

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Společenská odpovědnost ve firmě Bird & Bird, s. r. o. / Corporate Social Responsibility in Bird & Bird, s. r. o.

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

Červen 2024

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Aleš Kotlan / KEMBC05

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Doc. Ing. Marie Bohatá, CSc.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a 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 užil/a, 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: 30.04. 2024, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce. Dále děkuji zaměstnancům společnosti Bird & Bird, s. r. o. za spolupráci a podporu při zpracování výzkumné části práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je vytvořit soubor doporučení a návrhů pro společnost Bird & Bird, v kontextu společenské odpovědnosti v environmentální a sociální oblasti; Prvním dílčím cílem je provést komplexní analýzu a hodnocení současných politik, praxe a strategií společnosti Bird & Bird v oblasti sociální a environmentální odpovědnosti; Druhým dílčím cílem je zhodnotit vnímání a zkušenosti zaměstnanců společnosti Bird & Bird s implementací těchto politik a strategií.

### 2. Výzkumné metody:

V rámci práce byly využity metody jako analýza interních dokumentů, rozhovory s představiteli společnosti a dotazníkové šetření. Analýza dokumentů umožnila identifikovat klíčové strategické prvky týkající se diversity a spravedlnosti. Rozhovory poskytly vhled do praxe a výzev implementace politik. Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci pak reflektovalo jejich vnímání a zapojení do firemních strategií.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky analýzy interních dokumentů ukázaly, že společnost Bird & Bird má pevně zakotvené zásady týkající se diversity a inkluzivity, ale z rozhovorů vyplynulo, že jejich praktická implementace může být nekonzistentní. Zaměstnanci oceňují snažení firmy, ale vyjádřili potřebu lepšího sdílení informací a větší transparentnosti ve strategických rozhodnutích. Dotazníkové šetření odhalilo mezery v percepci firemních politik a skutečném zapojení do rozhodovacích procesů, což naznačuje prostor pro zlepšení v komunikaci a motivaci zaměstnanců. Část zaměstnanců také uvedla, že je pro ně prostředí společnosti stresující.

### 4. Závěry a doporučení:

Doporučení pro společnost Bird & Bird se zaměřují na klíčové oblasti řízení stresu a duševního zdraví, zapojení zaměstnanců do strategického rozhodování a transparentnost udržitelnostních iniciativ. Navrhuje se systematický přístup k podpoře duševního zdraví, který zahrnuje edukační workshopy, přístup k odborné pomoci a implementaci měřitelných indikátorů úspěchu. V oblasti strategického rozhodování se doporučuje zvýšení transparentnosti a zapojení zaměstnanců skrze interní komunikaci a cross-funkční týmy, což má podpořit uvědomění si vlastního přínosu k firemním cílům. Pro udržitelnostní iniciativy se navrhuje rozvoj KPI a zřízení panelu pro udržitelnost, aby bylo možné sdílet pokroky a plány s zaměstnanci a externími stranami, což by mělo zlepšit vnější vnímání firmy a interní angažovanost.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Společenská odpovědnost, sociální, environmentální, firemní kultura, ekologická stopa, životní prostředí, diversity, inkluze

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of this work is to develop a set of recommendations and proposals for Bird & Bird in the context of environmental and social responsibility. The first sub-objective is to conduct a comprehensive analysis and assessment of Bird & Bird's current social and environmental responsibility policies, practices and strategies; the second sub-objective is to assess the perceptions and experiences of Bird & Bird's employees in implementing these policies and strategies.

### 2. Research methods:

Methods such as the analysis of internal documents, interviews with company representatives and a questionnaire survey were used. The analysis of the documents enabled the identification of key strategic elements related to diversity and equity. The interviews provided deeper insights into the practice and challenges of implementing the policy. The employee survey then reflected employees' perceptions and commitment to the company's strategies.

### 3. Result of research:

The analysis of internal documents indicated that Bird & Bird has well-established principles regarding diversity and inclusion. However, interviews revealed that their practical implementation may be inconsistent. Employees appreciate the company's efforts but expressed a need for better information sharing and greater transparency in strategic decisions. Survey results highlighted gaps in the perception of company policies and actual involvement in decision-making processes, suggesting areas for improvement in communication and employee motivation. Some employees also noted that the company's environment is stressful.

### 4. Conclusions and recommendation:

Recommendations for Bird & Bird focus on key areas of stress management and mental health, employee engagement in strategic decision-making, and transparency in sustainability initiatives. A systematic approach to supporting mental health is suggested, including educational workshops, access to professional assistance, and the implementation of measurable success indicators. For strategic decision-making, increasing transparency and engaging employees through internal communication and cross-functional teams are recommended to enhance awareness of their contributions to company goals. For sustainability initiatives, the development of KPIs and the establishment of a sustainability panel are proposed to share progress and plans with employees and external parties, which should improve the external perception of the company and internal engagement.

## KEYWORDS

Corporate Social responsibility, social, environmental, corporate culture, ecological footprint, environment, diversity, inclusion

## JEL CLASSIFICATION

M140 - Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Aleš Kotlan
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KEMBC05
Téma BP:	Společenská odpovědnost ve firmě Bird & Bird, s .r .o.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část Společenská odpovědnost (CSR), pilíře CSR, přínosy CSR, metodika práce</li><li>3 Praktická část Představení vybrané organizace, stávající přístup organizace k CSR, zhodnocení, návrhy a doporučení pro organizaci</li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• HASKI-LEVENTHAL, D. <i>Strategic corporate social responsibility: a holistic approach to responsible and sustainable business</i>. London: SAGE Publications, 2021. ISBN 9781529758450.</li><li>• KOUDELKOVÁ, P. <i>Společenská odpovědnost firem a organizací – Udržitelně o udržitelnosti</i>. Praha: Ekopress, 2022. 142 s. ISBN 978-80-87865-77-4.</li><li>• TETŘEVOVÁ, L. et al. <i>Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví</i>. Praha: Grada, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3.</li><li>• VRABCOVÁ, P. <i>Udržitelné podnikání v praxi: dobrovolné nástroje (nejen) zemědělských a lesnických podniků</i>. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3303-1.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 15.2.2024</li><li>• Zpracování teoretické části do 15.03.2024</li><li>• Zpracování výsledků do 15.04.2024</li><li>• Finální verze do 01.05.2024</li></ul>
Vedoucí práce:	doc. Ing. Marie Bohatá, CSc.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 29.1.2024

Prof. Ing.  
Milan Žák  
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA - 10393535  
Datum: 2024.01.29 11:59:49 +01'00'

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	2
2.1 Společenská odpovědnost .....	2
2.1.1 Vymezení pojmu .....	2
2.1.2 Charakteristika.....	3
2.1.3 Ekonomická dimenze .....	6
2.1.4 Enviromentální dimenze.....	8
2.1.5 Sociální dimenze .....	9
2.1.6 Měření účinnosti.....	12
2.2 Zaměstnanci v kontextu společenské odpovědnosti firem .....	13
2.2.1 Spravedlnost a transparentnost ve vztahu k zaměstnancům .....	13
2.2.2 Respektování práv a důstojnosti zaměstnanců .....	14
2.2.3 Podpora profesního růstu a osobního rozvoje .....	14
2.2.4 Etika v rozhodovacích procesech a řešení konfliktů .....	16
2.3 Metodika .....	17
3 Analytická část práce .....	19
3.1 Představení vybrané organizace .....	19
3.2 Stávající přístup organizace k CSR.....	19
3.2.1 Genderová rovnováha.....	20
3.2.2 Inkluze .....	20
3.2.3 Pracovní prostředí.....	21
3.2.4 Duševní zdraví.....	21
3.2.5 Ochrana životního prostředí .....	22
3.2.6 Vlastní výzkum.....	23
3.3 Zhodnocení .....	34
3.4 Návrhy a doporučení pro organizaci .....	35
3.4.1 Řízení stresu a duševního zdraví .....	35
3.4.2 Zapojení zaměstnanců do strategického rozhodování .....	36
3.4.3 Zvýšení transparentnosti udržitelnosti iniciativ.....	37
3.4.4 Efektivní podpora inovací .....	37
4 Závěr .....	38
Literatura .....	40
Přílohy .....	I

## Seznam zkratk

CSR – Společenská odpovědnost

KPI – Měřitelný ukazatel, který firmy používají k posuzování účinnosti svých operací a dosahování klíčových podnikových cílů.

ESG – Odkazuje na tři centrální faktory používané k hodnocení udržitelnosti a etického dopadu investice nebo podnikové činnosti.

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Společenská odpovědnost podniku .....	3
Obrázek 2 Model společenské odpovědnosti .....	5
Obrázek 3 Pracovní atmosféra ve společnosti Bird & Bird .....	29
Obrázek 4 Forma podpory ve společnosti Bird & Bird .....	30
Obrázek 5 Efektivita implementace recyklačních praktik ve společnosti Bird & Bird .....	32

# 1 Úvod

Úvod k této bakalářské práci se věnuje tématu společenské odpovědnosti firem, jež se v posledních dekádách stává nejenom trendem, ale zásadní součástí moderního podnikání. Společenská odpovědnost je považována za klíčový prvek, který může přispívat k dlouhodobé udržitelnosti a úspěchu firem. Podniky, které aktivně zapojují principy společenské odpovědnosti do své strategie a každodenního provozu, často získávají konkurenční výhodu, zlepšují svůj korporátní image a posilují vztahy se zákazníky, investory a komunitami.

Společenská odpovědnost zahrnuje mimo jiné dvě základní dimenze: sociální a environmentální. Sociální dimenze se týká způsobu, jakým společnosti přistupují ke svým zaměstnancům, zákazníkům a širší společnosti. Zahrnuje otázky jako jsou práva zaměstnanců, pracovní podmínky, ochrana zdraví a bezpečnost na pracovišti, stejně jako zapojení do komunitních a charitativních aktivit. Úsilí o diverzitu a inkluzi, boj proti diskriminaci a podpora spravedlivého a transparentního pracovního prostředí jsou považovány za základní pilíře sociální odpovědnosti.

Environmentální dimenze se zaměřuje na dopady, které mají firemní aktivity na přírodní prostředí. Zahrnuje to snahu o minimalizaci ekologické stopy podniků prostřednictvím efektivnějšího využívání zdrojů, snižování emisí, recyklace odpadů a udržitelného managementu. Firmy se stále více snaží implementovat zelené technologie a postupy, které podporují cirkulární ekonomiku a snižují negativní dopady na životní prostředí. Tímto přístupem nejenže přispívají k ochraně planetárních zdrojů, ale také vyhovují rostoucím legislativním požadavkům a očekáváním zákazníků.

Tato práce se zaměřuje skutečnost jak společnost Bird & Bird začleňuje tyto principy do své korporátní strategie a denních operací, s cílem identifikovat oblasti, kde může dojít ke zlepšení. Práce poskytuje ucelený pohled na současný stav společenské odpovědnosti ve společnosti, zjištěné prostřednictvím komplexní analýzy interních dokumentů, rozhovorů s klíčovými zaměstnanci a širokého dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Na základě zjištění jsou formulována doporučení, která by měla pomoci firmě nejen reagovat na současné výzvy, ale také proaktivně formovat budoucí strategii v oblasti sociální a environmentální odpovědnosti. Hlavním cílem práce je vytvořit soubor doporučení a návrhů pro společnost Bird & Bird, v kontextu společenské odpovědnosti v environmentální a sociální oblasti



## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část práce se zaměřuje na komplexní pochopení společenské odpovědnosti firem, rozkládá tento koncept na tři základní dimenze: ekonomickou, environmentální a sociální. V rámci ekonomické dimenze se zkoumá, jak firmy integrují finanční udržitelnost a etické aspekty do svého podnikání. Environmentální dimenze se věnuje dopadům firemních aktivit na přírodní prostředí, zatímco sociální dimenze hodnotí vliv podniků na společnost a jejich zaměstnance. Dále práce popisuje, jakým způsobem firmy zajišťují spravedlnost, transparentnost a respektování práv v pracovních vztazích, a jak podporují profesní růst a osobní rozvoj zaměstnanců.

### 2.1 Společenská odpovědnost

Tato podkapitola se zabývá definicí a rozložením konceptu společenské odpovědnosti firem. Vymezuje tento pojem, charakterizuje jeho hlavní atributy a dále zkoumá tři klíčové dimenze: ekonomickou, která se týká finančního dopadu a udržitelnosti podnikání; environmentální, která se zaměřuje na dopady firemních aktivit na přírodní prostředí; a sociální, která sleduje vliv podnikání na společnost a zaměstnance. Každá z těchto dimenzí je podrobně rozpracována s důrazem na jejich význam pro celkovou strategii společenské odpovědnosti organizace.

#### 2.1.1 Vymezení pojmu

Společenská odpovědnost podniku (CSR) představuje multidisciplinární koncepci, která stojí na rozhraní několika oborů a sfér působení. Tato koncepce je ukotvena v etice, podnikovém managementu, environmentálních studiích a sociálních vědách, což reflektuje její komplexní povahu. CSR vyžaduje od firem, aby své podnikání provozovaly s ohledem na širší spektrum zájmů a dopadů, což překračuje tradiční hranice čistě ekonomického úspěchu a zákonných požadavků.

Adámek (2019, s. 11) uvádí, že společenská odpovědnost podniku (CSR – Corporate Social Responsibility) je koncepce, která se zaměřuje na etické chování firem a jejich přispění k udržitelnému rozvoji společnosti. Tato koncepce vyžaduje od podniků, aby při svém podnikání přesahovaly zákonné požadavky a aktivně se podílely na zlepšování sociálních, ekonomických a environmentálních aspektů společnosti (European Commission, 2018). Podle Kratochvíla a Hashesh (2016, s. 29) je společenská odpovědnost podniku tedy o mnoho více než jen dodržování zákonů; jde o proaktivní přístup, kdy firmy dobrovolně integrují sociální a environmentální obavy do svých operací a interakcí se zainteresovanými stranami.

Angažované entity v rámci CSR zahrnují široké spektrum aktérů. Na jedné straně stojí samotné podniky, které jsou nositeli odpovědnosti za integraci sociálních a environmentálních aspektů do svých operací (Koudelková, 2022, s. 26–29). Asatryan (2015, s. 18) uvádí, že na druhé straně jsou to zainteresované strany, mezi které patří zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, komunity, vládní a nevládní organizace, akcionáři a společnost jako celek. Každá z těchto skupin má specifické zájmy a očekávání vůči podnikům, přičemž podniky mají za úkol tyto různorodé zájmy vyvážit a řešit je v duchu udržitelnosti a společenské spravedlnosti

Holátová a Doležalová (2014, s. 32) vysvětlují, že podstata společenské odpovědnosti podniku spočívá ve třech hlavních pilířích: ekonomickém, environmentálním a sociálním. Ekonomický pilíř podle Koudelkové (2022, s. 36) zdůrazňuje potřebu hospodářské udržitelnosti podniku, což neznamená pouze generování zisku, ale také spravedlivé rozdělení ekonomických výhod mezi všechny zainteresované strany, včetně zaměstnanců, akcionářů a společnosti jako celku. Environmentální pilíř se podle autory zaměřuje na ochranu přírodních zdrojů a minimalizaci negativních dopadů podnikání na životní prostředí. Holátová a Doležalová (2014, s. 51) dodává,

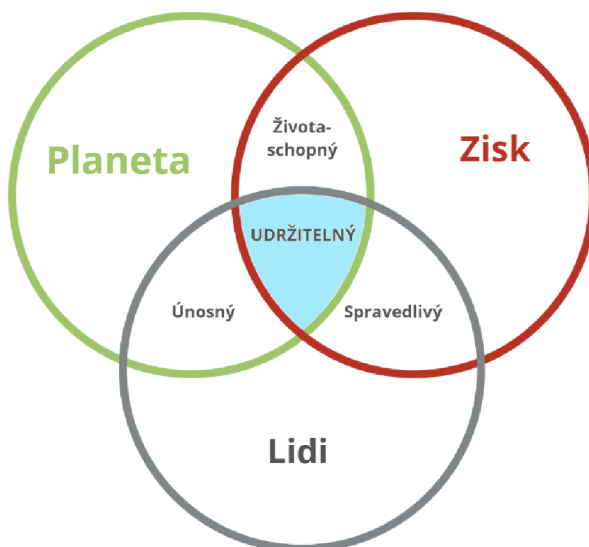
že to zahrnuje snahy o snížení emisí skleníkových plynů, šetrné využívání přírodních zdrojů, recyklaci a prevenci znečištění. Sociální pilíř se podle Koudelskové (2022, s. 73) věnuje podpoře lidských práv, pracovních podmínek, zapojení do komunity a rozvoji sociálních služeb. Podniky se tedy snaží působit pozitivně nejen v rámci vlastní organizace, ale také v širším společenském kontextu.

### 2.1.2 Charakteristika

Riano a Yakovleva (2020, s. 3–6) považují za důležité podotknout, že CSR představuje koncept, jenž reflektuje přesvědčení, že firmy by měly přijmout odpovědnost nejen za ekonomické výsledky své činnosti, ale také za dopady jejich činností. Holátová a Doležalová (2014, s. 58) zdůrazňují, že CSR je koncept, který se zabývá především etickým chováním společností a jejich příspěvkem k udržitelnému rozvoji společnosti. Tento koncept předpokládá, že společnosti by neměly být zaměřeny pouze na maximalizaci zisku, ale měly by také zohledňovat dopad své činnosti na sociální a environmentální aspekty. Podle Craneho (2015, s. 4–5) se v rámci společenské odpovědnosti společnosti snaží integrovat sociální, environmentální, etické, lidská práva a spotřebitelské zájmy do své obchodní strategie a operací na dobrovolné bázi, která přesahuje dodržování zákonných požadavků. Asatryan (2015, s. 59–60) tvrdí, že společenská odpovědnost podniku zahrnuje širokou škálu aktivit, od filantropie až po inovace, které přinášejí sociální změnu, a je chápána jako cesta k udržitelnému ekonomickému rozvoji a zvýšení společenského blahobytu, aniž by přitom byla ohrožena schopnost budoucích generací uspokojovat své potřeby.

Asatryan (2015, s. 69–78) tvrdí, že realizace společenské odpovědnosti podniku vyžaduje systematický přístup a zapojení na všech úrovních organizace. Firmy by měly integrovat principy CSR do svých strategií, firemních hodnot a každodenních operací. Zahrnuje to stanovení jasných cílů, monitorování a hodnocení výsledků, komunikaci s veřejností a transparentnost ve všech aspektech podnikání. Kratochvíl a Hashesh (2016, s. 70) vysvětlují, že úspěšná implementace sociální odpovědnosti může vést k lepší reputaci firmy, zvýšení loajality zákazníků a zlepšení vztahů se zaměstnanci a dalšími zainteresovanými stranami.

Obrázek 1 Společenská odpovědnost podniku



Zdroj Arslan a Kisacik (2017, s. 27)

Jak uvádí Arslan a Kisacik (2017, s. 27–28), CSR často vizualizuje (viz obrázek 1) pomocí Vennových diagramů, kde se zobrazují tři základní dimenze – „Planeta“ (životní prostředí),

„Lidé“ (sociální aspekty) a „Zisk“ (ekonomické výsledky). Tento způsob vizualizace pomáhá ilustrovat, jak tyto tři oblasti spolu souvisí a jak se vzájemně ovlivňují. Důležitým aspektem této vizualizace je zobrazení průniků mezi jednotlivými kruhy, které reprezentují klíčové cíle sociální odpovědnosti podniku: udržitelnost, spravedlnost a životaschopnost.

Karslan a Kisacik (2017, s. 27–28) pokračují, že průnik mezi „Planetou“ a „Lidmi“ je označován jako „Únosný“. Tato kategorie zdůrazňuje, že harmonie mezi ochranou životního prostředí a zajištěním lidského blahobytu je základem pro dosažení „únosného rozvoje“. Hariram (2024, s. 3–5) vysvětluje, že únosnost vyjadřuje ideu, že ekonomické aktivity by měly probíhat v souladu s ochranou přírodních zdrojů a sociální spravedlností, aby neohrožovaly schopnost budoucích generací uspokojovat své potřeby. Biermann et al. (2017, s. 46–49) dodávají, že tento přístup vyžaduje inovativní řešení, která propojují ekonomický růst s ochranou planety a zlepšením životních podmínek lidí, což představuje klíč k udržitelné budoucnosti.

Karslan a Kisacik (2017, s. 27–28) dále vysvětlují, že průnik mezi „Lidmi“ a „Ziskem“ představuje koncept „Spravedlivý“. Tento segment poukazuje na význam etického a spravedlivého jednání se všemi zainteresovanými stranami – zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé a širší komunitou. Mensah a Enu-Kwesi (2019, s. 25–26) dodávají, že spravedlnost v tomto kontextu znamená, že ekonomické úspěchy podniku by měly být dosaženy spravedlivým způsobem, s důrazem na férové pracovní podmínky, spravedlivé odměňování a transparentní obchodní praktiky. Podporuje to vytváření hodnoty nejen pro akcionáře, ale pro všechny zainteresované strany.

Karslan a Kisacik (2017, s. 27–28) pokračují, že průnik mezi „Ziskem“ a „Planetou“ je označován jako „Životaschopný“ podtrhuje, že ekonomické úspěchy by měly být dosaženy způsobem, který je zároveň šetrný k životnímu prostředí. Asatryan (2015, s. 39) podotýká, že životaschopnost v tomto smyslu zahrnuje vytváření ekonomické hodnoty, která není na úkor životního prostředí, ale která podporuje jeho ochranu a udržitelné využívání přírodních zdrojů. Zahrnuje to inovace a technologie snižující ekologickou stopu podniků a podporu zeleného růstu.

Hariram (2024, s. 3–5) zdůrazňuje, že průnik mezi třemi základními pilíři se označuje jako „Udržitelný“. Toto jádro konceptu CSR představuje ideál, kde podnikání je provozováno způsobem, který je zároveň ekonomicky výhodný, sociálně spravedlivý a ekologicky šetrný. Adámek (2019, s. 26) uvádí, že udržitelnost v tomto kontextu znamená schopnost podniků generovat zisk, aniž by přitom poškozovaly sociální strukturu či životní prostředí, a současně přispívat k dlouhodobému blahobytu celé společnosti a planety.

Karslan a Kisacik (2017, s. 30–32) uvádí, že význam tohoto modelu spočívá v jeho schopnosti ukázat, že skutečně odpovědné podnikání musí najít rovnováhu mezi těmito třemi dimenzemi. Podle Battilany et al. (2023, s. 170–173) Udržení této rovnováhy vyžaduje od podniků, aby byly nejen ekonomicky úspěšné, ale zároveň aby svými činnostmi přispívaly k sociální spravedlnosti a byly šetrné k planetě. Tento komplexní přístup k podnikání má klíčový význam pro dosažení udržitelného rozvoje a podporuje vizi, ve které podniky hrají zásadní roli v řešení globálních výzev spojených s ochranou životního prostředí, sociální nerovností a ekonomickou udržitelností.

