



Diplomová práce

Společenská odpovědnost ve vybraném podniku

Studijní program:

N0413A050007 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Marketing a mezinárodní obchod

Autor práce:

Bc. Michaela Rysnerová

Vedoucí práce:

Ing. Otakar Ungerman, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Liberec 2023



Zadání diplomové práce

Společenská odpovědnost ve vybraném podniku

| | |
|--------------------------|----------------------------------|
| <i>Jméno a příjmení:</i> | Bc. Michaela Rysnerová |
| <i>Osobní číslo:</i> | E20000244 |
| <i>Studijní program:</i> | N0413A050007 Podniková ekonomika |
| <i>Specializace:</i> | Marketing a mezinárodní obchod |
| <i>Zadávací katedra:</i> | Katedra marketingu a obchodu |
| <i>Akademický rok:</i> | 2021/2022 |

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů diplomové práce.
2. Charakteristika vybraného podniku.
3. Analýza současného stavu CSR ve vybraném podniku.
4. Primární výzkum ve vybraném podniku.
5. Formulace závěrů a návrh doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování práce:

Jazyk práce:

65 normostran

tištěná/elektronická

čeština

Seznam odborné literatury:

- GHERIBI, Edyta, 2017. The Activities of Foodservice Companies in the Area of Corporate Social Responsibility – On the Example of International Fast Food Chain. *Journal of Positive Management*, **8**(1): 64-77. [cit. 2021-07-10]. ISSN 2083103X. Dostupné z: <https://apcz.umk.pl/JPM/article/view/JPM.2017.005>.
- KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada publishing. ISBN 9788024744803.
- KULDOVÁ, Lucie, 2012. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem – Strategická CSR*. Plzeň: Nava. ISBN 978-80-7211-408-5.
- KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-3983-0.
- ROWLEY, Ben a Mark, MCMURTREY, 2016. McDonald's and the Triple Bottom Line: A Case Study of Corporate Sustainability. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability* [online], **11**(1): 33-37. [cit. 2021-07-10]. ISSN 17182077. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1809938525/abstract/E30670E2E4F74FC9PQ/16?accountid=17116>.
- PROQUEST, 2021. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-07-10]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Konzultant: Ing. Radek Janalík, jednatel, ve společnosti Meki s.r.o

Vedoucí práce:

Ing. Otakar Ungerman, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2021

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2023

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková,
Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Otakaru Ungermanovi, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, cenné rady a vážené připomínky, kterými mi pomohl při zpracování závěrečné práce. Také bych chtěla poděkovat panu Ing. Radku Janalíkovi za umožnění přístupu k interním informacím společnosti Meki s.r.o. a za čas, který mi věnoval.

Společenská odpovědnost ve vybraném podniku

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou společenské odpovědnosti podniků. Za pomoci odborné literatury je koncept CSR definován, popsán jeho vývoj, charakteristické znaky a tři hlavní pilíře. Dále jsou zmíněny vybrané organizace podporující rozšiřování CSR a některé normy z této oblasti. Popsána je rovněž implementace CSR do firemní strategie, její komunikace a reportování. Dále je v práci představen řetězec rychlého občerstvení McDonald's. S pomocí analýzy jsou popsány CSR aktivity společnosti na území České republiky a zejména v libereckém a mladoboleslavském regionu. V tomto regionu proběhl marketingový výzkum mezi zaměstnanci společnosti Meki s.r.o. týkající se CSR. Na základě výsledků výzkumu jsou navržena opatření a doporučení ke zlepšení současného stavu CSR aktivit a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti, což bylo hlavním cílem diplomové práce.

Klíčová slova

CSR, McDonald's, spokojenost zaměstnanců, společenská odpovědnost firem

Corporate Social Responsibility in a Selected Company

Annotation

The diploma thesis deals with the issue of corporate social responsibility. With the help of professional literature, the concept of CSR is defined, its development, characteristics and three main pillars are described. Organizations supporting the expansion of CSR and selected standards in this area are also mentioned. The implementation of CSR into the corporate strategy, its communication and reporting is also described. The diploma thesis also presents the McDonald's fast food chain. With the help of the analysis, the CSR activities of the company in the territory of the Czech Republic and especially in the Liberec and Mladá Boleslav regions are described. Marketing research was also conducted among McDonald's employees in this region regarding CSR. Based on the research results, measures and recommendations are proposed to improve the current state of CSR activities and employee satisfaction in the company, which was the main goal of the diploma thesis.

Key Words

Corporate Social Responsibility, CSR, employee satisfaction, McDonald's

Obsah

| | |
|---------------------------------------------------------|-----------|
| Seznam obrázků | 13 |
| Seznam tabulek..... | 14 |
| Seznam použitých zkratk | 16 |
| Úvod..... | 17 |
| 1 Společenská odpovědnost firem | 19 |
| 1.1 Vývoj CSR..... | 20 |
| 1.1.1 Vývoj CSR v České republice | 23 |
| 1.2 Organizace podporující rozšiřování CSR..... | 25 |
| 1.2.1 Organizace podporující rozšiřování CSR v ČR | 27 |
| 1.3 Normy v oblasti CSR | 28 |
| 1.4 Charakteristické znaky CSR..... | 32 |
| 1.5 Tři pilíře CSR..... | 34 |
| 1.5.1 Ekonomický pilíř | 34 |
| 1.5.2 Environmentální pilíř | 35 |
| 1.5.3 Sociální pilíř | 35 |
| 1.6 Stakeholderi | 36 |
| 1.7 Implementace CSR | 38 |
| 1.8 Komunikace a reportování CSR | 41 |
| 2 Představení vybraného podniku..... | 45 |
| 2.1 Historie společnosti..... | 45 |
| 2.2 Obecné informace | 46 |
| 3 Analýza CSR ve vybraném podniku..... | 49 |
| 3.1 Ekonomická sféra | 49 |
| 3.2 Environmentální sféra | 51 |
| 3.3 Sociální sféra..... | 53 |
| 4 Metodologie práce | 57 |
| 4.1 Použité metody..... | 57 |
| 4.2 Testování nezávislosti..... | 59 |
| 5 Realizace výzkumu..... | 61 |
| 5.1 Cíle výzkumu..... | 61 |
| 5.2 Výsledky dotazníkového šetření..... | 62 |
| 5.3 Charakteristika respondentů..... | 69 |

| | |
|----------------------------------------------------|------------|
| 5.4 Vyhodnocení hypotéz..... | 72 |
| 5.5 Shrnutí výsledků výzkumu | 83 |
| 6 Návrhy na zlepšení současného stavu | 87 |
| 6.1 Benefity pro zaměstnance | 87 |
| 6.2 Podpora CSR aktivit | 92 |
| 6.3 Další doporučení..... | 94 |
| 6.4 Finanční zhodnocení | 95 |
| Závěr | 99 |
| Seznam použité literatury | 101 |
| Seznam příloh..... | 108 |

Seznam obrázků

| | |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1: Carollova pyramida | 21 |
| Obrázek 2: Matice moci a zájmu stakeholderů | 38 |
| Obrázek 3: Ptačí budka u vybraných restaurací McD | 52 |
| Obrázek 4: Hmyzí hotel u vybraných restaurací McD | 53 |
| Obrázek 5: Znalost pojmu CSR | 62 |
| Obrázek 6: Znalost vybraných aktivit..... | 63 |
| Obrázek 7: Způsob, jakým se respondenti o aktivitách dozvěděli | 64 |
| Obrázek 8: Pohled respondentů na celkovou CSR společnosti | 65 |
| Obrázek 9: Spokojenost respondentů s vybranými oblastmi..... | 66 |
| Obrázek 10: Současné benefity zaměstnanců | 67 |
| Obrázek 11: Benefity, které by zaměstnanci ocenili | 67 |
| Obrázek 12: Doporučení zaměstnanců | 68 |
| Obrázek 13: Struktura respondentů dle pohlaví..... | 69 |
| Obrázek 14: Struktura respondentů dle věku..... | 69 |
| Obrázek 15: Struktura respondentů dle vzdělání..... | 70 |
| Obrázek 16: Struktura respondentů dle místa výkonu práce | 70 |
| Obrázek 17: Struktura respondentů dle pracovní pozice..... | 71 |
| Obrázek 18: Struktura respondentů dle pracovní smlouvy..... | 71 |
| Obrázek 19: Struktura respondentů dle délky zaměstnání..... | 72 |
| Obrázek 20: Sodexo Flexi Pass..... | 88 |
| Obrázek 21: Odpadkový koš na tříděný odpad | 93 |
| Obrázek 22: Trash Patrol 2023 MB | 93 |

Seznam tabulek

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1: Problémy a nástroje ekonomického pilíře | 34 |
| Tabulka 2: Problémy a nástroje environmentálního pilíře | 35 |
| Tabulka 3: Problémy a nástroje sociálního pilíře | 36 |
| Tabulka 4: Primární a sekundární stakeholdeři | 37 |
| Tabulka 5: Příklady stakeholderů rozdělených do 3 základních oblastí | 37 |
| Tabulka 6: Implementační rámec CSR do podniku | 40 |
| Tabulka 7: Souvislost mezi otázkou 1 a pohlavím respondentů | 73 |
| Tabulka 8: Souvislost mezi otázkou 1 a vzděláním respondentů | 73 |
| Tabulka 9: Souvislost mezi otázkou 1 a místem výkonu práce respondentů | 74 |
| Tabulka 10: Souvislost mezi otázkou 1 a pracovní pozicí respondentů | 74 |
| Tabulka 11: Souvislost mezi otázkou 1 a délkou zaměstnání respondentů u McD | 74 |
| Tabulka 12: Souvislost mezi otázkou 5a a místem výkonu práce respondenta | 76 |
| Tabulka 13: Souvislost mezi otázkou 5a a pracovní pozicí respondentů | 76 |
| Tabulka 14: Souvislost mezi otázkou 5a a délkou zaměstnání respondentů u McD . | 76 |
| Tabulka 15: Souvislost mezi otázkou 5b a místem výkonu práce respondentů | 77 |
| Tabulka 16: Souvislost mezi otázkou 5b a typem pracovní smlouvy respondentů ... | 77 |
| Tabulka 17: Souvislost mezi otázkou 5c a místem výkonu práce respondentů | 77 |
| Tabulka 18: Souvislost mezi otázkou 5c a typem pracovní smlouvy respondentů ... | 78 |
| Tabulka 19: Souvislost mezi otázkou 5d a věkem respondentů | 78 |
| Tabulka 20: Souvislost mezi otázkou 5d a místem výkonu práce respondentů | 78 |
| Tabulka 21: Souvislost mezi otázkou 5d a pracovní pozicí respondentů | 79 |
| Tabulka 22: Souvislost mezi otázkou 5d a typem pracovní smlouvy respondentů ... | 79 |
| Tabulka 23: Souvislost mezi otázkou 5d a délkou zaměstnání respondentů u McD | 79 |
| Tabulka 24: Souvislost mezi otázkou 5e a pohlavím respondentů | 79 |
| Tabulka 25: Souvislost mezi otázkou 5e a věkem respondentů | 80 |
| Tabulka 26: Souvislost mezi otázkou 5e a typem pracovní smlouvy respondentů ... | 80 |
| Tabulka 27: Souvislost mezi otázkou 5e a délkou zaměstnání respondentů u McD . | 80 |
| Tabulka 28: Souvislost mezi otázkou 5f a pohlavím respondentů | 80 |
| Tabulka 29: Souvislost mezi otázkou 5f a místem výkonu práce respondentů | 81 |
| Tabulka 30: Souvislost mezi otázkou 5f a typem pracovní smlouvy respondentů | 81 |
| Tabulka 31: Souvislost mezi otázkou 5f a délkou zaměstnání respondentů u McD ... | 81 |
| Tabulka 32: Souvislost mezi otázkou 5g a věkem respondentů | 82 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 33: Souvislost mezi otázkou 5g a místem výkonu práce respondentů | 82 |
| Tabulka 34: Souvislost mezi otázkou 5g a pracovní pozicí respondentů | 82 |
| Tabulka 35: Souvislost mezi otázkou 5g a typem pracovní smlouvy respondentů... | 82 |
| Tabulka 36: Souvislost mezi otázkou 5g a délkou zaměstnání respondentů u McD. | 83 |
| Tabulka 37: Prokázané závislosti..... | 85 |
| Tabulka 38: Náklady jedné restaurace na navrhovaná doporučení | 95 |

Seznam použitých zkratk

| | |
|-------|------------------------------------------------|
| AA | AccountAbility |
| BLF | Business Leaders Forum |
| CK | cestovní kancelář |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| CT | Crew trenér |
| DRMcD | Dům Ronalda McDonalda |
| EMAS | Eco Management and Audit Scheme |
| ESG | environmental, social, governance |
| GRI | Global Reporting Initiative |
| HM | Happy Meal |
| HPP | hlavní pracovní poměr |
| IBLF | International Business Leaders Forum |
| ISO | International Organization for Standardization |
| LBC | Liberec |
| MB | Mladá Boleslav |
| McD | McDonald's |
| NF | nadační fond |
| SA | Social Accountability |
| SME | small and medium-sized enterprises |
| WS | workshop |
| ZC | zaměstnanec |
| ŽP | životní prostředí |

Úvod

Diplomová práce se zabývá dynamicky se rozvíjícím tématem společenské odpovědnosti podniků. Počátky konceptu CSR (Corporate Social Responsibility) lze najít již v padesátých letech minulého století. V nynější době, kdy se veřejnost zabývá udržitelností více než kdy dříve, firma bez strategie společenské odpovědnosti jako by neexistovala. Odpovědné podnikání společností přináší dlouhodobou konkurenční výhodu, a proto se čím dál tím častěji promítá do činností firem různých velikostí i oborů podnikání.

Společenská odpovědnost se vyvinula z dobrovolné volby jednotlivých podniků k povinným regulacím na národní i mezinárodní úrovni. Mnoho firem se však rozhodlo jít nad rámec zákonných požadavků a začlenit tak myšlenku konání dobra do svých obchodních modelů. Neexistuje žádný přikázaný způsob, jak se chovat společensky odpovědně, ale aby CSR aktivity byly vnímány jako skutečné, musí být postupy společnosti integrovány do její kultury a obchodních operací.

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout příslušná opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu CSR aktivit a spokojenosti zaměstnanců vybraného podniku. Tento hlavní cíl lze determinovat do 4 dílčích cílů:

1. Charakterizovat koncept společenské odpovědnosti.
2. Analyzovat CSR aktivity ve vybraném podniku.
3. Identifikovat povědomí zaměstnanců vybrané společnosti o CSR obecně i firemních aktivitách.
4. Zmapovat spokojenost pracovníků vybrané společnosti a jejich spokojenost se zaměstnaneckými benefity.

Tyto dílčí cíle utvářejí strukturu celé diplomové práce. V první kapitole je za pomoci literární rešerše a dalších sekundárních zdrojů definována společenská odpovědnost, její vývoj a organizace podporující rozšiřování CSR. Dále je kapitola věnována normám v této problematice, charakteristickým znakům CSR, třem pilířům společenské odpovědnosti a zainteresovaným stranám. V závěru teoretické části práce je popsán proces implementace CSR do podniku, její komunikace a reportování.

Praktická část práce je věnována vybranému podniku, jeho historii, obecným informacím o společnosti a jejím CSR aktivitám se zaměřením na sociální pilíř společenské odpovědnosti. Dále proběhl primární marketingový výzkum mezi pracovníky, který se zaměřoval na benefity a spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti. V závěru práce autorka na základě analýzy CSR aktivit a primárního výzkumu mezi zaměstnanci uvádí několik doporučení ke zlepšení současného stavu CSR aktivit, a především spokojenosti pracovníků.

Diplomová práce je zpracována ve spolupráci s řetězcem rychlého občerstvení McDonald's v České republice, respektive se společností Meki s.r.o., která v současnosti disponuje 5 pobočkami restaurací McDonald's v Liberci a Mladé Boleslavi. Nejužší spolupráce probíhala s jednatelem společnosti, který umožnil sběr dat k primárnímu výzkumu mezi jeho zaměstnanci, nahlížení do interních materiálů, poskytl rozhovor a několik konzultací autorce diplomové práce.

1 Společenská odpovědnost firem

Tato kapitola pojednává o velmi obsáhlém tématu společenské odpovědnosti podniku. Nejprve je ve zkratce popsán vývoj CSR, jak ve světě, tak v České republice. Dále kapitola zmiňuje několik zahraničních i českých organizací podporující rozšiřování CSR a normy v oblasti společenské odpovědnosti podniku. Jsou uvedeny některé charakteristické znaky CSR a tři pilíře této oblasti. Popsáni jsou rovněž stakeholdeři a v neposlední řadě, jakým způsobem se může implementovat a komunikovat CSR ve firmě.

Ke společenské odpovědnosti dochází, když firma vědomě a záměrně jedná s cílem zlepšit sociální blaho těch, jejichž životy jsou ovlivněny ekonomickými operacemi firmy. Tento obecný význam společenské odpovědnosti znamená, že může být přítomna v široké škále obchodních a ekonomických kontextů, od nejmenších a nejjednodušších firem po největší a nejsložitější společnosti. Společenská odpovědnost proto spojuje a harmonizuje ekonomické operace se sociálními systémy a vytváří organické propojení obchodu a společnosti. Cílem tohoto vztahu je dosáhnout rovnováhy mezi ekonomickými operacemi firmy a aspiracemi a požadavky společnosti na komunitní blaho (Weber a Wasieleski 2018).

Termín společenská odpovědnost firem vychází z anglického pojmenování Corporate Social Responsibility (dále CSR). Ačkoli první zmínky o konceptu CSR vznikly před 70 lety, v současné době stále neexistuje žádná jednotná definice, která by vymezila šíři záběru CSR a stala se tak univerzálně akceptovatelnou. Autoři zabývající se tímto tématem se shodují na tom, že je to způsobeno dobrovolností CSR aktivit, které nemají striktně vymezené hranice, a tím dávají prostor jak k široké diskuzi, tak i k velmi širokému chápání a interpretaci tohoto komplexního konceptu jednotlivými zájmovými skupinami (Kašparová a Kunz 2013).

Evropská unie definuje společenskou odpovědnost jako koncept, kterým se firmy dobrovolně rozhodují přispět k lepší společnosti a čistšímu životnímu prostředí. Tato odpovědnost je dle EU vyjádřena vůči zaměstnancům a obecně vůči všem zúčastněným stranám, kterých se podnikání týká, a které mohou ovlivnit jeho úspěch (Dahlsrud 2008).

Světová obchodní rada pro udržitelný rozvoj (World Business Council for Sustainable Development) pod pojmem společenská odpovědnost nachází trvalý závazek podniků chovat se eticky a přispívat k hospodářskému rozvoji a zároveň zlepšovat kvalitu života pracovních sil a jejich rodin, jakož i místní komunity a společnosti jako celku (Dahlsrud 2008).

Co se českých autorů týče, řada z nich ve svých knihách napsala také vlastní definici. Například Putnová (2004, s. 18) definuje společenskou odpovědnost jako *„takové chování firem, kdy zohledňují potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, aby obecně napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti v rámci i nad rámec svého komerčního působení“* (Putnová 2004). Dalším příkladem je definice CSR dle Čaníka a kol. (2006, s. 37), kde *„se jedná o koncept, kdy firma dobrovolně přebírá spoluodpovědnost za blaho a udržitelný rozvoj moderní společnosti a současně očekává zachování konkurenceschopnosti a ziskovosti, přičemž se nejedná o dva protichůdné cíle“* (Čaník et al. 2006).

Z výše uvedených příkladů definic je tedy možné usuzovat, že problematika společenské odpovědnosti firem je velmi rozsáhlým tématem a figuruje v mnoha různých oblastech a disciplínách, které budou postupně v dalších kapitolách diplomové práce představeny.

1.1 Vývoj CSR

Přestože se o roli podnikání ve společnosti diskutuje stovky let, ne-li déle, koncept společenské odpovědnosti firem se ve své současné podobě poprvé objevil v 50. letech 20. století. Stěžejním milníkem začátku moderní éry CSR je publikace knihy Howarda Rothmanna Bowena s názvem *„Social Responsibilities of the Businessman“*, neboli *Společenská odpovědnost podnikatele*, z roku 1953. Stejně otázky, kterými se zabýval Bowen, zůstávají aktuální i dnes. Jedná se například o následující témata – jakými odpovědnostmi mají podniky pozitivním způsobem přispívat společnosti, jaké výhody lze získat z převzetí těchto povinností nebo jaké kroky by mohly být podniknuty, aby firmy přikládaly větší váhu těmto odpovědnostem ve svém rozhodování (Beal 2014).

V 60. letech minulého století začal myšlenku společenské odpovědnosti formulovat Keith Davis, podle něhož má podnik vedle závazků ekonomických a zákonných také závazky ke společnosti. Pokud je firma dlouhodobě neplní, může mu společnost právo na podnikání odebrat. Rovněž v 60. letech, konkrétně v roce 1961, publikovali autoři James R. Eells a Clarence C. Walton názor, že společenská odpovědnost podniků se týká potíží, které vznikají, pokud firma překročí stín své společenské role a etické principy, které by měly určovat vztahy mezi firmou a společností. Tuto myšlenku podpořili také teoretici managementu na začátku 70. let 20. století, kdy byl pojem CSR postupně upřesňován, definován a dostával se do širšího povědomí veřejnosti. Zároveň se touto dobou formoval názor, že firmu, která naplňuje pouze legislativní požadavky, nelze považovat za společensky odpovědnou (Černohorská a Putnová 2012).

Za stěžejní u zrodu konceptu CSR lze považovat rok 1979. V tomto roce Archie B. Carroll navrhl čtyřdílnou definici společenské odpovědnosti podniků, která se dělila do oblastí, jež byly do té doby většinou považovány za vzájemně se vylučující. Tzv. pyramida těchto oblastí (viz obrázek 1) se skládá z ekonomické odpovědnosti, zákonné (legální) odpovědnosti, etické odpovědnosti a odpovědnosti dobrovolné, kterou později přejmenoval na filantropickou odpovědnost (Kunz 2012).



Obrázek 1: Carrollova pyramida

Zdroj: vlastní zpracování dle Tetřevové a kol. 2017

Model popisovaný Carollem je široký, ale zároveň velmi jednoduchý. Nejlépe znázorňuje způsob, který usměrňuje pohled na CSR. Ekonomická odpovědnost představuje odpovědnost za produkování výrobků a služeb a realizovat je za účelem dosažení zisku. Právní odpovědnost vyjadřuje respekt k právním normám, regulacím a dalším opatřením vyhlášenými státem a místními vládami. Etická odpovědnost zahrnuje aktivity a chování nad rámec zákona, které jsou od společností očekávány s ohledem na společenskou morálku. Filantropická odpovědnost spočívá v realizaci aktivit nad rámec zákona a etických norem. Zejména se jedná o zapojení firmy do programů podporujících sociální péči či dárcovství ve všech jeho podobách (Černohorská a Putnová 2012).

V devadesátých letech minulého století začalo docházet k masovějšímu rozvoji konceptu společenské odpovědnosti firem, a to především díky vzniku prvních platforem a iniciativ. V druhé polovině devadesátých let se o CSR začala zajímat ve větší míře také Evropská unie. Tehdejší předseda Evropské komise Jacques Delors podnítil vznik organizace CSR Europe, která je dnes nejvýznamnější evropskou centrálou věnující se problematice společenské odpovědnosti firem (viz kapitola 1.2) (Thompson Holmgren 2013).

Dalším významným bodem v přístupu k CSR na evropské úrovni je Lisabonský summit, který se konal v březnu roku 2000. Vrcholoví představitelé EU poprvé apelovali na firemní smysl pro společenskou odpovědnost a shodli se na tom, že rozvoj CSR je nutno podporovat strategicky a z dlouhodobého hlediska. V roce 2001 Evropská komise vydává Zelenou knihu s podtitulem „Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility“, která obsahuje první definici CSR řečenou EU (viz strana 16). Jejím cílem bylo zahájit diskuzi o konceptu CSR a identifikovat, jakým způsobem ho lze propagovat a posilovat na evropské úrovni (Thompson Holmgren 2013).

V roce 2010 přišla Evropská unie se Strategií Evropa 2020, která zastřešovala hospodářskou strategii EU pro období 2010-2020. Nahrazovala v té době končící Lisabonskou strategii. Strategie byla založena na 5 cílech (Vláda České republiky 2022):

- EU chtěla dosáhnout 75% zaměstnanosti žen a mužů ve věku od 20 do 64 let (z tehdejších 69 %).
- Výdaje na výzkum a vývoj měly vzrůst na 3 % HDP.
- Snížení emisí skleníkových plynů o 20 % oproti roku 1990, zvýšení podílu energie z obnovitelných zdrojů na 20 % a posun ke zvýšení energetické účinnosti o 20 %.
- Snížení míry předčasného ukončení školní docházky na 10 % z tehdejších 15 % a zvýšení podílu osob ve věku 30-34 let s dokončeným terciárním nebo srovnatelným vzděláním na 40 %.
- Podpora sociálního začlenění prostřednictvím snižování chudoby, a to minimálně o 20 milionů lidí.

Členské státy EU si ve spolupráci s Evropskou komisí vytyčily své národní cíle s ohledem na hospodářská a sociální specifika příslušného státu. ČR byla v plnění národních cílů úspěšná, většinu z nich se podařilo naplnit, v některých případech i dříve než před rokem 2020 (Vláda České republiky 2022).

V roce 2020 Evropská unie přichází se souborem politických iniciativ, který má členské státy EU nasměrovat na cestu k ekologické transformaci s konečným cílem dosáhnout do roku 2050 klimatické neutrality. Jedná se o tzv. Zelenou dohodu pro Evropu (European Green Deal). Podporuje přeměnu EU na spravedlivou a prosperující společnost s moderní a konkurenceschopnou ekonomikou. Mezi iniciativy Zelené dohody patří například snížení čistých emisí skleníkových plynů v EU do roku 2030 alespoň o 55 % ve srovnání s rokem 1990. Dále zahrnuje také strategie v oblasti biologické rozmanitosti, tzn. rozšíření chráněných oblastí, obnovu poškozených ekosystémů apod. Další iniciativy se týkají sladění právních předpisů, tzv. balíček „Fit for 55“, změny klimatu, průmyslové strategie, oběhového hospodářství, baterií a odpadních baterií, spravedlivé transformace, čisté, dostupné a bezpečné energie nebo udržitelnosti v oblasti chemických látek (Evropská rada 2023).

1.1.1 Vývoj CSR v České republice

V České republice, respektive v českém podnikatelském prostředí lze nalézt prvky společenské odpovědnosti firem již v meziválečném období v první polovině minulého

století. V období 2. světové války lze celkově charakterizovat podnikovou sociální politiku jako značně diferencovanou a závislou na situaci a prosperitě jednotlivých podniků.

Mezi českými podnikateli je nejvýraznější osobností v souvislosti s uplatňováním principů společensky odpovědného podnikání Tomáš Baťa, jenž byl zakladatelem slavné obuvnické firmy. Tomáš Baťa se spolu s prosazováním myšlenky společensky odpovědného podnikání ve své firmě snažil také seznámit širokou veřejnost se svými postoji a aktivitami svého podniku v této oblasti. Zdůrazňoval, že podnikání slouží člověku, jeho rozvoji a zdokonalování a že musí být založeno na morálních principech. Mezi hlavní firemní hodnoty Baťova podniku patřily následující (Kašparová a Kunz 2013):

- úcta k zaměstnancům,
- dodržování právních a etických norem,
- ochrana životního prostředí,
- respektování obchodního partnera,
- podnikání jako veřejná služba,
- vážnost k úřadům.

Situace se začala měnit po roce 1948, kdy došlo k centralizaci celého hospodářství. V tehdejší komunistickém Československu byl postupně rozšířen a využíván pojem podniková sociální politika. Regulace životních a pracovních podmínek obyvatelstva se stala součástí státního plánovacího systému a vedla v sociální oblasti k rovnostářskému systému rozdělování prostředků. Díky státním dotacím zajišťovaly podniky řadu sociálních aktivit (například vlastní stravovací, zdravotnická, rekreační, kulturní a sportovní zařízení, vlastní byty a ubytovny nebo předškolní péči o děti) a to bez ohledu na vlastní ekonomickou prosperitu (Kašparová a Kunz 2013).

Před rokem 1989 se tedy o CSR nedalo hovořit, jelikož se jednalo především o tzv. sociální rozvoj pracovního kolektivu. V devadesátých letech dvacátého století postupně přichází ucelování konceptu ze strany Evropské unie a rovněž na české scéně začala vznikat řada organizací podporující rozvoj CSR (viz kapitola 1.2).

1.2 Organizace podporující rozšiřování CSR

Organizací podporujících rozšiřování společenské odpovědnosti existuje nespočet. Tato kapitola zmiňuje malý výčet některých z nich, především těch, které se pohybují na poli CSR v Evropské unii.

BusinessEurope

Tato organizace má svůj původ již v roce 1958 a v roce 2007 byla pojmenována jako BusinessEurope. Původní cíle zahrnovaly sjednocování ústředních průmyslových federací za účelem podpory jejich vzájemné solidarity, podporu celoevropské konkurenceschopné politiky a působení jako mluvčí evropských institucí. Usilovala o trvalou spolupráci s oficiálními institucemi, studovala současné problémy a koordinovala reakce. Nyní je organizace předním zastáncem růstu a konkurenceschopnosti na evropské úrovni, zastupuje společnosti napříč kontinentem a vede kampaň v otázkách, které nejvíce ovlivňují jejich výkonnost. Je uznávaným partnerem velkých podniků v 35 evropských zemích. Její mise a priorita je v současnosti založena na 3 pilířích agendy EU v letech 2019-2024, těmi jsou prosperita, lidé a planeta (BusinessEurope 2022).

CSR Europe

CSR Europe je přední evropská obchodní síť pro sociální odpovědnost podniků. Prostřednictvím sítě 48 korporátních členů a 42 národních organizací CSR sdružuje přes 10 000 společností a funguje jako platforma pro ty podniky, které usilují o posílení udržitelného růstu a pozitivní příspěvek společnosti. Ve svém poslání posunout agendu udržitelnosti jde CSR Europe za evropské hranice a spolupracuje s organizacemi CSR v jiných regionech po celém světě. Vizí organizace je situace, kde v Evropě mají podniky jedinečnou pozici k tomu, aby pomohly vytvořit svět, ve kterém může každý prosperovat díky sociálnímu, environmentálnímu a ekonomickému pokroku. Mezi jejich poslání patří zvýšení začlenění udržitelnosti do obchodních modelů a řízení společností, být platformou pro spolupráci se zúčastněnými stranami a katalyzátorem inovací s cílem vybudovat udržitelnou společnost podporující začlenění v Evropě i mimo ni a v neposlední řadě spolupracovat s evropskými institucemi na politice, která by byla hnací silou globální agendy udržitelnosti (CSR Europe 2023).

Evropská aliance pro CSR (European Alliance for CSR)

Tato aliance byla založena v březnu roku 2006 Evropskou komisí za účasti členů podnikatelské komunity a podpory již dříve založených podnikatelských organizací jako BusinessEurope či CSR Europe (viz výše). Cílem aliance je přispět k propagaci sociální odpovědnosti podniků v celé Evropě. Působí tak, aby prokázala hodnotu dobrovolného obchodního angažmá a rozdíl, který může přinést. Vrhá světlo na inovativní postupy sociální odpovědnosti podniků, podněcuje nové a dále zmírňuje soukromé iniciativy v této oblasti. Jedná se o neformální uskupení, které nezahrnuje konkrétní pravidla ani požadavky, listinu podpisy ani náročné procesy. Evropská komise alianci přímo neřídí, opírá se o podnikatelskou sféru samotnou i o podporu podnikatelských organizací. Podporu Alianci dosud vyjádřilo více než 150 společností (BusinessEurope 2020).

