních úkolů). Z dotazníkového šetření vyplynulo, že odměňování ve státní správě je pro zaměstnance nemotivační, protože nemají často možnost kariérního postupu v rámci organizace, a i přes to že dlouhodobě podávají výborné pracovní výsledky a dosahují vysokých pracovních výkonů nejsou za tuto práci nad rámec svých povinností dostatečně ohodnoceni. Proto by bylo na místě, zamyslet se nad změnou v odměňování ve státní správě, aby bylo významnějším motivačním faktorem pro zaměstnance veřejné správy.

Důležitou součástí stabilizace zaměstnanců je jejich oceňování. Oceňování v organizaci je důležité proto, že pokud organizace dovede rozpoznat a ocenit správně své zaměstnance, pak je zaměstnanci vidí jako správnou organizaci a jsou k ní loajální. Oceňování by mělo probíhat pravidelně včetně informování o výsledcích. Urban (2017, s. 35) uvádí, že do procesu výběru a oceňování je potřeba zaměstnance vtáhnout a zapojit je do celého procesu. Ocenění musí být veřejné, pro ostatní viditelné, spojené s benefitem a deklarovat důvody ocenění. Důvody zaměstnanců pro ocenění jsou: pomoc ostatním, obětavá práce, ochrana zdraví, hodnot, života, nápady a inovace na zjednodušení práce ostatním.

Odměňování zaměstnanců je potřeba chápat v širších souvislostech, než je jen odměňování za práci formou mzdy a platu. Jedná se o celý soubor různých plnění stran zaměstnavatele, jehož součástí jsou i zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky a další. Díky jejímž prostřednictvím jsou zaměstnanci uspokojováni hmotné i společenské potřeby.

Krátký, Botek, Hružová (2012, s. 97-98) řadí odměňování na přední místa pořadí faktorů, které ovlivňují pracovní výkon i spokojenost. Obecně platí, že odměna přichází za výkon, přičemž za samozřejmost je považována kvalita výkonu. Velmi významnou roli v odměňování může hrát i takzvané morální odměňování. Při tomto typu odměňování by však mělo platit, neplýtvat chválou, ale uznání dopřát.

Z rozhovorů se zaměstnanci organizace státní správy vyplynulo, že prokazují větší snahu a lepší spolupráci mezi zaměstnanci, pokud byli oceněni za to, čeho dosáhli. S tím je spjat také systém spravedlivého odměňování. Formální či neformální systém odměn přispívá k angažovanosti a motivaci zaměstnanců. Finanční systém odměn (základní plat, zásluhy, benefity a odměny za nadstandardní výkon) i nefinanční systém odměn (uznání, chvála, udělení větší odpovědnosti, poskytnout příležitost něčeho dosáhnout nebo k dalšímu růstu) by měl být způsobem nestranným, spravedlivým, transparentním a konzistentním.

System odměn na peněžní a nepeněžní formy rozděluje Šubrt (2018, s. 18-19). Mezi peněžní formy odměňování zaměstnanců patří: mzda, náhrady mzdy a odměny za pohotovosti, příspěvky na stravování, soukromé životní pojištění, penzijní připojištění, příspěvek na dopravu do zaměstnání apod. Nepeněžní formy rozděluje na hmotné a nehmotné povahy. Mezi hmotnou povahu řadí: přidělení služebního automobilu pro osobní účely, pracovní oděvy, prodloužení dovolené, náklady na vzdělávání, nadstandartní zdravotní péče, využití volnočasových aktivit. Mezi nehmotné povahy patří: prestiž ve společnosti, prestiž zaměstnance v zaměstnání, úroveň firemní kultury a uspokojení z práce.

Bednář (2018, s. 38) doplňuje předchozí informace a vytváří systém ocenění na snižování fluktuace a podporu loajality: vytvořit jednoduchý a jasný systém ocenění, který funguje pravidelně; vytvořit systém nominací; ocenění užitečnosti pro ostatní i výkon; adekvátní odměna pro oceněného; prezentace procesu oceňování zaměstnancům a upřesnění za co je zaměstnanec oceněn; rovnoměrné oceňování napříč organizací. Nefinanční odměny mohou pro odměňování lidí poskytnout lepší základ. Mezi hlavní způsoby oceňování lidí pomocí nefinančních odměn jsou: chválou a potleskem uznání jejich přínosu; poskytnout příležitost něčeho dosáhnout; udělení větší odpovědnosti; poskytnout příležitost k většímu růstu.

System hodnocení zaměstnanců vidím jako důležitou součást každé organizace, a proto je nutné mít jej dobře nastavený. Zavedení povinného systému hodnocení zaměstnanců s využitím softwarového nástroje je považováno za významnou systémovou změnu v oblasti hodnocení zaměstnanců. Tím může dojít k propojení hodnocení se systémem odměňování, a to by mohlo být jedním z významných prvků pozitivního vlivu na odměňování kompetentních a pracovitých zaměstnanců státní správy. Tímto silným motivačním prvkem můžeme podpořit kvalitu úředníků.

### **Motivace zaměstnanců**

Jedná se o proces iniciovaný k uspokojení nějaké potřeby. Je stanoven cíl – uspokojit potřebu, způsob – k dosažení cíle. Pakliže bude cíl dosažen, potřeba bude uspokojena. Motivování zaměstnanci podnikají kroky, které jim pomohou dosáhnout jasně stanovených cílů. Většina lidí musí být motivována zvenčí. Pokud zaměstnanec pohlíží na práci jen jako na zdroj svého výdělku, pak přestává pracovat, jakmile si svou mzdu vydělal. Pro koho však práce představuje vnitřní hodnotu, tak pokud může, pracuje. Každá tvůrčí činnost je založena na motivaci. Pokud zaměstnanec opakuje stále stejné úkoly, otupí a přestane být motivován. Pokud však práce je rozmanitá přináší zaměstnanci uspokojení a motivuje jej k lepší činnosti. U některých lidí je motivace různorodá. Pro některé zaměstnance je potřeba získat ocenění od jiných, pro jiné je sebeúcta nejvyšší potřeba pro uspokojení. Pocit své osobní důležitosti a jistota podílu na výsledcích organizace je pro každého zaměstnance významná, protože tím je potvrzeno, že je platným členem organizace.

Petříková, Janků a Hofbruckerová (2020, s. 54-55) rozšiřují poznatky jiných autorů a uvádějí motivaci lidí ve vztahu k jejich potřebám v pěti úrovních: fyziologické potřeby, potřeba bezpečí a jistoty, sociální potřeby, potřeba uznání, potřeba seberealizace. Potřeba uznání a seberealizace patří mezi motivační faktory, které mohou být naplněny až po uspokojení základních tří potřeb.

Kdyby zaměstnanci pracovali naplno bez jakýchkoliv motivačních stimulů a vnějších odměn, bylo by to ideální. Přestože má organizace mnoho zaměstnanců s vysokým potenciálním stupněm motivace, přesto mít k dispozici určité formy motivace je zapotřebí. Tyto formy pracovní motivace vyplývají ze znalostí hodnot zaměstnanců, které je však možné zjistit pouze otevřenou a nepřetržitou komunikací napříč organizací. Účinnou motivaci, která vede k vysoké pracovní motivaci, je nemožné zjistit bez znalostí hodnot pracovníka organizace. Mezi situace, které mohou být bariérami motivace patří: špatná komunikace napříč organizací, poskytování

nepravdivých informací, rozpory mezi slovy a činy, stanovení nejasných cílů organizace, nespravedlivá hodnocení a nedostatečné využívání schopností zaměstnanců.

### Typy motivací

Dva základní typy motivace rozlišuje Armstrong (2020, s. 42-43), a to: vnitřní motivace (je pro člověka přínosná, samotná práce se stává motivací, vykonávána pro vlastní potěšení a zadostiučinění. Vnitřně člověka obohacuje, pokud je zajímavá a přiměřeně náročná, zajišťuje pocit odpovědnosti, využívá vlastní dovednosti a schopnosti.); vnější motivace (motivace je nabídnuta zvenčí, jedná se o odměny finanční, uznání ale i povýšení na vyšší pozici. Mezi vnější motivaci patří také tresty, kritika, snižování platu, jedná se však o negativní motivaci, která v dlouhodobějším horizontu není účinná.)

Dva typy lidské motivace uvádí Mareš (2013, s. 287-288), a to vnitřní (definuje jako snahu angažovat se ze zájmu v určitých činnostech, kvůli jím samotným. Tato angažovanost vychází ze snahy naučit se něco nového, s pocitem radosti udělat, co ho baví nebo ze zvědavosti. Tyto činnosti člověk vykonává bez očekávání vnější odměny nebo bez vnějších pobídek. Za to je vnitřně odměněn údivem z objevování něčeho nového, zajímavostí dané činnosti, hrdostí, že to dokázal.) Vnější motivace (má tendenci bez zájmu provádět určité činnosti, není zde vnitřní uspokojení. Jedinec nemá snahu se naučit něco nového, není zvědavý na to, co bude dělat. K těmto činnostem je někým jiným pobízen nebo přesvědčován. Odměna je zvenčí, od jiných lidí, vnitřně však nesouvisí s činností, kterou jedinec udělal.

Petříková, Janků a Hofbruckerová (2020, s. 59-61) na rozdíl od Armstronga (2020, s. 42-43) stanovuje pět typů pracovní motivace. Shodně definují vnitřní motivaci (práce je pro člověka potěšením, zábavou, radostí, zajímavou a smysluplnou) a rozdílně popisují vnější motivaci (jejíž prioritním zájmem jsou materiální statky a finanční odměny), navíc rozlišuje motivaci na základě pověsti (zájem o posílení si odborné reputace, získat za práci uznání a kladné hodnocení okolí), na základě výzvy (snaha o řešení problému a překonávání překážek a vytváření osobních příležitostí k rozvoji osobních schopností), na základě smysluplnosti a poslání práce (spočívá motivace ve společenském poslání práce a víra ve smysluplnosti vykonané práce).

### Přístupy k motivaci

Poznatky motivace lze rozdělit do tří kategorií: oceňování lidí, motivace finančními odměnami a uplatňování nefinančních motivačních faktorů. Mezi přístupy k motivaci v první kategorii patří oceňování lidí. Motivace lidí bude vyšší, pokud budou mít pocit, že jsou dostatečně oceňováni. Důležité je jim důvěřovat, podporovat je, investovat do jejich úspěchu, férově s nimi jednat, umožnit jim zapojit se do záležitostí, které se jim týkají, ocenit a uznat jejich přínos pro organizaci. Další přístupy k motivaci v druhé kategorii jsou motivace finančními odměnami. Neméně zřetelnou formou motivace pro lidi jsou peníze, ať je to formou výplaty nebo jiné finanční odměny. Finanční prostředky jsou elementem k dosažení různých cílů a potřeb: přiměřené životní úrovně, potřeba sebeúcty, sebevědomí a náležitého postavení ve společnosti a nenasytost lidí. Peníze mohou lidi motivovat nejen proto, že je chtějí a potřebují, ale slouží jako hmatatelný prostředek uznání. Avšak u lidí, kteří pracují pouze pro peníze, nemusí své úkoly však plnit dobře, protože peníze jsou pouze jedním z faktorů, které se mohou podílet na zvyšování výkonnosti. Mezi přístupy k motivaci ve třetí kategorii patří uplatňování nefinančních motivačních faktorů, mezi které se může zařadit: uznání (je pozitivní a okamžitá zpětná vazba za splněný úkol či dobře odvedenou práci; další formou uznání je veřejná pochvala, přidělení na důležitý projekt, rozšíření pravomocí zaměstnance), samostatnost a odpovědnost (možnost činit vlastní rozhodnutí a poskytnutí větší odpovědnosti), příležitost k osobnímu rozvoji (získání nových zkušeností a rozvoje zaměstnance), úspěch (poskytnutí příležitosti a podpory pro dosažení stanovených cílů a ocenit úspěch).

Peníze jako forma odměny je velmi drahá, lidé si na peněžní odměny velmi rychle zvyknou. Motivovat lidi pouze pomocí finančních odměn vede ke spirále, kde je nutné pro dosažení stále stejného motivačního účinku investovat více a více peněz. I motivace může mít své bariéry, které mohou být v následujících situacích, a to: rozpor mezi slovy a činy, ve firmě se nekomunikuje, vytváření byrokratických pravidel, nepravdivé informace, nespravedlivá hodnocení, stanovení nejasných cílů a nedostatečné využívání schopností.

Mezi další nefinanční motivační faktory patří: smysluplná práce (pocit lidí ve smysluplnost práce, kterou vykonávají a tím se podílejí na úspěchu organizace); uznání (pocit uznání a chvály za dobře odvedenou práci); vzájemná důvěra (pocit částečné odpovědnosti a hrdosti z vykonané práce); jistota a bezpečí (pracovní klima pro lidi přátelské, se srozumitelnými, jednoduchými a poctivými pravidly, bez vážné hrozby ztráty zaměstnání či výkyvů); informovanost (potřeba mít informace o perspektivě a situaci své organizace, ale i o svých vlastních perspektivách a možnostech v dané organizaci).

Vztah mezi motivací a výkonem je důležitý pro každou organizaci. Nízký výkon podává zpravidla člověk, který je málo motivován (proč bych se snažil, když to v životě potřebovat nebudu). Ani člověk, který je vysoce motivován, dalo by se říct, až přemotivován, z pravidla nejlepší výkon nepodává. Ba dokonce ani svůj obvyklý výkon nepodává, ale výkon je horší (strašně jsem se snažil, ale nevyšlo to, zkažil jsem si to sám). Proto je potřeba najít optimální rozmezí motivovanosti, kdy člověk podává jedny z nejlepších výkonů (úkol bere jako výzvu, aby ukázal, že je dobrý, je mu šitý na míru). Toto rozmezí motivovanosti je u každého člověka individuální a s postupem času se mění.

## **Etika a CSR**

Pro dobré etické prostředí uvnitř i vně státních institucí je podmínkou zajistit kvalitní vnitřní a vnější komunikaci. Hlavním účelem této komunikace, které jsou spojeny s činností úřadů, je soubor lidí – veřejnost. Pro tento soubor lidí slouží úřady k naplňování veřejnému zájmu. Musíme se však podívat i na to, že i spolupracovníci jsou lidmi, ke kterým organizace vztahuje svou personální práci. Šetření spokojenosti státních zaměstnanců má v současné době velký význam. Mluvíme-li o lidském kapitálu, je potřeba podporovat tvořivost lidí, rozvoj i jejich iniciativu, a tím i ve státní správě měnit dynamiku organizace. Pokud se nebudou vnímat podněty a potřeby zaměstnanců bude se promarnovat značný potenciál obsažený v lidském kapitálu. O hodnotě veřejného zájmu, nestrannosti, rovnosti, respektu, úcty ke kolegům a nadřazeným a o hodnotě nezávislosti se hodně píše v etických kodexech. Z postřehů a rozhovorů se spolupracovníky vyvstává potřeba se tak chovat, a nejen o tom psát a mluvit.

V dnešním globálním světě, pokud chtějí být podniky konkurenceschopné musí nabízet jednak kvalitu své produkce, ale i vycházet z trvale platných etických principů, jak popisují Petříková, Janků a Hofbruckerová (2020, s. 107-108). Tyto etické principy vedou k harmonické vyváženosti mezi lidmi a přírodou. Uvedené aspekty spolu s akcentem do oblasti celoživotního vzdělávání zaměstnanců a zajištění jejich harmonického propojení patří a dochází k úspěšné integraci podnikových systémů řízení. Jak podnikatelské záměry i následná úspěšná realizace jsou limitovány ekonomickými možnostmi, tak i limity morálního charakteru, což si vedení úspěšných firem postupně uvědomuje. Důležitým výchozím předpokladem dlouhodobě úspěšného podnikání se tak stává etika, která jak samotnému podniku, tak i celé společnosti přináší prospěch. Komparativní výhodou na trhu se etické chování podniku postupně stává a je proto nezbytností pro trvalou úspěšnost v konkurenci ostatních, systematicky integrovat etické principy do strategických plánů. Vrcholový management ovlivňuje odpovědnost a etiku, kdy však etika a odpovědnost musí být zároveň neoddelitelnou součástí tohoto managementu.

Je nutné při formulaci obsahu etického kodexu organizace respektovat zásadu postupu od obecného ke konkrétnímu. Závazek organizace k etickému chování a prioritní etické hodnoty

by měly být jasně vymezeny úvodem. Dále konkrétní etické závazky vůči jednotlivým stakeholderům je vhodné vymežit následně. Dlouhodobé cíle a zájmy organizace je nutné postihnout zejména ve vztahu ke způsobům realizace. Závěr etického kodexu obsahuje srozumitelný a jednoduchý metodický postup pro rozhodování v etických problémech. Dále má obsahovat výhody a nevýhody etických kodexů. Mezi výhody se zařazuje: na veřejnosti i u zákazníků se zlepšuje reputace organizace; zavádění inovací jednodušeji; nežádoucí praktiky se eliminují; akceptovatelné a neakceptovatelné jednání definuje; politiku organizace v problematických otázkách morálky objasňuje; vůči ostatním zaměstnancům zabraňuje nadřazených zneužívat svého postavení; pro implementaci etického programu poskytuje základní rámec; prostřednictvím etického kodexu dává organizace najevo hodnoty v jejichž intencích se snaží fungovat; posiluje vědomí zaměstnanců a pozitivně je motivuje díky jasným pravidlům při práci v etickém prostředí. Mezi nevýhody se zařazuje: obecně zpracovaný etický kodex nepostihuje etické problémy; není užitečný u malých organizací či drobných podniků. Pokud etický program není brát jako akční nástroj, stává se prázdným dokumentem.

Vybraná organizace státní správy má zpracovaný etický kodex pracovníků a úředníků. Zákonnost při rozhodování a rovný přístup ke všem právnickým i fyzickým osobám jsou základní hodnoty, které má každý zaměstnanec organizace ctít a tvořit tak základ pro budování a udržení důvěry veřejnosti ve státní správu. Ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům je vymežit a podporovat žádoucí standardy chování zaměstnanců, což je účelem Kodexu. Věrnost zásadám práva a spravedlnosti, které vyplývají z evropského, historického a kulturního dědictví zaměstnanci zachovávají. V duchu nedotknutelných hodnot, lidských hodnot a svobodného jednání, úctu a loajalitu v České republice zachovávají, jakož i k zaměstnancům státní správy a úředníkům. Součástí Kodexu vybrané organizace státní správy jsou oblasti: Zákonnost: úkoly státní správy plní v souladu s ústavním pořádkem, zákony a právními předpisy, s právem Evropské unie a mezinárodními smlouvami. Rozhodování: zaměstnanec vždy volí nejvhodnější řešení s ohledem na veřejný zájem, okolnosti konkrétního případu a v mezích zákona. Profesionalita: výkon státní správy je službou veřejnosti, zaměstnanec vykonává svou práci na vysoké odborné úrovni, doplňovanou průběžným studiem, bez předsudků, s ochotou porozumění a s vysokou mírou slušnosti, se zásadou rovných příležitostí, nepřipouští obtěžování či diskriminaci. Nestrannost: rozhodování zaměstnance má být nestranné, objektivní a přijaté řešení v souladu s veřejným zájmem. Při rozhodování nesmí preferovat osobní či skupinové zájmy. Rychlost a efektivita: pracovní záležitosti zaměstnanec vyřizuje zodpovědně, bez zbytečných průtahů a nejpozději v zákonně stanovených lhůtách. Sřet zájmů: zaměstnanec předchází svým jednáním situacím, ve kterých by byl vystaven sřetu svého soukromého zájmu. Korupce: přijímat ani vyžadovat dary či jiná zvýhodnění v souvislosti s rozhodováním nesmí zaměstnanec. Jakékoliv podezření či korupční jednání je povinen zaměstnanec oznámit svému nadřízenému či orgánu činném v trestním řízení. Nakládání se svěřenými prostředky: v souladu s právními předpisy vynakládá zaměstnanec veškeré úsilí, aby zajistil maximálně ekonomické a efektivní spravování a využívání zařízení a finančních zdrojů, které využívá ke své práci. Mlčenlivost: pokud se zaměstnanec dozvěděl skutečnosti v souvislosti s plněním úkolu státní správy, které by mohly poškodit nebo ohrozit činnost zaměstnavatele musí zachovat mlčenlivost. Tato povinnost se nevztahuje na skutečnosti, které vedou k podezření na korupční jednání. Informování veřejnosti: v souladu s právními předpisy a při plnění svých úkolů, poskytuje zaměstnanec pravdivé a úplné informace. Informace určené veřejnosti o činnosti orgánu státní správy, plnění jeho funkcí, sděluje za organizaci zaměstnanec k tomu určený. Veřejná činnost: při výkonu veřejné správy jedná zaměstnanec politicky nestranným způsobem. Reprezentace: v zaměstnání užívá zaměstnanec oděv, který odpovídá vážnosti jeho úřadu a je adekvátní jeho práci. Při jednáních respektuje individualitu, ohleduplnost a využívá způsoby komunikace přiměřené sociálním schopnostem a komunikačním potřebám daných osob. Vymahatelnost: na zákoník práce a pracovní řád

navazuje Kodex, kdy zásadní porušování je posuzováno jako porušení pracovního řádu či zákoníku práce a z toho budou vyvozeny důsledky. Etika: zaměstnanec dodržuje zásady etiky, aktivně etické jednání podporuje a na vytváření protikorupčního jednání se podílí.

