



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU
INSTITUTE OF MANAGEMENT

**KRITICKÉ PARAMETRY ÚSPĚŠNOSTI CSR
ZAMĚŘENÉ NA INTERNÍ STAKEHOLDERY
PŘI ŘÍZENÍ VÝROBNÍHO PODNIKU V DOBĚ
DIGITALIZACE PRŮMYSLU**

CRITICAL PARAMETERS OF SUCCESS FOR CSR FOCUSED ON INTERNAL
STAKEHOLDERS IN MANAGEMENT OF A MANUFACTURING COMPANY
DURING DIGITALIZATION OF INDUSTRY

DIZERTAČNÍ PRÁCE
DOCTORAL THESIS

AUTOR PRÁCE Ing. Jan Slavík
AUTHOR

ŠKOLITEL doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
SUPERVISOR

BRNO 2022

Zadání DP 1/2

Zadání DP 2/2

Abstrakt

Dizertační práce zkoumá dva strategické koncepty CSR a Průmyslu 4.0 ve dvou časových rovinách – v současnosti a v budoucnosti. K jejich přijetí a implementaci v prostředí průmyslového podniku jsou klíčovým faktorem zaměstnanci a firemní péče o ně v rámci sociálního pilíře CSR. S tím vyvstávají vzájemně související otázky o tom, co je obsahem sociálního pilíře CSR, jaký je jeho stav, jak je ovlivněn digitalizací průmyslu, jaká jsou od něj očekávání interních stakeholderů v budoucnosti a jaké jsou kritické parametry CSR. S přístupem metodologické a datové triangulace a s výzkumnou strategií případové studie byla za pomoci semi-strukturovaných individuálních a skupinových rozhovorů a dotazníkového šetření posbírána výzkumná data celkem od 40 respondentů ze dvou velkých, mezinárodních, výrobních firem a expertní skupiny z akademického prostředí. Individuální rozhovory s experty a sekundární výzkum odborné literatury přinesl návrh modelu sociálního pilíře interního CSR. Dotazníkové šetření za účasti manažerů z firem a expertů akademiků přineslo zjištění aktuální a budoucí váhy – důležitost témat z navrženého modelu. Skupinové rozhovory se zaměstnanci z výroby identifikovali jejich očekávání od CSR a Průmyslu 4.0. Individuální rozhovory s manažery rozšířily tato očekávání z pohledu firmy. Výsledkem výzkumu je model sociálního pilíře interního CSR skládající se z 53 témat, která jsou rozdělena do 7 výzev digitalizace. Stanovení vah témat přineslo poznání, která témata budou nejvíce ovlivněna digitalizací průmyslu a která nejméně. Analýzou a porovnáním identifikovaných očekávání rozdílných skupin interních stakeholderů byly objeveny a popsány kritické parametry CSR. Vytvořený model a popis kritických parametrů by měl sloužit jako nástroj pro vyhodnocování stavu sociálního pilíře interního CSR a pro podporu rozhodování o jeho řízení v současnosti a v budoucnosti. Originalita výzkum spočívá v celistvosti a komplexnosti popisu sociálního pilíře interního CSR pod vlivem Průmyslu 4.0. Je tak příspěvkem k celosvětovému výzkumu vlivu digitalizace průmyslu na řízení sociálního pilíře CSR a impulzem ke zkoumání dalších pilířů CSR.

Klíčová slova

Digitalizace průmyslu, Průmysl 4.0, interní CSR, sociální pilíř CSR, model sociálního pilíře interního CSR, kritické parametry CSR, interní stakeholdeři, průmyslový podnik.

Abstract

The dissertation examines two strategic concepts of CSR and Industry 4.0 in two time levels – in the present and in the future. A key factor in adoption and implementation of these strategies in a manufacturing company are employees and corporate employee care within the social pillar of CSR. This raises interrelated questions about what is the content of the social pillar of CSR, what is its state, how it is affected by Industry 4.0, what are the expectations of internal stakeholders in the future and what are the critical parameters of CSR management. With a methodological and data triangulation and a case study research strategy with semi-structured individual and group interviews and a questionnaire survey, data were collected from a total of 40 respondents from two large, international, manufacturing companies and one academic expert group. Individual interviews with experts and secondary literature research brought a proposal for a model of the social pillar of internal CSR. A questionnaire survey for company managers and academic experts revealed the current and future weight of the topics from the proposed model. Group interviews with shop floor employees identified their expectations from CSR and Industry 4.0. Individual interviews with managers broadened these expectations from the company's perspective. The result of the research is a model of the social pillar of internal CSR consisting of 53 topics, which are divided into 7 challenges of digitization. Determining the weights of the topics brought knowledge of which topics will be most affected by Industry 4.0 and which will be the least. By analyzing and comparing the identified expectations of different internal stakeholder groups, critical parameters of CSR were discovered and described. The developed model and description of critical parameters should serve as a tool for evaluating the state of the social pillar of internal CSR and to support decision-making on its management in the present and in the future. The originality of the research lies in the integral and complex description of the social pillar of internal CSR under the influence of Industry 4.0. It is thus a contribution to global research into the impact of industrial digitization on the management of the social pillar of CSR and an impetus to explore other pillars of CSR.

Key words

Digitization of industry, Industry 4.0, internal CSR, social pillar of CSR, model of social pillar of internal CSR, critical parameters of CSR, internal stakeholders, manufacturing company.

Bibliografická citace

SLAVÍK, Jan. *Kritické parametry úspěšnosti CSR zaměřené na interní stakeholdery při řízení výrobního podniku v době digitalizace průmyslu*. Brno, 2022. Dizertační práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Anna Putnová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou dizertační práci zpracoval samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením své vedoucí dizertační práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušil autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským.

V Brně dne 24.6.2022

.....
Ing. Jan Slavík

Poděkování

Děkuji své školitelce paní doc. RNDr. Anně Putnové, Ph.D., MBA, za dlouhodobou spolupráci a vedení během mého doktorského studia, kdy vznikala tato dizertační práce. Za cenné rady při plánování výzkumu děkuji paní prof. dr. hab. Malgorzatě Rozkwitalské z WSB Univerzity v Gdaňsku a panu prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA z VUT v Brně.

Děkuji všem odborně i lidsky skvělým zaměstnancům zkoumaných firem společnosti Škoda Auto a.s. a odštěpnému závodu Elektromotory Frenštát společnosti Siemens s.r.o., se kterými jsem měl možnost během výzkumu spolupracovat a kteří byli ochotni být zdrojem informací pro můj výzkum. Chtěl bych jmenovitě vyzdvihnout paní Petru Lauerovou z oddělení External Affairs & CSR ze společnosti Škoda Auto a.s., která stála na samém začátku mé dlouhé výzkumné cesty po Škoda Auto a společně s ředitelem oddělení External Affairs & CSR panem Michalem Kaderou mi pro tuto cestu otevřeli dveře a připravili podmínky. Ve společnosti Siemens děkuji za výbornou podporu a spolupráci řediteli závodu ve Frenštátu panu Romanu Valnému a paní Kateřině Ptáčkové z oddělení interní komunikace.

Děkuji akademickému týmu expertů z Mendelovy univerzity v Brně a VUT v Brně, že se stal součástí tohoto výzkumu. Rovněž děkuji všem ostatním akademikům, zaměstnancům a kolegům doktorandům ústavu managementu a marketingu Fakulty podnikatelské VUT v Brně za jejich kolegiální podporu a pomoc, které se mi během studia a zpracování dizertační práce od nich dostalo. Za cenný přínos děkuji také kolegům z FH Joanneum v rakouském Kapfenbergu.

Zvláštním způsobem děkuji své rodině a svým nejbližším za pochopení a trpělivost během celého studia a bez jejichž pomoci a podpory bych studium a výzkum nebyl schopen absolvovat. Díky patří i Tomu, který nade mnou vždy držel svou ochranu ruku společně se S. Giuseppe da Copertino.

Obsah

ÚVOD.....	17
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	19
1.1 CSR – SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIRMY	19
1.1.1 <i>Definice a charakteristika</i>	20
1.1.2 <i>Přístupy a strategie</i>	22
1.1.3 <i>Teorie stakeholderů</i>	23
1.1.4 <i>Důvody pro CSR</i>	26
1.1.5 <i>Členění CSR</i>	28
1.1.6 <i>Sociální pilíř CSR</i>	28
1.1.7 <i>Obsah sociálního pilíře CSR</i>	30
1.1.8 <i>Budoucnost CSR</i>	40
1.2 PRŮMYSL 4.0 – DIGITALIZACE PRŮMYSLU.....	43
1.2.1 <i>Příležitosti a výzvy Průmyslu 4.0</i>	44
1.2.2 <i>Dopady Průmyslu 4.0 na práci a zaměstnance</i>	47
1.2.3 <i>Průmysl 4.0 a CSR</i>	53
1.2.4 <i>Průmysl 4.0 a sociální pilíř CSR</i>	56
1.2.5 <i>Výzvy Průmyslu 4.0 a pracovní podmínky</i>	61
1.2.6 <i>Budoucnost práce v Průmyslu 4.0</i>	65
1.3 VYMEZENÍ VÝZKUMNÉ MEZERY.....	67
2 CÍLE DIZERTAČNÍ PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	75
3 METODOLOGIE ZPRACOVÁNÍ DIZERTAČNÍ PRÁCE.....	78
3.1 FILOSOFIE VÝZKUMU	81
3.2 PLÁN VÝZKUMU.....	83
3.2.1 <i>Metodologie</i>	83
3.2.2 <i>Výzkumná strategie</i>	85
3.2.3 <i>Časový horizont</i>	88
3.3 TECHNIKY A POSTUPY	88
3.3.1 <i>Sběr dat</i>	88
3.3.2 <i>Hlubkový rozhovor</i>	88
3.3.3 <i>Skupinový rozhovor – Focus group</i>	90

3.3.4	<i>Dotazník</i>	92
3.3.5	<i>Analýza případové studie</i>	94
3.3.6	<i>Statistické metody</i>	95
3.3.7	<i>Model a modelování</i>	96
3.4	SOUHRN ZVOLENÉHO METODOLOGICKÉHO POSTUPU	97
3.5	STANOVENÍ VÝZKUMNÉHO VZORKU	99
3.6	KONCEPTUÁLNÍ SCHÉMA A ČASOVÝ PLÁN	100
4	VÝZKUM	104
4.1	SEKUNDÁRNÍ VÝZKUM	104
4.2	PŘEDVÝZKUM	104
4.2.1	<i>Expertní skupina akademiků</i>	105
4.2.2	<i>Expertní skupina ze společnosti Škoda Auto</i>	105
4.2.3	<i>Aktualizace literatury</i>	108
4.2.4	<i>Závěrečné zhodnocení expertů akademiků</i>	110
4.3	PRIMÁRNÍ VÝZKUM	114
4.3.1	<i>Charakteristika firmy Siemens</i>	114
4.3.2	<i>Charakteristika firmy Škoda Auto</i>	117
4.3.3	<i>Skupinové rozhovory</i>	122
4.3.4	<i>Individuální rozhovory</i>	123
4.3.5	<i>Dotazníkové šetření</i>	124
4.3.6	<i>Zpracování a analýza kvalitativních dat v SW</i>	130
5	VÝSLEDKY	137
5.1	VÝSLEDKY PŘEDVÝZKUMU	137
5.2	VÝSLEDKY PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU	137
5.2.1	<i>Výsledky ze skupinových a individuálních rozhovorů</i>	137
5.2.2	<i>Výsledky z dotazníkového šetření</i>	157
6	SOUHRN A DISKUZE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	172
6.1	MODEL SOCIÁLNÍHO PILÍŘE INTERNÍHO CSR.....	172
6.2	ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY	177
6.3	DISKUZE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	190

7	PŘÍNOSY	194
8	LIMITY VÝZKUMU A PODNĚTY PRO DALŠÍ VÝZKUM	195
9	ZÁVĚR	197
	SEZNAM LITERÁRNÍCH ZDROJŮ	198
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	205
	SEZNAM TABULEK	207
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	209
	SEZNAM VZORCŮ.....	211
	SEZNAM PŘÍLOH.....	213

ÚVOD

„Výroba a tím i svět práce se bude nadále digitalizovat. Budoucí možnosti a jejich důsledky nejsou v současné době do posledního detailu předvídatelné. Je však nesporné, že tento vývoj způsobuje dalekosáhlé změny pracovních podmínek. Tato změna se tedy dotýká i řízení CSR, zejména vnitřní sociální dimenze řízení CSR” (Zimmermann, 2017)

Jak se tedy promění řízení sociální oblasti interního CSR vlivem digitalizace průmyslu? Co to způsobí a jak se to projeví v péči o zaměstnance? A co vše vlastně tvoří obsah sociální oblasti CSR? To jsou relevantní otázky, nad kterými se současný akademický a firemní svět zamýšlí a hledá na ně odpovědi. Odpovědi, které pomohou firmám dlouhodobě si udržet a posilovat svůj nejdůležitější zdroj - kvalifikované a loajální zaměstnance.

Současná doba je již delší dobu turbulentní. Stejně jako se vyvíjí a mění vnější prostředí firem, vyvíjí a mění se i její vnitřní prostředí. Široké spektrum lidí, ať již s přímým či nepřímým dopadem na podnikání firmy (tzv. stakeholderi), se pod mnoha různými pozitivními a negativními jevy významně proměňuje a sleduje dopad podnikání firem na životní a sociální prostředí kolem nich. Díky současným moderním a sociálně sdíleným technologiím se prostředí stává snáze a více viditelným, než kdykoliv v dobách minulých. Stakeholderi jsou tak mnohem lépe informováni, více zapojeni a schopni se účinně mobilizovat, pokud nabydou dojmu, že firemní odpovědnost je někde zanedbávána nebo není uplatňována. Pojmy odpovědnosti a udržitelnosti dostaly hlubší a hodnotově orientovaný význam.

Společenská odpovědnost firem (zkráceně CSR) má řešit nově a kreativně zásadní podnikatelské problémy a výzvy. Výzvou firem k získání dlouhodobé udržitelnosti a konkurenceschopnosti je nastupující digitalizace průmyslu (v Evropě známá jako Průmyslu 4.0). Její zásah je široký a překračující rámec samotné výroby a průmyslu. Do popředí tak vystupuje nutnost připravit průmyslové podniky nejen po technické stránce, ale také po stránce celospolečenské, v čemž jim může pomoci implementace a rozvoj

CSR. Neboť CSR zahrnuje velkou část celospolečenských oblastí definovaných jejím ekonomickým, sociálním a environmentálním pilířem. Implementace CSR a Průmyslu 4.0 ve firmách má svým synergickým efektem přispívat k dosažení všeobecně uznávaného společného cíle: konkurenceschopnosti a dlouhodobé udržitelnosti.

Současnost a budoucnost si vyžaduje neustálou připravenost rychle a flexibilně reagovat na měnící se prostředí. Proto ani Česká republika, potažmo její průmysl a výrobní podniky, si nemohou nechat ujít velkou šanci, která se jim v této stále ještě počáteční době Průmyslu 4.0 nabízí. Je to výzva nejen pro průmyslové a politické lídry, ale i pro vědce a akademiky věnovat se interdisciplinárním systémovým přístupům a realizovat adekvátní výzkumy. Výzkum této dizertační práce zaměřený na vliv Průmyslu 4.0 na sociální pilíř interního CSR je tak jedním ze základních kamíneků do této pestrobarevné mozaiky.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1 CSR – SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIRMY

Základním východiskem společenské odpovědnosti firem, z anglického originálu Corporate Social Responsibility (zkráceně CSR), je skutečnost, že firma vyvíjí své podnikatelské aktivity v určitém prostředí – společnosti, čímž se stává její součástí. Odpovědné chování firmy vůči společnosti je takové chování, které není vynucováno žádnou právní normou a lze ho tak považovat za dobrovolné, nad rámec zákona a také za sociální dimenzi podnikání (Černohorská and Putnová, 2012; Putnová and Seknička, 2007; European Commission, 2001).

Společenská odpovědnost se vyvíjela a rozrůstala postupně, neboť vždy odrážela aktuální postoje, zájmy a očekávání společnosti: od původních charitativních aktivit, přes pracovní vztahy, lidská práva až po životní prostředí a ochranu spotřebitele. Firmy formovány vlivem rostoucího očekávání společnosti ohledně jejich výkonnosti a finančním vlivem zainteresovaných skupin implementují a realizují svou společenskou odpovědnost (International Standards, 2009). Sociální dimenze podnikání začala být intenzivně vnímána s nástupem globalizace, kdy nadnárodní korporace začaly čím dál více získávat globální moc a vliv na vývoj nejen společnosti, ale také skupin a jednotlivců (Bohatá, 2020), kteří, pokud se podíleli na tvorbě bohatství firem, mají mít na něm také svůj spravedlivý podíl podle společných pravidel založených na společných hodnotách (ILO, 2010). Proto si mezinárodní organizace, jako je např. OSN, OECD nebo EU, uvědomují důležitost existence společensky odpovědného chování, které aktivně a iniciativně podporují, neboť má „příspěvat k udržitelnému rozvoji, zdraví a blahobytu společnosti“ (International Standards, 2009). To jak je odpovědné chování firmy vnímáno a hodnoceno jejím vnitřním i vnějším prostředím přímo ovlivňuje její podnikatelský úspěch, konkurenceschopnost a produktivitu (Rada Kvality ČR, 2008; European Commission, 2001).

1.1.1 Definice a charakteristika

Jelikož společenská odpovědnost firem je dobrovolná aktivita bez omezujících hranic, která se vyvíjí podle toho, jak se vyvíjí aktuální zájmy a očekávání společnosti na udržitelný rozvoj, neexistuje pro ni jasná a jednotná definice. Někdy je označována za trend, který „apeluje na změnu orientace firem z krátkodobých cílů na dlouhodobé, z maximálního zisku na zisk optimální“ (Rada Kvality ČR, 2008). Mezinárodní organizace angažující se ve společenské odpovědnosti ji například definují následovně jako:

- „Koncept, kterým společnosti integrují sociální a environmentální aspekty do své podnikatelské činnosti a v interakci s jejich stakeholdery na dobrovolném základě“ (European Commission, 2001).
- „Ochota organizace převzít odpovědnost za dopady svých aktivit a rozhodnutí na společnost a životní prostředí. To předpokládá jak transparentní, tak etické chování, které je v souladu s trvalou udržitelností, včetně zdraví a blaha společnosti a bere v úvahu očekávání zainteresovaných stran“ (International Standards, 2009).
- „Trvalý závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako místního společenství a společnosti jako celku“ (World Business Council for Sustainable Development, 1997).

Společenská odpovědnost motivuje firmy, aby v duchu svých sdílených hodnot, cílů a etiky, si určovaly své další dobrovolné – právně nezávazné povinnosti (International Standards, 2009).

Vědecký pohled na definici CSR se rovněž různí podle autorů. Např. Kotler and Lee (2005) kladou důraz na zlepšování blaha společnosti tím co firma dělá a má: „Společenská odpovědnost firem je dobrovolný závazek firem zlepšovat blaho společnosti prostřednictvím obchodních postupů a za přispění firemních zdrojů“. Je zcela zřejmé, že takovéto zlepšování blaha společnosti a integrace jejich zájmů do řízení a správy firem může nabývat různých způsobů a forem. Prieto-Carrón *et al.* (2006) tak píše o mnohotvárné teorii a praxi, ze které vyplývá, že:

- a) Podniky mají zodpovědnost za jejich dopad na společnost a životní prostředí.

- b) Podniky mají zodpovědnost za chování ostatních, se kterými obchodně spolupracují v dodavatelském řetězci.
- c) Firma potřebuje řídit vztah s širší společností.

Vůbec první teoretickou definici CSR formuloval v moderní éře CSR (2. polovina 20. století) americký ekonom H. R. Bowen ve své knize „Social Responsibilities of the Businessman“, kterou zaměřil na osobnost podnikatele místo podniku. K většímu upřesnění definice došlo formulací Carroll (1979), který zdůraznil vliv celého podniku na společnost, který rozdělil na čtyři oblasti odpovědnosti, „které společnost v dané určité době od podniku očekává“:

- ekonomickou
- legální
- etickou
- filantropickou

Vzájemný poměr důležitosti a váhy těchto oblastí odpovědností ilustroval v jednoduchém modelu, který vešel ve známost jako Carrollova pyramida společenské odpovědnosti (obrázek 1-1).



Obrázek 1-1: Pyramida společenské odpovědnosti firem Zdroj: vlastní zpracování podle Carroll (1991)

I přes množství různých přístupů k definici a vymezení CSR, lze z obecného pohledu sledovat a pojmenovat určující charakteristické vlastnosti CSR, mezi které patří zejména následující:

1. dobrovolnost
2. systematicčnost a dlouhodobost
3. důvěryhodnost a transparentnost
4. aktivní spolupráce a otevřený dialog se zájmovými skupinami
5. angažovanost a inovativnost podniků
6. Triple Bottom Line koncepce
7. odpovědnost a závazek k rozvoji kvality života

1.1.2 Přístupy a strategie

Myšlenkový koncept, který popsal CSR v nejširším pohledu a ovlivnil tak její vnímání až do dnešní doby, byl svým autorem J. Elkingtonem (1980) nazván Triple Bottom Line a hovoří v něm o třech hodnotových základnách, na které se podniky musí rovnoměrně zaměřit, aby došlo k rovnováze mezi jeho cíli a očekáváním společnosti: ekonomická, sociální a environmentální. Tyto základny bývají obecně nazývány jako 3P (Profit, People a Planet), případně referovány jako tři pilíře CSR:

- zisk (Profit) – ekonomický pilíř
- lidé (People) – sociální pilíř
- planeta (Planet) – environmentální pilíř

Ekonomický pilíř je zaměřen na etické, věrohodné a transparentní dosahování zisků firmy, aby měl, vedle zajištění svého fungování, také finance na své společensky odpovědné aktivity. Důležité jsou v něm zejména vztahy s vlastníky, akcionáři, zákazníky a dodavateli. V sociálním pilíři se firma zaměřuje na dvě velké oblasti, a to je oblast zaměstnanecké politiky a vytváření pracovních podmínek, kde středem zájmu jsou zaměstnanci firmy, a dále oblast rozvoje regionu a dobročinnosti, reprezentovaná širokým spektrem od obyvatel regionu až po neziskové organizace. Rovněž environmentální pilíř se zaměřuje dovnitř i vně podniku, kdy řeší otázky vlastního ekologického provozu a praktik a jejich vliv a dopad na životní prostředí a celý ekosystém.