Ve spolupráci s Evropskou komisí, CSR Europe a BusinessEurope vydala Aliance tzv. CSR laboratoře, které jsou popoháněné podnikovým sektorem a orientované na praktické projekty, jež se zaměřují na nacházení CSR problémů uvnitř i vně prioritních oblastí aliance. Mezi tyto CSR laboratoře patří například inovace, podpora podnikání a SME, CSR v dodavatelských řetězcích, zaměstnatelnost, rozmanitost a rovné příležitosti, klimatická změna či transparentnost a komunikace. Aliance pod vedením CSR Europe vydala také sadu nástrojů, které slouží jako informační a poradenské minimum pro podniky a zainteresované subjekty. Nástroje jsou členěny do pěti okruhů, jimiž jsou integrované pracoviště, lidský kapitál, revoluční modely podnikání, udržitelná produkce a spotřeba, komunikace a transparentnost (Zadražilová et al. 2010).

International Business Leaders Forum (IBLF)

IBLF Global podporuje udržitelný hospodářský a sociální rozvoj tím, že přispívá ke zvyšování obchodních standardů a vytváření kultury integrity v rozvojových zemích. Prostřednictvím jejich iniciativ kolektivní akce, vzdělávacích programů a myšlenkového vedení spolupracují s firmami a vládami na zvyšování o povědomí o principech a praxi odpovědného podnikání. IBLF Global je nezávislá nezisková nevládní organizace registrovaná ve Spojeném království. Podporují nadnárodní společnosti na jejich klíčových trzích při zavádění obchodních praktik, budování důvěry, snižování korupce a reputačního rizika v jejich dodavatelských řetězcích. Dále

IBLF Global podporuje začínající podniky a malé a střední podniky prostřednictvím školení a zvyšování informovanosti. V neposlední řadě podporují vlády tím, že poskytují poradenství v oblasti politiky a právní reformy (IBLF Global 2023).

1.2.1 Organizace podporující rozšiřování CSR v ČR

V České republice existuje řada významných organizací, které podporují nebo sdružují podniky uplatňující zásady společenské odpovědnosti. Tato kapitola stručně popisuje několik vybraných z nich.

Business Leaders Forum (BLF)

Business Leaders Forum je nejstarší českou platformou odpovědného podnikání a udržitelného rozvoje. Byla založena roku 1992 mezinárodní organizací The Prince of Wales International Business Leaders Forum. Vedle toho, že je BLF partnerskou organizací IBLF, od roku 2002 úzce spolupracuje rovněž s celoevropskou platformou CSR Europe. BLF sleduje globální ESG (environmental, social, governance) trendy a inspiruje firmy na českém trhu. Pomáhá firmám naplňovat principy ESG, odpovědného podnikání a společenské odpovědnosti. BLF je platformou pro přední podniky, místem setkávání CSR manažerů, majitelů firem, akademiků i expertů na otázky týkající se CSR. Členem organizace se může stát kterýkoli subjekt, včetně zástupců malých a středních podniků či subjektů veřejné správy (Kašparová a Kunz 2013).

Fórum dárců

K podpoře filantropie v ČR významně přispělo založení Fóra dárců v roce 1997. Fórum dárců je celorepublikový spolek zastřešující dárce v ČR. Rozvíjí spolupráci s řadou podniků a přispívá svou činností i k rozvoji individuálního dárcovství. Aktivně se účastní legislativních procesů směřujících k prosazování zlepšení podmínek pro dárcovství a rozvoji veřejně prospěšných aktivit v ČR. Fórum dárců je jedním ze zakládajících členů CSR platformy Byznys pro společnost (Fórum Dárců 2023).

Byznys pro společnost

Byznys pro společnost je největší platforma pro odpovědné podnikání v České republice. Je odbornou platformou pro sdílení a šíření principů CSR a udržitelného

podnikání v ČR. Pomáhá velkým i menším podnikům nastavovat a rozvíjet principy trvale udržitelného byznysu a CSR. Členy platformy jsou desítky nejvýznamnějších společností, spolupracuje s řadou svazů, institucí i státem. Aktivity Byznys pro společnost ovlivňují více než 70 000 zaměstnanců. Je partnerem CSR Europe a národním koordinátorem několika evropských programů. Mezi vize platformy patří podpora inovací, síla spolupráce a praktický dopad. Jejich strategie staví na následujících klíčových pilířích (Byznys pro společnost 2016):

- rozvoj lidí – pracovní flexibilita, diverzita, talent a vzdělávání,
- ochrana zdrojů – neplýtvání (potravinami, vodou, energií), podpora technologických inovací,
- odpovědné podnikatelské prostředí – transparentnost, měření a reporting, dialog firem se státem, firemní mecenášství a podpora komunit.

Kromě řady organizací podporujících CSR v ČR vzniklo také několik ocenění, které oceňují společnosti a jejich různorodé aktivity v oblasti CSR. Všímají si nejen celkového přístupu společnosti ke koncepci CSR, ale také provázanosti CSR se strategií podniku, genderových otázek, sociálně prospěšného podnikání, dárcovských aktivit, sladování soukromého a pracovního života zaměstnanců, dodržování BOZP, zapojování zaměstnanců do dobrovolnictví, odpovědnosti podniků k životnímu prostředí a jiné. Mezi tyto ocenění patří například soutěž TOP odpovědná firma, dále Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost či EY Společensky odpovědný podnikatel roku a mnoho dalších (Kašparová a Kunz 2013).

1.3 Normy v oblasti CSR

Aby podniky mohly naplňovat své CSR strategie, musí si nastavit mechanismy, které jim pomohou průběžně monitorovat, měřit a vyhodnocovat stav v relevantních oblastech CSR. V této kapitole jsou představeny příklady některých nejznámějších mezinárodních standardů a norem, které byly vytvořeny vládními i nevládními organizacemi a agenturami k hodnocení, měření a reportování CSR a rovněž jako důležitá opora při zavádění nebo rozšiřování společenské odpovědnosti firmy (Kunz 2012).

ISO 26000

Norma ISO 26000 byla publikována v roce 2010 a je součástí skupiny mezinárodních standardů vydávaných Mezinárodní organizací pro standardizaci – International Organization for Standardization (ISO). ISO 26000 je označením standardu pro společenskou odpovědnost firem a slouží jako návod k těmto aktivitám. Je nástrojem pro ucelení všech aktivit organizace, které směřují k udržitelnému rozvoji a dává tím firmě jednotný rámec pro prezentaci, sledování a rozvíjení konceptu CSR. Norma je určena pro organizace soukromého i veřejného sektoru, bez ohledu na jejich velikost či lokalitu (Zadražilová et al. 2010)

ISO 26000 popisuje sedm principů společenské odpovědnosti, z nichž každý by podnik měl respektovat a uplatňovat. V aplikaci zásad ISO 26000 pro společenskou odpovědnost by každá organizace měla brát v úvahu společenskou, environmentální, právní, kulturní, politickou i organizační rozmanitost, jakož i rozdíly v ekonomických podmínkách. Mezi těchto sedm principů patří následující (ISO 2019):

- Odpovědnost – podnik má být odpovědný za své dopady na společnost, ekonomiku a životní prostředí. Zahrnuje povinnost vedení být odpovědný také právním orgánům s ohledem na zákony a předpisy.
- Transparentnost – firma musí být transparentní v jejích rozhodnutích a činnostech, které ovlivňují společnost a životní prostředí. Musí zveřejnit jasným, přesným a úplným způsobem rozhodnutí a činnosti, za které je odpovědná. Tyto informace by měly být snadno dostupné a srozumitelné.
- Etické chování – princip stanovuje, že by se podnik měl za všech okolností chovat eticky. Chování organizace by mělo být založeno na poctivosti a spravedlnosti. Tyto hodnoty znamenají zájem o lidi, zvířata a životní prostředí.
- Respekt k zájmům stakeholderů – tento princip říká, že organizace by měla respektovat a brát v úvahu zájmy a názory všech zainteresovaných subjektů, kterých se činnosti a aktivity organizace dotýkají.
- Princip zákonnosti – podnik musí respektovat platnou legislativu.
- Princip mezinárodních standardů – firma musí respektovat mezinárodní normy tam, kde jsou příznivější z hlediska udržitelného rozvoje a blaha společnosti.
- Princip lidských práv – organizace musí uznávat a respektovat důležitost a univerzálnost lidských práv.

SA 8000

Tento mezinárodní standard je přední světový program sociální certifikace vydávaný nevládní mezinárodní organizací Social Accountability International. SA 8000 poskytuje rámec pro organizace všech typů, v jakémkoli odvětví a v každé zemi. Jedná se o audit prováděný třetí stranou. Zlepšuje standardy pro pracovníky i podniky. Systémy řízení, zapojení pracovníků, kultura neustálého zlepšování a další prvky SA 8000 vedou nejen k lepším pracovním podmínkám a pohodě pracovníků, ale mají také přínos pro produktivitu, vztahy se zúčastněnými stranami, přístup na trh a mnoho dalších. Požadavky standardu se týkají především těchto 9 oblastí (SAI 2023):

- práce dětí a mladistvých,
- nucená nebo povinná práce,
- zdraví a bezpečnost,
- svoboda sdružování a právo na kolektivní vyjednávání,
- zamezení diskriminace,
- disciplinární praktiky,
- pracovní doba,
- odměňování,
- řídicí systém pro neustálé zlepšování.

Podniky s certifikací SA 8000 zažívají řadu pozitivních obchodních i společenských dopadů, například lepší vztahy s pracovníky, zákazníky a dalšími stakeholdery. Dále zvýšenou reputaci, přednostní postavení ve vládních výběrových řízeních či efektivnější systémy řízení, které zlepšují pracovní postupy v celé firmě, což má za následek mimo jiné zlepšení kvality a produktivity, lepší odhalování rizik a nebezpečí, zvýšenou kontrolu dodavatelského řetězce nebo vyšší udržení zaměstnanců (SAI 2023).

AA1000

Vlastníkem normy je nezisková organizace AccountAbility, jejímž cílem je podpora fair podnikání. AA1000 je mezinárodně uznávaný, principy založený rámec, který vede podniky procesem určování, stanovování priorit a reakce na výzvy udržitelnosti s cílem zlepšit dlouhodobou výkonnost. Norma přispívá k posilování důvěryhodnosti

organizací a členové se zavazují posilovat odpovědné občanství a etické chování v podnikatelském i neziskovém sektoru. AccountAbility se věnuje rozšiřování globální dostupnosti a využívání zásad účetní schopnosti, poskytuje digitální vzdělávací obsah a kurzy určené na podporu odborníků v oblasti udržitelnosti při jejich aplikaci AA1000 (AccountAbility 2018).

Práce AccountAbility vychází z řady standardů AA1000, které jsou založeny na následujících principech (AccountAbility 2018):

- inkluzivita – lidé by měli mít slovo v rozhodnutích, které na ně mají dopad,
- podstatnost – ti, kdo rozhodují, by měli určit téma udržitelnosti, na kterých záleží, a mít v nich jasno,
- schopnost reakce – organizace by měly jednat transparentně na témata materiálové udržitelnosti a s nimi souvisejícími dopady,
- dopad – organizace by měly sledovat, měřit a být odpovědné za to, jak jejich činnost ovlivňuje jejich širší ekosystémy.

EMAS

Nařízení EMAS, které vypracovala Evropská komise, je zkratkou anglického Eco Management and Audit Scheme neboli schéma environmentálního managementu a auditu podniků. Z podstaty věci se jedná o dobrovolný nástroj řízení z hlediska ochrany životního prostředí pro společnosti a další organizace, který jim umožňuje hodnotit, vykazovat a zlepšovat jejich vliv na životní prostředí. Nařízení se zaměřuje na environmentální prohlášení, které je certifikováno ověřovatelem stavu životního prostředí. Registry EMASu jsou organizovány na vnitrostátní bázi a obsahují seznam všech společností a míst registrovaných v programu EMAS. Pro registraci do programu musí organizace splňovat požadavky nařízení EU (European Commission 2023).

Společnosti používají environmentální prohlášení, aby zveřejnily své dopady na životní prostředí a byly transparentní, pokud jde o jejich systémy řízení z hlediska ochrany životního prostředí. To poskytuje příležitost předvést jejich úsilí o zlepšení vlivu na životní prostředí, stejně jako výsledky, jichž v této souvislosti dosáhli. Organizace, které se chtějí zapojit, stanoví postupy pro posuzování a zlepšování svého vlivu na životní prostředí. Pokud se jim podaří dodržet pokyny uvedené

v nařízení o systému EMAS, mohou být do systému registrováni. Požadavky zahrnují dodržování právních předpisů v oblasti ŽP schválených místními veřejnými orgány, neustálé zlepšování vlivu činnosti podniku na ŽP, ověřování vlivu činnosti specificky akreditovaným ověřovatelem stavu ŽP či zveřejňování klíčových údajů o ŽP ve výroční zprávě (European Commission 2023).

ISO 14001

Norma ISO 14001 stanovuje kritéria pro systém environmentálního managementu a může být rovněž certifikována. Mapuje rámec, kterým se může společnost nebo organizace řídit při vytváření účinného systému environmentálního řízení. Je určena pro jakýkoli typ organizace, bez ohledu na její činnost či odvětví a může poskytnout jistotu vedení společnosti i zaměstnancům či externím zainteresovaným stranám, že měří a zlepšuje dopad na životní prostředí. Hlavním cílem ISO 14001 je důraz na určení vlivu všech činností organizace na životní prostředí a aktivnější řízení těch, jejichž dopad na životní prostředí je významný. Druhým hlavním cílem je sledování novel všech často se měnících legislativních předpisů týkajících se životního prostředí a jejich dodržování (ISO 2015).

Důvodů, proč by podnik měl ke zlepšování svého vlivu na životní prostředí přistupovat strategicky, je mnoho. Uživatelé normy ISO 14001 uvedli, že pomáhá v prokázání splnění současných a budoucích zákonných a regulačních požadavků, ve zvýšení zapojení vedení a zaměstnanců, v zlepšení reputace firem a důvěry zúčastněných stran, v dosažení strategických obchodních cílů začleněním environmentálních otázek do řízení podniků či v zajištění konkurenceschopné a finanční výhodě díky vyšší efektivitě a nižším nákladům (ISO 2015).

1.4 Charakteristické znaky CSR

Přestože existuje nespočet definic společenské odpovědnosti firem a mnoho autorů zaujímá různé postoje k této problematice, lze vymezit základní principy CSR. Zdůrazňovány jsou především následující (Kašparová a Kunz 2013; Kunz 2012):

- Dobrovolnost – společensky odpovědné firmy dobrovolně vykonávají CSR aktivity a přijímají závazky nad rámec jejich povinností vymezených legislativní úpravou.

- Důvěryhodnost – řada společností vidí CSR jako komunikační disciplínu, ovšem aby firma byla společensky odpovědná, musí začlenit principy CSR do každodenního rozhodování. Hlavními předpoklady k dosažení důvěryhodnosti u veřejnosti patří autentičnost, transparentnost, osobitost a důslednost.
- Aktivní spolupráce se všemi zainteresovanými skupinami – tento princip překračuje tradiční povinnost chovat se odpovědně vůči svým akcionářům, ale vtahuje se i na ostatní zájmové skupiny, tzv. stakeholdery (viz kapitola 1.6). Spolupráce firmy se svými stakeholdery umožňuje vytvářet win-win situace, ze kterých mohou těžit obě strany.
- Angažovanost podniků – společensky odpovědné firmy se zasadily o realizaci určitého druhu CSR, tudíž musí v této oblasti uplatňovat proaktivní politiku a nečekat na vyzvání. Společensky odpovědné podniky již zařadily CSR aktivity do svých firemních strategií a zohledňují je při tvorbě firemních cílů.
- Systematicnost a dlouhodobý časový horizont – jak již naznačil předchozí princip, CSR je dlouhodobou záležitostí, tudíž by se mělo stát součástí strategického plánování v podniku, průběžné kontroly nebo hodnocení firem. Společensky odpovědné firmy se nemohou soustředit pouze na krátkodobé cíle a zisky, nýbrž jejich pozornost musí být upřena na dlouhodobé cíle a dlouhodobou udržitelnost. Toto úsilí se firmám vrátí ve formě lepší image, dlouhodobé stability nebo loajality svých zaměstnanců a zákazníků.
- Odpovědnost vůči společnosti a závazek podniků přispívat k rozvoji kvality života – CSR představuje etický imperativ pracovat ve prospěch společnosti. Společensky odpovědné podniky by se měly zajímat o dění ve svém okolí, snažit se o minimalizaci sociálních a environmentálních rizik a hledat trvale udržitelná řešení.
- Fungování podniku s ohledem na Triple Bottom Line – CSR je konceptem podnikání, které stojí na třech pilířích (ekonomickém, sociálním a environmentálním, viz kapitola 1.5), proto tato myšlenka zdůrazňuje, že by se firmy měly orientovat nejen na maximalizaci svého zisku a ekonomický růst, ale rovněž na řešení sociálních a environmentálních otázek, protože jsou nedílnou součástí okolní komunity a okolního prostředí.

1.5 Tři pilíře CSR

Společenskou odpovědnost podniků tvoří tři sféry, tzv. Triple Bottom Line nebo častěji používané „3P“, které společensky odpovědná firma plně respektuje – ekonomická, sociální a environmentální. V rámci těchto tří pilířů je ekonomická sféra označována jako „profit“ neboli zisk, sociální sféru značí „people“ čili lidé a poslední pilíř tvoří „planet“ neboli planeta. Spojení těchto tří oblastí vede k trvalé udržitelnosti (Kuldová 2010). Níže jsou uvedeny některé principy a aktivity v jednotlivých oblastech společenské odpovědnosti.

1.5.1 Ekonomický pilíř

Hlavním cílem každého podniku je trvalé dosahování zisku, což umožňuje firmám následně financovat celou řadu společensky odpovědných aktivit. V rámci tržního prostředí se od společensky odpovědného podniku očekává transparentní podnikání, pozitivní vztahy se zákazníky, dodavateli, investory či jinými obchodními partnery. Společensky odpovědný přístup přispívá k budování vzájemné důvěry mezi partnery, zlepšování kvality výrobků a služeb a tím pádem i k dosažení vyššího zisku (Kunz 2012; Steinerová a Makovski 2008). Tabulka 1 znázorňuje příklady problémů a nástrojů, které spadají do ekonomické gesce.

Tabulka 1: Problémy a nástroje ekonomického pilíře

| Problémy | Nástroje/aktivity |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| správa a řízení podniku, odpovědné řízení dodavatelských řetězců, odpovědný přístup k zákazníkům, chování k vlastníkům, akcionářům, kvalita, inovace, bezpečnost produktů, férové ceny, reklama a marketing, korupce, ochrana duševního vlastnictví | transparentnost, etický kodex, normy a standardy, ochrana spotřebitele, systémy řízení kvality, corporate governance, vzdělávání a školení, zákaznický servis, průzkumy a zjišťování zpětné vazby |

Zdroj: vlastní dle Zdražilové et al. 2010

Mezi přínosy těchto aktivit v oblasti ekonomické sféry podniku patří např. loajalita zákazníků, odlišení se od konkurence, nové obchodní příležitosti, spokojení zaměstnanci, podpora informovanosti a mnoho dalších (Kuldová 2012; Steinerová a Makovski 2008).

1.5.2 Environmentální pilíř

Otázkám v environmentální oblasti je věnována zejména v posledních desetiletích stále větší pozornost. Velké množství aktivit podniků vzniklo v reakci na vládní nařízení a regulace. Odpovědnost firmy v tomto směru je třeba uplatňovat jak uvnitř podniku samotného, tak i vzhledem k vnějšímu prostředí, které podnik svým fungováním jakýmkoli způsobem ovlivňuje (Kunz 2012). Pokud jde o odpovědnost za životní prostředí, většina firem se zaměřuje na aspekty jako použití materiálů, energie a vody, emisí, odpadů, dopravy apod. (Kuisma 2017). Tyto a další příklady problémů, včetně aktivit spadajících do environmentální sféry je možné vidět v tabulce 2.

Tabulka 2: Problémy a nástroje environmentálního pilíře

| Problémy | Nástroje/aktivity |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| těžba nerostných surovin, nakládání s vodou, znečištění vody, energie, klimatická změna, nakládání s půdou, kontaminace půdy, odpad a nakládání s odpadem, doprava, znečištěné vzduchu, produkty a balení, nakupování | normy a standardy, environmentální audit a školení, úspora energie, opatření pro snižování uhlíkové stopy, obnovitelné zdroje, třídění a recyklace, minimalizace odpadu, optimalizace logistiky, ekologické výrobky, minimalizace obalových materiálů, nákup od místních dodavatelů |

Zdroj: vlastní dle Zadražilové et al. 2010

Mezi přínosy těchto aktivit v environmentální sféře se řadí např. redukce odpadů, ochrana zdrojů, zefektivnění provozu, nové obchodní příležitosti, podpora environmentálního rozvoje, odpovědnost vůči budoucím generacím a jiné (Kuldová 2012; Steinerová a Makovski 2008).

1.5.3 Sociální pilíř

Sociální oblast společenské odpovědnosti podniku je velmi rozsáhlá. Souvisí především s péčí podniku o své zaměstnance a s pracovními podmínkami, které podnik pro své zaměstnance vytváří. Spokojený a motivovaný zaměstnanec je klíčovým faktorem k úspěšnému fungování podniku. Odpovědný přístup firem k jejich zaměstnancům jim může přinést několik benefitů v podobě přední pozice na trhu práce, získání pověsti dobrého zaměstnavatele, vyšší loajality zaměstnanců, nižší fluktuaci nebo vyšší výkonnosti zaměstnanců. Rovněž se sociální oblast týká odborů,

zaměstnavatelů, místních komunit, ostatních podniků, státních orgánů či neziskových organizací (Kunz 2012).

Problémů a nástrojů sociální politiky v podniku je nespočet, tabulka 3 ukazuje vybrané příklady. V horní části tabulky je možné vidět interní a v dolní části externí CSR oblasti sociální politiky.

Tabulka 3: Problémy a nástroje sociálního pilíře

| Problémy | Nástroje/aktivity |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| různorodost na pracovišti, rovné příležitosti, rovnováha mezi pracovním a osobním životem, zdraví a bezpečnost na pracovišti, uspokojení z práce, mzdy a odměny, vytváření a ochrana pracovních míst, pracovní práva, lidský kapitál, vzdělávání a rozvoj, outplacement | povědomí zaměstnanců o legislativě, pružná pracovní doba, práce z domova, průzkumy spokojenosti, zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů, nefinanční benefity, příspěvky, školení, kurzy, mentoring, rekvalifikace, plány kariérního rozvoje, normy a standardy |
| podpora komunity, spolupráce se školami, zapojení zákazníků/spotřebitelů, zapojení obchodních partnerů, ekonomická obnova a rozvoj, místní infrastruktura | firemní dárcovství, firemní dobrovolnictví, sponzoring, studentské stáže, praxe, exkurze, benefiční akce, fondy |

Zdroj: vlastní dle Zadražilové et al. 2010

Mezi největší přínosy těchto aktivit v sociální oblasti lze zařadit např. dobré jméno podniku, loajální zákazníky, spokojené a kvalitní zaměstnance, motivovanost pracovníků, kreativní a inovativní prostředí, nízkou fluktuaci či již zmiňované nové obchodní příležitosti a mnoho dalších (Kuldová 2012; Steinerová a Makovski 2008).

1.6 Stakeholderi

Stakeholderi jsou vymezováni jako skupina či jednotlivci, kteří mohou ovlivňovat, nebo jsou ovlivňováni rozhodnutími a aktivitami, které firma vyvíjí pro dosažení svých záměrů. Pomocí vedení firmy určit, na koho mají zacílit svou pozornost, a stanovit, vůči komu má být firma společensky odpovědná, má teorie stakeholderů. Tu v roce 1984 koncipoval R. Edward Freeman. Postupně byla rozvíjena neustálým rozšiřováním spektra zainteresovaných stran, ovšem její využití lze považovat za diskutabilní a vzniká zde nutnost specifikovat stakeholdery pro potřeby aplikace (Tetřevová 2017).

Podstatou stakeholderské teorie je naplňování zájmů zainteresovaných skupin, a to prostřednictvím těchto kroků – identifikace stakeholderů podniku, ohodnocení a určení důležitosti jednotlivých stakeholderů a řízení vztahu se stakeholdery prostřednictvím dialogu, vyjednávání a uzavírání smluv. Dle této tzv. důležitosti se zainteresované strany dělí na primární a sekundární stakeholdery, viz tabulka 4 (Černohorská a Putnová 2012).

Tabulka 4: Primární a sekundární stakeholderi

| Primární stakeholderi | Sekundární stakeholderi |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| vlastníci a investoři, zaměstnanci, zákazníci (stávající i potenciální), obchodní partneři (především dodavatelé), místní komunita, environmentální neziskové organizace | veřejnost, vládní instituce a samosprávné orgány, lobbisté, konkurence, médiá, občanská a obchodní sdružení |

Zdroj: vlastní dle Černohorské a Putnové 2012

Primární stakeholderi jsou ti, kteří jsou přímo spojováni s fungováním podniku. Mají významný vliv na každodenní činnost firmy. Mezi sekundární stakeholdery se řadí zájmové skupiny, které stojí mimo každodenní interakce s firmou, avšak jejich existence se může odrazit na její činnosti.

Mimo tuto specifikaci lze zainteresované skupiny dělit také do tří základních oblastí – firma (interní dimenze), ekonomika (externí dimenze) a společnost (externí dimenze). Tabulka 5 přiřazuje jednotlivým oblastem dané stakeholdery.

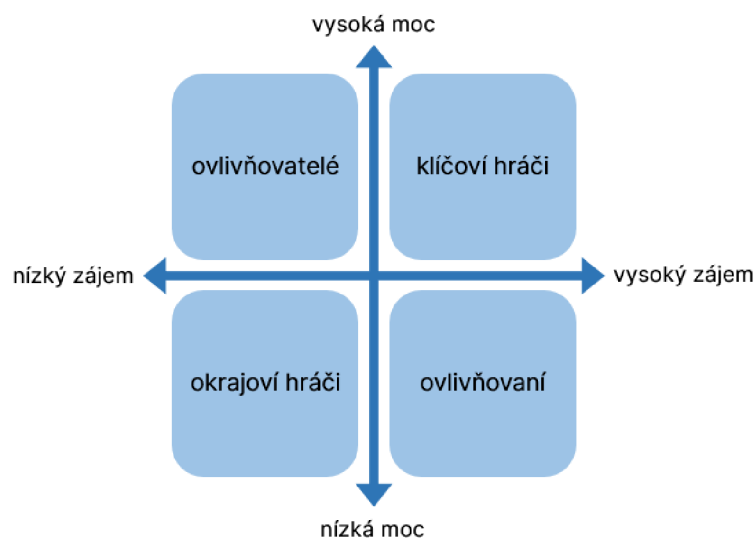
Tabulka 5: Příklady stakeholderů rozdělených do 3 základních oblastí

| Firma | Ekonomika | Společnost |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| zaměstnanci, management, akcionáři, odbory | zákazníci, věřitelé, distributoři, dodavatelé | komunita, vláda, státní správa, neziskové organizace, životní prostředí |

Zdroj: vlastní dle Kuldové 2012

Nejpodstatnější část interní dimenze tvoří zaměstnanci. Ti jakožto součást interní i externí dimenze mohou být zároveň i zákazníky a stejně tak členy společnosti, ve které podnik působí. Ekonomičtí stakeholderi představují rozhraní mezi firemními a společenskými stakeholdery. Nejdůležitějšími z nich představují zákazníci. Ti nejen že jsou součástí interní dimenze, ale celé společnosti, ve které podnik působí. Rovněž jsou klíčovým nástrojem, s jehož pomocí podnik komunikuje se společností (Kuldová 2012).

Mnoho autorů se shoduje na názoru, že matice moci a zájmu je jedním z neúčinnějších nástrojů, které mohou být použity k mapování zúčastněných stran a jejich účinnému charakterizování. Matice moci a zájmu stakeholderů je jednoduchým nástrojem, který napomáhá řízení projektů při kategorizaci zainteresovaných stran s rostoucím zájmem a energií o projekt. Tento nástroj umožňuje, aby se řízení projektu zaměřilo na klíčové stakeholdery, které mohou tvořit nebo naopak zmařit firemní projekt, jak je znázorněno na obrázku 2 (Maqbool et al. 2022).



Obrázek 2: Matice moci a zájmu stakeholderů
Zdroj: vlastní dle Maqboola et al. 2022

Snaha podniků o větší naslouchání zainteresovaným stranám, rozvíjení spolupráce a jejich systematické zapojení může podnikům přinést mnoho výhod. Mezi ty patří například předcházení rizik, zajištění větší odpovědnosti a transparentnosti, získání cenných informací, inovativní prostředí a vzájemná inspirace, budování dlouhodobých partnerství, nastavení cílů a monitorování výkonu a další (Kunz 2012).

1.7 Implementace CSR

Mnoho společností se již zabývá aktivitami v oblasti péče o zaměstnance a zákazníky, podpory komunity a v neposlední řadě ochrany životního prostředí. Tyto aktivity slouží jako dobrý počátek pro rozvoj strategičtějšího pojetí konceptu CSR. Při zavádění této strategie je důležité postupovat systematicky s ohledem na (Steinerová a Makovski 2008):

- poslání firmy,
- firemní kulturu,
- předmět a obor podnikání,
- obchodní strategii a celkovou strategii organizace,
- environmentální profil podniku,
- profil rizika,
- provozní podmínky.

Neexistuje žádná univerzální metoda pro uplatňování společenské odpovědnosti firem. Každá společnost má jedinečné vlastnosti a okolnosti, které ji ovlivňují v nahlížení na vymezení společenské odpovědnosti. Koncept CSR musí být integrován do základního rozhodování firmy, strategií, procesů a činností, ať už postupně nebo komplexně. Dobře navržený implementační rámec CSR integruje ekonomické, sociální a environmentální rozhodování v celé firmě (Hohnen 2007).

Vedení firem si před zavedením konceptu CSR klade otázku, co jim tato změna přinese. Odpověď je třeba hledat již v důvodech zavedení. Důvody pro přijetí CSR musí být viděny v dlouhodobém horizontu. Patří mezi ně například větší přitažlivost pro investory, posilování důvěry, dlouhodobá udržitelnost podniku, přilákání a udržení zaměstnanců, zvýšená loajalita i produktivita stávajících zaměstnanců, konkurenční výhody, tím pádem větší potenciál rozlišení značky zákazníkem a mnoho dalších (Černohorská a Putnová 2012).

International Institute for Sustainable Development vytvořil podrobný návod k implementaci CSR do řízení firmy. Jeho rámec je možné vidět na tabulce 6. Tento návod od autora Hohnena nenahrazuje standardy upravující CSR, ale spíše se snaží pomoci s orientací v nich. Je založen na Demingově PDCA cyklu (Plan, Do, Check, Act), pouze poslední fázi „Act“ autoři přezdívali „Improve“. Jak ukazuje tabulka 6, cyklus je složen ze 4 fází, z nichž každá vymezuje úkoly a na ně navazující kroky (Kašparová a Kunz 2013).