Bohatá (2021, s. 81-84) charakterizuje soubor mechanismů a nástrojů, které slouží k prevenci a potlačování etických problémů v organizaci jako etická infrastruktura. Do této infrastruktury se řadí: etické kodexy, hodnotová prohlášení, etický audit, vnitřní oznamovací mechanismy, vzdělávání a trénink etických kompetencí, etické rozhodování. Tyto nástroje odpovídají formálním mechanismům, které jsou dokumentovány, popřípadě standardizovány a mohou být nezávislým pozorovatelem verifikovány. Komunikace, dozor a sankce a pobídky jsou tři skupiny na sobě nezávislých formálních mechanismů, které hrají zásadní roli. Nejvíce viditelné jsou prvky formálního systému, ale etické infrastruktury tvoří jen vrcholek. V tomto širokém pojetí hrají mnohem vyšší váhu neformální mechanismy. Ty lze uspořádat do stejných skupin: komunikace, dozor, sankce. Projevem existujícího etického limitu na pracovišti jsou neformální mechanismy, který je charakterizován sdíleným vnímáním principů a hodnot. Efektivnost etické infrastruktury závisí na tom, zda jsou mechanismy formální a neformální, konzistentní a podporující se navzájem.

Podnikatelská etika v současném pojetí je chápána jako vědní disciplína a zároveň praktická záležitost. Jako mravně neutrální nelze chápat ekonomické chování a vyhýbat se hodnocení rozhodnutí a postojů, která byla v organizaci učiněna. Spolu s globalizací světové ekonomiky narůstá význam podnikatelské etiky. S řadou etických dilemat se potýkají multikulturní organizace. Pokud kulturní specifika, která souvisejí s etickým rozhodováním, manažeři nerespektují, ohrožují vztahy a spolupráci se stakeholdery a reputaci své organizace. Nemůže se zcela porozumět morálnímu chování jedinců organizace, pokud v rozhodování organizace není dopad na kulturní rámce rozpoznáván. Chování jednotlivce a organizace podle pravidel etiky vyžaduje podnikatelská etika, přičemž společenská odpovědnost je projevem ovlivňování zájmových skupin v okolí organizace aktivitami podnikatelského subjektu.

### **3.3 Výzkum a jeho vyhodnocení**

Výzkum se prováděl ve vybrané organizaci, která patří do systému ústředních orgánů státní správy České republiky v oblastech, které jsou vymezeny příslušnými právními dokumenty. Daná organizace je ústředním orgánem státní správy ve věcech: politiky bydlení, nájmu nebytových prostor a bytů, rozvoje bytového a nebytového fondu, stavebního řádu, územního plánování, investiční politiky, regionální politiky, vyvlastnění, veřejné dražby a realitní činnosti, pohřebnictví a cestovního ruchu.

Uváděné hodnoty získané z anonymních dotazníků jsou znázorněny v grafech pomocí relativní četnosti v číslech. Pomocí sloupcových grafů jsou představeny výsledky průzkumu, které byly získány zkoumáním, analýzou, komparací a syntézou dat z odpovědí v anonymním dotazníku na jednotlivé otázky. Číslo otázky v dotazníku odpovídají položky k jednotlivým grafům. Úplné znění dotazníku obsahuje příloha I.

#### **Rozbor dotazníkového šetření**

Výzkum v praktické části byl tvořen vlastním kvantitativním výzkumem, který byl realizován v nejmenované organizaci státní správy v Praze. Probíhal ve dnech od 27. června 2022 do 15. července 2022. Respondentů bylo vybráno 100, přičemž tato skupina byla vybrána zcela záměrně, protože se jedná o skupinu zaměstnanců státní správy, kteří mají pracovní zaměření společné, které se daného tématu týká. Vybraná cílová skupina je různorodá, vzhledem k věku a délce praxe v oboru, která byla v rozptylu méně než 1 rok až 7 a více let, ale téměř stejnorodá, co se týká dosaženého vzdělání, a to magisterský stupeň, který má drtivá většina



respondentů. Vybraným respondentům byl e-mailovou korespondencí rozeslán odkaz na online dotazník s průvodním dopisem, ve kterém byly uvedeny bližší informace. Dopis obsahoval informace o účelu zpracování dotazníkového šetření a informace o konceptu CSR. Respondenti byli ujisti o anonymitě výsledků tohoto kvantitativního šetření. Kladným faktorem byl pozitivní přístup ředitelů jednotlivých odborů, kteří realizaci tohoto šetření na svých pracovištích umožnili a podpořili. Návratnost byla 86 dotazníků zcela vyplněných, což představuje 86 %. Pro výzkumnou část diplomové práce byla použita metoda kvantitativního výzkumu, kdy je možné výsledky interpretovat v číselné podobě a pomocí grafických záznamů. Průvodní dopis k dotazníkovému šetření obsahoval: oslovení, záměr, vysvětlení konceptu CSR, instrukce pro vlastní vyplnění a dále obsahuje poděkování za spolupráci a věnovaný čas. Dotazník byl tvořen nestandardizovanými položkami (otevřenými, polootevřenými a uzavřenými) vlastní konstrukce. Dotazníkové šetření obsahovalo 24 otázek. První otázka se vztahovala k pojmu společenské odpovědnosti, zda se pracovníci s daným pojmem setkali. Možnosti odpovědi byli ano či ne. Druhá otázka se dotazovala na pohled pracovníků, zda je pro ně společenská odpovědnost důležitá. Respondenti mohli uvést odpověď pomocí škály (ano, spíše ano, spíše ne a ne). Třetí otázka řešila, zda pracovníci považují svého zaměstnavatele za společensky odpovědnou instituci – možnosti byly ano či ne. Čtvrtá otázka zjišťovala, jakým oblastem se v rámci společenské odpovědnosti organizace věnuje. Možností bylo několik (ekonomická oblast; sociální oblast; životní prostředí; životní prostředí a sociální oblast; životní prostředí a ekonomická oblast; sociální a ekonomická oblast a životní prostředí, ekonomická a sociální oblast. Pátá otázka hledala důvod výběru současného zaměstnání respondentů. Možnosti byly: dostupnost pracoviště; pracovní podmínky; plat; pracovní kolektiv; pověst instituce; benefity či možnost jiné. Šestá otázka se dotazovala pracovníků, zda by je zajímaly informace o společenské odpovědnosti a jejích aktivitách v rámci organizace – ano či ne. Sedmá otázka se dotazovala na spokojenost s pracovní dobou pracovníků – ano či ne a zároveň uvést důvody. Osmá otázka se ptala na spokojenost pracovníků s benefity, které organizace poskytuje – ano či ne a zároveň u každé odpovědi byla možnost uvést důvod. Devátá otázka byla na spokojenost s množstvím dnů dovolené, které zaměstnavatel poskytuje – ano či ne a zároveň uvést důvod. Desátá otázka se ptala na název dokumentu, ve kterém jsou vymezena pravidla chování. Jednalo se o otevřenou otázku. Jedenáctá otázka se dotazovala pracovníků na spokojenost s politikou dané organizace – ano či ne a u každé odpovědi byl prostor pro uvedení důvodu. Dvanáctá otázka zjišťovala, zda je zaměstnavatel motivuje k lepšímu přístupu k životnímu prostředí – odpovědi byly ano či ne s udáním důvodu volby odpovědi. Třináctá otázka zněla: jakým způsobem se dozvídáte o strategii společenské odpovědnosti a jejích aktivitách Vaší instituce? Možnostmi odpovědi byly: webové stránky, intranet, sociální síť, e-mail, od svého nadřízeného, ze strategických dokumentů organizace nebo možnost jiné, kde respondenti mohli uvést svou vlastní odpověď. Čtrnáctá otázka se ptala na společensky odpovědné jednání organizace a jeho pozitivního vlivu na pracovní výkon zaměstnance. Možnost odpovědi (škála). Patnáctá otázka se zajímala, zda organizace zkoumá kvalitu svých služeb občanům – odpovědi byly prostřednictvím škály. Šestnáctá otázka zjišťovala, zda zaměstnanci považují kvalitu služeb za součást CSR – možnosti odpovědi byly ano či ne. Sedmnáctá otázka se dotazovala, zda respondenti jsou motivováni zvyšovat kvalitu práce pro občany České republiky. Odpovědi byly prostřednictvím škály. Osmnáctá otázka poukazovala na to, zda organizace vytváří odpovídající podmínky pro šíření CSR a její propagaci. Odpovědi byly prostřednictvím škály. Devatenáctá otázka se dotazovala na oblasti společenské odpovědnosti, kterým by se organizace měla více zabývat. Jednalo se o otevřenou otázku s možností odpovědi vypsát. Dvacátá otázka poukazovala na aktivity společenské odpovědnosti, které respondent podporuje. Jednalo se o otevřenou otázku s možností odpovědi vypsát. Dvacátáprvní otázka se ptala na zlepšení v oblasti společenské odpovědnosti či benefit, který by organizace mohla uskutečnit. Jednalo se o otevřenou otázku s možností odpovědi

vypsát. Následovaly identifikační otázky – věk; nejvyšší dosažené vzdělání a délka praxe v organizaci.

Výsledky získané z dotazníků byly analyzovány a zaznamenány slovním hodnocením a do grafů vytvořené pomocí Microsoft Word. Na základě výzkumu a teoreticko-metodologické části byly stanoveny závěry a doporučení.

Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány prostřednictvím sloupcových grafů. V grafu 1 (příloha 2) jsou uvedeny výsledky dotazníkového výzkumu na otázku: Setkal/ (a) jste se již s pojmem společenská odpovědnost firmy / organizace? Z celkového počtu 86 respondentů (100 %) uvedlo 74 respondentů (86 %), že se s tímto pojmem setkali, naproti tomu 12 respondentů (14 %) se s pojmem společenská odpovědnost neseťkali.

V grafu 2 (příloha 3) jsou uvedeny výsledky dotazníkového výzkumu na otázku: Je pro Vás společenská odpovědnost důležitá? Z celkového počtu 86 respondentů (100 %) odpovědělo 44 respondentů (51 %), že společenská odpovědnost je pro ně důležitá. Spíše ano odpovědělo 36 respondentů (42 %) a 6 respondentů (7 %) odpovědělo, že spíše ne. Žádný z respondentů nevybral možnost ne.

V grafu 3 (příloha 4) jsou uvedeny výsledky dotazníkového výzkumu na otázku: Považujete Vaši organizaci za společensky odpovědnou instituci? Z celkového počtu 86 respondentů (100 %) považuje 22 respondentů (25 %) za společensky odpovědnou instituci, odpověď spíše ano zvolilo 42 respondentů (49 %), možnost spíše ne zvolilo 18 respondentů (21 %) a 4 respondenti (5 %) nepovažují svou instituci za společensky odpovědnou.

V grafu 4 (příloha 5) jsou uvedeny výsledky dotazníkového výzkumu na otázku: Jakým oblastem společenské odpovědnosti se věnuje Vaše organizace? Z celkového počtu 86 respondentů (100 %) 26 respondentů (30 %) vidí společenskou odpovědnost své organizace v oblastech: životního prostředí, ekonomické a sociální oblasti. Shodný počet respondentů, a to 18 (21 %) uvedlo 3 oblasti, a to: sociální oblast a ekonomická oblast; sociální oblast; ekonomická oblast. Životní prostředí a sociální oblast, kde se jejich organizace věnuje společenské odpovědnosti uvedlo 6 respondentů (7 %). Možnosti životní prostředí a ekonomickou oblast spolu s životním prostředím nevybral žádný z respondentů.

V grafu 5 (příloha 6) jsou uvedeny výsledky dotazníkového výzkumu na otázku: Jaký byl důvod výběru Vašeho současného zaměstnání? Z celkového počtu 86 respondentů (100 %) 28 (32 %) respondentů vybralo jako důvod pracovní podmínky, pro 10 respondentů (12 %) byla pověst instituce důvodem, 6 respondentů (7 %) si dané pracoviště vybralo pro jeho dostupnost. 4 respondenti (5 %) uvedli jako důvod výběru pracovní kolektiv. Shodný počet respondentů, a to 4 respondenti (5 %) vybrali jako důvod výběru současného pracoviště plat a pouze 2 respondenti (2 %) uvedli důvod výběru benefity. Možnost jiný důvod uvedlo celkem 32 respondentů (37 %). Jako jiné možnosti uvedli například: příležitost pracovat v oboru, který jsem vystudovala; práce ve prospěch společnosti a možnosti osobního rozvoje; profesní růst a pracovní náplň; náplň práce; projekt; zajímavá pracovní náplň a jistota zaměstnání ve státní správě; stabilní zaměstnavatel.

V grafu 6 (příloha 7) jsou uvedeny výsledky dotazníkového výzkumu na otázku: Zajímali by Vás více informace o strategii společenské odpovědnosti a její aktivity v rámci Vaší organizace? Z celkového počtu 86 respondentů (100 %) uvedlo 56 respondentů (65 %) ano, na rozdíl od 30 respondentů (35 %), kteří uvedli možnost ne.

V grafu 7 (příloha 8) jsou uvedeny výsledky dotazníkového výzkumu na otázku: Jste spokojen / a se svou pracovní dobou? Z celkového počtu 86 respondentů (100 %) se svou pracovní dobou je spokojeno 80 respondentů (93 %), důvodem uvádějí například: flexibilní pracovní doba; možnost chodit dříve a odcházet dříve, zajišťuje možnost postarat se o osobní věci

v odpoledních hodinách; mohu pracovat na homeoffice a sladit tak rodinu s prací; mám pružnou pracovní dobu; zejména možnost homeoffice; preferoval bych větší flexibilitu při výkonu práce z jiného místa; je do určité míry flexibilní; ano, ale přivítala bych 7 hodinový pracovní den v celé České republice; pevná část pracovní doby je od 9:00 až 14:00, zbytek pracovní doby je variabilní, jeden nedostatek je nemožnost čerpání přesčasových hodin v dalším měsíci; pružná pracovní doba maximálně vyhovuje; pružnost. 6 respondentů (7 %) není spokojeno se svou pracovní dobou, důvodem bylo například: uvítala bych pracovní dobu 37,5 h/ týden, to je zkráceno o povinnou přestávku; možnost uzavírání hodin po čtvrtletí, a ne po měsíci; potřebovala bych větší poměr homeoffice pro dojíždění;

V grafu 8 (příloha 9) jsou uvedeny výsledky dotazníkového výzkumu na otázku: Jste spokojen / a s benefity které Vám organizace poskytuje? Z celkového počtu 86 respondentů (100 %) uvedlo 50 respondentů (58 %), že je spokojeno. Mezi důvody uvádí například: vždy je prostor pro zlepšování (výše platu a odměn, vzhledem k obecné ekonomické situaci), ale aktuálně jsem spokojena a 36 respondentů (42 %) není spokojeno. Mezi důvody uvádí například: uvítala bych širší nabídku benefitů, které budou pro zaměstnance zajímavé (pružnější možnost čerpání homeoffice, příspěvek na penzijní připojištění); chtěla bych FKSP; není jich mnoho, některé z nabízených nevyužívám, uvítal bych možnost čerpání přesčasů v prvních týdnech následujícího měsíce; vzhledem k časově a finančně náročnému dojíždění by mi výrazně pomohla nějaká dotace na jízdenku; kromě stravenek benefity nejsou; pro mne jsou využitelné pouze stravenky, další benefit multi karta je pro mě naprosto nevyhovující, spíše bych upřednostnila příspěvek na jízdné; jediným benefitem jsou stravenky, což považuji za nedostatečné. Překvapuje mě například, že státní správa nepřispívá na penzijní připojištění; organizace není léta schopna zpracovat stravenkový paušál, administrativa spojená s homeoffice, který je prezentován jako benefit, je velmi náročná.

V grafu 9 (příloha 10) jsou uvedeny výsledky dotazníkového výzkumu na otázku: Jste spokojen / a s množstvím dnů dovolené, které zaměstnavatel poskytuje? Z celkového počtu 86 respondentů (100 %) je 82 respondentů (95 %) spokojeni s množstvím dnů dovolené, příkladem uváděli: standard pro státní správu; počet dní je 25 a s těmi jsem spokojena; ano, ale po vzoru korporátu by pro mě bylo více motivující, kdybych si mohla zvolit náhradní volno v měsíci za státní svátek, který padne na víkend; standardní délka dovolené pro státní zaměstnance a 4 respondenti (5 %) nejsou spokojeni.

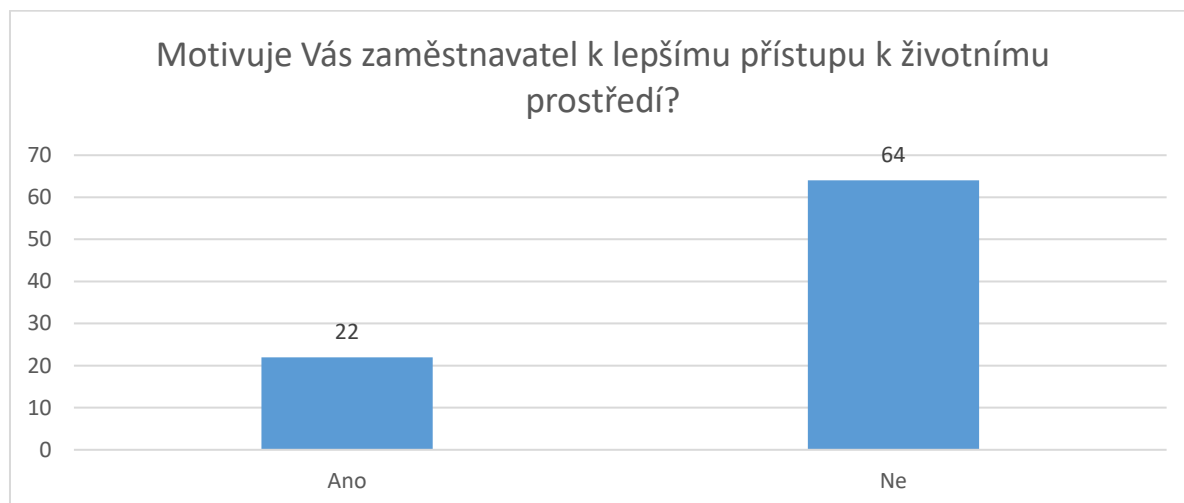
Výsledky dotazníkového výzkumu na otázku: Víte, jak se nazývá dokument, kde jsou pravidla chování vymezena? Z celkového počtu 86 respondentů (100 %) něvědělo 36 respondentů (42 %) název dokumentu, 34 respondentů (40 %) správně uvedlo název dokumentu etický kodex a špatnou odpověď uvedlo 16 respondentů (18 %), kteří uváděli například: zodpovědné chování; kolektivní smlouva; CSR, GDPR; ESG; firemní strategie; příručka CSR; strategie společenské odpovědnosti; zákon o státní službě č. 234/2014 Sb. Jednalo se o otevřenou otázku.