1.1.3 Teorie stakeholderů

Působení aktivit podniku na různé skupiny osob, tzv. zájmové nebo také zainteresované skupiny, vedlo ke vzniku teorie stakeholderů. Podstatou teorie je naplňování legitimních zájmů všech zájmových skupin (stakeholderů) a nejen vlastníků (včetně akcionářů a investorů), jak zdůrazňuje opoziční stockholder teorie (Donaldson and Preston, 1995; Černohorská and Putnová, 2012). Termínem stakeholders lze označit osobu nebo skupinu osob anebo instituci, která přichází do jakéhokoliv kontaktu s firmou, ať už je jejich motivace a důvod jakýkoliv. Stakeholdery s ohledem na způsob jejich kontaktu s firmou lze dělit na různé skupiny. Jednoduché rozdělení na pouhé čtyři skupiny zainteresovaných stran představil UN Global Compact (2005):

1. zaměstnanci
2. veřejnost
3. zákazníci
4. dodavatelé

Autoři Ferrell, Fraedrich and Ferrell (2005) anebo Putnová and Seknička (2007) rozdělují stakeholdery z hlediska prioritizace vycházející z vlivu skupin na:

1. primární stakeholdeři
 - akcionáři – zaměstnanci – zákazníci – dodavatelé – místní komunita
2. sekundární stakeholdeři
 - konkurence – orgány státní správy – média – zájmové skupiny

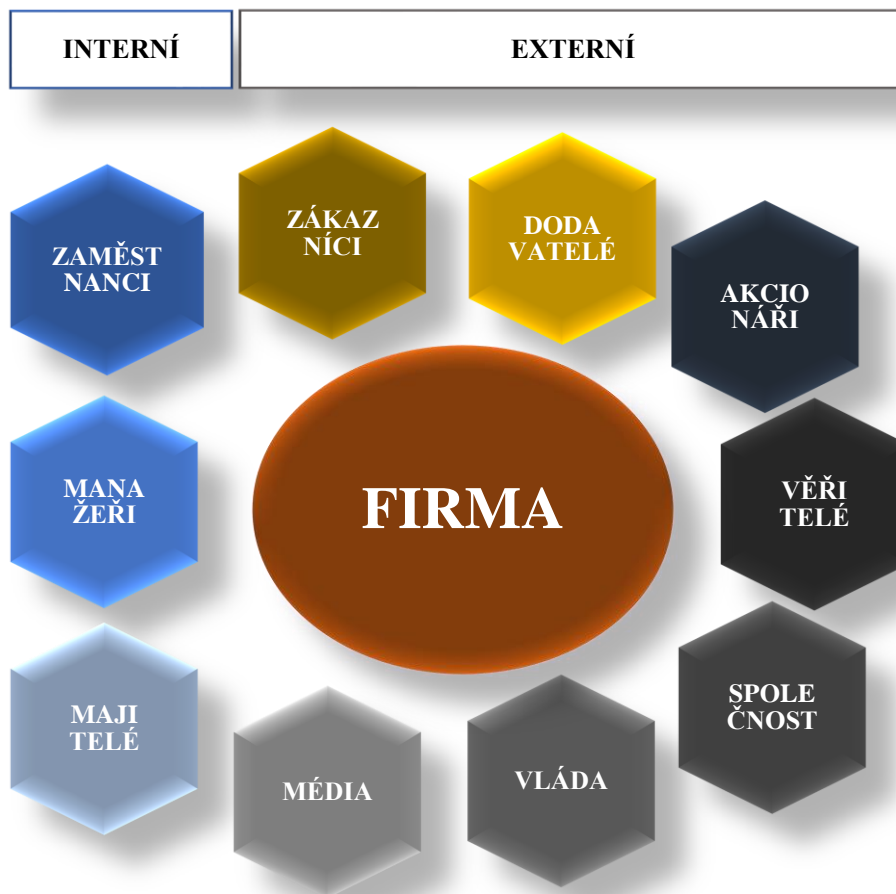
Další rozdělení stakeholderů používané velmi často různými autory (např. Bohatá, 1997; Hopkins, 2004) je dělení na stakeholdery:

1. interní
2. externí

Odlišovacím znakem je jejich způsob napojení na firmu, kdy interní stakeholdeři jsou přímo zapojeni do ekonomických transakcí podniku (majitelé, akcionáři, zákazníci, dodavatelé, věřitelé a zaměstnanci) a ti externí jsou pouze ovlivněni aktivitami podniku anebo jeho aktivity ovlivňují (např. veřejnost, lokální komunity, aktivistické skupiny, média), jak ukazuje jedno z mnoha grafických vyjádření na obrázku 1-2. Pokud jsou stakeholdeři rozdělováni na vnitřní a vnější, mají svůj různý a specifický vliv na firmu,

ať už třeba jen v rámci jejich pozitivního nebo naopak negativního přístupu, který je pak ve firmě poznat.

Stejně jako je různý vliv stakeholderů na firmu, jsou i různá očekávání a požadavky stakeholderů na firmu. To se různí od jedné skupiny stakeholderů ke druhé. Míra splnění těchto očekávání a požadavků firmou může mít a mívá ve střednědobém až dlouhodobém horizontu pozitivní anebo taky negativní dopad (lepší/horší image, příliv/odliv zákazníků nebo dodavatelů apod.). Z výše uvedeného popisu vlivu a očekávání stakeholderů je nutné počítat s tím, že aby se dosáhlo odpovídajícího způsobu komunikace a navázání vazeb mezi skupinami stakeholderů, tak je nutné s každou takovou skupinou komunikovat jiným, skupině odpovídajícím způsobem.



Obrázek 1-2 Segmentace firemních stakeholderů

Zdroj: vlastní zpracování podle Bohatá (1997) a Putnová and Seknička (2007)

Působení různých skupin stakeholderů na firmu může s ohledem na jejich hodnoty a motivaci působit až protichůdně (Putnová a Seknička, 2007) a proto je důležité zkoumat vazby mezi jednotlivými skupinami stakeholderů, aby se eliminovalo oslabování vedlejších negativních efektů a násobilo se zesilování pozitivních efektů stakeholderů na řízení a úspěch firmy.

Firemní péči o stakeholdery (tzv. stakeholder management) popsali autoři Freeman, Harrison and Wicks (2007) deseti principy:

1. Nacházet společné zájmy stakeholderů.
2. Dobrovolně a proaktivně zapojovat stakeholdery a řídit vztahy s nimi.
3. Nacházet jednotné řešení problémů pro více zúčastněných skupin stakeholderů.
4. Provádět činnost firmy sloužící všem stakeholderům.
5. Naplňovat závazky vůči stakeholderům, jejich sny a také sny firmy.
6. Intenzivně komunikovat se všemi skupinami stakeholderů.
7. Vidět za stakeholdery reálné lidi se jmény, tvářemi a rodinami.
8. Uplatnit marketingový přístup k poznání potřeb stakeholderů.
9. Zapojit primární i sekundární stakeholdery.
10. Monitorovat a inovovat firemní procesy pro lepší službu stakeholderům.

Zájmovou skupinou, která si z principu svého postavení zaslouhuje zvláštní pozornosti, jsou **zaměstnanci**, na které by se „mělo hledět jako na partnery podniku“ (Rada Kvality ČR, 2008). Zejména zaměstnanci společně ještě se zákazníky a investory mohou, podle Zelené knihy EU (European Commission, 2001), mít rozhodující vliv na firmy, aby implementovaly sociálně odpovědné jednání a transparentnost do svých manažerských praktik v oblastech jako jsou lidská práva, pracovní podmínky a životní prostředí.

Podle Freeman, Harrison and Wicks (2007) přestalo platit staré paradigma, kdy po zaměstnanci bylo požadováno, aby pouze dělali svou práci, firma se o něj postará a bude mít stále svou práci. To nejlepší, co mohou podle autorů firmy pro své zaměstnance udělat, je vybavit je takovými schopnostmi a dovednostmi, které umožní zaměstnancům být na trhu práce stále zaměstnatelní. Rovněž předkládají myšlenku, která se do praxe

řízení firem dostává až poslední dobou, že pro řízení vztahu se zaměstnanci je důležité řízení diverzity, aby zaměstnanci i přes svou rozdílnost (rasa, pohlaví, sexuální orientace, věk, vzdělání a kultura) pracovaly co nejefektivněji. Autoři uvádějí, že „všechny tyto rozdíly mohou vést jak ke konfliktům, tak i příležitostem na pracovišti 21. století“ (Freeman, Harrison and Wicks, 2007).

Ve svém zaměření na zaměstnance se firmám doporučuje se zaměřit na své poslání a účel vzniku, což podle Gallupova průzkumu právě motivuje novou generaci zaměstnanců při výběru zaměstnavatele než pouze odměna (Friedman and Lewis, 2021). Průzkum uvádí, že mladá generace chce pracovat ve firmách s dobrými hodnotami i za cenu nižší mzdy o 15 % a ve firmách, které uplatňují svůj Triple Bottom Line přístup (profit, lidé a planeta). Firmy potřebují angažované a zapojené zaměstnance, díky smysluplné práci, kterou v ní vykonávají. Jejich produktivita roste a záleží jim na tom, aby jejich firmy byly úspěšné a udělají pro to maximum, navíc jsou kreativní, energičtí a motivovaní. Autoři dále uvádí, že takoví zaměstnanci se vyznačují vyšší ziskovostí, nižší fluktuací, menší absencí a nižší úrazovostí a považují toto vše za důvody „proč zaměstnanci musí cítit, že jejich práce je smysluplná a nezbytná, a měli by se cítit oceňováni vedením. Nízká fluktuace zaměstnanců je v informačním věku zásadním měřítkem“ (Friedman and Lewis, 2021).

1.1.4 Důvody pro CSR

Aguilera *et al.* (2007) kategorizuje motivy pro provedení „pozitivní sociální změny“ ve třech skupinách: ekonomické, vztahové a morální. V morální motivaci spatřuje altruistický postoj firem se silným smyslem povinnosti a vděčnosti dělat správnou věc. Ekonomickou a vztahovou motivaci vnímá více jako egoistickou, neboť firmy sledují ekonomické benefity anebo benefity z dobrých vztahů se skupinami stakeholderů (předcházení restrikcí nebo regulací). Do těchto tří kategorií se dají rozdělit všechny ostatní důvody a přínosy ostatních autorů pro přijetí CSR. Kotler and Lee (2005) spatřuje v motivaci pro CSR analogii s motivací pro zdravý životní styl: vypadat lépe, cítit se lépe a žít déle, a uvádí následující důvody pro přijetí CSR:

1. vyšší prodej a podíl na trhu
2. posílení postavení značky
3. lepší firemní image a vliv
4. vyšší schopnost zaujmout, motivovat a udržet si zaměstnance
5. snížení provozních nákladů
6. vyšší zájem investorů a finančních analytiků

Další rozšiřující výčet důvodů, které jsou spíše vnímány jako nehmotného charakteru v dlouhodobém výhledu, lze nalézt u různých autorů, kteří se ve výčtu shodují i různí (např. Putnová and Seknička, 2007; Černožorská and Putnová, 2012; Kašparová and Kunz, 2013; Trnková, 2004):

1. vytváření maximální trvalé hodnoty pro akcionáře
2. uspokojení potřeb různých skupin stakeholderů
3. inovace v nových produktech a obchodních konceptech
4. dělat správnou věc
5. vzorec chování pro ostatní podniky a napodobování ostatních
6. eliminace regulací ze strany státu
7. posun ve vnímání a požadavcích veřejnosti
8. ocenění u obchodních partnerů
9. loajalita zákazníků
10. vyšší efektivita provozu a nižší provozní náklady
11. nižší náklady na risk management
12. tvorba zázemí pro úspěšné fungování a dlouhodobou udržitelnost
13. rozpoznání potřeb stakeholderů a dialog s nimi
14. transparentnost
15. důvěryhodnost
16. vyšší loajalita a produktivita zaměstnanců
17. konkurenční výhoda – rozlišení značky spotřebitelem
18. budování politického kapitálu – zlepšování pozice pro vyjednávání
19. nižší riziko bojkotů a stávek
20. úspory v ekologické praxi

1.1.5 Členění CSR

Jeden ze současných přístupů k CSR považuje CSR za pevně definovaný systém, který je součástí managementu podniku. Podniky mají vyvíjet své společensky odpovědné aktivity a stanovovat jejich cíle nad rámec legislativy tak, aby zajistily integrované, vyvážené a rovné zacházení ve třech pilířích: ekonomickém, environmentálním a sociálním (Rada Kvality ČR, 2008). Druhý ze současných přístupů k CSR ji chápe jako podnikovou filantropii, ve které má firma věnovat část svých zisků na charitativní a jiné společensky prospěšné účely (Rada Kvality ČR, 2008). Toto pojetí CSR lze nacházet v současné praxi sociální odpovědnosti podniků, které CSR vnímají především jako charitu a dobročinnost, a nevědomě ponechávají stranou konceptu CSR celou svou sociální odpovědnost směřovanou dovnitř podniku a uskutečňovanou především na svých zaměstnancích.

Orientace společensky odpovědného chování dovnitř firmy, primárně tedy působení na své interní stakeholdery – zaměstnance, se označuje jako **interní CSR**, jejímž obsahem jsou aktivity zaměřené na stabilitu zaměstnání, pracovní podmínky, školení a vzdělávání zaměstnanců, diverzitu, rovnováhu mezi osobním a pracovním životem a obecně na řízení lidských zdrojů (European Commission, 2001; Castka *et al.*, 2004; Mory, Wirtz and Göttel, 2016; Jamali *et al.*, 2020).

1.1.6 Sociální pilíř CSR

Sociální pilíř CSR primárně ovlivňuje zaměstnance, kteří patří podle různého členění k primárním anebo vnitřním stakeholderům. Jestliže je působení CSR směřováno pouze na interní stakeholdery, pak se také v tomto smyslu mluví o interním CSR, a v případě sociálního pilíře o interním sociálním CSR. Analogicky zde existuje také externí CSR se zaměřením na externí stakeholdery, ke kterým konkrétně v sociální oblasti mohou patřit různé skupiny, nicméně tou primární skupinou jsou obyvatelé regionu, ve kterém firma působí, státní úřady, nestátní a neziskové organizace. V pojetí externího sociálního CSR se co nejvíce uplatňuje právě podniková filantropie a dobrovolnictví.

Zelená kniha EU (2001) zmiňuje v sociální oblasti, kterou primárně ovlivňují zaměstnanci, jako příklad témata investic do lidského kapitálu, školení, pracovní podmínky, zdraví a bezpečnost, vztahy mezi managementem a zaměstnanci a management změny. Zaměstnanci jsou v Zelené knize EU označováni za hlavní akcionáře podniku a jejich vztah s podnikem je pro přijetí společensky odpovědných praktik klíčový. „Implementace společenské odpovědnosti firem navíc vyžaduje odhodlání vrcholového managementu, ale také inovativní myšlení, a tedy nové dovednosti a užší zapojení zaměstnanců a jejich zástupců do obousměrného dialogu, který může strukturovat trvalou zpětnou vazbu a přizpůsobování“ (European Commission, 2001). Tento obousměrný dialog nazývá Zelená kniha EU sociálním dialogem, který je nutný vést se zaměstnanci nebo jejich zástupci za účelem výkonnosti podniku v sociální a environmentální oblasti.

Současné podniky řeší dlouhodobě výzvu, jak zaujmout a udržet si kvalifikované zaměstnance. Zelená kniha EU (2001) představuje k tomuto záměru následující vhodná opatření k implementaci v podniku:

- celoživotní vzdělávání
- empowerment zaměstnanců
- sdílení informací ve firmě
- rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (tzv. Work&Life balance)
- diverzitu zaměstnanců
- rovné odměňování a kariérní možnosti pro ženy
- dělení zisku a spoluvlastnictví
- zaměstnatelnost a jistota práce
- péči o zaměstnance mimo práci kvůli handicapu nebo zranění
- antidiskriminaci
- zdraví a bezpečnost při práci
- lidská práva

Podle Evropské komise (2001) zajímá při nákupu produktu nebo služby stále více spotřebitelů to, zda je firmy vyrábí anebo poskytují nejen se závazkem společenské

odpovědnosti, ale chovají se také odpovědně v sociální oblasti, zejména v oblasti lidských práv, pracovních podmínek, zdraví a bezpečnosti zaměstnanců a ochrany životního prostředí, a to nejen ve firmě samotné, ale v celém dodavatelském řetězci.

1.1.7 Obsah sociálního pilíře CSR

Obsahem sociálního pilíře jsou aktivity sociálního charakteru, které jsou zaměřeny na firemní stakeholdery, ať již interní (především zaměstnanci) nebo externí (především obyvatelé regionu). Výčet aktivit, který lze v odborných publikacích nalézt, se poměrně různí, a to jak do jeho šířky, tak i hloubky, a neexistuje tak sjednocený a komplexně pojatý pohled na obsah sociálního pilíře CSR. Obsah sociálního pilíře, tak jak jej definují uznávané mezinárodní a národní organizace a někteří autoři, je uveden následovně.

UN Global Compact

UN Global Compact je největší globální iniciativa firemní udržitelnosti. Vznikla na půdě Organizace spojených národů v roce 2000 a aktuálně má přes 12.000 členů z více jak 100 zemí. Vybízí a podporuje podniky a společnosti ke společné a dobrovolné aktivitě k řešení velkých sociálních a environmentálních problémů a výzev narůstající globalizace. Iniciativa staví na mezinárodních uznávaných úmluvách a definovala 10 základních principů, které mají firmy implementovat do svých strategií a činnosti. Deset principů je rozděleno do 4 oblastí:

1. lidská práva
2. pracovní podmínky
3. životní prostředí
4. protikorupční opatření

Z nich se řadí do sociální oblasti následující: lidská práva, pracovní podmínky a protikorupční opatření, které řeší následující témata uvedená v tabulce 1-1 (UN Global Compact, 2005).

Tabulka 1-1: Přehled témat sociálního pilíře CSR podle UN Global Compact

OBLASTI A TÉMATA		
LIDSKÁ PRÁVA	PRACOVNÍ PODMÍNKY	PROTIKORUPČNÍ OPATŘENÍ
Školení zaměstnanců v oblasti lidských práv	Pracovní smlouvy pro všechny zaměstnance	Interní kodex chování
Mechanismus nahlásování obtěžování nebo zneužívání	Vytváření odborů a iniciace kolektivního vyjednávání	Mechanismus odhalování korupčního jednání
Zaměstnání lidí s postižením nebo jiným znevýhodněním	Práce na poloviční úvazek nebo pružná pracovní doba	
Rovné odměňování za stejnou práci	Podpora denní péče o děti nebo starší rodinné příslušníky zaměstnanců	
Výběr dodavatelů a zákazníků, kteří neporušují lidská práva	Zdravé pracoviště	
Řešení stížností	Firemní politika proti genderové diskriminaci	
	Rovnocenné příležitosti pro zaměstnance z minoritních skupin	
	Zvyšování životního standardu v místní komunitě	

Zdroj: vlastní zpracování podle UN Global Compact (2005)

International Labour Organization (ILO)

Mezinárodní organizace práce (International Labour Organization, zkráceně ILO) vydala v roce 1998 „Deklaraci základních principů a práv při práci a její následování“, ve které stanovila základní pracovněprávní normy. Ty mají motivovat jednotlivé země k vytváření souladu sociálního pokroku s ekonomickým podle svých vlastních možností a preferencí (ILO, 2010). Základní principy rozšířené o další základní pracovněprávní normy definovaných v úmluvách ILO jsou:

1. svoboda shromažďování a kolektivní vyjednávání
2. zákaz vynucené práce
3. zákaz dětské práce
4. odstranění diskriminace při práci
5. pracovní školení a pracovní podmínky
6. pracovní místa pro sociálně potřebné osoby (nezaměstnaní, migranti)
7. férový podíl na vytvářeném bohatství (odměňování)

The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

Směrnice Mezinárodní organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj, známou pod zkratkou OECD, byla vydána v roce 1976 jako součást „Deklarace OECD o mezinárodních investicích a nadnárodních společnostech“ a obsahuje doporučení adresovaná nadnárodním společností, která nabízí zásady a standardy odpovědného obchodního chování v globálním kontextu vedoucí ke zlepšení hospodářského a sociálního blahobytu obyvatel Země (OECD, 2011). Doporučení OECD jsou rozdělena do osmi oblastí: lidská práva; zaměstnanost a pracovní vztahy; životní prostředí; boj proti uplácení, vymáhání úplatku a vydírání; zájmy spotřebitelů; věda a technologie; konkurence a zdanění. Z nich sociální oblast pokrývají oblasti s tématy uvedenými v tabulce 1-2.