Tabulka 6: Implementační rámec CSR do podniku

| KDY? KONCEPČNÍ FÁZE | CO? VYMEZENÍ ÚKOLŮ | JAK? KONTROLNÍ BODY |
|------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Plánování | Provedení posouzení CSR | Sestavení CSR týmu. Vytvoření pracovní definice CSR. Identifikace legislativní požadavky. Kontrola firemních dokumentů, procesů a činností. Identifikace a zapojení klíčových stakeholderů. |
| | Vytvoření CSR strategie | Budování důvěry s CEO, vrcholovým managementem a zaměstnanci. Zkoumání toho, co dělají ostatní, a vyhodnocení uznávaných CSR nástrojů. Příprava matice navrhovaných CSR akcí. Rozvíjení plánu postupu. Rozhodnutí o směru, přístupu, hranicích a zaměření se na vybrané oblasti. |
| Provedení | Vytvoření CSR závazků | Prozkoumání CSR závazků. Diskuze s hlavními stakeholdery. Sestavení týmu pro vytvoření závazků. Příprava předběžného návrhu. Konzultace se zainteresovanými stakeholdery. |
| | Realizace CSR závazků | Vytvoření integrované CSR struktury. Příprava a zavedení CSR podnikatelského plánu. Nastavení měřitelných cílů a identifikace výkonnostních ukazatelů. Zapojení zaměstnanců a všech, kterých se CSR závazky týkají. Navržení a provádění školení o CSR. Vytvoření mechanismů pro zjištění problematického chování. Vytvoření plánu interní a externí komunikace. Zveřejnění závazků. |
| Ověření | Ověření a informování o pokroku | Měření a ověřování výkonnosti. Zapojení stakeholderů. Interní i externí reportování o výkonnosti. |
| Zlepšování | Zhodnocení a zlepšování | Zhodnocení výkonnosti. Identifikace příležitostí ke zlepšení. Zapojení stakeholderů. |
| Křížová kontrola – jeden cyklus dokončen | | Návrat k plánování a zahájení dalšího cyklu. |

Zdroj: vlastní dle Hohnena 2007 a Kašparové a Kunze 2013

Pro první fázi – plánování – je nejdůležitější sestavit tým, který se bude CSR strategii věnovat, pod vedením vrcholového manažera, jenž bude celý koncept zaštiťovat. Členy týmu by dále měli tvořit zástupci PR, lidských zdrojů či oddělení marketingu a prodeje. Dalšími důležitými kroky je určení klíčových zainteresovaných stran, vnitřní i vnější analýza současného stavu, stanovení cílů a akčního plánu implementace CSR (Steinerová a Makovski 2008).

Následujícími kroky v rámci druhé fáze jsou vytvoření a realizace CSR závazků. Podnik musí myslet na to, že je potřeba nastavit závazky takovým způsobem, aby byly

sladěny s celopodnikovými závazky a především cíli. Z tabulky 6 je zřejmé, že o zapojení různých stakeholderů by se měl podnik snažit téměř ve všech krocích procesu. Nejdůležitější je zapojení především zaměstnanců a z části i dodavatelů, proto je třeba posilovat jejich povědomí o CSR strategiích, závazcích, aktivitách či výkonnosti firmy skrze různé komunikační kanály. Organizace také nesmí opomenout informovat cílové stakeholdery. V určení, kteří to jsou, firmě pomohou interní a externí komunikační plány (Kašparová a Kunz 2013).

V dalších fázích podnik provádí měření a hodnocení výkonu pomocí určených indikátorů, a poskytuje tak vedení společnosti data potřebná k dalším rozhodnutím. Firma poskytuje kompletní obraz výkonu CSR, a to prostřednictvím CSR reportu či prezentace na svých webových stránkách. Ve zprávě by neměly chybět informace o splnění závazků a určení nových cílů na následující období (Steinerová a Makovski 2008). Více o CSR reportu viz kapitola 1.8.

1.8 Komunikace a reportování CSR

Společenská odpovědnost podniku je v konečném důsledku o neustálém zlepšování výkonu. Komunikování či reportování CSR jsou důležitými nástroji, kterými si podnik může pomoci k tomu, aby zjistil, zda skutečně došlo ke změně a naplnění CSR cílů. Zároveň tato činnost poskytuje zainteresovaným stranám příležitost zjistit, jak dobře firma plní své závazky a jaký to má vliv nejen na podnik, ale i na jeho okolí. Reportování je tedy komunikace se stakeholdery o ekonomickém, environmentálním a sociálním chování podniku (Hohnen 2007).

Jakmile podnik naváže spolupráci se svými klíčovými zainteresovanými stranami a začne je zapojovat do aktivit, které jsou součástí CSR strategie, nastal čas, aby informoval o odpovědném podnikání své interní i externí okolí. V první řadě je důležité zapojit zaměstnance a vysvětlit jim, co se v rámci CSR ve firmě děje. Zrovna tak ke stakeholderům z externího prostředí je nutné dostat informace o CSR aktivitách. Tím se společnost diferencuje od své konkurence (Steinerová a Makovski 2008).

Existuje řada norem, standardů či iniciativ, které podnikům mohou pomoci při reportování své CSR strategie. Jednou z nejznámějších a z celosvětově

nejuznávanějších takových iniciativ je Global Reporting Initiative (GRI). GRI je nezávislá mezinárodní organizace, založena roku 1997, která pomáhá podnikům a dalším organizacím převzít odpovědnost za jejich dopady tím, že poskytuje globální společný způsob pro komunikaci těchto dopadů (GRI 2023).

Společnosti mají velké množství možností, jakým způsobem informovat stakeholdery i širokou veřejnost o svých společensky odpovědných aktivitách. Mezi nejznámější a nejvíce využívané komunikační prostředky těchto aktivit lze zařadit (Kuldová 2010; 2012; Steinerová a Makovski 2008):

- CSR reporty,
- internet – firemní webové stránky,
- firemní intranety,
- firemní informační tabule či nástěnky,
- firemní zpravodaje a časopisy, prospekty, letáky, brožury,
- oznámení zasílané elektronickou či standardní poštou,
- etické kodexy,
- tiskové zprávy a konference či jiná aktivní komunikace s médii,
- produktové označení (Bio, Ekologicky šetrný výrobek a další),
- normy a standardy (viz kapitola 1.3),
- získaná ocenění (TOP Odpovědná firma, Společensky odpovědná firma, Zaměstnavatel roku a další),
- projev či prezentace na akcích pro zaměstnance, zákazníky, obchodní partnery a jiné stakeholdery.

Reportování firem o jejich společenské odpovědnosti a obsah jednotlivých reportů je ovlivněn celou řadou faktorů. Mezi nejvýznamnější prvky ovlivňující CSR reportování patří například (Kašparová 2012):

- Velikost podniku – lze předpokládat, že čím větší podniky, tím větší počet stakeholderů, tím pádem zároveň větší počet CSR aktivit, proto větší tendence komunikovat své společensky odpovědné aktivity.
- Typ vlastnictví a způsob řízení – státní podniky a podniky vlastněné investory reportují o svých CSR aktivitách více než např. rodinné podniky či družstva, ty se

totiž domnívají, že z důvodu neexistence investorů není nutné přesvědčování o společenské odpovědnosti.

- Odvětví – autoři v odborné literatuře uvádějí, že o svých CSR aktivitách více reportují podniky z tzv. citlivých odvětví. Ovšem tento faktor je velmi ovlivňován existencí dalších prvků jako velikost podniku, tlak stakeholderů či síla konkurence.
- Standardy – zda je podnik přihlášený k dodržování standardů vybraných organizací jako směrnice OECD, GRI, vybrané ISO, SA či AA normy, EMAS a mnoho dalších.
- Tlak stakeholderů – tlak vychází z očekávání zájmových skupin či veřejnosti od podniku. Intenzita tohoto tlaku je dána důležitostí stakeholderů pro firmu a jejich vyjednávací silou.
- Konkurenční prostředí – snaha podniku odlišit se od konkurence svými CSR aktivitami.

Jeden z nejvíce využívaných způsobů, jak podnik může komunikovat svoje společensky odpovědné aktivity je CSR report. Ten lze definovat jako veřejně publikovanou výroční zprávu, jež představuje přehled o podniku, jejím ekonomickém, environmentálním a sociálním dopadu na společnost. Při tvorbě této zprávy podnik musí dbát na úplnost, důvěryhodnost, vhodnou formu a věcnost. Mezi podstatné části zprávy lze zařadit (Černohorská a Putnová 2012; Steinerová a Makovski 2008):

- Firemní souvislosti – slovo ředitele, definice CSR, firemní souvislosti (hodnoty, principy, pravidla chování), souhrn zprávy (dopady na společnost a životní prostředí), cíle na další rok, základní informace (produkty a služby, umístění, odvětví apod.), finanční výsledky a lidské zdroje (počet ZC, organizační struktura atd.).
- Řízení společenské odpovědnosti – CSR jako součást obchodní strategie (vztah mezi CSR a obchodní strategií), CSR priority (hlavní témata a související aktivity), přínosy CSR, personální zabezpečení a řízení CSR, klíčoví stakeholdři, mezisektorová spolupráce.
- Výkonnost podniku – popis výkonu společnosti v oblasti CSR, informace o dopadu procesů, produktů a služeb na společnost v oblasti trhu, pracovního prostředí, místní komunity a životního prostředí.

- Postup tvorby zprávy – rozsah reportu (časové období, výčet obchodních jednotky), metodologie, ověření (třetí nezávislou stranou), seznam indikátorů, zpětná vazba (od čtenářů), další informace (webové stránky, výroční zpráva aj.).

2 Představení vybraného podniku

Tato kapitola diplomové práce představuje vybraný podnik, kterým je společnost provozující jeden z největších řetězců rychlého občerstvení McDonald's Corporation (dále jen McDonald's či McD). Vybraná společnost je popsána jak z celosvětového hlediska, tak je blíže představeno především působení McDonald's ČR spol. s r.o. v České republice.

2.1 Historie společnosti

V roce 1940 bratři Maurice a Richard McDonalddovi otevřeli svou první restauraci v San Bernardinu v Kalifornii. Vyznačovala se do té doby nevídaným drive-in systémem. V roce 1948 McDonalddovi zefektivnili svou restauraci a zavedli systém rychlého občerstvení s hamburgery za 15 centů. Úspěch této restaurace vedl bratry k tomu, že svůj koncept začali franšízovat. Prodalí 14 franšíz, z toho 10 již mimo původní San Bernardino (McDonald's 2023b).

Spotřebiče pro McDonald's byly zakoupeny od prodejce jménem Raymond Albert Kroc, obchodníka s českými kořeny. V roce 1954 poprvé navštívil jejich restauraci, aby viděl její koncept. Ten se mu zalíbil a stal se franšízovým agentem bratrů McDonalddových. V roce 1955 Kroc spustil McDonald's System, Inc., později známou jako McDonald's Corporation, v Des Plaines, v Illinois. Roku 1961 Kroc podnik od bratrů odkoupil. V tom samém roce fungovalo pod jeho vedením 500 restaurací s tímto konceptem. Na konci 60. let minulého století McDonald's začíná expandovat. Mezi první trhy, kam se společnost rozšířila, patřily Kanada, Japonsko, Austrálie, Německo a Velká Británie (McDonald's 2023b; McDonald's ČR 2023c).

První restaurace v České republice se otevřela v březnu roku 1992 ve Vodičkově ulici v Praze. O rok později byla otevřena první mimopražská restaurace v Ostravě. Od té doby společnost stále modernizuje starší pobočky a staví nové restaurace, viz kapitola 2.2. V roce 2009 McDonald's otevírá své první McCafé, kterých je k roku 2023 v České republice 55 (McDonald's ČR 2023c).

2.2 Obecné informace

Společnost McDonald's patří mezi přední světové maloobchodní prodejce rychlého občerstvení s více než 36 000 pobočkami ve více než 100 zemích po celém světě. Přibližně 93 % restaurací McDonald's vlastní a provozují nezávislí místní majitelé, franšízanti (McDonald's 2023a). Společnost v České republice v roce 2023 otevřela 114. restauraci, a to v Benátkách nad Jizerou. Za posledních 7 let společnost McDonald's otevřela 19 restaurací na území ČR. V současnosti zaměstnává více než 5 000 pracovníků (čerpáno z interních materiálů McD).

Ekonomická literatura obsahuje nespočet definic franšizingu. Obecně lze říci, že franšizing je forma organizace a vedení podniku, podle kterého jeden z podnikatelů (franšízor) vypracuje model obchodního procesu a prodá práva k podnikání podle tohoto vzoru jinému podnikateli (franšízantovi). Franšízant tedy pak nabývá právo provozovat obchodní činnost v souladu s franšízorovou koncepcí (Nikusheva et al. 2017).

Národní centrála McDonald's dává franšízantům příležitost podílet se na budování tržeb již zavedené značky a zároveň podporu ve formě zavedených systémů a procesů. Rovněž majitelům reastaurací poskytují provozní podporu, školení a trénink zaměstnanců. Smlouvy s franšízanty centrála českého McD uzavírá na 20 let. Člověk, který projeví zájem být franšízantem, musí projít dlouhým procesem před tím, než se vůbec objeví možnost stát se majitelem licence. Do tohoto procesu patří registrace na internetu, pohovor s franšízovým manažerem, první směny v restauraci, prověření franšízanta (doložení dokumentů), pohovory s managementem společnosti, oznámení o výsledku výběrového řízení, 12-14 měsíční trénink v restauraci, nabídka centrály McD a předání restaurace (McDonald's ČR 2023b).

Celosvětové příjmy společnosti McDonald's v roce 2021 činily necelých 511 miliard Kč (23,22 miliard amerických dolarů). Z toho nejvyšší část generovaly Spojené státy americké, a to více než 207 miliard Kč (9,42 miliard amerických dolarů). Dalšími trhy, které přispívají jedněmi z nejvyšších částek, jsou například Francie, Austrálie, Kanada či Velká Británie. V České republice v roce 2021 příjmy dosáhly necelých 7 miliard Kč (McDonald's ČR 2022a; Statista 2023).

Nabídka společnosti McDonald's je na každém trhu odlišná. Rozdíly způsobuje především kultura národa a poptávka spotřebitelů. V České republice je sortiment společnosti McD velmi široký. V nabídce se vyskytuje velké množství především hovězích burgerů, ale také kuřecích, vepřových i vegetariánských. Dále restaurace svým zákazníkům nabízejí wrapy, zeleninové saláty, smažené kuřecí kousky na několik způsobů, hranolky, studené i teplé nápoje a v neposlední řadě dezerty ve formě zmrzlin, shaků, smažených taštiček či zákusků z McCafé. Mezi snídaňový sortiment navíc patří slané muffiny, toasty, vejce či sladké lívance (McDonald's ČR 2023a).

Posláním společnosti je vytvářet každému příjemné chvíle. Páteří značky McDonald's je závazek k souboru základních hodnot, které definují, co je značka McDonald's a jak provozuje svoje podnikání a restaurace. Mottem společnosti se již v roce 1957 staly „kvalita, servis, čistota a jistota“ (McDonald's 2023d). Tyto hodnoty přetrvávají až dodnes. Další hodnoty McDonald's znějí (McDonald's ČR 2023c):

- „Staráme se“ – své zákazníky a zaměstnance staví McD na první místo.
- „Dáváme příležitost každému“ – všichni uchazeči mají otevřené dveře k zaměstnání u McD.
- „Jsme zodpovědní“ – McD je součástí aktivit, které znamenají lepší budoucnost.
- „Pomáháme“ – péče nekončí na prahu restaurace, McD se snaží pomáhat svému okolí.
- „Jsme rodina“ – zaměstnanci, franšízanti a dodavatelé – společně se starají o blaho svých zákazníků.

Prezident a generální ředitel McDonald's Corporation je Chris Kempczinski. V čele McDonald's pro český a slovenský trh stojí národní centrála společnosti, jejíž generální ředitelkou se v srpnu 2022 stala Yuliya Badritdinova. Rovněž je odpovědná za ukrajinský trh, se kterým jsou tyto 3 země součástí jedné obchodní jednotky. Těchto obchodních jednotek se na evropském trhu nachází 11 (McDonald's 2023c; McDonald's ČR 2022b).

Jak již bylo zmíněno, v čele samotných restaurací stojí franšízanti vybraní centrálou společnosti McDonald's. V případě libereckého a mladoboleslavského regionu je majitelem franšízy Ing. Radek Janalík s jeho společností Meki s.r.o. Pan Janalík vlastní

5 restaurací, 3 z nich v Liberci a 2 v Mladé Boleslavi. S chodem všech jeho restaurací mu pomáhá supervizor, který vede tým 5 vedoucích, každý pro 1 restauraci. V čele každé restaurace tedy stojí vedoucí, jenž má pod sebou 1 či 2 své asistenty, kteří mu pomáhají s řízením restaurace. Ve firemní hierarchii následují manažeři, kteří fungují jako vedení směn a zároveň se podílejí na hladkém chodu restaurace. Ve společnosti Meki s.r.o. také funguje pozice people supervizora neboli personálního manažera. Jeho primárním úkolem je pomoc s tréninkem zaměstnanců a rozvoj manažerů ve všech 5 pobočkách. Nižší pozice nese název Crew trenér. Tito pracovníci jsou na restauraci od zaškolování nových zaměstnanců na stanovištích, na kterých dříve nepracovali. Další zaměstnanci ve firmě se dělí o pozice od Crew 1 až po Crew 3. Zařazení záleží na úrovni vytrénovanosti pracovníka. Mezi Crew se nachází také specialisti péče o zákazníky, kam patří Baristé a Lídři péče o hosty (čerpáno z interních materiálů Meki s.r.o.).

3 Analýza CSR ve vybraném podniku

Společenská odpovědnost podniků má pro potravinářské společnosti velký význam, protože toto odvětví má silný dopad a je vysoce závislé na ekonomice, životním prostředí a společnosti. V kontextu CSR čelí potravinářský sektor specifickým výzvám zejména ze dvou hlavních důvodů. Za prvé, potravinářský sektor má velký dopad a silně závisí na přírodních, lidských a fyzických zdrojích. Za druhé, protože jídlo pokrývá základní lidské potřeby, a lidé mají silné názory na to, co jedí. To vede ke komplexnímu souboru požadavků na potravinářský sektor, pokud jde o produkci surovin (dobré životní podmínky zvířat), environmentální (např. spotřeba energie a vody, odpady) a sociální (pracovní podmínky) podmínky v celém hodnotovém řetězci, jakož i kvalita, zdravotní nezávadnost a bezpečnost výrobků (Gheribi 2017).

V potravinářském průmyslu existuje několik problémů, které se v tomto ohledu začínají stávat stále více prominentními k firemní odpovědnosti. Patří mezi ně např. používání potravin pro geneticky modifikované organismy (GMO), živočišné welfare praktiky, používání antibiotik a růstových hormonů u hospodářských zvířat, návratnost komunitám, vyhlídky udržitelného zemědělství a spravedlivého obchodu, otázky zdraví a bezpečnosti či pracovních a lidských práv (Rowley a McMurtrey 2016). Je nad rámec diplomové práce zabývat se každou z těchto položek komplexně pro celou společnost McDonald's Corporation, proto jsou v této kapitole blíže popsány společensky odpovědné aktivity společnosti McDonald's výhradně na českém trhu, zejména v libereckém a mladoboleslavském regionu. Některé globální aktivity, resp. cíle je možné vidět v příloze B. Analýza současného stavu CSR aktivit v ČR byla provedena s využitím sekundárních zdrojů, interních materiálů společnosti, vlastního pozorování či dotazování jednatele společnosti Meki s.r.o. a jeho zaměstnanců.

3.1 Ekonomická sféra

V oblasti ekonomické sféry CSR si společnost McDonald's zakládá především na kvalitních dodavatelích surovin. Vybírá z nejlepších dodavatelů v Evropě, aby zajistila kvalitu ve všech složkách surovin a výrobků. Dodavatelé nejčastěji pochází z České republiky, Polka a Německa. Dále také z Maďarska, Belgie, Slovenska či Itálie.

Velké množství dodavatelů usnadňuje společnosti řízení rizik dodavatelského řetězce. McD vždy vybírá pouze společensky odpovědné dodavatele s příslušnými certifikáty, např. káva z plantáží, která neničí Amazonský prales či výroba hraček do Happy Mealů bez dětské pracovní síly, v těchto případech se jedná o certifikace Rainforest Alliance či Fairtrade. Velmi náročná je společnost McD také při výběru dodavatelů kuřecího či hovězího masa, kde velmi dbá na fakt, aby smluvní strana dodržovala welfare neboli šetrné a důstojné podmínky pro zvířata (McDonald's ČR 2023e; Rowley a McMurtrey 2016).

Společnost McDonald's se rovněž řídí řadou norem a standardů, např. ISO 14001, SA8000 či GRI (viz kapitola 1.3). Tyto normy a standardy pomáhají společnosti při provádění konkrétních politik a postupů týkajících se environmentálních a sociálních otázek, jakož i při kontrole jejich výkonu a odpovědnosti (čerpáno z rozhovoru a interních materiálů McD).

McDonald's také velmi dbá na zákaznickou zkušenost a servis. Mimo jiné se nejvíce v této oblasti zaměřuje na zpětnou vazbu od zákazníků prostřednictvím ankety s názvem Váš názor. Na každé vydané účtence se nachází unikátní QR kód, pomocí kterého mohou zákazníci předat zpětnou vazbu centrále McDonald's se zkušeností z kterékoliv restaurace McD v České republice. Každá stížnost skrze tuto platformu je brána velmi vážně a vždy ji musí řešit vedení dané restaurace se zákazníkem, popř. centrála společnosti. Anketa Váš názor je rozdělena do několika kategorií (rychlost, čistota, kvalita, přátelskost apod.), na jejichž základě restaurace vědí, na čem musí pracovat (čerpáno z interních materiálů McD).

Rovněž má společnost McDonald's velmi propracované standardy týkající se oblasti food safety neboli bezpečnosti potravin. Přísné normy či protokoly bezpečnosti surovin jsou zakotveny ve všem, co společnost dělá. Od získávání potravin a produktů od dodavatelů, přes vývoj menu, balení a distribuci až po provoz restaurace a samotný výdej jídla zákazníkům. Zaměstnanci jsou v tomto tématu pravidelně proškolení, minimálně jednou ročně. V tomto směru v restauracích za rok proběhne několik kontrol, hlášených i nehlášených. Některé z těchto kontrol jsou zaměřeny nejen na již zmiňované food safety, ale zároveň na přísné provozní postupy a procesy, které se musí dodržovat za každých okolností, aby byly splněny hodnoty společnosti, kterými jsou kvalita, servis, čistota a jistota (interní materiály McD). Produkty jsou

rovněž pravidelně a náhodně stahovány z restaurací do laboratoří k testování. Tento způsob je využíván i u dodavatelů pro společnost McDonald's (Rowley a McMurtrey 2016).

3.2 Environmentální sféra

Společnost McDonald's si uvědomuje, že udržitelnost je klíčová pro budoucnost, a proto podniká kroky, jež vedou k ekologištějším řešením. V této oblasti je možné najít níže popsané aktivity.

Třídění, recyklace, obalové materiály. Od roku 2000 se vyskytují ve všech restauracích v ČR třídící místnosti, kde všechen odpad, který zákazníci zanechali na tácech, zaměstnanci roztřídí a následně je poslán k dalšímu zpracování. Všechen olej z fritéz z každé restaurace v České republice je použit jako surovina pro výrobu biodieselu. A veškerý biologický odpad všechny restaurace zasílají do kompostáren nebo bioplynových stanic.

Co se týče obalů a příborů, plastová brčka a plastové kelímky byly vyměněny za papírové. Varianta plastových příborů byla vyměněna za dřevěnou z šetrně obhospodařovaných lesů. Tím společnost McD v ČR uspořila 95,8 tun plastu ročně (vypočteno ze spotřeby předešlých let). V posledních letech také McD v České republice zrušil plastová víčka na jeden typ zmrzliny a míchané saláty. Do konce srpna 2023 dojde ke zrušení téměř všech plastových kelímků, nyní používaných na shaky či zmrzliny. Od podzimu 2022 postupně také společnost mění plastové hračky z Happy Mealů za ekologicky šetrnější varianty, nejčastěji papírové (McDonald's ČR 2023g).

Další významnou úsporou plastového odpadu je nahrazení klasických PET lahví za rPET u balené vody Rajec, kterou McD ve svých restauracích prodává. To znamená, že zákazníci pijí vodu z lahví vyrobených z již recyklovaného plastu. Ročně tímto společnost uspoří 26 tun plastu (McDonald's ČR 2023i).

Klimatické změny a snižování emisí. Společnost se zavázala do deseti let snížit alespoň o třetinu emise skleníkových plynů ze svých prodejen a kanceláří, emise spojené s produkcí, zpracováním a přepravou surovin. Rovněž zavádí LED osvětlení

s kuchyňská zařízení, která spotřebovávají méně energie. V restauracích se např. využívají fritézy s nižší spotřebou oleje a elektřiny (McDonald's ČR 2023g). Při výstavbě nových restaurací se instalují tepelná čerpadla a solární panely. I společnost Meki s.r.o. v nejbližších letech ve svých pobočkách bude mít nové vzduchotechnické jednotky se systémy tepelných čerpadel a rekuperací tepla.

Produkce a zpracování hovězího masa. Hovězí maso do produktů McDonald's ČR je vyráběno pouze ze 100% mletého hovězího masa a společnosti záleží na tom, aby jeho produkce byla šetrná k životnímu prostředí a zvířata žila v dobrých podmínkách. Společnost roku 2011 iniciovala vznik Globálního kulatého stolu pro udržitelnou produkci hovězího masa (Global Roundtable for Sustainable Beef). V této organizaci jsou sdružováni farmáři, zpracovatelé masa, prodejci, zákazníci i nevládní organizace (McDonald's ČR 2023g).

Biodiverzita. Společnost McDonald's se také snaží podporovat biodiverzitu v okolí svých restaurací tak, aby poskytla útočiště některým živočišným druhům. Proto navázala spolupráci s ornitology a entomology za účelem vytvoření dvou projektů – ptačí budky a hotely pro hmyz, které je možné vidět na obrázcích 3 a 4 (McDonald's ČR 2023f).



Obrázek 3: Ptačí budka u vybraných restaurací McD
Zdroj: McDonald's ČR 2023e

Snižuje se počet starých stromů vhodných pro hnízdění ptáků, proto v létě roku 2022 společnost McDonald's začala instalovat do okolí svých provozoven ptačí budky, které nabízí nový domov ptačím rodinám. Poskytují tak bezpečí hnízdícím ptákům, ochranu před predátory či nepříznivým počasí (McDonald's ČR 2023f).



Obrázek 4: Hmyzí hotel u vybraných restaurací McD
Zdroj: McDonald's ČR 2023e

Tyto hmyzí hotely umístěné rovněž v okolí provozoven McDonald's jsou vyrobené převážně z vlastních zásob restaurací. Ke zhotovení hotelů posloužily dřevěné příbory či papírová brčka. Poskytují hnízdní příležitosti samotářským včelám či vosám a zimoviště širokému spektru hmyzích druhů (McDonald's ČR 2023f).

„Naše protože“, Trash Patrol. V roce 2021 byly společností spuštěny projekty „Naše protože“ a Trash Patrol. Jejich hlavním cílem je komunikace udržitelných aktivit a zapojení do dění v regionech. Kampaň „Naše protože“, v jejímž rámci proběhl rozsáhlý průzkum Ochrana přírody od společnosti Behavio Labs, ukazuje, co obyvatelé České republiky chtějí na planetě chránit nejvíce (McDonald's ČR 2023h).

Co se týče akcí Trash Patrol, společnost McDonald's motivuje své zaměstnance uklízet vybrané zanedbané lokality. Dva měsíce po uvedení projektů zaměstnanci provozoven zorganizovali 23 úklidů, zapojilo se zhruba 450 pracovníků a sesbíralo se 149 pytlů s odpady. V září téhož roku se zaměstnanci připojili také k iniciativě Uklidme Česko (McDonald's ČR 2021).

3.3 Sociální sféra

Rovněž v sociálním pilíři je společnost McDonald's ČR velmi aktivní. Následující činnosti se z velké části orientují na rodiny. Restaurace McDonald's denně navštěvují tisíce rodin, a proto jsou právě děti jedním z největších zaměření CSR aktivit.

Nadační fond Dům Ronalda McDonalda. DRMcD je nezávislá nezisková organizace, která je součástí celosvětové sítě charitativních organizací Ronald McDonald House Charities. Posláním nadačního fondu je pomáhat rodinám dětí se závažným dlouhodobým onemocněním. Po celém světě staví domy, které zajišťují přítomnost rodičů v nemocnici. Organizace funguje ve více než 60 zemích a provozuje 380 domů. Další domy se každoročně otevírají (Nadační fond Dům Ronalda McDonalda 2023).

V ČR nadační fond působí od roku 2002. Od této doby shromažďoval prostředky na stavbu domu v těsné blízkosti Fakultní nemocnice v Motole. V listopadu roku 2022 byl tento první český Dům Ronalda McDonalda otevřen. Společnost McD podporuje ve svých restauracích sbírkové aktivity nadačního fondu. Celoročně jsou ve všech provozovnách k dispozici kasičky a 2x ročně probíhají významnější sbírkové akce. V červnu se prodávají nadační samolepky ve tvaru ruky a v listopadu se pořádá McHappy Day. Tento den věnuje McD 50 % tržeb z celostátního prodeje hranolek na činnost NF. Po dobu následujících několika týdnů restaurace prodávají vánoční charitativní předměty (vykrajovátka, jmenovky na dárky apod.). Výtěžek putuje na provoz Domu Ronalda McDonalda v Praze (McDonald's ČR 2023d).

McDonald's Cup. Jedná se o největší školní fotbalový turnaj v České republice pro žáky a žákyně základních škol. Ve třech kategoriích nastupuje do turnaje přes 32 tisíc dětí ve věku 6–11 let. Letos probíhá již 24. ročník. Každoročně se do turnaje zapojí desítky tisíc dětí z více než 2 300 školních týmů po celé ČR. Za dobu existence McDonald's Cupu se zapojilo více než 1,5 milionu dětí (McDonald's Cup 2023).

Dalším závazkem vůči rodinám je např. kaloricky vyváženější Happy Meal. Od března roku 2023 si děti namísto hranolek do HM mohou nově dát jahodové kapsičky Kubík. Rovněž snídaňový HM přizpůsobil svou nabídku tak, aby obsahoval méně nasycených tuků a přidaného cukru (McDonald's ČR 2023g). Společnost Meki s.r.o. dvakrát ročně pořádá také workshopy pro děti, kde mohou vyrábět různé předměty dle období, kdy se WS koná.

Skills For Life. Platforma Skills for Life společnosti McDonald's pomáhá svým zaměstnancům v profesním i osobním rozvoji. Pracovníci v restauracích získají dovednosti jako jsou umění komunikace, důslednost či týmová práce. V rámci

systemu školení nabízí firma možnost především manažerských kurzů, které zaměstnancům otevírají dveře postupu nejen v rámci společnosti McD (McDonald's ČR 2023g). Existuje několik druhů těchto manažerských kurzů, například Shift Leadership Workshop, kde se nově jmenovaní manažeři učí vést směny. Dále Department Leader Workshop, kde se zkušenější manažeři učí vést oblasti v restauracích. Kurz, jenž se věnuje budoucím či již stávajícím vedoucím restauracím, se nazývá Restaurant Leader Workshop. V neposlední řadě se na centrále pořádají workshopy zaměřené na jednotlivé oblasti v pobočkách či workshopy věnující se supervizorům či franšizantům, kde se více do hloubky učí rozvíjet manažerské schopnosti a dovednosti.

Zaměstnávání sociálně znevýhodněných pracovníků. Společnost McDonald's ve svých restauracích umožňuje pracovníkům se zdravotním postižením mnoho pozic, kde je jejich zdravotní problémy téměř nelimitují. Společnost Meki s.r.o. v tomto směru spolupracuje s neziskovou organizací Rytmus Liberec.

Sponzoring společnosti Meki s.r.o. Každá z pěti restaurací a jednatel společnosti Meki s.r.o. vynakládají finanční prostředky na sponzoring několika libereckých sportovních klubů. Mezi ně patří hokejový klub Bílí Tygři Liberec, fotbalový klub Slovan Liberec či oddíl běžeckého lyžování TJ Dukla Liberec.

Zaměstnanecké benefity v Meki s.r.o. Pracovníci ve společnosti Meki s.r.o. mají možnost čerpat několik benefitů. Jedním z nich, nejčastěji využívaným, je 50% sleva na jeden nákup sortimentu McDonald's v rámci jedné směny. Dále na směnách mohou zaměstnanci čerpat 3 nápoje zdarma (Coca-Cola, Coca-Cola Zero, Fanta, Sprite, Ice Tea či Vinea), vodu a sodu neomezeně. Od pozice Crew 2 vlastní pracovníci svou Benefit Card, kde mají slevové kupony na vybrané produkty McD po celé České a Slovenské republice. Zaměstnanci na manažerské pozici mají možnost jezdit na školení na centrálu společnosti a mohou si platit MultiSport kartu s příspěvkem zaměstnavatele. Pouze vedoucí restaurací mají možnost získat příspěvek na dovolenou, příspěvek na penzijní připojištění, služební telefon a notebook a po více letech ve funkci služební automobil. Všem zaměstnancům se občas dostává také firemních akcí.