V grafu 10 (příloha 11) jsou uvedeny výsledky dotazníkového výzkumu na otázku: Jste spokojen / a s politikou Vaší organizace vůči zaměstnancům? Z celkového počtu 86 respondentů (100 %) je 54 respondentů (63 %) spokojeno s politikou organizace vůči zaměstnancům, příkladem uváděli: ano, i když drobné výhrady by tu byly; říkám ano, ale vždy je co na politice zlepšovat, odborné práce by se měly lépe rozložit mezi zaměstnance, aby nedocházelo k přetíženosti jen některých; ano, jen to všechno hrozně dlouho trvá; ano, ale opět je tu prostor pro zlepšení například v proplacení cestovného (projektový zaměstnanec má proplaceno pouze v ceně MHD a 32 respondentů (37 %) není spokojeno, mezi příklady uváděli: přístup k zaměstnancům je hodně rigidní, ke změnám dochází pomalu; málo benefitů, neflexibilní zaměstnavatel; minimální komunikace o změnách se zaměstnanci; netransparentní prodlužování projektových smluv, systém odměňování se liší u projektových zaměstnanců; politika organizace je vůči zaměstnancům nedůvěřivá, například homeoffice pouze pro rodiče

a to pouze jeden den v týdnu, kontrola docházky pomocí kartiček; viz nedostatečné benefity a k zaměstnancům nevýhodná personální politika včetně náborem; příliš administrativy, zdouhavá komunikace, problémy s odměňováním projektových zaměstnanců, ignorace zaměstnanců mimo Prahu; v některých případech se organizace eventuálně personální oddělení chovalo k zaměstnancům predátorsky.

V grafu 11 jsou uvedeny výsledky dotazníkového výzkumu na otázku: Motivuje Vás zaměstnavatel k lepšímu přístupu k životnímu prostředí? Z celkového počtu 86 respondentů (100 %) uvedlo 64 respondentů (74 %), že nemotivuje, příkladem uváděli například: jen částečně možnosti třídění odpadů; ano, třídíme odpad, ale motivace by mohla být větší; tříděný odpad na pracovišti a pouze 20 respondentů (26 %) uvedlo, že zaměstnavatel je motivuje k lepšímu přístupu k životnímu prostředí, mezi příklady uváděli: jedinou motivací je dostupnost košů na třídění odpadů; ne, o tomto nemám žádné informace; nijak zvlášť k tomuto tématu nedostávám informace; ne, ničím mě nemotivuje, koše na třídění považuji za standard a ne za motivaci na třídění, jinak mě nic nenapadá; třídění odpadu a zodpovědné nakládání s papírem je pro mě automatické.

Graf 11 Motivace zaměstnavatele k lepšímu přístupu k životnímu prostředí

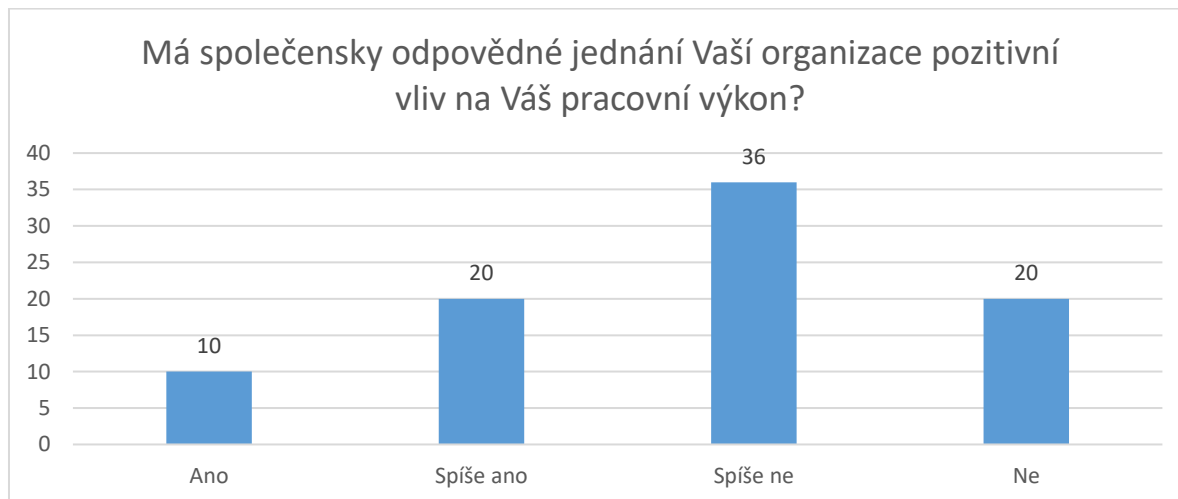


Zdroj: vlatní zpracování

V grafu 12 (příloha 12) jsou uvedeny výsledky dotazníkového výzkumu na otázku: Jakým způsobem se dozvídáte o strategii společenské odpovědnosti a jejích aktivitách Vaší organizace? Z celkového počtu 86 respondentů (100 %) 32 respondentů (37 %) se dozvídá o strategii pomocí intranetu, 12 respondentů (14 %) pomocí e-mailu, 10 respondentů (12 %) pomocí webových stránek organizace, shodně po 4 respondentech (5 %) se dozvídají o strategiích od svého nadřízeného nebo ze sociálních sítí, 2 respondenti (2 %) uvedli možnost ze strategických dokumentů organizace. 22 respondentů (25 %) uvedli jinou než nabízenou možnost, a to například: nedozvídám; od kolegů; žádným konkrétním způsobem nebo nevím.

V grafu 13 jsou uvedeny výsledky dotazníkového výzkumu na otázku: Má společensky odpovědné jednání organizace pozitivní vliv na Váš pracovní výkon? Z celkového počtu 86 respondentů (100 %) 36 respondentů (42 %) vybralo variantu spíše ne a 20 respondentů (23 %) vybralo odpověď ne. Na druhé straně vybralo 20 respondentů (23 %) spíše ano a 10 (12 %) respondentů vybralo možnost ano.

Graf 13 Vliv společensky odpovědného jednání organizace na pracovní výkon



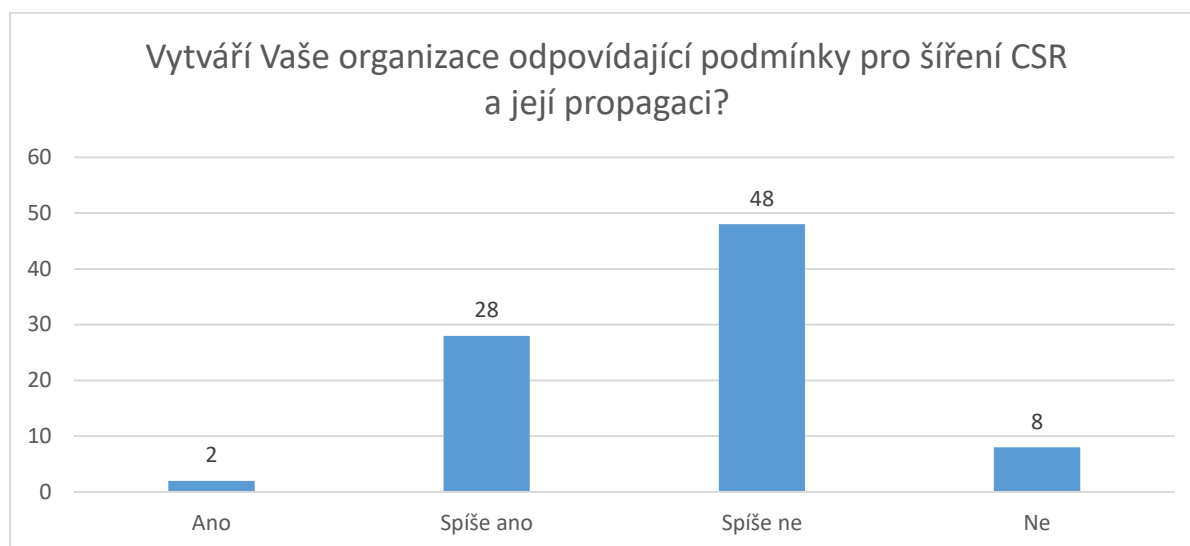
Zdroj: Vlatní zpracování

V grafu 14 (příloha 13) jsou uvedeny výsledky dotazníkového výzkumu na otázku: Považujete kvalitu služeb za součást CSR? Z celkového počtu 86 respondentů (100 %) 66 respondentů (77 %) považuje kvalitu služeb za součást CSR, 20 respondentů (23 %) nepovažuje kvalitu služeb za součást CSR.

V grafu 15 (příloha 14) jsou uvedeny výsledky dotazníkového výzkumu na otázku: Jste jako zaměstnanec organizace motivován /a zvyšovat kvalitu práce pro občany České republiky? Z celkového počtu 86 respondentů (100 %) 34 respondentů (39 %) se přiklonilo k odpovědi spíše ano a 16 respondentů (19 %) je motivováno zvyšovat kvalitu práce. Na rozdíl od 24 respondentů (28 %), kteří odpověděli spíše ne a 12 respondentů (14 %) není motivováno zvyšovat kvalitu práce.

V grafu 16 jsou uvedeny výsledky dotazníkového výzkumu na otázku: Vytváří organizace odpovídající podmínky pro šíření CSR a její propagaci? Z celkového počtu 86 respondentů (100 %) 48 respondentů (56 %) odpovědělo spíše ne a 8 respondentů (9 %) uvádí, že organizace nevytváří podmínky. Na druhé straně 28 respondentů (33 %) uvedlo odpověď spíše ano a pouze 2 respondenti (2 %) si myslí, že organizace vytváří podmínky.

Graf 16 Vytváření podmínek pro řízení CSR



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 17 (příloha 15) jsou uvedeny výsledky dotazníkového výzkumu na otázku: Zkoumá Vaše organizace kvalitu svých služeb občanům? Z celkového počtu 86 respondentů (100 %) 38 respondentů (44 %) si myslí, že spíše ano a 8 respondentů (9 %) vybralo odpověď ano. Na rozdíl od 14 respondentů (17 %), kteří vybrali odpověď ne a 26 respondentů (30 %), kteří odpověděli spíše ne.

Výsledky dotazníkového výzkumu na otázku: Jakými oblastmi společenské odpovědnosti by se měla podle Vás organizace více zabývat? Z celkového počtu 86 respondentů (100 %) uvedlo 60 respondentů (70 %) oblasti, kterými by se organizace měla více zabývat, a to například: životní prostředí, ekonomická a sociální oblast; nijak zvlášť to nesledují, je to na osobách za toto zodpovědných; nic mě nenapadá; dostupné a kvalitní bydlení, rozvoj venkova, dostupnost služeb na venkově; férové jednání k zaměstnancům; environmentální oblastí, ekologie – omezit tisk materiálů, sociální – zlepšit benefity pro zaměstnance (FKSP), lepší komunikace se zaměstnanci, přizpůsobení procesů úřadu i na přespolní zaměstnance; efektivní vynakládání prostředků z veřejných rozpočtů; hlubší kontrola realizovaných projektů z dotačních titulů; potravinová soběstačnost; oblast životního prostředí; rodině s dětmi, samoživitelům či samoživitelkám; zvýšení efektivity; vzdělávání (ekonomické); všemi oblastmi; větší důvěra; recyklace a třídění odpadů; transparentnost finančních transakcí a efektivita přenosu informací o nich, možnosti navazování a prohlubování dobrých vztahů nejen vůči široké veřejnosti či politické sféře, ale i mezi sebou navzájem v rámci organizace; transparentnost, dobré vztahy s partnery, úřední standardy, ekologie; sociální dopady a odpovědné zadávání veřejných zakázek; rovné podmínky menšin a 26 respondentů (30 %) odpovědělo, že nevědí, jakými oblastmi by se organizace měla více zabývat. Jednalo se o otevřenou otázku.

Výsledky dotazníkového výzkumu na otázku: Jaké aktivity společenské odpovědnosti Vy osobně nejvíce podporujete? Z celkového počtu 86 respondentů (100 %) 18 respondentů (21 %) podporuje sociální aktivity, 23 respondentů (27 %) osobně podporuje aktivity spojené s životním prostředím, 3 respondenti (3 %) uvedli podporu ekonomických aktivit,

8 respondentů (9 %) neví, jaké aktivity by měli podporovat a 4 respondenti (5 %) nepodporují žádné aktivity. 30 respondentů (35 %) uvedlo podporu v jiných oblastech aktivit, a to například: rovné podmínky; pochopení situace lidí, kteří žijí v obtížné situaci a zlepšení jejich životní úrovně, ekologie, upřednostování jiné dopravy než automobilové; rozvoj moderních technologií; rovnováha mezi pracovním a osobním životem; korektní a zodpovědné jednání se zákazníky a dodavateli; konec hladu; komunitní život, podpora lokálních podnikatelů, šetrné nakládání se zdroji; morálka; třídění odpadu; omezení oběhu listin – elektronizace; vzdělávání, spolupráce s lokálními institucemi státní správy; vstřícné a odpovědné chování k zákazníkům; sport; sociální začleňování. Jednalo se o otevřenou otázku.

Výsledky dotazníkového výzkumu na otázku č. 21: Napadá Vás nějaké zlepšení v oblasti společenské odpovědnosti či benefit, které by organizace mohla uskutečnit? Z celkového počtu 86 respondentů (100 %) uvedlo 20 respondentů (24 %), že nemají nápad na zlepšení, 14 respondentů (16 %) neví, jakým způsobem zlepšit oblast společenské odpovědnosti či benefitů a 7 respondentů (8 %) by chtělo rozšířit možnosti homeoffice. 45 respondentů (52 %) navrhlo zlepšení v oblasti společenské odpovědnosti či benefitů, a to konkrétně například: zlepšení komunikace; důchodové připojištění; expertní podpora pro komunitní aktivity; smlouvy s dodavateli energií, které mají zelenou energii; povinné třídění odpadu; ještě lepší sladování osobního a pracovního života; karta pro FKSP; klást větší důraz v oblasti životního prostředí; nákup elektroaut; nápadů by bylo mnoho, avšak nezdá se mi, že by organizace eventuálně její vedení mělo o tuto problematiku zájem. Zajímavé jsou například teambuildingové akce, jejímž cílem je sázení stromů, čištění přírody či podobné aktivity. Dobrým benefitem může být motivace k ekologickému a ekonomickému pracovnímu prostředí (pokud možno omezit tisk a užívání papírů, digitalizovat, kde je to reálné a možné); Placená praxe v neziskových organizacích nebo dobročinných aktivitách; příspěvek na jízdné MHD; podpora sociální odpovědnosti; zlepšení a modernizace pracovního prostředí; vzdělávání; vyhrazení pracovního času pro zaměstnance na aktivity společenské odpovědnosti; vidíme některé nedostatky (neexistující provázanost systému), ale není na nás brán zřetel (ticho po pěšině); omezení plýtvání se zdroji, využívání recyklovaných produktů a motivace zaměstnanců k ekologii; stravovací karta místo papírové formy stravenek; především by téma společenské odpovědnosti mělo být odpovídajícím způsobem šířeno v rámci organizace, aby každý zaměstnanec si byl nejen vědom společenské odpovědnosti, ale i konkrétních způsobů, jak by ji mohl či měl naplňovat. Tím by ji více lidí přijalo za svou; snížení ceny multisport.

V grafu 19 (příloha 16) jsou uvedeny výsledky dotazníkového výzkumu na otázku: Váš věk? Z celkového počtu 86 respondentů (100 %) uvedlo nejvíce respondentů, a to 38 (44 %) je ve věkové skupině 31 až 40 let, dále 28 respondentů (33 %) je ve skupině 41 až 50 let. 12 respondentů (14 %) je starší 51 let a ve věkové skupině 18 až 30 let je 8 respondentů (9 %).

V grafu 20 (příloha 17) jsou uvedeny výsledky dotazníkového výzkumu na otázku: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? Z celkového počtu 86 respondentů (100 %) vysokoškolské vzdělání převažuje, a to u 84 respondentů (98 %), pouze 2 respondenti (2 %) mají středoškolské vzdělání a vyšší odborné vzdělání nemá žádný respondent.

V grafu 21 (příloha 18) jsou uvedeny výsledky dotazníkového výzkumu na otázku: Délka praxe? Z celkového počtu 86 respondentů (100 %) 56 respondentů (65 %) uvádí délku praxe 7 a více let, 18 respondentů (21 %) má praxi 1 až 3 roky. Praxi v délce 4 až 6 let uvádí 10 respondentů (12 %) a délku praxe méně než 1 rok uvádí 2 respondenti (2 %).

## **Shrnutí praktické části a diskuse**

Tato část diplomové práce se zabývá shrnutím výsledků z kvantitativního šetření, které zodpovídají definovaný hlavní a dílčí cíl práce.

### **Cíl: Zjistit, zda mají zaměstnanci dostatek informací o CSR v rámci organizace**

Z výsledku anonymního dotazníkového šetření je patrné, že s pojmem společenská odpovědnost organizace se výrazná většina dotázaných zaměstnanců, a to 74 (86 %) setkala. Zároveň z dotazníkového šetření vyplynulo, že pro 80 respondentů (93 %) je společenská odpovědnost důležitá a 64 respondentů (74 %) považuje svou organizaci za společensky odpovědnou. Na základě kvantitativního šetření vyplynulo, že 26 respondentů (30 %) vidí společenskou odpovědnost své organizace v oblastech: životního prostředí, ekonomické a sociální a dále shodný počet respondentů, a to 18 (21 %) uvedlo další tři samostatné oblasti, a to: sociální oblast a ekonomickou oblast; sociální oblast; ekonomickou oblast. Z výsledků dotazníkového výzkumu vyplývá, že označené oblasti se vzájemně prolínají. 56 respondentů (65 %) má zájem o více informací o strategii společenské odpovědnosti a jejích aktivitách v rámci organizace. Překvapivým faktem výzkumu bylo zjištění, že pouze 34 respondentů (40 %) uvedlo správně označení etický kodex, na rozdíl od 36 respondentů (42 %), kteří název neznali a 16 respondentů (18 %) uvádělo mylné označení. Příkladem bylo: GDPR, CSR, příručka CSR, kolektivní smlouva, ...

Na základě dotazníkového šetření se o strategii společenské odpovědnosti a jejích aktivitách v organizaci zaměstnanci dozvídají nejvíce pomocí intranetu, a to 32 respondentů (37 %), dále 12 respondentů (14 %) pomocí e-mailu, pomocí webových stránek 10 respondentů (12 %), ze sociálních sítí a od svého nadřízeného se dozvídají informace shodný počet respondentů, a to 4 (5 %). Jinou, než nabízenou možnost uvedlo 22 respondentů (49 %), a to například: nedozvídám se vůbec, vím to od kolegů, žádným konkrétním způsobem, nevím o tom. Z výsledků lze dále interpretovat, že kvalitu svých služeb občanům pro nevýraznou většinu respondentů, a to 46 (53 %) organizace zkoumá. Na rozdíl od výsledků šetření, kdy 66 respondentů (77 %) považuje kvalitu služeb občanům za součást CSR. Překvapujícím výsledkem bylo zjištění, že 56 respondentů (65 %) uvádí, že organizace nevytváří odpovídající podmínky pro šíření CSR a její propagaci.

26 respondentů (30 %) odpovědělo, že neví, jakými oblastmi by se měla organizace více zabývat, avšak 60 respondentů (70 %) uvedlo různé oblasti, ve kterých by se mohla organizace v rámci společenské odpovědnosti mohla zabývat. Jsou jimi například: životní prostředí, ekonomická a sociální oblast; nijak zvlášť to nesleduji, je to na osobách za toto zodpovědných; nic mě nenapadá; dostupné a kvalitní bydlení, rozvoj venkova, dostupnost služeb na venkově; férové jednání k zaměstnancům; environmentální oblastí, ekologie – omezit tisk materiálů, sociální – zlepšit benefity pro zaměstnance (FKSP), lepší komunikace se zaměstnanci, přizpůsobení procesů úřadu i na přespolní zaměstnance; efektivní vynakládání prostředků z veřejných rozpočtů; hlubší kontrola realizovaných projektů z dotačních titulů; potravinová soběstačnost; oblast životního prostředí; rodině s dětmi, samoživitelům či samoživitelkám; zvýšení efektivity; vzdělávání (ekonomické); všemi oblastmi; větší důvěra; recyklace a třídění odpadů; transparentnost finančních transakcí a efektivita přenosu informací o nich, možnosti navazování a prohlubování dobrých vztahů nejen vůči široké veřejnosti či politické sféře, ale i mezi sebou navzájem v rámci organizace; transparentnost, dobré vztahy s partnery, úřední standardy, ekologie; sociální dopady a odpovědné zadávání veřejných zakázek; rovné podmínky menšin.