Tabulka 1-2: Přehled témat sociálního pilíře CSR podle OECD

OBLASTI A TÉMATA		
LIDSKÁ PRÁVA	ZAMĚSTNANOST A PRACOVNÍ VZTAHY	BOJ PROTI UPLÁCENÍ, VYMÁHÁNÍ ÚPLATKU A VYDIRÁNÍ
	Existence odborů	Interní kontrolní, etické a compliance programy na prevenci a detekci
	Kolektivní vyjednávání	Školení zaměstnanců v této oblasti
	Zákaz dětské práce	
	Zákaz násilné a vynucené práce	
	Antidiskriminace	
	Informování zaměstnanců	
	Odměňování, benefity a pracovní podmínky	
	Ochrana zdraví a bezpečnost	
	Školení zaměstnanců	
	Programy při hromadném propouštění	

Zdroj: vlastní zpracování podle OECD (2011)

Global Reporting Initiative (GRI)

Global Reporting Initiative je nezávislá mezinárodní organizace, která již v roce 2000 vydala celosvětově nejpoužívanější standardy pro reporting udržitelnosti, tzv. Standardy GRI, a které jsou dále kontinuálně rozvíjené. Standardy GRI poskytují globální jednotný mechanismus pro veřejné reportování dopadů a přínosů jednání firem na oblast environmentální, ekonomickou a sociální s cílem udržitelného rozvoje. Staly se základem

pro tvorbu firemních reportů udržitelnosti umožňující větší transparentnost a odpovědnost firem (GRI, 2018). Standardy jsou rozděleny do tří hlavních částí: a) ekonomické, b) environmentální a c) sociální. Sociální oblast, označované jako GRI 400, obsahuje následující specifická témata - GRI 401 až GRI 419 (GRI, 2018):

1. zaměstnanost
2. vztahy mezi zaměstnanci a managementem
3. zdraví a bezpečnost práce
4. školení a vzdělávání
5. diverzita a rovné příležitosti
6. antidiskriminace
7. svoboda sdružování a kolektivního vyjednávání
8. zákaz dětská práce
9. zákaz nucené a povinné práce
10. bezpečnostní postupy
11. práva původních etnik
12. dodržování lidských práv
13. lokální komunity
14. hodnocení dodavatelů v sociální oblasti
15. veřejná politika
16. zdraví a bezpečnost zákazníků
17. marketing a označování výrobků
18. soukromí zákazníků
19. dodržování socio-ekonomických norem

International Organization for Standardization – ISO 26000

Mezinárodní organizace pro standardizaci (International Organization for Standardization, zkráceně ISO) je nevládní a nezávislá organizace pro koordinaci a unifikaci průmyslových standardů, která v roce 2010 vydala normu pro společenskou odpovědnost s označením ISO 26000. Norma ISO 26000, v porovnání s jinými ISO normami, poskytuje pouze rady, nikoliv požadavky, a proto není předmětem certifikace.

Kapitola 6 normy ISO 26000 popisuje návod k základním tématům společenské odpovědnosti. Z pohledu sociálního pilíře uvádí následující klíčové oblasti:

1. vedení organizace
2. lidská práva
3. praktiky z oblasti pracovních vztahů
4. občanská angažovanost a rozvoj komunity

Tyto klíčové oblasti v sobě podle normy obsahují další podrobnější témata, která jsou přehledně uvedena v tabulce 1-3. Norma si je zároveň vědoma dynamického vývoje CSR, který „odráží vývoj zájmu o společnost a životní prostředí“ v čase, a proto očekává v budoucnu vznik dalších nových témat (International Standards, 2009).

Tabulka 1-3: Přehled témat sociálního pilíře CSR podle ISO 26000

OBLASTI A TÉMATA			
LIDSKÁ PRÁVA	PRACOVNÍ VZTAHY	PODNIKATELSKÉ PRAKTIKY	OBČANSKÁ ANGAŽOVANOST A ROZVOJ KOMUNITY
Pracovní práva	Zaměstnanost a vztahy k zaměstnanosti	Etické chování	Občanská angažovanost
Občanská a politická práva	Pracovní podmínky a sociální ochrana	Transparentnost	Vzdělání a kultura
Zákaz nucené a dětská práce	Sociální dialog	Zastoupení minoritních skupin	Tvorba pracovních míst a rozvoj kvalifikací
Antidiskriminace	Zdraví a bezpečnost při práci	Zapojení zaměstnanců do rozhodování v CSR	Technologický přístup a rozvoj
Řádná péče	Rozvoj člověka	Delegování odpovědnosti a pravomocí	Zdraví
Řešení stížností		Komunikace mezi firmou a stakeholdery	Sociální investice

Zdroj: vlastní zpracování podle International Standards (2009)

Social Accountability International – SA8000

Social Accountability International (SAI) vznikla jako mezinárodní nevládní organizace na podporu lidských práv na pracovišti. Již při svém založení v roce 1997 vydala normu SA 8000. Norma je multi-stakeholder iniciativou vedoucí k celosvětové certifikaci továren a organizací, které takto chtějí prokázat svůj férový přístup a jednání se svými zaměstnanci napříč různými odvětvími a v jakékoliv zemi. Kontinuálně revidovaná norma (naposledy v roce 2014) uvádí 8 důležitých oblastí pro sledování a měření sociální odpovědnosti na pracovištích (SAI, 2016):

1. dětská práce
2. násilná nebo vynucená práce
3. svoboda sdružování a právo na kolektivní vyjednávání
4. diskriminace
5. disciplinární postupy
6. pracovní doba
7. odměňování

Rada kvality České republiky

Rada kvality České republiky je poradním orgánem vlády České republiky (ČR). Jejím úkolem je také propagace a koordinace aktivit v oblasti CSR na národní úrovni. V roce 2008 vydala příručku „Společenská odpovědnost organizací (CSR) – aplikace a hodnocení“, ve které představila národní metodiku hodnocení CSR pod označením metoda KORP. Metoda KORP vychází ze tří důležitých a mezinárodně uznávaných metodik: Global Reporting Initiative, modelu excellence EFQM a modelu CAF 2006. Rada kvality ČR podle této metodiky uděluje Národní cenu ČR za společenskou odpovědnost. Metoda posuzuje jak výsledky, tak i předpoklady pro všechny tři pilíře CSR: ekonomický, environmentální a sociální. Sociální odpovědnost rozděluje na 4 podoblasti a ty dále v hodnotícím dotazníku člení na další kritéria, a to následovně podle tabulky 1-4 (Rada Kvality ČR, 2008).

Podle Rady kvality ČR (2008) by se firmy měly zavázat k dobrovolnému plnění dalších sociálních oblastí CSR uvedených v metodice KORP:

1. výchova a vzdělávání zaměstnanců
2. zaměstnávání postižených, starších a dlouhodobě nezaměstnaných
3. genderové trendy
4. podmínky pro starší zaměstnance
5. sladění profesionálního a rodinného života
6. společensky přijatelné chování a akce při reorganizaci firmy a snižování počtu zaměstnanců
7. vztahy mezi managementem a zaměstnanci
8. ochrana zdraví a bezpečnosti při práci
9. antidiskriminační opatření
10. náboženské praktiky během pracovních hodin
11. společensky odpovědná investiční politika
12. respektování práv místní populace a původního obyvatelstva
13. dobrovolnické aktivity zaměstnanců
14. začlenění zaměstnanců při definování a dosažení cílů organizace
15. vzdělávací odborný systém
16. sponzorství sociálních, uměleckých, kulturních a sportovních akcí
17. regionální rozvoj

Metodika Černošské a Putnové

Mezi české metodiky měření CSR se také zařadila metodika navržená autorkami Černošská and Putnová (2012), které ji sestavily na základě vlastního výzkumu ve firmách a porovnáním s normami GRI, ISO 26 000 a SA 8000. Autorky ke každému pilíři CSR připravily podrobné otázky, které pokrývají základní oblasti jednotlivých pilířů CSR a tím přispěly k definování obsahu sociálního pilíře CSR následujícími oblastmi a podoblastmi, které jsou sumarizačně uvedeny v tabulce 1-5.

Tabulka 1-4: Přehled témat sociálního pilíře CSR podle Rady kvality ČR

OBLASTI A TÉMATA			
LIDSKÁ PRÁVA	KOMUNIKACE, KORUPCE, VEŘEJNÁ POLITIKA	ZAMĚŠTNÁVÁNÍ A PŘIMĚŘENÁ PRÁCE	OCHRANA SPOTŘEBITELE
Etický kodex	Kontakty s komunitou	Personální politika a postupy	Požadavky na produkty
Antidiskriminační opatření a postupy	Angažovanost ve veřejném životě	Personalistika	Hodnocení životního cyklu produktů
Vzdělávání zaměstnanců v oblasti	Protikorupční politiky a postupy	Motivační programy	Programy komunikace se zákazníky včetně inzerce
Kolektivní vyjednávání		Systém vzdělávání zaměstnanců	Monitorování a měření spokojenosti zákazníka
Evidence incidentů a stížností v oblasti		Systém pro řešení stížností zaměstnanců	Reklamacce a stížnosti zákazníků
Péče o lidská práva u dodavatelů		Systém péče o BOZP	Informace poskytované zákazníkům
		Péče o zaměstnance s ohledem na jejich věk	
		Pomoc odcházejícím zaměstnancům	
		Zdůvodnění významných změn v počtech zaměstnanců a způsoby náhrady	

Zdroj: vlastní zpracování podle Rady kvality ČR (2008)

Tabulka 1-5: Přehled témat sociálního pilíře CSR podle metodiky Černohorské a Putnové

OBLASTI A TÉMATA				
ZAMĚSTNANECKÁ POLITIKA	BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ	VZDĚLÁVÁNÍ	DIVERZITA A ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI	FILANTROPIE A FIREMNÍ DOBROVOLNICTVÍ
Požadavky na pracovní místa	Proces zlepšování	Plán rozvoje, vzdělávání a odborného růstu	Pracovní podmínky pro pohlaví	Firemní dárcovství
Organizace výběrových řízení	Prevence	Interní a externí školení	Pracovní podmínky pro menšiny	Firemní nadační fond
Dodržování zákoníku práce a dalších předpisů	Školení	Rekvalifikační kurzy při propouštění	Pracovní podmínky pro věkové skupiny	Sponzoring
Fluktuace zaměstnanců		Doplňování nebo zvyšování kvalifikace	Diskriminační politika	Dobrovolnické aktivity zaměstnanců
Systém hodnocení výkonu a odměňování			Zaměstnávání minoritních a rizikových skupin	
Vztahy mezi zaměstnanci a managementem			Systém obsazování klíčových pozic ženami	
Řešení stížností			Diverzita v odměňování	
Přístup k odborům			Sladění osobního a profesního života	

Zdroj: vlastní zpracování podle Černohorská a Putnová (2012)

1.1.8 Budoucnost CSR

Současný nejuznávanější autor v oblasti CSR Archie Carroll (2021) spatřuje budoucnost CSR v několika tématech: v období odpovědnosti, v zaměstnancích, ve strategickém pojetí CSR, v dalších souvisejících konceptech a v institucionalismu CSR reportingu.

Období odpovědnosti je pro Carroll (2021) charakteristické postupným posunem CSR ze své prvotní podstaty k dalším aktualizovaným formám, který lze jednoduše popsat jako posun CSR od řízení na image k řízení podle výkonu, od specializovaného k integrovanému CSR, ze standardizované formy po diverzifikovanou, a od západního pojetí po globální. Za klíčové pro nejvyšší úroveň CSR považuje základní účel fungování firmy, inovace, stakeholder management, sdílené hodnoty, měřitelné cíle udržitelného rozvoje, systémovou orientaci na management a zaměstnance a cirkulární sociální poslání. Zmiňované skupině managementu a zaměstnanců, které přiřazuje primární úlohu, se musí firmy věnovat udržitelným způsobem a nepodléhat ekonomickým a jiným tlakům ke snížení péče o ně. Carroll (2021) očekává, že si firmy budou chtít udržet svou flexibilitu a budou měnit poměr vlastních zaměstnanců a nasmlouvaných ve prospěch nasmlouvaných zaměstnanců. Hlavní témata CSR vidí v pracovních podmínkách, pracovním prostředí, firemní kultuře a zdravotní péči. V době pandemické krize covidu-19 se otevřel nový pohled na technologie a sociální média, která mají vliv na vztahy mezi firmami a společnostmi a umožňuje rychlý vznik takového digitálního podniku a souvisejících témat, jako je např. kybernetická bezpečnost nebo umělá inteligence (Carroll, 2021).

Ve strategickém postoji firem k CSR Carroll (2021) uvádí, že nejagilnější a nejodolnější firmy sledují aktuálně čtyři hlavní strategie, které a) upřednostňují lidi, b) berou v potaz megatrendy digitalizace, zdraví a wellness, c) jsou odolné vůči urychleným změnám a d) prosazují kapitalismus stakeholderů, neboť věří, že zapojení zainteresovaných stran do rozhodování je podstatou CSR.

Mezi největší výzvy CSR pro firmy považuje Carroll (2021) „digitální adopci nových technologií“ do politiky (Andrés *et al.*, 2019) a praxe CSR tak, aby to odráželo změny

v očekávání zaměstnanců a spotřebitelů. Budoucí výzkum CSR doporučuje soustředit na sociální výkon a sociální dopady. Ke shodným závěrům o implementaci nových digitalizačních procesů a nástrojů, které rozšířil o umělou inteligenci, dochází i Andrés et al. (2019) a uvádí, že firmy „tak budou muset učinit prostřednictvím zastřešujícího a holistického rámce, který je založen na principech společenské odpovědnosti způsobem, který kombinuje představy udržitelnosti, vytváření sdílené hodnoty a přesvědčení, že firmy mohou předefinovat svůj účel, aby dělaly to, co je pro svět nejlepší“ (Andrés *et al.*, 2019).

Z deseti trendů CSR uvedených Haski-Leventhal (2018) pro blízkou budoucnost lze prioritně uvést zejména:

- a) posun k holisticky strategickému CSR spolupracujícím se všemi lidmi ve firmě i mimo ni
- b) konec moderního otroctví a dětské práce
- c) náhrada zaměstnanců roboty a umělou inteligencí s jejich pozitivními, ale hlavně negativními dopady na lidi, kteří přijdou o práci a nebudou mít příjmy, což zapříčiní pokles daňových příjmů pro stát a pokles poptávky po zboží a službách, které si lidé bez příjmu nebudou moci dovolit; CSR bude muset hledat blaho lidí novými způsoby, jak udržet lidi zaměstnané navzdory schopnostem digitalizace a automatizace celého dodavatelského a výrobního řetězce
- d) posun k smysluplně řízené firmě, která dává svým zaměstnancům smysluplnou práci a pomáhá jim najít smysluplný život za pomoci CSR, který mohou hledat i jinde, jako např. v náboženství nebo dobrovolnictví
- e) přechod k plnému zapojení zainteresovaných stran – stakeholderů skrze inovativní způsoby, které vytvoří mezi firmou a stakeholdery citovou vazbu a silné vedení

Macassa et al. (2021) označuje jako prioritu strategie CSR zachování duševního zdraví zaměstnanců kvůli konstantním změnám na trhu práce s dopadem na kvalitu a bezpečnost práce. Podle něj je CSR příležitostí k řízení a snížení psychosociálních rizik pro

zaměstnance zlepšením psychosociálního prostředí na pracovišti. Zároveň klade důraz na zlepšení měření interního CSR, aby se daly srovnávat studie z rozličných kontextů v Evropě.

Mory, Wirtz and Göttel (2016) uvádí, že výzkumníci se dosud nezabývali jasným a komplexním popisem konstruktů interního CSR neboť se věnovali jednotlivým aspektům péče o zaměstnance anebo souvisejícím proměnným a jejich vztahu k zaměstnancům. Proto výzkum na širší oblast interního CSR je stále vzácný a chybí komplexní konceptualizace interního CSR, což je důležité pro manažery, aby interní CSR správně chápali a stalo se tak užitečným a praktickým konceptem managementu (Mory, Wirtz and Göttel, 2016).

Současní autoři (např. Carroll, 2015; Haski-Leventhal, 2018) spatřují obrovský posun ve společenské odpovědnosti firem za posledních pár desítek let: od úzkého zaměření na maximalizaci zisku po široký záběr odpovědnosti vůči společnosti a životnímu prostředí, od lineární ekonomiky k ekonomice cirkulární. „Je povzbudivé vidět, kolik firem se nyní snaží být lepšími pro svět, místo aby byly nejlepší na světě, a zaměřují se na to, jak mohou sloužit společnosti, místo na to, jak může společnost sloužit jim“ (Haski-Leventhal, 2018). Haski-Leventhal (2018) tím nechce říci, aby firma byla dokonalá, ale aby se snažila o zlepšení světa vším co je, co má a co dělá.

Strategicky řízené CSR je propojeno se strategií firmy a přináší výhody jak pro firmy, tak i pro společnost a je takto považováno za „dosud nejrozšířenější formu vědomého kapitalismu“ (Carroll, 2015). Carroll (2015) očekává růst CSR společně s růstem ekonomiky a věří v její optimistickou budoucnost v současné nebo pozměněné podobě, ať už ji praktici nebo akademici budou pojmenovávat jakkoliv.

1.2 PRŮMYSL 4.0 – DIGITALIZACE PRŮMYSLU

O digitalizaci průmyslu se hovoří v souvislostech mohutného rozvoje moderních digitálních technologií, jejich narůstajících možností uplatnění a propojování nesusoudných nebo autonomních celků a oblastí pomocí digitálních komunikačních sítí do tzv. kybernetických fyzických systémů (zkráceně CPS, z anglického originálu Cyber-Physical Systems). CPS jsou propojené fyzické objekty nebo prvky v prostředí výroby, které se navzájem autonomně ovlivňují, vyměňují informace, kontrolují se navzájem, umožňují vzdálené řízení a generují virtuálně prezentovaná data pro pracovníky k jejich další analýze a kvalifikovanějšímu rozhodování o optimalizaci výrobních procesů (Gehrke et al., 2015; Dregger et al., 2016; Kagermann, Wahlster and Helbig, 2013). Obecně je digitalizace průmyslu označována také jako průmyslový internet věcí (IoT), který mezi sebou horizontálně a vertikálně propojuje nejen kybernetické fyzické systémy, ale také stroje a lidi, kteří také na sebe reagují a vyměňují si informace (Müller, 2019; Lasi et al., 2014; Birkel et al., 2019). Nové moderní digitální technologie a chytré stroje budou díky IoT sbírat, uchovávat a podávat spoustu nových dat a informací.

Digitalizace průmyslu zásadně proměňuje průmyslové procesy, dodavatelský řetězec a životní cyklus výrobku a vytváří tzv. chytré továrny (smart factories) (Kagermann, Wahlster and Helbig, 2013), které jsou dnes jedním ze synonym digitalizace průmyslu. Chytrá továrna je mnohem chytřejší a více flexibilnější, schopná odpovídat na akcelerovaný inovační cyklus s razantním snížením výrobních nákladů (Gobble, 2015), ve které si stroje, systémy a lidé autonomně sdílejí informace, spouští akce a kontrolují se navzájem pomocí internetové sítě (Mařík *et al.*, 2015).

V evropském kontextu je digitalizace průmyslu označována anglickým pojmem Industry 4.0 (česky Průmysl 4.0). V jiných zemích nebo světadílech existuje vlastní pojmenování, jako např. „Industrial Internet Consortium“ v USA nebo „Made in China 2025“ v Číně. Pro Průmysl 4.0 existují různé definice, které se od sebe liší tak, jak se od sebe liší zaměření jednotlivých autorů (Piccarozzi, Aquilani and Gatti, 2018). Nicméně z popisu Průmyslu 4.0 vyplývají jeho nezbytné elementy jako je důležitost hi-tech infrastruktury, informací a vysoce kvalifikovaných lidí. Přední český autor v oblasti Průmyslu 4.0 jej

označuje za popis a výzvu ke „zcela nové filosofii systémového využívání, integrace a propojování nejrůznějších technologií při uvažování jejich trvalého a velice rychlého rozvoje“ (Mařík *et al.*, 2015), která má a bude mít rozsáhlé, až revoluční, dopady do všech oblastí společnosti. Očekává se, že taková revoluce se bude uskutečňovat spíše jako evoluce, a to v průběhu několik let, v mnoha malých vývojových krocích (Gill, 2016; Gobble, 2015).

1.2.1 Příležitosti a výzvy Průmyslu 4.0

Účel Průmyslu 4.0 lze, stejně jako jeho definici, vysvětlit různými způsoby, kde mezi nejvíce obecně uváděné účely patří implementace průmyslového internetu věcí do výroby (Kagermann, Wahlster and Helbig, 2013) a sloučení virtuálního a reálného světa za účelem sblížení světa IT a výroby (Gill, 2013). Evolučně probíhající revoluce Průmyslu 4.0 vytváří pro firmy mnoho nových příležitostí a výzev, které je nutí měnit své zažité a vyzkoušené obchodní modely, přizpůsobovat pracovní prostředí a vytvářet tlak na spolupráci s různými zainteresovanými skupinami (stakeholdery), aby si udržely svoji konkurenceschopnost.

Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, které je národním garantem konceptu Průmyslu 4.0 (stejně jako tématu CSR), připravilo v roce 2015 dokument „Národní iniciativa Průmysl 4.0“, ve kterém vedle vysvětlování konceptu, rovněž popisuje a analyzuje jeho současný stav připravenosti, výzvy a dopady na související oblasti české společnosti a průmyslu (viz. tabulka 1-6). Z uvedené analýzy vyplývají úkoly pro společnost a průmyslové podniky k udržení konkurenceschopnosti.

Pokud jde o strukturu českého průmyslu jsou klíčovými odvětvími automobilový průmysl, strojírenství a výroba elektroniky a elektrotechniky, které dohromady tvoří přes polovinu celkového objemu českého exportu. Je to dáno hlavně tím, že mnoho evropských a mezinárodních firem mají v České republice své pobočky, čímž jsou navázány na celoevropský, ne-li celosvětový průmysl, a sami na sebe vážou také spoustu

lokálních dodavatelů. Pro tuto svoji provázanost se zahraničními vlastníky a partnery mají průmyslové podniky zájem na zavedení, rozvoji a kooperaci Průmyslu 4.0.