Za poslední roky je u společnosti McDonald's vidět, že přijímá proaktivnější strategii v oblasti CSR. Pokud bude nadále naslouchat svým zainteresovaným stranám prostřednictvím interaktivního zapojení, může se více ukázat jako zastánce proaktivního přístupu. Podniká významné kroky k podpoře a uplatňování společenské odpovědnosti jak vlastními kroky, tak ve svých příslušných dodavatelských podnicích (Gheribi 2017; Rowley a McMurtrey 2016).

Dle slov jednatele společnosti Meki s.r.o. se vnímání CSR za posledních několik let velmi posunulo. Kdysi to byly nesplnitelné úkoly a přítěž pro manažery, dnes je to každodenní součást chodu společnosti. McDonald's pokrývá široké spektrum aktivit, ale bohužel chybí informovanost jak zaměstnanců, tak zákazníků i široké veřejnosti.

4 Metodologie práce

Metodologie jako teorie metody srovnává poznávací postupy a jejich výsledky. Tím vytváří soubor poznatků o způsobech poznávání a o kritériích správnosti použitých prostředků (Eger a Egerová 2014). Cílem této kapitoly je popsat způsob, jakým bylo postupováno při psaní diplomové práce. Metody byly zvoleny za účelem dosažení cílů DP, které byly stanoveny na samém počátku, lze je najít v úvodu práce. Tato kapitola popisuje, kdy byla jaká metoda použita v průběhu psaní závěrečné práce.

4.1 Použité metody

Na první kapitolu diplomové práce byla použita literární rešerše, jež byla vytvořena komparací sekundárních dat z českých i zahraničních zdrojů. Mezi tyto zdroje patřily především tištěné publikace a odborné články, které byly najity převážně v databázi článků ProQuest. Dalšími zdroji byly online knihy hledané v internetových knihovnách a webové stránky vlády ČR, EU a organizací souvisejících se společenskou odpovědností podniků.

Ve druhé a třetí kapitole práce, které se zaměřují na vybraný podnik, byly jako zdroje využity především webové stránky společnosti McDonald's a její interní materiály. Rovněž ke zpracování těchto kapitol byla použita teoretická vědní metoda analýza. Tato metoda je používána zejména ve fázi poznávání problému a při jeho detailnějším zkoumání. Analýza je postup, kdy je daný celek rozkládán na nižší entity. Umožňuje rozložit zkoumaný jev na takovou elementární úroveň, která je považována za přiměřenou k provedení zkoumání a naplnění dílčího výzkumného cíle (Ochrana 2019).

Mnohé informace byly rovněž zjištěny při interview s jednatelem společnosti Meki s.r.o., franšizantem McDonald's pro 3 liberecké a 2 mladoboleslavské restaurace. Interview je výzkumnou metodou, která spadá pod dotazování (viz dále v kapitole) a která umožňuje zachytit výzkumníkovi nejen data, ale i hlouběji poznat motivy a postoje respondentů (Eger a Egerová 2014). V tomto případě se jednalo o rozhovor polostrukturovaný. Některé otázky byly dopředu připravené a některé vycházely

z aktuální situace neboli navazovaly na respondentovu předchozí odpověď. Autorka respondentovi kladla otevřené otázky. Celý rozhovor byl nahráván a později přepsán do potřebné formy (viz příloha B).

Na tuto kapitolu práce navazuje realizace výzkumu. Na počátku bylo nutné definovat problém a v návaznosti na něj stanovit cíle výzkumu. Poté proběhl předvýzkum, tzn. že byly najity již existující informace k tomuto tématu. Vzhledem k tomu, že výzkum se vztahuje z velké části pouze k libereckému a mladoboleslavskému regionu, dřívějších neboli sekundárních dat nebylo mnoho.

Jako metoda sběru primárních dat od zaměstnanců vybraných regionů bylo zvoleno dotazování, konkrétně písemný dotazník. Dotazování je specifický způsob pro výzkum v sociálních vědních disciplínách. V tomto případě je podstatou dotazování kladení otázek v písemné formě. Dotazník patří k nejpoužívanějším výzkumným nástrojům sběru dat. Je využíván především k získávání dat hromadné povahy (Eger a Egerová 2014). Tato metoda tedy byla vybrána z toho důvodu, že základní soubor je poměrně velký, a to 380 lidí. Dotazník byl rozeslán do vybraných restaurací skrze interní sociální síť společnosti. Respondenti ho vyplňovali přes platformu Formuláře Google.

Co se týče výběru vzorku respondentů ze základního souboru, byl použit úsudkový a řetězový výběr. Pravděpodobnostní výběr nemohl být vybrán z toho důvodu, že někteří lidé ze základního souboru nejsou schopni dotazník vyplnit, a především zde není jistota návratnosti od vybraného respondenta. V několika případech se totiž jedná o zaměstnance, kteří neumí česky ani anglicky nebo mají zdravotní postižení. Stanovení velikosti vzorku respondentů proběhlo tedy rovněž nestatistickou metodou z důvodu již zmiňované dostupnosti respondentů a neznalosti dotazníkové návratnosti.

Při sestavování dotazníku autorka vycházela z hlavních a dílčích cílů výzkumu. V dotazníku se vyskytují především uzavřené otázky, konkrétně Likertovy škály a výčtové otázky. Před samotným sběrem dat proběhlo také testování dotazníku. To bylo použito především z důvodu ověření funkčnosti odkazu, ověření délky dotazníku, a především kvůli srozumitelnosti otázek. Po otestování dotazníku 5 osobami byl dotazník rozeslán respondentům metodou již zmiňovanou.

Po ukončení sběru dat, proběhlo jejich kódování a úprava v tabulkovém procesoru MS Excel. K vyhodnocení jednotlivých otázek výzkumu byly použity sloupcové a koláčové grafy. U škálových otázek byla rovněž použita deskriptivní statistika ve formě uvádění modu (nejčastější hodnoty) a mediánu (prostředek hodnot) odpovědí respondentů. K vyhodnocení hypotéz byl použit Pearsonův chí-kvadrát (χ^2) test ve statistickém programu Statistica. Další postup je uveden v kapitole 4.2.

V dalších kapitolách práce jsou použity následující, dosud nezmiňované, teoretické vědecké metody (Ochrana 2019; Vávrová 2014):

- Metoda syntézy – jejím cílem je spojit zjištěné poznatky do nové výpovědi o zkoumaném problému na základě faktů získaných jinými metodami.
- Metoda dedukce – myšlenkový pochod, při němž se z obecného tvrzení dospěje ke konkrétnímu tvrzení jednotlivých prvků problému.
- Metoda indukce – myšlenkový postup, kdy se z konkrétních jednotlivých faktů stanovuje obecné tvrzení. Je přesným opakem dedukce.
- Metoda komparace – zjišťování shodných a odlišných charakteristik určitých prvků, jevů či procesů jejich porovnáním.

4.2 Testování nezávislosti

Jak již bylo zmíněno, k testování nezávislosti mezi proměnnými autorka použila Pearsonův chí-kvadrát test. χ^2 test je neparametrický test hypotézy. Lze ho použít k testování, zda spolu dvě kategoriální proměnné (nominální či ordinální) souvisí. Pearsonův χ^2 test patří mezi jeden z nejpoužívanějších testů nezávislosti v kontingenční tabulce (Berrett a Samworth 2021).

Nulová hypotéza v tomto testu tvrdí, že dvě dané veličiny jsou nezávislé. Což znamená, že v základním souboru je procentuální rozložení v řádcích kontingenční tabulky pro každou hodnotu veličiny X stejné, a že procentuální rozložení ve sloupcích tabulky je pro každou hodnotu veličiny Y stejné. V průběhu testu se vypočítají teoretické očekávané četnosti, které se porovnávají se skutečně pozorovanými počty v jednotlivých polích tabulky. Za pomoci velikosti odchylek

těchto četností se stanoví p-hodnota, podle které se potvrdí či zamítne hypotéza H_0 (Loisel a Takane 2016; Shih a Fay 2017).

Aby test byl konkrétní, musí být dodrženo pravidlo, že minimálně 80 % očekávaných četností je větších než 5. Proto je třeba mít dostatečně velký rozsah výběrového souboru při použití kontingenční tabulky větších rozměrů, kde veličiny nabývají více hodnot. Pokud tato podmínka není splněna, je nutné některé kategorie sloučit, např. dvě sousední či nějakým způsobem věcné příbuzné.

5 Realizace výzkumu

Pod pojmem výzkum je skryto systematické zkoumání přírodních nebo sociálních jevů s cílem získat poznatky, které popisují a vysvětlují okolní svět. Jde o systematický proces shromažďování údajů, problematizuje a syntetizuje dosavadní znalosti, zahrnuje kritickou analýzu a vede ke zvyšování znalostí (Hendl 2009).

Tato kapitola diplomové práce je zaměřena na dotazníkové šetření mezi zaměstnanci McDonald's v libereckém a mladoboleslavském regionu. Kapitola je rozdělena na několik částí, nejprve jsou popsány cíle výzkumu, dále se v kapitole nachází vyhodnocení písemného dotazování, představení respondentů a výsledky stanovených hypotéz.

5.1 Cíle výzkumu

Hlavním cílem výzkumu je zjistit možnosti zlepšení CSR ve společnosti McDonald's v libereckém a mladoboleslavském regionu a navrhnout konkrétní činnosti, které povedou k vylepšení současné situace. Cíl výzkumu je v souladu s cílem celé diplomové práce. Vylepšení současného stavu je navrženo na základě sesbíraných dat z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci McD v daném regionu. Hlavní cíl výzkumu lze rozložit na několik dílčích cílů, které vedou k naplnění cíle hlavního:

1. Zjistit míru znalosti konceptu CSR u zaměstnanců McDonald's v Liberci a Mladé Boleslavi.
2. Zjistit souvislosti mezi znalostí pojmu CSR a demografickými či pracovními charakteristikami respondentů.
3. Ověřit popularitu jednotlivých CSR aktivit společnosti McDonald's u zaměstnanců v regionu.
4. Zjistit způsob dozvídaní se o CSR aktivitách u zaměstnanců McDonald's v regionu.
5. Zmapovat spokojenost zaměstnanců a spokojenost s benefity v rámci regionu.
6. Získat názory respondentů na posílení jejich spokojenosti v zaměstnání.

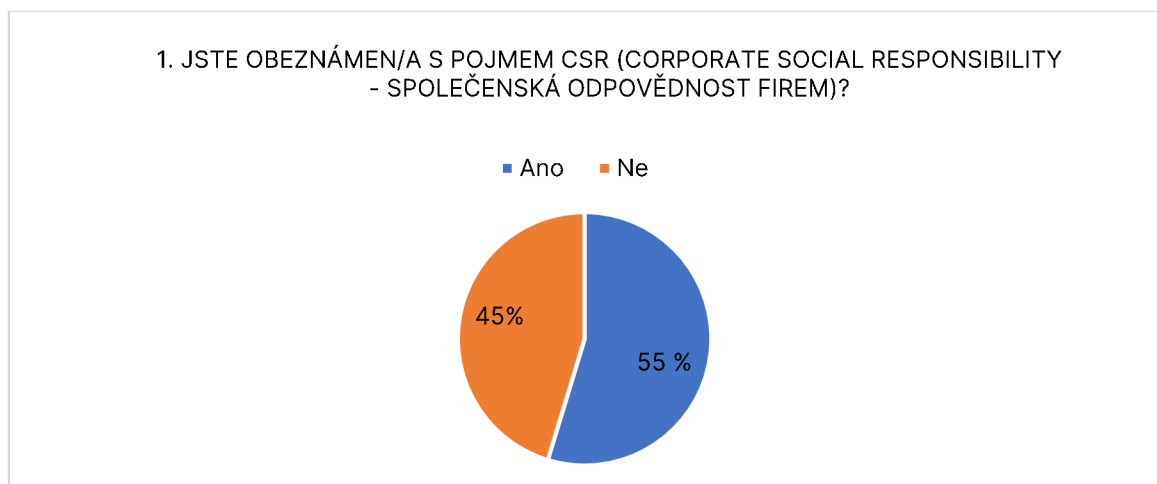
Vyhodnocení výše uvedených cílů je možné nalézt v kapitole 5.5.

5.2 Výsledky dotazníkového šetření

V rámci dotazníkového šetření byli osloveni všichni zaměstnanci McDonald's v pěti restauracích společnosti Meki s.r.o. v Liberci a Mladé Boleslavi. Výzkumu se účastnilo 307 respondentů. V době sběru dat (1. 3. 2023 – 31. 3. 2023) pracovalo ve třech libereckých a dvou mladoboleslavských restauracích 380 zaměstnanců. Dotazník tedy vyplnilo necelých 81 % možných respondentů. Bližší charakteristika respondentů je uvedena v kapitole 5.3.

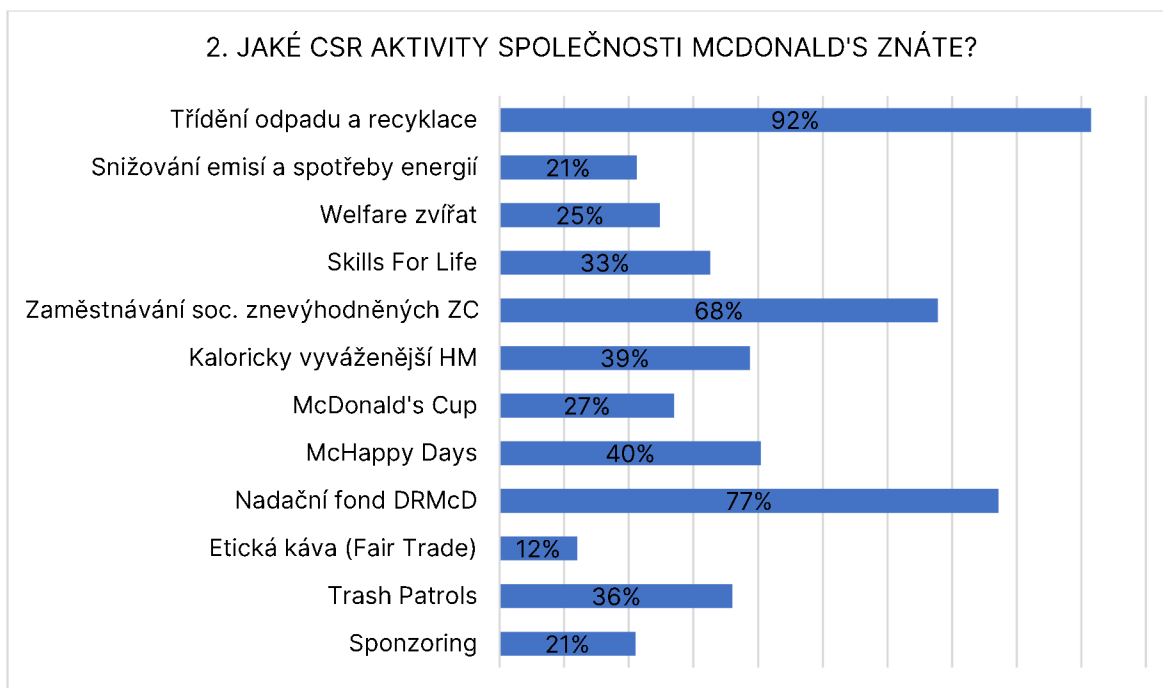
V této kapitole jsou uvedeny odpovědi respondentů na otázky v dotazníku. Ke zpracování odpovědí dotazníkového šetření autorka použila koláčové a sloupcové grafy (histogramy). V rámci všech těchto grafů jsou počty respondentů odpovídajících danými možnostmi uvedeny v relativních četnostech, tedy v procentech.

Z odpovídajících zaměstnanců 55 % zná pojem CSR a 45 % se s ním nikdy předtím nesetkala, jak je možné vidět na obrázku 5. Tato první otázka je rovněž předmětem jedné z hypotéz, viz kapitola 5.4, kde jsou zjišťovány závislosti mezi znalostí pojmu CSR respondentů a jejich demografickými charakteristikami.



Obrázek 5: Znalost pojmu CSR
Zdroj: vlastní

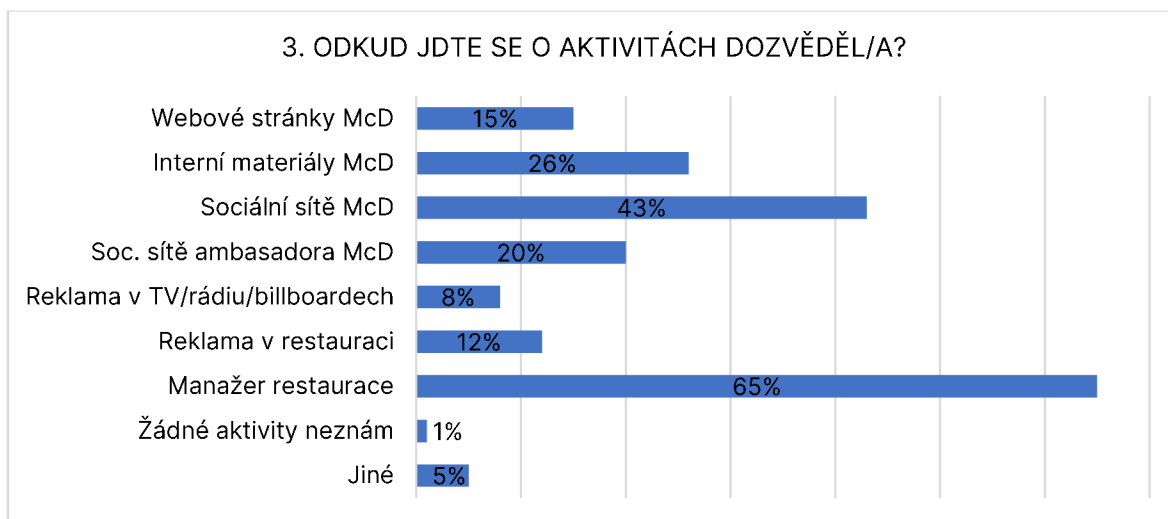
Druhá otázka dotazníkového šetření se zaměřovala na znalost jednotlivých CSR aktivit společnosti McDonald's. Jak je možné vidět na obrázku 6, nejvíce zaměstnanců má povědomí o třídění odpadu a recyklaci.



Obrázek 6: Znalost vybraných aktivit
Zdroj: vlastní

Třídění odpadu a recyklace je nejčastější odpovědí z toho důvodu, že všechny restaurace v ČR třídí odpad, a tím pádem i posílá některé materiály k recyklaci. 77 % respondentů zná Nadační fond Dům Ronalda McDonalda. Jedná se o více jak tři čtvrtiny respondentů, a to z toho důvodu, že každá restaurace vlastní kasičky u pokladen, které jsou určeny pro sbírku právě k tomuto fondu. Také několikrát do roka ve všech restauracích probíhá prodej charitativních samolepek, vykrajovátek či ponožek, z jejichž prodeje výtěžek odchází rovněž na charitu Domu Ronalda McDonalda. Třetí nejznámější aktivitou mezi respondenty je zaměstnávání sociálně znevýhodněných pracovníků. Respondenti mají povědomí o této aktivitě proto, že každá restaurace zaměstnává alespoň jednoho pracovníka se zdravotním postižením. Naopak mezi nejméně známé aktivity mezi respondenty patří nákup etické kávy (Fair Trade), sponzoring, snižování emisí a spotřeby energií, welfare zvířat či McDonald's Cup. Respondenti rovněž měli v otázce možnost zaškrtnout odpověď „Jiné“ a uvést danou aktivitu. Nikdo takový se ale mezi dotazovanými nenašel.

Třetí otázka v dotazníkovém šetření se respondentů ptala, odkud se dozvěděli o aktivitách, které zaškrtili v otázce výše. Jak je možné vidět na obrázku 7, nejčastějším zdrojem informací pro zaměstnance McDonald's v regionu je manažer restaurace.

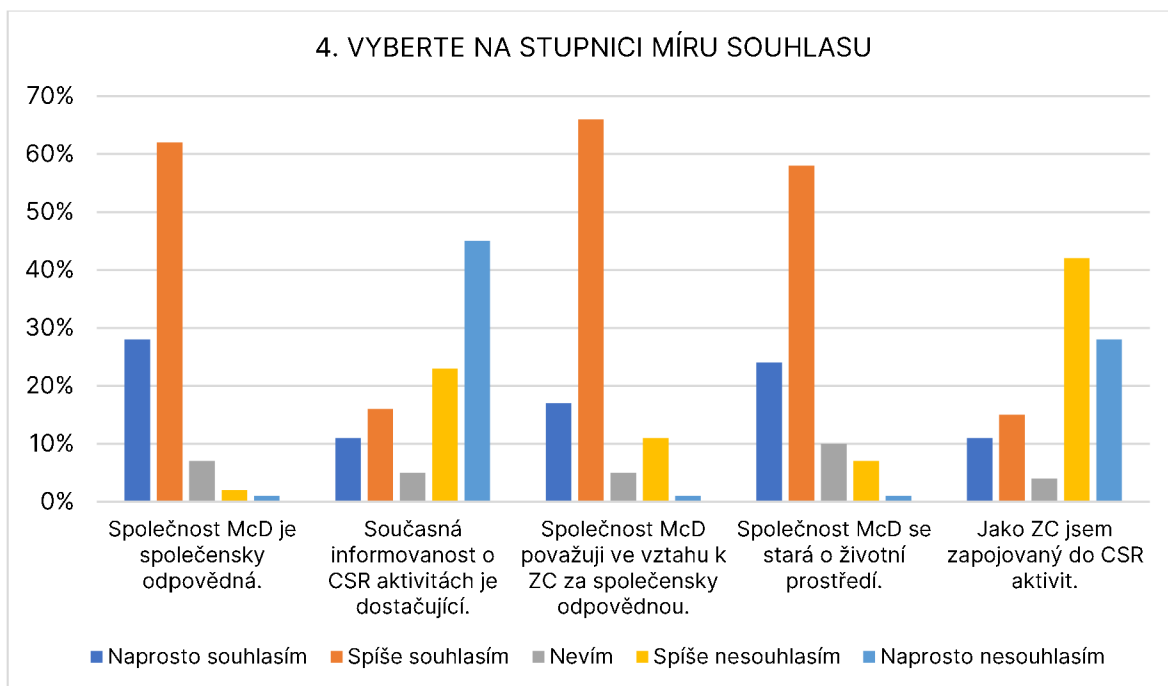


Obrázek 7: Způsob, jakým se respondenti o aktivitách dozvěděli
Zdroj: vlastní

Manažeři restaurací se o aktivitách dozvídají především na kurzech pořádanými centrálou společnosti, takže mohou nadále šířit svoje znalosti dál do restaurací mezi zaměstnance. Dalším důležitým zdrojem informací v této oblasti jsou sociální sítě McDonald's. Nepatří mezi ně pouze Facebook či Instagram, ale především interní sociální síť Workplace, jež spravují lidé na centrále společnosti, ale rovněž své příspěvky přidávají všichni zaměstnanci ze všech koutů České republiky i Slovenska. Dalším zdrojem informací jsou pro respondenty interní materiály, mezi které patří především interní tréninkový systém Fred, kde zaměstnanci hledají všechny potřebné informace k práci na jednotlivých stanovištích v restauraci, či virtuální realita, která se pro zaměstnance občas používá. Naopak nejméně informací se zaměstnanci dozvídají z reklam v televizi, rádiu či z billboardů.

Mezi odpověďmi „Jiné“ se vyskytly již zmiňované manažerské kurzy. Ty se pořádají na centrále společnosti McDonald's v Praze a jsou vedeny tréninkovým oddělením (Learning&Development). Více informací o těchto kurzech viz kapitola 3.3.

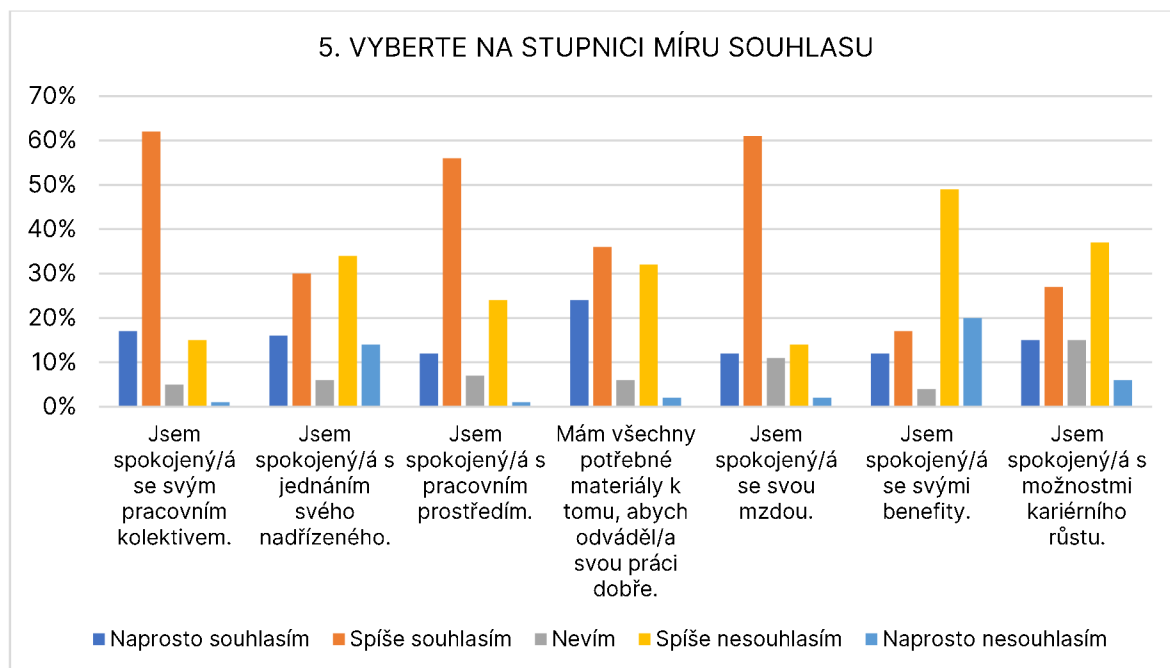
V obrázku 8 jsou spojené odpovědi ze škály čtvrté otázky, jež se zaměřovala na názor respondentů v oblasti CSR společnosti McDonald's jako celku. Respondenti měli za úkol na stupnici zaškrtnout, v jaké míře s tvrzením souhlasí či nesouhlasí.



Obrázek 8: Pohled respondentů na celkovou CSR společnosti
Zdroj: vlastní

Přes 90 % respondentů souhlasí s tím (vedli odpovědi „Naprosto souhlasím“ či „Spíše souhlasím“), že společnost McDonald’s je společensky odpovědná. Modus i medián této otázky je 2, tedy odpověď „Spíše souhlasím“. Necelých 70 % respondentů se domnívá, že informovanost firmy o společensky odpovědných aktivitách není dostačující. Modus této otázky je 5, čili odpověď „Naprosto nesouhlasím“, medián 4, tedy „Spíše souhlasím“. 83 % odpovídajících považuje společnost za společensky odpovědnou ve vztahu k zaměstnancům. Modus i medián této otázky je 2, tedy odpověď „Spíše souhlasím“. 82 % respondentů si myslí, že McDonald’s se stará o životní prostředí. Modus i medián této otázky činí hodnotu 2, tedy odpověď „Spíše souhlasím“. A 70 % zaměstnanců tvrdí, že nejsou zapojováni do společensky odpovědných aktivit. Modus i medián této otázky je 4, čili odpověď „Spíše nesouhlasím“.

Obrázek 9 je agregovaný ze škálových podotázek v páté otázce dotazníku, které se zaměřovaly na spokojenost zaměstnanců s určitými oblastmi v restauracích v libereckém a mladoboleslavském regionu.

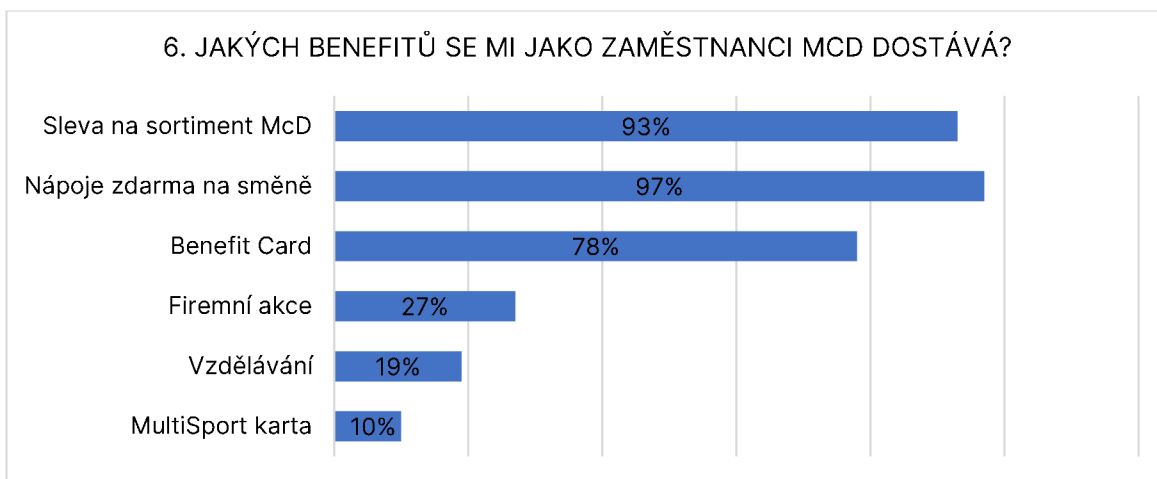


Obrázek 9: Spokojenost respondentů s vybranými oblastmi

Zdroj: vlastní

Na obrázku 9 lze vidět, že téměř 80 % respondentů kladně hodnotí svůj pracovní kolektiv a 16 % s ním není spokojeno. Modus i medián této otázky je 2, tedy odpověď „Spíše souhlasím“. Hůře dopadla spokojenost s jednáním svého nadřízeného, kde 46 % respondentů je spokojeno a 48 % není. Modus této otázky je 4, čili odpověď „Spíše nesouhlasím“, medián 3, tedy odpověď „Nevím“. S pracovním prostředím je spokojeno 68 % odpovídajících zaměstnanců a 25 % naopak není. Modus i medián této otázky činí hodnotu 2, tedy odpověď „Spíše souhlasím“. 60 % respondentů se domnívá, že má všechny potřebné materiály k tomu, aby odváděli svou práci dobře, 34 % dotazovaných s tím nesouhlasí. Modus i medián této otázky je opět 2, tedy odpověď „Spíše souhlasím“. Se svou mzdou je spokojeno 73 % respondentů a 16 % by ocenilo vyšší mzdu. Modus i medián této otázky je rovněž 2, čili odpověď „Spíše souhlasím“. Respondenti jsou z 29 % spokojeni se svými benefity, naopak 69 % odpovídajících zaměstnanců by uvítalo benefity jiné. Modus i medián této otázky činí hodnotu 4, tedy odpověď „Spíše nesouhlasím“. 42 % respondentů je spokojeno s možnostmi kariérního růstu, 43 % v tomto směru vidí rezervy. Modus u této otázky je 4, čili odpověď „Spíše nesouhlasím“, medián 3, tedy odpověď „Nevím“.