Jak shrnuje Crane (2015, s. 3–5), společenská odpovědnost podniku je tak dynamickým a stále se vyvíjícím konceptem, který reflektuje rostoucí očekávání veřejnosti vůči etickému chování a udržitelnému rozvoji. V dnešní globalizované a vzájemně propojené společnosti se role a odpovědnost firem vůči společnosti stává stále důležitější. Firmy, které úspěšně integrují principy společenské odpovědnosti do svého podnikání, tak nejen přispívají k pozitivnímu

sociálnímu a environmentálnímu rozvoji, ale současně si budují silnou pozici na trhu a zajišťují dlouhodobou udržitelnost svých operací

Obrázek 2 Model společenské odpovědnosti



Zdroj Lesaffre (2019)

Podle Lesaffre (2019) je často přijímáno také rozšířené schéma (viz obrázek 2), které rozkládá společenskou odpovědnost na specifičtější kategorie, jimiž jsou „Zákazníci“, „Zaměstnanci“, „Životní prostředí“ a „Společnost“. Tento rozklad, podle Lesaffre (2019), odráží uznání, že sociální aspekty odpovědného podnikání zahrnují široké spektrum zainteresovaných stran a oblastí, na které se podnikové aktivity vztahují (Koudelková, 2022, s. 51). „Zákazníci“ jsou v tomto kontextu vnímáni jako klíčoví příjemci hodnot a benefitů generovaných společnostmi, s důrazem na kvalitu produktů, služeb a etické jednání (Lesaffre, 2019). Asatryan (2015, s. 104) tvrdí, že společnosti se snaží o transparentní a férové praktiky, které zahrnují ochranu spotřebitele a zajištění bezpečnosti a spokojenosti zákazníků. „Zaměstnanci“ jsou podle Lesaffre (2019) považováni za základní pilíř každé společnosti, přičemž sociální odpovědnost v této oblasti znamená zajištění spravedlivých pracovních podmínek, respektování práv na pracovišti, poskytování příležitostí pro rozvoj a uznání jejich přínosu k úspěchu společnosti. „Životní prostředí“ je kategorií, která se zaměřuje na minimalizaci negativního dopadu podnikání na přírodu a podporu udržitelných praktik. Koudelková (2022, s. 56–59) vysvětluje, že zahrnuje opatření ke snižování emisí, ochraně přírodních zdrojů, efektivnímu využívání energie a snižování odpadu. „Společnost“ jako celek reflektuje závazek společností přispívat k sociálnímu a ekonomickému rozvoji komunit, ve kterých působí (Asatryan, 2015). Podle Kratochvíla a Hashesha (2016, s. 80) to zahrnuje investice do místního rozvoje, podporu vzdělávání, zdravotnictví a kultury, a angažovanost v sociálních a environmentálních projektech.

Tento detailní pohled na CSR umožňuje společnostem lépe identifikovat a řídit jejich vztahy s různými skupinami zainteresovaných stran a přispět k širšímu spektru sociálních a environmentálních cílů (Lesaffre, 2019). Rozpad na specifičtější segmenty odráží komplexní povahu odpovědného podnikání (Lesaffre, 2019), což podtrhuje význam integrace širokého spektra etických, sociálních a ekologických zásad do podnikové strategie a operací (Asatryan (2015, s. 60).

Podle Koudelkové (2022, s. 64) lze v zásadě ovšem tvrdit, že CSR se dělí do třech hlavních oblastí, kterými jsou ekonomická, sociální a environmentální dimenze. Tyto oblasti představují

základní pilíře, na nichž spočívá celý koncept sociální odpovědnosti a které se v rámci různých konceptů rozpadají do řady specifitějších konceptů. V ekonomické dimenzi se CSR zaměřuje na etické podnikání, transparentnost, odmítnutí korupce a spravedlivé obchodní praktiky. Cílem je podpořit udržitelný ekonomický růst, který respektuje zásady spravedlivé soutěže a je otevřený všem zainteresovaným stranám. Na druhou stranu sociální dimenze se soustředí na dodržování a podporu lidských práv, poskytování spravedlivých pracovních podmínek a respekt k zaměstnancům. Tetřevová (2017, s. 36–38) poukazuje na to, že důraz je kladen na komunikaci se zainteresovanými stranami a filantropii, čímž se podporuje sociální soudržnost a zlepšují životní podmínky. Koudelková (2022, s. 29) uvádí, že environmentální dimenze upozorňuje na nutnost šetrného přístupu k přírodním zdrojům, snižování emisí, správu odpadů a celkovou ochranu životního prostředí. Černek (2021, s. 105) podotýká, že firmy, které se těmito principům věnují, zavádějí ekologické politiky a sledují normy, čímž ukazují svůj závazek k ochraně přírody.

Podle Tetřevové (2017, s. 29–36) vyžaduje integrace těchto principů do firemní strategie a každodenního provozu od společností značné úsilí a závazek. Přestože to může přinést určité výzvy, na druhou stranu nabízí řadu příležitostí pro inovace, zlepšení efektivity a vytváření silných vztahů se zákazníky a dalšími stakeholdery. Podle Kratochvíla a Hashesh (2016, s. 55) tak společenská odpovědnost přispívá v dlouhodobém horizontu podniku k udržitelnému úspěchu firmy a má pozitivní dopad na společnost a životní prostředí. To vše odráží rostoucí důležitost CSR v současném globálním ekonomickém a sociálním kontextu, kde společnosti, které tyto principy uplatňují, jsou čím dál více vnímány jako inovativní, etické a přínosné pro společnost.

### **Společenská odpovědnost a udržitelnost**

Szalayová (2021, s. 38) tvrdí, že CSR je koncept, který firmy používají k integraci sociálních a environmentálních obav do svých podnikatelských operací a interakcí se svými stakeholdery. Autorka pokračuje, že udržitelnost, často zaměřená více na environmentální aspekty, se odkazuje na schopnost systémů udržet sebe sama dlouhodobě bez vyčerpání přírodních zdrojů, které podporují život a lidskou činnost. Jak podotýká Grisáková et al. (2022, s. 89), tento termín se ale v širším smyslu týká také sociálních a ekonomických dimenzí, kde se klade důraz na potřebu rovnováhy mezi environmentálními, sociálními a ekonomickými faktory. Vztah mezi CSR a udržitelností je tedy propojený, protože oba koncepty se snaží podporovat dlouhodobé ekonomické, sociální a environmentální cíle. Jak uvádí Wagner (2021, s. 124), zatímco CSR se může více soustředit na etické chování a sociální dopady, které mohou být přímo spojeny s operacemi firmy, udržitelnost se zpravidla zabývá širšími environmentálními dopady a dlouhodobou životaschopností celých systémů a praxí.

#### **2.1.3 Ekonomická dimenze**

Herchen (2018, s. 67–70) uvádí, že ekonomický rozměr společenské odpovědnosti je komplexní a zahrnuje širokou škálu praktik a strategií, které přesahují tradiční firemní cíle generování zisku a dotýkají se dlouhodobého udržitelného rozvoje, stakeholder managementu a korporátní etiky. Jak uvádí Koudelková (2022, s. 34–37), ekonomický rozměr sociální odpovědnosti firem se odvíjí od přesvědčení, že etické, sociálně odpovědné jednání může být ekonomicky výhodné. Tento přístup rozšiřuje tradiční finanční modely o externí sociální a environmentální náklady a přínosy.

Investice do sociálně odpovědných praktik mohou vést k získání lepšího postavení na trhu, neboť společnosti, které prokazují závazek k sociálním a environmentálním cílům, často získávají větší důvěru zákazníků, jak zdůrazňuje Černek (2021, s. 145–146). Tato důvěra se podle Herchena (2018, s. 74) proměňuje ve zvýšenou konkurenceschopnost a může otevírat

nové trhy nebo segmenty zákazníků. Adámek (2019, s. 78–82) podotýká, že sociální odpovědnost může přinést úspory nákladů skrze efektivnější využívání zdrojů, snižování odpadu a optimalizaci dodavatelského řetězce. Tyto praktiky nejenže snižují environmentální dopad, ale také vedou k finančním úsporám. Pestieau (2023, s. 198–200) uvádí, že sociálně odpovědné firmy často čelí nižšímu regulačnímu riziku a mají lepší vztahy s vládními a regulačními orgány, což může usnadnit navigaci v komplexním legislativním prostředí.

Kratochvíl a Hashesh (2016, s. 112–115) tvrdí, že inovace vyžaduje kreativní přístupy k řešení společenských a environmentálních problémů, což může vést k vývoji nových produktů nebo služeb. Tyto inovace přispívají k pozitivnímu sociálnímu dopadu, jak doplňuje. Podle Adámka (2019, s. 87), v neposlední řadě sociální odpovědnost podporuje inovaci, jelikož vyžaduje kreativní přístupy k řešení společenských a environmentálních problémů. Tato inovace může vést k vývoji nových produktů nebo služeb, které adresují specifické potřeby zákazníků a zároveň přispívají k pozitivnímu sociálnímu dopadu.

Klíčovými aspekty ekonomické stránky společenské odpovědnosti jsou (Herchen, 2018, s. 82–103):

- Zvýšení konkurenceschopnosti a tržní pozice – společnosti, které aktivně implementují CSR, často získávají lepší reputaci a důvěru zákazníků, což vede k lepší tržní pozici a zvýšené konkurenceschopnosti.
- Rizikové management a regulační soulad – sociální odpovědnost zahrnuje anticipaci a řízení sociálních a environmentálních rizik, které mohou ovlivnit finanční výkonnost a reputaci firmy, zajišťuje lepší soulad s regulačními požadavky a může předcházet nákladným právním problémům.
- Úspory nákladů – efektivní využívání zdrojů, snižování odpadu a optimalizace procesů může vést k významným úsporám nákladů a zlepšení provozní efektivity.
- Přístup k financování – firmy se silným zaměřením na CSR mohou mít lepší přístup k financování, jelikož stále více investorů preferuje investice do společností s nízkým sociálním a environmentálním rizikem.
- Inovace a otevření nových trhů – CSR může podnítit inovace v produktovém designu, výrobních procesech a obchodních modelech, což umožňuje společnostem vstupovat na nové trhy a oslovovat nové segmenty zákazníků.
- Zlepšení vztahů se stakeholdery – budování pevných vztahů se všemi stakeholdery, včetně dodavatelů, zákazníků, komunit a vládních institucí, může vést k lepšímu porozumění tržním trendům, předpokladům a rizikům.
- Zvýšení dlouhodobé hodnoty pro akcionáře – přestože sociální odpovědnost vyžaduje počáteční investice, její integrace do podnikové strategie může v dlouhodobém horizontu zvýšit hodnotu pro akcionáře tím, že podporuje udržitelný růst a minimalizuje rizika.

Pestieau (2023, s. 97) dodává, že ekonomický rozměr sociální odpovědnosti firmy spočívá ve vytváření hodnoty nejen pro akcionáře, ale pro širší spektrum stakeholderů, včetně zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů a společnosti jako celku. Tento přístup vyžaduje od firem nejen závazek k etice a udržitelnosti, ale také schopnost inovace a adaptace na měnící se sociální a ekonomické podmínky. Herchen (2018, s. 105–106) podotýká, že když jsou tyto principy správně implementovány, mohou vést k udržitelnému růstu a dlouhodobému úspěchu.

Výsledkem podle Koudelkové (2022, s. 100–103) je, že ekonomický rozměr sociální odpovědnosti firem představuje nejen strategický přístup k řešení aktuálních sociálních a environmentálních problémů, ale také základ pro budoucí inovace a udržitelný růst. Přestože

tento proces přináší určité výzvy, jeho potenciál pro transformaci podnikání a společnosti jako celku je nezpochybnitelný.

#### 2.1.4 Enviromentální dimenze

Bakhouch (2017, s. 4–5) uvádí, že historie environmentální dimenze společenské odpovědnosti firem začíná ve 60. a 70. letech 20. století, kdy vzrůstající povědomí o negativních dopadech průmyslové činnosti na přírodu vedlo k vzniku prvních zákonů na ochranu životního prostředí, jako jsou zákony o čistém ovzduší a čisté vodě. Holátová a Doležalová (2014, s. 45) zmiňuje, že v 80. letech firmy začaly být vnímány jako klíčové prvky ve snižování environmentálních dopadů, což je vedlo k začlenění environmentálních politik a postupů do svých firemních strategií.

Holátová a Doležalová (2014, s. 46) pokračují, že v 90. letech a později došlo k rozšíření těchto aktivit na širší udržitelnostní praktiky. Firmy začaly přecházet od pouhého minimalizování škod k aktivní ochraně a zlepšování přírodního prostředí, implementovaly zelené technologie, efektivně využívaly přírodní zdroje a energii, a snažily se redukovat odpady a emise skleníkových plynů. Tento posun zahrnoval i podporu biodiverzity a ochranu ekosystémů ve spolupráci s lokálními komunitami.

Kratochvíl a Hashesh (2016, s. 34–39) vydávětlují, že environmentální dimenze sociální odpovědnosti podniku představuje zásadní složku v rámci udržitelného rozvoje a etického podnikání, jež směřuje k ochraně našeho přírodního prostředí pro současné i budoucí generace. Tato dimenze zdůrazňuje důležitost snižování negativních dopadů podnikatelské činnosti na životní prostředí a podporuje inovace a praxe (Vrabcová, 2021, s. 98), které vedou k lepšímu využívání zdrojů, snížení znečištění a celkově k harmoničtějšimu soužití člověka s přírodou. Podle Holátové a Doležalové (2014, s. 105–106) společnosti, které se rozhodnou tuto zodpovědnost plně integrovat do svých strategií a operací, často přijímají širokou škálu opatření, od šetrné produkce přes efektivní správu odpadů až po aktivní ochranu přírodních zdrojů.

Riano a Yakovleva (2020, s. 4–6) vysvětlují, že šetrná produkce je základním kamenem environmentální odpovědnosti, zahrnující inovativní výrobní procesy a materiály, které minimalizují negativní dopady na životní prostředí. Podle Holátové a Doležalové (2014, s. 110) to může znamenat implementaci technologií, které snižují spotřebu energie a vody, vývoj produktů s delší životností nebo využívání recyklovatelných a obnovitelných materiálů. Tyto přístupy nejenže snižují ekologickou stopu firmy, ale často vedou i k redukcí nákladů díky úsporám energie a materiálů.

Snížení emisí je podle Kratochvíla a Hasheshe (2016, s. 44–46) dalším klíčovým prvkem, zahrnující snahy o omezení emisí skleníkových plynů a jiných znečišťujících látek. Společnosti mohou investovat do modernizace zařízení, přechodu na čistší zdroje energie nebo zavádění systémů pro efektivnější využití energie. Asatryan (2015, s. 59) tvrdí, že tato opatření nejenže přispívají k ochraně klimatu, ale také zlepšují kvalitu ovzduší a mohou mít pozitivní vliv na zdraví a pohodu komunit v okolí podniků.

Elsaid a Aghezzaf (2015, s. 1087–1089) uvádějí, že efektivní správa odpadů je rovněž nezbytnou součástí environmentální odpovědnosti, zahrnující snahy o minimalizaci vzniku odpadu a jeho recyklaci nebo jiné užitečné využití. Může to zahrnovat opatření jako kompostování organického odpadu, vracení materiálů zpět do výrobního procesu, nebo podporu programů pro recyklaci ze strany zaměstnanců a zákazníků. Podle Kratochvíla a Hasheshe (2016, s. 47–48) se společnosti často snaží o „nulový odpad“ tím, že najdou způsoby,

jak přeměnit odpad na zdroj, což má pozitivní dopad na životní prostředí a může také snižovat náklady.

Krechovská a kol. (2018, s. 27) vysvětlují, že ochrana přírodních zdrojů je dalším důležitým aspektem, kdy firmy přijímají opatření k zachování vody, půdy a biodiverzity. Může to zahrnovat šetrné zemědělské praxe, ochranu vodních zdrojů, výsadbu stromů nebo podporu projektů na ochranu ohrožených druhů. Elsaid a Aghezzaf (2015, s. 1087–1089) uvádějí, že podniky mohou také spolupracovat s místními komunitami a environmentálními organizacemi na projektech zaměřených na ochranu a obnovu přírodních habitatů.

European Commission (2018) tvrdí, že implementace mezinárodních environmentálních norem, jako je ISO 14000, pomáhá firmám systematicky řídit svůj environmentální dopad. Podle Vrabcové (2021, s. 103) může získání těchto certifikací signalizuje závazek firmy k udržitelnosti posílit její postavení na trhu tím, že ukazuje zákazníkům a investorem, že firma bere svou environmentální zodpovědnost vážně.

Podle Krechovské a kol. (2018) tyto aktivity a strategie nejenže pomáhají chránit přírodu a zajišťují dlouhodobou udržitelnost zdrojů, ale také přinášejí společnostem řadu výhod. Ty zahrnují zlepšení firemní reputace, větší loajalitu zákazníků, potenciální nákladové úspory a možnost přístupu k novým trhům. Riano a Yakovleva (2020, s. 5–6) poukazují na to, že environmentální odpovědnost je tedy nejen otázkou etického podnikání, ale stává se zásadním prvkem strategie pro udržitelný rozvoj a konkurenceschopnost v dnešním globálním ekonomickém prostředí.

### **Udržitelnost a environmentální odpovědnost**

Jak uvádí Grisáková et al. (2022, s. 103), vztah mezi CSR (environmentálním faktorem) a udržitelností v širším smyslu je klíčový. Zatímco CSR se zaměřuje přímo na konkrétní ekologické dopady firmy a je obvykle motivována potřebou vyhovět regulativním a společenským tlakům, udržitelnost ve svém základu zahrnuje širší rovnováhu mezi environmentálními, sociálními a ekonomickými faktory. Podle Wagnera (2021, s. 63) tedy udržitelnost tedy nejen odpovídá na otázku „jak minimalizovat škody“, ale také „jak lze provozovat podnikání způsobem, aby podporovalo životní prostředí a bylo životaschopné dlouhodobě“.

Wagner (2021, s. 143) vysvětluje, že firmy se snaží integrovat tyto principy do svých strategií, provozních procesů a produktových linií, což je nejen reakce na zákonné požadavky, ale i na očekávání zákazníků a veřejnosti. Wagner pokračuje, že například, podnik může implementovat strategie pro snížení uhlíkové stopy, což je krok k udržitelnějšímu podnikání. Na druhé straně, udržitelnost může být viděna jako širší rámec, který může zahrnovat CSR jako jednu ze svých součástí, protože úsilí o udržitelnost zahrnuje nejen zachování životního prostředí, ale také zajištění, aby byly sociální a ekonomické systémy spravedlivé a efektivní pro budoucí generace. Grisáková (2022, s. 113) dodává, že když firma implementuje CSR strategie, pracuje na vytvoření pozitivního sociálního dopadu a na posilování svého obchodního modelu, který je schopen přežít a prosperovat dlouhodobě, což přímo přispívá k udržitelnosti. Oba pojmy se tedy vzájemně doplňují a podporují, ačkoliv každý z nich má své specifické cíle a metody.

#### **2.1.5 Sociální dimenze**

Sociální dimenze CSR představuje klíčovou součást celkového přístupu organizací k etickému a zodpovědnému podnikání. Tato dimenze se zaměřuje na dopad činnosti firmy na její zaměstnance, zákazníky, komunity a další zainteresované strany v sociální sféře. Vzhledem k vaší požadavku na maximální detailnost a preciznost výkladu se pokusím rozebrat sociální



dimenzi společenské odpovědnosti firmy s důrazem na specifické aspekty a konkrétní problémy.

### **Zaměstnanci**

Arnold et al. (2020, s. 134) uvádí, že firmy s vysokou mírou sociální odpovědnosti kladou značný důraz na spravedlivé a etické zacházení se svými zaměstnanci. Zahrnuje to poskytování bezpečných a zdravých pracovních podmínek, spravedlivé odměňování, respektování práv zaměstnanců na svobodu sdružování a kolektivní vyjednávání, a také podporu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Podle Dubcové (2017, s. 78) může být specifickým problémem například nedostatečná ochrana zaměstnanců před diskriminací nebo šikanou na pracovišti. Firmy musí vyvíjet aktivní úsilí o vytváření inkluzivního pracovního prostředí, kde jsou diverzita a rovné příležitosti považovány za základní hodnoty. Podle Arnolda (2020, s. 163) vyvolávají aktuální dynamické pracovní prostředí a stále se měnící trh práce zvýšenou fluktuaci zaměstnanců, což je pro mnohé firmy výzvou. Ja uvádí Łęgowik-Świącik a Surowiec (2018, s. 93), často je dnes podceňován význam lidského kapitálu, přestože právě zaměstnanci jsou klíčovým zdrojem inovací, produktivity a konkurenční výhody. Haski-Leventhal (2021, s. 59) uvádí, že přístup, který zaměstnance redukuje na pouhou funkcionalitu bez ohledu na jejich potřeby, přání nebo aspirace, je nejen eticky problematický, ale dlouhodobě se ukazuje jako ekonomicky neudržitelný. Prohloubení tohoto problému vyžaduje důkladnější pohled na jeho různé aspekty.

Jak uvádí Arnold (2016, s. 173), mnohé firmy si neuvědomují, že zaměstnanci nejsou jen nákladovou položkou, ale investicí do budoucnosti. Investice do rozvoje zaměstnanců, ať už prostřednictvím vzdělávacích programů, kariérního poradenství nebo zdravotní péče, se mnohonásobně vyplatí ve formě vyšší motivace, loajality a produktivity. Arnold et al. (2020, s. 111) doplňuje, že ignorace této skutečnosti vede k vyšší fluktuaci, což firmám přináší vysoké náklady na nábor, zaškolování a ztrátu know-how.

Remišová et al. (2016, s. 81) zdůrazňuje, že přístup, který řeší potřeby a přání zaměstnanců jednoduchým rozvázáním pracovního poměru, je krátkozraký a vede k erozi firemní kultury. Akingbola (2015, s. 37) doplňuje, že zanedbávání potřeb zaměstnanců a nedostatečná snaha o vyřešení pracovních konfliktů nejenže snižuje morálku týmu, ale také odrazuje potenciální talenty od vstupu do firmy. Podle Kaplana (2016, s. 59–61) se z dlouhodobého hlediska takovéto jednání projevuje negativně na celkové reputaci firmy a její schopnosti přilákat a udržet si kvalifikované pracovní síly.

Jak uvádí Arnold (2016, s. 154–156), moderní pracovní prostředí vyžaduje od firem, aby nejen zajistily fyzickou bezpečnost svých zaměstnanců, ale také se věnovaly psychosociálním aspektům práce. Zahrnuje to podle autora podporu duševního zdraví, řešení problémů jako je stres, vyhoření nebo šikana na pracovišti. Jak uvádí Haski-Leventhal (2021, s. 66), firmy, které tyto aspekty zanedbávají, čelí nejen vyšší fluktuaci, ale také riziku právních sporů a ztráty produktivity.

Akingbola (2015, s. 61–66) vysvětluje, že vytvoření inkluzivního pracovního prostředí, kde se každý cítí ceněn a respektován, je zásadní pro udržení motivace a loajality zaměstnanců. Firmy, které nedokážou poskytnout podporující prostředí nebo se aktivně nezabývají diverzitou a inkluzí, si nejenže ztěžují nábor nových talentů, ale také riskují ztrátu stávajících zaměstnanců, kteří se mohou cítit marginalizovaní nebo nedocení.