Za přínosy Průmyslu 4.0 pro firmy jsou obecně považovány (Birkel et al., 2019; Geissbauer et al., 2017):

- odolnost vůči nestálosti trhů a zvyšující se poptávce
- zkrácení inovačního cyklu
- vyšší flexibilita a adaptabilita produktů a služeb
- vyšší produktivita práce
- rychlejší výrobní procesy
- vyšší kvalita výrobků

Průmysl 4.0 považující se za komplexní revoluční změnu bude mít svůj dopad, vedle oblasti technologické, i v oblasti socio-ekonomické, neboť se nejedná pouze o digitalizaci průmyslové výroby, ale o komplexní systém změn spojený s řadou lidských činností i mimo průmyslovou výrobu (Mařík *et al.*, 2015). Průmysl 4.0 s tvorbou nových výrobních systémů se musí adaptovat lidským potřebám a společenské odpovědnosti firem v udržitelnosti a využití jejich zdrojů (Lasi *et al.*, 2014). Implementace automatizace, komunikačních sítí, digitalizace a robotizace bude v lidských zdrojích vyžadovat kvalifikované a zkušené zaměstnance pro řízení, kontrolu a servis nových technologií.

Zkušená pracovní síla bude potřebovat nový přístup od managementu – výzvu pro větší zapojení do rozhodovacích procesů, vliv a sounáležitost s firmou a jejími výsledky, stejně jako zaměření na diverzitní management a rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. V chytrých továrnách bude více prostoru pro flexibilitu a kreativitu zaměstnanců, místo rutiny a tvrdé práce (Mařík *et al.*, 2015). Nové technologie umožní nejen pracovat na dálku, ale odstraní také fyzicky namáhavou práci, zlepší pracovní podmínky a profesní rozvoj. Budou klást nároky na flexibilitu a komplexnost práce, a přizpůsobení zaměstnanců digitalizovaným pracovním procesům (Mařík *et al.*, 2015).

Tabulka 1-6: Analýza ČR v konceptu Průmyslu 4.0

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Tradice průmyslové výroby, technické schopnosti a vyspělost zaměstnanců • Úroveň inovační výkonnosti v regionu CEE • Otevřenost ekonomiky • Působení nadnárodních společností řešících aktivně Průmysl 4.0 • Napojení na německý a celosvětový průmysl a výzkum • Vzdělání, zejména vysokoškolské • Kvalita výuky technických předmětů na technických VŠ • Zájem státu investovat do podpory výzkumu a vývoje • Rychlý růst zaměstnanosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Nízké povědomí o Průmyslu 4.0 • Neznalost ekonomické efektivity a nákladů na zavedení Průmyslu 4.0 • Velké množství méně kvalifikovaných pracovních sil • VŠ obory neodpovídající potřebám Průmyslu 4.0 • Zaostávající vzdělávací systém • Malá připravenost na celoživotní vzdělávání • Roztříštěnost výzkumu
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Včasné zachycení nástupu Průmyslu 4.0 • Prosazení přístupu státu jako národní priority • Zvýšení atraktivity ČR pro nové investory, stimulace rozšíření investic • Export výsledků výzkumu • Podpora SME • Blízkost německého průmyslu pro přebírání zkušeností a řešení • Zvýšení kvality vzdělávacího systému • Vznik nových pracovních příležitostí 	<ul style="list-style-type: none"> • Zneužití tématu pro populistické nebo marketingové účely • Politické nepochopení koncepce • Nedostatečná komunikační a digitální infrastruktura • Neexistující standardizace a kybernetická bezpečnost • Nepřipravená centralizovaná energetická soustava • Nedostatečná struktura výzkumu, vývoje a inovací • Negativní dopady na trh práce • Vznik sociálních bariér • Prohloubení závislosti na Německu

Zdroj: vlastní zpracování podle Mařík et al. (2015)

Ohroženy tak jsou pracovní pozice, které vykonávají fyzicky namáhavou nebo rutinní práci. Výhodu vůči nim mají pracovní pozice jejichž činnost nelze zatím z různých důvodů automatizovat. Vedle ohrožení pracovních míst, přináší s sebou digitalizace také tvorbu nových pracovních příležitostí a změnu dosavadních tradičních odvětví. Podle Maříka et al, (2015) budou v tomto proměňujícím se prostředí pracovní dovednosti velmi rychle zastarávat a práce se bude vykonávat tam, kde bude provedena nejkvalitněji, nejrychleji a nejlevněji, což bude vyžadovat umění komunikovat v cizím jazyce a spolupracovat v rozličných týmech.

Digitalizace a automatizace výroby změní jak typy pracovních míst, tak také jejich počet a vnímanou hodnotu a vyzdvihne komparativní výhody zaměstnanců: řešení problémů, řízení, adaptabilitu, emoční inteligenci, spolupráci, empatii, kreativitu anebo inovace, což jsou dovednosti, které firmy potřebují a hledají (Brown *et al.*, 2018). Klíčovou vlastností bude podle výzkumu PWC (Brown *et al.*, 2018) adaptabilita, a to nejen u lidí, ale také u firem a celé společnosti. Lidé s takovými dovednostmi jsou pro firmu klíčovými zaměstnanci, u nichž je obrovskou výzvou je na trhu práce najít a pak si je také udržet, ať již kvůli velké konkurenci mezi firmami, syndromu vyhoření anebo předčasnému odchodu do důchodu. Firmy takové výjimečné lidi musí ke spolupráci přitáhnout díky své hodnotové nabídce, k čemuž Brown et al. (2018) uvádí pro firmy doporučení, aby:

- byly uvážlivé při rozvoji technologií
- inovativně řešily nezaměstnanost kvůli technologiím
- pomáhaly lidem, aby si uměly pomoci sami

1.2.2 Dopady Průmyslu 4.0 na práci a zaměstnance

Odpovědi na základní otázku, jak se změní práce v období Průmyslu 4.0, mohou být jak optimistické (nová pracovní místa, zvyšování kvalifikace, přehodnocování pracovního zařazení apod.), tak pesimistické (ztráta zaměstnání, nedostačující kvalifikace, nové formy stresu apod.) (Dregger et al., 2016; Hirsch-Kreinsen, 2016). Změna se bude dotýkat nejen pozic přímo ve výrobě, ale také pozic z nepřímých oblastí (např. plánování, kontrola, vývoj) a zejména se změní nároky na vedení a řízení.

V roce 2013 Carl Frey a Michael Osborne z Oxfordské univerzity publikovali práci, ve které spočítali pravděpodobnost nahrazení lidské práce počítačem (tzv. computerizací), u 702 povolání a popsali dopad budoucí computerizace a ostatních technologických trendů, zahrnující všechny pracovní činnosti, na pracovní trh v USA, kde odhadli velké riziko pro 47 % povolání, včetně pracovníků ve výrobě (Frey and Osborne, 2013). Předpokládali, že s rychle se rozvíjejícími technologiemi budou “pracovníci s nízkou kvalifikací přesunutí na úkoly, které nejsou citlivé na automatizaci - tj. úkoly vyžadující kreativní a sociální inteligenci” (Frey and Osborne, 2013). Jejich práce vzbudila značný ohlas a jejich metoda byla aplikována a ověřována jinými autory v dalších zemích včetně Evropy. V Německu v té době již probíhala celospolečenská diskuze o tématu digitalizace průmyslu označované jako Industrie 4.0 (česky Průmysl 4.0) a byl publikován národní plán Industrie 4.0. Proto si německé Ministerstvo práce a sociálních věcí nechalo zpracovat svou vlastní studii podle Frey & Osborne aplikovanou na Německo, jejímž výsledkem bylo, že s vysokou pravděpodobností je automatizací v nejbližších 10 až 20 letech ohroženo 42 % zaměstnanců provádějících činnosti s vysokou pravděpodobností jejich automatizace (Bonin, Gregory and Zierahn, 2015). Autoři se dále vymezili vůči automatizaci konkrétních činností a soustředili se na automatizaci celých pracovních míst, kterých indikovali pouze 12 %. Nicméně stejně jako Frey & Osborne došel Bonin, Gregory and Zierahn (2015) ke stejnému závěru, že automatizací nejvíce ohroženou skupinou jsou zaměstnanci s nízkou kvalifikací a nízkou úrovní mezd. Německá studie konstatovala, že Průmysl 4.0 také nová pracovní místa vytváří a riziko ztráty pracovního místa lze omezit přizpůsobivostí zaměstnanců ke změnám a vytvářením si své komparativní výhodu prostřednictvím kontinuálního školení.

Spieß (2017) vidí ve společnosti čtyři **megatrendy** s vlivem na budoucí pracovní svět:

Globalizace

V globálním světě, kde dochází k fúzi firem a přesouvání pracovních míst do regionů s nízkým příjmem, již žádná firma nemůže opomíjet globální trh a její stakeholdery. To má vliv na firemní kulturu řízení, která se musí připravit na interkulturní spolupráci v týmech a z toho plynoucí kulturní konflikty (Spieß, 2017). Úspěšnost aktivit CSR v

mezikulturním kontextu spočívá podle Spieß (2017) v trpělivosti, sebeuvědomění a vysoké citlivosti pro cizí kultury.

Demografické změny

Výzvou demografické změny je získání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců, kteří zároveň budou pasovat na firemní kulturu, neboť zaměstnanci stárnou a je nutné řešit výměnu vědomostí mezi generacemi. Průvodním jevem demografické změny jsou změny v přístupu k celoživotnímu vzdělávání, zdravotní péči a rovnováze mezi pracovním a osobním životem. Spieß (2017) uvádí následující důsledky demografické změny:

- stárnutí společnosti a pracovní síly
- klesající podíl mladých zaměstnanců
- nedostatek dovedností v určitých povoláních a průmyslových odvětvích
- prodloužení doby pracovního života
- rozdíl v socializaci generací
- zvyšující se odchylka od požadavků běžného pracovního poměru
- zvyšování rozmanitosti pracovních poměrů

Na pracovní trhu jsou a budou vstupovat další generace, které se ve svých hodnotách, postojích, přáních a potřebách na práci a život výrazně liší od generací předchozích, což podle Spieß (2017) povede k nedorozuměním a konfliktům ve firmách, které u mladé generace mohou vést k vnitřní nespokojenosti a následně fluktuaci. Pracovní podmínky se musí přizpůsobit podmínkám životních fází zaměstnanců, což bude vyžadovat určitou analýzu duševního a fyzického stresu zaměstnanců stejně jako jejich vzdělávání.

Digitalizace

Digitalizace výroby mění budoucí pracovní profily, organizaci a strukturu práce, formy spolupráce, mzdové struktury, školení zaměstnanců a skupiny zaměstnanců (Spieß, 2017).

Udržitelnost a společenská změna hodnot

Díky digitálním technologiím jsou lidé více propojeni, lépe informováni a tím se zvyšuje i ekologické a etické povědomí společnosti s dopadem na ekonomiku, na který musí firmy reagovat svým odpovědným ekologickým a etickým chováním, aby se takto za pomoci CSR staly atraktivní a konkurenční.

I přes různé optimistické a pesimistické scénáře vlivu Průmyslu 4.0 na práci popsal Hirsch-Kreinsen (2016) stav výzkumu následovně:

- Jednoduchá, nízko kvalifikovaná práce bude nahrazována novými technologiemi.
- Neexistuje jeden jediný správný vzor, jak provést změnu práce a jasně určit její sociální efekty.
- Možnosti aplikování Průmyslu 4.0 a jeho důsledky na práci nejsou zcela známy, a proto půjde o změnu postupnou časem než rychlou jednorázovou.

Mezi **faktory, které budou ovlivňovat zaměstnance** a jejich práci v digitální továrně, řadí Gehrke et al. (2015):

- **Nástroje a technologie**

U nástrojů a technologií očekává Gehrke et al. (2015), že se budou dále zdokonalovat, budou přicházet nové stroje, které budou nahrazovat lidskou manuální práci a zvyšovat její efektivitu. Zaměstnancům umožní, díky poskytovaným datům, analyzovat, monitorovat a řídit složitější výrobní procesy, a provádět rychlejší a kvalitnější rozhodování. Asistenční systémy (spolupracující roboti – coboti) budou sdílet pracovní místo s člověkem a odstraní rutinní, fyzicky namáhavé a jednostranně vykonávané práce, podpoří ergonomické vykonávání práce, a tím usnadní integraci jiných skupin zaměstnanců (např. starších, handicapovaných) (Kagermann, Wahlster and Helbig, 2013). Zároveň to umožní firmám čelit výzvě nedostatku kvalifikovaných pracovníků a stárnoucí populaci, kdy se buď pracovníci důchodového věku nahradí technologií nebo jim technologie pomůže pracovat déle. Na významu vzroste dohled a využití strojů člověkem. Digitální továrny s digitální výrobou potřebují digitální pracovní sílu, která bude mít potřebné dovednosti k vytvoření chytré interakce mezi člověkem a strojem,

kteřá se stane klíčovou oblastí, např. při vývoji a využívání digitálních dvojčat produktů nebo tovařen ve virtuální realitě (Geissbauer *et al.*, 2017). S nasazováním nových technologií čelí všechny firmy výzvě na získání potřebných IT kompetencí a znalostí, které získají buď školením vlastních zaměstnanců nebo nábořem nových, kteří tyto kompetence a znalosti již budou mít.

- **Organizační struktura**

V novém organizačním uspořádání budou všichni kvalifikovaní zaměstnanci mít větší odpovědnost a větší rozhodovací pravomoc a vliv, čímž se struktura stane více plochou, která bude směřovat k určitému ekosystému, ve kterém se budou tvořit krátkodobé a dlouhodobé týmy pro řešení problémů se všemi zainteresovanými ve výrobě na stejné hierarchické úrovni (Gehrke *et al.*, 2015). Digitální transformace zaměstnanců, spolu s rozvojem digitální firemní kultury, musí být vnímána jako priorita, kterou prosazuje a řídí vrcholový management firmy, neboť jen tak lze dosáhnout celofiremního přijetí (Müller, 2019). Digitální transformace zaměstnanců je spojena také s výzvou vysokých investic do jejich školení a vzdělávání (Geissbauer *et al.*, 2017). Zaměstnanci musí být zapojení do vývoje a zavádění nových technologií od samého začátku, aby jim důvěřovali, cítili se při jejich používání komfortně a byli motivovaní (Geissbauer *et al.*, 2017; Müller, 2019).

- **Pracovní prostředí**

Na kvalifikované zaměstnance bude mít velký vliv pracovní prostředí, ve kterém budou požívat větší flexibilitu v plánování jejich pracovní doby, anebo vzniknou zcela nové modely, což by v obou případech vedlo ke zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem (Gehrke *et al.*, 2015). Autor se domnívá, že se zautomatizují procesy se špatnou ergonomií nebo jednoduché procesy nevyžadující kreativitu pracovníků. Výraznou změnou pracovního prostředí bude dostupnost správných informací pracovníkům ve správnou chvíli a snadnější, efektivnější a bezpečnější pracoviště díky nasazení robotů a cobotů (Geissbauer *et al.*, 2017). Pro manažery podniků tak bude velmi kritické rozhodovat, které informace, v jakém čase, jaké skupině příjemců a se kterým médiem nebo nástrojem je potřeba informace poskytnout (Slavík, Putnova and Cebakova, 2015).

- **Vnitrofiremní a mezifiremní spolupráce**

Vnitrofiremní online komunikace s chytrými zařízeními (roboti, stroje, linky, produkty apod.) v reálném čase bude probíhat paralelně s offline komunikací, což zlepší spolupráci a transparentnost (Gehrke *et al.*, 2015; Müller, 2019). Mezifiremní komunikace se bude uskutečňovat zejména s dodavateli technologií a poskytovateli služeb v oblasti vzdálené údržby a servisu, bez nutnosti fyzické přítomnosti dodavatele nebo poskytovatele ve výrobě. Gehrke *et al.* (2015) spatřuje v nasazení moderních strojů a robotů možnost pro zaměstnance vykonávat kvalifikovanější práci s úkoly, které budou vyžadovat „velké množství zpracování dat a informací, protože výrobní procesy v továrně budoucnosti již nejsou organizovány pouze materiálovým tokem, ale řídí se tokem informací“ (Gehrke *et al.*, 2015), které spolu s daty jsou základními prvky práce v digitální továrně.

V digitální továrně ubude pracovníkům manuální práce a přibude více úkolů pro kontrolu a dohled nad výrobními procesy, u kterých budou konečná rozhodnutí činit zaměstnanci, kterým budou nové technologie pouze asistovat, nikoliv je zcela nahrazovat. Za první prioritu úspěchu Průmyslu 4.0 jsou považováni zaměstnanci (Gehrke *et al.*, 2015; Müller, 2019). Výsledky výzkumu Müllera (2019) označily za hlavní problém akceptace aplikací Průmyslu 4.0 ze strany zaměstnanců jejich nejistotu ohledně neznáma a neznámých problémů plynoucích z používání nových technologií, kterou by mohla odstranit jasná strategie firmy a školení zaměstnanců. Z neznáma plynou rovněž obavy zaměstnanců z jejich sledování digitálními technologiemi a zajištění ochrany personalizovaných dat.

Neboť jsou to zaměstnanci, kteří se budou muset přizpůsobit novým technologiím a organizačním změnám a stát se digitální pracovní silou. Ta bude potřebovat jak technické, tak osobní dovednosti (Gehrke *et al.*, 2015). Mezi technickými dovednostmi uvádí Gehrke *et al.* (2015) IT znalosti, zpracování a analytiku dat, znalost procesů nebo velmi užitečné schopnosti programování, což z pracovníka výroby učiní spíše generalistu než specialistu. Osobní dovednosti je nutné rozvinout v oblasti sebeřízení, sebevzdělávání, týmové práce, sociálních a komunikačních schopností, životního učení, zlepšování anebo důvěry a přijímání nových technologií.

1.2.3 Průmysl 4.0 a CSR

Firemní filosofie výhradní maximalizace zisku bez ohledu na zainteresované strany je již považována za překonanou (McWilliams *et al.*, 2016). Průmysl 4.0 přináší radikální změny v procesech, komunikaci a vztazích, a proto rostoucí povědomí a očekávání v celé společnosti se obrací na průmyslové firmy, aby vytvářely udržitelnou hodnotu ve všech třech dimenzích (ekonomické, ekologické a sociální) konceptu udržitelnosti Triple Bottom Line a vyvažovaly výzvy mezi těmito dimenzemi k plnému využití výhod Průmyslu 4.0 (Kiel *et al.*, 2017; Birkel *et al.*, 2019). Vedle ekonomických hodnot musí firmy vytvářet hodnoty také v ekologické dimenzi kvůli omezenosti zdrojů a v sociální dimenzi kvůli strachu ze ztráty zaměstnání (Kagermann, Wahlster and Helbig, 2013; Lasi *et al.*, 2014; Birkel and Müller, 2021). Každá dimenze Triple Bottom Line má své výhody a nevýhody, výzvy a rizika. Plný potenciál Průmyslu 4.0 lze využít spoluprací a sdílením informací všech zainteresovaných stran, správným nastavením cílů ve všech oblastech konceptu udržitelnosti Triple Bottom Line a sdílenou vizí (viz Birkel & Müller, 2021; Kagermann, Wahlster and Helbig, 2013).

S postupujícím Průmyslem 4.0 je nutné také CSR „pozvednout na nově přeměněnou, opravdu udržitelnou a smysluplnou úroveň” (Fabisch 2017), protože revoluce Průmyslu 4.0, vedle nových možností, vyvolává také strach a obavy. Fabisch (2017) **hlavní témata pracovního světa spojených s Průmyslem 4.0** dělí na část týkající se Průmyslu 4.0 a část CSR:

Digitalizace průmyslu a globalizace

Průmysl 4.0: Autorka v souladu se Schwarzwälder (2015) vidí jako hlavní úkol zabránit polarizaci nebo dualizaci zaměstnání, což by se projevovalo relativním poklesem zaměstnanosti středně kvalifikovaných pracovníků a zároveň zvyšováním zaměstnanosti u nízko a vysoce kvalifikovaných pracovníků. Digitalizace také bude znamenat sběr dat ve všech možných oblastech, včetně té osobní (Fabisch, 2017).

CSR: Práce není jen o zajišťování příjmu, ale je také o budování identity. Pro lidi s nízkou kvalifikací bude nutné mít aktivity ke zvyšování kvalifikace, např. digitální gramotnosti. Fabisch (2017) vyzdvihuje nutnost dávat smysluplné činnosti vzdělaným uprchlíkům

(migrantům) anebo oživit diskusi o bezpodmínečném základním příjmu k vyrovnání sociálních změn. Ve vztahu ke sběru a práci velkého množství dat, se takováto data musí aktivně chránit a je nutné respektovat soukromý život zaměstnanců, což autorka nepovažuje přímo za typická témata CSR, ale spatřuje v nich odpovědnou firemní kulturu.

Sociální, demografická a kulturní změna hodnot

Průmysl 4.0: Na pracovišti bude docházet k mixu různých generací a bude nutné brát ohled na jejich různé životní plány, kterými mohou být od času na vzdělání, přes potřebu dobrovolných programů až k péči o vlastní rodiče (Fabisch, 2017).

CSR: Fabisch (2017) zmiňuje aktivity CSR jenž patří dnes již mezi klasické, ovšem stále platné a časově neomezené, jako je rovnováha mezi pracovním a osobním životem, flexibilní pracovní doba, podpora péče o zdraví, kreativní pracovní prostředí, rovné příležitosti mužů a žen a prevence proti vyhoření a náhlým zdravotním komplikacím. Mezi další řadí kreativní a hodnotnou spolupráci mezi generacemi, pomoc s přechodem ze zaměstnání do důchodu nebo aktivní zapojení seniorů jako poradců nebo mentorů, ať již ve firmě nebo vně firmy. Mezi novější témata řadí potřebu větší participace na řízení firmy a jejím rozhodování.

Flexibilizace pracovního prostředí

Průmysl 4.0: Fabisch (2017) hovoří o tzv. likvidní (tekuté) pracovní síle, kam se řadí cloudworkers a digitální nomádi, jejichž styl práce se bude s věkem proměňovat. Naroste počet lidí pracujících vzdáleně, ať již půjde o rodiče na mateřské dovolené nebo pracovníky „na volné noze“.

CSR: V takovýchto případech je nutné najít sociálně kompatibilní řešení, aby lidé pracující na plný úvazek si nemuseli doplňovat svůj nedostatečný plat anebo nebyli jako důchodci závislí na sociálních službách a podpoře. Velké evropské téma je stárnoucí populace, pro kterou je potřeba připravit odpovídající programy sociálního ochrany, rovného zacházení, spravedlivého odměňování a modely pracovní doby odpovídající její životní fázi (Fabisch, 2017).