## **Cíl: Zmapovat, zda CSR motivuje zaměstnance k lepším pracovním výkonům**

Z výsledků anonymního dotazníkového šetření vyplynulo, že důvodem výběru současného zaměstnání bylo pro 28 respondentů (32 %) pracovní podmínky, pro 10 respondentů (12 %) pověst instituce, dostupnost daného pracoviště bylo pro 6 respondentů (7 %), shodný počet respondentů, a to 4 (5 %) uvedli důvod pracovní kolektiv a plat. A pouze dva respondenti uvedli jako důvod benefity. 32 respondentů (37 %) uvedlo možnost jinou, kde uváděli například: příležitost pracovat v oboru, který jsem vystudovala; práce ve prospěch společnosti a možnosti osobního rozvoje; profesní růst a pracovní náplň; náplň práce; projekt; zajímavá pracovní náplň a jistota zaměstnání ve státní správě; stabilní zaměstnavatel.

Spokojenost se svou pracovní dobou vyjádřilo v dotazníkovém šetření 80 respondentů (93 %), jako důvod uvádějí například: flexibilní pracovní doba; možnost chodit dříve a odcházet dříve, zajišťuje možnost postarat se o osobní věci v odpoledních hodinách; mohu pracovat na homeoffice a sladit tak rodinu s prací; mám pružnou pracovní dobu; zejména možnost homeoffice; preferoval bych větší flexibilitu při výkonu práce z jiného místa; je do určité míry flexibilní; ano, ale přivítala bych 7 hodinový pracovní den v celé České republice; pevná část pracovní doby je od 9:00 až 14:00, zbytek pracovní doby je variabilní, jeden nedostatek je nemožnost čerpání přesčasových hodin v dalším měsíci; pružná pracovní doba maximálně vyhovuje; pružnost. 6 respondentů (7 %) není spokojeno se svou pracovní dobou, důvodem bylo například: uvítala bych pracovní dobu 37,5 h/ týden, to je zkráceno o povinnou přestávku; možnost uzavírání hodin po čtvrtletí, a ne po měsíci; potřebovala bych větší poměr homeoffice pro dojíždění.

Organizace poskytuje benefity, se kterými je aktuálně spokojeno 50 respondentů (58 %), i když někteří uvedli, že je prostor pro zlepšování. Naopak 36 respondentů (42 %) je nespokojeno a jako důvody uvádějí například: uvítala bych širší nabídku benefitů, které budou pro zaměstnance zajímavé (pružnější možnost čerpání homeoffice, příspěvek na penzijní připojištění); chtěla bych FKSP; není jich mnoho, některé z nabízených nevyužívám, uvítal bych možnost čerpání přesčasů v prvních týdnech následujícího měsíce; vzhledem k časové a finančně náročnému dojíždění by mi výrazně pomohla nějaká dotace na jízdenku; krom stravenek benefity nejsou; pro mne jsou využitelné pouze stravenky, další benefit multi karta je pro mne naprosto nevyhovující, spíše bych upřednostnila příspěvek na jízdné; jediným benefitem jsou stravenky, což považuji za nedostatečné. Překvapuje mě například, že státní správa nepřispívá na penzijní připojištění.; organizace není léta schopna zpracovat stravenkový paušál, administrativa spojená s homeoffice, který je prezentován jako benefit, je velmi náročná.

Výrazná většina dotazovaných respondentů, a to 82 (95 %) je spokojeno s množstvím dnů dovolené. Zaměstnanci vnímají politiku organizace vůči nim za dobrou, a to 54 respondentů (63 %), i když drobné výhrady by tu byly. Ostatní respondenti, a to 28 (32 %) není spokojeno. Příkladem jsou: přístup k zaměstnancům je hodně rigidní, ke změnám dochází pomalu; málo benefitů, neflexibilní zaměstnavatel; minimální komunikace o změnách se zaměstnanci; netransparentní prodlužování projektových smluv, systém odměňování se liší u projektových zaměstnanců; politika organizace je vůči zaměstnancům nedůvěřivá, například homeoffice pouze pro rodiče a to pouze jeden den v týdnu, kontrola docházky pomocí kartiček; viz nedostatečné benefity a k zaměstnancům nevhodná personální politika včetně naborů; příliš administrativy, zdlouhavá komunikace, problémy s odměňováním projektových zaměstnanců, ignorace zaměstnanců mimo Prahu; v některých případech se organizace eventuálně personální oddělení chovalo k zaměstnancům predátorsky.

Překvapujícím zjištěním z výsledků dotazníkového šetření bylo, že 64 zaměstnanců (75 %) není zaměstnavatelem motivováno k lepšímu přístupu k životnímu prostředí. Příkladem uváděli pouze možnost třídění odpadu na pracovišti. Důležitým výsledkem bylo zjištění, že na 56 respondentů (65 %) nemá společensky odpovědné jednání organizace pozitivní vliv na jejich pracovní výkon. Organizace motivuje své zaměstnance zvyšovat kvalitu své práce pro občany České republiky, což potvrdilo 50 respondentů (58 %). Nejvíce respondentů uvedlo, a to 30 (35 %), že podporují aktivity společenské odpovědnosti v jiných oblastech, než byly nabízené, a to například: rovné podmínky; pochopení situace lidí, kteří žijí v obtížné situaci a zlepšení jejich životní úrovně, ekologie, upřednostňování jiné dopravy než automobilové; rozvoj moderních technologií; rovnováha mezi pracovním a osobním životem; korektní a zodpovědné jednání se zákazníky a dodavateli; konec hladu; komunitní život, podpora lokálních podnikatelů, šetrné nakládání se zdroji; morálka; třídění odpadu; omezení oběhu listin – elektronizace; vzdělávání, spolupráce s lokálními institucemi státní správy; vstřícné a odpovědné chování k zákazníkům; sport; sociální začleňování. Z nabízených variant plných 23 respondentů (27 %) podporuje aktivity spojené s životním prostředím a 18 respondentů (21 %) podporuje sociální aktivity.

Překvapením bylo, že 34 respondentů (40 %) nemá nápad na zlepšení v oblasti společenské odpovědnosti organizace či uskutečnění nového benefitu. 45 respondentů (52 %) navrhlo zlepšení v oblasti společenské odpovědnosti či benefitu, a to například: zlepšení komunikace; důchodové připojištění; expertní podpora pro komunitní aktivity; smlouvy s dodavateli energií, které mají zelenou energii; povinné třídění odpadu; ještě lepší sladění osobního a pracovního života; karta pro FKSP; klást větší důraz v oblasti životního prostředí; nákup elektroaut; nápadů by bylo mnoho, avšak nezdá se mi, že by organizace eventuálně její vedení mělo o tuto problematiku zájem. Zajímavé jsou například teambuildingové akce, jejímž cílem je sázení stromů, čištění přírody či podobné aktivity. Dobrým benefitem může být motivace k ekologickému a ekonomickému pracovnímu prostředí (pokud možno omezit tisk a užívání papírů, digitalizovat, kde je to reálné a možné); Placená praxe v neziskových organizacích nebo dobročinných aktivitách; příspěvek na jízdné MHD; podpora sociální odpovědnosti; zlepšení a modernizace pracovního prostředí; vzdělávání; vyhrazení pracovního času pro zaměstnance na aktivity společenské odpovědnosti; vidíme některé nedostatky (neexistující provázanost systému), ale není na nás brán zřetel (ticho po pěšině); omezení plýtvání se zdroji, využívání recyklovaných produktů a motivace zaměstnanců k ekologii; stravovací karta místo papírové formy stravenek; především by téma společenské odpovědnosti mělo být odpovídajícím způsobem šířeno v rámci organizace, aby každý zaměstnanec si byl nejen vědom společenské odpovědnosti, ale i konkrétních způsobů, jak by ji mohl či měl naplňovat. Tím by ji více lidí přijalo za svou; snížení ceny multisport.

### **3.4 Doporučení a návrh zlepšení**

Na základě výstupu z vlastního šetření a také komparací z literární rešerše bylo navrženo několik doporučení, které jsou vhodné pro zlepšení informovanosti v oblasti společenské odpovědnosti v rámci organizace státní správy a zvýšení motivace zaměstnanců k lepším pracovním výkonům v souvislosti s aplikací CSR. Mezi doporučení a návrhy zlepšení pro vybranou organizaci státní správy je zahrnuto:

- vzdělávání pracovníků v oblasti CSR, který obsahuje návrhy kurzů a seminářů;
- etický audit;
- dotazník šetření spokojenosti zaměstnanců;
- flexibilní sdílená pracovní místa;
- benefity.

## **1. Vzdělávat pracovníky v oblasti CSR**

Vzdělávat pracovníky prostřednictvím kurzů o CSR musí probíhat kontinuálně, jak se ukazují moje vlastní zkušenosti a konfrontace se spolupracovníky, které zajistí pracovníkům ve státní správě možnost více uplatňovat principy CSR, což je odrazem současného vývoje a trendů. Další vzdělávání pracovníků státní správy je možné doplňovat informacemi z internetu, letáků, školení pomocí externích lektorů. Díky systematickému a dalšímu vzdělávání pracovníků státní správy se stává živým organismem, jehož vývoj a růst jde správným směrem. Nejen studium právních norem a zákonů ale schopnost sebereflexe a etické otázky jsou nedílnou součástí dalšího rozvoje zaměstnanců státní správy. Ke zvyšování kvality zaměstnanců státní správy podle mých zkušeností napomáhá další vzdělávání v soukromých vzdělávacích institucích a vysokých školách. Zde je možné nabídnout i jiné služby mimo veřejnou správu. Ve prospěch zaměstnanců státní správy je i jiný pohled na danou problematiku, než je pohled správních úřadů. Na soukromých vzdělávacích institucích a vysokých školách, které nejsou závislé na veřejné podpoře jsou pro splnění očekávaného poslání vzdělávání ideální.

Na základě vlastních šetření a rozborů stávajících kurzů a seminářů jsem vytvořila pro představu možnosti zajištění získání potřebných znalostí a dovedností v oblasti společenské odpovědnosti organizace státní správy. Je předložen ucelený pohled na veškeré komponenty stávajících kurzů a seminářů, které zahrnují: zaměření, obsah, studijní materiály, místo a datum konání, kapacitu a délku kurzu včetně ceny.

### **Kurz Společenská odpovědnost organizace**

Zaměření kurzu: pracovníkům v oblasti společenské odpovědnosti, referentům státní správy a auditorům

Obsah: Z obsahu:

1. Den: Úvod do tématu CSR. Ucelené poznatky a základní pojmy CSR. Vývoj a historie CSR v Evropské unii a České republice. Význam a principy. Stakeholders.
2. Den: Implementace CSR do organizace. Definování zainteresovaných stran. Přínosy CSR. Systém ISO a certifikace systému managementu společenské odpovědnosti. Role státu při propagaci konceptu CSR.
3. Den: hodnocení společenské odpovědnosti. Návrhy na využití a zlepšení implementace CSR do organizace. Prezentace dosažených výsledků v oblasti společenské odpovědnosti organizace, výhody a bariéry v zavádění CSR.

Studijní materiál: publikace Společenské odpovědnosti, základní normy pro společenskou odpovědnost v ceně kurzu

Místo konání: Bruselská 9, Praha 2

Datum konání: 17. 10. 2022 – 19. 10. 2022, 8:00-15:30

Kapacita kurzu: 20-25 osob

Délka kurzu: 3 dny, rozsah 24 hodin

Cena kurzu: **9. 500,- Kč**

Zakončení kurzu: osvědčení o absolvování kurzu

### **Kurz Etika a společenská odpovědnost organizace**

Zaměření kurzu: personalistům, vedoucím pracovníkům, vrcholový management

Obsah: vznik a význam společenské odpovědnosti, udržitelný rozvoj, filantropická odpovědnost. Implementace společenské odpovědnosti. Etika v organizaci.

Místo konání: Plavecká 12, Praha 2

Datum konání: 13. 10. 2022; 14. 10. 2022

Kapacita kurzu: 15 osob

Délka kurzu: 1 den (8 hodin), 8:30-16:00

Cena kurzu: **2. 600,- Kč**

Zakončení kurzu: Osvědčení o absolvování kurzu

### **Seminář o CSR**

Zaměření semináře: referentům a vedoucím pracovníkům státní správy

Obsah: CSR a manažerské dovednosti, historie, vývoj a přínosy CSR, motivace v oblasti CSR, chování organizace a udržitelný rozvoj.

Místo konání: Magistrát hlavního města Prahy, zasedací místnost č. 21

Datum konání: 20.10.2022

Kapacita kurzu: 25 osob

Délka kurzu: 1 den (6 hodin)

Cena kurzu: **899,- Kč**

Zakončení semináře: Osvědčení o absolvování školení o CSR

### **Kurz Manažer společenské odpovědnosti organizace**

Hlavním cílem kurzu je předat ucelené poznatky a obecné informace o problematice společenské odpovědnosti organizace, přínosy společenského chování organizace a trvale udržitelný rozvoj, v oblasti CSR manažerské dovednosti, ekonomický, environmentální a sociální pilíř a standardy v oblasti CSR, praktické poznatky a implementace principů CSR do vedení organizace.

Zaměření kurzu: určen manažerům, řídicím pracovníkům, vedoucím pracovníkům a personalistům organizací.

Obsah: Z obsahu:

1. Den: Ucelené poznatky a obecné informace o problematice společenské odpovědnosti organizace. Společenská odpovědnost organizace: pojmy, principy, základní rysy, význam, vývoj a historie CSR ve světě a v České republice. Pojem stakeholder. Přínosy společenské odpovědnosti pro společnost, organizace i jednotlivce. Systémové normy CSR, mezinárodní dokumenty.

2. Den: Přínosy společenského chování organizace a trvale udržitelný rozvoj. Organizační struktura pravomocí CSR, odpovědností a úkolů. Na trvale udržitelném rozvoji organizace poslání, vize, strategie, cíle a realizace CSR z pozice manažera. Oblasti trvale udržitelného rozvoje managementu změn v situaci v České republice.
3. Den: Manažerské dovednosti a CSR. Komunikace, vedení, řízení, motivace, etika v podnikání, požadavky na řízení lidských zdrojů.
4. Den: Ekonomický, environmentální a sociální pilíř. Legislativní požadavky v oblasti ekonomické, environmentální a sociální. Metody a analýzy dat, monitorování a měření v oblasti ekonomických, ekologických a sociálních údajů.
5. Den: Standardy v oblasti CSR, praktické poznatky a implementace principů CSR do vedení organizace. Implementace CSR, certifikace CSR, přijetí konceptu CSR, stanovení cílů, strategií a implementace do řízení organizace. Monitorování a hodnocení. Auditování CSR. Státní role při propagaci konceptu CSR.

Studijní materiál: učební texty obdrží účastníci při vstupu na kurz

Místo konání: Kodaňská 38, Praha 10

Datum konání: 7. 11. 2022 – 11. 11. 2022, 9:00-16:30

Rozsah: 5 dnů, 40 hodin

Forma: prezenční

Kapacita kurzu: 10-15 osob

Cena kurzu: **16. 000,- Kč /osoba**

Zakončení kurzu: Osvědčení o absolvování kurzu

Během kurzu je zajištěno občerstvení

### **Seminář – úvod do společenské odpovědnosti**

Zaměření semináře: pro všechny, kteří mají zájem získat informace o společenské odpovědnosti organizace a být zainteresováni do plnění vize a strategie organizace v oblasti spolupráce se zainteresovanými stranami.

Obsah: seznámit účastníky semináře se základními pojmy, významem a principy CSR. Vývoj CSR. Přínosy společenského chování organizace pro společnost. Trvale udržitelný rozvoj organizace. Ekonomický, environmentální a sociální pilíř.

Studijní materiál: skripta s podklady o CSR

Místo konání: Malostranská 21, Praha 1

Datum konání: 14. 11. 2022; 16. 11. 2022

Kapacita semináře: 15-20 osob

Cena semináře: **1. 900,- Kč /osoba**

Zakončení semináře: Osvědčení o absolvování semináře

Během semináře je zajištěno malé občerstvení.

## **2. Etický audit**

Etický audit slouží ke zkvalitňování řízení v organizaci. Je to nástrojem ke kontrole, zda jsou stanovené etické zásady a nastavená pravidla v dané organizaci skutečně dodržována. Podpora naplňování cílů a implementaci etické politiky, které si organizace vytýčila. Etický audit se zaměřuje na integraci etiky do systému vládnutí, hodnotí kvalitu komunikace a vztahy se zainteresovanými stranami. Dále etický audit zahrnuje v organizaci prověřování etických standardů a systematické hodnocení etického programu. Slouží především jako zpětná vazba pro danou organizaci a klíčovým prvkem je externí verifikace. Etický audit je součástí komplexního přístupu, který zahrnuje procesy definování etického jednání. Zároveň etický audit přispívá k motivaci pracovníků ve státní správě, protože jsou pro vedení organizace důležité a názory pracovníků je zajímaví. Prostředkem, jak mít morální rizika v podniku pod dohledem je etický audit. Etický audit není zákonem předepsán, patří do skupiny nefinančních auditů a vždy záleží na vedení organizace.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynula potřeba zajištění etického auditu v organizaci státní správy ve vztahu ke společensky odpovědnému chování organizace, z důvodu zkvalitnění a kontroly řízení, naplňování cílů organizace, implementace etické politiky, nastavení podmínek pro zkvalitnění procesů CSR a pro všechny skupiny stakeholderů transparentnost. Tato transparentnost vůči zaměstnancům i komunitě je v zájmu organizace. Etický audit nabízí zpětnou vazbu vedení organizace (analýza sociálního klimatu v organizaci), kdy pozitivní vazby mezi jednotlivými skupinami prohlubuje otevřenost a dostatečná informovanost.

## **3. Dotazník – šetření spokojenosti zaměstnanců**

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynula potřeba zaměřit se na spokojenost zaměstnanců vybrané organizace státní správy a tím snížit nespokojenost a případnou fluktuaci zaměstnanců. Jedním z faktorů, které zásadně mohou ovlivnit jednotlivé sekce a výkonnost zaměstnanců a poskytovat množství praktických doporučení pro posílení motivace zaměstnanců a zlepšení fungování organizace je měření spokojenosti zaměstnanců. Rovněž je to i důležitá zpětná vazba pro vedení organizace.

Cílem šetření spokojenosti u zaměstnanců dané organizace je neustále zvyšovat loajalitu a spokojenost zaměstnanců na základě získaných a vyhodnocených informací. Správně provedené šetření má za výsledek získání podnětů pro realizaci inovací, pro řízení lidských zdrojů informace na zefektivnění, kulturu dané organizace neustále zlepšovat, pro vedení vybrané organizace státní správy získat důležitou zpětnou vazbu. Spokojenost zaměstnanců je spojena s jejich potřebami a očekáváními. Předpokladem pro úspěšnost realizace šetření spokojenosti zaměstnanců je správně zpracovaný dotazník. Cílem by měl také odpovídat rozsah dotazníku stejně jako jeho obsah. Obsah dotazníku by se mezi jednotlivými šetřeními neměl příliš měnit, aby bylo možné vyhodnocovat a sledovat trendy v oblasti spokojenosti zaměstnanců.

Zveřejněním informací o provedení šetření spokojenosti u zaměstnanců je proces zahájen. Tyto informace zveřejňuje personální odbor, který je v procesu šetření spokojenosti gestorem.

Informace obsahují: formu šetření, její účel, stanovené cíle, rámcově stanovený obsah šetření, předpokládaný termín vyhodnocení a informaci o zachování anonymity odpovědí. Šetření spokojenosti zaměstnanců je prováděno pomocí dotazníkového šetření v elektronické podobě na intranetu. Náměstci pro řízení sekcí jsou povinni informovat přímo řízené útvary o připravovaném šetření spokojenosti zaměstnanců, jeho smyslu, významu a důležitosti. Účast zaměstnanců na plánovaném šetření spokojenosti není povinná. Za kompletní realizaci a vyhodnocení dotazníkového šetření a návrh opatření odpovídá odbor personální. Každý náměstek pro řízení sekce a státní tajemník obdrží výstupy ze šetření spokojenosti zaměstnanců za jejich řízený útvar a případné návrhy opatření na zlepšení. Kompletní výsledky šetření budou zveřejněny prostřednictvím intranetu pro všechny zaměstnance dané organizace. Interval opakování šetření je 1x za kalendářní rok.