### **Zákazníci**

Tetřevová (2017, s. 105) vysvětluje, že sociální odpovědnost firem vůči zákazníkům je koncept, který zahrnuje široké spektrum praktik a principů. Tyto principy zasahují do různých aspektů

podnikání a vyžadují od firem, aby přijaly proaktivní přístup k zajištění, že jejich činnosti respektují práva zákazníků a přispívají k pozitivnímu sociálnímu dopadu. Jak uvádí Černek (2021, s. 38), pro hlubší pochopení tohoto tématu je nezbytné analyzovat klíčové oblasti, na které se sociální odpovědnost vůči zákazníkům zaměřuje.

Battilana et al. (2023, s.174) uvádí, že základem sociální odpovědnosti vůči zákazníkům je ochrana jejich práv. To znamená nejen dodržování zákonných norem a regulací týkajících se ochrany spotřebitele, ale také přijetí etických standardů, které jdou nad rámec minimálních požadavků. Transparentnost ve vztazích se zákazníky je nezbytná pro budování důvěry (Buttle & Maklan, 2019, s. 76). Firmy by měly být otevřené ohledně složení produktů, původu materiálů, podmínek výroby a jakýchkoli potenciálních rizik spojených s používáním jejich produktů či služeb (Suchánek, 2022, s. 28–29).

Podle Tetřevové (2017, s. 114–116) se férové obchodování týká praktik, které zajišťují spravedlivé zacházení se všemi stranami v obchodním procesu, včetně zákazníků. Zahrnuje to spravedlivé cenové politiky, zákaz využívání zavádějících obchodních praktik a zajištění, že produkty a služby splňují slibovanou kvalitu a bezpečnostní standardy. Kvalita a bezpečnost produktů jsou podle Buttleho a Maklana (2019, s. 56) zásadní pro ochranu zákazníků před škodlivými nebo neefektivními produkty.

Jak uvádí Hanzelka (2017, s. 71), stále důležitější se v digitálním věku stává také ochrana osobních údajů. Firmy musí zajistit, že osobní údaje zákazníků jsou shromažďovány, uchovávány a zpracovávány s nejvyšší mírou péče a v souladu s příslušnými právními předpisy. Podle Buttleho a Maklana (2019, s. 91) to vyžaduje transparentnost ohledně toho, jaké údaje jsou shromažďovány, pro jaké účely a jak jsou chráněny před neoprávněným přístupem nebo zneužitím.

Podle Příbyla (2014, s. 88) musí být také marketingové a reklamní strategie navrženy tak, aby nebyly zavádějící, manipulativní nebo jinak neetické. Zahrnuje to zajištění, že reklamní sdělení jsou pravdivá, nezveličují vlastnosti produktů a nevytvářejí falešná očekávání. Jak uvádí Hanzelka (2017, s. 51), kromě toho by marketingové kampaně měly být citlivé na sociální a kulturní kontext a vyhýbat se stereotypům nebo diskriminujícímu obsahu.

Příbyl (2014, s. 91–94) vysvětluje že sociální odpovědnost firem vůči zákazníkům vyžaduje komplexní přístup, který překračuje základní dodržování zákonů a regulací. Zahrnuje etické chování ve všech aspektech obchodního procesu, od transparentnosti a férového obchodování přes ochranu osobních údajů po etický marketing a reklamu. Pro firmy je podle Tetřevové (2017, s. 91–94) klíčové chápat, že jejich zodpovědnost vůči zákazníkům je nejen morální imperativ, ale také základ pro budování dlouhodobých vztahů založených na důvěře a respektu. Tento přístup nejen podporuje udržitelný růst a konkurenceschopnost, ale také přispívá k pozitivnímu sociálnímu dopadu v širším měřítku.

### **Lokální komunity**

Příbyl (2014, s. 48–50) uvádí, že Efektivní komunikace a spolupráce s lokálními komunitami jsou základními pilíři úspěšné implementace CSR iniciativ. Firmy, které tyto aspekty zanedbávají, čelí riziku vyvolání nevráživosti a konfliktů, které mohou mít za následek nejen reputační škody, ale také finanční ztráty spojené s odporem komunity proti jejich projektům nebo operacím. Jak uvádí Tetřevová (2017, s. 72–74), klíčovým prvkem je tedy vytvoření otevřeného dialogu, který umožňuje oboustrannou výměnu názorů a očekávání.

Hanzelka (2017, s. 48–50) zmiňuje, že před zahájením jakýchkoli aktivit by firmy měly provést důkladné hodnocení sociálních a environmentálních dopadů, které mohou mít jejich operace na lokální komunity. Toto hodnocení by mělo být prováděno transparentně a s aktivním zapojením

komunitních zástupců. Výsledky hodnocení by měly být veřejně dostupné a použity jako základ pro plánování mitigace negativních dopadů a maximalizace pozitivních přínosů.

### **Etika v podnikání**

Kratochvíl a Hashesh (2016, s. 113–116) vysvětlují, že sociální dimenze CSR dále zahrnuje etické chování v oblasti podnikání, což předpokládá transparentnost, poctivost a odpovědnost vůči všem zainteresovaným stranám. To znamená boj proti korupci, podvodům a neetickým obchodním praktikám. Jednou z konkrétních výzev je podle Wroblowské (2016, s. 49–56) zajistit, že dodavatelské řetězce firmy jsou čisté od dětské práce, nucené práce a jiných forem vykořisťování. Firmy mohou svou sociální odpovědnost projevit také prostřednictvím sociálních inovací, tj. vývojem nových produktů, služeb nebo přístupů, které řeší sociální problémy nebo zlepšují životní podmínky. Příkladem může být vývoj technologií pro čistou vodu v regionech trpících nedostatkem vody nebo vytváření inkluzivních pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením.

Podle Koudelkové (2022, s. 71–73) je sociální dimenze společenské odpovědnosti firmy komplexní a vyžaduje od organizací neustálé hodnocení a přizpůsobování jejich politik a postupů, aby byly schopny řešit měnící se sociální výzvy a očekávání. Důležité je, že sociální odpovědnost by neměla být vnímána pouze jako dodatečná činnost nebo marketingový nástroj, ale jako integrální součást strategie a kultury firmy.

#### **2.1.6 Měření účinnosti**

Podle Wagnera (2021, s. 130) jsou klíčové výkonnostní indikátory (KPI) v kontextu společenské odpovědnosti firem jsou (nejen) v kontextu CSR relevantní nástroje pro měření účinnosti implementovaných strategií a praxí. Wagner tvrdí, že KPI pro CSR umožňují firmám kvantifikovat, jak jejich operace ovlivňují sociální a environmentální aspekty svého působení. Jak uvádí Szalayová (2021, s. 100), KPI mohou například zahrnovat měření redukce odpadů, efektivity využívání zdrojů, nebo míru zapojení a spokojenosti zaměstnanců. Efektivní využití těchto indikátorů pomáhá firmám sledovat pokrok v dosahování svých CSR cílů a zároveň poskytuje důležitá data pro interní i externí stakeholdery, což zvyšuje transparentnost a podporuje důvěru veřejnosti v podnik.

Li a Li (2022, s. 13) uvádějí, že ESG (Environmentální, Sociální a Správní faktory) je rámec, který se zaměřuje na trojí rozměr udržitelnosti a odpovědnosti ve firmách. ESG faktory jsou úzce propojeny s CSR, neboť obě oblasti se překrývají ve svém důrazu na etické chování a udržitelné podnikání. Environmentální složka ESG se týká opatření proti změně klimatu, zachování biodiverzity a managementu přírodních zdrojů. Sociální faktory zahrnují otázky jako spravedlivé pracovní podmínky, ochrana zdraví a bezpečnost na pracovišti, zatímco správní faktory se věnují otázkám transparentnosti, korporátní governance a etického vedení firmy. Martha a Khomsiyah, (2022, s. 49) uvádějí, že KPI v kontextu ESG proto slouží k měření a vyhodnocování, jak efektivně firma řídí své environmentální závazky, sociální odpovědnost a správní praxe. Tyto indikátory jsou nezbytné pro hodnocení celkového dopadu firemních aktivit na společnost a životní prostředí a pro informování zainteresovaných stran o pokroku ve splnění udržitelných cílů.

## 2.2 Zaměstnanci v kontextu společenské odpovědnosti firem

Podkapitola se zabývá klíčovými aspekty etického a efektivního řízení lidských zdrojů, zaměřující se na spravedlnost a transparentnost v pracovním prostředí. Zdůrazňuje význam kodexu chování, otevřené komunikace, nediskriminace a spravedlivého systému odměňování. Diskutuje také o nástrojích, které podporují tyto principy, včetně HR software, anket a interních komunikačních platform, které zvyšují důvěru a loajalitu zaměstnanců.

### 2.2.1 Spravedlnost a transparentnost ve vztahu k zaměstnancům

Podle Černeka (2021, s. 115) jsou spravedlnost a transparentnost ve vztahu k zaměstnancům základními pilíři etického a efektivního řízení lidských zdrojů v organizaci. Tyto principy přispívají k vytvoření důvěryhodného pracovního prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí ceněni a respektováni. Koudelková (2022, s. 84–85) vyžaduje aplikace těchto principů promyšlený přístup a využití konkrétních metod, metodik a nástrojů, které umožňují jejich efektivní začlenění do firemních procesů. Podle Kratochvíla a Hashesh (2016, s. 39–50, Arnoūd (2020, s. 156–167) a Wroblowské (2016, s. 38–40) jde především o

- Kodex chování a etický rámec – vytvoření a implementace kodexu chování nebo etického rámce, který jasně definuje očekávané chování, postupy a principy spravedlnosti a transparentnosti. Tento dokument by měl být dostupný všem zaměstnancům a měl by sloužit jako vodítko pro jejich každodenní rozhodování a interakce.
- Otevřenou komunikaci – úřaditelné sdílení informací o dění ve firmě, rozhodovacích procesech a změnách, které mohou zaměstnance ovlivnit. Otevřená komunikace zahrnuje pravidelná setkání, interní newslettery, transparentní systém zpětné vazby a přístupné vedení, které je ochotné diskutovat a vysvětlit firemní politiky a rozhodnutí.
- Rovné zacházení a nediskriminace – zavedení jasných pravidel a postupů zajišťujících rovné zacházení se všemi zaměstnanci bez ohledu na pohlaví, věk, rasu, národnost, sexuální orientaci, náboženské vyznání či jakýkoli jiný potenciálně diskriminační faktor. Důležitá je implementace transparentních postupů pro nábor, hodnocení a povyšování, které jsou založeny na objektivních kritériích a výkonnosti.
- Systém řízení výkonu a odměňování – vypracování transparentního a spravedlivého systému hodnocení výkonu, který je založen na jasně definovaných a měřitelných kritériích. Systém by měl být pravidelně revizován a aktualizován, aby odrážel aktuální potřeby a cíle firmy. Součástí by mělo být i spravedlivé odměňovací schéma, které odráží výkon a přínos zaměstnanců k úspěchu organizace.

K podpoře těchto procesů a metod je možné používat různé nástroje (Dudić, 2022, s. 79–88; Carbery & Cross, 2019, s. 100–103):

- Software pro řízení lidských zdrojů (HRM) – technologická řešení, jako jsou systémy pro řízení lidských zdrojů, umožňují efektivní správu dat zaměstnanců, sledování výkonu, plánování kariérního růstu a řízení odměn. Tyto nástroje nabízejí platformu pro objektivní a transparentní řízení lidských zdrojů.
- Ankety a dotazníky zaměstnanců – pravidelné sběry zpětné vazby od zaměstnanců prostřednictvím anonymních anket nebo dotazníků mohou poskytnout cenné informace o vnímání spravedlnosti a transparentnosti v organizaci. Tato data slouží jako základ pro další zlepšování a přizpůsobování firemních politik a postupů.
- Nástroje pro interní komunikaci – platformy jako Slack, Microsoft Teams nebo intranetové systémy usnadňují otevřenou a efektivní komunikaci napříč celou

organizací. Tyto nástroje umožňují snadné sdílení informací, podporují kolaboraci a posilují pocit sounáležitosti mezi zaměstnanci.

Dudić (2022, s. 90) shrnuje, že aplikací těchto metod, metodik a nástrojů lze ve firmách vytvořit prostředí, ve kterém jsou principy spravedlnosti a transparentnosti nejen proklamovány, ale skutečně zažívány v každodenní praxi. Tím se posiluje důvěra, loajalita a motivace zaměstnanců, což přispívá k celkovému úspěchu a udržitelnosti organizace.

### **2.2.2 Respektování práv a důstojnosti zaměstnanců**

Dudić (2022, s. 105–109) uvádí, že respektování práv a důstojnosti zaměstnanců je základním kamenem etického podnikání a klíčem k budování pozitivní a produktivní pracovní kultury. Tento přístup vyžaduje nejen dodržování zákonných předpisů a mezinárodních standardů, ale také vědomé a aktivní úsilí ze strany organizace o vytvoření inkluzivního a podporujícího pracovního prostředí. Podle Černeka (2021, s. 59) je nezbytné zaměření na fundamenty a konkrétní postupy pro realizaci těchto principů v praxi.

Jak uvádí Tetřevová (2017, s. 79–86), základem je vytvoření a udržování firemní kultury, která aktivně propaguje respekt, rovnost a spravedlnost. Zahrnuje to:

- Stanovení jasného rámce pro respektování práv – firmy by měly vypracovat a zveřejnit jasné směrnice a politiky, které definují očekávané chování vůči zaměstnancům, včetně politik proti diskriminaci, šikaně a jakékoliv formě nespravedlivého zacházení. Důležitá je rovněž implementace procedur pro hlášení a řešení stížností, které zaměstnancům umožňují bezpečně a bez obav vyjádřit své obavy.
- Vzdělávání a školení – pravidelná školení a vzdělávací programy pro všechny úrovně zaměstnanců, včetně vedení, jsou klíčové pro udržení povědomí o právech zaměstnanců, důstojnosti a rovnosti. Tato školení by měla pokrývat témata jako jsou diverzita a inkluzivita, interkulturní kompetence, prevence šikany a diskriminace, a efektivní komunikace.
- Aktivní zapojení zaměstnanců – vytvoření kanálů pro aktivní zapojení zaměstnanců do diskuse a rozhodovacích procesů týkajících se pracovního prostředí a firemní kultury. Může to zahrnovat pravidelná setkání zaměstnanců, spolupráci na projektech zaměřených na zlepšování pracovního prostředí, a podporu zaměstnaneckých rad nebo skupin, které reprezentují rozmanitost pracovní síly.
- Hodnocení a kontinuální zlepšování – implementace mechanismů pro pravidelné hodnocení efektivity politik a postupů spojených s respektem k právům a důstojnosti zaměstnanců. Zahrnuje to sběr a analýzu zpětné vazby od zaměstnanců, revize politik a postupů na základě zjištěných dat a trendů, a udržování otevřeného dialogu s externími stakeholdery, včetně odborů a organizací zaměřených na práva pracovníků.

Dudić (2022, s. 110–114) dodává, že aplikací těchto principů a postupů mohou firmy nejen vyhovět základním právním a etickým standardům, ale také aktivně přispět k vytvoření pracovního prostředí, ve kterém jsou práva a důstojnost zaměstnanců respektována a chráněna. Vede to ke zvýšení spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců, což má přímý vliv na produktivitu, inovace a celkovou konkurenceschopnost firmy.

### **2.2.3 Podpora profesního růstu a osobního rozvoje**

Podpora profesního růstu a osobního rozvoje zaměstnanců představuje v kontextu podnikatelského prostředí klíčovou oblast, která reflektuje etické zásady vedení a zároveň přispívá k dlouhodobé udržitelnosti a konkurenceschopnosti organizace, jak zdůrazňuje

Senichev (2017, s. 142). Kapitalismus, jako systém založený na principu volného trhu a soukromého vlastnictví, otevřel různé cesty k dosahování zisku a zvyšování efektivity, což podtrhuje Sengupta (2018, s. 89). Tyto možnosti se v praxi podniků projevují různými způsoby, přičemž každá aplikace tohoto ekonomického systému reflektuje jak jeho potenciál, tak výzvy spojené s jeho realizací, uvádí Reiche et al. (2019, s. 103). V této dynamice se však často může stát, že morální aspekty spojené se zaměstnanci a jejich vnímání jako celistvých osobností s vlastními potřebami, vizemi a cíli, jsou opomíjeny ve prospěch krátkodobých ekonomických zájmů, jak poukazuje Wilton (2016, s. 76).

Sengupta (2018, s. 100). uvádí, že v rámci kapitalistických firem, kde převládá pragmatický a výkonnostně orientovaný přístup, se zaměstnanci často vnímají primárně jako zdroje nebo jednotky vstupu a výstupu. Tento redukcionistický pohled, který zaměstnance hodnotí převážně na základě jejich příspěvku k finančnímu výsledku firmy, může vést k zanedbávání širších aspektů lidské existence, jako jsou osobní aspirace, touha po uznání, potřeba seberealizace a příležitosti k profesnímu a osobnímu rozvoji. Podpora profesního růstu a osobního rozvoje vyžaduje od firem, aby překročily hranice tradičního ekonomického myšlení a přijaly etický přístup k řízení lidských zdrojů, což zdůrazňuje Horváthová a Čopíková (2017, s. 158). Podle Reicheho et al. (2019, s. 119) to zahrnuje uznání zaměstnanců jako celistvých osob s vlastními hodnotami, cíli a potřebami. Etické vedení se tedy musí zavázat k investicím do vzdělávání, rozvojových programů a podpůrných mechanismů, které umožňují zaměstnancům růst jak v profesní, tak v osobní rovině, uvádí Chelladurai a Kerwin (2017, s. 199).

Úspěšná integrace profesního růstu a osobního rozvoje do podnikové strategie vyžaduje promyšlený přístup k definování cílů, hodnocení potřeb zaměstnanců a implementaci specifických programů, jak zdůrazňuje Dudic (2022, s. 180). Podle Sengupty (2018, s. 115) by firmy měly usilovat o vytvoření prostředí, které podporuje učení a rozvoj, poskytuje zaměstnancům prostor pro experimentování a inovace a zároveň uznává a odměňuje jejich úsilí a dosažené výsledky. Firmy mají k dispozici širokou škálu nástrojů a metodik pro podporu rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců, což je klíčové pro budování silného a odborně vybaveného týmu, což přináší dlouhodobé výhody jak pro zaměstnance, tak pro organizaci.

Dudic (2022, s. 189) tvrdí, že podpora studia zaměstnanců by se měla zaměřovat na finanční podporu, poskytnutí vzdělávacích aktivit nebo času pro ty, kteří se rozhodnou pro další formální vzdělávání v oblastech, jež jsou relevantní pro firmu. Tato podpora může nabývat podoby studijního volna, proplácení školného nebo nabídky konkrétních vzdělávacích aktivit, jak uvádí Senichev (2017, s. 147). Nabídka takovéto podpory nejen ukazuje zaměstnancům, že firma oceňuje jejich snahu o osobní a profesní růst, ale také přispívá k rozvoji kvalifikovanější a loajálnější pracovní síly. Firmy, které investují do vzdělání svých zaměstnanců, také zvyšují svou atraktivitu jakožto zaměstnavatelé a posilují svou konkurenceschopnost na trhu, podle Horváthová a Čopíková (2017, s. 165).

Interní a externí školení jsou, podle Senicheva (2017, s. 150), zásadní pro rozvoj a zdokonalování dovedností zaměstnanců, což přispívá k jejich profesnímu růstu i k celkovému úspěchu firmy. Nabídka širokého spektra školicích programů, workshopů a seminářů, jak z interních zdrojů, tak od externích poskytovatelů, umožňuje zaměstnancům získat a rozvíjet klíčové kompetence, jak uvádějí Reiche et al. (2019, s. 105). Tato školení se zaměřují na různorodé oblasti – od technických dovedností specifických pro dané pracovní pozice, přes tzv. měkké dovednosti (soft skills), jako jsou komunikační schopnosti a týmová práce, až po leadership a řízení, což zdůrazňuje Dudic (2022, s. 192). Organizace pravidelných školení nejen že podporuje neustálý rozvoj zaměstnanců, ale také připravuje firmu na budoucí výzvy tím, že zvyšuje flexibilitu a adaptabilitu jejího týmu (Sengupta, 2018, s. 117).

System pravidelné a strukturované zpětné vazby a hodnocení představuje, dle Wiltona (2016, s. 80), základní prvek pro kontinuální rozvoj a zlepšování výkonu zaměstnanců. Tento proces umožňuje pracovníkům získat jasnou představu o svých silných stránkách, oblastech pro zlepšení a potenciálních cestách kariérního růstu. Pravidelná hodnocení, doprovázená konstruktivní zpětnou vazbou a návrhy na další rozvojové kroky, podporují motivaci zaměstnanců a zapojení do pracovního procesu, jak uvádějí Horváthová a Čopíková (2017, s. 162). Efektivně implementovaný systém zpětné vazby také podporuje transparentní a otevřenou firemní kulturu, zdůrazňuje Chelladurai a Kerwin (2017, s. 200).

Sengupta (2018, s. 117) uvádí, že pro efektivní implementaci systému zpětné vazby a hodnocení, který podporuje rozvoj a výkon zaměstnanců, mohou firmy využít několik nástrojů a metodik. Tyto přístupy pomáhají strukturovat proces zpětné vazby, zajistit jeho pravidelnost a efektivitu a podpořit transparentní firemní kulturu (Dudić, 2022, s. 192):

- 360stupňová zpětná vazba – tato metoda zahrnuje získávání zpětné vazby od různých zainteresovaných stran včetně nadřízených, kolegů, podřízených a někdy i zákazníků. Nabízí komplexní pohled na výkon zaměstnance a jeho vliv na tým a organizaci. Je to cenný nástroj pro identifikaci silných stránek a oblastí pro zlepšení z různých perspektiv.
- SMART cíle pro hodnocení výkonu – stanovení konkrétních, měřitelných, dosažitelných, relevantních a časově omezených (SMART) cílů umožňuje zaměstnancům a manažerům mít jasnou představu o očekávaném výkonu. SMART cíle slouží jako základ pro hodnocení výkonu a pomáhají zaměřit zpětnou vazbu na specifické výsledky a behaviorální aspekty práce.
- Neformální jednání o výkonu – pravidelná jednání mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými poskytují platformu pro otevřenou komunikaci o výkonu, cílech a očekáváních. Tato setkání mohou probíhat na měsíční, čtvrtletní nebo roční bázi a umožňují aktuální diskuzi o pokroku, překážkách a dalších potřebách pro podporu zaměstnance.
- Využití software pro řízení výkonu – moderní software a aplikace pro řízení výkonu umožňují efektivní sledování, hodnocení a správu zpětné vazby. Tyto nástroje mohou podporovat vytváření výkonnostních reportů, nastavení a sledování cílů, a poskytují platformu pro průběžnou zpětnou vazbu. Digitalizace procesu zpětné vazby také usnadňuje shromažďování a analýzu dat o výkonu.

Jak uvádí Horváthová a Čopíková (2017, s. 162), uznání významu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem je klíčové pro podporu celkové pohody a produktivity zaměstnanců. Firmy, které nabízejí flexibilní pracovní doby, možnost práce z domova, podporují efektivní časový management a implementují wellness programy, přispívají k vyšší spokojenosti a loajalitě svých pracovníků. Podle Reicheho et al. (2019, s. 105) tato strategie nejen zlepšuje fyzické a mentální zdraví zaměstnanců, ale také snižuje míru vyhoření a zvyšuje angažovanost v práci. Poskytování prostoru pro osobní život a zájmy mimo pracovní místo je tak investicí do dlouhodobě udržitelného výkonu a spokojenosti pracovního týmu.