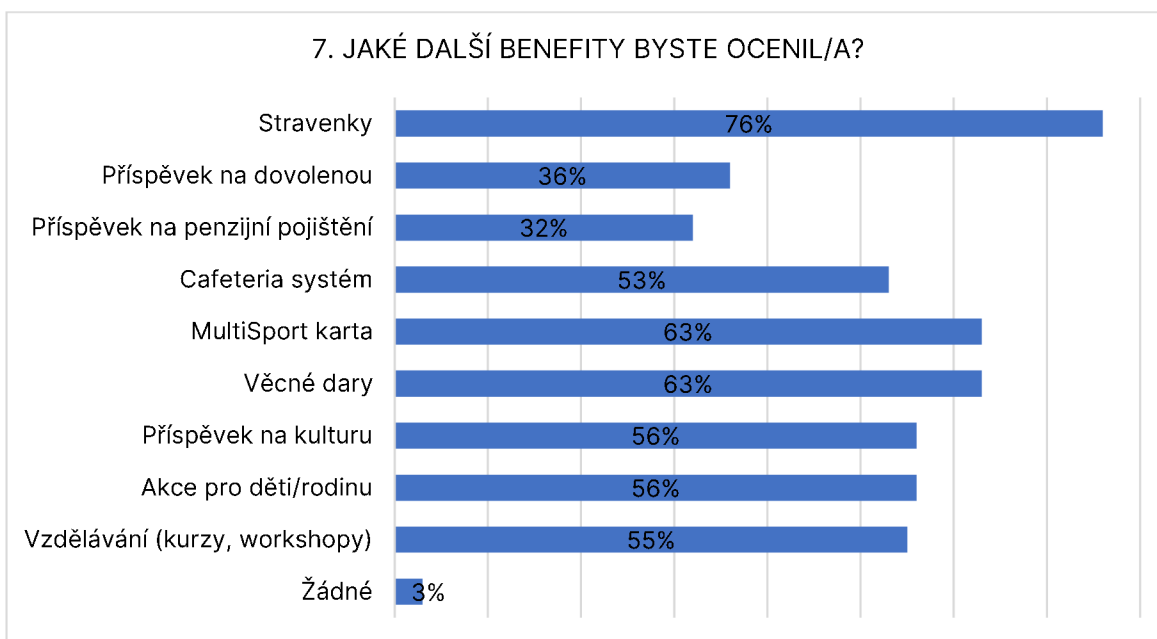
Na obrázku 10 je možné vidět odpovědi na šestou otázku dotazníku. Ta se zaměstnanců tázala na benefity, kterých se jim v jejich zaměstnání dostává.



Obrázek 10: Současné benefity zaměstnanců
Zdroj: vlastní

Téměř všem respondentům, 97 %, se dostává nápojů zdarma na směně. 93 % dotazovaných má nárok na slevu sortimentu McDonald's, pokud jsou zrovna na směně. 78 % odpovídajících je majitelem Benefit Card, kde mají rovněž slevu na vybrané produkty značky McDonald's. 27 % respondentů odpovědělo, že má možnost navštěvovat firemní akce. 19 % účastníků dotazníkového šetření odpovědělo, že se jim dostává vzdělávacích aktivit. Pouze 10 % dotazovaných vlastní MultiSport kartu.

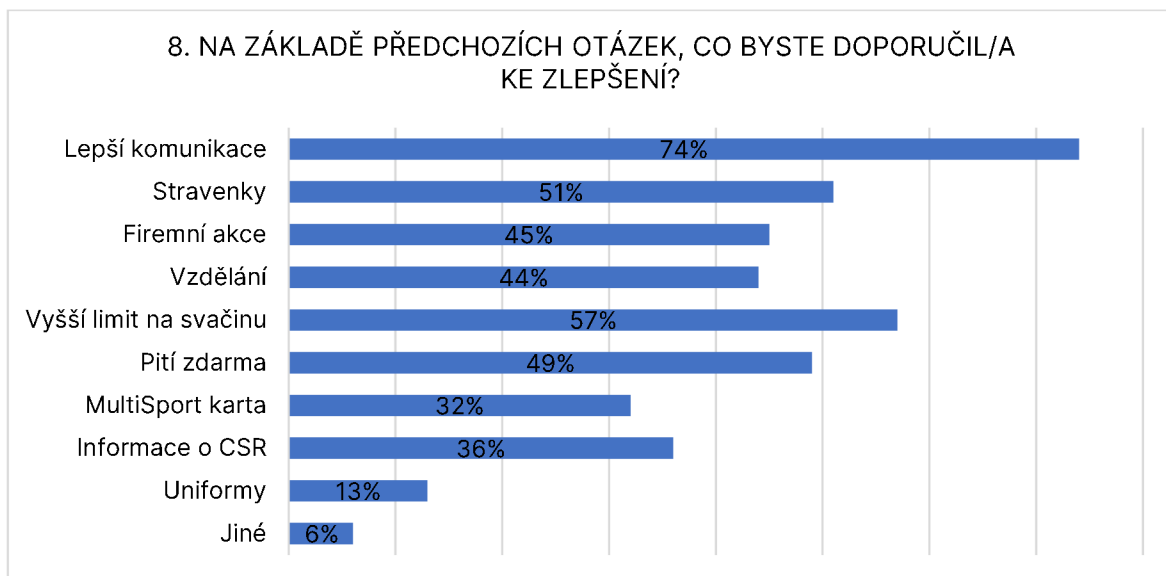
Sedmá otázka od zaměstnanců zjišťovala benefity, které by ocenili (viz obrázek 11).



Obrázek 11: Benefity, které by zaměstnanci ocenili
Zdroj: vlastní

Na obrázku 11 je možné vidět, že nejvíce respondentů, 76 %, by mělo zájem o stravenky. Na dalších příčkách se umístila MultiSport karta a věcné dary. Dále by odpovídající zaměstnanci měli zájem o příspěvek na kulturu, akce pro děti a rodinu, vzdělávací aktivity a Cafeteria systém. Přes 30 % účastníků dotazníkového šetření by uvítalo také příspěvek na dovolenou či příspěvek na penzijní pojištění.

Osmá otázka měla za cíl zjistit od respondentů, co by na základě předchozích otázek doporučili vedením restaurací ke zlepšení. Aby zaměstnanci nebyli příliš limitováni a ovlivňováni předepsanými možnostmi, jednalo se o otevřenou otázku. V odpovědích respondentů autorka hledala průniky a z nejčastějších odpovědí vytvořila sloupcový graf. Názory odpovídajících zaměstnanců je možné vidět na obrázku 12.



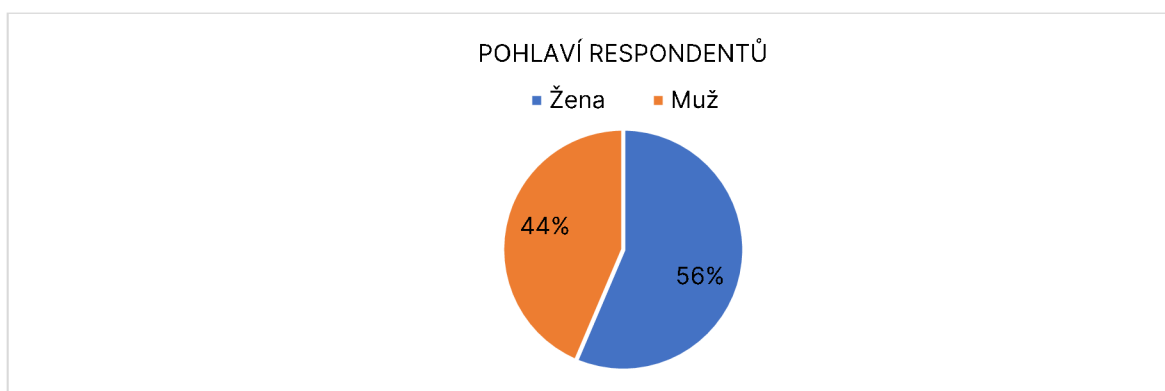
Obrázek 12: Doporučení zaměstnanců
Zdroj: vlastní

Téměř tři čtvrtiny odpovídajících pracovníků uvedlo, že jejich nadřízení by měli zlepšit svoji komunikaci s nimi. Nejčastěji se jednalo o chování crew trenérů, manažerů, některých asistentů či jednoho z pěti vedoucích. Mnoho zaměstnanců psalo do odpovědí již zmiňované benefity. Ty se týkaly především vyššího limitu na svačinu, pití zdarma v práci celou směnu, zavedení stravenek, pořádání více firemních akcí, více vzdělávacích aktivit či zavedení MultiSport karet pro více zaměstnanců. 36 % respondentů by uvítalo informace o CSR, kterým se jich téměř nedostává. 13 % odpovídajících zaměstnanců uvedlo, že by chtěli uniformy z lepšího materiálu. Mezi odpověďmi „Jiné“ se vyskytovaly ještě fráze jako „zapojení supervizorů do provozu restaurace“, „více zaměstnanců na směně“ či „výpověď pro nepřízpůsobivé jedince“.

5.3 Charakteristika respondentů

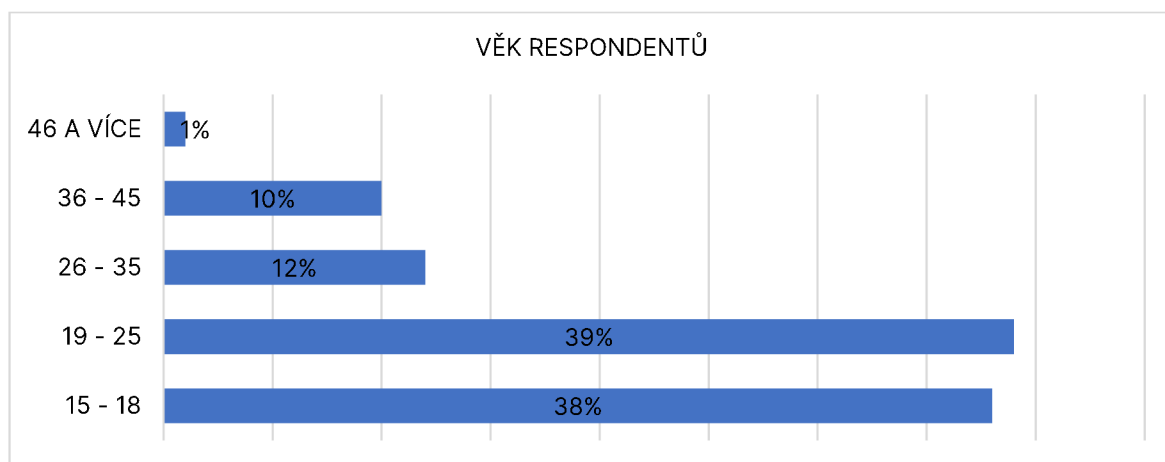
Jak již bylo zmíněno, proběhl vyčerpávající výzkum mezi zaměstnanci McDonald's v libereckém a mladoboleslavském regionu, což znamená, že byl osloven celý základní soubor. Dotazník vyplnilo 307 respondentů z 380 zaměstnanců společnosti Meki s.r.o., tedy necelých 81 %.

V rámci vyplněných dotazníků bylo z celkového počtu respondentů 56 % žen a 44 % mužů, jak je vidět na obrázku 13.



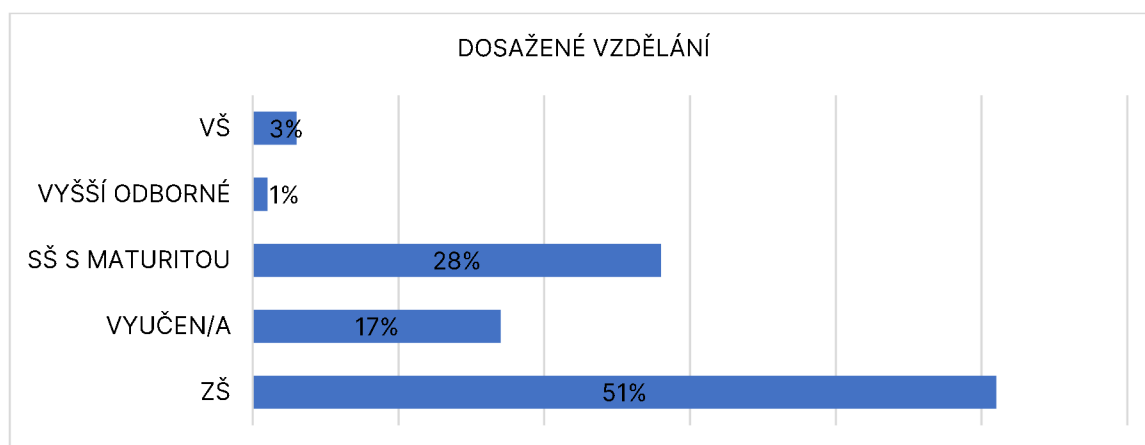
Obrázek 13: Struktura respondentů dle pohlaví
Zdroj: vlastní

Na obrázku 14 lze najít věkové rozmezí respondentů. Nejvíce vyplněných dotazníků poskytla věková kategorie 15–18 a 19–25 let, a to z toho důvodu, že ve společnosti McDonald's pracují převážně studenti, kteří tuto práci mají jako brigádu při studiu střední či vysoké školy.



Obrázek 14: Struktura respondentů dle věku
Zdroj: vlastní

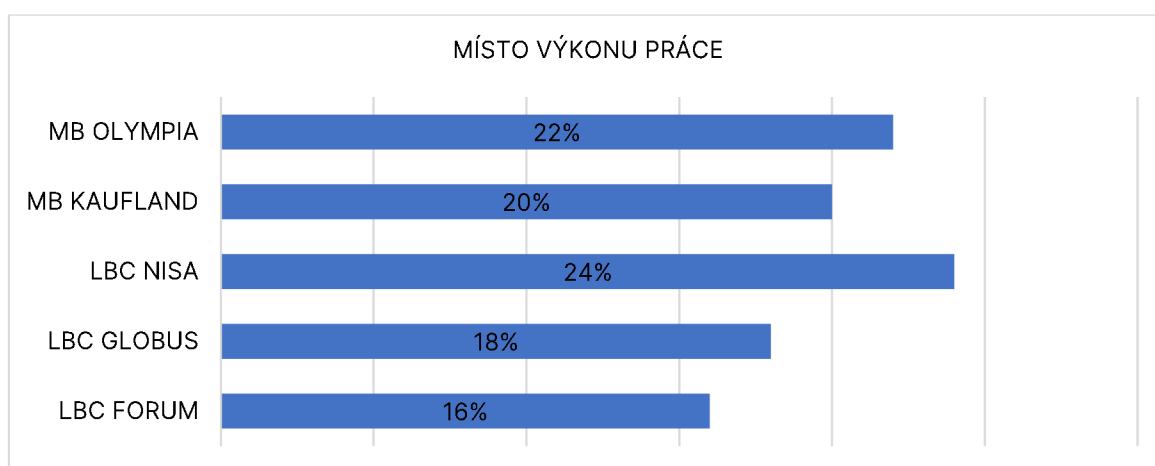
Věk respondentů se promítá rovněž do dosaženého vzdělání respondentů. Jak je možné vidět také na obrázku 15. Výsledek odpovědí říká, že nejvyšší dosažené vzdělání respondentů je z 50 % základní škola, 17 % respondentů je majitelem výučního listu, 28 % vystudovalo střední školu s maturitou a pouze 1 % má vyšší odborné vzdělání. 9 respondentů (5 %) odpovědělo, že vystudovali vysokou školu, z čehož všichni pracují na pozici manažera, asistenta či vedoucího restaurace.



Obrázek 15: Struktura respondentů dle vzdělání

Zdroj: vlastní

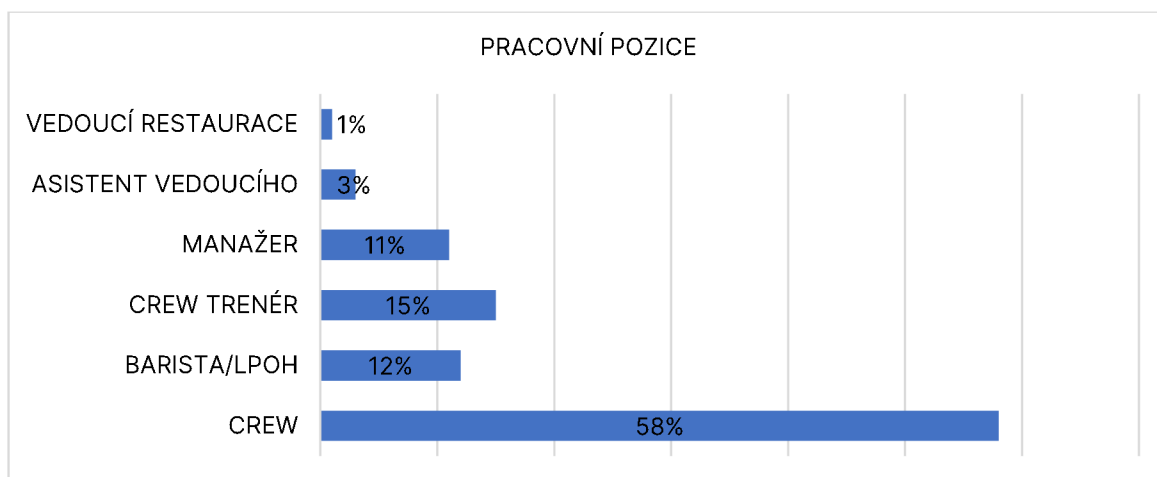
Nejvíce respondentů, konkrétně 24 %, pracuje na restauraci v Liberci u OC Nisa. Následně s klesající tendencí po 2 % je četnost zaměstnaných respondentů v tomto pořadí – McDonald's Mladá Boleslav u OC Olympia, McD Liberec u hypermarketu Globus, McD Mladá Boleslav u hypermarketu Kaufland a McD Liberec v OC Forum (viz obrázek 16). Toto pořadí rovněž odpovídá počtu zaměstnanců v restauracích.



Obrázek 16: Struktura respondentů dle místa výkonu práce

Zdroj: vlastní

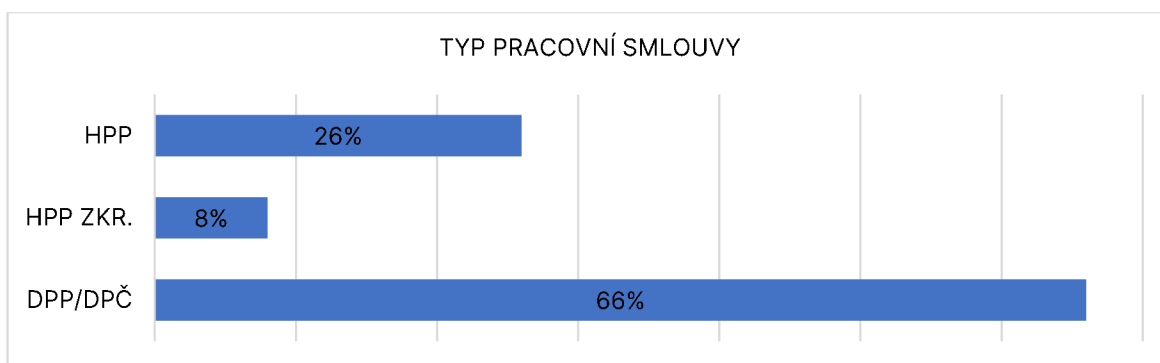
Co se pracovní pozice týče, jak ukazuje obrázek 17, 58 % respondentů pracuje v restauracích na pozici crew (ať už crew v tréninku, tak zkušený crew ovládající všechna stanoviště), 12 % na pozicích specialisty zákaznické péče (baristy či lídra péče o hosty), 15 % respondentů jsou crew trenéři, 11 % manažeři, 3 % asistenti vedoucích a samozřejmě 1 % (5 respondentů) pracuje na pozici vedoucího restaurace.



Obrázek 17: Struktura respondentů dle pracovní pozice

Zdroj: vlastní

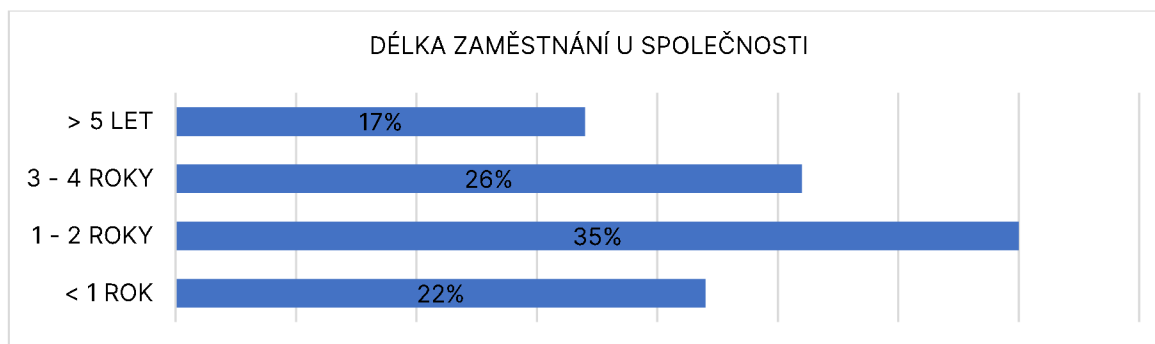
Již zmiňované věkové rozmezí se rovněž promítá do výsledku otázky na obrázku 18, kde je možné vidět, že na dohodu o provedení činnosti či dohodu o provedení práce pracuje ve společnosti 66 % zaměstnanců. Kdežto na hlavní pracovní poměr je zaměstnáno 34 % zaměstnanců, z čehož 8 % na plný zkrácený úvazek.



Obrázek 18: Struktura respondentů dle pracovní smlouvy

Zdroj: vlastní

Poslední otázka dotazníku se zaměřovala na délku zaměstnání ve společnosti McDonald's, viz obrázek 19.



Obrázek 19: Struktura respondentů dle délky zaměstnání
Zdroj: vlastní

Nejvíce respondentů, konkrétně 35 %, pracuje ve společnosti 1-2 roky. Dále 26 % respondentů pracuje u McDonald's 3-4 roky, 22 % méně než 1 rok. Nejméně respondentů (17 %) pracuje ve firmě více než 5 let. Ve většině těchto případů jde o zaměstnance na plný úvazek. Pouze pár respondentů je takových, že se jedná o zaměstnance na DPP/DPČ, a přitom po celou dobu zaměstnání studují střední a vysokou školu.

5.4 Vyhodnocení hypotéz

Jak již bylo zmíněno, k vyhodnocení hypotéz autorka využila Pearsonův chí-kvadrát test. Nejprve byly sestaveny kontingenční tabulky s daty, které byly k vyhodnocení hypotéz potřeba. Z nich následně v programu Statistica byla vypočtena p-hodnota, jejíž výsledek říká, zda se nulová hypotéza potvrdila či nikoliv. Tato hodnota se porovnává s hladinou významnosti, která byla stanovena na 5 %.

Hypotézy byly stanovovány pro otázky č. 1 a 5 v souvislosti s demografickými údaji respondentů, tedy pohlavím respondentů, věkem, vzděláním, místem výkonu práce, pracovní pozicí, typem pracovní smlouvy a délkou zaměstnání u společnosti McDonald's. Čili hypotézy zní následovně:

- H_0 : Neexistuje závislost mezi znalostí pojmu CSR a respondentovým pohlavím/ věkem/ vzděláním/ místem výkonu práce/ pracovní pozicí/ typem pracovní smlouvy/ délkou zaměstnání.
- H_1 : non H_0

V tabulkách níže jsou uvedeny pouze výsledky, které vyšly tím způsobem, že vyvrátily nulovou hypotézu a potvrdily H_1 , tedy demografický údaj má souvislost s odpověďmi respondentů. Ostatní tabulky kvůli přehlednosti nejsou v práci uvedeny. Některé kategorie z demografických údajů byly sloučeny z důvodu nízkého počtu respondentů. Jedná se o sloučení věkových kategorií 36–45 let a 46 a více let, vysokoškolského a vyššího odborného vzdělání, pozic Barista a LPOH a pozic vedoucí a asistent vedoucího.

Jak je možné vidět v tabulce 7, byla prokázána souvislost mezi znalostí pojmu CSR a věkem respondentů.

Tabulka 7: Souvislost mezi otázkou 1 a pohlavím respondentů

| | Ano | Ne | Celkem |
|----------------------|------------|-----------|---------------|
| 15 – 18 let | 51 | 65 | 116 |
| % | 44 | 56 | |
| 19 – 25 let | 77 | 42 | 119 |
| % | 65 | 35 | |
| 26 – 35 let | 24 | 13 | 37 |
| % | 65 | 35 | |
| 36 a více let | 16 | 19 | 35 |
| % | 46 | 54 | |
| Celkem | 168 | 139 | 307 |

Pearson Chi-square: 12,8868, df=3, p=0,004890

Zdroj: vlastní

Tabulka 8 ukazuje závislost znalosti pojmu s dosaženým vzděláním.

Tabulka 8: Souvislost mezi otázkou 1 a vzděláním respondentů

| | Ano | Ne | Celkem |
|------------------------|------------|-----------|---------------|
| ZŠ | 77 | 81 | 158 |
| % | 49 | 51 | |
| Střední odborné | 27 | 25 | 52 |
| % | 52 | 48 | |
| SŠ s maturitou | 55 | 30 | 85 |
| % | 65 | 35 | |
| VŠ | 9 | 3 | 12 |
| % | 75 | 25 | |
| Celkem | 168 | 139 | 307 |

Pearson Chi-square: 7,86187, df=3, p=0,048960

Zdroj: vlastní

Tabulka 9 znázorňuje závislost znalosti pojmu s místem výkonu práce.

Tabulka 9: Souvislost mezi otázkou 1 a místem výkonu práce respondentů

| | Ano | Ne | Celkem |
|---------------------------|-----|-----|--------|
| McD Liberec Globus | 25 | 30 | 55 |
| % | 45 | 55 | |
| McD Liberec Nisa | 37 | 36 | 73 |
| % | 51 | 49 | |
| McD Liberec Forum | 25 | 26 | 51 |
| % | 49 | 51 | |
| McD MB Kaufland | 31 | 28 | 59 |
| % | 53 | 47 | |
| McD MB Olympia | 50 | 19 | 69 |
| % | 72 | 28 | |
| Celkem | 168 | 139 | 307 |

Pearson Chi-square: 11,9350, df=4, p=0,017846

Zdroj: vlastní

Tabulka 10 ukazuje závislost znalosti pojmu CSR s pracovní pozicí respondentů.

Tabulka 10: Souvislost mezi otázkou 1 a pracovní pozicí respondentů

| | Ano | Ne | Celkem |
|---------------------------|-----|-----|--------|
| Crew | 88 | 90 | 178 |
| % | 49 | 51 | |
| Barista + LPOH | 18 | 19 | 37 |
| % | 49 | 51 | |
| Crew trenér | 27 | 19 | 46 |
| % | 59 | 41 | |
| Manažer | 26 | 7 | 33 |
| % | 79 | 21 | |
| Asistent + vedoucí | 9 | 4 | 13 |
| % | 69 | 31 | |
| Celkem | 168 | 139 | 307 |

Pearson Chi-square: 11,6680, df=4, p=0,020004

Zdroj: vlastní

Poslední souvislost, která byla prokázána se znalostí pojmu CSR znázorňuje tabulka 11. Spojitost byla prokázána s délkou zaměstnání respondentů u McDonald's.

Tabulka 11: Souvislost mezi otázkou 1 a délkou zaměstnání respondentů u McD

| | Ano | Ne | Celkem |
|-----------------------|-----|-----|--------|
| Méně než rok | 28 | 40 | 68 |
| % | 41 | 59 | |
| 1 – 2 roky | 55 | 51 | 106 |
| % | 52 | 48 | |
| 3 – 4 roky | 50 | 31 | 81 |
| % | 62 | 38 | |
| Více než 5 let | 35 | 17 | 52 |
| % | 67 | 33 | |
| Celkem | 168 | 139 | 307 |

Pearson Chi-square: 10,3087, df=3, p=0,016120

Zdroj: vlastní

Další hypotézy se zaměřovaly na oblasti z otázky č. 5, tedy na spokojenost zaměstnanců s jednotlivými oblastmi v jejich restauracích. Hypotézy se opět týkaly spojitosti mezi odpověďmi účastníků dotazníkového šetření a demografickými či pracovními údaji. Znějí obdobně jako v předchozím případě u otázky č. 1:

- H_0 : Neexistuje závislost mezi spokojeností a respondentovým pohlavím/ věkem/ vzděláním/ místem výkonu práce/ pracovní pozicí/ typem pracovní smlouvy/ délkou zaměstnání.
- H_1 : non H_0

Rovněž jsou uvedeny pouze tabulky s takovými výsledky, jež potvrzují závislost mezi odpovědí respondenta a demografickým či pracovním údajem. Výsledky, kde se souvislost neprokázala, nejsou z důvodu přehlednosti v práci uvedeny. Pro lepší orientaci v práci je zde uvedeno znění páté otázky dotazníku, resp. sedmi podotázek, se kterými vyhodnocení hypotéz souvisí:

- 5a. Jsem spokojený/á se svým pracovním kolektivem.
- 5b. Jsem spokojený/á s jednáním a přístupem svého nadřízeného.
- 5c. Jsem spokojený/á s pracovním prostředím (atmosféra na směnách apod.).
- 5d. Mám všechny potřebné materiály k tomu, abych odváděl/a svou práci dobře.
- 5e. Jsem spokojený/á se svou mzdou.
- 5f. Jsem spokojený/á se svými benefity.
- 5g. Jsem spokojený/á s možnostmi kariérního růstu.

Legenda ke sloupcům tabulek je následující: A = Naprosto souhlasím, B = Spíše souhlasím, C = Nevím, D = Spíše nesouhlasím, E = Naprosto nesouhlasím.

Tabulky 12-14 ukazují souvislost mezi spokojeností s pracovním kolektivem a demografickými údaji respondentů. V této podotázce se ukázala souvislost s restaurací, ve které zaměstnanci pracují, s jejich pracovní pozicí a s délkou zaměstnání ve společnosti McDonald's.

Tabulka 12: Souvislost mezi otázkou 5a a místem výkonu práce respondenta

| | A | B | C | D | E | Celkem |
|---------------------------|----|-----|----|----|---|--------|
| McD Liberec Globus | 6 | 40 | 3 | 6 | 0 | 55 |
| % | 11 | 73 | 5 | 11 | 0 | |
| McD Liberec Nisa | 10 | 45 | 4 | 13 | 1 | 73 |
| % | 14 | 62 | 5 | 18 | 1 | |
| McD Liberec Forum | 19 | 24 | 1 | 6 | 1 | 51 |
| % | 37 | 47 | 2 | 12 | 2 | |
| McD MB Kaufland | 9 | 29 | 5 | 16 | 0 | 59 |
| % | 15 | 49 | 9 | 27 | 0 | |
| McD MB Olympia | 7 | 53 | 3 | 6 | 0 | 69 |
| % | 10 | 77 | 4 | 9 | 0 | |
| Celkem | 51 | 191 | 16 | 47 | 2 | 307 |

Pearson Chi-square: 37,4043, df=16, p=0,001842

Zdroj: vlastní

Tabulka 13: Souvislost mezi otázkou 5a a pracovní pozicí respondentů

| | A | B | C | D | E | Celkem |
|---------------------------|----|-----|----|----|---|--------|
| Crew | 26 | 117 | 9 | 24 | 2 | 178 |
| % | 15 | 66 | 5 | 13 | 1 | |
| Barista + LPOH | 8 | 20 | 3 | 6 | 0 | 37 |
| % | 22 | 54 | 8 | 16 | 0 | |
| Crew trenér | 12 | 31 | 1 | 2 | 0 | 46 |
| % | 26 | 68 | 2 | 4 | 0 | |
| Manažer | 2 | 16 | 3 | 12 | 0 | 33 |
| % | 6 | 49 | 9 | 36 | 0 | |
| Asistent + vedoucí | 3 | 7 | 0 | 3 | 0 | 13 |
| % | 23 | 54 | 0 | 23 | 0 | |
| Celkem | 51 | 191 | 16 | 47 | 2 | 307 |

Pearson Chi-square: 26,6918, df=16, p=0,045058

Zdroj: vlastní

Tabulka 14: Souvislost mezi otázkou 5a a délkou zaměstnání respondentů u McD

| | A | B | C | D | E | Celkem |
|-----------------------|----|-----|----|----|---|--------|
| Méně než rok | 14 | 35 | 5 | 12 | 2 | 68 |
| % | 21 | 51 | 7 | 18 | 3 | |
| 1 – 2 roky | 16 | 73 | 5 | 12 | 0 | 106 |
| % | 15 | 69 | 5 | 11 | 0 | |
| 3 – 4 roky | 11 | 60 | 4 | 6 | 0 | 81 |
| % | 14 | 74 | 5 | 7 | 0 | |
| Více než 5 let | 10 | 23 | 2 | 17 | 0 | 52 |
| % | 19 | 44 | 4 | 33 | 0 | |
| Celkem | 51 | 191 | 16 | 47 | 2 | 307 |

Pearson Chi-square: 30,7935, df=12, p=0,002120

Zdroj: vlastní

V tabulkách 15 a 16 je možné vidět souvislost mezi spokojeností s jednáním a přístupem svého nadřízeného a demografickými údaji účastníků dotazníkového šetření. U této podotázky byla zjištěna závislost mezi spokojeností s nadřízeným a s místem výkonu práce a s typem pracovní smlouvy.