Podle Fabisch (2017) probíhá zásadní změna také v celé společnosti, kdy mladí lidé hledají smysl své práce a toho co dělají, protože chtějí dělat něco udržitelně smysluplného a vystoupit z komfortní zóny. Proto i firmy vnímají CSR jako příležitost k tomu, jak fungovat udržitelně, být dlouhodobě úspěšné a motivovat a udržet si zaměstnance. Zaměstnanci velmi pozitivně přijímají, když se firma aktivně zapojuje do řešení sociálních a environmentálních otázek vně firmy, tzv. pohled směřovaný zvenčí dovnitř (Fabisch, 2017).

Hlavním zájmem mladé generace, která vstupuje na trh práce, je propojit a najít rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a dále naplnit následující přání a potřeby (Spieß, 2017):

- získat více volnosti v práci
- umožnit vlastní určování práce
- najít práci, která dává smysl a něčím hýbe („Smysl je víc než stav.“)
- přispívat k větším společenským cílům („Milujeme firmy, které dělají dobré věci.“)
- mít práci jako prostředek seberealizace („Práce, která vyjadřuje naši osobnost.“)
- používat a sdílet místo vlastnit (sdílená ekonomika, kolaborativní spotřeba)
- mít mnoho možností rozvoje

Pro mladou generaci, která nejistotu, stres, neustálou dostupnost a rozptýlení považuje již za trvalý stav, jsou důležitá témata fyzického a duševního zdraví, kvality života a zdravého životního stylu nejen v osobním, ale i v pracovním životě (Spieß, 2017). Výzvou pro zaměstnavatele je jak na jednom pracovním místě uspokojit a sjednotit různá osobní očekávání rozdílných generací, které se aktuálně na pracovním trhu nachází: generace X, Y, Z a Alfa (Fabisch, 2017).

Jelikož lidé stále více hledají smysl život i ve světě práce, doporučuje se firmám, aby svým zaměstnancům poskytovaly pocit, že jsou pro firmu cennými týmovými partnery: „Být skvělým místem pro práci s vnímavou firemní kulturou by mělo být cílem každé udržitelné firmy. Převzít odpovědnost za zaměstnance, kteří jsou pro firmu tím

nejdůležitějším zdrojem, a s empatií řešit jejich problémy či jednotlivé fáze života by mělo být z hlediska CSR samozřejmé” (Fabisch, 2017).

Úspěšná firemní kultura se podle studií a příkladů nejlepší praxe, které uvádí Spieß (2017), vyznačuje těmito charakteristikami:

- Odpovědnost vůči společnosti a stakeholderům

Interní a externí CSR aktivity jsou nutností, protože pouhé firemní zprávy o udržitelnosti nebo firemní akce pro zaměstnance již pro budování důvěry mezi stakeholdery nestačí.

- Postoje, přesvědčení a hodnoty managementu a zaměstnanců

Firemní kultura musí umět definovat pravidla a zásady pro zaměstnance – etický kodex, aby zaměstnanci uměli rozlišit vhodné a nevhodné chování, a pro své uplatňování v praxi se musí kontrolovat, např. skenováním prostředí nebo kritické sebereflexe, což slouží jako základ učící se organizace.

- Orientace na inovace, učení a rozvoj

Firma poskytuje svobodu pro sebeurčení práce, větší odpovědnost a sebeřízení, vytváří podmínky pro kreativitu, samoorganizovaný networking, konstruktivní řešení chyb a selhání a procesy s otevřeným koncem.

Získat celkový pohled na probíhající změny pod vlivem Průmyslu 4.0 nelze „bez prostoru na pohled zpět, klidu a vnitřního usebrání” (Spieß, 2017). „Bez hodnotové základny, schopnosti porozumět a pocitu zodpovědnosti vůči životnímu prostředí, stakeholderům a dalším generacím je budování důvěry a transparentnosti pouze slogany ve firemních reklamních brožurách a zprávách o udržitelnosti” (Spieß, 2017).

1.2.4 Průmysl 4.0 a sociální pilíř CSR

V roce 2014 evropská komise odsouhlasila povinnost velkých firem zveřejňovat nefinanční informace. Toto nařízení s platností od roku 2017 vyžaduje po velkých společnostech s více než 500 zaměstnanci zveřejňování zpráv o udržitelnosti, které budou poskytovat nefinanční informace a informace týkající se diverzity v daných společnostech

(Evropská Komise, 2017). Jedná se o témata životního prostředí, lidských práv, boje proti korupci, sociální oblasti, zaměstnanosti a diverzity v řídicích a kontrolních orgánech. Mnohé vykazované a měřené oblasti zpráv o udržitelnosti podle různých metodik jsou v mnoha zemích již regulovány zákonem (např. pracovní čas, čas na přestávku, ochrana znevýhodněných skupin, pravidla odměňování). Avšak existuje velká řada neregulovaných oblastí, které firmám poskytují možnosti kreativního vyjednávání o jejich obsahu a použitelnosti ve firmě. Fabisch (2017) takové oblasti považuje za faktory použitelné pro tzv. Employer Branding - značku dobrého zaměstnavatele a k těmto dobrovolným opatřením, která jsou charakteristickým rysem CSR, počítá: podporu zdraví a odpočinku, aktivní podporu osobního a profesního vzdělávání, programy rovnosti žen a mužů, přátelské pracovní modely s ohledem na rodinu, programy na vstup do práce po rodičovské dovolené nebo možnosti „sabbatical” roku.

Pokud jsou CSR aktivity plánovány jako strategická a dlouhodobá podpora pro různé firemní cíle, pak CSR podle Fabisch (2017) nabízí podnikům řadu **konkurenčních výhod** v sociální odpovědnosti:

- motivaci zaměstnanců
- získávání a udržení si talentů
- Employer Branding
- vzdělávání

Poradenská společnost PWC (Brown *et al.*, 2018) ve své výzkumné zprávě „Pracovní síla budoucnosti” doporučuje firmám, aby místo pracovních míst chránily své zaměstnance a podporovaly v nich agilitu, přizpůsobivost a rekvalifikaci, neboť se domnívá, že strach zaměstnanců o práci kvůli digitalizaci průmyslu zabíjí jejich sebevědomí a ochotu inovovat. Firmy musí mít své jasné a smysluplné poslání a vizi, aby přilákaly a udržely si nejen zaměstnance, ale i zákazníky a partnery.

Konkrétně v sociální oblasti jsou **přínosy** Průmyslu 4.0 predikovány v (Herrmann *et al.*, 2014; Kiel *et al.*, 2017; Birkel *et al.*, 2019; Müller, 2019):

- optimalizované interakci člověk-stroj

- vyšší kvalitě práce a její bezpečnosti díky asistenčním systémům
- jistotě práce díky vzniku nových specifických pracovních míst
- zvýšené spokojenosti zaměstnanců ze spolupráce s inteligentními asistenčními systémy
- větší flexibilitě práce
- rovnováze mezi pracovním a soukromým životem
- spravedlivějším mzdovým ohodnocení
- zlepšení lidského učení
- vyšší motivaci zaměstnanců

Mezi **nevýhody** patří (Kiel *et al.*, 2017; Birkel *et al.*, 2019):

- změna profesních profilů a pracovních návyků
- hrozba ztráty zaměstnání
- zánik pracovních míst
- nedostatek školení a kompetencí
- chybějící znalosti nových technologií

Negativním dopadem na sociální pilíř interního CSR může být také pocit zaměstnanců, že jsou ohroženi nasazením nových moderních technologií, a to ve dvou ohledech. Prvním je pocit neustálého sledování a nejasnost v zacházení s daty související se zaměstnanci a jejich činnostmi: jaká data se sbírají, jak jsou chráněná a kdo má k nim přístup. Druhým ohledem je pocit, že budou chybovat při práci s moderními technologiemi a budou za to postihováni, protože neexistuje kultura chybovosti, která by je zbavila strachu z chyb a rovněž i sledování (Zimmermann, 2017).

Koncept Průmyslu 4.0 je v sociální oblasti spojován také s **výzvami** (Kiel *et al.*, 2017; Müller, 2019):

- odpor zaměstnanců ke změně
- ztráta pracovních míst

- adekvátní kvalifikace
- školení a rozvoj zaměstnanců
- dlouhodobá loajalita
- adekvátní a flexibilní firemní kultura a struktura
- zapojení top managementu k získání interních stakeholderů

Birkel et al. (2019) je toho názoru, že současný výzkum zkoumá především technické aspekty Průmyslu 4.0 a tak jeho skutečné dopady na udržitelnost jsou nejisté a rizikům se věnovalo pouze izolovaně a o vzájemných závislostech není dostatek znalostí. **Výzkum sociální oblasti** zahrnuje tyto aspekty (Herrmann *et al.*, 2014; Kiel *et al.*, 2017):

- spravedlivé mzdové ohodnocení
- vzdělávání a motivaci zaměstnanců
- vznik a zánik pracovních míst
- redukce jednoduchých úkolů a nárůst kreativních úkolů
- transformace organizace

Pro vývoj, provoz a údržbu nových moderních a sofistikovaných nástrojů a systémů, stejně jako pro nově vzniklé výrobní procesy, budou firmy nutně potřebovat kvalifikované zaměstnance s mezioborovými znalostmi a schopnostmi, které budou v konceptu Průmyslu 4.0 nabývat na významnosti a kvalifikovaná pracovní síla se tak stává klíčovým faktorem úspěchu (Gehrke *et al.*, 2015) a tím pádem i největší výzvou drtivé většiny firem, aby získaly dostatečně kvalifikované zaměstnance, což se bude týkat jiných typů pracovních míst, než míst přímo na pracovní lince (Geissbauer *et al.*, 2017). Proto je nutné zkoumat dopad vývoje a nasazování nových technologií na lidi pracující ve výrobě (Gehrke *et al.*, 2015).

Obrovským přínosem Průmyslu 4.0 pro zaměstnance ve výrobě je úleva od fyzicky namáhavé práce a rutinních činností a přibude tak více duševní práce, která je iniciována spoluprací nebo správou autonomních systémů, se kterými budou zaměstnanci propojení pomocí digitálních technologií. Budou pracovat v prostředí decentralizovaného

rozhodování, kde dosud není jasné, kdo bude za rozhodování v budoucnosti zodpovědný, zda stroje nebo lidé (Beier *et al.*, 2020). Autor to z hlediska udržitelnosti vnímá jako otázku s důsledky do sociální oblasti, která není dosud dostatečně přesně zodpovězena. Decentralizace je, vedle interoperability, virtualizace, modularity, schopnosti reagovat v reálném čase a orientace na služby, považována za základní princip Průmyslu 4.0 (Lu, 2017).

Zimmermann (2017) identifikuje a analyzuje oblasti pracovních podmínek s největším pozitivním a negativním dopadem Průmyslu 4.0. Mezi největší **pozitivní změny** na zaměstnance a pracovní podmínky řadí:

- Automatizace činností

Přínosy automatizace činností v odlehčení pro zaměstnance považuje autor za posílení vnitřního sociálního rozměru CSR. Ekonomický rozměr CSR je posílen eliminací chyb a vyšší efektivitou výrobního procesu.

- Flexibilita a modernizace činností

Flexibilita a modernizace činností klade zvýšené nároky na kvalifikaci a mezioborové znalosti zaměstnanců zejména ve výrobě, kde jim budou svěřeny i inženýrské činnosti a úkoly vyššího řízení výroby s vyšší odpovědností, vznikne tzv. inženýrsky-kvalifikovaný dělník. Flexibilita a odborná úroveň činností zlepšují sociální pilíř interního CSR, neboť plně automatizovaná výroba je a bude závislá na lidech, kteří budou schopni identifikovat a odstranit technické závady (Spath *et al.*, 2013).

- Podpora činností skrze asistenční systémy

Práce s asistenčními systémy přinese zaměstnancům vyšší kvalifikaci, úlevu od fyzické zátěže a ergonomickou práci, což zlepší jejich zdravotní stav, pracovní podmínky a také samotný sociální pilíř interního CSR, který je tímto schopen řešit demografickou výzvu zapojením starších zaměstnanců k obsluze nových technologií a strojů za pomoci asistenčních systémů.

- Flexibilita místa výkonu práce

Dostupnost reálných dat a informací dovolí pracovat zaměstnancům z libovolného místa. Pracovní místo se tak stane flexibilnější a umožní relevantní CSR aktivity k řešení přání

a potřeb zaměstnanců v závislosti na jejich aktuální životní situaci nebo rovnováze mezi pracovním a osobním životem.

- Flexibilita pracovní doby a nasazení

Zaměstnancům bude svěřeno samostatné rozhodování o tom, kdy a kde budou nasazeni, což pozitivně zvyšuje jejich odpovědnost, motivaci a kompetenci. Rovněž výrobní systému budou schopny se přizpůsobit pracovnímu tempu zaměstnance. Díky těmto novým modelům organizace práce se zlepší sociální dimenze interního CSR.

Asistenční systémy, flexibilní výkon práce a flexibilní pracovní dobu lze navrhovat flexibilně s ohledem na demografickou strukturu zaměstnanců. Tím lze nalézt vhodné řešení pracovních podmínek a významně tak podpořit řízení sociálního pilíře interního CSR vzhledem k nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců. Lepší řízení sociálního pilíře interního CSR má pozitivní efekt nejen na stávající zaměstnance, ale i na nábor nových zaměstnanců a jejich začlenění, např. díky změně vyšší kvalifikace pro výrobní činnosti nebo komunikaci asistenčních systémů v cizích jazycích. (Zimmermann, 2017)

1.2.5 Výzvy Průmyslu 4.0 a pracovní podmínky

Změny pracovních podmínek jsou pro Zimmermanna (2017) vedle pozitivních změn analogicky zdrojem **potenciálních výzev** spojených s digitalizací a to zejména v oblastech:

- Automatizace činností a podpora činností skrze asistenční systémy

Management sociálního pilíře interního CSR musí v komunikaci zdůrazňovat přínosy Průmyslu 4.0 ve zvýšení dlouhodobé konkurenceschopnosti firmy, její dlouhodobé úspěšnosti a přežití, a nabízet cílené možnosti vzdělávání pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

- Flexibilnější pracovní místa a jejich modernizace

Hrozbou je přetěžování zaměstnanců, které může vést ke zvýšení psychického stresu. Ovládání autonomních systémů a související odpovědnost je nebezpečím pro řízení CSR. S tím je spojeno zajištění odpovídající kvalifikace zaměstnanců.

- Flexibilita pracovní doby a nasazení

Tato flexibilita zahrnuje propojení tak velkého množství různých oblastí a strojů, že její složitost může představovat riziko pro pracovní podmínky a tím i riziko přetížení zaměstnance. Proto je nutné adekvátně tomuto nastavit a řídit CSR.

Přehled výzev podle Zimmermanna (2017) včetně jejich konkrétního obsahu uvádí podrobnější a přehlednější tabulka 1-7.

Několik výzev vlivu Průmyslu 4.0 na pracovní podmínky definovalo také německé Ministerstvo práce a sociálních věcí, které v roce 2015 vydalo Zelenou knihu: Práce 4.0 (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015). Touto publikací chtělo otevřít celospolečenský dialog o trendech práce v budoucnosti a vlivu digitalizace na svět práce. Ministerstvo práce a sociálních věcí považuje uvedené výzvy za velmi podobné těm současným a spatřuje, že mají společný stejný cíl k jehož dosažení je nutné nalézt nové odpovědi. Jde o výzvy k: zajištění účasti na práci, sladění životních fází v pracovní a sociální oblasti, dosažení férových mezd a sociálního zabezpečení, rozvoji vzdělávání, udržení práce v době transformace a vytvoření udržitelné firemní kultury (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015). Výzvy se svými souvisejícími tématy jsou přehledně zobrazeny v tabulce 1-9.

V návaznosti na otevření dialogu o budoucnosti práce v Německu byl uskutečněn výzkumný projekt Spolkového ministerstva školství a práce a Technické univerzity v Mnichově, který zkoumal změny práce v důsledku digitalizace a identifikoval výzvy a příležitosti s experty na digitalizaci z oblastí byznysu, vědy a politiky (Welppe, Brosi and Schwarzmüller, 2016; Schwarzmüller, Brosi and Welppe, 2017), které jsou přehledně zobrazeny v tabulce 1-8.

Tabulka 1-7 Výzvy digitalizace a jejich obsah podle Zimmermann

Automatizace činností	Flexibilizace a zhodnocení činností	Podpora činností skrze asistenci	Flexibilizace pracovního místa	Flexibilizace pracovní doby	Ostatní
převzetí manuální práce a části přemýšlivé práce stroji	rozšíření spektra a komplexnosti úkolů skrze technologie, data a informace	podpora činností, které nelze automatizovat strojovou asistencí	zaměstnanec nemusí být vázán k jednomu místu, aby splnil úkoly	samořízení nasazení zaměstnancem	adekvátně flexibilní odměňování
ulehčení od monotónních a obtížných rutinních činností	využití know-how zaměstnanců pro zpětnou vazbu a kontinuální zlepšování	řízení pomocí gest a hlasu, augmented reality, aplikace pro chytré telefony nebo tablety	mobilní dostupnost relevantních dat v reálném čase z jakéhokoliv místa	zaměstnanec může spolurozhodnout kde bude nasazen	pozitivní efekty pro nábor zaměstnanců a atraktivní pracovní místa
automatizovaný záznam informací - ulehčení od administrativy a dokumentace	spontánní plánování díky zobrazení a řízení výrobních procesů v reálném čase	asistence pro řídicí úroveň k analýze rozhodnutí a doporučení pro operativu	vycházení vstříc různým přáním zaměstnanců	přizpůsobení zaměstnanců aktuálně činnosti odpovídající lépe jejich časovým potřebám	nasazení asistence v různých jazycích pro zahraniční zaměstnance a jejich integraci
automatizace zkoušek kvality nebo zdraví škodlivých materiálů skrze RFID čipy	rychlejší reakce a rozhodnutí zaměstnanců při poruchách	přímé rozhodování operativy při poruchách nebo změnách bez řídicí úrovně	nasazení zaměstnance na místo s ohledem na jeho životní situaci	výrobní systém reagující na pracovní rychlost a tempo zaměstnance	zajímavější pracovní místa s flexibilními činnostmi
	zaměstnanec získá důležité kontrolní a rozhodovací funkce pro výrobu	asistence pro nové zaměstnance	nabídka k psychické a fyzické regeneraci		sběr a ochrana informací o zaměstnancích
	zvýšené požadavky na kvalifikaci skrze zvýšenou flexibilitu a komplexnost úkolů	kvalifikace pro práci s asistencí			
	umět nezávisle plánovat a činit rozhodnutí	podpora zdravotních podmínek: optimální ergonomie a zatížení			
	převzetí inženýrsky podobných činností ve výrobě	obsluha asistence staršími zaměstnanci			
	operativa převezme zodpovědnost a úkoly vyšší řídicí úrovně	nasazení asistence se souhlasem zaměstnance			

Zdroj: vlastní zpracování podle Zimmermann (2017)

Tabulka 1-8 Výzvy digitalizace a jejich obsah podle Welpa

Informační a komunikační technologie a komunikace	Strukturální změny	Hierarchie	Kompetence a osobní rozvoj	Výkonnostní a talentový management	Work&Life balance a zdraví	Technologie
zvyšující se technologický rozvoj	změna obsahu činností, vznik nových povolání	zvyšující se vliv	vyšší požadavky (agilita, flexibilita, IT kompetence, kvalifikace)	vyšší nároky na kompetence	změněný vztah mezi pracovním a soukromým životem	spolupráce se stroji
změněná komunikace a spolupráce	vyšší nejistota, nižší předvídatelnost	větší autonomie	celoživotní vzdělávání	změněné hodnocení výkonu	více pracovních výzev	zesílená podpora skrze nástroje a IT
komunikace přes rozhraní (hranice oboru a organizace)	flexibilita zaměstnávání, vyšší konkurence	plochá hierarchie	další možnosti rozvoje zaměstnanců oproti "hire-and-fire"	komplexita práce	vyšší flexibilita	automatizace činností
nová média (chats, sociální sítě)		demokratizace a participace		pracovní intenzita	vyšší dostupnost	
		inspirace, motivace a funkce vzoru		akcelerace práce	rozostření hranic mezi pracovním a soukromým životem	
		vzdálené vedení a důvěra		transparentnější výkony	umožnění nových modelů práce a pracovního času	
				vyšší orientace na výsledky	jasná pravidla týkající se přístupnosti	
				vyšší požadavky na týmy (dynamika, diversifikace, virtuální, globální)	více zatížení a stresu	

Zdroj: vlastní zpracování podle Welpa, Brosi and Schwarzmüller (2016 a 2017)

Tabulka 1-9 Výzvy digitalizace a jejich obsah podle BMAS

Zajištění účasti na práci	Životní fáze v pracovní a sociální politice	Férové mzdy a sociální zabezpečení	Školení a vzdělávání	Zachování přiměřené práce	Firemní kultura a demokratická participace
práce pro všechny	pracovní doba	pozitivní ekonomický dopad na sociální politiku	další školení a rozvoj dovedností - celoživotní vzdělávání	dobré pracovní podmínky	chytrá personální politika
nové příležitosti zaměstnání	časové požadavky	příslib prosperity pro všechny	struktura dalšího a kontinuálního školení	vhodné formy flexibility pro zaměstnance	spolurozhodování a ekonomický úspěch
účast různých skupin v pracovní síle	časové konflikty v rodinném denním životě	kolektivní vyjednávání	kratší inovační cykly	ochrana zdraví	vysoká míra akceptovatelnosti zaměstnanci
méně vzdělání pracovníci	nové flexibilní kompromisy	nestandardní formy zaměstnávání		legální ochrana	kultura participace
pro ženy, starší a migranty		sociální ochrana pro výdělečně aktivní osoby		vybalancování zájmů	generace Y
pro lidi s postižením		daně a srážky			