#### **2.2.4 Etika v rozhodovacích procesech a řešení konfliktů**

Téma etiky v rozhodovacích procesech a řešení konfliktů, jak zdůrazňují Remišová et al. (2016, s. 138), se opírá o rozmanité disciplíny, které společně tvoří rámec pro správné chování v rámci organizace. Arnold (2016, s. 211) poukazuje na to, že etické teorie, jako jsou deontologie, utilitarismus a teorie spravedlnosti, nabízí různé pohledy, na to, co je považováno za „správné“ či „dobré“.

Jak uvádí Akingbola (2015, s. 56–58), v praxi zahrnuje etika v rozhodovacích procesech vytváření etických kodexů a zavedení mechanismů pro hlášení neetického chování. Łęgowik-Świącik a Surowiec (2018, s. 101) doplňují, že k tomu patří i etické auditování a hodnocení. Kaplan (2016, s. 92) zdůrazňuje význam spojení etických přístupů s technikami řízení konfliktů.

Dubcová (2017, s. 75–78) poukazuje na to, že etické rozhodování a řešení konfliktů jsou zásadní pro udržení důvěry a dobré pověsti organizace. Sengupta (2018, s. 59–61) dodává, že etické chování přispívá k předcházení právním problémům a v oblasti řešení konfliktů podporuje spravedlivé řešení sporů.

V konečném důsledku, jak zdůrazňuje Remišová et al. (2016, s. 88), je etika v rozhodovacích procesech a řešení konfliktů neoddělitelnou součástí společenské odpovědnosti firem, vyžadující neustálé zvažování a vyvážení různých etických principů a zájmů stakeholderů. V dnešním světě plném neustálých změn a výzev je, jak podotýká Arnold (2016, s. 232), etické vedení a rozhodování nezbytným základem pro udržitelný rozvoj a úspěch organizací.

## 2.3 Metodika

Předmětem výzkumu je analýza sociální a environmentální dimenze sociální odpovědnosti (CSR) ve společnosti Bird & Bird. Tento výzkum se zaměřuje na způsoby, jakými společnost implementuje strategie sociální odpovědnosti s důrazem na sociální aspekty, jako jsou pracovní podmínky, angažovanost ve společnosti a podpora komunit, a na environmentální aspekty, včetně udržitelnosti, snižování dopadů na životní prostředí a podporu obnovitelných zdrojů energie. Objektem výzkumu je samostatná společnost Bird & Bird, mezinárodní právnická firma, v rámci které se analyzují konkrétní praktiky a iniciativy v oblasti sociální a environmentální odpovědnosti. Zahrnuje přezkum interních dokumentů, zpráv o udržitelnosti, veřejně dostupných prohlášení a případových studií relevantních pro CSR aktivity firmy a strukturované rozhovory (dotazníky?)

Výzkumný problém se týká skutečnosti, jak společnost Bird & Bird řeší výzvy a příležitosti spojené se sociální a environmentální odpovědností v rámci svého podnikání a jak tyto aktivity přispívají k jejímu celkovému image, konkurenceschopnosti a udržitelnému rozvoji. Konkrétně se výzkum zaměřuje na identifikaci a hodnocení efektivity implementovaných CSR opatření, jejich dopad na stakeholdery a životní prostředí, a na analýzu faktorů, které ovlivňují úspěšnost a limity těchto iniciativ ve společnosti Bird & Bird.

Výzkumný problém zahrnuje následující otázky

- 1) Jakým výzvám a překážkám čelí společnost Bird & Bird při implementaci a udržení efektivních sociálních a environmentálních CSR iniciativ a jak tyto výzvy řeší?
- 2) Jaký dopad mají sociální a environmentální iniciativy společnosti Bird & Bird na její stakeholdery a jakým způsobem firma měří tento dopad?
- 3) Jaké inovativní programy by mohla společnost Bird & Bird vyvinout pro podporu diverzity a začlenění ve svém pracovním prostředí?
- 4) Jak by společnost Bird & Bird mohla optimalizovat své strategie pro zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů a zvýšení jejich pocitu sounáležitosti s firemními hodnotami?
- 5) Jaké udržitelné praktiky by mohla společnost Bird & Bird zavést, aby minimalizovala svou ekologickou stopu a podpořila environmentální udržitelnost?

Praktická část práce byla pečlivě strukturována tak, aby poskytla komplexní pohled na současný stav a efektivitu politik společnosti Bird & Bird v oblastech sociální a environmentální



odpovědnosti. Celý proces byl rozdělen do několika fází zahrnujících jak kvalitativní, tak kvantitativní přístupy.

Nejdříve byla provedena analýz interních dokumentů společnosti, která umožnila identifikovat klíčové strategické prvky v oblasti diverzity, inkluze a spravedlnosti. Provedený přehled interních zdrojů zahrnoval firemní zásady, směrnice a reporty, které reflektují legislativní a regulační požadavky v různých jurisdikcích a ukazují na systematický přístup firmy k těmto otázkám. Zjištění z této fáze byla důležitá pro pochopení, jak firma deklaruje své závazky a jaké mechanismy má nastavené pro jejich dodržování a sankcionování porušení. Následovala fáze rozhovoru, ve které byly položeny klíčové otázky dvěma zástupcům společnosti, zahrnujícím právníka a člen vedení odpovědného za D&I a environmentální politiky. Tato část byla zaměřena na získání přímých informací o implementaci a monitorování politik, metrikách úspěchu, vyhodnocování zpětné vazby zaměstnanců, a plánovaných iniciativách. Rozhovory poskytly vhled do výzev, s nimiž se firma setkává při realizaci svých zásad a plánů, a umožnily lépe pochopit procesy zlepšování a aktualizace firemních politik. Komplementárně byl vytvořen dotazník distribuovaný mezi 39 zaměstnanci v českých a slovenských kancelářích společnosti, zaměřený na posouzení vnímání a zapojení zaměstnanců do realizace firemních strategií. Dotazník obsahoval 17 otázek týkajících se psychosociální složky práce a environmentálních aspektů. Dotazník byl realizován prostřednictvím platformy Google Forms a jeho cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají firemní kulturu, politiky a míru svého zapojení do rozhodovacích procesů a strategického plánování. Shromážděná data poskytla základ pro formulaci doporučení, která byla cíleně navržena tak, aby reflektovala specifické potřeby a možnosti pro zlepšení identifikované během analýz a rozhovorů. Na základě provedeného výzkumu byly identifikovány klíčové oblasti, které mají potenciál pro zlepšení a rozvoj v rámci společnosti Bird & Bird. Tyto oblasti zahrnují duševní zdraví, zapojení zaměstnanců do strategického rozhodování a transparentnost udržitelnostních iniciativ. Výzkum umožnil sestavit soubor návrhů a doporučení, které jsou zaměřeny na strategické a metodické posílení těchto oblastí. Návrhy byly formulovány s cílem poskytnout systematické a udržitelné řešení pro zlepšení pracovního prostředí, zvýšení angažovanosti zaměstnanců a efektivního monitorování a reportování firemních udržitelnostních cílů. Tento metodický přístup umožnil detailní a vrstvené zjištění stavu v různých aspektech sociální a environmentální odpovědnosti firmy Bird & Bird. Tyto návrhy byly následně prezentovány firmě s doporučeními pro další kroky a strategie k posílení jejich sociální a environmentální odpovědnosti.

Hlavním cílem práce je vytvořit soubor doporučení a návrhů pro společnost Bird & Bird, v kontextu společenské odpovědnosti v environmentální a sociální oblasti. Prvním dílčím cílem je provést komplexní analýzu a hodnocení současných politik, praxe a strategií společnosti Bird & Bird v oblasti sociální a environmentální odpovědnosti. Druhým dílčím cílem je zhodnotit vnímání a zkušenosti zaměstnanců společnosti Bird & Bird s implementací těchto politik a strategií.

### **3 Analytická část práce**

Analytická část práce je zaměřena na charakteristiku společnosti Bird & Bird, zhodnocení aktuálního přístupu organizace ke společenské odpovědnosti provedené na základě analýzy interních dokumentů a vlastního výzkumu, který zahrnuje dotazníkové šetření a strukturované rozhovory s představiteli společnosti. Analýza je zaměřena na dimenze sociálního a envirometnálního pilíře společenské odpovědnosti a kromě identifikace slabých míst a nedostatků v těchto oblastech, obsahuje doporučené kroky vedoucí k jejich zlepšení.

#### **3.1 Představení vybrané organizace**

Advokátní kancelář Bird & Bird poskytuje komplexní právní služby na mezinárodní úrovni a specializuje se na subjekty, které jsou formovány technologickým a digitálním rozvojem. S týmem, který tvoří více než 1200 právníků ve 28 kancelářích rozprostřených po celé Evropě, na Blízkém východě a v asijsko-tichomořském regionu tvrdí, že je připravena poskytovat podporu klientům po celém světě. Bird & Bird poskytuje komplexní právní služby s mezinárodními zkušenostmi a renomé. Jejich přístup je prezentován jako inovativní, přizpůsobivý a sofistikovaný, což naznačuje schopnost nabízet řešení šité na míru specifickým potřebám klientů. Důraz je kladen na porozumění jak lokálním, tak regionálním specifikům, což je umocněno zapojením do široké sítě mezinárodních expertů. Umožňuje to firmě udržet si přehled o celkovém kontextu a aktuálních trendech, kterým čelí jejich klienti v různých průmyslových odvětvích. Společnost také zdůrazňuje připravenost podporovat klienty v různých oblastech, ať už jde o vstup na český trh, rozšíření stávajících operací, implementaci nejnovějších technologií, ochranu majetku, vymáhání práv, nebo navigaci v neustále se měnící legislativě a regulatorních požadavcích.

Firma Bird & Bird tvrdí, že se odlišuje od větších globálních a amerických právnických firem, jakož i od ostatních mezinárodních právnických kanceláří. Tento rozdíl je založen na cílech firmy, mezinárodní orientaci práce a výrazné firemní kultuře. Společnost umožňuje práci na rozsáhlých projektech, přičemž zároveň podporuje pocit začlenění do týmu. Zaměstnanci zde mají prostor pro samostatné rozhodování s dostupností podpory od kolegů. Dále je ve společnosti kladen důraz na spolupráci s výjimečnými odborníky, kteří projevují vzájemný respekt. Zaměstnanecká značka firmy, reprezentovaná sloganem „Svět možností“, reflektuje závazek firmy podporovat své zaměstnance ve své práci, kariérním růstu a osobním rozvoji, přičemž nabízí prostředí, kde se mohou cítit jako autentičtí jedinci. Tohle prohlášení charakterizuje strategii společnosti zaměřenou na vytváření podpůrného pracovního prostředí, které umožňuje zaměstnancům dosahovat profesionálních úspěchů a osobního uspokojení.

#### **3.2 Stávající přístup organizace k CSR**

Společnost se zavázala k aktivnímu podporování diverzity, inkluze a spravedlnosti ve svém pracovním prostředí. Tohle závazné jednání je zakotveno v řadě politik, které cílí na ochranu zaměstnanců před diskriminací, šikanou a obtěžováním a zároveň poskytují prostředky k nahlášení jakýchkoliv případů bez obavy z odplaty. Zásady firmy zahrnují všechny zaměstnance a partnery, a to bez ohledu na jejich pracovní pozici nebo délku působení ve firmě. Kromě toho firma klade důraz na zajištění bezpečného, respektujícího a inkluzivního prostředí, kde mohou všichni pracovat efektivně a dosahovat svého profesního potenciálu.

Politiky společnosti jsou navrženy tak, aby reflektovaly a dodržovaly legislativní a regulační požadavky v různých jurisdikcích, ve kterých firma působí, čímž zajišťují globální dosah a relevanci svých zásad. Jakékoli porušení těchto politik je přísně sankcionováno, včetně disciplinárních opatření proti těm, kteří by se provinili proti principům fair play a rovnosti.

Společnost také uznává potřebu průběžného přehodnocení a aktualizace svých politik, aby byly v souladu s měnícími se sociálními normami a právním prostředím. Přístup firmy k sociální odpovědnosti a etice v podnikání je systematický, s jasně definovanými procesy pro řešení stížností a konfliktů, což zahrnuje jak formální, tak neformální mechanismy pro řešení pracovních sporů, diskriminace nebo šikany.

Společnost tedy projevuje pevné odhodlání být lídrem v oblasti pracovní etiky, diverzity a inkluzivity, což vytváří základ pro její reputaci jako respektovaného a odpovědného pracoviště. Tohle vše podporuje její strategii být nejen úspěšná v obchodním směru, ale i vzorem v oblasti společenské odpovědnosti a podnikové kultury.

### **3.2.1 Genderová rovnováha**

Společnost se aktivně snaží o zlepšení zastoupení žen ve svém partnerství. V rámci tohoto úsilí byly zavedeny řady iniciativ, politik a programů, včetně Globálního rozvojového programu pro ženy. Tato snaha vychází z poznatku, že firma dosahuje nejlepších výsledků, když je k odpovědnosti vedena zevně, a proto byl stanoven veřejný cíl, který umísťuje otázku genderové rovnováhy do středu obchodní strategie s obnoveným zaměřením a závazkem.

Cílem společnosti je dosáhnout alespoň 30% zastoupení žen v globálním partnerství do května 2029, což je ambiciózní, ale dosažitelný cíl, založený na předchozích pokrocích. Dosažení tohoto cíle vyžaduje pochopení příčin, proč počet žen klesá s postupem na vyšší úrovně až k partnerům, a následné adresování těchto příčin prostřednictvím činností, které zohledňují faktory jako je udržení zaměstnanců, nábor nových a kariérní postup.

Firma důsledně zdůrazňuje, že její talentové procesy zůstávají přísné a všechny jednotlivce hodnotí podle stejných kritérií bez ohledu na identitu. Cílem není snížit příležitosti pro muže, ale spíše vyrovnat podmínky pro všechny a podporovat inkluzi. Mělo by to mít pozitivní dopady pro všechny zaměstnance, nezávisle na pohlaví, a pomoci překonávat stereotypy, které mohou negativně ovlivňovat pracovní zkušenosti.

Kromě genderové rovnováhy firma také zvažuje rozšíření sběru dat o dalších aspektech diverzity, i když v současnosti je schopna sbírat data pouze o genderu na globální úrovni. Výsledky angažovanosti a další metriky budou využívány k pochopení pokroku, kde nejsou k dispozici data o diverzitě. Firma také zdůrazňuje, že její snahy o zlepšení genderové rovnováhy se primárně zaměřují na právníky a právničky, i když zaměstnanci v oblasti obchodních služeb nejsou z těchto aktivit vyloučeni a mohou taktéž těžit z iniciativ, politik a programů, které firma implementuje. Přístup k diverzitě a začleňování je součástí širšího úsilí o to, aby se firma stala nejlepším místem pro práci.

### **3.2.2 Inkluze**

Firma se také zavázala k propagaci inkluzivity, což je zásadní součástí její identity. Inkluze v této organizaci znamená vytváření prostředí, kde může každý najít radost v práci a dosahovat svého nejlepšího výkonu za podmínek spravedlnosti a respektu bez ohledu na osobní identitu. Tato hodnota je pevně zakotvena v firemní kultuře.

Zajištění rozmanitého a inkluzivního pracoviště vyžaduje systematické úsilí a strategicky zaměřené plány. Tato snaha je zaměřena na minimalizaci předsudků a zajištění, že lidé z různých prostředí mají možnost prosperovat. Firma bere tuto záležitost velmi vážně a je si vědoma, že vždy existuje prostor pro zlepšení. V minulém roce byla spuštěna globální strategie D&I s názvem „Ve všem, co děláme“, která má za cíl soustředit úsilí, zabezpečit promyšlené kroky a globální přístup.

V rámci této strategie byly identifikovány různé globální pilíře diverzity, včetně rovnováhy mezi pohlavími. Cílem je zlepšit udržení a postup žen, zejména na vedoucích pozicích a úrovni partnerů, a zajistit podporu pro všechny pohlaví, aby mohli dosáhnout svého plného potenciálu. Výkaznictví o mzdových rozdílech mezi pohlavími a etnickými skupinami zůstává cenným nástrojem pro pochopení nerovností v organizaci.

Mzdové rozdíly, jak u pohlaví, tak u etnických skupin, jsou primárně způsobeny nižším zastoupením žen a etnických menšin na vedoucích pozicích. Pro genderové mzdové rozdíly je typický vyšší podíl žen v sekretářských a nižších podpůrných rolích, které spadají do nejnižšího mzdového kvartilu, ačkoli se podíl žen ve vyšších mzdových kvartilech zvyšuje z roku na rok.

Zlepšení zastoupení na nižších úrovních dává firmě za úkol zaměřit se na udržení a rozvoj talentů, kteří jsou nedostatečně zastoupeni, aby bylo možné řešit nerovnosti na úrovních vedení. Změna vyžaduje čas, ale vedení firmy v Londýně je odhodlané zabezpečit, že firma Bird & Bird se stane místem, kde mohou talentovaní lidé prosperovat bez ohledu na pohlaví nebo etnický původ.

### **3.2.3 Pracovní prostředí**

Firma Bird & Bird tvrdí, že pojem společenské odpovědnosti přesahuje tradiční rozdělení na interní a externí aktivity. Zahrnuje širokou škálu opatření od charitativních iniciativ po vnitřní firemní politiky, které společně tvoří komplexní strategii zaměřenou na udržitelný rozvoj. Klíčovým prvkem této strategie je vytváření pracovního prostředí, které aktivně podporuje osobní i profesionální růst zaměstnanců. Tento přístup demonstruje závazek firmy k etickému a odpovědnému chování, které posiluje nejen interní prostředí, ale má širší společenské dopady.

Autonomie zaměstnanců spolu se zajištěním potřebné podpory reflektuje porozumění individuálním potřebám a preferencím jednotlivců. Tímto způsobem firma aplikuje principy spravedlnosti a rovnosti, což vede ke zvýšení loajality a motivace zaměstnanců. Vysoká motivace a loajalita zaměstnanců pak přímo ovlivňují produktivitu a úspěch firmy. Přístup, který spojuje respekt k individuálním potřebám s podporou v rámci celé organizace, tak firmě umožňuje růst a adaptaci na měnící se tržní podmínky.

Další důležitou složkou společenské odpovědnosti je podpora kariéřního růstu a rozvoje dovedností zaměstnanců, která je zásadní nejen pro individuální uspokojení a profesionální rozvoj, ale také pro celkovou kvalifikaci pracovní síly. Investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců nejenže zvyšují konkurenceschopnost firmy, ale přispívají i k širší společenské prosperitě tím, že zvyšují úroveň odbornosti dostupné na trhu práce.

Firma Bird & Bird tímto integrovaným přístupem ukazuje, že udržitelný úspěch a konkurenceschopnost firmy nejsou závislé pouze na finančních výsledcích, ale také na schopnosti efektivně reagovat na dynamické změny v pracovním prostředí a na trhu. Společenská odpovědnost zde tedy není vnímána jako okrajová aktivita, ale jako klíčový prvek strategie, který přináší výhody jak pro samotnou firmu, tak pro širší společnost. Tímto způsobem firma nejen reaguje na současné výzvy, ale aktivně formuje budoucnost v duchu udržitelnosti a odpovědnosti.

### **3.2.4 Duševní zdraví**

Společnost se věnuje šíření informací a dokumentů mezi zaměstnanci, které jsou zaměřeny na vzdělávání v oblasti duševního zdraví a celkové pohody. Toto úsilí je součástí širšího závazku firmy k podpoře zdraví a bezpečí na pracovišti, což představuje zásadní aspekt její společenské odpovědnosti. Propagace osvěty o duševním zdraví mezi zaměstnanci pomáhá nejen rozvíjet

povědomí a porozumění tématům, jako jsou stres, úzkost, depresivní stavy a další duševní poruchy, ale také podporuje kulturu otevřenosti a inkluzivity v rámci organizace.

Zvýšení povědomí o duševním zdraví má přímý dopad na produktivitu, kreativitu a efektivitu práce, neboť zaměstnanci, kteří jsou informováni o možnostech péče o své duševní zdraví a jsou podporováni v těchto snahách, mají tendenci být spokojenější a jsou schopni lépe zvládat pracovní i osobní výzvy. V důsledku toho může dojít k snížení absencí z důvodu nemoci a zvýšení celkové retence zaměstnanců, což přináší značné výhody pro firmu jako celek.

Propagace duševního zdraví a pohody také přispívá ke snižování stigma spojeného s duševními onemocněními. Stigma je často bariérou, která brání lidem v hledání pomoci nebo otevřené diskusi o svých problémech. Informováním a vzděláváním zaměstnanců firma posiluje svoji kulturu jako místo, kde je bezpečné mluvit o duševním zdraví a kde jsou dostupné zdroje pro ty, kteří potřebují podporu.

Kromě toho, zapojení zaměstnanců do aktivit a programů zaměřených na zlepšení duševního zdraví ukazuje na proaktivní přístup firmy k řízení pracovního prostředí a zátěže, což jsou faktory, které mohou významně ovlivnit jak duševní, tak fyzické zdraví zaměstnanců. Firma tímto přístupem nejen reaguje na aktuální potřeby svých zaměstnanců, ale také předchází potenciálním problémům tím, že vytváří pracovní sílu připravenou čelit výzvám moderního pracovního života.

Lze tedy říci, že integrace osvěty o duševním zdraví do firemní kultury a praxe je klíčovým prvkem společenské odpovědnosti firmy, protože nejenže podporuje blaho zaměstnanců, ale přináší i širší sociální a ekonomické výhody. Tímto způsobem firma demonstruje své odhodlání nejen k dosahování obchodních cílů, ale i k podpoře zdravého a udržitelného pracovního prostředí.

### **3.2.5 Ochrana životního prostředí**

Společnost se také zaměřuje na zvýšení informovanosti a zapojení zaměstnanců do iniciativ souvisejících s ochranou životního prostředí a udržitelností, což je zásadní součást její strategie sociální odpovědnosti. Rozsáhlý program zaměřený na energetickou účinnost, recyklaci a snižování potravinového odpadu naznačuje systematický přístup k ekologické udržitelnosti. Přístup společnosti, který zahrnuje vše od používání obnovitelné energie až po optimalizaci provozu budovy, má za cíl minimalizovat její ekologickou stopu a zároveň zlepšit operativní efektivitu.

Začlenění zaměstnanců do procesu, jako je například členství ve Výboru pro životní prostředí v Londýně, umožňuje pracovníkům přímo se podílet na formování firemní politiky a praxe. Taková zapojení nejenže podporují individuální odpovědnost a osvětu v oblasti udržitelnosti, ale také vytvářejí pocit společného účelu a posilují korporátní kulturu.

Výhody pro společnost zahrnují nejen snížení nákladů díky energetickým úsporám a efektivnějšímu nakládání s materiály, ale i vytvoření pozitivního vnímání značky mezi spotřebiteli a dalšími zainteresovanými stranami. Moderní spotřebitelé a podniky čím dál více preferují spolupráci s firmami, které prokazatelně přispívají k ochraně životního prostředí, což může vést k novým obchodním příležitostem a upevnění tržní pozice.