V rámci šetření spokojenosti zaměstnanosti se může organizace zaměřit na daná témata: komunikace a sdílení informací, interpersonální vztahy na pracovišti, vztah k organizaci, styl řízení, výkon práce, organizace práce, pracovní prostředí, hodnocení a odměňování, profesní rozvoj a kariérní růst, potřeby zaměstnanců, očekávání zaměstnanců, vnímání organizace ze strany zaměstnance, benefity, zda je potenciál zaměstnanců využíván, co ještě mohou zaměstnanci organizaci nabídnout ze svých schopností, dovedností a znalostí a identifikační otázky, avšak ty nesmí vést k identifikaci konkrétního zaměstnance (věk, pohlaví, délka výkonu práce, pracovní/ služební poměr, představený/ státní zaměstnec, případně útvar).

#### **4. Vznik flexibilních sdílených pracovních míst**

Sdílené pracovní místo se může považovat za novou formu zaměstnávání, která získala podporu širokou politickou podporu. Cílem sdíleného pracovního místa je zlepšit možnosti pro sladění rodinného a pracovního života a umožnit širšímu okruhu osob zapojení na trh práce. Za účelem sdíleného pracovního místa jsou využívány částečné pracovní úvazky či dohody o pracovních činnostech. Částečné pracovní úvazky v současné době převažuje jejich využívání a pomáhají na trhu práce flexibilitě. Možnost rozdělení výkonu pracovního místa mezi dva či více zaměstnanců, kteří pracují na částečné úvazky nabízí institut sdíleného pracovního místa. Tyto částečné pracovní úvazky v součtu představují plný pracovní úvazek. Spojení dvou či více pracovních úvazků do jednoho tak umožňuje zaměstnavateli nemuset provádět organizační změny. Mezi výhody sdíleného pracovního místa patří: příležitost vzniku pracovní příležitosti pro skupiny osob znevýhodněné na trhu práce (osoby se zdravotním postižením, mladé osoby bez pracovních zkušeností, osoby pečující o člena rodiny či starší osoby); možnost přizpůsobit flexibilní výkon práce časovým potřebám zaměstnance; pracovní dovednosti a znalosti z oboru zachovat či prohlubovat i během rodičovské dovolené či studia; širší možnosti zajištění pracovní síly, která nemá zájem o plný úvazek; zisk vzájemně zastupitelných zaměstnanců. Mezi nevýhody sdíleného pracovního místa patří: pro některá pracovní místa to není vhodný způsob (řídící pozice); sdílené pracovní místo může být nákladnější i náročnější na organizaci; výše pracovního příjmu nemusí být dostatečná pro zaměstnance; vysoké nároky kladeny na pracovníky při fungování sdíleného pracovního místa na schopnost vzájemné domluvy, odpovědnosti a spolupráce.

V praxi a v návaznosti na rozhovory s pracovníky vybrané organizace státní správy by sdílená pracovní místa přinášely pozitivní prvky flexibility zaměstnancům a otevírali by nové příležitosti pracovního uplnění osobám na trhu práce z rizikových skupin. Zejména rodičům s dětmi by umožnilo sdílené pracovní místo lepší sladění osobního a pracovního života, což znamená zůstat v kontaktu s pracovním prostředím a zároveň pečovat o děti. Při zvyšování věku odchodu do důchodu a stárnoucí populace se může předpokládat, že část zaměstnanců nebude schopná v předdůchodovém věku odvádět práci na plný úvazek a pro tyto zaměstnance by bylo

řešením sdílené pracovní místo. Velké pozitivum se vidí při střídání služebně staršího a služebně mladšího na pracovním místě. Zde dochází k zaučení služebně mladšího zaměstnance a plynule mu předávání zkušeností, podpora absolventů při vstupu na trh práce.

Zaměstnavatel může v rámci současné právní úpravy využít na jedno pracovní místo částečných pracovních úvazků k zaměstnávání více osob. Ohledně zavedení povinnosti vzájemné zastupitelnosti pracovníků, rozdělení náplně práce a pracovní doby samotnými zaměstnanci již existuje nová právní úprava zakotvena v zákoníku práce. Tím je v praxi možnost plně využívat výhod dané flexibilní formy zaměstnávání.

## 5. Benefity

Současná situace benefitů pro zaměstnance ve služebním i pracovním poměru ve vybrané organizaci státní správy obsahují:

Benefity pro zaměstnance ve služebním a pracovním poměru

- dovolená v délce 5 týdnů;
- s příspěvkem FKSP a zaměstnavatele stravenky v hodnotě 110 Kč (zaměstnanec platí 10 Kč);
- pružná pracovní doba (pevná pracovní doba stanovena od 9.00 až 14:30 hodin);
- homeoffice (možnost sjednání po dohodě s personálním odborem);
- v rozsahu 5 dnů za rok indispoziční volno;
- odborné vzdělávání, pokud vyžaduje charakter činnosti je možné absolvovat jazykové kurzy;
- pokud vyžaduje charakter činnosti notebook a mobilní telefon;
- možnost využívání karty multisport pro zaměstnance;
- pracoviště umístěné v centru města s širokou dopravní dostupností.

Nad rámec společných benefitů pouze pro zaměstnance ve služebním poměru:

- v rozsahu až 6 dnů za rok individuální studijní volno (pouze pro zaměstnance ve služebním poměru);
- v rozsahu 2 dnů v období 6 týdnů po narození dítěte služební volno pro otce (pouze pro zaměstnance ve služebním poměru);
- v rozsahu 1 dne volno k účasti na svatbě (pouze pro zaměstnance ve služebním poměru);
- v rozsahu 1 dne volno k uzavření registrovaného partnerství (pouze pro zaměstnance ve služebním poměru);
- v rozsahu 1 dne volno k doprovodu dítěte do základní školy v 1. den jeho povinné školní docházky a zpět (pouze pro zaměstnance ve služebním poměru);
- v rozsahu 1 dne volno k účasti na promoci (pouze pro zaměstnance ve služebním poměru);
- v rozsahu 1 dne volno k zařízení osobních záležitostí (pouze pro zaměstnance ve služebním poměru).



Dle dotazníkového šetření a z rozhovorů se zaměstnanci a dle vlastních zkušeností se navrhuje rozšíření stávajících benefitů, které jsou dosud určené pouze pro zaměstnance ve služebním poměru i pro zaměstnance v pracovním poměru. Nad rámec stávajících benefitů se doporučuje:

- příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění až do ve výši 1000 Kč v závislosti na výši platby zaměstnance;
- příspěvek ve výši 2000 Kč na oděv, který je adekvátní a odpovídá vážnosti jeho úřadu;
- poradenství či právní služby při krizových situacích (rozvod, finanční tíseň);
- zajištění péče o děti zaměstnanců (dětské skupiny pro děti od 2 do 6 let, spolupráce s okolními zařízeními);
- podpora studia zaměstnanců při zaměstnání – rozšíření stávajícího studijního volna na 10 dnů;
- zkrácené pracovní úvazky na základě požadavků a potřeb zaměstnanců s ohledem na zajištění chodu organizace.

## 4 Závěr

Pokud se skutečně mění společenská organizace na společensky odpovědnější, musí společenská odpovědnost tvořit základ organizační strategie. Práce s lidmi, podpora jejich kreativity a zájem o sebevzdělávání, podpora zájmu o organizaci a budování loajality k ní, jsou principy, na kterých dnes staví moderní organizace. Žádný jednotlivec či organizace nefunguje izolovaně, což je důvodem pro realizaci CSR.

Klíčovým aktérem společenské odpovědnosti jsou organizace státní správy. V této problematice vystupuje státní správa ve dvojí roli. Jednak by měli pro rozvoj společenské odpovědnosti vytvářet ideální podmínky, a tím občany a firmy motivovat ke společensky odpovědným aktivitám. Na druhé straně by se měli sami chovat společensky odpovědně, a tím jít příkladem. CSR se stává důležitým prostředkem nejen k tomu, aby byli dlouhodobě konkurenčně schopné firmy, ale také k tomu, aby se společnost a okolní komunity rozvíjeli trvale a úspěšně. Být společensky odpovědné je pro úspěšné firmy nutností a vývojem rozmanitých aktivit při každodenních činnostech se podílejí na zlepšování stavu společnosti a řešení celé řady společenských problémů. V praktické rovině CSR znamená, že společensky odpovědná organizace pracuje v souladu s etickými principy, podporuje region a své zaměstnance, se svými partnery udržuje dobré vztahy a minimalizuje negativní dopady na životní prostředí, aktivně zapojuje stakeholdery do rozhodování organizace. Koordinovat aktivity a dosahovat udržitelný rozvoj společnosti s využitím činností, které mají pozitivní dopady na společnost, je hlavním cílem CSR.

Problematika společenské odpovědnosti firem v posledních letech zažívá skutečnou konjunkturu a bouřlivě a exponenciálně se rozvíjí. Pro udržitelnost organizací je pojetí a význam CSR jednoznačně nezbytností. Proto je nutné opakovaně zdůrazňovat, jak je přínosné kultivovat etické myšlení při rozhodovacích procesech v organizaci, trvale zvyšovat znalosti zaměstnanců, stále a znovu vysvětlovat stupnici trvalých hodnot a tím vším podporovat společnost a rodinu. Nezjistné jednání, etické a morální hodnoty, dobrá praxe jsou vizitkou takové společnosti, ve které může žít naplno, spokojeně, důstojně a kvalitně každý člověk. Aktuální problémy světa (klimatické změny, celosvětová hospodářská krize, válečné konflikty a s tím spojená migrace, odklon od tradičních morálních hodnot, ...) vyvolávají potřebu chovat se společensky odpovědně.

Z výsledků dotazníkového šetření, z rozhovorů s respondenty a jejich vedoucími a současně z literární rešerše vyplynuly nejčastější důvody jejich nižší angažovanosti v oblasti CSR, a to: strach z byrokracie, nedostatek času a lidských zdrojů, nedostatek vnitřní motivace, obavy ze zvýšených nákladů a neznalost, jak se zapojit do procesu CSR.

V praktické části bylo nejprve vymezeno CSR v organizaci státní správy, analýza současného stavu, kdy z pohledu vlivu organizací a státní správy je velmi významné prostupování CSR. Protože tyto organizace zaměstnávají významné procento populace, tak mají nemalý vliv na své okolí, který můžeme chápat jako příklad dobré praxe a může být pro ostatní subjekty motivačním faktorem. Součástí analýzy současného stavu je vzdělávání v oblasti CSR, komunikace a CSR, oceňování a odměňování, motivace zaměstnanců a etika a CSR.

Výsledky z kvantitativního šetření, které odpovídají hlavnímu cíli, a to zjistit, zda mají zaměstnanci dostatek informací o CSR v rámci organizace vyplynulo, že s pojmem společenská odpovědnost organizace se výrazná většina zaměstnanců, a to 74 respondentů setkala. Toto zjištění odpovídalo představám, i přes to, že daná organizace státní správy není hlavním gestorem propagace CSR v České republice. Obdobné výsledky vyplynuly z dotazníkového šetření Kunz, V. (2012, s. 99) přičemž uvádí, že 73 % dotazovaných studentů VŠE mají obecnou znalost společenská odpovědnost firem. Kašparová, K., Kunz, V. (2013, s. 29) uvádějí,

že z výzkumu o znalosti konceptu CSR a jeho hlavních principů vyplynulo, že znalost konceptu CSR je vyšší u velkých podniků na rozdíl od malých a středních podniků v České republice. Výsledky ukázaly, že pouhých 37 % malých podniků s konceptem CSR se setkalo, u středních podniků má znalost o konceptu 61 % z oslovených a celých 97 % oslovených velkých podniků má o konceptu znalosti. Ivanová, K. a Bernardová, D. (2018, s. 134-135) na základě realizace elektronických dotazníků, který byl určen pro firemní partnery Olomouckého kraje uvádějí, že znalost konceptu CSR uvádí 69,23 % dotázaných respondentů.

Zároveň z dotazníkového šetření vyplynulo, že společenská odpovědnost je důležitá pro 80 respondentů (93 %) a svou organizaci za společensky odpovědnou považuje 64 respondentů (75 %). Tato informace byla zarážející, protože v dalším šetření vyplynulo, že informovanost ze strany vybraná organizace není dostatečná, protože 56 respondentů (65 %) má zájem o více informací o strategii společenské odpovědnosti a jejích aktivitách v rámci organizace. Na základě kvantitativního šetření vyplynulo, že 26 respondentů (30 %) vidí společenskou odpovědnost své organizace v oblastech: životního prostředí, ekonomické a sociální a dále shodný počet respondentů, a to 18 (21 %) uvedlo další tři samostatné oblasti, a to: sociální oblast a ekonomickou oblast; sociální oblast; ekonomickou oblast. Z výsledků dotazníkového výzkumu vyplývá, že označené oblasti se vzájemně prolínají.

Překvapivým faktem výzkumu bylo zjištění, že na otázku, jak se nazývá dokument, kde jsou vymezena pravidla chování pouze 34 respondentů (40 %) uvedlo správně označení etický kodex, na rozdíl od 36 respondentů (42 %), kteří název neznali a 16 respondentů (19 %) uvádělo mylné označení. Příkladem bylo: GDPR, CSR, příručka CSR, kolektivní smlouva, ...

Na základě dotazníkového šetření se o strategii společenské odpovědnosti a jejích aktivitách v organizaci zaměstnanci dozvídají nejvíce pomocí intranetu, a to 32 respondentů (37 %), dále 12 respondentů (14 %) pomocí e-mailu, pomocí webových stránek 10 respondentů (12 %), ze sociálních sítí a od svého nadřízeného se dozvídají informace shodný počet respondentů, a to 4 (5 %). Jinou, než nabízenou možnost uvedlo 22 respondentů (25 %), a to například: nedozvídám se vůbec, vím to od kolegů, žádným konkrétním způsobem, nevím o tom. Je překvapivé, že nejvíce respondentů uvedlo, že o aktivitách a strategiích společenské odpovědnosti dané organizace se dozvídají z intranetu, kde tyto informace jsou velmi zřídka a nedostatečně prezentovány. Z výsledků lze dále interpretovat, že kvalitu svých služeb občanům pro nevýraznou většinu respondentů, a to 46 (53 %) organizace zkoumá. Ale z dostupných dokumentů a informací nelze doložit, jakými nástroji je kvalita služeb občanům měřena. Na rozdíl od výsledků šetření, kdy 66 respondentů (77 %) považuje kvalitu služeb občanům za součást CSR. Překvapujícím výsledkem bylo zjištění, že 56 respondentů (65 %) uvádí, že organizace nevytváří odpovídající podmínky pro šíření CSR a její propagaci. Což odpovídá výsledkům dotazníkového šetření o informovanosti, kdy respondenti uváděli větší zájem o informace o aktivitách v oblasti CSR, než jím jsou předkládány.

Přímo 26 respondentů (30 %) odpovědělo přímo, že neví, jakými oblastmi by se měla organizace více zabývat, na rozdíl od toho, že 60 respondentů (70 %) uvedlo různé oblasti, ve kterých by se mohla organizace v rámci společenské odpovědnosti zabývat, ale zároveň uváděli i odpovědi, například: nijak zvlášť to nesledují, je to na osobách za toto zodpovědných či nic je nenapadá. Příklady odpovědí různých oblastí, kterými by se měla organizace zabývat: životní prostředí, ekonomická a sociální oblast; dostupné a kvalitní bydlení, rozvoj venkova, dostupnost služeb na venkově; férové jednání k zaměstnancům; environmentální oblasti, ekologie – omezit tisk materiálů, sociální – zlepšit benefity pro zaměstnance (FKSP), lepší komunikace se zaměstnanci, přizpůsobení procesů úřadu i na přespolní zaměstnance; efektivní vynakládání prostředků z veřejných rozpočtů; hlubší kontrola realizovaných projektů z dotačních titulů; potravinová soběstačnost; oblast životního prostředí; rodině s dětmi,

samoživitelům či samoživitelkám; zvýšení efektivity; vzdělávání (ekonomické); všemi oblastmi; větší důvěra; recyklace a třídění odpadů; transparentnost finančních transakcí a efektivita přenosu informací o nich, možnosti navazování a prohlubování dobrých vztahů nejen vůči široké veřejnosti či politické sféře, ale i mezi sebou navzájem v rámci organizace; transparentnost, dobré vztahy s partnery, úřední standardy, ekologie; sociální dopady a odpovědné zadávání veřejných zakázek; rovné podmínky menšin.

Výsledky z kvantitativního šetření, které odpovídají dílčímu cíli, a to zmapovat, zda CSR motivuje zaměstnance k lepším pracovním výkonům. Z výsledků anonymního dotazníkového šetření vyplynulo, že důvody výběru současného zaměstnání byly různorodé. Nejvíce respondentů, a to 32 respondentů (37 %) uvedlo možnost jiné, kde uváděli například: příležitost pracovat v oboru, který jsem vystudovala; práce ve prospěch společnosti a možnosti osobního rozvoje; profesní růst a pracovní náplň; náplň práce; projekt; zajímavá pracovní náplň a jistota zaměstnání ve státní správě; stabilní zaměstnavatel. Dále pro 28 respondentů (32 %) pracovní podmínky, pro 10 respondentů (12 %) pověst instituce, dostupnost daného pracoviště bylo pro 6 respondentů (7 %), shodný počet respondentů, a to 4 (5 %) uvedli důvod pracovní kolektiv a plat. A pouze 2 respondenti (2 %) uvedli jako důvod benefity.

Spokojenost se svou pracovní dobou vyjádřilo v dotazníkovém šetření 80 respondentů (93 %), jako důvod uváděli například: flexibilní pracovní doba; možnost chodit dříve a odcházet dříve, zajišťuje možnost postarat se o osobní věci v odpoledních hodinách; respondenti mohou pracovat na homeoffice a sladit tak rodinu s prací; mají pružnou pracovní dobu; zejména možnost homeoffice; preferovali by větší flexibilitu při výkonu práce z jiného místa; je do určité míry flexibilní; ano, ale přivítali by 7 hodinový pracovní den v celé České republice; pevná část pracovní doby je od 9:00 až 14:00, zbytek pracovní doby je variabilní, jeden nedostatek je nemožnost čerpání přesčasových hodin v dalším měsíci; pružná pracovní doba maximálně vyhovuje; pružnost. 6 respondentů (7 %) není spokojeno se svou pracovní dobou, důvodem bylo například: uvítala bych pracovní dobu 37,5 h/ týden, to je zkráceno o povinnou přestávku; možnost uzavírání hodin po čtvrtletí, a ne po měsíci; potřebovala bych větší poměr homeoffice pro dojíždění. Výsledek nebyl překvapující, vzhledem k možnostem ohledně pracovní doby, které vybraná organizace nabízí.

Organizace poskytuje benefity, se kterými je aktuálně spokojeno 50 respondentů (58 %), ale přes to někteří uvedli, že je prostor pro zlepšování v rámci organizace. Naopak 36 respondentů (42 %) je nespokojeno a jako důvody uváděli například: uvítala bych širší nabídku benefitů, které budou pro zaměstnance zajímavé (pružnější možnost čerpání homeoffice, příspěvek na penzijní připojištění); chtěla bych FKSP; není jich mnoho, některé z nabízených nevyužívám, uvítal bych možnost čerpání přesčasů v prvních týdnech následujícího měsíce; vzhledem k časově a finančně náročnému dojíždění by mi výrazně pomohla nějaká dotace na jízdenku; krom stravenek benefity nejsou; pro mne jsou využitelné pouze stravenky, další benefit multi karta je pro mne naprosto nevyhovující, spíše bych upřednostnila příspěvek na jízdné; jediným benefitem jsou stravenky, což považuji za nedostatečné. Překvapuje mě například, že státní správa nepřispívá na penzijní připojištění.; organizace není léta schopna zpracovat stravenkový paušál, administrativa spojená s homeoffice, který je prezentován jako benefit, je velmi náročná. Nebylo překvapením, že téměř polovina vidí prostor pro zlepšení ze strany zaměstnavatele, neboť jsou se stávajícím výčtem benefitů přímo nespokojeni.