Zdroj: vlastní zpracování podle Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015)

1.2.6 Budoucnost práce v Průmyslu 4.0

Úspěšná implementace projektů Průmyslu 4.0 si vyžaduje spolupráci a zapojení všech zainteresovaných stran - stakeholderů (Spath *et al.*, 2013), což je spolu se společenskou odpovědností „základem nového ekonomického důvodu, který sjednocuje zaměstnance z různých zemí, generací a oborů ke společným cílům a jsou pro ně nadšení“ (Spieß, 2017). Proto by se firmy měly soustředit na následující úzká místa, která se do budoucna promění (Spieß, 2017):

- místo růstu hodnoty pro akcionáře, se zaměřit na udržitelný růst k dosažení rovnováhy mezi ekonomickým ziskem a společensky odpovědným chováním
- místo nepružné firemní struktury s kontrolou chování, podporovat sebekontrolu a dovednosti spolupráce zaměstnanců a týmů

- místo individualismu a konkurence, přijmout dynamicky propojený svět práce a umožnit rozmanitost jako zdroj inspirace a inovací

Pro budoucnost práce v Průmyslu 4.0 je pro firmy nezbytné, aby se věnovaly následujícím oblastem a úkolům (Spieß, 2017):

- aktivní zapojení zaměstnanců (právo vyjádřit se, svoboda rozhodování, osobní odpovědnost za organizaci práce, transparentnost např. při volbě vedoucích, platech)
- nové systémy odměňování a motivace (časové účty, sabbaticals, variabilní odměny např. prostřednictvím skupinových cílů nebo společných projektů)
- vzdělávání a rozvoj podle změněných kompetenčních profilů (např. podpora sebeřízených forem učení, adaptivního učení, podpora kompetencí jako kreativita, intuice, zacházení s emocemi, interkulturní dovednosti)
- uplatnění potenciálu všech talentů a dovedností zaměstnanců
- podpora týmové diverzity (věkově smíšené týmy, interkulturní týmy, mezioborové týmy, mentoři a mentorské systémy)
- nadšení zaměstnanců prostřednictvím soudržnosti mezi vizí a žitou kulturou

Kroky, které může každá firma plánovat pro budoucnost s mnoha možnostmi, se řadí i následující (Geissbauer *et al.*, 2018):

- porozumět, jak mohou lidé a stroje spolupracovat při plnění firemních cílů
- ujasnit si firemní hodnoty a chování jako základ firemních zásad, procesů, rozhodování a priorit
- identifikovat a zapojit interní a externí stakeholdery k řízení jejich očekávání a spoluvytváření práce budoucnosti
- vytvořit otevřený a transparentní příběh, jak firma ovlivňuje, plánuje a zajišťuje práci budoucnosti pro firmu, společnost a jednotlivce
- hledat způsoby, jak mohou technologie vylepšit nabídku pro potenciální i stávající zaměstnance

- vybudovat a rozvíjet adaptabilitu zaměstnanců pomocí flexibilního mixu talentů, nových způsobů práce a učení, a radikálně odlišné profesní dráhy
- přepracovat tradiční univerzální programy a politiky v oblasti lidských zdrojů tak, aby poskytovaly nové modely učení a rozvoje, profesní dráhy, modely schopností, pracovních míst a odměňování

Doporučení Geissbauer et al. (2018) směřují také k zaměstnancům, aby:

- rozuměli celkovému obrazu – vývoji technologií a dopadu trendů na práci
- měli osobní plán pro digitální svět – revidovali své dovednosti
- přijali opatření pro sebe a svou rodinu ke zvládnutí změny a uchopení možností pro sebe

I přes známá anebo dosud neznámá nebezpečí pro Průmysl 4.0 a sociální pilíř interního CSR bude digitalizace průmyslu nadále pokračovat a způsobí obrovskou změnu pracovních podmínek, což zasáhne řízení CSR, zejména její sociální pilíř. Proto další výzkum by se měl zaměřit na potenciál a dopady Průmyslu 4.0 na pracovní podmínky, a tím na sociální pilíř interního CSR (Zimmermann, 2017). Birkel et al. (2019) doporučuje výzkum konkrétních případů k lepšímu porozumění implementace Průmyslu 4.0. Kritické posouzení v Průmyslu 4.0 si také zaslouží jak tvorba nových pracovních míst díky novým obchodním modelům, tak také zánik pracovních míst kvůli zautomatizování manuální práce, což ovlivní i intelektuální a kognitivní úkoly managementu (Kiel *et al.*, 2017; Birkel and Müller, 2021). Změny týkající se nejen pracovních míst, ale i dalších oblastí Průmyslu 4.0, bude vhodné zkoumat ve strojírenství a dalších nepřímých oblastech výroby (Gehrke *et al.*, 2015).

1.3 VYMEZENÍ VÝZKUMNÉ MEZERY

CSR přispívá k udržitelnému rozvoji, zdraví a blahobytu společnosti (International Standards, 2009). Ekonomická úspěšnost, konkurenceschopnost a produktivita firmy je přímo ovlivňována vnímáním stakeholderů o jejím odpovědném chování (Rada Kvality ČR, 2008; European Commission, 2001). Proto firmy při svém rozhodování o

odpovědném chování berou ohled na očekávání zainteresovaných stran – stakeholderů (International Standards, 2009). Odpovědné chování firem podporuje ekonomický růst firmy a zlepšuje kvalitu života zaměstnanců a jejich rodin.

Oblastí zaměstnanecké politiky a pracovních podmínek se zaobírá sociální pilíř interního CSR, kde v centru zájmu jsou zaměstnanci. Zaměstnanci patří mezi skupinu stakeholderů, kteří mají svůj velmi specifický a velký vliv na firmu a proto je vhodné k nim přistupovat jako k partnerům firmy (Rada Kvality ČR, 2008). V nejideálnějším případě firma své zaměstnance motivuje, udržuje a láká nové zaměstnance svým posláním a vizí, a vzdělává je na tolik, že jsou na trhu práce vždy zaměstnatelní (Freeman, Harrison and Wicks, 2007). Důležité je řízení diverzity, neboť rozdíly mezi zaměstnanci mohou vést jak ke konfliktům, tak i příležitostem pracoviště budoucnosti (Friedman and Lewis, 2021).

Mezi důvody přijetí CSR se nacházejí i takové, které jsou v souladu s důvody pro implementaci Průmyslu 4.0. Mezi nejhlavnější patří konkurenční výhoda, ekonomická úspěšnost a dlouhodobá udržitelnost, na které navazují důvody, které k nim také vedou: snižování provozních nákladů, efektivita provozu, inovace a schopnost zaujmout, motivovat a udržet si zaměstnance.

Pro přijetí CSR ve firmě jsou za klíčový faktor považováni zaměstnanci. Implementace CSR si vyžaduje odhodlání a zapojení nejvyššího managementu firmy, zapojení zaměstnanců a využití jejich inovativního myšlení (European Commission, 2001). Zcela totožně to platí o přijetí a implementaci Průmyslu 4.0. Mezi společná firemní opatření pro CSR a Průmysl 4.0 jak si zabezpečit kvalifikované zaměstnance patří jejich celoživotní vzdělávání, zajištění rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, péče o zdraví a bezpečnost při práci, diverzita na pracovišti, sdílení informací ve firmě a zajištění jejich zaměstnatelnosti – jistoty práce v budoucnosti (European Commission, 2001).

Ve výzkumu interního CSR chybí její komplexní konceptualizace, aby ji manažeři správně chápali a implementovali užitečně a prakticky do svého managementu firmy (Mory, Wirtz and Göttel, 2016). Rovněž pro obsah sociálního pilíře interního CSR

neexistuje sjednocený a komplexně pojatý pohled. V budoucnu se očekává růst CSR tak, jak poroste ekonomika a hlavními tématy CSR budou pracovní podmínky, pracovní prostředí, zdravotní péče a firemní kultura (Carroll, 2021). Trendem CSR a také Průmyslu 4.0 je náhrada zaměstnanců roboty a umělou inteligencí s jejich pozitivními a negativními dopady (Haski-Leventhal, 2018). Proto doporučení dalšího výzkumu CSR je na sociální výkon a sociální dopady digitalizace průmyslu. Nejagilnější a nejodolnější firmy sledují hlavní strategie, které a) staví do popředí lidi, b) vnímají trend digitalizace, zdraví a rovnováhy, c) jsou odolné vůči změnám a d) zapojují stakeholdery do rozhodování (Carroll, 2021).

Změna práce v Průmyslu 4.0 může být optimistická nebo pesimistická. Některé pracovní pozice zaniknou, některé teprve vzniknou. Rozhodně se změní nároky na vedení a řízení. Změnu práce ovlivňují a nadále budou ovlivňovat čtyři megatrendy: globalizace, demografické změny, digitalizace a udržitelnost. Digitalizace průmyslu, alias Průmysl 4.0, je součástí megatrendu digitalizace a zároveň má svůj přesah i do ostatních megatrendů, které posiluje jako v případě globalizace a udržitelnosti, anebo je pomáhá řešit jako v případě demografické změny (Spieß, 2017). Se společenskými změnami roste očekávání společnosti po zodpovědném chování každého z aktérů společenského a ekonomického života, zejména firem, které musí vytvářet hodnoty ve všech třech oblastech odpovědnosti: ekonomické, ekologické a sociální (Kiel *et al.*, 2017; Birkel *et al.*, 2019). Dosavadní výzkum popsal, že k provedení změny práce a určení jejích sociálních dopadů neexistuje jasný návod, a že důsledky Průmyslu 4.0 na práci nejsou zcela známy (Hirsch-Kreinsen, 2016).

Je zcela zřejmé, že digitální továrny s digitální výrobou potřebují digitální pracovní sílu (Geissbauer *et al.*, 2017). Pracovní síla potřebuje digitální transformaci. Firma potřebuje rozvoj digitální firemní kultury. Celofiremní přijetí těchto změn lze dosáhnout jen pokud budou prioritou, kterou prosazuje a řídí vrcholový management firmy (Müller, 2019). Proto nezbytným elementem Průmyslu 4.0 a jeho úspěchu jsou vysoce kvalifikovaní lidé (Gehrke *et al.*, 2015; Müller, 2019). Tyto lidi je potřeba buď najít nebo si je vychovat. Nicméně pro oba způsoby je v konkurenčním světě důležitá firemní vize, poslání a firemní kultura, které mají přilákat nebo udržet zaměstnance, kteří se s nimi ztotožní

(Brown *et al.*, 2018). Neplatí to jen o zaměstnancích, ale také o zákaznících a partnerech, a firmy v tom vidí příležitost pro CSR, aby pomohla v jejich dlouhodobé udržitelnosti, úspěšnosti, konkurenceschopnosti a motivaci zaměstnanců.

Odpovídá to také nastupující mladé generaci, která má postoje a vnímání na práci a život zcela jiné než generace předchozí a chce dělat něco co jí dává smysl a přispívá k větším společenským cílům (Spieß, 2017). Již z tohoto generačního rozdílu je patrné, že s Průmyslem 4.0 je spojena změna hodnot a obměna generací a pro firmy bude výzvou sjednotit tyto rozdílnosti na jednom pracovním místě (Fabisch, 2017). Pro využití všech možností Průmyslu 4.0 je nutná spolupráce všech zainteresovaných stran – stakeholderů, nastavení cílů pro každou oblast CSR a sdílení firemní vize (Kagermann, Wahlster and Helbig, 2013; Birkel and Müller, 2021) Zaměření výzkumu má sledovat potenciál Průmyslu 4.0 a jeho dopad na pracovní podmínky, a tím pádem také na sociální pilíř interního CSR, aby jeho řízení bylo na odpovídající kvalitativní úrovni vyznačující se pozitivním vlivem na stávající i budoucí zaměstnance (Zimmermann, 2017).

Dlouhodobě udržitelná a úspěšná firma by měla z pohledu CSR být skvělým místem pro práci, mít vnímavou kulturu a převzít zodpovědnost za své zaměstnance (Fabisch, 2017). Měla by definovat své firemní hodnoty a chování, identifikovat a zapojovat interní a externí stakeholdery (Geissbauer *et al.*, 2018) a udržitelně růst v rovnováze mezi ekonomickým ziskem a společensky odpovědným chováním (Spieß, 2017).

S ohledem na 1) doporučení provádět výzkum Průmyslu 4.0 ve strojírenství (Gehrke *et al.*, 2015), 2) klíčová odvětví českého průmyslu, kterými jsou automotive a strojírenství, a 3) zájem těchto odvětví na implementaci Průmyslu 4.0, je vhodné vést výzkum v podmínkách České republiky v těchto odvětvích u firem se zahraničním vlastníkem, ideálně z Německa.

Výzkumem CSR, stejně jako Průmyslu 4.0, se zabývá velké množství odborníků jak v České republice, tak v zahraničí. Proto jedinečnost navrhovaného výzkumu spočívá ve

zcela novém propojení těchto dvou aktuálních strategických oblastí, které mají následující společné přínosy:

- dlouhodobý charakter implementací
- aplikovatelnost pro výrobní podniky
- zajištění a posílení konkurenceschopnosti
- zajištění dlouhodobé udržitelnosti podnikání
- komplexní přístup a vliv na řízení podniků
- zvýšení loajality a produktivity zaměstnanců
- přilákat a udržet si kvalifikované zaměstnance
- budování a prohlubování vztahů s různorodými skupinami stakeholderů, prioritně s interními stakeholdery
- změna ve smýšlení a přístupu podniků k celé společnosti
- efektivní využívání zdrojů, snížení energetické a surovinové náročnosti výroby
- zvýšení šetrnosti k životnímu prostředí

Výčet shodných přínosů CSR a Průmyslu 4.0 podněcuje zájem akademického a firemního světa o novou cestu hledání a zkoumání synergických efektů, aby se mohla stanovit úspěšná strategie ke zvládnutí výzev současného světa a získání konkurenceschopnosti českého průmyslu. Pro Českou republiku jako zemi se silnou průmyslovou tradicí je vývoj směrem k Průmyslu 4.0 za podpory společensky odpovědného chování rozhodující, chce-li zůstat v globální konkurenci atraktivní výrobní a inovační lokalitou.

Syntézou aktuálních teoretických východisek digitalizace průmyslu a sociálního pilíře CSR uvedenou v tabulce 1-10 bylo zjištěno, že tyto oblasti jsou buď nedostatečně pokryté anebo potřebují další výzkum (tzv. bílá místa). Bílá místa byla použita pro správné stanovení výzkumné mezery, která byla primárně vymezena následujícími oblastmi:

1. vliv digitalizace na CSR, zaměstnance a práci
2. obsah a stav interního CSR
3. očekávání interních stakeholderů

Rozsah objevených bílých míst byl zcela dostačující pro stanovení a provedení výzkumu dizertační práce, která je jak časem, tak i rozsahem, omezená. Bylo proto nutné stanovit **hlavní limit výzkumu**. Stala se jím oblast kritických parametrů úspěchu zmiňovaných v názvu dizertační práce s rozdílnou strategií výzkumu, než jakou indikují výše uvedená bílá místa pro oblasti digitalizace průmyslu a sociálního pilíře CSR. Výzkum dizertační práce se proto zaměřil pouze na zkoumání vlivu digitalizace průmyslu na CSR, interní stakeholdery a jejich očekávání. Avšak kvalitativní výzkum očekávání rozdílných skupin interních stakeholderů přispěje k objevení a popisu kritických parametrů CSR, které mohou později posloužit jako základ pro následný kvantitativní empirický výzkum kritických faktorů úspěšnosti CSR podle běžně používaných metod.

Přehled syntézy bílých míst a jejich výstupů pro nasměrování výzkumu dizertační práce vedoucí ke stanovení potencionálních výzkumných otázek lze přehledně a názorně vidět v tabulce 1-10. Přehled rovněž obsahuje kódy přiřazené potencionálním výzkumným otázkám, které byly vytvořeny jako základ systému kódů pro pozdější kvalitativní zpracování dat z výzkumu.

OBLAST	BÍLÁ MÍSTA	AUTOR	VÝSTUP PRO VÝZKUM	POTENCIÁLNÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY	KÓD 1	KÓD 2
CSR	nejagilnější a nejdolnější firmy aktuálně berou v potaz megatrendy digitalizace, zdraví a jsou odolné vůči urychleným změnám	Carroll 2021	megatrend digitalizace a odolnost vůči změnám	Jaký je vliv digitalizace průmyslu na CSR?	vliv digitalizace na CSR	
CSR	výzvou pro firmy je digitální adopce nových technologií do politiky a praxe CSR, aby reflektovala změny v očekávání zaměstnanců	Carroll 2021	vliv digitalizace na CSR a očekávání zaměstnanců	Jaký je vliv digitalizace průmyslu na CSR a očekávání zaměstnanců?	vliv digitalizace na CSR	očekávání zaměstnanců
CSR	další výzkum CSR soustředit na sociální výkon a sociální dopady	Carroll 2021	dopady digitalizace na sociální CSR	Jaký je vliv digitalizace na sociální CSR?	vliv digitalizace na CSR	
CSR	nejagilnější a nejdolnější firmy jsou odolné vůči urychleným změnám a prosazují kapitalismus stakeholderů	Carroll 2021	odolnost vůči změnám a zapojení stakeholderů do spolurozhodování	Jakým změnám bude čelit CSR a jak zapojit interní stakeholdery do spolurozhodování?	vliv digitalizace na CSR	témata a aktivity CSR
CSR	zlepšení měření i interního CSR, aby se studie daly srovnávat	Macassa et al. 2021	zjištění stavu interního CSR	Jaký je stav interního CSR?	interní CSR	
CSR	další výzkum jasného a komplexního popisu konstruktů interního CSR	Mory et al. 2016	komplexní popis interního CSR	Co vše je obsahem interního CSR?	interní CSR	
CSR	další výzkum širší oblasti interního CSR s komplexní konceptualizací interního CSR	Mory et al. 2016	širší oblast interního CSR	Jak široká je oblast interního CSR?	interní CSR	
CSR	hlavní téma CSR jsou v pracovních podmínkách, pracovním prostředí, firemní kultuře a zdravotní péči	Carroll 2021	témata CSR: pracovní podmínky, pracovní prostředí, firemní kultura a zdravotní péče	Jaká je firemní péče o zaměstnance?	interní CSR	
CSR	priorita zachování duševního zdraví zaměstnancům kvůli konstantním změnám na trhu práce	Macassa et al. 2021	zachovat duševní zdraví zaměstnanců pod vlivem konstantní změny	Jaký je vliv konstantní změny – digitalizace na duševní zdraví zaměstnanců?	vliv digitalizace na zaměstnance	
CSR	trend náhrady zaměstnanců roboty a umělou inteligencí s pozitivními a negativními dopady – CSR musí hledat blaho lidí novými způsoby	Haski-Leventhal 2018	pozitivní a negativní dopady digitalizace na zaměstnance	Jaké jsou pozitivní a negativní dopady digitalizace na zaměstnance?	vliv digitalizace na zaměstnance	
CSR	primární skupině stakeholderů (zaměstnanci a management) se musí firmy věnovat udržitelným způsobem	Carroll 2021	primární skupina stakeholderů: zaměstnanci a management	Centrem zájmu výzkumu zůstávají interní stakeholdéři: zaměstnanci a management.	interní stakeholdéři	

CSR	priorita vytvoření mezi firmou a stakeholdery citové vazby a silného vedení	Haski-Leventhal 2018	posílení vazeb mezi firmou a zaměstnanci	Jak posílit vazby mezi firmou a zaměstnanci?	interní stakeholderi	očekávání interních stakeholderů
DIGITALIZACE	současný výzkum zkoumá především technické aspekty Průmyslu 4.0 a tak jeho skutečné dopady na udržitelnost jsou nejisté, rizikům se věnovalo pouze izolovaně a o vzájemných závislostech není dostatek znalostí	Birkel et al. 2019	dopady vlivu Průmyslu 4.0 na CSR	Jaký je vliv digitalizace průmyslu na CSR?	vliv digitalizace na CSR	
DIGITALIZACE	další výzkum potenciálu a dopadu Průmyslu 4.0 na pracovní podmínky a tým na sociální pilíř interního CSR	Zimmermann 2017	vliv Průmyslu 4.0 na sociální pilíř interního CSR	Jaký je vliv digitalizace průmyslu na sociální pilíř interního CSR?	vliv digitalizace na CSR	
DIGITALIZACE	interní a externí aktivity CSR jsou nutností	Spieß 2017	interní aktivity	Jak se změní interní a externí aktivity CSR vlivem digitalizace průmyslu?	vliv digitalizace na CSR	témata a aktivity CSR
DIGITALIZACE	výzvou pro firmy je uspokojení a sjednocení různých osobních očekávání rozdílných generací na jednom pracovním místě	Fabisch 2017	rozdílnost v očekávání interních stakeholderů	Jaká jsou očekávání různých skupin interních stakeholderů vlivem digitalizace průmyslu?	očekávání interních stakeholderů od digitalizace	
DIGITALIZACE	doporučení pro firmy identifikovat a zapojit interní a externí stakeholdery k řízení jejich očekávání a spoluvytváření budoucnosti	Geissbauer et al. 2018	identifikace očekávání interních stakeholderů a zapojení do spoluvytváření budoucnosti	Jaká jsou očekávání interních stakeholderů v době digitalizace průmyslu a jejich zapojení do spolurozhodování?	očekávání interních stakeholderů od digitalizace	témata a aktivity CSR
DIGITALIZACE	další výzkum dopadu vývoje a nasazování nových technologií na lidi pracující ve výrobě	Gehrke et al. 2015	dopady vlivu digitalizace na zaměstnance	Jaký je vliv digitalizace průmyslu na zaměstnance?	vliv digitalizace na zaměstnance	
DIGITALIZACE	zaměstnanci mají rozumět celkovému obrazu – vývoji technologií a dopadu trendů na práci	Geissbauer et al. 2018	vliv digitalizace na práci a zaměstnance	Jaký je vliv digitalizace průmyslu na práci a zaměstnance?	vliv digitalizace na zaměstnance	vliv digitalizace na práci
DIGITALIZACE	další výzkum konkrétních případů k lepšímu porozumění implementace Průmyslu 4.0	Birkel et al. 2019	vliv implementace Průmyslu 4.0 na pracovní podmínky	Jaký je vliv implementace digitalizace průmyslu na pracovní podmínky?	vliv digitalizace na zaměstnance	vliv digitalizace na práci
DIGITALIZACE	další výzkum změny pracovních míst ve strojírenství a také v nepřímých oblastech výroby	Gehrke et al. 2015	vliv digitalizace na práci a zaměstnance	Jaký je vliv digitalizace průmyslu na práci a zaměstnance v průmyslovém podniku?	vliv digitalizace na zaměstnance	vliv digitalizace na práci

Tabulka 1-10 Přehled bílých míst a potenciálních výzkumných otázek

2 CÍLE DIZERTAČNÍ PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Pro komplexní zkoumání výzkumné mezery se v kvalitativních studiích velmi často primárně stanovují výzkumné otázky místo cílů a hypotéz (Creswell, 2009). Stanovuje se obecná a široká tzv. centrální výzkumná otázka vymezující zaměření výzkumu, která je dále rozvedena do několika dalších již více specifických a zaměřených výzkumných otázek, jejichž odpovědi díky logické korespondenci a hierarchii dávají dohromady odpověď na centrální výzkumnou otázku (Collis and Hussey, 2003; Creswell, 2009; Švaříček *et al.*, 2014; Saunders, Lewis and Thornhill, 2016). Takto stanovené výzkumné otázky se mohou použít jako základ pro formulaci hlavního cíle a dílčích cílů výzkumu (Saunders, Lewis and Thornhill, 2016),

Vymezení výzkumné mezery v předchozí kapitole poskytlo jasný výzkumný rámec ke stanovení smyslu výzkumu, jeho cílů a výzkumných otázek.