Dále zlepšení pracovního prostředí a snížení jeho dopadu na životní prostředí může významně přispět k zaměstnanecké spokojenosti a loajalitě. Pracovníci, kteří cítí, že jejich zaměstnavatel podporuje hodnoty, které jsou pro ně důležité, jako je udržitelnost, mají tendenci projevat vyšší míru angažovanosti a produktivity.

Snižování potravinového odpadu a podpora recyklace nejsou jen praktické kroky ke zlepšení ekologického dopadu, ale také aktivity, které posilují společenskou odpovědnost firmy. Informovanost o správném třídění odpadu a podpora udržitelných potravinových volb, jako jsou rostlinné jídla, přispívají k širší environmentální osvětě a podporují udržitelné chování zaměstnanců i mimo pracoviště.

### 3.2.6 Vlastní výzkum

Vlastní výzkum sestává z kombinace kvalitativní a kvantitativní metody. Jde o realizaci dotazníkového četření s uzavřenými otázkami a strukturovaného rozhovoru se dvěma zastupiteli společnosti. Výzkum navazuje na rozbor dokumentace společnosti a snaží se zjistit konkrétní implementace všech strategických a metodických opatření zmiňovaných v dokumentaci.

#### Rozhovor

Rozhovor s reprezentantem za D&I skupinu v ČR & SK. Office Operations Coordinátorem, členkou environmentální committee.

Pro první otázku, která se týká implementace a monitorování politik D&I, lze vytvořit následující stěžejní kategorie (kódy) a z nich vyplývající význam:

- Formální přístup versus praktická aplikace – zmínka o tom, že globální politiky nejsou plně aplikovány v praxi, ale spíše formálně, což signalizuje možný rozpor mezi teorií a praxí v oblasti diverzity a inkluze.
- Zavedení povinného D&I školení – ukazuje na kroky k edukaci nových zaměstnanců v oblasti diverzity a inkluze, což je klíčové pro zvyšování povědomí a budování inkluzivní firemní kultury.
- Podpora žen prostřednictvím Equilibrium – spolupráce s britskou obchodní komorou a důraz na podporu žen v podnikání a při návratu do práce naznačuje cílený přístup k genderové rovnosti.
- Finanční podpora pro rodiče (Nanny package) – finanční pomoc zaměstnancům na rodičovské dovolené reflektuje snahu firmy o podporu rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem.
- Členství v Pride Business Fóru – aktivní podpora LGBT+ rovnosti na pracovišti značí inkluzivní přístup k různorodým vztahovým orientacím a genderovým identitám.
- Zakládání Akademie osobnostního rozvoje – nabídka školení zaměřených na emocionální inteligenci a psychologickou podporu zaměstnanců zdůrazňuje význam osobního rozvoje a wellbeing na pracovišti.
- Komunikace a update D&I iniciativ – důraz na pravidelné informování zaměstnanců o iniciativách D&I skrze různé kanály ukazuje na snahu o transparentnost a zapojení zaměstnanců.

Tyto kategorie lze podle významu agregovat do několika obecnějších, které poskytují větší míru abstrakce:

- Zvyšování povědomí a vzdělávání – tato kategorie zahrnuje kroky, které firma podniká k informování a vzdělávání zaměstnanců v oblasti diverzity a inkluze. Patří sem zavedení povinného D&I školení a založení Akademie osobnostního rozvoje. Tyto kroky jsou klíčové pro budování inkluzivní firemní kultury a podporu osobního růstu a psychologického bezpečí zaměstnanců.
- Podpora diverzity a inkluzivní pracovní prostředí – do této skupiny spadá aktivní podpora rozmanitosti v pracovním prostředí a konkrétních demografických skupin.

Příklady zahrnují spolupráci s programem Equilibrium zaměřeným na podporu žen, Nanny package pro rodiče, a členství v Pride Business Fóru podporující LGBT+ rovnost. Tato kategorie odhaluje snahu firmy o posílení rovnosti a podporu rozmanitosti v rámci zaměstnanců.

- Praxe versus politika – tato kategorie reflektuje kontrast mezi formálním přijetím politik na papíře a jejich skutečným zavedením a uplatňováním v praxi. Zahrnuje zmínku o formálním přístupu versus praktické aplikaci globálních politik a zdůrazňuje význam překlenutí rozdílu mezi tím, co politiky deklarují, a tím, jak jsou tyto politiky skutečně implementovány a prožívány zaměstnanci na všech úrovních firmy.

Pro druhou otázku, ohledně metrik a hodnocení programů pro diverzitu a inkluzi, jsou klíčové kódy:

- Sběr a relevanci dat – zmiňované úsilí o získávání relevantních dat v různých zemích, včetně ČR a SK, naznačuje hledání efektivních způsobů měření a hodnocení D&I.
- Výzvy české legislativy – odkaz na omezení vyplývající z místních právních úprav naznačuje specifické výzvy při implementaci a monitoringu politik D&I.
- Plán anonymního dotazníku – připravované anonymní dotazování jako metoda pro hodnocení D&I programů reflektuje závazek k zachování soukromí a získání nezkraslených dat.
- Anonymita versus malý počet pracovníků – agregace dotazníků a potenciální využití externí společnosti ukazuje na snahu o udržení důvěrnosti v menším pracovním prostředí.
- Proaktivita v nových iniciativách – význam tohoto kódu je v rozpoznání zlepšení ve snaze firmy implementovat nové strategie a programy pro zvýšení diverzity a inkluze.

Na základě poskytnutých kódů lze vyvodit dvě širší kategorie, které agregují klíčové aspekty metrik a hodnocení programů diverzity a inkluze:

- Měření a hodnocení diverzity a inkluze – tato kategorie zahrnuje všechny aspekty sběru dat, vytváření anonymních dotazníků a překonávání právních výzev. Odráží komplexní proces získávání a analýzy informací nezbytných pro efektivní hodnocení a přizpůsobení programů D&I. Pod tuto kategorii spadá jak sběr a relevanci dat, tak i výzvy české legislativy a otázky anonymního dotazníku versus počet pracovníků.
- Strategická proaktivita a implementace iniciativ – tento kód zahrnuje aktivity firmy směřující k zavádění nových přístupů a programů, které podporují diverzitu a inkluzi. Tato kategorie reflektuje snahu firmy o aktivní kroky k implementaci politik D&I, jakož i jejich inovativní a strategickou promyšlenost. Zde se nachází proaktivita v nových iniciativách, která je klíčová pro pokračující rozvoj a zlepšování D&I aktivit v rámci firmy.

Pro třetí otázku lze identifikovat tyto klíčové kódy a jejich význam:

- Percepce etiky jako nefunkčního problému – odráží výzvu, kterou představuje nahlížení na pracovní etiku a diverzitu jako na něco, co není nutné aktivně řešit, jelikož většina lidí věří, že stávající systém funguje bez potřeby zásahů.
- Dobrá implementace bez odporu – signalizuje, že když jsou zaváděny nové politiky, přijímají je zaměstnanci obecně dobře, bez výrazného odporu.
- Legislativní limitace – ukazuje na překážky a omezení v zavádění a provádění politik, které jsou způsobeny právními předpisy v dané zemi.

Agregace do obecnějších kategorií pro třetí otázku:

- Firemní kultura versus individuální vnímání – agreguje výzvy spojené s vnímáním pracovní etiky zaměstnanci a jejich přístupem k novým politikám.
- Strategická implementace a regulace – obsahuje aspekty správné implementace politik a překážek, které vyplývají z právních omezení.

Pro čtvrtou otázku lze vytvořit tyto klíčové kódy:

- Globální survey spokojenosti: Použití anonymních dotazníků pro sběr zpětné vazby na globální úrovni, což naznačuje pokus o objektivní a celoplošné zhodnocení firmy.
- Kultura otevřených dveří: Podporuje neformální a otevřenou komunikaci mezi zaměstnanci a managementem, což se jeví jako efektivní způsob sběru zpětné vazby.
- Roční hodnotící pohovory: Osobní diskuse mezi zaměstnancem a managementem o vnímání firmy a jejích politik.
- Zjištění z dotazníku vedoucí ke změnám: Identifikace specifických oblastí pro zlepšení, v tomto případě psychologické bezpečí na pracovišti, a následná reakce firmy ve formě školení a měření.

Agregace do obecnějších kategorií pro čtvrtou otázku:

- Sběr a zpracování zpětné vazby: Zahrnuje metody a procesy, které firma využívá ke sběru a hodnocení informací od zaměstnanců, včetně průzkumů spokojenosti a hodnotících pohovorů.
- Reaktivní a adaptivní opatření: Odráží schopnost firmy reagovat na zjištěné problémy a adaptovat své strategie a politiky v závislosti na získaných datech a zpětné vazbě.

Pro pátou otázku:

- Enviromentální audity a zpětný přístup – poukazuje na minulé kroky a iniciativy, které firma podnikla, včetně analýzy předchozích let.
- Nové členství v enviromentální komisi – odrazuje zapojení firmy do širšího komunitního úsilí o udržitelnost a její angažovanost.
- Eco-friendly infrastruktura a ocenění – reflektuje pozitivní změnu prostřednictvím přestěhování do ekologicky šetrné budovy s vysokým standardem vnitřního prostředí.
- Krok k snížení odpadu při stěhování – značí úsilí firmy minimalizovat odpad při organizační změně, což je příklad proaktivního přístupu k udržitelnosti.

Obecnější kategorie:

- Aktivní snížení ekologické stopy – agreguje pozitivní kroky a strategie, které firma podnikla pro snížení své ekologické stopy a zvýšení udržitelnosti.

Ovledně existence prvků či kroků, které společnost aktivně provádí, aby přispěla v environmentální oblasti bylo jde o následující.

- Třídění odpadů – BIO, směs, papír, plast, sklo, elektroodpad (v rámci budovy).

Pro poslední otázku lze vytvořit následující klíčové kódy:

- Úprava benefitů pro LGBT – uznání a adresace specifických potřeb LGBT zaměstnanců, například v otázkách rodičovské dovolené, což odráží záměr firmy zlepšit rovnost a inkluzi.
- Přejít na „paperless“ prostředí – snaha o snížení používání papíru a přesun k digitální dokumentaci, i přes existující legislativní omezení.



- Odpovědi na environmentální audity – identifikace a plánování kroků reagujících na zjištění z environmentálních auditů, s důrazem na problematické oblasti jako jsou služební cesty.
- Confidential hodnocení auditů – zmínka o konfidenčním charakteru výsledků auditu, což může ztěžovat transparentní komunikaci s širšími zaměstnaneckými skupinami.
- Rozšiřování environmentálního výboru – plánování personálních a strategických iniciativ vedoucích k rozšíření působnosti environmentálního výboru.
- Podpora globálních strategických iniciativ – iniciativy podporující celosvětové cíle, jako je dosažení uhlíkové neutrality.

Obecnější kategorie:

- Inkluzivní a zodpovědné politiky – agreguje úsilí firmy o inkluzivnost, zodpovědný přístup k diverzitě a závazek k ochraně životního prostředí ve všech aspektech podnikání.
- Udržitelnost a legislativní výzvy – zahrnuje kroky k vytvoření udržitelnějšího pracovního prostředí s ohledem na existující právní rámce a reakci na environmentální výzvy.
- Strategické a proaktivní plánování – odráží strategický přístup firmy k řízení a plánování budoucích iniciativ, které podporují firemní strategii a přispívají k celkovému směřování podniku.

### *Zhodnocení rozhovoru*

Rozhovor s představiteli společnosti představuje pohled na současný stav a její budoucí ambice v oblasti sociální a environmentální odpovědnosti. Vnímání diverzity, inkluze a pracovní etiky společnosti v ČR a SK ukazuje na určité rozpory mezi ideálem a realitou, když globální politiky nejsou vždy plně promítnuty do lokální praxe. Přestože byla zavedena řada pozitivních iniciativ, jako jsou D&I školení a podpora pro rodiče či LGBT komunitu, v rozhovoru se neobjevuje téma, které bylo v rámci podkapitoly 2.2 poměrně podrobně rozepsáno, a to konkrétní opatření pro duševní zdraví zaměstnanců. Může to signalizovat mezeru ve firemní strategii, což naznačuje, že v oblasti podpory duševního zdraví zaměstnanců by mohlo dojít k většímu rozvoji a začlenění do firemní kultury a promítnutí vize do praxe.

V environmentální oblasti je přístup společnosti proaktivní, s důrazem na snižování papírové spotřeby a maximalizaci ekologické šetrnosti nové kancelářské budovy. Environmentální audity a členství v environmentální komisi naznačují, že společnost bere své závazky k udržitelnosti vážně a je připravena reagovat na výzvy v této oblasti. Výsledky environmentálních auditů jsou však hodnoceny jako důvěrné, což omezuje možnost sdílení specifických informací s širším spektrem zaměstnanců. Tato skutečnost může vést k otázkám o transparentnosti a zapojení zaměstnanců do procesu zlepšování ekologické stopy společnosti. V rozhovoru vyplynulo na povrch několik klíčových bodů, ale zůstává prostor pro otázky a oblasti, které jsou neprozkoumané. Co společnost dělá pro zvýšení angažovanosti zaměstnanců v otázkách udržitelnosti? Jaký vliv mají sociální programy na celkovou firemní kulturu? A jak se plánované iniciativy pro ekologickou udržitelnost skutečně promítají do denního života společnosti?

Možná skrytá slabina, která se z rozhovoru vynořuje, je nedostatečné začlenění sociální odpovědnosti do celkové firemní strategie, a to zejména v oblasti duševního zdraví. Navíc, i když jsou v plánu iniciativy na snížení ekologické stopy, není zcela jasné, jak se tyto plány promítnou do praktických změn a jak budou měřitelné.

Rozhovor naznačuje, že společnost je na cestě k posílení své sociální a environmentální odpovědnosti, ale aby dosáhla svých cílů, bude muset ještě pracovat na integraci těchto principů do všech aspektů svého podnikání. Je třeba zvážit zlepšení v oblasti transparentnosti, zapojení zaměstnanců a měření dopadů zavedených iniciativ.

### **Dotazníkové šetření**

Dotazník, který byl sestaven pro zaměstnance společnosti, se metodicky opírá o porozumění klíčovým prvkům firemní kultury a praxe, jak bylo podrobně zmapováno v rozhovoru v a dokumentech o stávajícím přístupu organizace. Otázky byly zvoleny tak, aby reflektovaly specifické aspekty, které firma považuje za zásadní pro její sociální a environmentální odpovědnost a celkovou spokojenost zaměstnanců. Při vytváření dotazníku byly využity informace z rozhovoru a dokumentace, které odhalily oblasti, na které se firma zaměřuje a kde již byly provedeny určité iniciativy, jako je podpora diverzity a inkluze, genderová rovnováha, proaktivní postupy v oblasti duševního zdraví a ochrany životního prostředí. Otázky tedy reflektují a hledají další vstupy na témata, která jsou pro firmu prioritní a na kterých chce nadále stavět. Konkrétně, otázky týkající se podpory osobního a profesionálního rozvoje a respektu vůči osobním charakteristikám byly zacíleny na zhodnocení inkluzivnosti a podpory diverzity ve firmě. Tato témata byla záměrně zahrnuta vzhledem k strategickému zaměření společnosti na genderovou rovnováhu a na globálním rozvojovém programu pro ženy.

Otázky ohledně komunikace nových politik a možností účasti na strategickém řízení byly zvoleny s ohledem na potřebu průběžného dialogu mezi vedením a zaměstnanci, stejně jako na podporu transparentnosti a sdílení odpovědnosti, což bylo identifikováno jako klíčový prvek v rozhovoru. V oblasti duševního zdraví byly otázky navrženy tak, aby se posoudilo, jak efektivně firma komunikuje a implementuje programy a zdroje, které jsou zaměstnancům k dispozici, což odráží strategii firmy zaměřenou na podporu zdraví a bezpečí na pracovišti. Environmentální otázky byly zaměřeny na konkrétní oblasti, jako je účast na ekologických iniciativách a informovanost o politikách, které odrážejí aktivní úsilí firmy o snižování své ekologické stopy, což je dokumentováno ve strategii zaměřené na udržitelný rozvoj.

Otázky dotazníku byly navrženy s cílem posoudit a dále rozvíjet oblasti, kde firma již ukázala silný závazek, a identifikovat oblasti, kde je prostor pro zlepšení. Způsob, jakým byly otázky koncipovány, umožňuje firmě sbírat konkrétní a měřitelné informace o názorech a zkušenostech zaměstnanců, což pomůže ve strategickém plánování a rozhodování vedoucímu k dalšímu rozvoji firemní kultury a sociální odpovědnosti.

### *Analýza a výsledky*

Výsledky průzkumu na dvě otázky týkající se podpory osobního a profesionálního rozvoje a pocitu respektu a oceňování ve firmě jsou poměrně pozitivní. U první otázky „V jaké míře podporuje vedení váš osobní a profesionální rozvoj?“ vykazují odpovědi silné kladné vnímání. S 20 % respondentů cítících maximální podporu a 18 % cítících značnou podporu, dohromady 38 % účastníků indikuje vysokou míru podpory. Pouze zanedbatelné 1 % cítilo malou podporu a nikdo se necítil nepodporovaný vůbec.

Pokud jde o druhou otázku „Jak se ve firmě cítíte respektováni a oceňováni bez ohledu na vaše osobní charakteristiky (např. pohlaví, etnicitu, věk)?“, odpovědi také vykazují pozitivní tendenci. 44 % respondentů se cítí maximálně respektováni a oceňováni a dalších 51 % se cítí celkem respektováni a oceňováni, což dohromady činí téměř 100 % zaměstnanců se silným pocitem respektu a uznání. Malý zlomek, 2 %, cítí, že jsou respektováni a oceňováni málo a opět nikdo nenahlásil, že by se cítil úplně bez respektu nebo ocenění.

Tato zjištění poukazují na převážně pozitivní firemní kulturu ve vztahu k podpoře rozvoje a respektujícímu a ocenění bohatého prostředí. Velmi nízká procenta negativních odpovědí naznačují, že firma je na správné cestě v těchto oblastech, i když je třeba poznamenat, že i malá procenta nespokojenosti mohou ukazovat na oblasti, které je třeba zlepšit.

V otázce komunikace o nových politikách a změnách, 31 % respondentů uvádí, že firma komunikuje velmi často, což ukazuje na pravidelnou a otevřenou komunikaci. Dále 64 % uvádí, že komunikace je celkem častá, což značí, že většina zaměstnanců je průběžně informována o důležitých změnách. Pouze malé procento, 2,6 %, cítí, že firma s nimi komunikuje méně často, a stejný podíl 2,6 % uvádí, že firma s nimi vůbec nekomunikuje. Z těchto dat lze usoudit, že firma si klade za cíl být komunikativní a transparentní, ale měla by zvážit způsoby, jak zapojit i ty, kteří se cítí opomíjeni.

Pokud jde o přístup ke zdrojům a podpoře pro osobní rozvoj a duševní zdraví, 28 % respondentů uvedlo, že mají maximální přístup, což je pozitivním signálem, že firma poskytuje silnou podporu v těchto oblastech. Dalších 61 % cítí, že mají poměrně slušný přístup, což naznačuje, že většina zaměstnanců má dostatečné možnosti pro svůj osobní a profesionální rozvoj a péči o duševní zdraví. 10 % považuje přístup za slabší, což představuje, že ačkoli většina zaměstnanců je spokojena, existuje prostor pro zlepšení. Nikdo neodpověděl, že by měl nulový přístup, což naznačuje, že firma určité zdroje a podporu poskytuje, ale měla by se zaměřit na zvýšení tohoto procenta k maximální možné míře přístupu pro všechny zaměstnance.

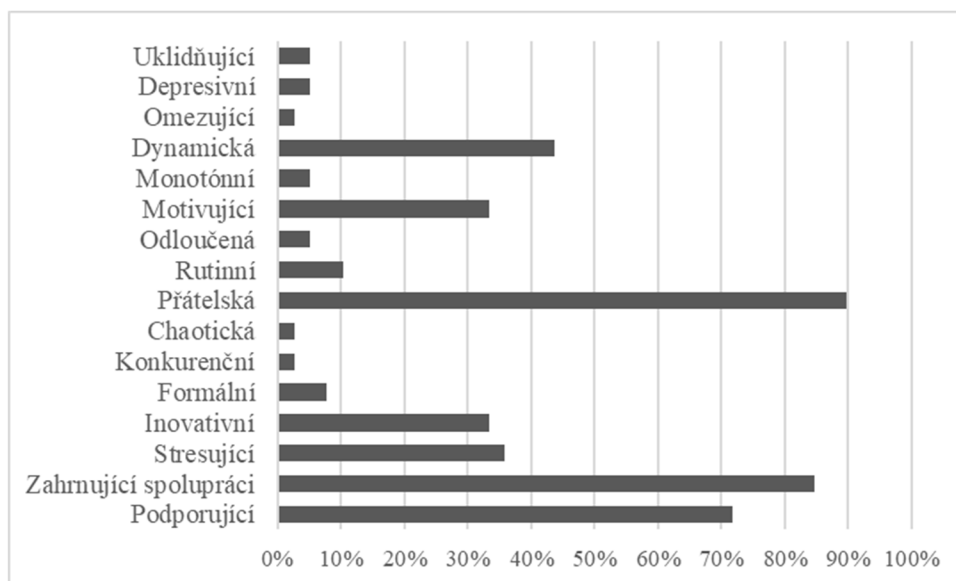
Z těchto dat lze vyvodit, že firma se snaží o průběžnou komunikaci se zaměstnanci a poskytování zdrojů pro jejich rozvoj. Přesto by měla firma zvážit, jak může ještě více posílit obě tyto oblasti, aby zvýšila spokojenost všech zaměstnanců.

Pokud jde o otázku zapojení do rozhodovacích procesů, údaje ukazují, že pouze 7,7 % respondentů se může „velmi často“ podílet na rozhodování ve firmě. „Celkem často“ má možnost 23 % zaměstnanců. Třetina respondentů, tedy 33 %, uvedla, že se na rozhodování podílí „méně často“, zatímco 36 % zaměstnanců uvedlo, že se na rozhodovacích procesech „nikdy“ nepodílí. Tyto údaje poukazují na to, že většina zaměstnanců cítí, že mají omezený vliv na strategické rozhodování firmy, což může mít negativní dopad na jejich pocit zapojení a motivace.

Co se týče otázky nabídky školení a vzdělávacích programů, 26 % respondentů uvádí, že jsou jim „velmi často“ nabízena užitečná školení. „Celkem často“ mají přístup ke školením 61 % zaměstnanců, což je povzbudivé, neboť ukazuje na aktivní přístup firmy k poskytování možností pro kariérní růst. Dalších 13 % zaměstnanců uvádí, že se s školeními setkávají „méně často“. Pozitivní je, že žádný z respondentů neodpověděl, že by mu nebyla školení „nikdy“ nabízena. Svědčí to o tom, že firma se snaží investovat do rozvoje svých zaměstnanců, i když stále existuje prostor pro zlepšení, aby byly vzdělávací možnosti dostupné častěji pro větší počet zaměstnanců.