Výrazná většina dotazovaných respondentů, a to 82 (95 %) je spokojeno s množstvím dnů dovolené. V rámci dalšího šetření bylo zjištěno, že je nesoulad mezi pracovním a služebním poměrem, a to právě ve dnech služebního volna, které je častěji a ve větší míře umožněno pracovníkům pod služebním poměrem na rozdíl od pracovníků pod pracovním poměrem, což by mělo být upraveno.

Zaměstnanci vnímají politiku organizace vůči nim za dobrou, a to 54 respondentů (63 %), ikdyž drobné výhrady by tu byly. Ostatní respondenti, a to 28 (32 %) nejsou spokojeni. Příkladem jsou: přístup k zaměstnancům je hodně rigidní, ke změnám dochází pomalu; málo benefitů, neflexibilní zaměstnavatel; minimální komunikace o změnách se zaměstnanci; netransparentní prodlužování projektových smluv, systém odměňování se liší u projektových zaměstnanců; politika organizace je vůči zaměstnancům nedůvěřivá, například homeoffice pouze pro rodiče a to pouze jeden den v týdnu, kontrola docházky pomocí kartiček; viz nedostatečné benefity a k zaměstnancům nevýhodná personální politika včetně náborů; příliš administrativy, zdouhavá komunikace, problémy s odměňováním projektových zaměstnanců, ignorace zaměstnanců mimo Prahu; v některých případech se organizace eventuálně personální oddělení chovalo k zaměstnancům predátorsky. Z výsledků dotazníkového šetření v rámci vybrané organizace státní správy bylo překvapující zjištění, kolik respondentů má výhrady k politice organizace nebo ji vnímají negativně. Některé výhrady poukazují na fakt, že někteří zástupci organizace nepostupují podle norem etického kodexu, který má organizace platný.

Překvapujícím zjištěním z výsledků dotazníkového šetření bylo, že 64 zaměstnanců (75 %) není zaměstnavatelem motivováno k lepšímu přístupu k životnímu prostředí. Příkladem uváděli pouze možnost omezeného třídění odpadu na pracovišti. V rámci CSR vyvíjí zaměstnavatel minimální aktivity v souvislosti s motivací k lepšímu přístupu k životnímu prostředí zaměstnanců.

Důležitým výsledkem bylo zjištění, že na 56 respondentů (65 %) nemá společensky odpovědné jednání organizace pozitivní vliv na jejich pracovní výkon. Při dalším šetření by bylo vhodné se zaměřit na to, jaké společensky odpovědné jednání organizace by mělo pozitivní vliv na pracovní výkon zaměstnanců. Organizace motivuje své zaměstnance zvyšovat kvalitu své práce pro občany České republiky, což potvrdilo 50 respondentů (58 %). Pro zlepšení kvality práce pro občany České republiky by měla organizace zjistit, co motivuje její zaměstnance, například prostřednictvím dotazníku šetření spokojenosti zaměstnanců.

Nejvíce respondentů uvedlo, a to 30 (35 %), že podporují aktivity společenské odpovědnosti v jiných oblastech, než byly nabízené, a to například: rovné podmínky; pochopení situace lidí, kteří žijí v obtížné situaci a zlepšení jejich životní úrovně, ekologie, upřednostňování jiné dopravy než automobilové; rozvoj moderních technologií; rovnováha mezi pracovním a osobním životem; korektní a zodpovědné jednání se zákazníky a dodavateli; konec hladu; komunitní život, podpora lokálních podnikatelů, šetrné nakládání se zdroji; morálka; třídění odpadu; omezení oběhu listin – elektronizace; vzdělávání, spolupráce s lokálními institucemi státní správy; vstřícné a odpovědné chování k zákazníkům; sport; sociální začleňování. Z nabízených variant plných 23 respondentů (27 %) podporuje aktivity spojené s životním prostředím a 18 respondentů (21 %) podporuje sociální aktivity. Výsledek tohoto šetření by měl být pro vybranou organizaci přínosem, a to z důvodu toho, že zaměstnanci podporují aktivity společenské odpovědnosti v různých oblastech.

Překvapením bylo, že 34 respondentů (40 %) nemá nápad na zlepšení v oblasti společenské odpovědnosti organizace či uskutečnění nového benefitu. 45 respondentů (52 %) navrhlo zlepšení v oblasti společenské odpovědnosti či benefitu, a to například: zlepšení komunikace; důchodové připojištění; expertní podpora pro komunitní aktivity; smlouvy s dodavateli energií, které mají zelenou energii; povinné třídění odpadu; ještě lepší sladění osobního a pracovního života; karta pro FKSP; klást větší důraz v oblasti životního prostředí; nákup elektroaut; nápadů by bylo mnoho, avšak nezdá se mi, že by organizace eventuálně její vedení mělo o tuto problematiku zájem. Zajímavé jsou například teambuildingové akce, jejímž cílem je sázení stromů, čištění přírody či podobné aktivity. Dobrým benefitem může být motivace k ekologickému a ekonomickému pracovnímu prostředí (pokud možno omezit tisk a užívání papírů, digitalizovat, kde je to reálné a možné); Placená praxe v neziskových organizacích nebo

dobročinných aktivitách; příspěvek na jízdné MHD; podpora sociální odpovědnosti; zlepšení a modernizace pracovního prostředí; vzdělávání; vyhrazení pracovního času pro zaměstnance na aktivity společenské odpovědnosti; vidíme některé nedostatky (neexistující provázanost systému), ale není na nás brán zřetel (ticho po pěšině); omezení plýtvání se zdroji, využívání recyklovaných produktů a motivace zaměstnanců k ekologii; stravovací karta místo papírové formy stravenek; především by téma společenské odpovědnosti mělo být odpovídajícím způsobem šířeno v rámci organizace, aby každý zaměstnanec si byl nejen vědom společenské odpovědnosti, ale i konkrétních způsobů, jak by ji mohl či měl naplňovat. Tím by ji více lidí přijalo za svou.

Na základě výstupu z vlastního dotazníkového šetření a také komparací z literární rešerše bylo navrženo několik opatření, které jsou vhodné pro zlepšení informovanosti v oblasti CSR v rámci vybrané organizace státní správy prostřednictvím navržených kurzů a seminářů. Druhým doporučením je zařazení etického auditu do plánů organizace v rámci kontrolního systému. V současné době je větší požadavek na kontrolu naplňování etických kritérií, při jejichž podcenění může vzniknout sociální neklid v organizaci, způsobit ekonomické škody a poškodit image organizace. Pozitivum etického auditu je především zpětná vazba pro vedení organizace, která firemní prostředí pomáhá ozdravit. Třetím doporučením je příprava a uskutečnění dotazníkového šetření, které cílí na spokojenost zaměstnanců v oblastech: komunikace a sdílení informací, interpersonální vztahy na pracovišti, vztah k organizaci, styl řízení, výkon práce, organizace práce, pracovní prostředí, hodnocení a odměňování, profesní rozvoj a kariérní růst, potřeby zaměstnanců, očekávání zaměstnanců, vnímání organizace ze strany zaměstnance, benefity, zda je potenciál zaměstnanců využíván, co ještě mohou zaměstnanci organizaci nabídnout ze svých schopností, dovedností a znalostí a identifikační otázky. Čtvrtým doporučením je vznik flexibilních sdílených pracovních míst. Cílem sdíleného pracovního místa je zlepšit možnosti pro sladění rodinného a pracovního života a umožnit širšímu okruhu osob zapojení na trh práce. Pátým doporučením je systém benefitů a jeho možnost rozšíření. Z výzkumného šetření vyplynulo, že současný systém benefitů je diskriminační k pracovníkům v pracovním poměru na rozdíl od zaměstnanců ve služebním poměru. Z uvedeného důvodu je navrženo doporučení pro organizaci sjednotit benefity pro pracovní a služební poměr a zároveň rozšíření možností využití dalších benefitů.

Je třeba ocenit přístup organizace státní správy, která zavádí koncept společenské odpovědnosti do praxe aktivně, vyvíjí podnětné a zajímavé aktivity v jednotlivých oblastech CSR a komunikuje se svými stakeholdery. V dané oblasti využívá nejnovější poznatky, díky nimž se snaží nové postupy a opatření vyvíjet. Názory, myšlenky a zkušenosti se mohou stát cenným zdrojem pro formulaci nejlepší praxe a tím může organizace přispívat k rozšíření poznání společensky odpovědného chování.

# Literatura

## Odborné knihy

ADÁMEK, P. *Společenská odpovědnost firem, neziskového sektoru a veřejné správy: distanční studijní text*. Karviná: Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2019. 168 stran. ISBN 978-80-7510-370-3.

ARMSTRONG, M. *Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. Přeložil Zdeněk GALANDR. 1. vyd. Brno: Lingea, 2020. 176 s. ISBN 978-80-7508-621-1.

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, V. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2018. 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6.

BOHATÁ, M. *Podnikatelská a hospodářská etika a její vývoj v České republice*. 1. vyd. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2020. 125 s. ISBN 978-80-88018-32-2.

BOHATÁ, M. *Etika a integrita ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2021. 175 s. ISBN 978-80-271-3311-6.

DAIM, U. T. *Innovation Management in the Intelligent World Cases and Tools*. Cham: Springer, 2020. 321 s. ISBN 978-3-030-58301-9.

DVOŘÁKOVÁ, M., KOLÁŘ, Z., TVRZOVÁ, I., VÁŇOVÁ, R. *Základní učebnice pedagogiky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 248 s. ISBN 978-80-247-5039-2.

HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, L. *Komunikační dovednosti*. Praha: VŠEM, 2014. 124 s. ISBN 978-80-87839-15-7.

CHOUINARD, Y. a STANLEY, V. *Zodpovědná firma: jak podnikat tak, aby to bylo prospěšné nejen vlastníkům, ale i ostatním lidem a planetě*. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2014. 184 s. ISBN 978-80-87917-12-1.

IVANOVÁ, K. a BERNARDOVÁ, D. *Etika a společenská odpovědnost organizací (CSR)*. 1. vyd. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s., 2018. 147 s. ISBN 978-80-7455-092-8.

JINDŘICHOVSKÁ, I. a kol. *Etika podnikání*. 1. vyd. Praha: VŠEM, 2014. 214 s. ISBN 978-80-87839-38-6.

JONES, D. *Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2014. 192 s. ISBN 978-80-7261-269-7.

KAŠPAROVÁ, K. a KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.

KRÁTKÝ, I., BOTEK, M., HRŮZOVÁ, H. Manažerské dovednosti. 2. vyd. Praha: VŠEM, 2012. 182 s. ISBN 978-80-86730-96-7.

KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

LEGNEROVÁ, K. a DOHNALOVÁ, M. *Společensky odpovědné podnikání*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2018. 78 stran. ISBN 978-80-7598-055-7.

MAREŠ, J. *Pedagogická psychologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2013. 704 s. ISBN 978-80-262-0174-8.

Národní informační středisko podpory kvality. *Tipy a triky-společenská odpovědnosti pro malé a střední podniky*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2014, 23 s. ISBN 978-80-02-02559-7.

Národní středisko podpory kvality. *Příručka CSR pro veřejnou správu aneb jak se chovat společensky odpovědně*. 1. vyd. Praha: Národní středisko podpory kvality, 2016. 36 s. ISBN 978-80-02-02702-7.

PETŘÍKOVÁ, R., JANKŮ, Š. a HOFBRUCKEROVÁ, Z. *Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2020. 192 s. ISBN 978-80-88260-43-1.

ROTHAERMEL, F. T. *Strategic Management 5th edition*. New York: McGraw-Hill Education, 2021. ISBN 978-1-260-57123-3.

ŠUBRT, B. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2018. 576 s. ISBN 978-80-7554-138-3.

TETŘEVOVÁ, L. a kol. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3.

SCHÜZ, M., NOVÝ, I., KUČERA, D. *Dlouhodobá podniková odpovědnost a etika v manažerském vzdělávání*, 1. vyd. Praha: Oeconomica, Vysoká škola ekonomická, 2015. 192 s. ISBN 978-80-245-2121-3.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

VNOUČKOVÁ, L., URBANCOVÁ, H. *Rozvoj lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: VŠEM, 2015. 131 s. ISBN 978-80-87839-55-3.

## **Internetové zdroje**

Ministerstvo pro místní rozvoj: *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR: Rovnost žen a mužů*. [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2022 [cit. 31.08.2022]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/urad/rovnost-zen-a-muzu>.



Zákony pro lidi. *Zákony pro lidi [online]*. Praha, 2022 [cit. 2022-08-18]. Dostupné z [www.https://www.zakonyprolidi.cz/cs//2014-234](https://www.zakonyprolidi.cz/cs//2014-234).

PPROPO: *Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce [online]*. Praha: Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců, 2022 [cit. 31.08.2022]. Dostupné z: [https://ppropo.mpsv.cz/zakon\\_262\\_2006](https://ppropo.mpsv.cz/zakon_262_2006).

MPSV: Ministerstvo práce a sociálních věcí. Nařízení vlády č. 341/2017 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě [online]. Praha: MPSV, 2022 [cit. 31.08.2022]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/977619/3.%29+Na%C5%99%C3%ADzen%C3%AD+vl%C3%A1dy+%C4%8D.+341\\_2017+Sb..pdf/ec05f35a-59aa-d0cf-975c-14ffecd82593](https://www.mpsv.cz/documents/20142/977619/3.%29+Na%C5%99%C3%ADzen%C3%AD+vl%C3%A1dy+%C4%8D.+341_2017+Sb..pdf/ec05f35a-59aa-d0cf-975c-14ffecd82593)

PPROPO: *Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců. Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě [online]*. Praha: Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců, 2022 [cit. 31.08.2022]. Dostupné z: [https://ppropo.mpsv.cz/narizeni\\_vlady\\_222\\_2010](https://ppropo.mpsv.cz/narizeni_vlady_222_2010)

## Seznam přílohy

|  |       |
|--|-------|
| Příloha 1 Formulář použitého dotazníku .....                                     | V     |
| Příloha 2 Graf 1 Pojem společenská odpovědnost.....                              | X     |
| Příloha 3 Graf 2 Důležitost společenské odpovědnosti .....                       | X     |
| Příloha 4 Graf 3 Společensky odpovědná organizace .....                          | XI    |
| Příloha 5 Graf 4 Oblasti společenské odpovědnosti organizace .....               | XI    |
| Příloha 6 Graf 5 Důvod výběru současného zaměstnání .....                        | XII   |
| Příloha 7 Graf 6 Informace o strategii společenské odpovědnosti organizace ..... | XII   |
| Příloha 8 Graf 7 Spokojenost s pracovní dobou .....                              | XIII  |
| Příloha 9 Graf 8 Spokojenost s benefity.....                                     | XIII  |
| Příloha 10 Graf 9 Spokojenost s množstvím dnů .....                              | XIV   |
| Příloha 11 Graf 10 Spokojenost s politikou organizace vůči zaměstnancům.....     | XIV   |
| Příloha 12 Graf 12 Strategie společenské odpovědnosti organizace – způsob .....  | XV    |
| Příloha 13 Graf 14 Kvalita služeb jako součást CSR.....                          | XV    |
| Příloha 14 Graf 15 Motivace zaměstnance zvyšovat kvalitu služeb .....            | XVI   |
| Příloha 15 Graf 17 Zkoumání kvality služeb občanům .....                         | XVI   |
| Příloha 16 Graf 19 Věk .....   | XVII  |
| Příloha 17 Graf 20 Nejvyšší dosažené vzdělání.....                               | XVII  |
| Příloha 18 Graf 21 Délka praxe .....   | XVIII |

Příloha 1

Dobrý den,

jsem studentkou druhého ročníku magisterského studia Vysoké školy ekonomie a managementu v Praze. Dovoluji si Vás požádat o spolupráci při realizaci průzkumného šetření na téma: „Společenská odpovědnost vybrané organizace státní správy“. Prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce.

Dotazník je zcela anonymní a získaná data budou využita pouze pro potřeby této diplomové práce. Označte prosím jednu odpověď z nabízených možností, pokud v textu nebude uvedeno jinak.

Cílem práce je zjistit, zda mají zaměstnanci dostatek informací o společenské odpovědnosti v rámci Vaší organizace a zda je společenská odpovědnost motivuje k lepším pracovním výkonům.

Předem Vám děkuji za trpělivost, ochotu a spolupráci.

### **Vysvětlení konceptu CSR:**

MPO, které je národním gestorem v oblasti společenské odpovědnosti organizací (CSR) v ČR, definuje CSR jako dobrovolný závazek organizace zohledňovat při svém rozhodování a každodenních činnostech potřeby svých zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a dalších aktérů, jichž se její činnost dotýká, ať již přímo či nepřímo. CSR představuje průřezovou problematiku, která se dotýká aspektů ekonomických, sociálních i environmentálních.

#### **1. Setkal (a) jste se již s pojmem společenská odpovědnost firmy/organizace?**

- Ano
- Ne

#### **2. Je pro Vás společenská odpovědnost důležitá?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

#### **3. Považujete Vaši organizaci za společensky odpovědnou instituci?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**4. Jakým oblastem společenské odpovědnosti se věnuje Vaše organizace?**

- Ekonomická oblast
- Sociální oblast
- Životní prostředí
- Životní prostředí a sociální oblast
- Životní prostředí a ekonomická oblast
- Sociální a ekonomická oblast
- Životní prostředí, ekonomická a sociální oblast

**5. Jaký byl důvod výběru Vašeho současného zaměstnání?**

- Dostupnost pracoviště
- Pracovní podmínky
- Plat
- Pracovní kolektiv
- Pověst instituce
- Benefity
- Jiné (uved'te):

**6. Zajímaly by Vás více informace o strategii společenské odpovědnosti a její aktivity v rámci Vaší organizace?**

- Ano
- Ne

**7. Jste spokojen/ a se svojí pracovní dobou?**

- Ano (uved'te důvod):
- Ne (uved'te důvod):

**8. Jste spokojen/ a s benefity, které Vám Vaše organizace poskytuje?**

- Ano (uved'te důvod):
- Ne (uved'te důvod):

**9. Jste spokojen/ a s množstvím dnů dovolené, které zaměstnavatel poskytuje?**

- Ano (uved'te důvod):
- Ne (uved'te důvod):

**10. Víte, jak se nazývá dokument, kde jsou pravidla chování vymezena? Uved'te:**

**11. Jste spokojen/a s politikou Vaší organizace vůči zaměstnancům?**

- Ano (uved'te důvod):
- Ne (uved'te důvod):

**12. Motivuje Vás zaměstnavatel k lepšímu přístupu k životnímu prostředí?**

- Ano (uved'te důvod):
- Ne (uved'te důvod):

**13. Jakým způsobem se dozvídáte o strategii společenské odpovědnosti a jejích aktivitách Vaší organizace?**

- Webové stránky
- Intranet
- Sociální sítě
- E-mail
- Od svého nadřízeného
- Ze strategických dokumentů MMR
- Jiné (uved'te):

**14. Má společenské odpovědné jednání Vaší organizace pozitivní vliv na Váš pracovní výkon?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**15. Zkoumá Vaše organizace kvalitu svých služeb občanům?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**16. Považujete kvalitu služeb za součást CSR?**

- Ano
- Ne

**17. Jste jako zaměstnanec v rámci Vaší organizace motivován/a zvyšovat kvalitu práce pro občany ČR?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**18. Vytváří Vaše organizace odpovídající podmínky pro šíření CSR a její propagaci?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**19. Jakými oblastmi společenské odpovědnosti by se měla podle Vás organizace více zabývat?  
Uveďte:**

**20. Jaké aktivity společenské odpovědnosti Vy osobně nejvíce podporujete? Uveďte:**

**21. Napadá Vás nějaké zlepšení v oblasti společenské odpovědnosti či benefit, který by Vaše organizace mohla uskutečnit? Uveďte:**

**22. Jaký je Váš věk?**

- 18–30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- 51 a více let

**23. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské

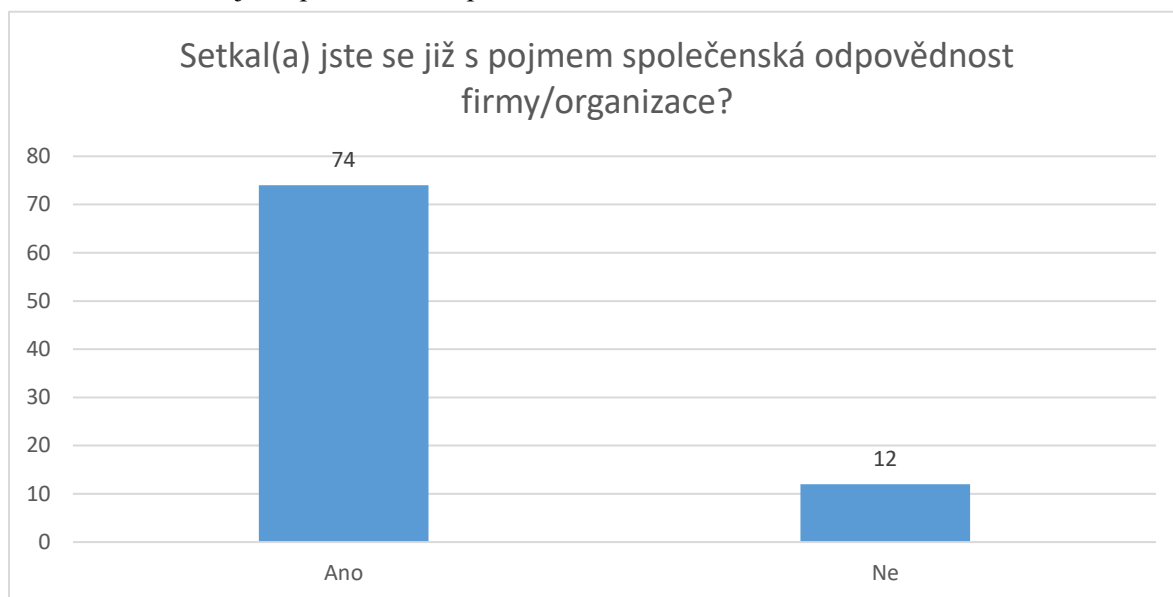
**24. Jaká je délka Vaší praxe na pozici?**

- Méně než 1 rok
- 1–3 roky
- 4–6 let
- 7 a více let

Děkuji Vám za Váš čas věnovaný vyplňování dotazníku.