Smyslem výzkumu je tedy prozkoumat vliv digitalizace průmyslu na CSR a interní stakeholdery ve výrobním podniku formou případové studie. Výzkum detailně zkoumá obsah a stav interního CSR, stejně jako očekávání interních stakeholderů v jehož rozdílech hledá kritické parametry CSR. Jelikož se jedná o kvalitativní výzkum a nikoliv o kvantitativní empirický výzkum, není cílem výzkumu identifikovat a vyhodnotit kritické faktory úspěšnosti CSR (tzv. critical success factors).

Ze smyslu výzkumu a vymezení výzkumné mezery v kapitole 1.3, podpořené přehledem potencionálních výzkumných otázek (viz tabulka 1-10), vyplývá formulace obecné **centrální výzkumné otázky**:

- Jaký je vliv digitalizace průmyslu na interní CSR a interní stakeholdery při řízení výrobního podniku?

K nalezení odpovědi na centrální výzkumnou otázku slouží specifické **výzkumné otázky** (VO), které při své formulaci vycházely ze stejného základu jako formulace centrální výzkumné otázky a zní následovně:

- VO 1: Jaký je stav úrovně sociálního pilíře interního CSR ve výrobním podniku v době digitalizace průmyslu?
- VO 2: Jaká jsou očekávání interních stakeholderů od sociálního pilíře interního CSR pod vlivem digitalizace průmyslu?
- VO 3: Jaké jsou kritické parametry CSR pro období digitalizace průmyslu?

Jedná se o zásadní výzkumné otázky, které mají pokrýt identifikovanou výzkumnou mezeru. Ve VO 1 je nutné pro zjištění stavu úrovně sociálního pilíře interního CSR jako základ identifikovat a popsat co je obsahem tohoto pilíře a stanovit postup měření ke zjištění jeho stavu ve dvou časových obdobích. VO 2 zjišťuje a analyzuje očekávání největších skupin interních stakeholderů: zaměstnanců a managementu, které mají od sociálního pilíře interního CSR v budoucnosti. VO3 pak na základě kvantitativního hodnocení stavu sociálního pilíře interního CSR z VO 1 a porovnání rozdílnosti v očekávání skupin interních stakeholderů z VO 2 objevuje a popisuje kritické parametry CSR pro období digitalizace průmyslu.

Proto **hlavním cílem** dizertační práce, po stanovení výzkumných otázek je:

- Návrh modelu sociálního pilíře interního CSR a popis kritických parametrů CSR při řízení výrobního podniku v České republice v době digitalizace průmyslu.

Tento obecný a širší cíl je podrobněji rozveden do **dílčích cílů**, které je nutné pro dosažení hlavního cíle splnit a které odpovídají stanoveným výzkumným otázkám:

1. Identifikace, analýza, popis a vyhodnocení současného a budoucího stavu sociálního pilíře interního CSR ve výrobním podniku.
2. Identifikace, popis a analýza očekávání interních stakeholderů od sociálního pilíře interního CSR v období digitalizace průmyslu.
3. Identifikace, popis a analýza kritických parametrů CSR pro období digitalizace průmyslu.

Sjednocený a uspořádaný přehled propojení cílů dizertační práce, výzkumných otázek a metod s jejich aplikací v jednotlivých částech výzkumu podává tabulka 2-1.

Tabulka 2-1 Schéma cílů, výzkumných otázek a metod

NÁZEV PRÁCE	HLAVNÍ CÍL	DÍLČÍ CÍLE	CENTRÁLNÍ VÝZK. OTÁZKA	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	METODY	SEKUN DÁRNÍ VÝZKUM	PŘEDVÝ ZKUM	PŘIM. VÝZKUM KVALITATIVNÍ	PRIM. VÝZKUM KVANTITATIVNÍ
KRITICKÉ PARAMETRY ÚSPĚŠNOSTI CSR ZAMĚŘENÉ NA INTERNÍ STAKEHOLDERY PŘI ŘÍZENÍ VÝROBNÍHO PODNIKU V DOBĚ DIGITALIZACE PRŮMYSLU.	Návrh modelu sociálního pilíře CSR a popis kritických parametrů CSR při řízení výrobního podniku v České republice v době digitalizace průmyslu.	Identifikace, analýza, popis a vyhodnocení současného a budoucího stavu sociálního pilíře CSR ve výrobním podniku.	Jaký vliv má digitalizace průmyslu na řízení CSR a interní stakeholdery ve výrobním podniku?	VO 1: Jaký je stav úrovně sociálního pilíře CSR ve výrobním podniku v době digitalizace průmyslu?	rešerše zdrojů + individuální rozhovory + dotazník	✓	✓		✓
		Identifikace, popis a analýza očekávání interních stakeholderů od sociálního pilíře CSR v období digitalizace průmyslu.		VO 2: Jaká jsou očekávání interních stakeholderů od sociálního pilíře CSR pod vlivem digitalizace průmyslu?	individuální rozhovory + skupinové rozhovory			✓	
		Identifikace, popis a analýza kritických parametrů CSR pro období digitalizace průmyslu.		VO 3: Jaké jsou kritické parametry CSR pro období digitalizace průmyslu?	individuální rozhovory + skupinové rozhovory			✓	

Zdrojem odpovědí na výzkumné otázky a tím splnění dílčích cílů a naplnění hlavního cíle dizertační práce je výzkum skládající se ze sekundárního výzkumu, předvýzkumu a primárního výzkumu. Primární výzkum je proveden ve výrobních firmách a jeho náplní jsou individuální rozhovory, skupinové rozhovory a dotazníkové šetření. Chronologický přehled jednotlivých stupňů, použitých metod a jejich výstupů přehledně zobrazuje tabulka 2-2.

Tabulka 2-2: Přehled použitých metod a výstupů

STUPEŇ	VÝZKUM A METODA	VÝSTUP
1	Sekundární výzkum: rešerše literatury	Návrh modelu CSR
2	Předvýzkum: individuální rozhovory	Aktualizovaný návrh modelu CSR
3	Primární výzkum: analýza dokumentů	Odpověď k VO 1: Jaký je stav úrovně sociálního pilíře CSR ve výrobním podniku v době digitalizace průmyslu?
4	Primární výzkum: individuální rozhovory	Odpověď k VO 2: Jaká jsou očekávání interních stakeholderů od sociálního pilíře CSR pod vlivem digitalizace průmyslu?
5	Primární výzkum: dotazníkové šetření	Odpověď k VO1: Jaký je stav úrovně sociálního pilíře CSR ve výrobním podniku v době digitalizace průmyslu?
6	Primární výzkum: skupinové rozhovory	Odpověď k VO 2: Jaká jsou očekávání interních stakeholderů od sociálního pilíře CSR pod vlivem digitalizace průmyslu?
7	Primární výzkum: analýza a vyhodnocení výsledků	Odpověď k VO 3: Jaké jsou kritické parametry CSR pro období digitalizace průmyslu? Model CSR a kritické parametry CSR

Otázky a odpovědi z kvalitativních metod primárního výzkumu (skupinové a individuální rozhovory) lze podle jejich přínosu k cílům a výzkumným otázkám dizertační práce rozdělit do tří skupin s jejich dalším podrobnějším členěním, které zároveň slouží jako soustava kódů pro kategorizaci výstupů z kvalitativní analýzy dokumentů primárního výzkumu v SW nástroji MAXQDA (viz kapitola 4.3.6 a tabulka 4-3):

1) Primární - odpovědi na výzkumné otázky

- a) Očekávání zaměstnanců od
 - i) CSR
 - ii) Digitalizace
- b) Očekávání firmy od
 - i) CSR
 - ii) Zaměstnanců

2) Sekundární - podpůrné informace pro výzkumné otázky

- a) Témata a aktivity interního CSR
- b) Příležitosti pro zaměstnance
- c) Hrozby pro zaměstnance
- d) Postoj zaměstnanců k digitalizaci
- e) Firemní výzvy
- f) Přínosy digitalizace

3) Terciální - doplňkové informace k tématu

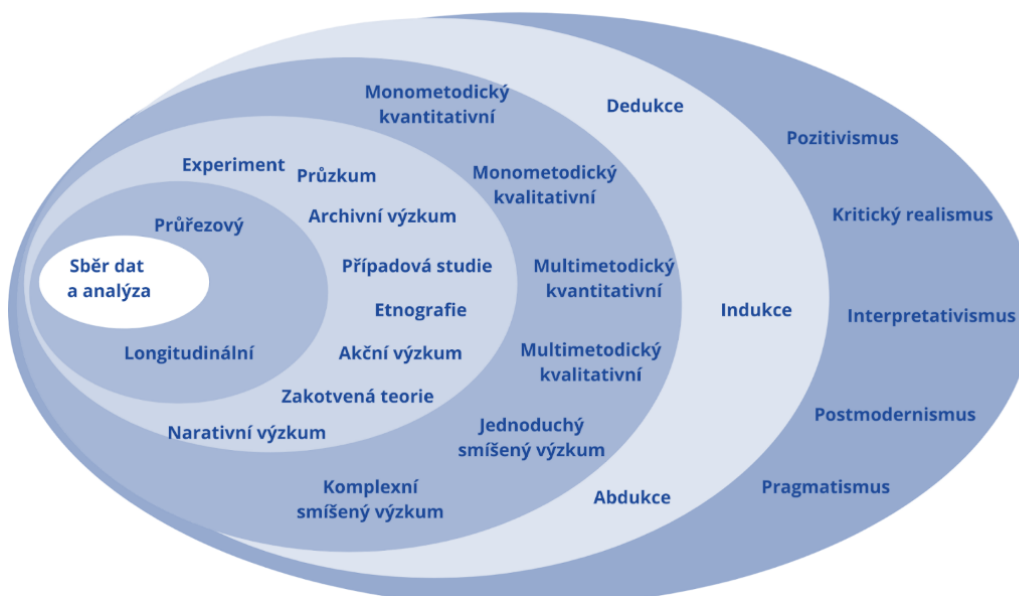
- a) Výhody pro zaměstnance
- b) Nevýhody pro zaměstnance
- c) Příprava
 - i) Zaměstnanců
 - ii) Firmy
- d) Vliv digitalizace na zaměstnance
- e) Vliv digitalizace na firmu
- f) Stav digitalizace ve firmě
- g) Strategie digitalizace

Pro výstupy dizertační práce byly zpracovány pouze skupiny s primárními a sekundárními odpověďmi.

3 METODOLOGIE ZPRACOVÁNÍ DIZERTAČNÍ PRÁCE

Pro výzkumníka není jen důležité samotné provedení výzkumu, ale také popis jeho rozhodnutí a kroků, které učinil k sestavení účinného a seriózního výzkumu (viz Saunders, Lewis and Thornhill, 2016). Za tímto účelem vytvořil Saunders, Lewis and Thornhill tzv. výzkumnou cibuli (research onion), která zobrazuje jednotlivé vrstvy, přes které se musí výzkumník dostat do samého centra výzkumné cibule, kde se odehrává samotný sběr a analýza zkoumaných dat (viz obrázek 3-1). Autoři tak nabízí vizuální nástroj, který systematicky a logicky zobrazuje rozhodování a jednotlivé kroky, které výzkumník musí učinit ještě předtím, než si vybere konkrétní techniku sběru dat a analytický postup. Zdůrazňují tím, že důležité jsou všechny vnější vrstvy výzkumné cibule, „kterým je třeba rozumět a umět je vysvětlit, raději, než je pouze oloupat a zahodit“ (Saunders, Lewis and Thornhill, 2016). První dvě její vnější vrstvy se zabírají filosofií výzkumu a přístupem k tvorbě teorie. Další tři vrstvy tvoří plán výzkumu (research design), který zahrnuje výběr metodologie, výzkumnou strategii a časový horizont výzkumu. Poslední šestou vrstvou je stanovení sběru a analýzy dat. Jednotlivé vrstvy výzkumné cibule jsou podrobněji diskutovány v následujících kapitolách.

Využití: Metodologie zpracování dizertační práce vychází z výzkumné cibule.



Obrázek 3-1: Výzkumná cibule Saunders a kol. Zdroj: Saunders, Lewis a Thornhill (2016)

3.1 FILOSOFIE VÝZKUMU

Filosofie výzkumu je systém přesvědčení a předpokladů o tom, jak rozvíjet vědomosti, který je vlastní každému výzkumníkovi odpovídající jeho pohledu na svět a formující tvar výzkumného projektu (Saunders, Lewis and Thornhill, 2016). Proto, podle Saunders, Lewis and Thornhill (2016), neexistuje jediná pravá filosofie pro výzkum v oblasti managementu. Reálný výzkum tak není pouhým sběrem dat prostřednictvím vědeckých metod, ale je „komplikovaným a dlouhodobým procesem, při kterém se musí zohlednit a uchopit řada filosofických problémů” (Pavlica *et al.*, 2000). Studium sociální reality, tedy i oblastí managementu, se zabývá různými „alternativami myšlení současné západní civilizace a její kultury” (Pavlica *et al.*, 2000) označované jako modernismus a postmodernismus. „**Postmodernismus** je v oblasti sociálních věd reprezentován především koncepcí tzv. **sociálního konstruktivismu**” (Pavlica *et al.*, 2000), který se snaží o komplexní uchopení dynamiky vztahů mezi člověkem a sociální realitou, která je podle Saunders, Lewis and Thornhill (2016) tvořena „sociální interakcí, ve které sociální aktéři vytvářejí částečně sdílený význam a realitu, jinými slovy je to sociálně konstruované”. Creswell (2009) dodává, že „cílem výzkumu je spoléhat se co nejvíce na pohledy respondentů na zkoumanou situaci. Otázky jsou více široké a obecné, takže účastníci mohou formulovat význam situace, typicky z diskuzí nebo interakcí s ostatními osobami”. Výzkumník se zajímá o různé názory a vyprávění související se zkoumanou sociální realitou. Aby porozuměl a popsal obrovskou „variabilitu procesů, kterými lidé v rámci různých společenských aktivit a kontextů interpretují a popisují tzv. vnější svět i sebe samotné” (Saunders, Lewis and Thornhill, 2016) využívá k tomu kvalitativní metody. Creswell (2009) to dále doplňuje, že záměrem výzkumníka je dát smysl - interpretovat mínění ostatních, které mají o světě. A spíše, než aby začínal s tvorbou nějaké teorie, generuje nebo induktivně rozvíjí teorii vzorů mínění. Výzkumník si rovněž uvědomuje, že jeho formující se interpretaci vychází z jeho osobních, kulturních a historických zkušeností (Creswell, 2009).

Existují tři hlavní přístupy k tvorbě teorie: dedukce, indukce a abdukce. Přístupem **abdukce** se získaná data „používají pro exploraci fenoménu, identifikují se témata a vysvětlují se vzory za účelem generování nové nebo modifikace existující teorie, která je

následně testována, často skrze další sběr dat” (Saunders, Lewis and Thornhill, 2016). Podle Hendla (2016) má abdukce výsadní postavení při vytváření nových poznatků sociální reality, která dosud nebyla popsána.

Výzkumný proces je metodologicky podložený způsob získávání dat, která jejich systematickou analýzou vedou k potřebným poznatkům z výzkumu (Hendl, 2016). Účelem výzkumu obvykle bývá explorace, popis anebo explanace, případně jejich kombinace, což je zároveň označováno i jako typ výzkumu (viz Collis and Hussey, 2003). **Explorativní výzkum** se provádí u výzkumného problému, kde je velmi málo nebo vůbec žádná dřívější referenční studie a chce se o něm co nejvíce dozvědět (Collis and Hussey, 2003; Hendl, 2016). Smyslem takového výzkumu je podle Collis and Hussey (2003) „hledat vzory, myšlenky nebo hypotézy, spíše než testovat nebo potvrzovat hypotézy”. Výzkumník se zaměřuje na získání vhledu a obeznámenosti se zkoumanou oblastí, aby mohl být proveden větší rigorózní výzkum později. Typickou technikou explorace je případová studie, která může poskytovat jak kvalitativní, tak kvantitativní data. Přístup výzkumníka je velmi otevřený a soustřeďuje se sběr širokého rozsahu dat a dojmů. Tento typ výzkumu zřídka podává konečné odpovědi k výzkumnému problému, ale poskytuje návod, jaký budoucí výzkum, pokud nějaký, se má provést (Collis and Hussey, 2003). Hendl (2016) dodává, že při exploraci má výzkumník formulovat otázky, na které se budou hledat odpovědi později při rozsáhlejší a systematickém výzkumu. Avšak také uvádí, že reálně provedený výzkum bude v různé míře obsahovat kombinaci prvků průzkumného (explorace), popisného (popis) a vysvětlujícího (explanace) výzkumu.

Využití: Přijatou filosofií realizovaného výzkumu je postmodernismus s koncepcí sociálního konstruktivismu, který umožňuje komplexní popis dynamiky vztahů interních stakeholderů se sociální realitou ve výrobním podniku skrze různé pohledy a názory respondentů vyplývající ze širokých a obecných otázek z různých diskuzí a interakcí. Abdukci získaných dat se popíše dosud nezkoumaná sociální realita. K jejímu zkoumání se aplikuje explorativní výzkum, aby se získal dostatečný vhled do zkoumané oblasti.

3.2 PLÁN VÝZKUMU

Plán výzkumu (research design) je na obecné rovině způsob, jak z výzkumných otázek vytvořit výzkumný projekt anebo způsob, jak zodpovědět výzkumné otázky (Saunders, Lewis and Thornhill, 2016). Logicky tak výzkumný plán vyplývá „z formulovaného problému a výzkumných otázek. Závěry mají odpovídat omezením plánu výzkumu a výzkumným podmínkám” (Hendl and Remr, 2017). Popis uspořádání výzkumné akce Hendl (2016) označuje za metodologii. Tu lze sledovat přehledně v konceptuálním schématu na obrázku 3-3.

3.2.1 Metodologie

Uznávají se dva hlavní metodologické přístupy, jak řešit výzkumnou otázku: kvalitativní a kvantitativní. Samozřejmě existuje i jejich kombinace označovaná jako smíšená. Stanovením výzkumných otázek výzkumníkem se předurčil charakter jejich odpovědí, kterými budou jednoznačně ne-numerická data. Saunders, Lewis and Thornhill (2016) takovou techniku, jejímž výsledkem jsou ne-numerická data, označují za **kvalitativní metodologii**.

Pavlica *et al.* (2000) spojuje kvalitativní metodologii s úvodními fázemi výzkumu, „kdy se výzkumník potřebuje zorientovat v problematice a získat informace potřebné k formulaci hypotéz a ke konstrukci skutečně spolehlivých a přesných výzkumných metod – obvykle kvantitativních dotazníků a škál”. Takový úvod bývá podle něj většinou spojen s krátkodobým pozorováním zkoumané oblasti a volně strukturovanými rozhovory. Hendl (2016) a Švaříček *et al.* (2014) se shodují na tom, že na začátku výzkumu není nutná žádná předchozí teorie a stanovování hypotéz k testování, ale stanovují se základní výzkumné otázky, které se mohou v průběhu výzkumu dále modifikovat a rozvíjet. Protože výzkumník má definovaný jev zkoumat do hloubky a zakotvený v kontextu, musí vyhledávat a analyzovat informace, které přináší odpovědi na výzkumné otázky (Hendl, 2016; Švaříček *et al.*, 2014). Strauss and Corbin (1999) definují, že se kvalitativní metody „užívají k odhalení a porozumění tomu, co je podstatou jevů, o nichž toho ještě

moc nevíme. Mohou být také použity k získání nových a neotřelých názorů na jevy, o nichž už něco víme”.

Proto výzkumník, jak podrobněji uvádí Hendl (2016), pracuje přímo v terénu a seznamuje se s novými lidmi. Není neobvyklé, že svoje závěry sdílí s účastníky výzkumu a žádá je o jejich zpětnou vazbu, kterou pak může ve výstupech svého výzkumu zohlednit. Hendl (2016) upozorňuje i na fakt, že výzkumník má omezený počet účastníků z jednoho místa a tím je také problematické provádět zobecňování výsledků, s čímž souhlasí i Švaříček *et al.* (2014), kteří nemožnost zobecňování rozšiřují na vzniklé hypotézy a teorie vzniklé na základě kvalitativního výzkumu, protože jsou „platné právě jen pro vzorek, na kterém byla data získána”. Hendl (2016) vidí nespornou výhodu kvalitativního přístupu v hloubkovém popisu zkoumaných případů, v jejich podrobné komparaci, sledování vývoje a zkoumání procesů a za typický cíl kvalitativního výzkumu považuje exploraci a popis případů.