Tedy zatímco ve vztahu ke vzdělávání firma usiluje o poskytování příležitostí, měla by se více zaměřit na zlepšení participace zaměstnanců v rozhodovacích procesech, což může vést ke zvýšení jejich angažovanosti a celkové spokojenosti v práci.

Obrázek 3 Pracovní atmosféra ve společnosti Bird & Bird



Zdroj Vlastní

Z pohledu na charakteristiky, kterými respondenti popisují pracovní atmosféru ve firmě, je možné sestavit poměrně komplexní obraz toho, jak je prostředí vnímáno. Největší podíl respondentů, téměř 90 %, vidí atmosféru jako přátelskou, což představuje velmi silný fundament pro každodenní interakce a spolupráci. Dále, více než tři čtvrtiny respondentů vnímají prostředí jako podporující, což naznačuje zdravý základ pro rozvoj a růst jak na osobní, tak profesionální úrovni.

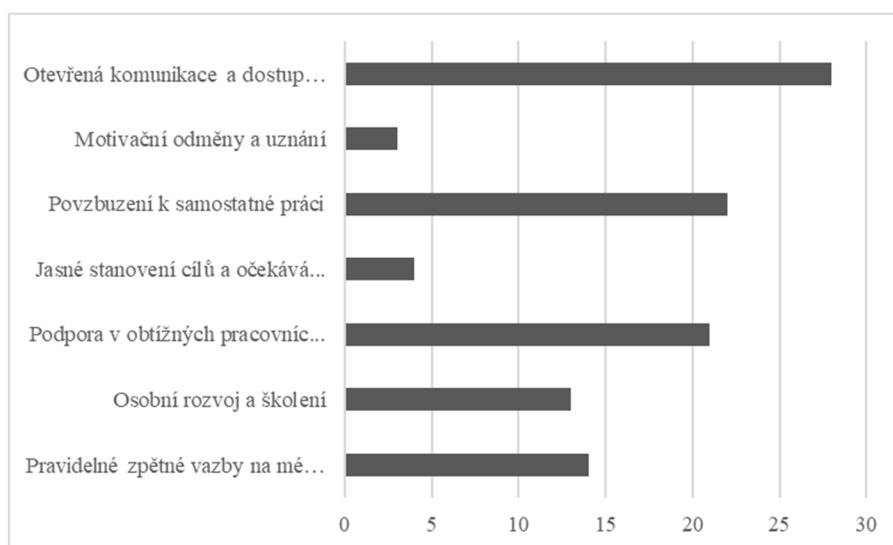
Aspekt spolupráce je ještě výraznější, s více než 84 % uznávajících, že prostředí zahrnuje spolupráci. Lze to interpretovat jako signál silné týmové orientace, kde společná práce a cíle hrají klíčovou roli. Nicméně, skoro 36 % respondentů označuje atmosféru jako stresující. Tento fakt může být dvousečnou zbraní; na jednu stranu může stres působit jako motivátor pro dosažení výkonů, na druhou stranu, pokud je příliš intenzivní nebo přetrvávající, může vést k vyhoření a poklesu produktivity.

Inovativní přístup je potvrzen 33,3 % účastníky, což svědčí o prostředí, které podněcuje kreativitu a přijímání nových myšlenek, ačkoli zde je možná prostor pro zlepšení, aby se tato hodnota zvýšila a odrazila tak dynamiku, kterou 43,6 % lidí uznává. Nízká procenta formální, konkurenční a chaotické atmosféry poukazují na to, že firma není příliš zatížena byrokracií, ostrým soupeřením nebo neorganizovaností, což je obvykle považováno za pozitivní.

Zajímavě, až 33,3 % zaměstnanců považuje prostředí za motivující, což může signalizovat, že pro některé může existovat potenciál pro zvýšení angažovanosti a inspirace. Naopak, poměrně nízká procenta považující prostředí za rutinní, odloučené, monotónní, omezující nebo depresivní naznačují, že takové negativní aspekty nejsou dominantními charakteristikami firmy.

Tyto výsledky ukazují na paradox moderního pracovního života, kde dynamika a stres jdou ruku v ruce s přátelským a podporujícím prostředím. Je důležité reflektovat, jak jednotlivé aspekty pracovního prostředí ovlivňují nejen výkon, ale i celkovou životní pohodu zaměstnanců. Kriticky lze říci, že i když jsou kladné prvky jasně převládající, stále existují oblasti, ve kterých je možné pracovat na zlepšení – jako je snížení stresu a zvýšení inovačního potenciálu. Firma by měla tyto výsledky brát v potaz a snažit se vybudovat takové prostředí, kde se pozitiva maximálně zvýrazní a negativa minimalizují.

Obrázek 4 Forma podpory ve společnosti Bird & Bird



Zdroj Vlastní

Z dostupných dat je patrné, že největší procento respondentů, 28 (33 %), považuje otevřenou komunikaci a dostupnost svých přímých nadřízených za nejvýraznější formu podpory, což ukazuje na kulturu transparentnosti a přístupnosti v rámci vedení firmy. Může to významně přispívat k pocitu bezpečí a srozumitelnosti očekávání a postupů. Povzbuzení k samostatné práci je dalším silným aspektem, se 22 (téměř 57 %) uvedenými případy, což signalizuje důvěru ve schopnosti zaměstnanců řídit své pracovní postupy a přispívat k inovacím a efektivitě organizace.

Podpora v obtížných pracovních situacích je zmiňována 21krát (téměř 54 %), což odráží důležitost emocionální a praktické podpory poskytované vedením, zvláště v náročných obdobích, což může pomoci udržet zaměstnaneckou morálku a produktivitu. Pravidelná zpětná vazba a osobní rozvoj a školení s 14 (36 %) resp. 13 (33 %) zmínkami naznačují, že tyto oblasti jsou také vnímány jako důležité, i když zde by možná bylo vhodné posílit frekvenci a kvalitu těchto aktivit, aby se zvýšila celková spokojenost zaměstnanců.

Na druhém konci spektra, jasné stanovení cílů a očekávání má pouze čtyři zmínky (téměř 10 %), což může poukazovat na potenciální oblast zlepšení. Zaměstnanci potřebují vědět, jaké jsou cíle a co od nich vedení očekává, aby mohli svou práci vykonávat efektivně a směřovat ke společným cílům. Motivační odměny a uznání úspěchů s pouhými třemi zmínkami (7,7 %) zřetelně ukazují, že firma by mohla více zdůraznit význam odměn a uznání jako nástroje motivace a uznání práce zaměstnanců.

Je nutností zamyslet se nad povahou podpory a vedení a jak tyto aspekty ovlivňují vnitřní motivaci a pracovní spokojenost. Je možné argumentovat, že zatímco prostředí podpory a dostupnosti je zásadní, právě jemné nuance ve vedení, jako je odměňování a stanovení jasných cílů, mohou mít dlouhodobě významnější dopad na individuální i kolektivní úspěchy. Je tedy možné říci, že vedení by mělo hledat rovnováhu mezi bezprostředními potřebami zaměstnanců a dlouhodobými strategickými cíli, což se odráží ve formě podpory, kterou poskytuje.

V otázce týkající se míry autonomie ve své práci uvádí většina respondentů, 77 %, že mají dostatečnou autonomii. Naznačuje to, že firma poskytuje svým zaměstnancům prostor pro samostatné rozhodování a nezávislou práci, což je často spojeno s vyšší spokojeností v práci a může přispívat k inovativnímu myšlení. Nicméně, 20,5 % respondentů cítí, že autonomie je občasná, což může poukazovat na to, že i když je nějaký prostor pro samostatné jednání, možná

nejdou úplně uspokojeni s úrovní nezávislosti, která jim je poskytována. Pouze jeden respondent (2,56 %) cítí, že nemá žádnou autonomii, což je znepokojující, ale vzhledem k malému počtu není dominantním trendem.

Pokud jde o podporu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, přibližně polovina respondentů (51,8 %) uvádí, že je firma podporuje „celkem“, což ukazuje na to, že se firma snaží o flexibilitu a ohleduplnost k osobním potřebám svých zaměstnanců. 25,6 % považuje podporu firmy za maximální, což je jasným ukazatelem, že zaměstnavatel klade významný důraz na toto téma, což je v dnešní době čím dál tím významnější aspekt pracovní kultury. Naopak, téměř 21 % zaměstnanců cítí, že podpora je menší, což by mohlo naznačovat potřebu lepších politik nebo jejich implementace, aby tato čísla byla lepší. Jeden respondent (2,56 %) cítí, že firma nepodporuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem vůbec, což by mělo být vnímáno jako signál pro firmu, že existují oblasti vyžadující zlepšení.

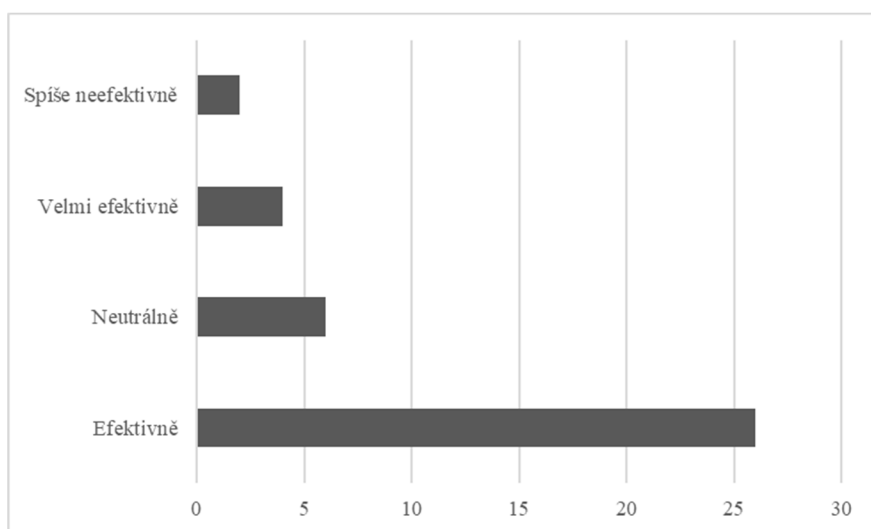
Přestože většina zaměstnanců cítí, že firma poskytuje určitou míru autonomie a podporuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, stále existuje prostor pro zlepšení, zvláště v případě těch, kteří pociťují menší podporu. Důležité je, aby firma brala tyto signály vážně a usilovala o zlepšení svých praxí, aby zajistila, že všichni zaměstnanci se cítí podporováni a hodnoceni spravedlivě a rovnoměrně.

Z analýzy poskytnutých údajů o účasti na environmentálních iniciativách a informovanosti o politikách firmy vyplývá, že segment zaměstnanců, konkrétně 41 %, se zapojuje do těchto iniciativ sporadicky. Může to indikovat, že i přes určité nasazení firmy ve věci environmentálních otázek není zapojení zaměstnanců konzistentní nebo je to podporováno pouze příležitostně. Přibližně 31 % zaměstnanců uvádí, že se zapojují do environmentálních aktivit jen zřídka, což naznačuje možný nedostatek pravidelnosti nebo viditelnosti těchto aktivit. Menší skupina, která tvoří 15 % zaměstnanců, se zapojuje často, což lze vnímat jako pozitivní znamení o části zaměstnanců, ale zdůrazňuje i potřebu rozšíření tohoto zapojení. V kontrastu s tím 13 % respondentů uvádí, že se do environmentálních iniciativ nikdy nezapojují, což by mohlo odhalovat nedostatečnou motivaci nebo komunikaci ze strany firmy.

Co se týká povědomí o environmentálních politikách, 38 % respondentů cítí, že jsou o nich dobře informováni, což poukazuje na alespoň částečnou účinnost firemní komunikace. Téměř třetina, 33 %, je o politikách informována průměrně, což by mohlo naznačovat místo pro zlepšení v oblasti transparentnosti a edukace. Zhruba 13 % je informováno nedostatečně a necelá 3 % velmi špatně, což vyzdvihuje oblasti, kde je nutné zlepšit informovanost o environmentálních standardech a postupech.

V celkovém kontextu tyto výsledky ukazují na heterogenitu v zapojení a informovanosti zaměstnanců o environmentálních snahách firmy. Zatímco některé segmenty pracovní síly jsou aktivně zapojené a dobře informované, je zde významný podíl, který se cítí méně zapojen a méně informován. Naznačuje to, že pro zlepšení situace by bylo vhodné, aby firma přehodnotila a posílila své strategie v oblasti komunikace a edukace o udržitelnosti. Mohlo by to vést k většímu zapojení všech zaměstnanců do environmentálních programů a také by lépe reflektovalo závazky firmy k udržitelnosti, což by pozitivně ovlivnilo jak pracovní morálku, tak firemní kulturu.

Obrázek 5 Efektivita implementace recyklačních praktik ve společnosti Bird & Bird



Zdroj 1 Vlastní

Analyza efektivity implementace recyklačních praktik na pracovišti odhaluje, že většina, což je přibližně 68 % respondentů, hodnotí tyto praktiky jako efektivní. Může to naznačovat, že existují dobře zavedené procesy a že zaměstnanci jsou si vědomi a aktivně se účastní recyklačních aktivit. Nicméně, při hlubším pohledu, lze vidět, že přibližně 11 % považuje tyto praktiky za velmi efektivní, což ukazuje na skutečnost, že zatímco základní recyklační infrastruktura je na místě, existuje prostor pro další zlepšení a optimalizaci. Neutrální postoj, který zaujímá zhruba 16 % respondentů, může odrážet nejistotu nebo nedostatečnou znalost o těchto procesech, což je příležitost pro zlepšení komunikace a edukace v této oblasti. A konečně, malé procento, asi 5 %, vnímá recyklační praktiky jako spíše neefektivní, což přesto, že je to minoritní názor, by nemělo být přehlíženo, protože každý signál nespokojenosti je důležitý pro celkové zlepšování udržitelných praktik.

Při zaměření na frekvenci implementace změn ve firmě s cílem snížit ekologickou stopu, lze zjistit, že asi 60 % respondentů uvádí, že k těmto změnám dochází občas. Toto procento může naznačovat, že firma je aktivní v oblasti udržitelnosti, ale zároveň že změny nejsou prováděny pravidelně nebo systematicky. Dále zhruba 21 % respondentů uvádí, že ke změnám dochází zřídka, což poukazuje na to, že firma by mohla více zdůraznit svůj závazek k environmentálním cílům a těchto změn by mohlo být více. A asi 16 % respondentů považuje firmu za často implementující změny, což je pozitivní signál a naznačuje, že část zaměstnanců vnímá snahu o snižování ekologické stopy jako konzistentní a cílenou.

Celkově se zdá, že i když je firma na cestě k udržitelnějšímu provozu, je zřejmé, že v oblasti informovanosti, komunikace a regularity udržitelných praktik je stále prostor pro zlepšení. Klíčem k dalšímu rozvoji v této oblasti bude nejen zavedení efektivnějších recyklačních programů a pravidelnější implementace změn, ale také zapojení všech zaměstnanců a posílení jejich povědomí o důležitosti těchto aktivit.

Na základě analýzy údajů lze identifikovat zajímavý pohled na energetickou efektivitu a udržitelné praktiky ve firmě. Lze pozorovat, že 61,54 % respondentů hodnotí zlepšování energetické efektivity v kancelářích a provozovnách firmy jako efektivní. Tento údaj může být interpretován jako důkaz toho, že firma věnuje pozornost energetickým otázkám a je proaktivní v jejich řešení. Navíc 10,26 % vnímá tato opatření jako velmi efektivní, což posiluje názor, že firma se snaží být na vrcholu v oblasti energetické udržitelnosti, jak je uvedeno v podkapitola 2.1. Oproti tomu 23,08 % respondentů má neutrální názor a 1 (tedy 2,56 %) považuje tyto snahy

za velmi neefektivní, což svědčí o tom, že pro některé zaměstnance je přístup firmy k energetické efektivitě možná nejasný nebo nedostatečný.

Pokud jde o podporu udržitelných dopravních možností pro zaměstnance, přibližně 41 % zaměstnanců vnímá firmu jako středně podporující tuto oblast, což naznačuje, že ačkoli jsou určité iniciativy zavedeny, mohou existovat mezery v jejich dostupnosti nebo informovanosti o nich. Dalších 28,21 % respondentů hodnotí firmu jako dobře podporující udržitelnou dopravu, zatímco 15,38 % je hodnotí velmi dobře, což společně naznačuje, že firma se snaží podporovat ekologicky šetrné dopravní možnosti. Nicméně 10,26 % respondentů má pocit, že podpora je špatná a 2,56 % velmi špatná, a to značí, že pro určitou skupinu zaměstnanců nejsou tyto možnosti dostatečně propagovány nebo dostupné.

Neutrálně hodnotí snahy firmy o snižování spotřeby jednorázových materiálů 46,15 % respondentů. Tato skupina zřejmě nepociťuje výrazné kroky firmy v této oblasti nebo se domnívá, že výsledky nejsou ani zvlášť pozitivní, ani negativní. Dále 41,03 % respondentů vnímá firmu jako efektivní v omezení spotřeby jednorázových materiálů, což odráží určitý stupeň úspěšnosti a snahy ve směru udržitelnosti. Avšak 10,26 % respondentů považuje opatření firmy za spíše neefektivní, což naznačuje, že by firma měla své aktivity v této oblasti posílit a více se soustředit na hledání a implementaci alternativních, udržitelnějších řešení.

Z těchto výsledků lze vyvodit, že firma má stále prostor pro zlepšení svých praktik týkajících se snižování spotřeby jednorázových materiálů. Je důležité, aby zaměstnanci vnímali aktivní a konkrétní kroky k udržitelnosti, aby byla efektivita těchto snah pocíťována silněji. Firma by měla zvážit sofistikovanější a strategičtější přístup, který by zajistil, že opatření budou nejen implementována, ale že budou také dobře komunikována a viditelná pro všechny zaměstnance, což by mohlo zvýšit jejich celkovou efektivnost a podpořit pozitivní změnu v firemní kultuře. Elegantní propojení udržitelných principů s každodenní pracovní rutinou by mohlo vést k trvalému a znatelnému poklesu využívání jednorázových materiálů a zároveň by podporovalo zaměstnaneckou angažovanost v ekologických otázkách.

#### *Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření*

Společnost disponuje řadou silných stránek a výhod. Na základě dotazníku pro zaměstnance lze identifikovat několik stěžejních:

- Pracovní prostředí – značná většina zaměstnanců vnímá pracovní prostředí jako přátelské a podporující, což je fundamentální pro budování pevné korporátní kultury a pro rozvoj pozitivních mezilidských vztahů. Důraz na spolupráci, který je oceňován více než 84 % respondentů, naznačuje, že firma úspěšně podporuje týmovou práci a kolektivní úsilí.
- Podpora rozvoje – vysoké procento zaměstnanců cítí, že firma podporuje jejich osobní a profesionální rozvoj. Signalizuje to, že firma investuje do vzdělávacích programů a zpětné vazby, což přispívá k rozvoji dovedností a odborných znalostí svých zaměstnanců.
- Komunikace – podle výsledků dotazníku je firma silná v komunikaci s zaměstnanci o změnách a nových politikách. Fakt, že většina zaměstnanců je průběžně informována, poukazuje na dobrou interní komunikační strategii.
- Přístup k zdrojům: Pozitivně je hodnocen i přístup k zdrojům a podpoře pro osobní rozvoj a duševní zdraví, což je důležité nejen pro pracovní výkonnost, ale i pro celkovou pohodu zaměstnanců.

Naopak bylo na základě dotazníku identifikováno i několi odlastí, které sice nejsou vyloženě slabinou společnosti, ovšem existuje jistá možnost na optimalizaci či zlepšení:



- Stres ve firmě – i když je pracovní prostředí vnímáno pozitivně, skoro 36 % respondentů ho označuje jako stresující. Vyžaduje to zvýšenou pozornost k managementu pracovního tlaku a snižování stresorů.
- Inovační potenciál: Sice se 33,3 % zaměstnanců domnívá, že firma je inovativní, přesto zde zůstává prostor pro další rozvoj a podporu inovací a kreativity.
- Zapojení do rozhodování: Jasně vyplývá, že zaměstnanci mají omezené možnosti zapojit se do strategického rozhodování, s vysokým procentem lidí uvádějících, že se „nikdy“ nezapojují. Tato oblast vyžaduje zásadní přepracování, aby se zvýšila angažovanost a motivace zaměstnanců.
- Udržitelnost a ekologické iniciativy – přestože firma implementuje některé udržitelné praktiky, jako je recyklace a snižování spotřeby jednorázových materiálů, názory na efektivitu těchto opatření se různí, s poměrně vysokým počtem neutrálních a negativních odpovědí. Poukazuje to na nutnost lepší implementace udržitelných politik a praxí a zvýšení jejich viditelnosti mezi zaměstnanci.
- Motivační systémy – s pouze 7,7 % pozitivními reakcemi na motivaci a odměny je zjevné, že firma by měla zvážit úpravy v systému odměňování a uznání úspěchů.

### 3.3 Zhodnocení

Z analýzy rozhovoru, dotazníku a dokumentace lze vytěžit komplexní přehled o tom, kde společnost stojí v oblastech sociální a environmentální odpovědnosti a kde může dále posilovat své strategie a akce. Prvním a nejdůležitějším poznatkem je vysoká úroveň vnímání pracovního prostředí jako přátelského a podporujícího, což signalizuje, že základní kameny pro inkluzivní kulturu jsou již položeny. Firma by tedy mohla stavět na těchto pevných základech a zvýšit zaměření na oblasti, které jsou pro zaměstnance zdrojem stresu, přičemž by bylo vhodné provést další průzkum pro identifikaci konkrétních stresorů a rozpracování přístupů k jejich zmírnění. Další oblastí pro potenciální zlepšení je zapojení zaměstnanců do strategického rozhodování. Nízké procento zapojení naznačuje potřebu revidovat mechanismy, jakými se zaměstnanci mohou podílet na formování firemní politiky a strategie, což může vést k větší motivaci a spokojenosti.

Co se týče udržitelnosti a ekologických iniciativ, je zjevné, že přes zavedené programy a politiky existuje prostor pro zlepšení v komunikaci efektivitu a viditelnosti těchto opatření. Firma by měla zvážit, jak může lepší informovanost a angažovanost zaměstnanců zvýšit celkovou efektivitu a dopad svých udržitelnostních strategií.

V oblasti duševního zdraví, kde rozhovor naznačil jisté mezery ve strategii, by mohlo být vhodné rozvíjet a implementovat více strukturované programy pro podporu duševního zdraví, které by byly součástí každodenního pracovního života zaměstnanců. V rámci genderové rovnováhy je sice jasný závazek ke zlepšení, avšak konkrétní akční plány a metody pro dosažení těchto cílů nejsou vždy transparentní nebo měřitelné. Zde je tedy potřeba zaměřit se na vytvoření měřitelných cílů a důsledné sledování pokroku.

Závěrem, i když je společnost na dobré cestě v oblasti společenské odpovědnosti, zjevně existují oblasti, které by mohly být prohloubeny a lépe integrovány do celkové firemní strategie. Transparentnost, zapojení zaměstnanců, a především měřitelnost jsou klíčové faktory, které by měly být zohledněny při plánování dalších kroků a strategií. Vytvoření prostředí, kde jsou tyto aspekty zahrnuty a propracované, bude znamenat posílení sociálního i environmentálního přínosu firmy a její celkové udržitelnosti.