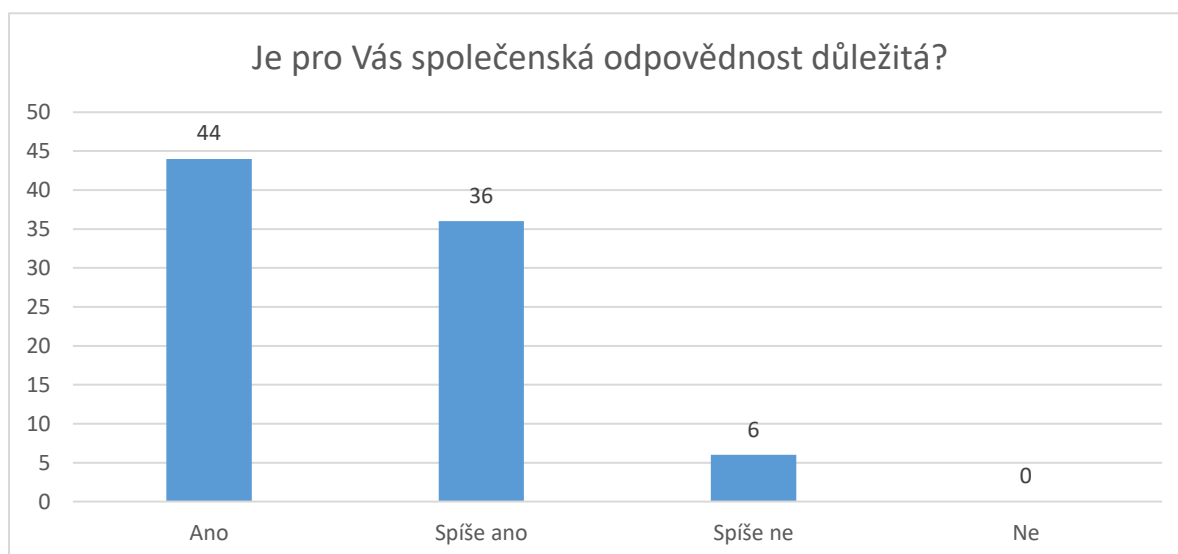
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2 Graf 1 Pojem společenská odpovědnost



Zdroj: vlastní zpracování

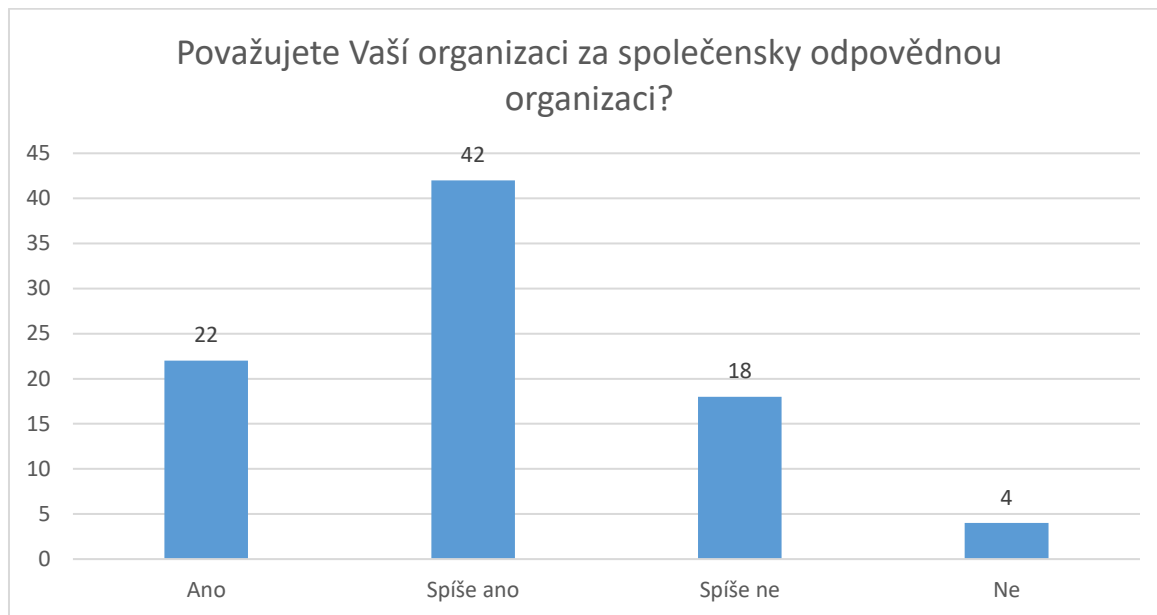
Příloha 3 Graf 2 Důležitost společenské odpovědnosti



Zdroj: vlastní zpracování

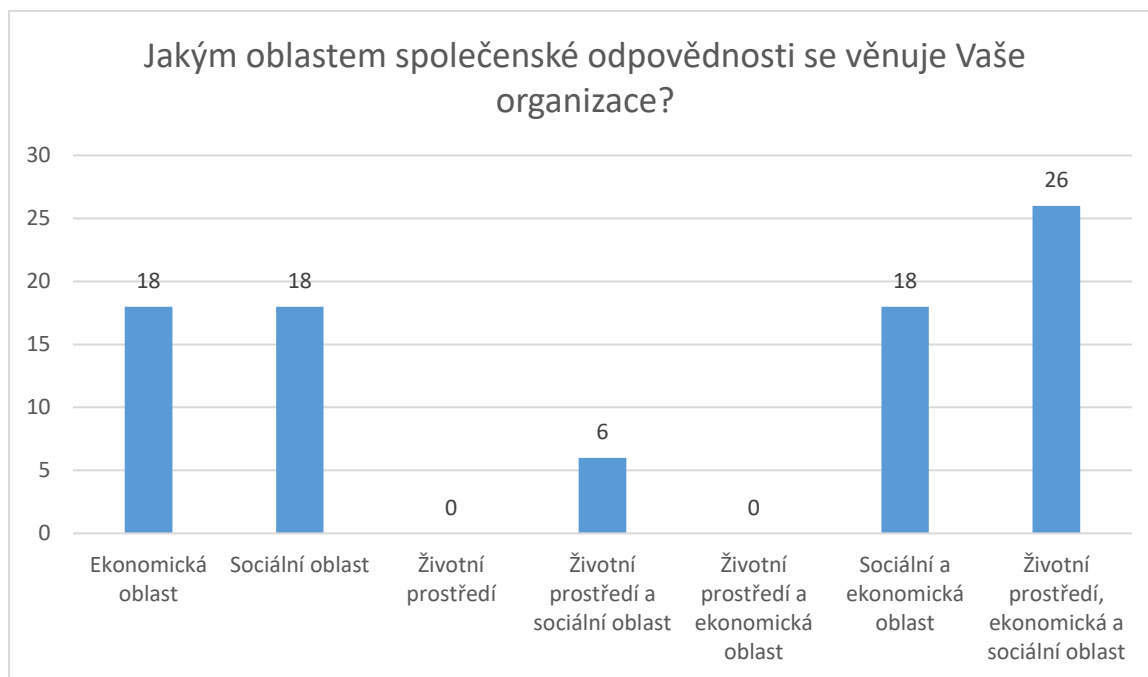


Příloha 4 Graf 3 Společensky odpovědná organizace



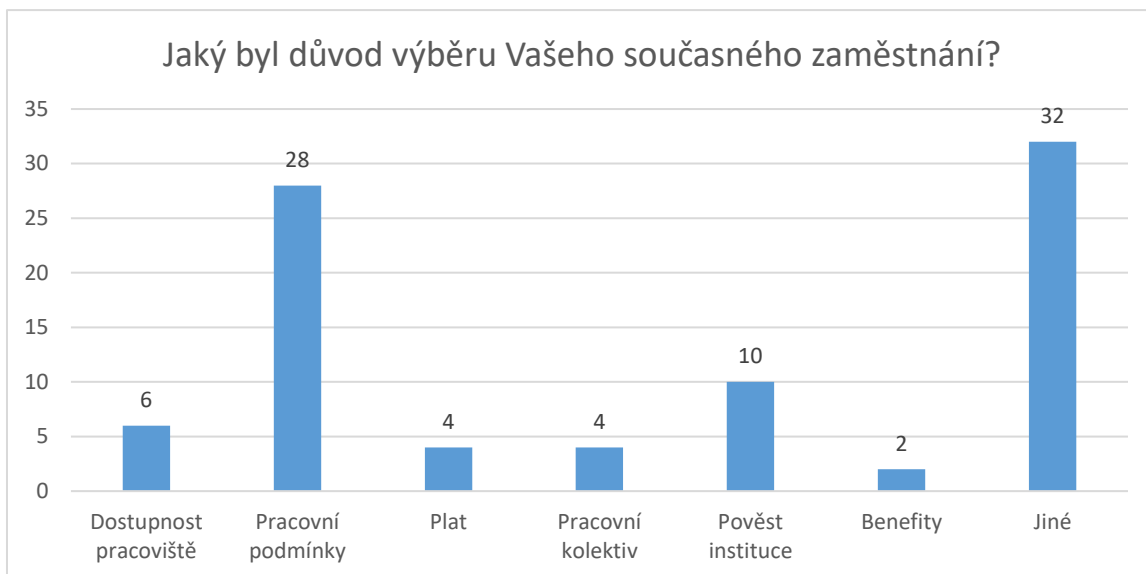
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5 Graf 4 Oblasti společenské odpovědnosti organizace



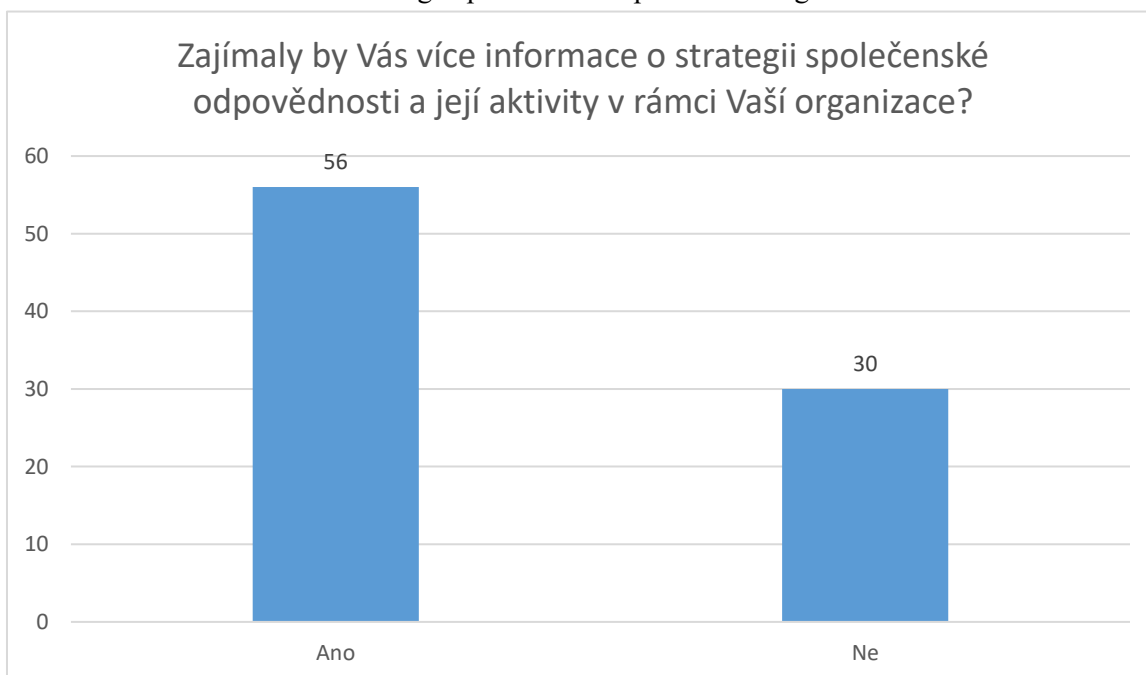
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 6 Graf 5 Důvod výběru současného zaměstnání



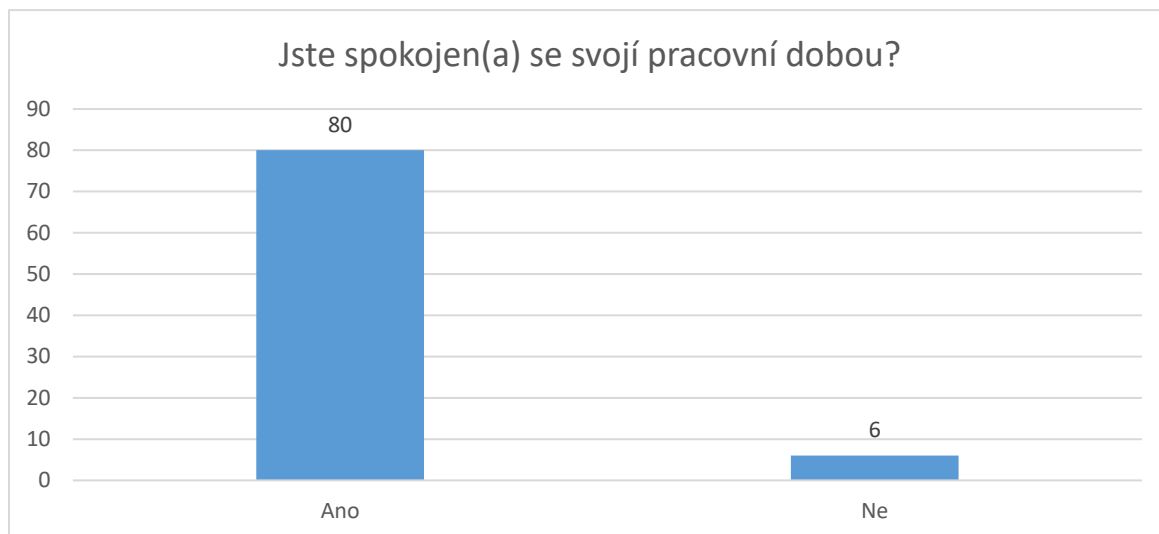
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7 Graf 6 Informace o strategii společenské odpovědnosti organizace



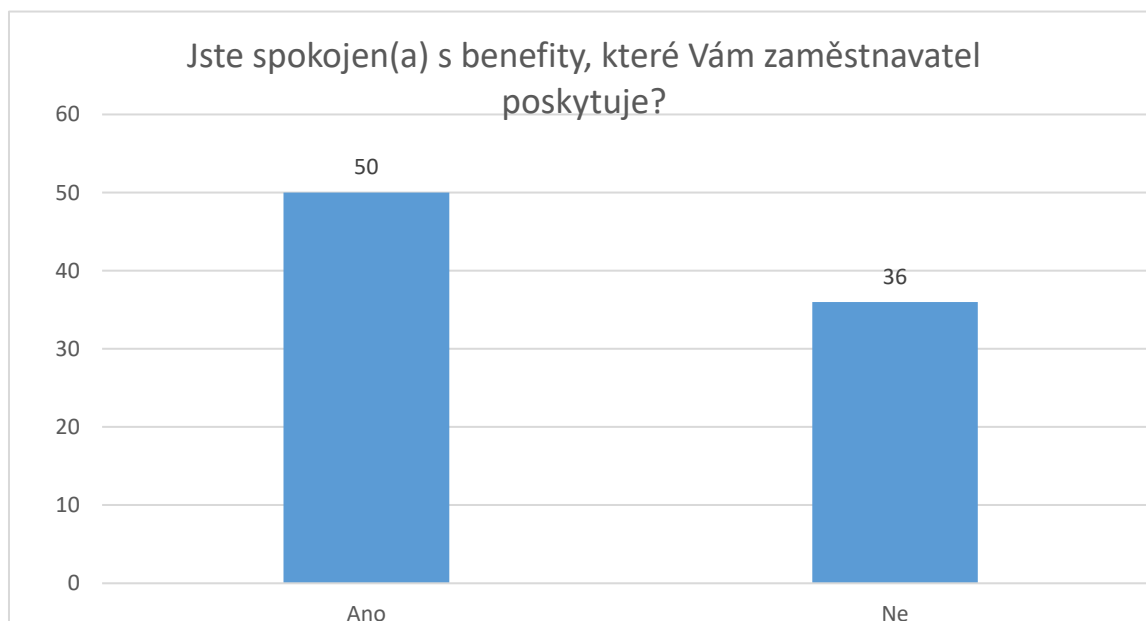
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 8 Graf 7 Spokojenost s pracovní dobou



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 9 Graf 8 Spokojenost s benefity



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 10 Graf 9 Spokojenost s množstvím dnů dovolené



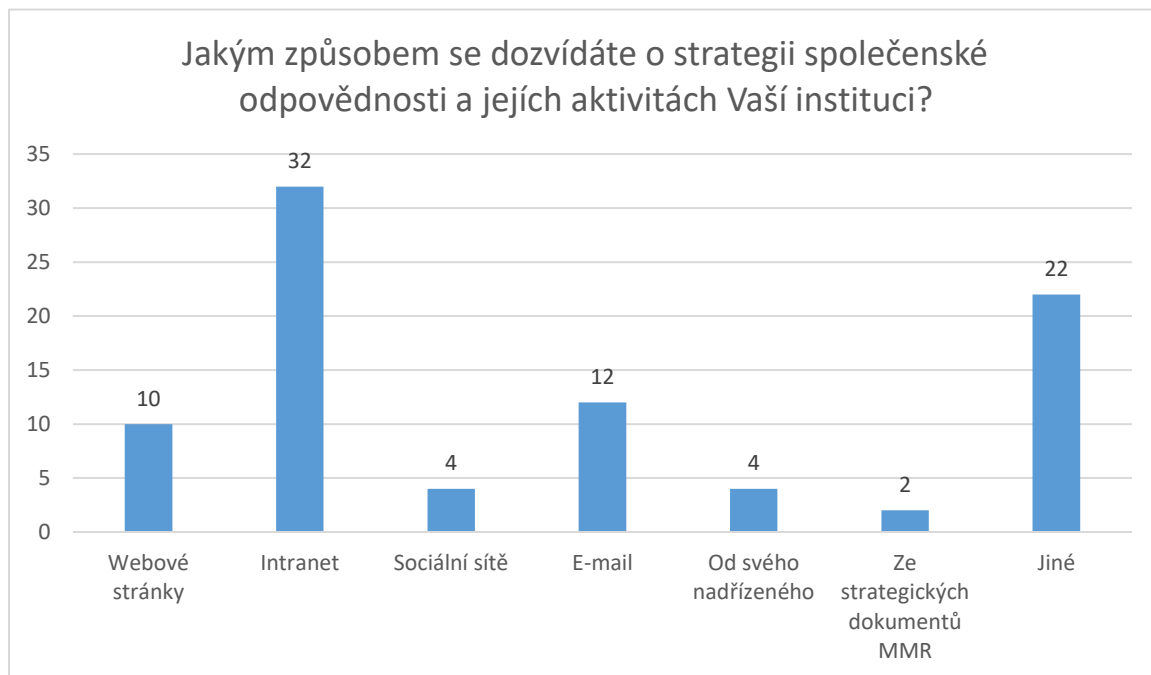
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 11 Graf 10 Spokojenost s politikou organizace vůči zaměstnancům