Tabulka 15: Souvislost mezi otázkou 5b a místem výkonu práce respondentů

| | A | B | C | D | E | Celkem |
|---------------------------|----|----|----|-----|----|--------|
| McD Liberec Globus | 3 | 19 | 4 | 26 | 3 | 55 |
| % | 6 | 34 | 7 | 47 | 6 | |
| McD Liberec Nisa | 10 | 21 | 5 | 25 | 12 | 73 |
| % | 14 | 29 | 7 | 34 | 16 | |
| McD Liberec Forum | 16 | 15 | 6 | 7 | 7 | 51 |
| % | 31 | 29 | 12 | 14 | 14 | |
| McD MB Kaufland | 10 | 17 | 1 | 16 | 15 | 59 |
| % | 17 | 29 | 2 | 27 | 25 | |
| McD MB Olympia | 9 | 23 | 2 | 31 | 4 | 69 |
| % | 13 | 33 | 3 | 45 | 6 | |
| Celkem | 48 | 95 | 18 | 105 | 41 | 307 |

Pearson Chi-square: 43,6428, df=16, p=0,000224

Zdroj: vlastní

Tabulka 16: Souvislost mezi otázkou 5b a typem pracovní smlouvy respondentů

| | A | B | C | D | E | Celkem |
|---------------------|----|----|----|-----|----|--------|
| DPP/DPČ | 22 | 68 | 14 | 68 | 29 | 201 |
| % | 11 | 34 | 7 | 34 | 14 | |
| HPP zkrácený | 10 | 8 | 0 | 5 | 2 | 25 |
| % | 40 | 32 | 0 | 20 | 8 | |
| HPP | 16 | 19 | 4 | 32 | 10 | 81 |
| % | 20 | 23 | 5 | 40 | 12 | |
| Celkem | 48 | 95 | 18 | 105 | 41 | 307 |

Pearson Chi-square: 20,1368, df=8, p=0,009836

Zdroj: vlastní

Tabulky 17 a 18 ukazují souvislost mezi spokojeností s pracovním prostředím (atmosférou na směnách apod.) a demografickými údaji respondentů. Stejně jako u předchozí oblasti v restauracích McDonald's, i u této podotázky byla zjištěna závislost mezi spokojeností s pracovním prostředím a restaurací, kde respondenti pracují, a typem jejich pracovní smlouvy.

Tabulka 17: Souvislost mezi otázkou 5c a místem výkonu práce respondentů

| | A | B | C | D | E | Celkem |
|---------------------------|----|-----|----|----|---|--------|
| McD Liberec Globus | 2 | 37 | 3 | 13 | 0 | 55 |
| % | 4 | 67 | 5 | 24 | 0 | |
| McD Liberec Nisa | 7 | 40 | 3 | 22 | 1 | 73 |
| % | 10 | 55 | 4 | 30 | 1 | |
| McD Liberec Forum | 18 | 23 | 3 | 6 | 1 | 51 |
| % | 35 | 45 | 6 | 12 | 2 | |
| McD MB Kaufland | 8 | 27 | 5 | 17 | 2 | 59 |
| % | 14 | 46 | 8 | 29 | 3 | |
| McD MB Olympia | 3 | 46 | 8 | 12 | 0 | 69 |
| % | 4 | 67 | 12 | 17 | 0 | |
| Celkem | 38 | 173 | 22 | 70 | 4 | 307 |

Pearson Chi-square: 47,3389, df=16, p=0,000060

Zdroj: vlastní

Tabulka 18: Souvislost mezi otázkou 5c a typem pracovní smlouvy respondentů

| | A | B | C | D | E | Celkem |
|---------------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------|
| DPP/DPČ | 24 | 117 | 12 | 45 | 3 | 201 |
| % | 12 | 58 | 6 | 22 | 2 | |
| HPP zkrácený | 7 | 9 | 5 | 3 | 1 | 25 |
| % | 28 | 36 | 20 | 12 | 4 | |
| HPP | 7 | 47 | 5 | 22 | 0 | 81 |
| % | 9 | 58 | 6 | 27 | 0 | |
| Celkem | 38 | 173 | 22 | 70 | 4 | 307 |

Pearson Chi-square: 18,6091, df=8, p=0,017103

Zdroj: vlastní

V tabulkách 19-23 je možné vidět souvislost mezi názorem, zda mají zaměstnanci veškeré potřebné materiály/instrukce k tomu, aby mohli odvádět dobře svou práci, a demografickými údaji účastníků dotazníkového šetření. U názoru, zda zaměstnanci McDonald's mají veškeré potřebné informace k tomu, aby odváděli svou práci dobře, existuje souvislost s věkem respondentů, s místem výkonu práce, s pracovní pozicí, s typem pracovní smlouvy a s délkou zaměstnání u McDonald's.

Tabulka 19: Souvislost mezi otázkou 5d a věkem respondentů

| | A | B | C | D | E | Celkem |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------|
| 15 – 18 let | 33 | 30 | 13 | 37 | 3 | 116 |
| % | 28 | 26 | 11 | 32 | 3 | |
| 19 – 25 let | 18 | 46 | 5 | 48 | 2 | 119 |
| % | 15 | 39 | 4 | 40 | 2 | |
| 26 – 35 let | 12 | 16 | 1 | 8 | 0 | 37 |
| % | 32 | 43 | 3 | 22 | 0 | |
| 36 a více let | 11 | 17 | 1 | 6 | 0 | 35 |
| % | 31 | 49 | 3 | 17 | 0 | |
| Celkem | 74 | 109 | 20 | 99 | 5 | 307 |

Pearson Chi-square: 26,8688, df=12, p=0,008076

Zdroj: vlastní

Tabulka 20: Souvislost mezi otázkou 5d a místem výkonu práce respondentů

| | A | B | C | D | E | Celkem |
|---------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------|
| McD Liberec Globus | 12 | 17 | 3 | 22 | 1 | 55 |
| % | 22 | 31 | 5 | 40 | 2 | |
| McD Liberec Nisa | 14 | 31 | 3 | 2 | 2 | 73 |
| % | 19 | 42 | 4 | 32 | 3 | |
| McD Liberec Forum | 24 | 13 | 4 | 8 | 2 | 51 |
| % | 47 | 25 | 8 | 16 | 4 | |
| McD MB Kaufland | 13 | 28 | 5 | 13 | 0 | 59 |
| % | 22 | 47 | 9 | 22 | 0 | |
| McD MB Olympia | 11 | 20 | 5 | 33 | 0 | 69 |
| % | 16 | 29 | 7 | 48 | 0 | |
| Celkem | 74 | 109 | 20 | 99 | 5 | 307 |

Pearson Chi-square: 38,0377, df=16, p=0,001497

Zdroj: vlastní

Tabulka 21: Souvislost mezi otázkou 5d a pracovní pozicí respondentů

| | A | B | C | D | E | Celkem |
|---------------------------|----|-----|----|----|---|--------|
| Crew | 37 | 50 | 16 | 71 | 4 | 178 |
| % | 21 | 28 | 9 | 40 | 2 | |
| Barista + LPOH | 12 | 12 | 1 | 11 | 1 | 37 |
| % | 32 | 32 | 3 | 30 | 3 | |
| Crew trenér | 13 | 27 | 2 | 4 | 0 | 46 |
| % | 28 | 59 | 4 | 9 | 0 | |
| Manažer | 8 | 13 | 1 | 11 | 0 | 33 |
| % | 24 | 40 | 3 | 33 | 0 | |
| Asistent + vedoucí | 4 | 7 | 0 | 2 | 0 | 13 |
| % | 31 | 54 | 0 | 15 | 0 | |
| Celkem | 74 | 109 | 20 | 99 | 5 | 307 |

Pearson Chi-square: 32,4774, df=16, p=0,008669

Zdroj: vlastní

Tabulka 22: Souvislost mezi otázkou 5d a typem pracovní smlouvy respondentů

| | A | B | C | D | E | Celkem |
|---------------------|----|-----|----|----|---|--------|
| DPP/DPČ | 38 | 6 | 18 | 76 | 3 | 201 |
| % | 19 | 33 | 9 | 38 | 1 | |
| HPP zkrácený | 12 | 9 | 1 | 2 | 1 | 25 |
| % | 48 | 36 | 4 | 8 | 4 | |
| HPP | 24 | 34 | 1 | 21 | 1 | 81 |
| % | 30 | 42 | 1 | 26 | 1 | |
| Celkem | 74 | 109 | 20 | 99 | 5 | 307 |

Pearson Chi-square: 24,5632, df=8, p=0,001844

Zdroj: vlastní

Tabulka 23: Souvislost mezi otázkou 5d a délkou zaměstnání respondentů u McD

| | A | B | C | D | E | Celkem |
|-----------------------|----|-----|----|----|---|--------|
| Méně než rok | 18 | 15 | 7 | 25 | 3 | 68 |
| % | 27 | 22 | 10 | 37 | 4 | |
| 1 – 2 roky | 26 | 33 | 7 | 38 | 2 | 106 |
| % | 24 | 31 | 7 | 36 | 2 | |
| 3 – 4 roky | 13 | 38 | 4 | 26 | 0 | 81 |
| % | 16 | 47 | 5 | 32 | 0 | |
| Více než 5 let | 17 | 23 | 2 | 10 | 0 | 52 |
| % | 33 | 44 | 4 | 19 | 0 | |
| Celkem | 74 | 109 | 20 | 99 | 5 | 307 |

Pearson Chi-square: 23,4578, df=12, p=0,024093

Zdroj: vlastní

Tabulky 24-27 ukazují souvislost mezi spokojeností se mzdou a demografickými údaji respondentů. Závislost byla zjištěna u spokojenosti se mzdou a pohlavím respondentů, jejich věkem, typem pracovní smlouvy a délkou zaměstnání u McD.

Tabulka 24: Souvislost mezi otázkou 5e a pohlavím respondentů

| | A | B | C | D | E | Celkem |
|---------------|----|-----|----|----|---|--------|
| Muži | 22 | 85 | 12 | 12 | 3 | 134 |
| % | 16 | 64 | 9 | 9 | 2 | |
| Ženy | 14 | 101 | 22 | 32 | 4 | 173 |
| % | 8 | 58 | 13 | 19 | 2 | |
| Celkem | 36 | 186 | 34 | 44 | 7 | 307 |

Pearson Chi-square: 10,5448, df=4, p=0,032191

Zdroj: vlastní

Tabulka 25: Souvislost mezi otázkou 5e a věkem respondentů

| | A | B | C | D | E | Celkem |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------|
| 15 – 18 let | 15 | 70 | 11 | 15 | 5 | 116 |
| % | 13 | 60 | 10 | 13 | 4 | |
| 19 – 25 let | 11 | 85 | 10 | 12 | 1 | 119 |
| % | 9 | 72 | 8 | 10 | 1 | |
| 26 – 35 let | 6 | 16 | 6 | 8 | 1 | 37 |
| % | 16 | 43 | 16 | 22 | 3 | |
| 36 a více let | 4 | 15 | 7 | 9 | 0 | 35 |
| % | 11 | 43 | 20 | 26 | 0 | |
| Celkem | 36 | 186 | 34 | 44 | 7 | 307 |

Pearson Chi-square: 22,0020, df=12, p=0,037512

Zdroj: vlastní

Tabulka 26: Souvislost mezi otázkou 5e a typem pracovní smlouvy respondentů

| | A | B | C | D | E | Celkem |
|---------------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------|
| DPP/DPČ | 18 | 139 | 18 | 21 | 5 | 201 |
| % | 9 | 69 | 9 | 10 | 3 | |
| HPP zkrácený | 5 | 10 | 3 | 5 | 2 | 25 |
| % | 20 | 40 | 12 | 20 | 8 | |
| HPP | 13 | 37 | 13 | 18 | 0 | 81 |
| % | 16 | 46 | 16 | 22 | 0 | |
| Celkem | 36 | 186 | 34 | 44 | 7 | 307 |

Pearson Chi-square: 25,5331, df=8, p=0,001263

Zdroj: vlastní

Tabulka 27: Souvislost mezi otázkou 5e a délkou zaměstnání respondentů u McD

| | A | B | C | D | E | Celkem |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------|
| Méně než rok | 10 | 32 | 11 | 12 | 3 | 68 |
| % | 15 | 47 | 16 | 18 | 4 | |
| 1 – 2 roky | 9 | 70 | 8 | 16 | 3 | 106 |
| % | 8 | 66 | 8 | 15 | 3 | |
| 3 – 4 roky | 5 | 55 | 12 | 9 | 0 | 81 |
| % | 6 | 68 | 15 | 11 | 0 | |
| Více než 5 let | 12 | 29 | 3 | 7 | 1 | 52 |
| % | 23 | 56 | 6 | 13 | 2 | |
| Celkem | 36 | 186 | 34 | 44 | 7 | 307 |

Pearson Chi-square: 22,4769, df=12, p=0,032524

Zdroj: vlastní

V tabulkách 28-31 je možné vidět souvislost mezi spokojeností s benefity, kterým se zaměstnancům dostává, a demografickými údaji účastníků dotazníkového šetření. V tomto případě byla závislost zjištěna u pohlaví respondentů, místa výkonu práce, typu pracovní smlouvy a délky zaměstnání u McDonald's.

Tabulka 28: Souvislost mezi otázkou 5f a pohlavím respondentů

| | A | B | C | D | E | Celkem |
|---------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------|
| Muži | 24 | 19 | 3 | 63 | 25 | 134 |
| % | 18 | 14 | 2 | 47 | 19 | |
| Ženy | 11 | 32 | 9 | 86 | 35 | 173 |
| % | 6 | 19 | 5 | 50 | 20 | |
| Celkem | 35 | 51 | 12 | 149 | 60 | 307 |

Pearson Chi-square: 11,5920, df=4, p=0,020663

Zdroj: vlastní

Tabulka 29: Souvislost mezi otázkou 5f a místem výkonu práce respondentů

| | A | B | C | D | E | Celkem |
|---------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------|
| McD Liberec Globus | 4 | 11 | 2 | 30 | 8 | 55 |
| % | 7 | 20 | 4 | 55 | 14 | |
| McD Liberec Nisa | 5 | 9 | 0 | 38 | 21 | 73 |
| % | 7 | 12 | 0 | 52 | 29 | |
| McD Liberec Forum | 16 | 12 | 6 | 10 | 7 | 51 |
| % | 31 | 23 | 12 | 20 | 14 | |
| McD MB Kaufland | 4 | 10 | 2 | 29 | 14 | 59 |
| % | 7 | 17 | 3 | 49 | 24 | |
| McD MB Olympia | 6 | 9 | 2 | 42 | 10 | 69 |
| % | 9 | 13 | 3 | 61 | 14 | |
| Celkem | 35 | 51 | 12 | 149 | 60 | 307 |

Pearson Chi-square: 53,6147, df=16, p=0,000006

Zdroj: vlastní

Tabulka 30: Souvislost mezi otázkou 5f a typem pracovní smlouvy respondentů

| | A | B | C | D | E | Celkem |
|---------------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------|
| DPP/DPČ | 15 | 30 | 8 | 98 | 50 | 201 |
| % | 7 | 15 | 4 | 49 | 25 | |
| HPP zkrácený | 7 | 6 | 2 | 8 | 2 | 25 |
| % | 28 | 24 | 8 | 32 | 8 | |
| HPP | 13 | 15 | 2 | 43 | 8 | 81 |
| % | 16 | 19 | 2 | 53 | 10 | |
| Celkem | 35 | 51 | 12 | 149 | 60 | 307 |

Pearson Chi-square: 23,4148, df=8, p=0,002873

Zdroj: vlastní

Tabulka 31: Souvislost mezi otázkou 5f a délkou zaměstnání respondentů u McD

| | A | B | C | D | E | Celkem |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------|
| Méně než rok | 13 | 11 | 6 | 31 | 7 | 68 |
| % | 19 | 16 | 9 | 46 | 10 | |
| 1 – 2 roky | 7 | 17 | 3 | 52 | 27 | 106 |
| % | 7 | 16 | 3 | 49 | 25 | |
| 3 – 4 roky | 3 | 11 | 3 | 45 | 19 | 81 |
| % | 4 | 14 | 4 | 55 | 23 | |
| Více než 5 let | 12 | 12 | 0 | 21 | 7 | 52 |
| % | 23 | 23 | 0 | 40 | 14 | |
| Celkem | 35 | 51 | 12 | 149 | 60 | 307 |

Pearson Chi-square: 32,6266, df=12, p=0,001108

Zdroj: vlastní

Tabulky 32-36 ukazují souvislost mezi spokojeností s možnostmi kariérního růstu a demografickými údaji respondentů. Závislost byla zjištěna mezi spokojeností s možnostmi kariérního růstu a věkem respondentů, místem výkonu práce, pracovní pozicí, typem pracovní smlouvy a délkou zaměstnání respondentů u McDonald's.

Tabulka 32: Souvislost mezi otázkou 5g a věkem respondentů

| | A | B | C | D | E | Celkem |
|----------------------|----|----|----|-----|----|--------|
| 15 – 18 let | 22 | 35 | 20 | 36 | 3 | 116 |
| % | 19 | 30 | 17 | 31 | 3 | |
| 19 – 25 let | 8 | 27 | 18 | 53 | 13 | 119 |
| % | 7 | 23 | 15 | 44 | 11 | |
| 26 – 35 let | 8 | 11 | 5 | 11 | 2 | 37 |
| % | 22 | 30 | 13 | 30 | 5 | |
| 36 a více let | 7 | 10 | 3 | 15 | 0 | 35 |
| % | 20 | 29 | 8 | 43 | 0 | |
| Celkem | 45 | 83 | 46 | 115 | 18 | 307 |

Pearson Chi-square: 24,4008, df=12, p=0,017942

Zdroj: vlastní

Tabulka 33: Souvislost mezi otázkou 5g a místem výkonu práce respondentů

| | A | B | C | D | E | Celkem |
|---------------------------|----|----|----|-----|----|--------|
| McD Liberec Globus | 7 | 18 | 5 | 21 | 4 | 55 |
| % | 13 | 33 | 9 | 38 | 7 | |
| McD Liberec Nisa | 6 | 16 | 8 | 35 | 8 | 73 |
| % | 8 | 22 | 11 | 48 | 11 | |
| McD Liberec Forum | 17 | 16 | 8 | 6 | 4 | 51 |
| % | 33 | 31 | 16 | 12 | 8 | |
| McD MB Kaufland | 8 | 18 | 16 | 17 | 0 | 59 |
| % | 14 | 30 | 27 | 29 | 0 | |
| McD MB Olympia | 7 | 15 | 9 | 36 | 2 | 69 |
| % | 10 | 22 | 13 | 52 | 3 | |
| Celkem | 45 | 83 | 46 | 115 | 18 | 307 |

Pearson Chi-square: 50,6580, df=16, p=0,000018

Zdroj: vlastní

Tabulka 34: Souvislost mezi otázkou 5g a pracovní pozicí respondentů

| | A | B | C | D | E | Celkem |
|---------------------------|----|----|----|-----|----|--------|
| Crew | 20 | 40 | 27 | 77 | 14 | 178 |
| % | 11 | 23 | 15 | 43 | 8 | |
| Barista + LPOH | 8 | 7 | 8 | 11 | 3 | 37 |
| % | 22 | 18 | 22 | 30 | 8 | |
| Crew trenér | 6 | 23 | 5 | 12 | 0 | 46 |
| % | 13 | 50 | 11 | 26 | 0 | |
| Manažer | 5 | 10 | 5 | 12 | 1 | 33 |
| % | 15 | 30 | 15 | 37 | 3 | |
| Asistent + vedoucí | 6 | 3 | 1 | 3 | 0 | 13 |
| % | 46 | 23 | 8 | 23 | 0 | |
| Celkem | 45 | 83 | 46 | 115 | 18 | 307 |

Pearson Chi-square: 35,0067, df=16, p=0,003971

Zdroj: vlastní

Tabulka 35: Souvislost mezi otázkou 5g a typem pracovní smlouvy respondentů

| | A | B | C | D | E | Celkem |
|---------------------|----|----|----|-----|----|--------|
| DPP/DPČ | 21 | 54 | 33 | 81 | 12 | 201 |
| % | 11 | 27 | 16 | 40 | 6 | |
| HPP zkrácený | 9 | 4 | 4 | 6 | 2 | 25 |
| % | 36 | 16 | 16 | 24 | 8 | |
| HPP | 15 | 25 | 9 | 28 | 4 | 81 |
| % | 18 | 31 | 11 | 35 | 5 | |
| Celkem | 45 | 83 | 46 | 115 | 18 | 307 |

Pearson Chi-square: 15,8332, df=8, p=0,044842

Zdroj: vlastní

Tabulka 36: Souvislost mezi otázkou 5g a délkou zaměstnání respondentů u McD

| | A | B | C | D | E | Celkem |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------|
| Méně než rok | 17 | 12 | 13 | 23 | 3 | 68 |
| % | 25 | 18 | 19 | 34 | 4 | |
| 1 – 2 roky | 12 | 33 | 16 | 37 | 8 | 106 |
| % | 11 | 31 | 15 | 35 | 8 | |
| 3 – 4 roky | 4 | 23 | 13 | 36 | 5 | 81 |
| % | 5 | 28 | 16 | 45 | 6 | |
| Více než 5 let | 12 | 15 | 4 | 19 | 2 | 52 |
| % | 23 | 29 | 8 | 36 | 4 | |
| Celkem | 45 | 83 | 46 | 115 | 18 | 307 |

Pearson Chi-square: 21,8009, df=12, p=0,039828

Zdroj: vlastní

5.5 Shrnutí výsledků výzkumu

V této kapitole jsou shrnuty výsledky a vyhodnoceny dílčí cíle výzkumu. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 81 % zaměstnanců 3 libereckých a 2 mladoboleslavských poboček McDonald's spadajících pod franšizanta Ing. Radka Janalíka a společnost Meki s.r.o.

Takto zněly první čtyři dílčí cíle výzkumu:

1. Zjistit míru znalosti konceptu CSR u zaměstnanců McDonald's v Liberci a Mladé Boleslavi.
2. Zjistit souvislosti mezi znalostí pojmu CSR a demografickými či pracovními charakteristikami respondentů.
3. Ověřit popularitu jednotlivých CSR aktivit společnosti McDonald's u zaměstnanců v regionu.
4. Zjistit způsob dozvídání se o CSR aktivitách u zaměstnanců McDonald's v regionu.

Mezi respondenty téměř polovina není obeznámena s termínem CSR, což dokazuje, že v restauracích mezi zaměstnanci CSR není příliš skloňované téma. Souvislost se znalostí pojmu CSR byla prokázána u pohlaví respondentů, jejich vzděláním, místem výkonu práce, pracovní pozicí a délkou zaměstnání u společnosti McDonald's. Tyto výsledky mimo jiné říkají, že v některých z pěti restaurací o společenských restauracích diskutují více než jinde a že čím déle zaměstnanec u McD pracuje, tím spíše je obeznámen s konceptem CSR.

Zaměstnanci jsou obeznámeni nejčastěji pouze s aktivitami, do kterých jsou přímo povinně zapojováni nebo je vidí na směnách v restauracích, tj. třídění odpadu, výběr peněz na Nadační fond Dům Ronalda McDonalda či zaměstnávání sociálně znevýhodněných pracovníků.

Po vysvětlení pojmu CSR respondentům, uvedli nejčastěji názor, že souhlasí s tím, že společnost McDonald's je společensky odpovědná, jak ve vztahu zaměstnancům, tak i k životnímu prostředí. Co se týče informovanosti o společensky odpovědných aktivitách, naprosto převažuje názor, že zaměstnanci nejsou informováni a rovněž dle jejich názoru nejsou příliš zapojováni do většiny CSR aktivit.

O CSR aktivitách společnosti McDonald's se zaměstnanci v regionu dozvídají nejčastěji od manažera restaurace, který ho s některými vybranými aktivitami v rámci tréninku musí seznámit (třídění odpadu a recyklace či výběr peněz na charitativní fond). Méně často využívaným zdrojem informací jsou sociální sítě McDonald's či ambasadora společnosti. Čtvrtina zaměstnanců se o vybraných CSR aktivitách dozvěděla také z interních materiálů, kterými se myslí především lekce virtuální reality o kuřecím a hovězím mase a welfare zvířat, jejichž maso je zpracováváno.

Níže jsou zodpovězeny poslední dva z šesti dílčích cílů výzkumu, které zněly takto:

5. Zmapovat spokojenost zaměstnanců a spokojenost s benefity v rámci regionu.
6. Získat názory respondentů na posílení jejich spokojenosti v zaměstnání.

Co se týká spokojenosti zaměstnanců ve své restauraci, nejlépe u respondentů dopadla spokojenost se mzdou, s pracovním kolektivem a s pracovním prostředím. Hůře je na tom dostupnost materiálů nebo instrukce nadřízeného k tomu, aby zaměstnanci vykonávali svou práci dobře. Řada respondentů není spokojena s možnostmi kariérního růstu a také s jednáním svého nadřízeného. V okruzích spokojenosti nejhůře dopadla oblast benefitů, téměř 70 % respondentů by ocenilo jiné benefity.

V tuto chvíli se téměř všem zaměstnancům dostává benefitů v podobě nápojů zdarma a slevy na sortiment McDonald's, pokud jsou zrovna na směně. Necelých 80 % respondentů má nárok na benefitní kartu, která rovněž nabízí slevy na produkty McDonald's, to ale i mimo zaměstnancovu směnu. Pouze 27 % zaměstnanců uvedlo

jako současný firemní benefit účast na společných akcích, a ještě méně zaměstnancům se dostává možnosti vzdělávání. 10 % má možnost využívat benefit MultiSport karty.

Ze zjišťování benefitů, které by respondenti ocenili, vzešel největší zájem o stravenky, MultiSport kartu a věcné dary. Více než polovina dotazovaných zaměstnanců by ocenila také příspěvek na kulturu, akce pro děti a rodinu, vzdělávání v podobě kurzů a workshopů a Cafeteria systém. Zhruba třetina odpovídajících zaměstnanců by uvítala také příspěvek na dovolenou či příspěvek na penzijní pojištění.

Kromě doporučení na zlepšení benefitů ve svých názorech zaměstnanci uváděli především potřebu zlepšení komunikace crew trenérů, a hlavně managementu restaurací se svými podřízenými. Více než třetina respondentů také doporučuje informovat o CSR aktivitách společnosti a více zaměstnance zapojovat. Několik respondentů také vyjádřilo nespokojenost s materiály uniforem.

Vyhodnocení hypotéz a všechny prokázané závislosti ukazuje tabulka 37. Sloupce znázorňují okruh spokojenosti a řádky demografický či pracovní údaj, s nímž byla prokázána souvislost.

Tabulka 37: Prokázané závislosti

| | 5a | 5b | 5c | 5d | 5e | 5f | 5g |
|----------------------|----|----|----|----|----|----|----|
| Pohlaví | | | | | X | X | |
| Věk | | | | X | X | | X |
| Místo výkonu práce | X | X | X | X | | X | X |
| Pracovní pozice | X | | | X | | | X |
| Typ pracovní smlouvy | | X | X | X | X | X | X |
| Délka zaměstnání | X | | | X | X | X | X |

Zdroj: vlastní

Legenda ke sloupcům je následující:

- 5a. Jsem spokojený/á se svým pracovním kolektivem.
- 5b. Jsem spokojený/á s jednáním a přístupem svého nadřízeného.
- 5c. Jsem spokojený/á s pracovním prostředím (atmosféra na směnách apod.).
- 5d. Mám všechny potřebné materiály k tomu, abych odváděl/a svou práci dobře.
- 5e. Jsem spokojený/á se svou mzdou.
- 5f. Jsem spokojený/á se svými benefity.
- 5g. Jsem spokojený/á s možnostmi kariérního růstu.

Vyhodnocení hypotéz související se spokojeností zaměstnanců téměř vždy dopadlo tak, že existuje závislost s místem výkonu práce respondenta čili na které z pěti restaurací v regionu zaměstnanci pracují. Jedinou výjimkou je spokojenost se mzdou, a to z toho důvodu, že mzdový řád je ve všech pěti restauracích identický pro každou pracovní pozici. Rovněž téměř všechny oblasti spokojenosti souvisely s typem pracovní smlouvy respondentů. Jedinou výjimkou byla spokojenost s pracovním kolektivem, v této oblasti jsou jak brigádníci, tak zaměstnanci na plný či zkrácený úvazek spokojeni stejně. Naopak se vzděláním se souvislost neprokázala žádná.

Dotazníkové šetření přineslo mnoho informací o znalostech a názorech účastníků výzkumu. Se získanými údaji je nadále pracováno v kapitole 6, kde jsou v návaznosti na obdržená data z dotazníkového šetření navržena doporučení ke zlepšení současného stavu CSR oblastí ve společnosti McDonald's, a především společnosti Meki s.r.o.

6 Návrhy na zlepšení současného stavu

Tato kapitola práce se věnuje navrženým opatřením a doporučením ke zlepšení současného stavu CSR aktivit ve společnosti Meki s.r.o., tedy pěti restauracím v libereckém a mladobosleslavském regionu spadajícím pod franšizanta a jednatele společnosti Meki s.r.o. Ing. Radka Janalíka. Tyto návrhy autorka vytvářela především na základě výsledků provedeného výzkumu.

Výsledky dotazníkového šetření i vyhodnocení hypotéz byly konzultovány s jednatelem společnosti. Na základě konzultace autorka vymýšlela kroky, které přispějí ke spokojenosti zaměstnanců vybraných poboček McDonald's a zároveň zlepší CSR situaci ve firmě. Návrhy (výsledky dotazníkového šetření) jsou rozděleny do několika kategorií, a to benefity pro zaměstnance, podpora CSR aktivit a další doporučení. Návrhy jsou sepsány postupně dle nejčastějších odpovědí respondentů v dotazníkovém šetření. Po nich následují vlastní doporučení autorky, které vycházejí z interview s vybranými zaměstnanci nebo z vlastních zkušeností. Na konci kapitoly je možné vidět finanční zhodnocení, které bylo tvořeno především za pomoci nahlížení do nákladů restaurací z minulých měsíců a let.

6.1 Benefity pro zaměstnance

V navržených benefitech v dotazníkovém šetření se nejvíce žádanými staly **stravenky**. Ovšem dle slov majitele společnosti si zaměstnanci neuvědomují, že příspěvek na stravování mají již teď vysoký. Na směně mají 50% slevu na stravování v McDonald's a minimálně 3 nápoje dle výběru (voda či soda se mezi ně nepočítají) zdarma. Mimo čas strávený v práci mají zaměstnanci od pozice Crew 2 k dispozici Benefit Card, která jim poskytuje velké slevy na sortiment McD po celé České či Slovenské republice. Stravenky tedy zatím společnost Meki s.r.o. pro své zaměstnance zavádět nechce.

Dalším benefitem, o který zaměstnanci velmi stojí, je zřízení **MultiSport karet**. V tuto chvíli ve společnosti Meki s.r.o. mohou vlastnit MultiSport karty pouze manažeři a vyšší pozice, tedy asistenti a vedoucí restaurací. Po konzultaci autorky s p. Janalíkem se došlo k závěru, že by benefit MultiSport karty mohl využívat každý od pozice Crew

trenér výš, na kterýkoli typ pracovní smlouvy a bez ohledu na délku zaměstnání u McDonald's.