### 3.4 Návrhy a doporučení pro organizaci

Na základě zjištění z výzkumu jsou návrhy strategické a zahrnují metodickou složku. To tedy znamená, že nejenže specifikují „co“ se má realizovat či implementovat, ale poskytují i konkrétní metodické kroky potřebné k implementaci dané strategie. Tyto návrhy tedy nejen určují cíle a směřování, ale také podávají praktické možnosti, jak tyto cíle dosáhnout, což je klíčové pro úspěšnou realizaci strategie. Návrhy se zaměřují se na oblasti jako řízení stresu a duševního zdraví, kde začínají systematickou analýzou aktuální situace a zahrnují různé typy intervencí: preventivní, podpůrné a kritické. Dále posilují zapojení zaměstnanců do strategického rozhodování skrze zvýšenou transparentnost a spolupráci napříč úrovněmi organizace. Pro iniciativy udržitelnosti navrhuje vývoj specifických výkonnostních ukazatelů a zřízení panelu pro udržitelnost k monitorování a sdílení pokroků, což zvyšuje interní angažovanost a vnější vnímání společnosti. Použité zdroje v této části jsou Chwilkowska-Kubala et al. (2021), Dyczkowska (2017), Yoo a Lee (2018), Hamzah a Wajdi (2019), Zakutniaia a Hayriyan (2017), Lyssenko (2021), Shah et al. (2014).

#### 3.4.1 Řízení stresu a duševního zdraví

Vytváření udržitelného programu pro podporu duševního zdraví v advokátní kanceláři Bird & Bird by mělo začít systematickou analýzou aktuální situace. Z dat vyplývá, že zaměstnanci pociťují značný pracovní stres, což může mít negativní dopad na jejich celkovou pohodu a efektivitu. Z tohoto důvodu je důležité přijmout přístup, který bude zasahovat do více úrovní organizace a bude zahrnovat různé typy intervencí: preventivní, podpůrné a kritické.

Prevence by měla začínat u základů – edukace o duševním zdraví. To by znamenalo nejen šíření informací, ale i vytvoření prostředí, kde je o duševním zdraví možno otevřeně mluvit. Měly by být organizovány pravidelné workshopy nejen o tom, jak rozpoznávat známky duševního onemocnění, ale také o způsobech, jak tyto stavy předcházet, a to včetně technik řízení stresu, time managementu a udržování work-life balance. Vedoucí pracovníci by měli být vyškoleni v oblasti mentální první pomoci, aby mohli rozpoznat zaměstnance v duševní nouzi a poskytnout jim okamžitou podporu nebo je odkázat na další zdroje pomoci.

Podpora by měla zahrnovat dostupnost odborné pomoci přímo na pracovišti nebo prostřednictvím externího poskytovatele, jako je například EAP (Employee Assistance Program). EAP by mohl poskytovat nejen terapeutické služby, ale také poradenství v oblastech, jako jsou financování, právní problémy a kariérní růst, které jsou často zdrojem stresu pro právníky. Tato služba by měla být anonymní a snadno dostupná všem zaměstnancům. Kritická podpora by měla být zaměřena na individuální přístup k zaměstnancům procházejícím těžkými životními obdobími nebo pracovními krizemi. Měl by být vyvinut plán pro ty, kteří se vrací do práce po dlouhodobé nemoci nebo osobní tragédii. Součástí tohoto plánu by měla být možnost flexibilního pracovního rozvrhu nebo postupného návratu k plné pracovní zátěži.

Pro efektivní implementaci těchto intervencí je zásadní získání závazku vedení společnosti, které musí uznat duševní zdraví za prioritní oblast. Důležitý je také neustálý monitoring a hodnocení efektivity zavedených programů, s průběžnými úpravami založenými na feedbacku od zaměstnanců.

Společnost by měla zavést měřitelné KPIs (key performance indicators), které by monitorovaly úspěšnost programů na podporu duševního zdraví, jako jsou míra využívání EAP, hodnocení wellness programů zaměstnanci a statistiky absencí a fluktuace zaměstnanců. Tyto údaje by měly být pravidelně analyzovány a použity k dělení informovaných rozhodnutí o dalších investicích do duševního zdraví a pohody zaměstnanců.

### 3.4.2 Zapojení zaměstnanců do strategického rozhodování

Zapojení zaměstnanců do strategického rozhodování v advokátní kanceláři Bird & Bird by mělo začít od kultury otevřenosti a transparentnosti vedení. Tento přístup by mohl zahrnovat víceúrovňový proces, který by informoval zaměstnance o strategických plánech a zároveň by získával jejich nápady a připomínky, což by vedlo k lepšímu uvědomění si vlastního přínosu k celkovému úspěchu firmy.

V první řadě by vedení mělo pravidelně poskytovat přehledy o současném stavu firmy, jejich dlouhodobých cílech a strategických směrech. Tato sdělení by neměla být omezena pouze na vyšší management, ale měla by být široce distribuována prostřednictvím interní komunikační platformy, což by zahrnovalo i zaměstnance na nižších a podpůrných pozicích. Vysvětlení, proč jsou určitá strategická rozhodnutí důležitá a jak mohou zaměstnanci přispět k dosažení firemních cílů, by mělo být součástí těchto sdělení.

Pro hlubší zapojení by měly být zřízeny cross-funkční týmy, které by se scházely na pravidelných workshopech nebo brainstormingových sezeních. Tyto skupiny by měly mít možnost předkládat návrhy a ideje, které by byly přímo adresovány vedení a ovlivňovaly strategické plánování. Zapojení zaměstnanců z různých oddělení by mohlo pomoci identifikovat oblasti pro zlepšení, které by mohly být přehlednuty v rámci tradičních rozhodovacích struktur.

Pro práci s připomínkami zaměstnanců by bylo možné využít specializované softwarové nástroje pro sběr a analýzu dat, jako jsou dotazníkové platformy a nástroje pro správu nápadů. Zaměstnanci by měli mít možnost poskytovat zpětnou vazbu anonymně, pokud si to přejí, což by mohlo povzbudit k otevřenější komunikaci.

Je třeba také uznat a odměnit zaměstnance, jejichž nápady a iniciativy jsou implementovány. To by mohlo být formou finančního bonusu, extra dovolené nebo veřejného uznání v rámci firmy. Takovéto gesto by nejen podpořilo motivaci k dalšímu zapojení, ale také by posílilo pocit vlastnictví firemní strategie mezi zaměstnanci.

Na závěr, zaměstnanci by měli být informováni o výsledcích jejich přispění. Ať už prostřednictvím pravidelných newsletterů, firemních setkání nebo přes intranet, zaměstnanci by měli vidět, že jejich názory jsou ceněny a mají reálný vliv na směřování společnosti. To vede nejen k posílení firemní kultury, ale také k lepšímu porozumění celkové firemní strategie a posílení individuálního závazku k jejím cílům.

Zapojení zaměstnanců do strategického rozhodování je v moderní korporátní praxi uznáváno nejen jako prvek zvyšující efektivitu a inovační kapacitu organizace, ale také jako významný motivační nástroj. Když se zaměstnanci podílejí na formování strategie a rozhodnutích, vzniká u nich silnější vazba k organizaci, protože vidí přímý vliv své práce na úspěch a směřování společnosti. Přístup k podílení se na rozhodování odstraňuje tradiční hierarchické bariéry a umožňuje plynulejší průtok myšlenek a informací mezi různými úrovněmi firmy. Když jsou zaměstnanci vtaženi do procesu rozhodování, pocítí větší osobní zodpovědnost za výsledky své práce a strategické směřování firmy. Tento pocit zodpovědnosti a vlastnictví může vést ke zvýšenému pracovnímu úsilí, větší ochotě přijímat a implementovat změny a celkově k větší loajalitě vůči organizaci.

Podílení se na rozhodování také napomáhá ke zvýšení transparentnosti firemních procesů, což může významně ovlivnit důvěru zaměstnanců vedení. Je to zásadní pro budování otevřené a důvěryhodné firemní kultury. Transparentnost v procesu rozhodování napomáhá odstraňování nejistoty a podezíravosti, které se mohou objevit, když zaměstnanci nejsou seznámeni s důvody za určitými strategickými rozhodnutími.

V praxi by mohlo být implementování takového modelu realizováno skrze systém, kde by zaměstnanci byli povzbuzováni k předkládání svých nápadů a byli by součástí multi-týmů, které hodnotí a diskutují strategické návrhy. Tento proces by měl být řízen transparentními a měřitelnými kritérii, aby se zajistilo, že každý příspěvek je posuzován na základě jeho zásluh, což je klíčové pro udržení důvěry a motivace zaměstnanců. Zároveň je důležité, aby vedení nejen zvažilo a odpovědělo na nápady zaměstnanců, ale také je aktivně zapojilo do implementační fáze. Takové zapojení nejenže posiluje vazbu zaměstnanců k firemním cílům, ale také poskytuje příležitosti k osobnímu a profesionálnímu růstu. Vedoucí pracovníci by měli být vycvičeni v tom, jak efektivně komunikovat strategické plány a zapojovat zaměstnance různých úrovní do strategických diskusí.

### **3.4.3 Zvýšení transparentnosti udržitelnosti iniciativ**

Pro zvýšení transparentnosti a měřitelnosti udržitelnostních iniciativ v advokátní kanceláři Bird & Bird je klíčové zavést a systematicky rozvíjet indikátory výkonu, známé jako KPIs (Key Performance Indicators). Tyto indikátory by měly být specificky navrženy tak, aby odpovídaly cílům udržitelnosti, které firma stanovila, a měly by pokrývat různé aspekty udržitelné praxe, jako jsou snížení emisí, energetická účinnost, recyklace a snižování odpadu.

Proces stanovení a implementace KPI začíná identifikací klíčových oblastí, ve kterých firma plánuje nebo již realizuje udržitelnostní aktivity. Každá oblast by měla mít jasné definované cíle, a pro každý cíl by měly být stanoveny konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené metriky. Příkladem může být snížení spotřeby papíru o 20 % do dvou let nebo zvýšení podílu recyklovaného odpadu o 30 % do jednoho roku.

Dalším krokem je zavedení systému pro sběr dat a monitorování výkonu vzhledem k těmto KPI. Vyžaduje to spolupráci s IT oddělením pro vytvoření nebo upgradaci stávajících systémů tak, aby bylo možné efektivně shromažďovat a analyzovat relevantní data. Výsledky by měly být pravidelně revizovány a porovnávány s cílovými hodnotami KPI, aby bylo možné rychle identifikovat oblasti, které vyžadují další zlepšení.

Pro zajištění průběžné komunikace a zapojení zaměstnanců a zainteresovaných stran je důležité zřídit panel pro udržitelnost. Tento panel by měl být složen z představitelů různých oddělení firmy a měl by mít za úkol pravidelně sdílet informace o pokroku, plánech a výsledcích týkajících se udržitelnosti. Komunikace by měla být realizována prostřednictvím různých kanálů, jako jsou interní newslettery, webové stránky, intranet a pravidelné prezentace.

Tato praxe nejenže zvyšuje interní angažovanost zaměstnanců, ale také zlepšuje vnější vnímání firmy jako transparentní a odpovědné organizace. Pro veřejnost a klienty je důležité vidět, že firma nejen deklaruje závazek k udržitelnosti, ale také poskytuje konkrétní důkazy o svém pokroku.

### **3.4.4 Efektivní podpora inovací**

Pro efektivní podporu inovací v advokátní kanceláři Bird & Bird je nezbytné vytvořit ucelený systém, který podporuje inovační myšlení a experimentování napříč celou organizací. Tento systém by měl zahrnovat jak strukturální, tak kulturní aspekty, které umožňují a podporují tvorbu a realizaci nových nápadů od zaměstnanců na všech úrovních.

Zaprvé, zavedení inovačních laboratoří (innovation labs) by poskytlo fyzické i virtuální prostředí, kde mohou týmy spolupracovat na nových projektech. Tyto laboratoře by měly být vybaveny nezbytnými technologiemi a zdroji, které umožňují rychlé prototypování a testování

nápadů. Výhodou je, že zaměstnanci získají přístup k nástrojům, které možná ve své běžné práci nepoužívají, ale které mohou podpořit inovativní myšlení a kreativitu.

Dále, podpora rozvoje nápadů zaměstnanců prostřednictvím grantů nabízí finanční podporu pro rozpracování a implementaci nápadů, které mají potenciál přinést firmě užitek. Tyto granty by měly být přístupné všem zaměstnancům a měly by být udělovány na základě průhledného a spravedlivého výběrového procesu. Kritéria by měla zahrnovat inovační potenciál, realizovatelnost, očekávaný dopad na firmu a potenciální ROI (návrátost investice).

Pro podporu prostředí, které je otevřené riziku a experimentování, je důležité, aby vedení firmy aktivně podporovalo a povzbuzovalo zaměstnance k testování nových myšlenek bez obavy z neúspěchu. Může to zahrnovat zavedení politik, které uznávají a odměňují pokusy o inovace, i když ne všechny nápady vedou k úspěchu. Vedení by mělo být vzorem v přijímání rizik a neúspěch by měl být považován za cennou součást učícího se procesu.

Vytvoření speciálního časového rozvrhu pro inovační projekty, kde zaměstnanci mohou pracovat na svých nápadech mimo své běžné pracovní úkoly, rovněž pomáhá. Tento čas by měl být pravidelně vyhrazen a chráněn, aby zaměstnanci neměli pocit, že inovace jsou na úkor jejich hlavních pracovních povinností. Pro zapojení širší komunity a zvýšení viditelnosti inovačních aktivit by firma měla pravidelně sdílet úspěchy a pokroky ve svých interních i externích komunikačních kanálech. To může zahrnovat interní newslettery, webové stránky, blogy, a také prezentace na konferencích a profesních setkáních, kde mohou zaměstnanci sdílet své úspěchy a učit se od kolegů z oboru. Tato integrovaná strategie nejen podporuje vytváření inovací uvnitř firmy, ale také pomáhá stavět Bird & Bird jako lídra v oblasti právních inovací, což posiluje její konkurenční pozici na trhu.

## 4 Závěr

Tato bakalářská práce se věnovala zkoumání sociální a environmentální odpovědnosti v advokátní kanceláři Bird & Bird, přičemž se nejdříve zaměřovala na detailní analýzu interních dokumentů, dále realizaci rozhovorů s klíčovými zástupci společnosti a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Výsledky těchto metod poskytly vhled do implementace firemních politik týkajících se diverzity, inkluzivity a duševního zdraví, stejně jako do úrovně zapojení zaměstnanců do strategických rozhodovacích procesů a percepce udržitelnostních iniciativ.

Analýza interních dokumentů odhalila, že zatímco společnost má pevně zakotvené zásady týkající se diverzity a inkluzivity, existují určité nekonzistence v jejich praktickém uplatňování. Rozhovory se zástupci společnosti poukázaly na potřebu zlepšit sdílení informací a zvýšit transparentnost ve strategických rozhodnutích. Z dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili zaměstnanci na různých úrovních v českých a slovenských pobočkách, vyplynulo, že i když zaměstnanci oceňují snahy firmy, často se cítí odstřiženi od rozhodovacích procesů a nedostatečně informováni o změnách a nových iniciativách.

Na základě těchto zjištění byly vypracovány doporučení, která se zaměřují na tři klíčové oblasti: řízení stresu a duševního zdraví, zapojení zaměstnanců do strategického rozhodování a transparentnost udržitelnostních iniciativ. Pro oblast duševního zdraví bylo navrženo zavedení uceleného programu, který by zahrnoval pravidelné edukační workshopy, snadný přístup k odborné pomoci prostřednictvím programů jako EAP a implementaci měřitelných ukazatelů úspěchu, které by monitorovaly efektivitu programů podpory. V oblasti strategického rozhodování se doporučuje zvýšení míry transparentnosti vedení a větší zapojení zaměstnanců prostřednictvím cross-funkčních týmů a interní komunikace. Tyto kroky by měly zaměstnancům umožnit lepší pochopení firemních cílů a strategií a zároveň posílit jejich pocit

sounáležitosti a vlastního přínosu k úspěchu společnosti. Pro udržitelnostní iniciativy je klíčové zřízení panelu pro udržitelnost, který by koordinoval a sdílel informace o pokrocích a plánech v této oblasti, jak v rámci společnosti, tak směrem k veřejnosti a dalším zainteresovaným stranám. Rozvoj a systematické sledování KPI by měly dále zlepšit schopnost firmy efektivně hodnotit a prezentovat úspěchy v oblasti udržitelnosti.

# Literatura

## Odborné články

BATTILANA, Julie, KROL, Leszek, SHEPPARD-JONES, Kara a UBALIJORO, Alexandra. Beyond a niche approach: Could social business become the norm?. 2023. Dostupné z: doi:10.1093/oso/9780192868343.003.0008

BIERMANN, F., KANIE, N. a KIM, R.E. Global governance by goal-setting: The novel approach of the UN Sustainable Development Goals. *Curr. Opin. Environ. Sustain.* 2017, 26, 26–31.

DYCZKOWSKA, J. CSR in TSL companies. *Transport Problems.* 2017, 10(1), 97-104. Dostupné z: doi:10.21307/tp-2015-010

HAMZAH, H. a WAJDI, M. Transparency in the implementation of good corporate governance in Indonesia public company. 2019. Dostupné z: doi:10.4108/eai.8-12-2018.2283949

HARIRAM, Nediyrrippil, MEKHA, K., SUGANTHAN, Vipinraj a SUDHAKAR, K. Sustainalism: An Integrated Socio-Economic-Environmental Model to Address Sustainable Development and Sustainability. *Sustainability.* 2023, 15, 10682. Dostupné z: doi:10.3390/su151310682

CHWIŁKOWSKA-KUBALA, A., CYFERT, S., MALEWSKA, K., MIERZEJEWSKA, K. a SZUMOWSKI, W. The relationships among social, environmental, economic CSR practices and digitalization in Polish energy companies. *Energies.* 2021, 14(22), 7666. Dostupné z: doi:10.3390/en14227666

MENSAH, J. a ENU-KWESI, F. Implications of environmental sanitation management for sustainable livelihoods in the catchment area of Benya Lagoon in Ghana. *J. Integr. Environ. Sci.* 2019, 16, 23–43.

RIANO, Julian a YAKOVLEVA, Natalia. Corporate Social Responsibility. 2020. Dostupné z: doi:10.1007/978-3-319-95726-5\_26

SHAH, J., KAPOOR, R., COLE, R. a STEINER, J. Employee health in the mental health workplace: Clinical, administrative, and organizational perspectives. *The Journal of Behavioral Health Services & Research.* 2014, 43(2), 330-338. Dostupné z: doi:10.1007/s11414-014-9428-5

VONDERLIN, R., SCHMIDT, B., MÜLLER, G., BIERMANN, M., KLEINDIENST, N., BOHUS, M. a LYSSSENKO, L. Health-oriented leadership and mental health from supervisor and employee perspectives: a multilevel and multisource approach. *Frontiers in Psychology.* 2021, 11. Dostupné z: doi:10.3389/fpsyg.2020.614803

YOO, D. a LEE, J. The effects of corporate social responsibility (CSR) fit and CSR consistency on company evaluation: The role of CSR support. *Sustainability.* 2018, 10(8), 2956. Dostupné z: doi:10.3390/su10082956

ZAKUTNIAIA, A. a HAYRIYAN, A. Transparency as competitive advantage of innovation driven companies. *Business Ethics and Leadership.* 2017, (1), 46-54. Dostupné z: doi:10.21272/bel.2017.1-06

## Monografie

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

AKINGBOLA, Kunle. *Managing human resources for nonprofits*. New York: Routledge, 2015. ISBN 978-0-415-84069-9.

ARNOLD, Denis Gordon; BEAUCHAMP, Tom L. a BOWIE, Norman E. *Ethical theory and business*. Tenth edition. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. ISBN 978-1-108-43526-0.

ASATRYAN, Roman. *Corporate social responsibility as an intangible asset in the airline industry in Central and Eastern Europe: Společenská odpovědnost firem jako nehmotné aktivum v odvětví letecké dopravy ve střední a východní Evropě : doctoral thesis summary*. Zlín: Tomas Bata University, 2015. ISBN 978-80-7454-532-0.

BUTTLE, Francis a MAKLAN, Stan. *Customer relationship management: concepts and technologies*. Fourth edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2019. ISBN 978-1-138-49825-9.

CRANE, A. a MATTEN, D. *Business ethics: managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford: Oxford University Press, 2015.

ČERNEK, Martin (ed.). *Společenská odpovědnost firem v česko-polském pohraničí*. Ostrava: Vysoká škola PRIGO, 2021. ISBN 978-80-87291-28-3.

DUBCOVÁ, Gabriela. *The research of the relationship between social innovation and the economy of an enterprise in order to increase the competitiveness of the business entity: proceedings of scientific papers*. Brno: Munipress, 2017. ISBN 978-80-210-8854-2.

DUDIĆ, Branislav. *The role of human resource management - the importance of application in the service sector*. Prague: Wolters Kluwer, 2022. ISBN 978-80-7676-441-5

Elsaid, Sarah & Aghezzaf, El-Houssaine. (2015). *A framework for sustainable waste management: challenges and opportunities*. *Management Research Review*. 38. 1086-1097. [10.1108/MRR-11-2014-0264](https://doi.org/10.1108/MRR-11-2014-0264). 1087

GRISÁKOVÁ, Nora; REPISKÁ, Radka; MIŤKOVÁ, Veronika; ŠTETKA, Peter a BOROVSÁ, Paulína. *Environomics: economic approach to environmental issues*. České Budějovice: The College of European and Regional Studies VSERS, 2022. ISBN 978-80-7556-116-9.

HANZELKA, Michael. *Využití konceptu celoživotní hodnoty zákazníka ve strategickém řízení firem: Using the concept of customer life-time value in strategic management companies : zkrácená verze Ph.D. Thesis*. Brno: [Vysoké učení technické v Brně], 2017. ISBN 978-80-214-5578-8.

HANZELKA, Michael. *Využití konceptu celoživotní hodnoty zákazníka ve strategickém řízení firem: Using the concept of customer life-time value in strategic management companies : zkrácená verze Ph.D. Thesis*. Brno: [Vysoké učení technické v Brně], 2017. ISBN 978-80-214-5578-8.

HOLÁTOVÁ, Darja a DOLEŽALOVÁ, Vlasta. *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: Georg, 2014. ISBN 978-80-8154-121-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Human resource management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4103-8.

CHELLADURAI, P. a S. KERWIN. *Human resource management in sport and recreation*. Third edition. Champaign, IL: Human Kinetics, [2017], xiii, 391 s. ISBN 978-1-4925-3585-0.

KAPLAN, Andreas M. (ed.). *European business and management*. SAGE library in business and management. Los Angeles: SAGE reference, 2016. ISBN 978-1-4739-2514-4.



KOUDELKOVÁ, Petra. Společenská odpovědnost firem a organizací: udržitelně o udržitelnosti. Vydání I. Jesenice: Ekopress, 2022. ISBN 978-80-87865-77-4.

KRATOCHVÍL, Oldřich a HASHESH, Iveta. Podniková kultura, etika a společenská odpovědnost organizace. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2016. ISBN 978-80-7314-377-0.