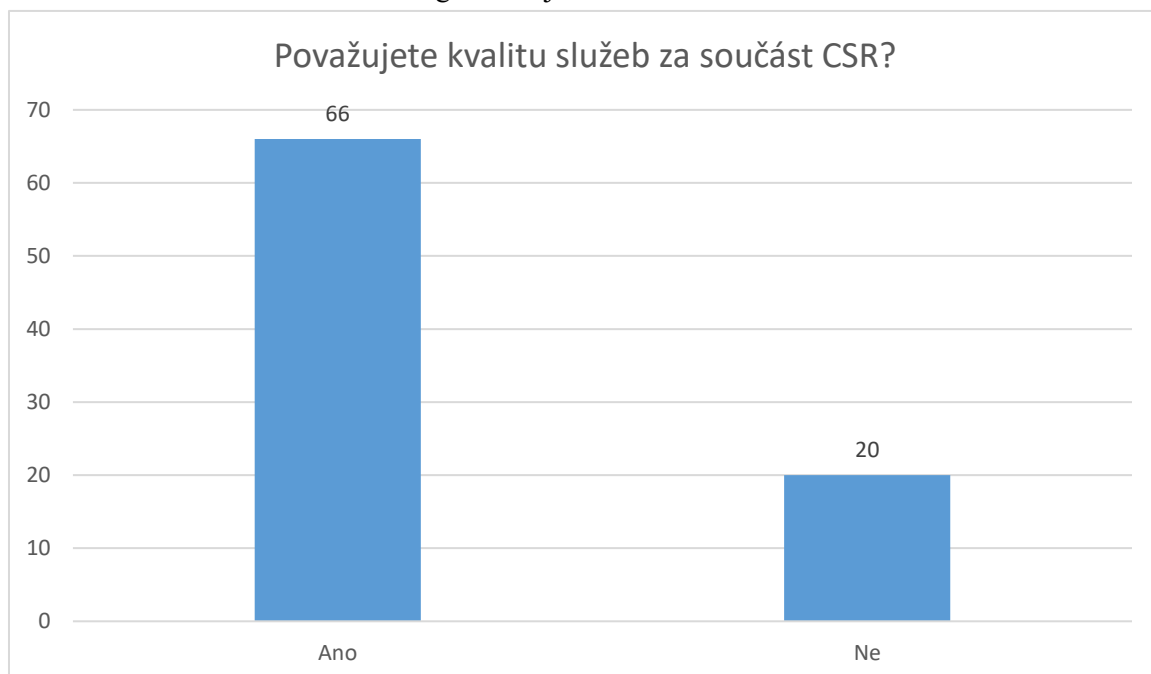
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 12 Graf 12 Strategie společenské odpovědnosti a její aktivity – způsoby šíření informací



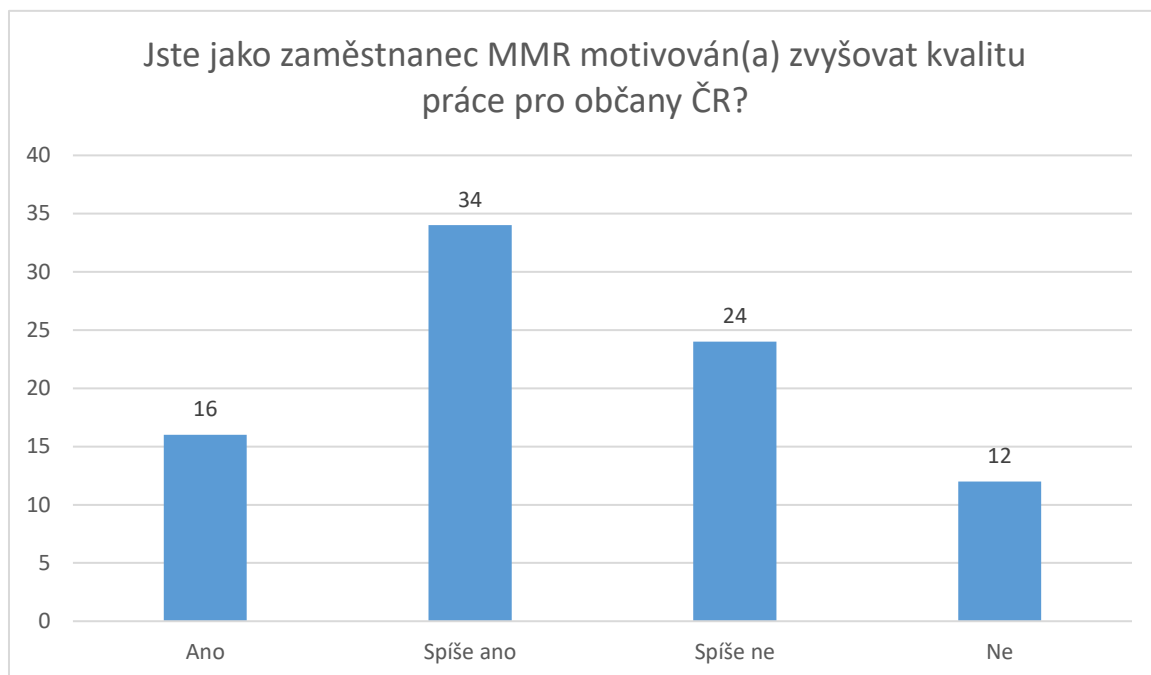
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 13 Graf 14 Kvalita služeb organizace jako součást CSR



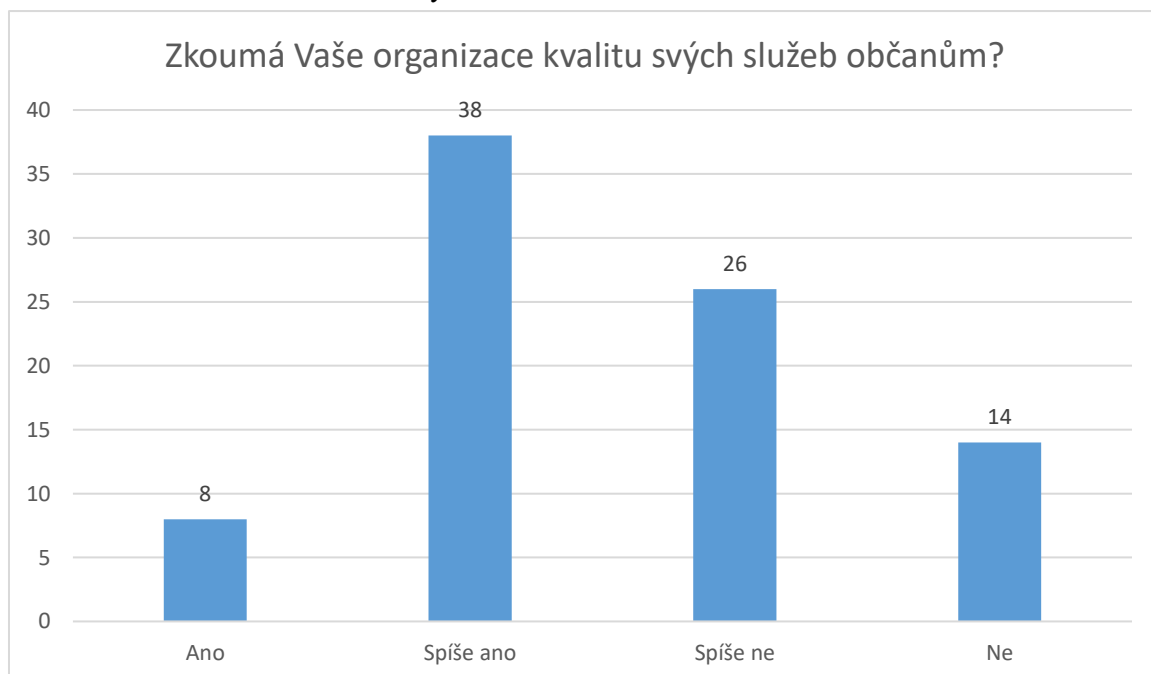
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 14 Graf 15 Motivace zaměstnance zvyšovat kvalitu služeb pro občany



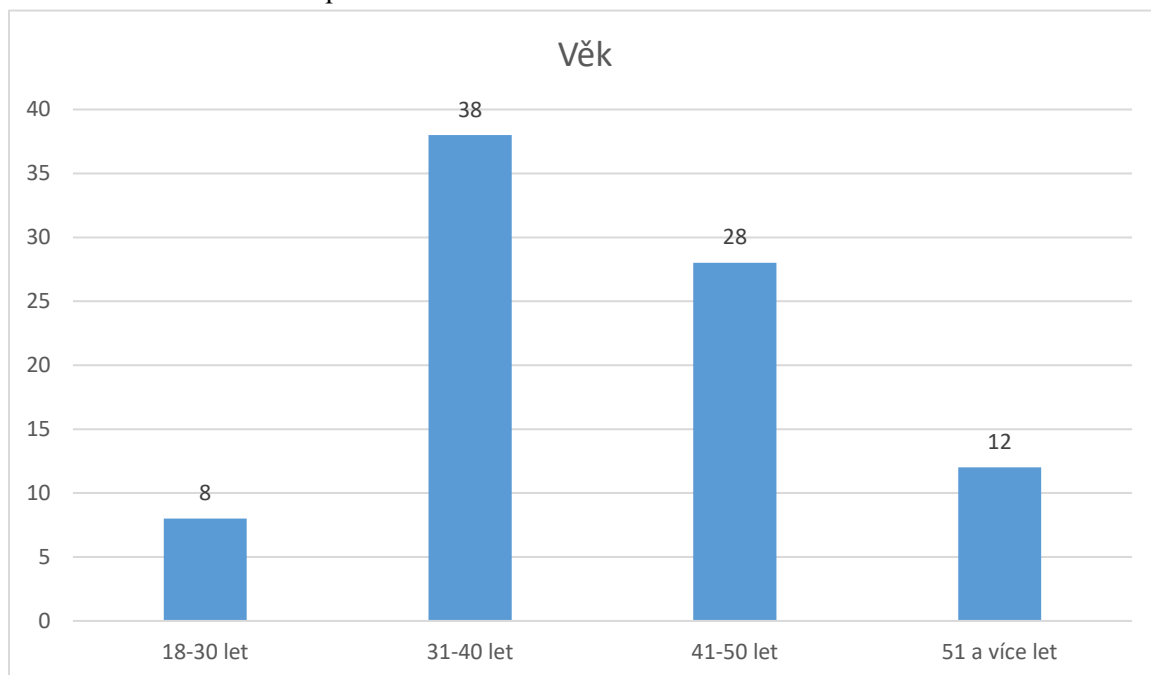
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 15 Graf 17 Zkoumání kvality služeb občanům



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 16 Graf 19 Věk respondenta



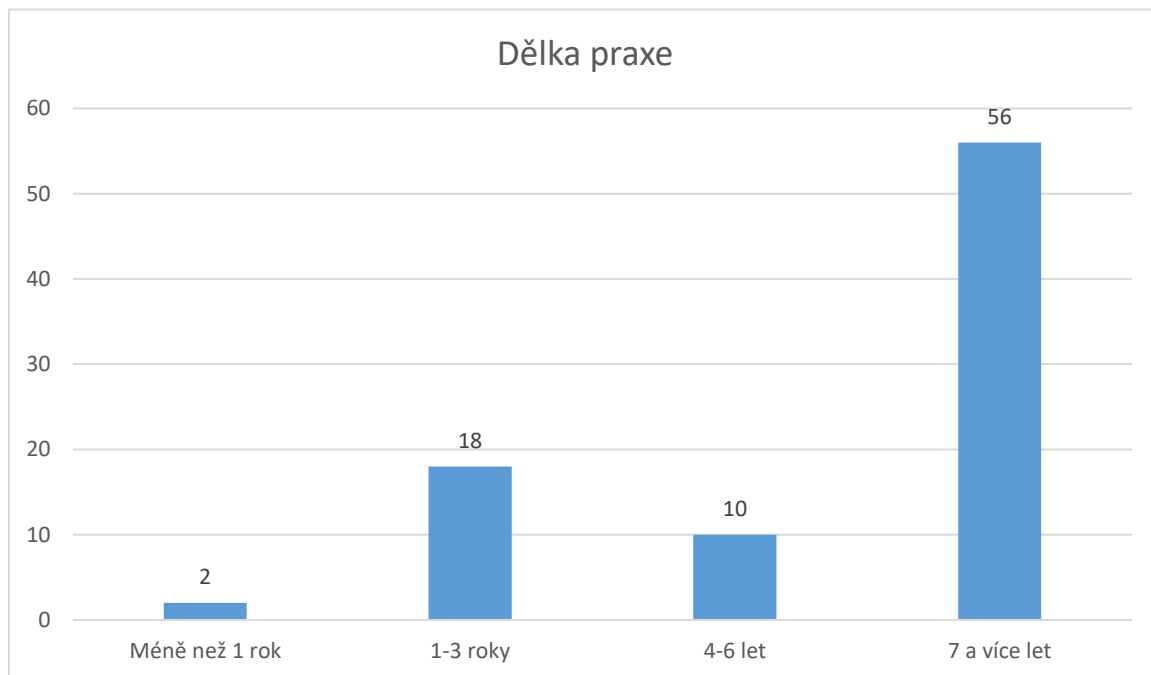
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 17 Graf 20 Nejvyšší dosažené vzdělání respondenta



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 18 Graf 21 Délka praxe respondenta



Zdroj: vlastní zpracování



# PREZENTACE

CSR ve vybrané organizaci státní správy

Lucie Houbová, KEMMA02



# Řešená problematika

## úvod

Společenská odpovědnost  
ve vybrané organizaci  
státní správy v Praze,  
analýza současného stavu.

## problém

Zjistit, zda mají pracovníci  
dostatek informací o CSR.  
Dílním cílem bylo  
zmapovat, zda CSR  
organizace motivuje  
zaměstnance státní správy  
v Praze k lepším pracovním  
výkonům.

## přístup

Literární rešerše oblastí CSR,  
komparování co  
nejaktuálnějších literárních  
zdrojů a syntéza poznatků.  
Dále kvantitativní výzkum  
realizovaný dotazníkovým  
šetřením (86 respondentů).

# Postup řešení

## zdroj

Literární rešerše, syntéza poznatků a kvantitativní šetření tvořené anonymizovaným dotazníkem.

## získávání

Otázky z kvantitativního šetření byly popsány a zpracovány do grafů.

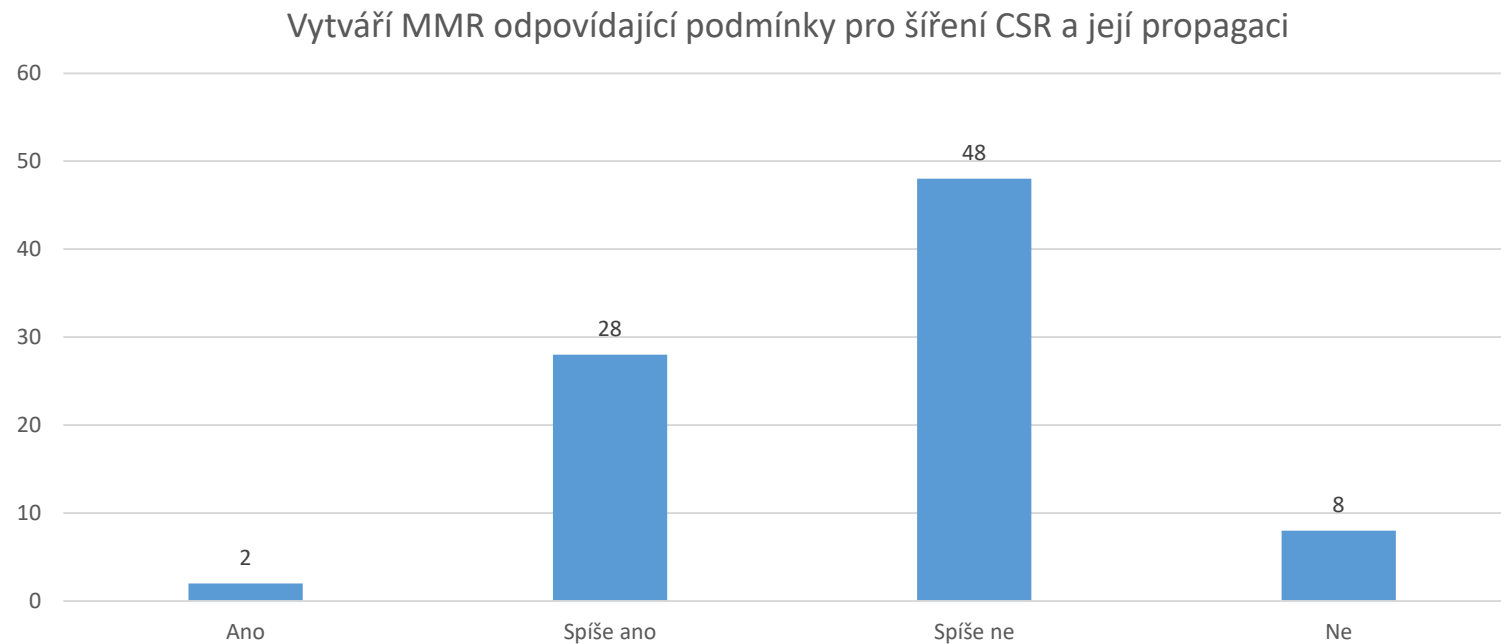
## zpracování

dotazník tvořil 24 otázek – uzavřených, polootevřených a otevřených. Rozeslán byl 100 respondentům, návratnost byla 86 %.

# Výsledky práce

- 74 respondentů se setkalo s pojmem CSR;
- 64 respondentů považuje organizaci za společensky odpovědnou;
- na 56 respondentů nemá odpovědné jednání organizace pozitivní vliv na jejich pracovní výkon;
- 50 respondentů je spokojeno s benefity v organizaci – prostory pro zlepšení, 36 nespokojeno;
- 34 respondentů zná název dokumentu, kde jsou vymezena pravidla chování
- dle 46 respondentů zkoumá organizace kvalitu svých služeb občanům, dle 40 respondentů ne.

# Výsledky práce – grafické znázornění



Zdroj: vlastní zpracování

# Doporučení

Na základě kvantitativního šetření a analýzou současného stavu lze organizaci doporučit:



**1. Vzdělávání pracovníků v oblasti CSR prostřednictvím navržených kurzů a seminářů.**

---



**2. Provést etický audit.**

---



**3. Příprava a uskutečnění dotazníkového šetření spokojenosti pracovníků.**

---

# Závěr

---



**Práce přinesla zjištění, že se společnost mění na společensky odpovědnější.**



Z výsledků výzkumu a literární rešerše vyvstaly důvody nižší angažovanosti v oblasti CSR – nedostatek času a pracovníků, strach z byrokracie, neznalost CSR a nedostatek motivace..



Problematika byla posunuta díky literární rešerši a kvantitativnímu šetření, zároveň byla posunuta díky navrženým doporučením.



**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**