Každý ze zaměstnanců si na kartu přispívá 370 Kč. V nákladech restaurace tato položka činí rovněž 370 Kč na jednoho zaměstnance. Cena závisí na aktuálním ceníku a dalších faktorech, nynější částka je 740 Kč za jednu MultiSport kartu. Firma neplatí z příspěvku na kartu odvody na zdravotní a sociální pojištění, takže i přesto, že se jedná se o daňově neuznatelný náklad, podnik na tomto benefitu ušetří v porovnání s navýšením mzdy. Zároveň je tento benefit osvobozen i od daně z příjmů, protože se jedná o nepeněžní příjem. Cena karty se zaměstnanci sráží z čisté mzdy (MultiSport 2023).

Dle dotazníkového šetření by dále ocenili zaměstnanci **věcné dary, zavedení Cafeteria systému či příspěvek na kulturu**. Opět byl tento benefit konzultován s p. Janalíkem. Po prodiskutování všech výhod a nevýhod se došlo k závěru, že všechny tyto benefity se dají řešit **dárkovými poukázkami** (viz obrázek 20) od společnosti Sodexo, se kterou v minulosti Meki s.r.o. již párkrát spolupracovala.



Obrázek 20: Sodexo Flexi Pass
Zdroj: Sodexo 2023

Nynější spolupráce by obsahovala nákup dárkových poukázek Flexi Pass. Dárkové poukázky si může zaměstnavatel objednat na následující období (celý příští kalendářní rok) v jakýchkoliv hodnotách (nejčastěji 500 Kč a 1000 Kč). Dárkové Flexi Passy lze personifikovat logem a design obálek lze také připravit dle požadavků. Poukázky dorazí na zadanou adresu obvykle do 48 hodin a následně firmě přijde faktura od společnosti Sodexo. Passy lze využít ve více než 21 000 provozovnách v ČR v řadě různých kategorií, mezi ty patří nákupy, stravování, kultura, cestování, sport, vzdělávání, zážitky či zdraví (Sodexo 2023).

Tyto Sodexo Passy by společnost Meki s.r.o. pro své zaměstnance mohla využívat jako dar k narozeninám zaměstnanců, k výročí ve firmě či jako odměnu pro zaměstnance měsíce, které doteď byly řešeny formou poukázek na občerstvení v McDonald's či dárků jako jsou bonboniéry, vína, kosmetika apod. Tyto poukázky jsou univerzální, zaměstnanci si za ně mohou vybrat téměř cokoliv včetně příspěvku na dovolenou, o kterém je psáno o několik odstavců níže.

Záleží čistě na franšizantovi, supervizorovi či vedoucím restaurace, jakým způsobem nastaví pravidla pro rozdávání Sodexo Passů. Dle autorčina názoru by bylo vhodné odměňovat zaměstnance na hlavní pracovní poměr a manažery na dohodu o pracovní činnosti poukázkami k narozeninám (500 Kč), popř. svátku. Všechny zaměstnance tím oceňovat za výjimečně dobrý výkon (soutěže o Crew měsíce pro plný/zkrácený úvazek a brigádníky) nebo jako dárek k výročí ve firmě pro každého zaměstnance, který u Meki s.r.o. pracuje 5 a více let.

Mezi dalšími žádanými benefity se často vyskytovaly **firemní akce**. Nejen že firemní akce slouží jako benefit pro zaměstnance, zároveň je některé z nich možné brát jako teambuildingy, které rozvíjí tým kolegů, stmelují ho a zaměstnanci se poznají v jiném světle než v tom pracovním.

Pár takových akcí v restauracích probíhá, ovšem ve velmi malém množství. Vzhledem k tomu, že ne vždy je atmosféra v restauracích mezi pracovníky ideální, jak vyplynulo z dotazníkového šetření, je potřeba pořádat teambuildingů více. Navíc ne vždy má každý možnost dorazit, protože vždy musí být několik pracovníků na směně. Rovněž by teambuildingy mohly sloužit jako motivace zaměstnanců k lepším výkonům, např. jako výhra v již zmiňované soutěži Crew měsíce (Barista, LPOH, manažer apod.).

Náklady na takové akce se odvíjejí samozřejmě od počtu zúčastněných zaměstnanců a také od místa, kde se firemní akce pořádá. Od skončení pandemie a zákazu takových akcí, byl teambuilding pořádán pro všechny zaměstnance pouze jednou. Jednalo se o pronajmutí klubu Zanzibar, kde se pořádaly různé soutěže a další zábava. Zajištěn byl i DJ a občerstvení. Této akce se zúčastnili zaměstnanci ze všech 3 libereckých poboček (v Mladé Boleslavi měli pracovníci obdobnou akci pro své 2 restaurace). V průměru každá restaurace za pronájem budovy, občerstvení, výhry v soutěžích a zprostředkování hudby s aparaturou zaplatila 10 000 Kč.

Dále v minulém roce proběhly teambuildingy pro crew trenéry a manažery, a to formou hry laser game, kde pro ně bylo nachystáno také občerstvení. Tato akce vyšla jednu restauraci na 10 000 - 15 000 Kč podle počtu zúčastněných osob. Společnost Meki s.r.o. spolupracuje se sítí kin CineStar a kdysi umožnila zaměstnancům z Meki s.r.o. pronajmutí sálu na několik hodin, kde si mohli pracovníci zorganizovat různé soutěže a jiný program a nechybělo také promítání filmu. Dle slov vedoucího kina CineStar v OC Nisa by tato akce nyní dohromady stála 6 000 Kč. Kapacita by mohla být až 100 lidí.

Opět záleží čistě na franšizantovi, supervizorovi či vedoucím restaurace, jakým způsobem nastaví pravidla pro pořádání takových akcí. Dle autorky po konzultaci s některými z vedoucích restaurací v regionu by bylo vhodné dvakrát za rok pořádat větší akci pro veškeré zaměstnance na všech pozicích (např. zmiňovaný večírek v Zanzibaru či kino), dvakrát za rok menší akci (např. laser game, úniková hra či večeře v restauraci) pro zaměstnance na pozici Crew trenér, alespoň jednou za rok pro zaměstnance na pozici Crew zaměstnaných na HPP a jednou za čtvrtletí manažerský teambuilding. Na vybrané akce by byl umožněn vstup také dětem zaměstnancům, např. do kina.

Rovněž mnoho zaměstnanců oceňuje, jak vzešlo z dotazníkového šetření, když mu zaměstnavatel zprostředkuje nějakou formu **vzdělávání**. V tomto ohledu je to pro majitele franšízy téměř nulový náklad. Společnost Meki s.r.o. od března 2023 zaměstnává svou bývalou vedoucí jedné z libereckých poboček (po mateřské dovolené) na pozici People Supervizora. Tato pozice ve firmě nově slouží k péči o trénink všech zaměstnanců, a především jejich vzdělávání. Primárně má na starost pořádání workshopů pro všechny zaměstnance a rozvoj nejvyššího vedení poboček (vedoucích, asistentů a manažerů), trénink nižších pozic obstarávají především People manažeři na každé restauraci.

People Supervizor tedy může pořádat workshopy na vybraná témata, o která vedoucí restaurací poprosí. Každou restauraci pálí jiné oblasti, ale několik témat je společných, a to např. práce na jednotlivých stanovištích v restauraci, vedení úseků, práce na pozici LPOH, práce v McCafé a mnoho dalších. V dotazníkovém šetření dopadla špatně otázka zaměřená na jednání nadřízeného. Téměř polovina respondentů byla nespokojena s jednáním a přístupem svého nadřízeného. Rovněž tři čtvrtiny

odpovídajících zaměstnanců v dotazníkovém šetření na osmou otázku, co by doporučili ke zlepšení, odpovědělo, že se musí zlepšit komunikace. Proto by bylo vhodné pořádat workshopy pro zaměstnance na pozici Crew trenér a výš na témata jako např. komunikace s podřízenými, ovlivňování atmosféry na směně, řešení konfliktů apod.

Rovněž centrála společnosti McDonald's ČR poskytuje svým pobočkám možnost využít jejího tréninkového oddělení od velmi zkušených pracovníků. V nabídce mají mnoho kurzů (viz kapitola 5.2, vyhodnocení otázky č. 3), každý na jiný počet dní. Manažerské kurzy jsou podmínkou pro jmenování zaměstnance do pozice. Ovšem další kurzy jako workshopy pro Crew trenéry, pro LPOH či pro manažery ve vedení restauračních oblastí (People, Guest Experience či Technology) jsou již nepovinné. Společnost Meki s.r.o. jich nevyužívá tolik jako jiné regiony a autorka zde tedy sledává příležitost pro rozvoj více pracovníků. Tyto workshopy jsou jednodenní a cena kurzu je tedy závislá pouze na cestovním příkazu a účtence za stravu (limit 250 Kč).

Zaměstnanci na hlavní pracovní poměr často do dotazníkového šetření uváděli, že by uvítali **příspěvek na dovolenou**. V tuto chvíli společnost Meki s.r.o. přispívá pouze vedoucím restaurací na dovolenou jednou ročně a to 20 000 Kč. Podmínkou je ale příchozí faktura na danou částku od cestovní kanceláře. Příspěvek se nevztahuje na cestování po vlastní ose.

Jako odměnu za dobře odvedenou práci, při splnění nastavených podmínek (splnění budgetu a cílů restaurace a pracovní výkon zaměstnance) je jednatel společnosti Meki s.r.o. ochotný přispívat 10 000 Kč stejnou formou, na fakturu od CK, také asistentům vedoucích v restauracích.

Ve volbě benefitů v dotazníkovém šetření byla také možnost **příspěvku na penzijní připojištění**. Tato varianta benefitu byla nejméně vyhledávanou, ale našli se mezi zaměstnanci tací, kteří by ji ocenili. Mezi nimi byli zaměstnanci na vyšších pozicích se smlouvou na HPP. Proto p. Janalík na konzultaci výsledků dotazníkového šetření řekl, že by byl ochotný tento benefit poskytnout rovněž asistentům jako tomu bylo i u příspěvku na dovolenou. Maximální částkou by bylo 500 Kč měsíčně, a to pouze v případě, že si zaměstnanec sám spoří 500 Kč za měsíc. Pokud si zaměstnanec

přispívá méně, příspěvek zaměstnavatele bude stejný jako ten jeho. V tuto chvíli jednatel společnosti přispívá vedoucím restaurací, a to částkou maximálně 1000 Kč, fungujícím na stejném principu, jako tomu bylo řečeno u asistentů.

Mezi odpověďmi v otevřené osmé otázce dotazníku, co by zaměstnanci doporučili ke zlepšení, se kromě předchozích informací v odstavcích výše objevily také prosby o **vyšší limit na svačinu a pití na směně zdarma**. V tuto chvíli mají pracovníci možnost mít 50% slevu na sortiment McDonald's, když jsou zrovna na směně, a to do výše 200 Kč. Což je pro zaměstnance nedostačující vzhledem k rostoucím cenám všech produktů. Tento problém by vyřešilo zvýšení limitu na 250 Kč, do kterého je možné zakoupit celé McMenu i s dezertem či finger foodem. Zaměstnanci mají nárok na 3 nápoje na směně zdarma a někteří by ocenili větší množství. Po vyčerpání 3 nápojů, mezi které patří Coca-Cola, Coca-Cola Zero, Sprite, Fanta, citronový Lipton ledový čaj či Vinea, mají možnost pít pouze vodu či sodu.

6.2 Podpora CSR aktivit

Další odpovědí v otevřené otázce bylo více **informací o CSR** společnosti McDonald's či Meki s.r.o. Tento problém by se dal řešit několika způsoby. Jedním z nich by mohla být tvorba letáků, které by se vyvěsily jednak na sociální síť McDonald's, ať už interní (Workplace), tak i veřejné (Facebook, Instagram, TikTok, Twitter apod.). Aby se co nejvíce informací dozvěděli zaměstnanci, ale také zákazníci společnosti. A druhak by se mohly vyvěsit vytištěné plakáty do restaurací, opět pro informování zaměstnanců, ale především zákazníků. Tyto plakáty by bylo možné vytisknout např. v prodejně Centrum levného tisku, se kterou manažeři Meki s.r.o. často spolupracují.

Zaměstnanci by se dále měli informovat v interních tréninkových materiálech. V červnu a prosinci běží obzvláště podporovaná kampaň na koupi samolepky či vykrajovátka na příspěvek Charity Dům Ronalda McDonalda (viz kapitola 3.3) a zaměstnanci bez vysvětlení manažera téměř nevědí, o čem jde. V CDP lekcích (sekce v tréninkovém portálu Fred pro všechny zaměstnance v České a Slovenské republice) tedy musí být tyto aktivity zmiňovány. Centrála společnosti by mohla vytvořit speciální CDP lekci, která by se věnovala pouze společenské odpovědnosti

McDonald's ČR. Zaměstnanci by tak měli povědomí o všech CSR aktivitách a nemysleli by si, že nejsou zapojováni, jak vzešlo z dotazníkového šetření.

Dalším doporučením od autorky je pořízení **odpadkových košů na tříděný odpad**, které je možné vidět na obrázku 21, do venkovních prostor restaurací. Třídění odpadu sice probíhá na dobré úrovni (viz kapitola 3.2), ovšem pouze ze třídících vozíků, které jsou umístěny ve vnitřním lobby restaurací. Venku stojí koše na směsný odpad, obaly a zbytky jídla po zákaznících sedících venku nikdo neroztřídí. Tento problém by vyřešily koše na tříděný odpad typu Lamela od společnosti eKovovýroba.cz (eKovovýroba.cz 2023).



Obrázek 21: Odpadkový koš na tříděný odpad
Zdroj: eKovovýroba.cz 2023

Dále autorka doporučuje pořádání většího množství akcí **Trash Patrol** neboli sběru odpadků v přírodě (viz kapitola 3.2). Fotografie z této události v Mladé Boleslavi je možné vidět na obrázku 22.



Obrázek 22: Trash Patrol 2023 MB
Zdroj: vlastní

Doposud tyto akce probíhaly v regionu výlučně jednou za rok. Náklady na Trash Patrol jsou spojené pouze s nákupem občerstvení pro zaměstnance, kteří na akci dorazí.

Posledního Trash Patrolu pořádaného v Liberci se zúčastnilo 32 zaměstnanců spolu s dětmi pracovníků a za občerstvení pořádající restaurace utratila 1 500 Kč. V Mladé Boleslavi se účastnilo 36 zaměstnanců a jejich dětí a restaurace dohromady nakoupily občerstvení za 2 000 Kč. Trash Patrol by se mohl pořádat každý měsíc a restaurace by se v nákladech střídaly.

V restauracích se jednou až dvakrát ročně konají **workshopy pro děti** na vybraná témata podle období, kdy jsou WS pořádány (čarodějnice, den matek, halloween apod.). Tyto workshopy organizuje externí firma Mgr. Jiří Sýkora. Jsou velmi vyhledávané a u rodin mají úspěch. Proto autorka doporučuje pořádání jednou za měsíc, aby se děti měly na co těšit a za čím se do restaurací vracet.

6.3 Další doporučení

Dalším návrhem na zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců je provádění častých **interview** se všemi pracovníky. Doposud tyto interview probíhaly pouze jednou ročně při povinných hodnoceních zaměstnanců, občas ani tento interval není splněn. Na každé restauraci pracuje jeden People manažer, který má na starost trénink zaměstnanců a tato činnost spadá do jeho kompetencí. Dále společnost Meki s.r.o. disponuje People Supervizorem, jehož starost je rovněž trénink a rozvoj zaměstnanců. V neposlední řadě se v této oblasti musí angažovat vedoucí restaurací, kteří potřebují spokojené zaměstnance, aby odváděli svou práci dobře. Pracovníků, kteří by mohli provádět tuto činnost je tedy dostatek.

Z dotazníkového šetření vzešly informace, že zaměstnanci nejsou spokojeni s možnostmi kariérního růstu, a mnoho zaměstnanců se domnívá, že nemá všechny potřebné materiály k tomu, aby odváděli svou práci dobře. Dle názoru autorky k těmto skutečnostem dochází proto, že naprostá většina materiálů a informací se přemístila pouze do online podoby, a ne všem zaměstnancům to vyhovuje. Proto by bylo dobré vytisknout **manuály** také v papírové podobě a poskytnout je zaměstnancům např. do crew roomu, což je místnost, kde zaměstnanci tráví svůj volný čas v práci (pauza apod.). Co se týče možností kariérního růstu, kompetentní pracovník by měl vytvořit **soupis pravidel**, kterým je podmíněno povýšení na další pozici v McDonald's hierarchii.

Ve výsledcích dotazníkového šetření je dále vidět nespokojenost kromě benefitů také se mzdou. Což není v kompetencích autorky práce, proto výsledky výzkumu budou předloženy spolu s návrhy na zlepšení jednateli společnosti Meki s.r.o. Na základě toho může být přepracován mzdový řád Meki s.r.o, protože ten je v režii franšizanta, nikoliv společnosti McDonald's. Rovněž musí být sjednoceny benefity pro všechny restaurace v regionu, protože na některých pobočkách jsou zaměstnanci spokojenější než na jiných.

6.4 Finanční zhodnocení

V tabulce 38 je možné vidět odhad nákladů při zavedení výše sepsaných návrhů.

Tabulka 38: Náklady jedné restaurace na navrhovaná doporučení

| Doporučení | Měsíční náklad | Roční náklad |
|------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|
| Zřízení MultiSport karet pro CT | 2 960 – 4 440 Kč | 35 520 - 53 280 Kč |
| Sodexo Flexi passy | | 15 300 – 20 800 Kč |
| Firemní akce | | 82 000 Kč |
| Workshopy od People Supervizora | 0 Kč | 0 Kč |
| Workshopy na centrále společnosti McD | 500 Kč | 6 000 Kč |
| Příspěvek na dovolenou asistentům | | 20 000 Kč |
| Příspěvek na penzijní připojištění asistentům | 1 000 Kč | 12 000 Kč |
| Zvýšení limitu na svačinu a nárok na více nápojů | 7 500 Kč | 90 000 Kč |
| Tisk plakátů s CSR aktivitami společnosti, A1 plakát | 331 Kč | 3 972 Kč |
| Plakáty s CSR aktivitami online | 0 Kč | 0 Kč |
| CDP lekce s informacemi o CSR společnosti | 0 Kč | 0 Kč |
| Manuály stanovišť a další informace pro ZC | | 1620 Kč |
| Soupis pravidel kariérního růstu, A2 plakát | | 189 Kč |
| Venkovní odpadkové koše na tříděný odpad | | 13 419 Kč |
| Trash Patrol | 1 500 Kč | 6 000 – 9 000 Kč |
| Interview se zaměstnanci | 0 Kč | 0 Kč |
| Kreativní workshopy pro děti | 5 000 Kč | 60 000 Kč |
| Celkem | 18 791 – 20 271 Kč | 346 020 – 372 280 Kč |

Zdroj: vlastní

Náklady v tabulce jsou uváděny včetně DPH a platí pro náklady jedné provozovny McDonald's. Většina údajů je vypočtena z nákladů restaurací z minulých měsíců a let, některé údaje jsou přejaté ze stránek poskytovatelů služeb či výrobků (Sodexo, Centrum levného tisku, eKovovýroba) a jiné pramení z konzultace s jednatelem společnosti. V tabulce nejsou zohledněny nynější náklady na výše zmíněné benefity (např. MultiSport karty pro manažery nebo příspěvek na dovolenou či penzijní připojištění pro vedoucí restaurací), kalkuluje pouze s náklady, které by nově restauraci přibyly.

Rozmezí nákladů na zřízení MultiSport karet pro Crew trenéry je vypočteno na základě nejnižšího a nejvyššího počtu CT na restauraci, tj. 8 a 12 zaměstnanců na této pozici. Firma za 1 pracovníka platí 370 Kč a zaměstnanci je z čisté mzdy sráženo rovněž 370 Kč.

Rozmezí hodnot Flexi Passů od společnosti Sodexo je vypočteno dle nejnižšího a nejvyššího počtu zaměstnanců v restauracích. V ceně jsou zohledněny narozeniny pracovníků zaměstnaných na HPP a také manažerů pracujících na DPČ (500 Kč). Rovněž je započteno organizování každoměsíčních soutěží pro 2 nejlepší zaměstnance (2x200 Kč). Pokud by se v daném roce naskytlo nějaké výročí délky zaměstnání u firmy či by vedoucí restaurace chtěl Passy odměnit zaměstnance i jinak, vždy je možnost si poukázky u společnosti doobjednat. V tomto případě je nutno podotknout, že celý náklad není nad rámec současných vynaložených finančních prostředků na tento benefit. V současné době někteří zaměstnanci dostávají k narozeninám drobný dárek ve formě vín či bonboniér. Zaměstnanec měsíce bývá odměněn poukázkou na sortiment McDonald's.

Náklad na firemní akce je vypočten z výše v kapitole zmiňované situace, že by restaurace pořádaly pro všechny své zaměstnance jednou ročně „večírek“ v pronajatém prostoru a jednou ročně akci v pronajatém sálu v kině. Dále by byl organizován jednou za čtvrtletí teambuilding pro manažery, dvakrát za rok teambuilding pro Crew trenéry a jednou za rok pro zaměstnance na plný úvazek. Cena je vypočtena z historických nákladů restaurací. I v tomto případě je nutno podotknout, že celý náklad není nad rámec současných vynaložených finančních prostředků na tento benefit. Několik málo akcí v minulosti bylo pořádáno a tyto náklady počítají i s náklady minulými.

Co se workshopů na vybraná témata týče, WS pořádané People Supervizorem by probíhaly v jeho pracovní době a odpovídají jeho pracovní náplni, tedy tyto vzdělávací aktivity by restauraci nepřinášely žádné dodatečné náklady. Cena jednodenních workshopů na centrále je vypočtena za předpokladu, že by každý měsíc byl na WS vyslán jeden zaměstnanec. Částka zahrnuje cenu autobusu či pohonných hmot a stravu zaměstnance.

Příspěvky na dovolenou a penzijní připojištění asistentů zobrazují maximální možnou částku pro restauraci. Na každé z restaurací pracují maximálně 2 asistenti. Tento náklad tedy počítá s příspěvkem 500 Kč měsíčně pro 1 asistenta na penzijní připojištění a s přidanými 10 000 Kč asistentovi na rekreaci zprostředkovanou cestovní kanceláří. Ovšem ne každý má založené penzijní spoření a jezdí na dovolenou s CK.

Vypočtení nákladů na zvýšení limitu svačiny zaměstnanců a neomezeného pití na směně je velmi náročné. Není totiž známo, kolik zaměstnanců by tohoto benefitu využilo. Navíc částka tzv. employee mealu je vypočtena jako procento z tržby, kterou má každá z restaurací jinou. Pro alespoň přibližný výpočet nákladů na tyto položky byla použita čistá tržba z března roku 2023 na restauraci McDonald's Liberec Nisa a skutečnost, že by polovina zaměstnanců využila zvýšení svačínového limitu a konzumace nápojů by vzrostla o 50 %.

Tisk plakátů s CSR aktivitami je vypočten z cen Centra levného tisku v Liberci a každoměsíčního obměňování plakátů, aby zaměstnanci i zákazníci obdrželi co největší množství informací o CSR aktivitách společnosti. CDP lekce by byla pouze přidána centrálou společnosti McDonald's ČR do tréninkového portálu Fred. Rovněž tisk manuálů do crew roomu pro zaměstnance (3 výtisky) a tisk plakátu se soupisy pravidel kariérního růstu je vypočten z cen této prodejny. V nákladech nejsou opomenuty kroužkové vazby manuálů a tisk jednotlivých stran.

Organizace více akcí Trash Patrol by jednu libereckou restauraci vyšla na pouhých 6 000 Kč ročně, mladoboleslavskou na 9 000 Kč ročně, jelikož by se v nákupech občerstvení pobočky ve svých městech střídaly. Tyto náklady neznamení nic v porovnání s tím, jak Trash Patrol pomáhá přírodě.

Jak již bylo zmíněno, v restauracích pracuje několik manažerů, v jejichž kompetenci je vypracovávání hodnocení se zaměstnanci. V tuto chvíli hodnocení probíhají pouze jednou za rok, někdy ani tento termín není dodržen. V rámci spokojenosti ZC by bylo vhodné provádět interview se zaměstnanci co nejčastěji a zjišťovat tak podněty ke zlepšení. Všechny tyto rozhovory by probíhaly v rámci pracovní doby, není zde tedy žádný dodatečný náklad.

Částka workshopů byla vypočtena z minulých cen, které byly restauracím fakturovány. Tento i minulý rok provozovny za jeden workshop zaplatily 5 000 Kč včetně práce organizátorky i přineseného materiálu.

Tato kapitola diplomové práce nabídla společnosti Meki s.r.o. několik návrhů na zlepšení CSR aktivit a informovanosti o nich, a především zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve firmě, zejména spokojenosti se zaměstnaneckými benefity. Výsledky výzkumu spolu s doporučeními budou předloženy jednatelem společnosti Meki s.r.o. Ing. Radku Janalíkovi a Supervizorovi pro liberecký a mladoboleslavský region, Ludku Kučerovi.

Závěr

Společenská odpovědnost podniků znamená, že firmy podnikají kroky k zajištění pozitivních sociálních a environmentálních dopadů spojených se způsobem, jakým podniky fungují a dosahují zisku. Existuje mnoho důvodů, proč by firmy měly přijmout praktiky společenské odpovědnosti do svých dlouhodobých strategií. Nejen, že CSR zlepšuje vnímání značky zákazníky a zvyšuje přitažlivost pro investory, ale především přitahuje a udržuje zaměstnance v podniku. Je-li CSR správně implementována, měla by se zakořenit v hodnotách a kultuře firmy a pozitivně ovlivnit způsob, jakým společnost podniká. CSR by se měla stát nedílnou součástí poslání organizace. Podniky, které CSR ignorují, tím riskují svůj hospodářský výsledek a pověst své značky, protože v dnešní době chtějí spotřebitelé utracet své peníze za produkty a služby, kterým věří a které splňují jejich vlastní přesvědčení.

Tato diplomová práce se věnovala mimo jiné vývoji problematiky CSR, popisovala normy a standardy, charakteristické znaky a pilíře společenské odpovědnosti a ukázala způsoby, jak implementovat a komunikovat firemní CSR. Dále představila vybranou společnost McDonald's, v níž byly analyzovány CSR aktivity. Byl proveden primární marketingový výzkum ve vybrané společnosti mezi zaměstnanci, který se zaměřoval na firemní CSR, a především na spokojenost pracovníků, zejména v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Těmito kroky byly splněny stanovené dílčí cíle:

1. Charakterizovat koncept společenské odpovědnosti.
2. Analyzovat CSR aktivity ve vybraném podniku.
3. Identifikovat povědomí zaměstnanců vybrané společnosti o CSR obecně i firemních aktivitách.
4. Zmapovat spokojenost pracovníků vybrané společnosti a jejich spokojenost se zaměstnaneckými benefity.

Dílčí cíle diplomové práce sloužily k naplnění cíle hlavního, kterým bylo navrhnout příslušná opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu CSR aktivit a spokojenosti zaměstnanců vybraného podniku. Hlavního cíle bylo dosaženo především za pomoci analýzy CSR aktivit McDonald's a primárního výzkumu mezi pracovníky společnosti Meki s.r.o. v libereckém a mladoboleslavském regionu.

Společnost McDonald's provádí širokou škálu aktivit podporujících společenskou odpovědnost podniku, od snahy řešit environmentální problémy až po péči o své zaměstnance i místní komunitu. Za posledních několik let udělala v oblasti CSR velké kroky a již v tuto chvíli jich je mnoho naplánovaných do blízké budoucnosti. Největším problémem společnosti v této oblasti je ovšem neinformovanost zaměstnanců, zákazníků i široké veřejnosti.

Závěrečná část diplomové práce nabízí společnosti McDonald's, a především firmě Meki s.r.o. doporučení na zlepšení současného stavu CSR aktivit a spokojenosti zaměstnanců. Tyto návrhy vzešly z propojení analýzy CSR aktivit společnosti McDonald's, resp. Meki s.r.o. a výsledků primárního výzkumu mezi zaměstnanci libereckých a mladoboleslavských poboček. Výsledky provedeného výzkumu spolu se všemi doporučeními od autorky práce budou předloženy jednatelem společnosti Meki s.r.o. a jeho Supervizorovi.