KRECHOVSKÁ, Michaela; HEJDUKOVÁ, Pavlína a HOMMEROVÁ, Dita. Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.

ŁĘGOWIK-ŚWIĄCIK, Sylwia a SUROWIEC, Anna (ed.). Business management and corporate social responsibility: monograph. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2018. ISBN 978-80-248-4185-4.

PŘIBYL, Milan. Etika a její role v řízení vztahu se zákazníkem: Ethics and its role in customer relationship management : teze disertační práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2014. ISBN 978-80-7454-342-5.

REICHE, B. Sebastian; HARZING, Anne-Wil Käthe a TENZER, Helene. International human resource management. Fifth edition. Los Angeles: SAGE, 2019. ISBN 978-1-5264-2697-0.

REMIŠOVÁ, Anna; LAŠÁKOVÁ, Anna; RUDY, Ján; SULÍKOVÁ, Rozália; KIRCHMAYER, Zuzana et al. Ethical leadership in Slovak business environment. Přeložil Lucia KOPÁČIKOVÁ. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7478-981-6.

SENGUPTA, Amitabha. Human resource management: concepts, practices, and new paradigms. Los Angeles: SAGE, [2018]. ISBN 978-93-528-0511-2.

SENICHEV, Valery. Uplatnění koncepce diversity managementu v oblasti řízení lidských zdrojů: Applying diversity management concept in the field of human resource management. Brno: [Vysoké učení technické v Brně], 2017. ISBN 978-80-214-5590-0.

SUCHÁNEK, Petr. Hodnocení spokojenosti zákazníka a finanční výkonnosti podniku a jejich vztah: Evaluation of customer satisfaction and financial business performance and their relationship : teze přednášky k profesorskému jmenovacímu řízení v oboru Ekonomika a management. Brno: Vysoké učení technické v Brně, nakladatelství VUTIUM, 2022. ISBN 978-80-214-6090-4.

SZALAYOVÁ, Sylvia. Environmental management principles in construction practice. Brno: Tribun EU, 2021. ISBN 978-80-263-1686-2.

TETŘEVOVÁ, Liběna. Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0285-3.

WAGNER, Sigrun M. Business and environmental sustainability: foundations, challenges and corporate functions. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2021. ISBN 978-1-138-63242-4.

WILTON, Nick. An introduction to human resource management. 3rd edition. Los Angeles: SAGE, 2016. ISBN 978-1-4739-5419-9.

WROBLOWSKÁ, Zuzana. Lidské zdroje v produktovém managementu: (jak oslovit a vybrat ty nejlepší). Praha: Professional Publishing, 2016. ISBN 978-80-7431-162-8.

### **Internetové zdroje**

EUROPEAN COMMISSION (EC). EU multi stakeholder forum on corporate social responsibility. Brussels: European Commission, 2015. Dostupné z:

<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/8774/attachments/1/translations/en/renditions/native>  
e. Přístup z: 25 března 2018.

Li, J. and Li, S. (2022). environmental protection tax, corporate esg performance, and green technological innovation. *Frontiers in environmental Science*, 10. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.982132>

Martha, H. and Khomsiyah, K. (2023). The effects of environmental, social, and governance (esg) on corporate performance. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 17(1), 112-120. <https://doi.org/10.32815/jibeka.v17i1.1380>

...

## Přílohy

### Příloha 1 – Rozhovor se zástupci společnosti

Jak konkrétně jsou implementovány a monitorovány politiky týkající se diverzity, inkluze a spravedlnosti v praxi? Jaké konkrétní příklady úspěšné implementace byste mohli uvést? – rozhovor s Roman Norek, advokát, reprezentant za D&I skupinu v ČR & SK.

Globální policy bohužel moc neaplikujeme v praxi, ale spíše formálně. Úspěšně jsme v roce 2023 implementovali povinné D&I školení v rámci inductionu každého nového zaměstnance. Školení je vedené HR&Office manažerkou. Nový zaměstnanec je seznámen s D&I politikou Bird&Bird jak na globální, tak lokální úrovni. V roce 2023 jsme navázali spolupráci s britskou obchodní komorou v rámci programu Equilibrium. Hlavním cílem mentoringového programu BCC Equilibrium je podpořit ženy v podnikání, neziskových organizacích a dalších oblastech jejich pracovního života, a také poskytnout podporu ženám, které se po delší době vrací do práce. Například po rodičovské dovolené, nebo pro ty, které chtějí jen restartovat svou kariéru. Equilibrium stojí v popředí formování nové generace manažerek a posilování genderové diverzity v českém podnikatelském prostředí. Mottem programu je DREAM – DARE – SHARE. Dále zavedli jsme tzv. Nanny package, který spočívá ve finanční podpoře matek na rodičovské dovolené, které se rozhodly pracovat před řádným ukončením rodičovské dovolené. Přispíváme finanční částkou, která se odvíjí od doby stávené na rodičovské dovolené a vypočítává se předem určeným procentem ze mzdy. V roce 2023 jsme se stali členem pride business fóra - Pride Business Forum si klade za cíl podporovat jak zaměstnavatele při zavádění principů LGBT+ rovnosti na pracovišti, tak zaměstnance v jejich snaze zajistit spravedlivé zacházení ze strany jejich zaměstnavatelů bez ohledu na jejich vztahovou orientaci a genderovou identitu. Dále byla v roce 2023 zavedena tzv. Akademie osobnostního rozvoje, která spočívá v sériích několika školeních pro všechny zaměstnance na vybraná témata, vedené psychologem, business coachem. Témata pokrývají např. práci s emocemi, psychologické bezpečí na pracovišti, zpětnou vazbu atd. Implementace daných politik na lokální úrovni z formálního hlediska – například vytvoření nové policy apod. probíhá pod záštitou HR&Office manažerky s podporou Managing partnera a Marketing & Business development Managerky. Důraz je dán na dostatečnou komunikaci mezi zaměstnanci – pravidelné updaty o D&I iniciativách prostřednictvím emailů, prezentací v rámci celofiremních meetingů a setkání, sdílením na intranetu atd.

Jaké metriky nebo indikátory úspěchu používáte pro hodnocení efektivity vašich programů pro diverzitu a inkluzi? Jaká konkrétní zlepšení jste zaznamenali? – rozhovor s Roman Norek, advokát, reprezentant za D&I skupinu v ČR & SK.

V různých zemích se již data sbírají. např. Londýn. V rámci ČR se aktuálně řeší jak získávat data tak aby získaná data byla relevantní a odpovídala tomu, co potřebujeme. Bohužel jsme limitováni českou právní úpravou a legislativou. Momentálně v řešení. Teoreticky je v plánu anonymní dotazník na dobrovolné bázi v rámci ČR a nejspíše i SK. Potenciální problém je zde s anonymitou kvůli menšímu počtu pracovníků v kanceláři. V potaz přichází agregace dotazníků, abychom zachovali anonymitu dotazníků – zvažuje se tedy využití externí společnosti. Zlepšení vidíme obecně v nové proaktivitě v krocích k implementaci nových iniciativ.

S jakými hlavními výzvami jste se setkali při zavádění vašich politik v oblasti pracovní etiky a diverzity? Jak jste tyto výzvy řešili? - rozhovor s Roman Norek, advokát, reprezentant za D&I skupinu v ČR & SK.

Obecně je problém, že spousta lidí toto nepovažuje toto téma k aktivnímu řešení. Zaměstnanci vnímají že pracovní etika funguje a nevidí důvod to adresovat. Nevznikají nám problémy, obecně dobře implementujeme nové politiky v rámci etiky a diverzity. Přijímání je vnímané obecně dobře, bez odporu. Tudíž výzvy vznikají spíše na straně limitace z důvodu právní legislativy, jak již bylo zmíněno ve 2. Otázce.

Jak sbíráte a zpracováváte zpětnou vazbu od zaměstnanců ohledně vaší firemní kultury a firemních politik? Jaké změny již v historii byly provedeny na základě této zpětné vazby? – rozhovor s Roman Norek, advokát, reprezentant za D&I skupinu v ČR & SK.

Globální survey spokojenosti, anonymní dotazník – v roce 2023 proběhl první globální dotazník spokojenosti, do kterého byla samozřejmě zahrnuta i česká kancelář. Aplikujeme tzv. kulturu otevřených dveří a podněcování k aktivní otevřené komunikaci, což se nám aktuálně osvědčilo jako nejefektivnější způsob zpětné vazby. Samozřejmě jsou dotazy a otázky na vnímání firemní kultury a politik řešeny i osobně v rámci ročních hodnotících pohovorů. Na základě zjištění tohoto globálního dotazníku byla vytipovaná oblast k hlubšímu prozkoumání – oblast psychologického bezpečí na pracovišti, které se pak stalo předmětem celofiremního školení vedeného business coachem v rámci akademie osobnostního rozvoje. Poté bylo provedeno lokální měření psychologického bezpečí a aktuálně se zpracovávají výsledky na základě kterých budou případně navrhnuté kroky vedoucí ke zvýšení psychologického bezpečí na pracovišti.

Jaké konkrétní kroky dělá vaše firma pro snížení ekologické stopy? Jaké jsou plány na další rozvoj v této oblasti? – rozhovor s Nikola Pelichovská, Office Operations Coordinator, členkou enviromentální committee.

V minulém roce se začaly provádět enviromentální audity. Byly provedené na dva zpětné roky (finanční) 2021/2022, řeší se tedy zpětně. Výsledky auditu jsme obdrželi 5.04.2024 a jsme tedy teď nově součástí enviromentální committee. Aktuálně se řeší napříč kanceláři, jaké kroky budeme dělat na podporu snížení ekologické stopy. Velký bod bylo naše stěhování do nové budovy v září 2022 (aktuální budova je tzv. Eco friendly). Budova využívá solární panely. Dbáme na vysokou kvalitu vnitřního klimatu a zdravé pracovní prostředí. K svícení používáme úsporné LED osvětlení s nastavitelnými senzory. Velkou pozornost zaměřujeme především na snížení energetické náročnosti a využíváme pokročilé recyklace odpadů i monitorování CO2. Budova získala ocenění tzv. WELL PLATINUM v2'. Certifikace WELL je celosvětově uznávaná jako standard pro určování kvality vnitřních prostor z hlediska zdraví a pohodlí lidí. Certifikace WELL PLATINUM znamená, Missouri Park (aktuální sídlo) splnil nejpřísnější kritéria pro vzduch, vodu, světlo, výživu, kondici a pohodlí. Aktuálně je to nejvyšší možná úroveň hodnocení, které lze dosáhnout při hodnocení energetické účinnosti budov.

V rámci stěhování z původního sídla jsme nepotřebné vybavení/nábytek rozdali a odprodali - minimum odpadu.

Častokrát se firmy profilují v environmentální oblasti tak, že přispívají tím, že něco "nedělají", např. nepoužívají plasty, nejezdí autem apod. Existují ale ve vaší firmě v environmentální oblasti nějaké prvky či kroky, které naopak aktivně provádíte, abyste přispěli v této oblasti? – rozhovor s Nikola Pelichovská, Office Operations Coordinator, členkou enviromentální committee.

Třídění odpadů – BIO, směs, papír, plast, sklo, elektroodpad (v rámci budovy). Další kroky jsou spíše v řešení.

Jaké nové politiky nebo iniciativy plánujete zavést v blízké budoucnosti? Jaké jsou očekávané cíle těchto iniciativ a jak budou podporovat firemní strategii? – rozhovor s Roman Norek, advokát, reprezentat za D&I skupinu mv ČR & SK a Nikola Pelichovská, Office Operations Coordinator, členka environmentální committee.

Narovnání benefitů s ohledem na LGBT zaměstnance a jejich znevýhodnění v oblasti např. Nemožnosti otcovské dovolené v případě registrovaného partneství atd. Vize – zúžení spisovny a tisku. Vizi je, že budeme paperless. Z podstaty našeho bussinessu jsme ale omezení, jelikož právní úprava požaduje fyzickou existenci daných právních dokumentů. Zatím neidentifikované kroky v rámci zjištění/ nálezů environmentálních auditů v citlivých oblastech např. bussiness travels, které vyšly jako jedno z nejcitlivějších témat. Výsledky auditu jsou hodnoceny jako confidential tudíž nebyly poskytnuty doplňující informace. Jsou plánované personální stragické iniciativy v rámci rozšiřování environmentální committee. Inciativy vycházejí a podporují globální strategické iniciativy.

Příloha 2 – Dotazník pro zaměstnance

**Jak se ve firmě cítíte respektováni a oceňováni bez ohledu na vaše osobní charakteristiky (např. pohlaví, etnicitu, věk)?**

Maximálně  
Celkem  
Málo  
Vůbec

**V jaké míře podporuje vedení váš osobní a profesionální rozvoj?**

Maximálně  
Celkem  
Příležitostně  
Vůbec

**Jak často s vámi firma komunikuje o nových politikách, prvcích firemní kultury a změnách v pracovním prostředí?**

Velmi často  
Celkem často  
Méně často  
Vůbec

**V jaké míře máte přístup ke zdrojům a podpoře pro osobní rozvoj a duševní zdraví?**

V maximální míře  
V poměrně slušné míře  
Ve slabší míře  
Vůbec

**Jak často máte možnost podílet se na rozhodování o záležitostech strategického řízení/plánování ve vaší firmě?**

Velmi často  
Celkem často  
Méně často  
Nikdy

**Jak často jsou vám nabízeny užitečná školení a jiné vzdělávací programy, které pomáhají vašemu kariéerním růstu?**

Velmi často  
Celkem často  
Méně často  
Nikdy

**Jak byste popsali pracovní atmosféru výběrem z následujících slov? (Zaškrtněte hodící se)**

Podporující  
Zahrnující spolupráci  
Stresující  
Inovativní  
Formální  
Konkurenční

Chaotická  
Přátelská  
Rutinní  
Odloučená  
Motivující  
Monotónní  
Dynamická  
Omezující  
Depresivní  
Uklidňující

**Jaký druh podpory a vedení dostáváte od vašich přímých nadřízených? (Zaškrtněte hodící se)**

Pravidelné zpětné vazby na mé práci.  
Osobní rozvoj a školení.  
Podpora v obtížných pracovních situacích.  
Jasně stanovení cílů a očekávání.  
Povzbuzení k samostatné práci a rozhodování.  
Motivační odměny a uznání úspěchů.  
Otevřená komunikace a dostupnost.

**Jak byste charakterizovali míru autonomie ve vaší práci?**

Dostatečná  
Občasná  
Žádná

**V jaké míře firma podporuje rovnováhu mezi vašim pracovním a osobním životem?**

Maximálně  
Celkem  
Méně  
Vůbec

**Jak často se zapojujete do environmentálních iniciativ ve firmě?**

Nikdy  
Zřídka  
Občas  
Často  
Velmi často

**Jak dobře jste informováni o environmentálních politikách firmy?**

Velmi špatně  
Špatně  
Středně  
Dobře  
Velmi dobře

**Jak efektivně jsou implementovány recyklační praktiky na vašem pracovišti?**

Velmi neefektivně  
Spíše neefektivně  
Neutrálně  
Efektivně  
Velmi efektivně

**Jak často dochází k implementaci změn ve firmě s cílem snížit ekologickou stopu?**

Nikdy  
Zřídka  
Občas  
Často  
Velmi často

**Jak efektivně firma zlepšuje energetickou efektivitu v kancelářích a provozovnách**

Velmi neefektivně  
Spíše neefektivně  
Neutrálně  
Efektivně  
Velmi efektivně

**Jak dobře firma podporuje udržitelné dopravní možnosti pro zaměstnance?**

Velmi špatně  
Špatně  
Středně  
Dobře  
Velmi dobře

**Jak efektivně firma omezuje spotřebu jednorázových materiálů?**

Velmi neefektivně  
Spíše neefektivně  
Neutrálně  
Efektivně  
Velmi efektivně





## Řešená problematika



### úvod

Práce se zabývá tématem společenské odpovědnosti. Tato problematika je v rámci praktické části zúžena na oblast environmentální a sociální odpovědnosti ve společnosti Bird & Bird.

### problém

Hlavním problémem je, jestli avizovaný svědomitý přístup společnost ke společenské odpovědnosti je v celé šíři skutečně realizován, tak jak je deklarováno v dokumentaci.

### přístup

Přístup k řešení problematiky zahrnoval analýzu dokumentace, rozhovory se zvolenými zástupci společnosti. Na základě zjištěných informací byly formulovány návrhy na optimalizaci stávajícího přístupu.

## Postup řešení

### zdroj

Zdroje informací pro analýzu zahrnovaly širokou interní dokumentaci, informace poskytnuté zástupci společnosti a odpovědi zaměstnanců získané prostřednictvím dotazníku. Řešení problematiky bylo vypracováno s využitím odborné literatury a vědeckých článků, které poskytly teoretické základy a podporu pro navrhované optimalizace v kontextu CSR

Vysoká škola ekonomie a managementu

### získávání

Řešení problematiky bylo získáno systematickým přístupem, který začínal analýzou interní dokumentace, která poukázala na bohaté portfolio prvků CSR. Tyto poznatky byly následně ověřeny prostřednictvím rozhovorů s představiteli společnosti a konfrontovány s dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci.

### zpracování

Zpracování spočívalo v kombinaci kvalitativních a kvantitativních metod, které zahrnoval především analýzu a systematický přístup k vyhodnocení. Tento přístup umožnil komplexní zhodnocení stávajícího stavu CSR, identifikaci klíčových výzev a formulaci cílených návrhů na jeho optimalizaci.

3

## Výsledky interní dokumentace

- Zaměření na vytvoření bezpečného a respektujícího pracovního prostředí
- Splňování regulačních požadavků v různých jurisdikcích
- Uznávána potřeba pravidelně aktualizovat své politiky tak, aby odpovídaly měnícím se sociálním normám a právním podmínkám
- Aktivní snaha o zlepšení zastoupení žen ve vedoucích pozicích
- Vzdělávací iniciativy a dokumenty zaměřené na osvětu v oblasti duševního zdraví a celkové pohody zaměstnanců
- Systém pro řešení stížností a konfliktů, včetně formálních a neformálních mechanismů pro řešení pracovních sporů, diskriminace nebo šikany

Vysoká škola ekonomie a managementu

4

# Výsledky rozhovoru se zástupci společnosti



- Globální politiky D&I nejsou plně aplikovány v praxi
- Zavedení povinného D&I školení a zakládání Akademie osobnostního rozvoje ukazují na snahu o budování inkluzivní firemní kultury a podporu osobního rozvoje zaměstnanců
- Iniciativy jako spolupráce s programem [Equilibrium](#), finanční podpora pro rodiče, a členství v [Pride Business Fóru](#)
- Důraz na pravidelné informování zaměstnanců o iniciativách D&I skrze různé komunikační kanály podporuje transparentnost a zapojení zaměstnanců
- Proaktivní přístup k zavádění nových politik a programů, které podporují D&I, Snahy o získávání relevantních dat a překonávání právních výzev v oblasti metrik a hodnocení programů D&I

# Výsledky dotazníku pro zaměstnance



- **Pracovní prostředí:** Většina zaměstnanců vnímá pracovní prostředí jako přátelské a podporující, což přispívá k silné korporátní kultuře a dobrým mezilidským vztahům.
- **Podpora rozvoje:** Firma úspěšně investuje do rozvoje dovedností svých zaměstnanců prostřednictvím vzdělávacích programů a pravidelné zpětné vazby.
- **Komunikace:** Efektivní interní komunikace o změnách a nových politikách je hodnocena kladně většinou zaměstnanců.
- **Přístup ke zdrojům:** Zaměstnanci oceňují dostupnost zdrojů a podporu pro osobní a profesionální rozvoj.

---

## Výsledky dotazníku pro zaměstnance

- **Stres ve firmě:** Přibližně třetina respondentů označuje pracovní prostředí za stresující, což poukazuje na potřebu lepšího managementu pracovního tlaku.
- **Inovační potenciál:** Existuje prostor pro zlepšení v oblasti podpory inovací a kreativity, což může vést k dalšímu rozvoji firmy.
- **Zapojení do rozhodování:** Mnoho zaměstnanců cítí, že mají omezené možnosti zapojit se do strategického rozhodování, což může negativně ovlivnit jejich angažovanost a motivaci.
- **Udržitelnost a ekologické iniciativy:** Nejednotné názory na efektivitu implementovaných udržitelných praktik naznačují potřebu lepší komunikace a provedení těchto politik.
- **Motivační systémy:** Nízké procento pozitivních reakcí na motivaci a odměny signalizuje, že firma by měla přehodnotit své systémy odměňování a uznání úspěchů.

## Doporučení

- **Program duševního zdraví:** Implementovat komplexní programy pro duševní zdraví, včetně preventivních workshopů, přístupu k odborné pomoci a podpory po návratu z dlouhodobé absence.
- **Zapojení zaměstnanců:** Zvýšit zapojení zaměstnanců do strategického rozhodování prostřednictvím transparentní komunikace a pravidelných feedbackových setkání.
- **Měření udržitelnosti:** Vyvinout specifické výkonnostní ukazatele pro monitoring a sdílení pokroků v oblasti udržitelných iniciativ.
- **Podpora inovací:** Vytvořit prostředí podporující inovace, zahrnující inovační laboratoře a finanční granty pro rozvoj zaměstnaneckých nápadů.
- **Komunikace a transparentnost:** Zlepšit interní komunikaci a zvýšit transparentnost rozhodovacích procesů, aby zaměstnanci lépe rozuměli firemním cílům a své roli v nich.
- **Stres a pracovní zátěž:** Adresovat problémy se stresem a pracovní zátěží prostřednictvím lepšího managementu pracovního tlaku a aktivního snižování stresorů.

## Doporučení

- Doporučení se zaměřují na optimalizaci řízení duševního zdraví, zapojení zaměstnanců do strategického rozhodování a transparentnost iniciativ
- Efektivní realizace těchto doporučení vyžaduje silnou podporu vedení, jasné komunikační kanály a pravidelné monitorování a evaluaci efektů implementovaných opatření
- Práce potvrzuje závazek kanceláře [Bird & Bird](#) k principům sociální a environmentální odpovědnosti a naznačuje cesty k dalšímu rozvoji a zlepšování těchto praxí
- Důraz je kladen na význam integrace CSR principů do všech operací společnosti, což by mělo vést ke zlepšení interní kultury a posílení vztahů se zaměstnanci a společností

## Závěr

- Analýza zjistila, že ačkoliv má společnost pevné zakotvené zásady týkající se diversity a inkluze, existuje nekonzistentnost v jejich aplikaci
- Rozhovory poukázaly na potřebu zlepšit sdílení informací a zvýšit transparentnost ve strategických rozhodování
- Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že ačkoliv zaměstnanci oceňují a vnímají snahy firmy, cítí se odstříženi od rozhodovacích procesů a nedostatečně informováni o změnách a nových iniciativách
- Na základě zjištění byly navrženy doporučení vedoucí ke zlepšení celkové společenské odpovědnosti v sociální a enviromentální oblasti
- Společnost Bird & Bird vnímá společenskou odpovědnost jako důležitou součást svého podnikání a zahrnuje cíle v této oblasti ve svých dlouhodobých strategiích

Vysoká škola ekonomie a managementu

10