Seznam použité literatury

- ACCOUNTABILITY, 2018. AA1000 AccountAbility Principles. *AccountAbility* [online] [vid. 2023-02-08]. Dostupné z: <https://www.accountability.org/standards/aa1000-accountability-principles/>
- BEAL, Brent D., 2014. *Corporate social responsibility: definition, core issues, and recent developments*. Los Angeles: SAGE. ISBN 978-1-4522-9156-7.
- BERRETT, Thomas B. a Richard J. SAMWORTH, 2021. USP: an independence test that improves on Pearson's chi-squared and the G -test. *Proceedings of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences* [online]. **477**(2256), 20210549. ISSN 1364-5021, 1471-2946. Dostupné z: doi:10.1098/rspa.2021.0549
- BUSINESSEUROPE, 2020. European Alliance for CSR. *BusinessEurope* [online] [vid. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://www.businesseurope.eu/european-alliance-csr>
- BUSINESSEUROPE, 2022. History of the organisation. *BusinessEurope* [online] [vid. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://www.businesseurope.eu/history-organisation>
- BYZNYS PRO SPOLEČNOST, 2016. Kdo jsme. *Byznys pro společnost | Business for Society* [online] [vid. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://byznysprospolecnost.cz/clenstvi-v-platfome-2016/>
- CSR EUROPE, 2023. CSR Europe. *CSR Europe* [online] [vid. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://www.csreurope.org/>
- ČANÍK, Petr, Libuše ŘEZBOVÁ a Tomas van ZAVREL, 2006. *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. 2. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-1143-6.
- ČERNOHORSKÁ, Lenka a Anna PUTNOVÁ, 2012. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?* 1. vyd. Brno: CERM. ISBN 978-80-7204-806-9.
- DAHLSTRUD, Alexander, 2008. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* [online]. **15**(1), 1–13. ISSN 1535-3966. Dostupné z: doi:10.1002/csr.132

- EGER, Ludvík a Dana EGEROVÁ, 2014. *Základy metodologie výzkumu: pro studenty ekonomických oborů*. 1. vyd. V Plzni: ZČU. ISBN 978-80-261-0418-6.
- EKOVOVÝROBA.CZ, 2023. Koš na tříděný odpad Lamela. *ekovovyroba.cz* [online] [vid. 2023-06-08]. Dostupné z: <https://www.ekovovyroba.cz/drevenekose/kos-na-trideny-odpad-lamela/?variantId=181039>
- EUROPEAN COMMISSION, 2023. About EMAS. *European Commission | Green Business* [online] [vid. 2023-02-08]. Dostupné z: https://green-business.ec.europa.eu/eco-management-and-audit-scheme-emas/about-emas_en
- EVROPSKÁ RADA, 2023. Zelená dohoda pro Evropu. *Evropská rada | Rada Evropské unie* [online] [vid. 2023-01-30]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/green-deal/>
- FÓRUM DÁRCŮ, 2023. Kdo jsme. *Fórum Dárců* [online] [vid. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.donorsforum.cz/o-foru-darcu/kdo-jsme.html>
- GHERIBI, Edyta, 2017. THE ACTIVITIES OF FOODSERVICE COMPANIES IN THE AREA OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY – ON THE EXAMPLE OF INTERNATIONAL FAST FOOD CHAIN. *Journal of Positive Management* [online]. **8**(1), 64. ISSN 2392-1412, 2083-103X. Dostupné z: doi:10.12775/JPM.2017.005
- GRI, 2023. *About GRI* [online] [vid. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/about-gri/>
- HENDL, Jan, 2009. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 3., přeprac. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-482-3.
- HOHNEN, Paul, 2007. *Corporate social responsibility: an implementation guide for business*. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development = Institut international du développement durable. ISBN 978-1-895536-97-3.
- IBLF GLOBAL, 2023. About Us | IBLF Global. *IBLF Global | Promoting Responsible Business through Collective Action* [online] [vid. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.iblfglobal.org/about-us-new-page>
- ISO, 2015. *ISO 14001 - Key benefits* [online] [vid. 2023-02-08]. ISBN 978-92-67-10647-2. Dostupné z: <https://www.iso.org/publication/PUB100372.html>

- ISO, 2019. *ISO 26000 and OECD Guidelines - Practical overview of the linkages* [online]. ISBN 978-92-67-10974-9. Dostupné z: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100418.pdf>
- KAŠPAROVÁ, Klára, 2012. *Faktory ovlivňující CSR reportování*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5985-6.
- KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4480-3.
- KUISMA, Jouko, 2017. *Managing corporate responsibility in the real world: lessons from the frontline of CSR*. New York, NY: Springer Berlin Heidelberg. ISBN 978-3-319-54077-1.
- KULDOVÁ, Lucie, 2010. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Plzeň: OPS. ISBN 978-80-87269-12-1.
- KULDOVÁ, Lucie, 2012. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. 1. vyd. Plzeň: NAVA. ISBN 978-80-7211-408-5.
- KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3983-0.
- LOISEL, Sébastien a Yoshio TAKANE, 2016. Partitions of Pearson's Chi-square statistic for frequency tables: a comprehensive account. *Computational Statistics* [online]. **31**(4), 1429–1452. ISSN 0943-4062, 1613-9658. Dostupné z: doi:10.1007/s00180-015-0619-1
- MAQBOOL, Rashid, tento odkaz se otevře v novém okně ODKAZ NA EXTERNÍ STRÁNKY, Yahya RASHID a Saleha ASHFAQ, 2022. Renewable energy project success: Internal versus external stakeholders' satisfaction and influences of power-interest matrix. *Sustainable Development* [online]. **30**(6), 1542–1561. ISSN 09680802. Dostupné z: doi:10.1002/sd.2327
- MCDONALD'S, 2023a. Franchising Overview. *McDonald's Franchising Overview* [online] [vid. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.com/corpmcd/franchising-overview.html>

- MCDONALD'S, 2023b. *McDonald's History* [online] [vid. 2023-05-24]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.com/corpmcd/our-company/who-we-are/our-history.html>
- MCDONALD'S, 2023c. *Our Leadership* [online] [vid. 2023-05-24]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.com/corpmcd/our-company/who-we-are/our-leadership.html>
- MCDONALD'S, 2023d. *Our Mission and Values* [online] [vid. 2023-05-24]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.com/corpmcd/our-company/who-we-are/our-values.html>
- MCDONALD'S CUP, 2023. *Co je McDonald's Cup – McDonald's Cup* [online] [vid. 2023-06-11]. Dostupné z: <https://www.mcdonaldscup.cz/co-je-mcdonalds-cup/>
- MCDONALD'S ČR, 2021. McDonald's představuje „Trash Patrols“. Povzbuzuje zaměstnance k úklidu svého okolí a funguje to. *McDonald's ČR* [online] [vid. 2023-06-11]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/o-nas/pro-media/mcdonald-s-predstavuje-trash-patrols/>
- MCDONALD'S ČR, 2022a. McDonald's bilancuje rok 2021: růst ročních tržeb, návrat zákazníků do restaurací i nový CEO. *McDonald's ČR* [online] [vid. 2023-05-24]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/o-nas/pro-media/mcdonald-s-bilancuje-rok-2021/>
- MCDONALD'S ČR, 2022b. Novou generální ředitelkou společnosti McDonald's pro český a slovenský trh byla jmenována Yuliya Badritdinova. *McDonald's ČR* [online] [vid. 2023-05-24]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/o-nas/pro-media/novou-generalni-reditelkou-spolecnosti-mcdonald-s-pro-cesky-a-slovensky-trh-byla-jmenovana-yuliya-badritdinova/>
- MCDONALD'S ČR, 2023a. Aktuální nabídka. *McDonald's ČR* [online] [vid. 2023-05-24]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/menu/aktualni-nabidka/>
- MCDONALD'S ČR, 2023b. Franšízing. *McDonald's ČR* [online] [vid. 2023-05-24]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/o-nas/fransizing/>
- MCDONALD'S ČR, 2023c. Historie a hodnoty. *McDonald's ČR* [online] [vid. 2023-05-24]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/o-nas/historie-hodnoty-a-lide/>

- MCDONALD'S ČR, 2023d. Kde pomáháme? *McDonald's ČR* [online] [vid. 2023-06-11]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/o-nas/podporujeme/>
- MCDONALD'S ČR, 2023e. Naši dodavatelé. *McDonald's ČR* [online] [vid. 2023-06-05]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/odpovednost-a-suroviny/nasi-dodavatele/>
- MCDONALD'S ČR, 2023f. Odpovědnost a suroviny|Biodiverzita. *McDonald's ČR* [online] [vid. 2023-06-11]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/odpovednost-a-suroviny/bio-diverzita-projekt/>
- MCDONALD'S ČR, 2023g. Odpovědnost a suroviny. *McDonald's ČR* [online] [vid. 2023-06-05]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/odpovednost-a-suroviny/spotrebovavame-jeste-mene-plastu/>
- MCDONALD'S ČR, 2023h. Odpovědnost a suroviny|Naše protože. *McDonald's ČR* [online] [vid. 2023-06-11]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/odpovednost-a-suroviny/nase-protoze-projekt/>
- MCDONALD'S ČR, 2023i. Odpovědnost a suroviny|Spotřebujeme ještě méně plastu. *McDonald's ČR* [online] [vid. 2023-06-11]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/odpovednost-a-suroviny/spotrebovavame-jeste-mene-plastu/>
- MULTISPORT, 2023. Pro zaměstnavatele. *MultiSport* [online]. [vid. 2023-06-07]. Dostupné z: <https://multisport.cz/na-co-se-nas-casto-ptate/pro-zamestnavatele/>
- NADAČNÍ FOND DŮM RONALDA MCDONALDA, 2023. Kdo jsme. *Nadační fond Dům Ronalda McDonalda* [online]. [vid. 2023-06-11]. Dostupné z: <https://www.drncd.cz/o-nas/>
- NIKUSHEVA, Aigul A., Ulan M. KHAMZIN, Gulzhazira A. ILYASSOVA, Unzila SHAPAK a Inkar T. MUSSAYEVA, 2017. The Modern Understanding of Franchising in Theory and Legislation. *Journal of Advances Research in Law and Economics* [online]. **8**(3), 939–9749. ISSN 2068696X. Dostupné z: doi:10.14505/jarle.v8.3(25).31
- OCHRANA, František, 2019. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Vydání první. Prague: Univerzita Karlova, Nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-4204-8.

- PUTNOVÁ, Anna, 2004. *Sociální odpovědnost a etika podnikání*. 1. vyd. Brno: CERM. ISBN 80-214-2784-1.
- ROWLEY, Ben a Mark MCMURTREY, 2016. McDonald's and the Triple Bottom Line: A Case Study of Corporate Sustainability. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*. **11**(1), 33–37. ISSN 17182077.
- SAI, 2023. SA8000® Standard. *SAI | Social Accountability International* [online] [vid. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>
- SHIH, Joanna H. a Michael P. FAY, 2017. Pearson's chi-square test and rank correlation inferences for clustered data: Pearson's Chi-square Test and Rank Correlation Inferences for Clustered Data. *Biometrics* [online]. **73**(3), 822–834. ISSN 0006341X. Dostupné z: doi:10.1111/biom.12653
- SODEXO, 2023. Dárkový Pass. *Sodexo - světový lídr ve službách pro kvalitu života* [online] [vid. 2023-06-07]. Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/darkovy-pass/>
- STATISTA, 2023. McDonald's revenue 2022. *Statista* [online] [vid. 2023-05-24]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/208917/revenue-of-the-mcdonalds-corporation-since-2005/>
- STEINEROVÁ, Magdaléna a Dawid MAKOVSKI, 2008. *Koncept CSR v praxi: Průvodce odpovědným podnikáním* [online]. Brno: ASPRA a.s. Dostupné z: <https://docplayer.cz/1143256-Koncept-csr-v-praxi-pruvodce-odpovednym-podnikanim.html>
- TETŘEVOVÁ, Liběna, 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0285-3.
- THOMPSON HOLMGREN, Caitlin Alexandra, 2013. *Integrating corporate social responsibility policy in the European Union* [online]. United States -- North Carolina [vid. 2023-01-28]. M.A. The University of North Carolina at Chapel Hill. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/1372796952/abstract/6FB1B4A0E7C144ADPQ/2>
- VÁVROVÁ, Eva, 2014. *Finanční řízení komerčních pojišťoven*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4662-3.

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY, 2022. Strategie Evropa 2020. *Vláda České republiky* [online] [vid. 2023-01-30]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/hospodarske-politiky_eu/strategie_evropa_2020/strategie-evropa-2020-193925/

WEBER, James a David M. WASIELESKI, ed., 2018. *Corporate social responsibility*. First edition. Bingley, UK: Emerald Publishing. Business and society 360, Volume 2. ISBN 978-1-78754-261-7.

ZADRAŽILOVÁ, Dana, Alena FILIPOVÁ, Jiří ZEMAN, Eva KLVAČOVÁ, Přemysl PRŮŠA, Milena SOUŠKOVÁ a Petr VYMĚTAL, 2010. *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-192-5.

Seznam příloh

| | | |
|-----------|--------------------------------------------------|-----|
| Příloha A | Vzor dotazníku | 109 |
| Příloha B | Interview s jednatelem vybrané společnosti | 116 |

Příloha A Vzor dotazníku

Vážený respondente,

jsem studentkou 2. ročníku magisterského programu na EF Technické univerzity v Liberci. Touto cestou bych Vás ráda požádala o vyplnění dotazníku určeného pro zaměstnance libereckých a mladoboleslavských poboček McDonald's. Dotazník se týká společenské odpovědnosti McDonald's se zaměřením na Váš region. Vyplnění dotazníku Vám zabere cca 5 minut. Průzkum je zcela anonymní a jeho výsledky budou využity ke zpracování diplomové práce.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

Michaela Rysnerová

CSR společnosti McDonald's

1. Jste obeznámen/a s pojmem CSR (Corporate Social Responsibility - Společenská odpovědnost firem)? *

Ano

Ne

Definice pojmu CSR

Pro lepší pochopení dalších otázek dotazníku si prosím přečtete následující definici.

Pod pojmem CSR (Společenská odpovědnost firem) se skrývá trvalý závazek podniků chovat se eticky a přispívat k hospodářskému rozvoji a zároveň zlepšovat kvalitu života zaměstnanců a jejich rodin, jakož i místní komunity a společnosti jako celku.

2. Jaké CSR aktivity společnosti McDonald's znáte? Můžete vybrat více odpovědí. *

Třídění odpadu a recyklace

Snižování emisí a spotřeby energií

Welfare zvířat a produkce masa šetrná k životnímu prostředí

Platforma Skills For Life (workshopy, manažerské kurzy apod.)

Zaměstnávání sociálně znevýhodněných pracovníků

- Kaloricky vyváženější HappyMeal
- Realizace soutěže McDonald's Cup
- Pořádání McHappy Days
- Podpora Nadačního fondu Dům Ronalda McDonalda
- Nákup etické kávy (Fair Trade)
- Trash Patrols
- Sponzoring
- Jiné: _____

3. Odkud jste se o Vámi vybraných aktivitách dozvěděl/a? Můžete vybrat více odpovědí. *

- Webové stránky McDonald's
- Interní materiály McDonald's (manuály, Fred, Campus, virtuální realita apod.)
- Sociální síť McDonald's
- Sociální síť ambasadora McDonald's
- Reklama v televizi/v rádiu/na billboardech
- Reklama v restauraci
- Manažer restaurace
- Žádné aktivity neznám
- Jiné: _____

4. Vyberte na stupnici míru souhlasu. *

| | Naprostou souhlasím | Spíše souhlasím | Nevím | Spíše nesouhlasím | Naprostou nesouhlasím |
|-------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Společnost McDonald's je společensky odpovědná. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Současná informovanost o společensky odpovědných aktivitách McDonald's je dostačující.

Společnost McDonald's považují ve vztahu k zaměstnancům za společensky odpovědnou (benefity, vzdělání, rovnováha mezi pracovním a osobním životem, rovné příležitosti, rozmanitost na pracovišti apod.).

Společnost McDonald's se stará o životní prostředí.

Jako zaměstnanec jsem zapojovaný do CSR aktivit McDonald's.

Sociální pilíř McDonald's v regionu LBC/MB

5. Vyberte na stupnici míru souhlasu. *

| | Naprosto souhlasím | Spíše souhlasím | Nevím | Spíše nesouhlasím | Naprosto nesouhlasím |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Jsem spokojený/á se svým pracovním kolektivem. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jsem spokojený/á s jednáním a přístupem svého nadřízeného. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jsem spokojený/á s pracovním prostředím (atmosféra na směnách apod.). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mám všechny potřebné materiály/instrukce k tomu, abych odváděl/a svou práci dobře. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jsem spokojený/á se svou mzdou. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jsem spokojený/á se svými benefity. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jsem spokojený/á s možnostmi kariérního růstu. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. Jakých benefitů se mi jako zaměstnanci McDonald's dostává? Můžete vybrat více odpovědí. *

- Sleva na sortiment McDonald's
- Nápoje zdarma na směně
- Benefit Card (kupony a slevy k obchodním partnerům)
- Firemní akce
- Vzdělávání (kurzy, workshopy)
- MultiSport karta
- Jiné: _____

7. Jaké další benefity byste ocenil/a? Berte v potaz typ Vaší pracovní smlouvy - HPP či DPČ. Můžete vybrat více možností. *

- Stravenky
- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek na penzijní pojištění
- Cafeteria systém
- MultiSport karta
- Věcné dary (k výročí ve firmě, životnímu jubileu)
- Příspěvek na kulturu
- Akce pro děti/rodinné příslušníky
- Vzdělávání (kurzy, workshopy)
- Žádné
- Jiné: _____

8. Na základě předchozích otázek, co byste doporučil/a vedení restaurace ke zlepšení?

Vaše odpověď

Klasifikační otázky

9. Jste? *

- Žena
- Muž

10. Jaký je Váš věk? *

- 15 - 18 let
- 19 - 25 let
- 26 - 35 let
- 36 - 45 let
- 46 a více

11. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

- ZŠ
- Střední odborné
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- VŠ

12. Ve které restauraci pracujete? *

- McD Liberec Globus
- McD Liberec Nisa
- McD Liberec Forum
- McD Mladá Boleslav Kaufland
- McD Mladá Boleslav Olympia

13. Na jaké pozici pracujete? *

- Crew
- Barista
- LPOH
- Crew trenér
- Manažer
- Asistent
- Vedoucí restaurace

14. Na jaký typ pracovní smlouvy pracujete? *

- DPP/DPČ
- HPP zkrácený
- HPP

15. Jak dlouho ve společnosti McDonald's pracujete? *

- < 1 rok
- 1 - 2 roky
- 3 - 4 roky
- > 5 let

Příloha B Interview s jednatelem vybrané společnosti

1. Jaká je CSR strategie společnosti McDonald's (globální, lokální)?

Společnost McDonald's Corporation oznámila v roce 2014 svůj první rámec společenské odpovědnosti a udržitelnosti, jehož cílem bylo připravit firmu na budoucnost a zároveň zajistit měřitelné pozitivní dopady na společnost.

Společnost McDonald's zveřejnila tento rámec v souvislosti se zprávou o společenské odpovědnosti a udržitelnosti společnosti za roky 2012-2013. Při tvorbě rámce společnost McDonald's pokračovala ve svém historickém přístupu založeném na spolupráci a konzultovala jej s dodavateli, franšízanty, zákazníky a více než desítkou odborníků na udržitelnost, nevládními organizacemi a společensky odpovědnými investičními organizacemi.

Mezi aspirační cíle Rámce CSR a udržitelnosti společnosti McDonald's 2020 patří:

- Podpora udržitelné produkce hovězího masa prostřednictvím spolupráce na vytvoření globálních zásad a kritérií a závazek nakupovat část hovězího masa z ověřených udržitelných zdrojů.
- Získávání 100 % kávy, palmového oleje a ryb, u nichž je ověřena podpora udržitelné produkce.
- Pořizování 100 % olejů na bázi vláken z certifikovaných nebo recyklovaných zdrojů.
- Podávání o 100 % více ovoce, zeleniny, nízkotučných mléčných výrobků nebo celozrnných výrobků na 9 svých hlavních trzích.
- Zvýšení recyklace v restauracích na 50 % a minimalizace odpadu na 9 nejvýznamnějších trzích.
- Zvýšení energetické účinnosti v restauracích vlastněných společnostmi o 20 % na 7 z jejich nejvýznamnějších trhů.

Téma zprávy o společenské odpovědnosti a udržitelnosti za rok 2012-2013 zní „Naše společná cesta. Pro dobro.“ Mezi nejdůležitější body zprávy patří činnosti popsané v odstavcích níže.

Závazek ke Clintonově globální iniciativě ve spolupráci s Aliancí pro zdravější generaci, aby se výživová volba a vzdělávání v oblasti výživy staly větší součástí zážitků v McDonald's.

- Nabídka ovoce, zeleniny nebo nízkotučných mléčných výrobků v Happy Mealech ve více než 95 % restaurací McD po celém světě.
- Získávání 100 % bílých ryb z ověřeného udržitelného rybolovu.
- Instalace přibližně 300 000 kusů energeticky účinnějších kuchyňských a stavebních zařízení v restauracích po celém světě od roku 2010.

Z více než 34 000 restaurací dotazovaných v roce 2013 přibližně 90 % uvedlo, že recykluje použitý kuchyňský olej, a přibližně 77 % uvedlo, že recykluje vlnitou lepenku.

Ve spolupráci s franšizanty, dodavateli a výrobcí jsou hledány inovativní způsoby, jak snížit emise, udržet odpad mimo přírodu a chránit přírodní zdroje. Strategie se nazývá „NAŠE PLANETA“ („OUR PLANET“) od roku 2020 a je prováděna v rámci globální struktury, ale realizuje se na místní úrovni.

Změna klimatu a její dopady představují významné riziko nejen pro odolnost dodávek potravin, ale také pro všechny komunity. McDonald's pomáhá transformovat potravinové systémy k lepšímu, stará se o planetu snižováním emisí a přizpůsobuje se a zajišťuje schopnost uživit komunity dnes i v budoucnu.

Obaly jsou důležité pro snížení plýtvání potravinami. Strategie v oblasti obalů a odpadů, stejně jako snaha o omezení plastů v hračkách v Happy Mealech, pomáhají udržovat komunity čisté, chránit planetu pro budoucí generace a podporovat dlouhodobou odolnost podniku. Navzdory systémovým výzvám, jako jsou omezení recyklační infrastruktury, je odhodláním dosáhnout víceoběhového hospodářství, kdy McDonald's pomáhá udržovat materiály v provozu, místo aby se spoléhal na nové.

Cílem je pomáhat zachovávat a obnovovat přírodu, podporovat biologickou rozmanitost a zapojovat komunity a zemědělce, kteří mají nejbližší k přírodním ekosystémům, do společného budování odolnosti. Využíváním přírodních zdrojů způsobem, který pomáhá chránit životní prostředí (a povzbuzováním ostatních, aby

dělali totéž), nadále snižovat svůj dopad a zároveň přispívat k přírodě prospěšným dodavatelským řetězcům a udržitelnější globální ekonomice.

Společnost McDonald's má ambiciózní cíle v oblasti odpovědného získávání zdrojů a také v tom, jak je firma odolná v podnikání i v měnícím se světě. McDonald's se zavázal také respektovat lidská práva lidí, kteří pracují v celém systému.

Společnost McD hlásá, že je „nadšená pro své potraviny a velmi dbá na to, aby suroviny, co každý den podává zákazníkům, byly bezpečné, kvalitní, nabízely možnost výběru a byly vyráběny zodpovědným způsobem. Potraviny si zakládají na třech klíčových oblastech:

- kvalita a etika,
- ochrana životního prostředí,
- dlouhodobá ekonomická životaschopnost.

Tím je zajištěno, že produkty, které McDonald's podává, jsou vyráběny bezpečným a etickým způsobem a minimalizují negativní dopady na životní prostředí (používáním recyklovatelných nebo opakovaně použitelných obalů).

McDonald's je také schopen poskytovat zákazníkům cenově dostupné možnosti. Velice si váží života zvířat, která používá ve svém dodavatelském řetězci, a součástí základních hodnot podniku je zachování dobrých životních podmínek (welfare) zvířat po celý jejich život. To zahrnuje také zajištění zdravého životního prostředí a léčby.

Společnost McDonald's se zaměřuje také na zlepšování života svých zaměstnanců a lidí v okolních komunitách. Zařazení většího množství ovoce a zeleniny do svého jídelníčku je jedním ze způsobů, jak zlepšit život zákazníků. Je důležité, že nabízejí větší rozmanitost zejména pro vegetariány nebo lidi, kteří se snaží zlepšit svou výživu.

V roce 2018 také zahájili nový projekt s názvem „Příležitost pro mládež“ („Youth opportunity program“). Ten se zaměřuje na globální cíl snížit do roku 2025 překážky v zaměstnání pro 2 miliony mladých lidí prostřednictvím školení před nástupem do zaměstnání, pracovních příležitostí a programů rozvoje pracovního místa. Těm, kteří mohou mít problém se startem do pracovního světa, mohou být tyto iniciativy

nesmírně prospěšné a pomoci překlenout tuto mezeru v příležitostech zvýšenou odbornou přípravou, která zlepší rozvoj dovedností.

Dům Ronalda McDonalda (Ronald McDonald House Charities) je jedním z pilířů společnosti McDonald's po celém světě. Tato charita poskytuje ubytování rodinám, které musí cestovat za lékařskou péčí pro své dítě. Mnoho rodin nemá peníze na zaplacení hotelového pokoje na delší dobu, zejména s ohledem na účty za lékařskou péči, cestovní výdaje a další různé náklady. Mít možnost bezplatného ubytování v blízkosti nemocnice je pro rodiny nebo opatrovníky, kteří se potýkají s nemocí dítěte, obrovskou zátěží, která jim díky nadaci spadne z ramen.

2. Jsou nějaké jiné CSR aktivity než ty, které si mohou lidé přečíst na webových stránkách společnosti McDonald's?

Společnost McDonald's u svých licenčních partnerů velmi podporuje přístup „Dobrý soused“. V rámci toho podporují franšízanti (dle vlastního uvážení) vybrané lokální projekty, které pomáhají ostatním v regionu. V mnoha případech se jedná o sportovní vyžití v místě podnikání nebo právě o podporu lokálních CSR projektů a uskupení. Významnou aktivitou v České republice jsou úklidové akce s tzv. Trash Patrols, které tvoří zaměstnanci a pravidelně provádějí úklid nejen ve svých restauracích, ale i v okolních lokalitách, kde se snaží motivovat i veřejnost.

3. Plánují se nějaké CSR aktivity společnosti McDonald's v blízké budoucnosti?

V listopadu 2022 otevřel své dveře vůbec první český Dům Ronalda McDonalda v areálu Fakultní nemocnice Motol v Praze. Náklady na jeho stavbu a vybavení přesáhly 100 milionů Kč. Tím ale podpora ze strany McDonald's nekončí. I nadále bude hlavním partnerem nadačního fondu a pomůže s náklady na jeho chod, s projekty s cílem otevřít téma péče zaměřené na rodinu.

Zároveň chce společnost pokračovat v plnění cílů udržitelnosti stanovených v rámci pilířů a strategií zaměřených na produkty, životní prostředí, komunitu a lidi.

4. Jaké společnost McDonald's získala certifikace v oblasti CSR?

- Certifikace EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) - tato certifikace je udělována podle přísných evropských environmentálních standardů a McDonald's ji získal pro své provozy ve Švýcarsku, Německu a Rakousku.
- Certifikace LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) - tato certifikace je udělována stavbám a budovám, které splňují přísné ekologické a energetické standardy. McDonald's získal LEED certifikaci pro některé své restaurace v USA.
- Certifikace BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) - tato certifikace hodnotí ekologickou udržitelnost budov. McDonald's získal BREEAM certifikaci pro své nové provozy v Evropě.
- Certifikace Fairtrade – McDonald's je také certifikován jako Fairtrade partner pro některé své produkty. Mezi ně patří např. káva, čaj a banány. Což znamená, že podporuje etickou produkci zemědělských plodin.
- Certifikace Rainforest Alliance – McDonald's spolupracuje s Rainforest Alliance, aby podporoval udržitelné zemědělství a ochranu tropických lesů. Tuto certifikaci získávají jeho kávové plantáže, odkud nakupuje svoje kávová zrna.

5. Jaká CSR ocenění společnost McDonald's v minulosti získala?

McDonald's Česká republika se aktivně zapojuje do řady projektů a aktivit zaměřených na společenskou odpovědnost a udržitelnost. Mezi tyto aktivity patří například projekt "Zdravě a spokojeně s Mekáčem", který se zaměřuje na podporu zdravého životního stylu a vzdělávání. Nebo program "Recykluj s Mekáčem", který podporuje recyklaci a správné nakládání s odpady. McDonald's Česká republika také spolupracuje s organizacemi jako jsou Naplno, Komunita bez bariér, nebo Nadace Via. Tyto organizace se zabývají různými sociálními výzvami a problémy, jako jsou podpora mládeže, inkluzivní vzdělání, nebo podpora osob s postižením. V minulosti získala ocenění TOP ZAMĚSTNAVATEL 2022.

6. Je společnost McDonald's členem některých CSR organizací?

McDonald's Česká republika je členem několika iniciativ a asociací zabývajících se společenskou odpovědností a udržitelností. Mezi ně patří např. UN Global Compact či Business Leaders Forum.

7. Kterými CSR normami či standardy se společnost McDonald's řídí?

McDonald's zavedl v roce 2018 interní program pro odpovědné obchodování a udržitelnost nazvaný „Scale for Good“. Tento program se zaměřuje na řešení ekologických, sociálních a zdravotních otázek, které jsou relevantní pro řetězec rychlého občerstvení. Společnost se rovněž řídí různými normami a standardy vnějších organizací, včetně těch, které jsou uvedeny níže:

- ISO 14001 – norma týkající se environmentálního managementu,
- SA8000 – norma týkající se sociálního zodpovězení a pracovních podmínek,
- GRI – globální rámce pro správu údajů o udržitelnosti,
- Rainforest Alliance – certifikace, která se soustředí na udržitelné zemědělství a lesohospodářství,
- Marine Stewardship Council (MSC) – certifikace, která se zaměřuje na udržitelné používání mořských zdrojů.

8. Vydává společnost McDonald's CSR report či jinou zprávu o CSR?

Výroční zprávy připravuje mateřská firma v rámci globálního podnikání každoročně a jejich součástí jsou také společensky odpovědné aktivity v podnikání. Jelikož společnost McDonald's je jednou z nejvýraznějších společností na burzách s akciemi, je právě CSR Policy a aktivity s ní spojeny jedním z nejdůležitějších kritérií, která ovlivňují úspěch samotného byznysu.

McDonald's pro Českou republiku a Slovensko v tuto chvíli žádný CSR report nezpracovává, čeká ji to ovšem v blízké budoucnosti, kdy nefinanční ESG report bude povinný od roku 2025, tedy za rok 2024.

9. Jaká je Vaše kariéerní cesta ve společnosti McDonald's?

Vystudoval jsem Strojní fakultu Technické univerzity v Liberci a hned poté šel pracovat do McDonald's v Liberci na Benešově náměstí, které v současnosti již neexistuje. Nastoupil jsem do programu Manager Trainee, a díky tomu se stal vedoucím restaurace během 9 měsíců. Nebylo to už ale v Liberci. Odtud jsem po 3 měsících odešel do restaurace v Hradci Králové a později do Prahy, kde jsem se podílel na otevření nové pobočky.

V roce 2003 jsem se stal generálním ředitelem společnosti McDonald's pro Maďarsko. Za dalších 5 let jsem byl jmenován do funkce generálního ředitele v České republice a na Slovensku. Po nějaké době jsem měl chuť začít dělat něco jiného, a tak jsem se stal franšizantem libereckých a později mladoboleslavských restaurací.

10. Jaký je Váš názor na CSR?

Je to správné a v dnešní době to již všechny zodpovědné společnosti berou jako samozřejmost. Je vidět i cítit od zákazníků, kteří to po společnostech také vyžadují. S překotným lidským vývojem, zejména technologickým, se mění potřeba ochrany planety o to více. Máme tak silné nástroje, že můžeme planetě (přírodním zdrojům) velmi pomoci, nebo také naší liknavostí ublížit. To nechceme, a tak je CSR ta správná volba.

11. Jak hodnotíte jednotlivé CSR aktivity společnosti McDonald's? Je něco, co Vám mezi nimi chybí?

Myslím, že společnost McDonald's dělá již více než 15 let spoustu věcí, které jsou pozitivní. Chybí mi větší informovanost široké veřejnosti o tom, co všechno děláme. Troufám si říct, že toho v McDonald's děláme hodně a není mnoho společností, které pokrývají tak široké spektrum aktivit.

12. Kam se CSR posunulo za dobu Vašeho působení v McDonald's?

Spíše je na místě zeptat se, jak se posunulo vnímání CSR. A musím říct, že obrovsky. Před 25 lety to byly spíše nesplnitelné úkoly či přítěž pro manažery, kteří měli jiné priority, a hlavně jiné nástroje. Nedokážu si třeba představit, že bychom před těmi 25 lety, když jsem v McDonald's začínal, měli nahradit plasty něčím jiným. Nebyli dodavatelé adekvátní náhrady a ani zákazníci by to nepochopili, proč to děláme. Zkrátka nebyl takový důraz na potřeby CSR jako je to dnes. Změnila se obrovsky mentalita lidí v oblasti ochrany planety, a to jak u zaměstnanců firem, tak u jejich zákazníků.

13. Kdo všechno se podílí na CSR aktivitách ve společnosti? Od vymýšlení, přes zavádění až po samotnou realizaci?

Je to kombinace analýz a vymýšlení strategií od manažerů korporace až po každodenní činnost jednotlivých zaměstnanců v samotných restauracích. Podílí se na tom všichni.

14. Jakým způsobem řeší Váš region CSR? Řídíte se pouze globální strategií celé společnosti nebo v této oblasti podnikáte i vlastní kroky?

Obojí. Opět je to o nastavení strategie korporací a exekuce v jednotlivých restauracích. No a samozřejmě můžeme lokálně dělat i další věci.

15. Jaké jsou CSR aktivity ve Vašem regionu, které nespádají pod organizaci celé společnosti?

Mezi benefity patří např. podpora sportovních aktivit zaměstnanců. Také sponzoring máme zaměřen na podporu lokálního sportu – hokej a fotbal, a dále pak podpora dětí a mládeže v lyžařském klubu TJ Dukla. Dále podporujeme Hospic sv. Zdislavy v Liberci nebo spolupracujeme s neziskovou organizací Rytmus Liberec při zaměstnávání zdravotně postižených.

16. Kdo Vám pomáhá při řízení těchto činností?

Jak korporace, tak management restaurací Meki s.r.o.

17. Máte v plánu v blízké budoucnosti zavádět nějaké novinky v rámci CSR aktivit ve Vašem regionu?

Určitě. Pro ochranu životního prostředí neustále zavádíme nové technologie energeticky či jinak šetrnější k přírodě. Uvažuji také o nových vzduchotechnických jednotkách se systémy tepelných čerpadel a rekuperací tepla.

18. Mají zaměstnanci možnost se zapojit do CSR aktivit? Popř. sami nějaké vymyslet?

Mají, např. Trash Patrols, ale určitě je dobrý nápad zapojit je ještě více. Můžeme se o tom pobavit a něco vymyslet. Těším se na závěry diplomové práce, jež budeme moci uvést do praxe.

19. Kam bude podle Vás směřovat budoucnost CSR ve společnosti McDonald's?

To je spíše otázka na korporátní management, ale vzhledem k tomu, co již značka McDonald's dělala či začíná dělat, tak určitě budeme působit kladně ve vztahu k CSR. Např. závazek na snížení emisí CO₂ již korporace nastavila před více než 15 lety, tedy v době, kdy se v EU o tomto tématu tolik nemluvilo. Dodavatelé McDonald's v zemědělství musí splňovat přísné normy na ochranu životního prostředí a udržitelnost. A dalo by se pokračovat dalšími dodavateli či službami, kde se CSR promítá do spolupráce s McDonald's, a tak to bude i pokračovat do budoucna.