Smišená metodologie je, již ze své podstaty, na obecné rovině přístup, ve kterém se kombinují kvalitativní a kvantitativní metody nebo techniky v rámci jedné studie (Saunders, Lewis and Thornhill, 2016; Hendl, 2016). Hendl (2016), stejně jako Pavlica *et al.* (2000), uvádí, že při smíšeném výzkumu se často v úvodu používají kvalitativní metody sběru dat, a až poté následuje kvantitativní metoda, např. dotazníkové šetření. Takto dochází k míchání metod. Plán výzkumu si udržuje pružný charakter, z daného základu se pouze rozvíjí dál, a podle okolností anebo získaných dat se proměňuje a přizpůsobuje (Hendl, 2016).

Pokud je v jednom výzkumu kombinováno použití různých výzkumných přístupů, metod, technik anebo zdrojů dat je tento postup nazýván triangulací (Collis and Hussey, 2003; Saunders, Lewis and Thornhill, 2016). Z definice triangulace vyplývá, že jich je několik typů. Kombinace kvalitativních a kvantitativních metod použitých v jednom výzkumu stejného tématu poskytuje prostor pro uplatnění principu **metodologické triangulace**. „Zatímco kvantitativní výzkum dokáže registrovat výskyt určitých jevů, kvalitativní výzkum je schopen objasnit jejich reálný sociální význam a podstatu” (Pavlica *et al.*,

2000). Stejně tak kombinace sběru dat pro výzkum v různý čas nebo z různých zdrojů se nazývá **datovou triangulací**.

Využití: Realizovaný výzkum je založen na smíšené metodologii, ve které dominují kvalitativní metody nad metodami kvantitativními – od skupinových a individuálních rozhovorů se přechází k dotazníkovému šetření. Za účelem dosažení větší validity, kredibility a autentičnosti výzkumných dat a zároveň hlubšího a úplnějšího popisu zkoumané sociální reality se současně využívá metodologické a datové triangulace, ve které se kombinuje použití kvalitativních a kvantitativních metod (individuálních rozhovorů, skupinových rozhovorů a dotazníkového šetření) a různých zdrojů dat (odborná literatura, firemní dokumenty a respondenti tvořeni různými skupinami osob - zaměstnanci, manažery a experty).

3.2.2 Výzkumná strategie

Výzkumná strategie, stejně jako jakákoliv jiná strategie, je detailní plán procesu, jak dosáhnout cíle. V tomto případě výzkumného procesu. Saunders, Lewis and Thornhill (2016) tento pojem definují rozsáhleji a detailněji jako proces sběru a analýzy dat za účelem získání odpovědí na výzkumné otázky a dosažení cíle výzkumu s adekvátním odůvodněním rozhodnutí o výběru zdrojů dat, metodách sběru a technikách analýzy.

Případová studie je jedna z výzkumných strategií, která detailním a hloubkovým šetřením zkoumá dynamiku tématu nebo fenoménu (tzv. případu) v jeho reálném prostředí, nastavení a kontextu. Saunders, Lewis and Thornhill (2016) spatřují zkoumání případu v jeho kontextu za výrazné odlišení případové studie od jiných výzkumných strategií a považují porozumění kontextu případu za fundament této strategie, neboť ne vždy jsou hranice mezi zkoumaným případem a jeho kontextem patrné.

Yin (2014) definoval základní charakteristiky případové studie následovně:

- Výzkum si klade za cíl objevit určitý fenomén a porozumět mu v konkrétním kontextu.

- Výzkum případu má své vymezené hranice, a to jak prostorově, tak i časově.
- Výzkum používá pro získání potřebných dat veškeré dostupné zdroje a metody sběru dat.

Případová studie nemusí zahrnovat pouze jeden případ (single case), ale i více (několik málo) případů (multiple case), což je více než jeden případ, jak uvádí Saunders, Lewis and Thornhill (2016). Saunders, Lewis and Thornhill (2016)) rovněž rozlišují při výběru více případů, zda jsou u nich predikovány podobné výsledky od každého případu, pak hovoří o **doslovné replikaci**, anebo se předpokládají odlišné výsledky, pak se hovoří o teoretické replikaci. V tomto ohledu Saunders, Lewis and Thornhill (2016) doporučují studentům – výzkumníkům, aby se zaměřili spíše na strategii jednoho případu, která je lépe zvládnutelná, a pokud by byla zvolena strategie více případů, pak by měla být postavena na dvou nebo třech případech s doslovnou replikací. Také Švaříček *et al.* (2014) stanovují minimální počet dvou případů v multiple case výzkumu.

Autoři (např. Hendl, 2016; Collis and Hussey, 2003) se shodují na tom, že výběr případů nelze provádět náhodným výběrem a hledat reprezentativní vzorek, ale vždy se jedná o cílenou, záměrnou volbu, aby měl vybraný případ potřebné vlastnosti, které chce výzkumník sledovat. Klíčový faktor výběru tak vidí ve výzkumných otázkách a cílech. Švaříček *et al.* (2014) upozorňují také na okolnost, že vybraní jedinci (osoby, skupiny, organizace apod.), musí mít také zájem a ochotu podstoupit celý náročný výzkum.

Hendl (2016) uvádí tři hlavní důvody pro volbu strategie případové studie: a) možnost se mnoho dozvědět a naučit o dosud neznámé speciální situaci, b) porozumět důležitým aspektům zkoumané situaci, c) vhodný doplněk k jiným způsobům výzkumu, např. statistickému šetření k lepšímu zaměření kvantitativního výzkumu.

Někteří autoři (Collis and Hussey 2003; Hendl, 2016; Švaříček *et al.*, 2014) popisují hlavní stupně strategie případové studie v následujících krocích se vzájemnou interakcí:

1. stanovení výzkumných otázek – ukazatelé směru výzkumu, je v nich patrný program výzkumu, nastíněné metody sběru dat, vymezují výzkumný prostor a jeho hranice a naznačují způsob vyhodnocení dat
2. výběr případů – cílený výběr podle potřeb výzkumníka, možnost teoretického zobecnění
3. předvýzkum
4. příprava a sběr dat – důsledná triangulace výzkumných metod a zdrojů dat
5. analýza a interpretace dat – originalita analytického a interpretativního přístupu případ od případu, lze použít techniky zakotvené teorie, nejpropracovanější je tradiční kvalitativní kategorizace
6. příprava zprávy – shrnující zprávy ze všech zkoumaných případů, grafické znázornění a vytváření vztahových sítí případů

Švaříček *et al.* (2014) zdůrazňují, že v rámci výběru případu, s ohledem na velmi častý osobní charakter případových studií pro zúčastněné jedince, je nutné vyřešit a dodržovat etické otázky a pravidla, kdy jsou všechny výzkumné procedury účastníkům vysvětleny a zdůvodněny, zvukové nebo obrazové záznamy jsou prováděny pouze s jejich souhlasem a jsou dodržována pravidla anonymity. Za obvyklý postup před publikováním zprávy považují předání textu účastníkům.

Cílem strategie případové studie je zachycení a interpretace interakce mezi zkoumaným případem a jeho okolím, včetně zachycení složitostí případu a popis vztahů, vedoucí k bohatému popisu a vývoji teorie (Saunders, Lewis and Thornhill, 2016; Hendl, 2016; Švaříček *et al.*, 2014). Hendl (2016) uvádí předpoklad, že důkladné prozkoumání jednoho případu pomůže lépe porozumět jiným podobným případům.

Strategie případové studie je široce používanou strategií, a to i v oblasti managementu. Je často využívána buď v součinnosti s jiným metodologickým přístupem nebo jako vhodná forma předvýzkumu velkých projektů, kdy např. definuje hlavní proměnné, které jsou dále v kvantitativním výzkumu ověřovány (Švaříček *et al.*, 2014).

Využití: Pro plánovaný výzkum CSR a digitalizace průmyslu v prostředí výrobního podniku a souvisejícího kontextu je nejvhodnější strategií výzkumu případová studie s vícero případy, která se využívá k nalezení odpovědí na výzkumné otázky.

3.2.3 Časový horizont

Výběr časového horizontu má vliv na provedení plánu a strategii výzkumu. Obecně se popisuje časový rámec jako provedení výzkumu v konkrétním čase – průřezový (cross-sectional) nebo jako série za určité časové období – longitudinální (longitudinal). Saunders, Lewis and Thornhill (2016) doporučují v případě časového omezení výzkumu provedení výzkumu případu v konkrétním čase. Uvádí, že tento časový rámec často obsahuje dotazníkové šetření, nicméně se také aplikují kvalitativní nebo smíšené metody výzkumné strategie.

Využití: Z důvodů omezení časového rámce plánovaného výzkumu je použit průřezový časový horizont.

3.3 TECHNIKY A POSTUPY

3.3.1 Sběr dat

Strategie smíšených metod výzkumu kombinuje souběžně kvantitativní a kvalitativní metody sběru dat v jednotlivých fázích výzkumu dizertační práce, a to jak předvýzkumu, tak také hlavního primárního výzkumu. V obou fázích se používají kvalitativní metody individuálního semi-strukturovaného hloubkového a skupinového rozhovoru. Kvantitativní metodou použitou v hlavním primárním výzkumu je dotazníkové šetření.

3.3.2 Hloubkový rozhovor

Rozhovor je metoda sběru dat patřící do obecnější metody dotazování, která se provádí ústní formou, a to pokládáním otázek jedním účastníkem a sdělováním odpovědí na ně

druhým účastníkem nebo účastníky, za účelem zjištění toho, co účastníci dělají, co si myslí anebo co cítí (Pavlica *et al.*, 2000; Collis and Hussey, 2003). Pomocí rozhovoru je podle Saunders, Lewis and Thornhill (2016) možné získat validní a spolehlivá data, která buď jsou relevantní k výzkumným otázkám a cílům, anebo mohou vylepšit myšlenky o zkoumané oblasti, pokud ještě výzkumné otázky a cíle nebyly zcela formulovány. Jako běžně používanou typologii rozhovorů uvádí Saunders, Lewis and Thornhill (2016) následující kategorizaci:

- strukturované rozhovory
- semi-strukturované rozhovory
- nestrukturované nebo hloubkové rozhovory

Označení hloubkový rozhovor (in-depth interview) je podle Švaříček *et al.* (2014) a Saunders, Lewis and Thornhill (2016) nestandardizované dotazování pomocí několika otevřených otázek, které řadí do kvalitativního výzkumu. Samotný hloubkový rozhovor lze rozdělit na dva další typy, a to na polostrukturovaný neboli semi-strukturovaný, a nestrukturovaný rozhovor. Semi-strukturovaný hloubkový rozhovor s předem připravenými tématy a otevřenými otázkami se často používá ve výzkumné strategii případové studie nebo zakotvené teorie, neboť nasbíraná data podstupují kvalitativní analýzu (Saunders, Lewis and Thornhill, 2016; Švaříček *et al.*, 2014). Saunders, Lewis and Thornhill (2016) doporučují použití semi-strukturovaného hloubkového rozhovoru v explorativních studiích k porozumění zkoumaného děje a jeho kontextu, a jeho možné zařazení hned na začátku výzkumu pro lepší identifikaci jak výzkumných, tak také dalších otázek použitých v pokračujících fázích výzkumu, a rovněž k pochopení postojů a názorů respondentů.

Samotný celý proces provedení hloubkového rozhovoru se skládá z běžně a logicky používaných kroků jako je výběr metody pro sběr dat, příprava rozhovoru, uskutečnění rozhovoru, přepis rozhovoru, analýza dat a sepsání výzkumné zprávy. Úspěch rozhovoru závisí podle Pavlici *et al.* (2000) na „a) způsobu formulování otázek, dále b) na způsobu vedení rozhovoru, c) na způsobu vedení záznamů, zpracování a interpretaci výsledků“. U způsobu formulování otázek doporučuje Pavlica *et al.* (2000) připravit otázky u semi-

strukturovaného rozhovoru předem vycházejíce z výzkumného problému a při tvorbě scénáře rozhovoru použít techniku trychtýře, kdy rozhovor začíná tematicky širší otázkou a postupně se kladou konkrétnější zužující se otázky ke specifickému a nejdůležitějšímu bodu. Pro záznam rozhovoru je vhodné použít za souhlasu respondenta diktafon, aby se odpovědi mohli následně přepsat a provést jejich kvalitativní klasifikace a kategorizace pro účely zobecnění výsledků zkoumaného vzorku (Pavlica *et al.*, 2000).

Cílem semi-strukturovaného hloubkového rozhovoru lze podle několika autorů (Švaříček *et al.*, 2014; Saunders, Lewis and Thornhill, 2016; Pavlica *et al.*, 2000) shrnout do následujícího:

- získání dat vedoucí k odpovědím na výzkumné otázky
- získání informace o jiné skutečnosti, které si tazatel není vědom
- získání postojů, motivací, hodnot a názorů ke zkoumané problematice

Využití: Semi-strukturovaný hloubkový individuální rozhovor s předem připravenými tématy a otevřenými otázkami se v realizovaném výzkumu používá v části předvýzkumu, kde respondenti jsou ze skupiny expertů, a v části primárního výzkumu, kde respondenty jsou manažeři zkoumaných firem. Z rozhovorů je pořizován zvukový záznam.

3.3.3 Skupinový rozhovor – Focus group

Semi-strukturovaný hloubkový rozhovor může být proveden také s větším počtem respondentů, než jen s jedním respondentem. Takový rozhovor je pak označován jako skupinový rozhovor (viz Saunders, Lewis and Thornhill, 2016; Hendl, 2016). Podle Hendla (2016) se názory a postoje dají ve skupině zjišťovat lépe kvůli jejich vazbě na sociální vztahy. Jedním z nejrozšířenějších typů skupinových rozhovorů je tzv. Focus group, jehož název je velmi často pro svou komplikovanost v českém překladu používán v anglickém originále (Pavlica *et al.*, 2000).

Focus group je skupinový rozhovor s jasně a přesně definovaným tématem, které je strukturovaně a interaktivně diskutováno v malé skupině účastníků podle připraveného scénáře pod vedením moderátora. Podle Collis and Hussey (2003) slouží „ke sběru dat vztahujících se k pocitům a názorům skupiny lidí, kteří jsou spojeni se společnou situací“. Jak uvádí Hendl (2016) „při dobře vedené skupinové diskuzi se uvolňují racionalizační schémata a psychické zábrany a diskutující snadněji odhalují své postoje a způsoby jednání, své myšlení a pocity v běžném životě“. Rovněž naslouchání diskuzi motivuje účastníky ke sdílení jejich vlastních názorů, což poskytuje více dat a pohledů, než kdyby diskuze byla vedena individuálně (Collis and Hussey, 2003; Morgan, 1988). Skupinový rozhovor by tak měl probíhat v otevřeném a tolerantním prostředí podporující vyslovení vlastního názoru a zajištění stejné možnosti aktivní účasti všem respondentům (Saunders, Lewis and Thornhill, 2016; Pavlica *et al.*, 2000).

U vybrané skupiny účastníků se očekávají společné, podobné anebo i odlišné názory na zvolené téma, což podle Hendla (2016) a Švaříčka *et al.* (2014) podpoří dynamiku diskuze. Účastníci Focus group jsou vybíráni se specifickým záměrem a kritérii výzkumníka, aby reprezentovali určitou skupinu respondentů (např. zaměstnanců) a mají společné charakteristiky relevantní k diskutovanému tématu (Pavlica *et al.*, 2000; Saunders, Lewis and Thornhill, 2016; Hendl, 2016). Počet účastníků ve skupině se u většiny autorů typicky uvádí mezi 6 až 12 osobami. Saunders, Lewis and Thornhill (2016) odvíjí přesné číslo od komplexnosti tématu a specifik výzkumu. Skupinu doporučují vybírat horizontálně skrz organizaci, aby účastníci měli podobný status a pracovní zkušenost. Provedení Focus group považují autoři za poměrně náročnou záležitost, která klade značné nároky na dovednosti tazatele – moderátora skupinového rozhovoru, aby se celý proces rozhovoru provedl správně a zároveň se zaznamenaly klíčové informace. Saunders, Lewis and Thornhill (2016) proto doporučují audio nahrávání nebo dva moderátory. Při audio nahrávání jeden z moderátorů se věnuje řízení diskuze podle scénáře a druhý dohlíží na audio nahrávání a pořizování důležitých bodů a myšlenek z rozhovoru.

Patton (2002) považuje mimo jiné za výhody Focus group vzájemnou interakci, podporu a kontrolu ve skupině mezi účastníky, která zvyšuje kvalitu dat a věrohodnost výpovědí,

a rychlý a snadný přehled o rozsahu a rozmanitosti sdílených pohledů a názorů v porovnání s individuálním rozhovorem. Získání bohatého množství dat efektivním způsobem považují za výhodu rovněž Hendl and Remr (2017), kteří ji přisuzují konkrétně skupinové dynamice. Milovský (2006) jako jednu z výhod použití Focus group v kombinaci hloubkového individuálního rozhovoru ve výzkumu považuje fakt, že se tak mohou porovnat hodnoty a scénáře skupinové a individuální. Jako určitou limitu spatřuje Patton (2002) to, zda se účastníci pocházející ze stejného prostředí znají či nikoliv, což ovlivňuje dynamiku skupinového rozhovoru.

Data získaná z Focus group, která jsou kvalitativního charakteru, vedou podle Collis and Hussey (2003) k dalším vhodným tématům a otázkám k prozkoumání v jakémkoli následující výzkumné metodě nebo celém novém výzkumu. Proto jsou podle nich Focus group používány v pilotních nebo úvodních studiích zejména před kvantitativním výzkumem (např. dotazníkovým šetřením). Také Hendl and Remr (2017) jsou toho názoru, že „Focus group přispívá při sestavování dotazníku k jeho validitě” a volbě vhodnějších otázek v dotazníku, který je často tvořen jen z perspektivy výzkumníka.

Využití: Semi-strukturovaného skupinového rozhovoru se využívá v primárním výzkumu ve zkoumaných firmách. Respondenty jsou zaměstnanci z výroby. Z rozhovorů je pořizován zvukový a obrazový záznam.

3.3.4 Dotazník

Dotazník je v obecném pohledu každá metoda sběru dat, při které každý účastník – respondent odpovídá na stejnou sadu otázek v přesně předem daném pořadí (Saunders, Lewis and Thornhill, 2016). Pavlica *et al.* (2000) doplňuje definici o odpovědi respondenta na otázky, u kterých vyjadřuje svůj souhlas nebo nesouhlas nebo vybírá odpověď z předem definovaných odpovědí. Použití dotazníku není spojeno s nějakou konkrétní výzkumnou strategií, a tak pro svůj univerzální charakter, může být samozřejmě použit i ve výzkumné strategii případové studie. Saunders, Lewis and Thornhill (2016) uvádí, že dotazník nejlépe funguje se standardizovanými otázkami, které

budou všemi respondenty pochopeny a interpretovány stejným způsobem, a doporučují jeho použití v kombinaci s ostatními metodami smíšeného metodologického přístupu.

Saunders, Lewis and Thornhill (2016) upozorňují na podstatný rozdíl mezi hloubkovým nebo semi-strukturovaným rozhovorem a dotazníkem, který spočívá v tom, že u dotazníku není možné, s ohledem na předem a přesně definované otázky, nijak hlouběji zkoumat problémy dodatečnými nebo doplňujícími otázkami. Proto pro kvalitní výstup dotazníku je zcela zásadní závislost na konstrukci dotazníku a formulaci otázek, které mohou mít formu uzavřenou, otevřenou nebo škálovou (Pavlica *et al.*, 2000).

Škálové (hodnotící) otázky se často používají k zjištění názoru respondentů pomocí hodnotící škály. Nejčastěji se používá hodnotící Likertova škála, která podle Collis and Hussey (2003) vlastně převádí otázky do výroků, u kterých na předem definované škále má respondent vyjádřit svůj názor, čímž mu automaticky přiřadí určitou numerickou hodnotu. Pro Likertovu škálu se doporučuje různý počet stupňů, např. Pavlica *et al.* (2000) uvádí tři nebo pět stupňů, Collis and Hussey (2003) uvádí, že obecně je dostačujících šest stupňů.

Dotazník může být vytvořen různým způsobem, nejčastější forma je papírová nebo elektronická, a distribuován respondentům adekvátním způsobem k jeho formě. Saunders, Lewis and Thornhill (2016) upozorňují na potřebu výzkumníka propojit dotazník s dřívějším výzkumem, provést revizi literatury a seznámit se s kontextem organizací, ve kterých se dotazníkové šetření uskuteční. Stejně tak je nutné, aby respondenti znali kontext dotazníku a jeho otázek (Collis and Hussey, 2003).

Mezi nevýhody dotazníku zmiňuje Pavlica *et al.* (2000), že výběr na hodnotící škále nemusí respondentu dostačovat a může se tak uchýlit k volbě „menšího zla“ anebo náhodnému výběru odpovědi. A pokud je dotazník dlouhý může z důvodu únavy klesat motivace respondenta vedoucí až k nedbalosti, náhodnosti a stereotypnosti odpovědí. Velkou výhodou dotazníku je jeho jednodušší podoba pro všechny respondenty a tím také jeho plná kvantifikovatelnost.

Využití: Kvantitativní dotazníkové šetření se čtyř bodovou hodnotící škálou v elektronické podobě se využívá v primárním výzkumu a jeho respondenty jsou manažeři zkoumaných firem.

3.3.5 Analýza případové studie

Analýza dat nasbíraných v rámci výzkumné strategie případové studie může podle Hendla (2016) využít postupy jakéhokoliv přístupu k analýze kvalitativních dat. Důležité je, že se výzkumník snaží dát smysl nasbíraným datům, což může provést dvěma různými způsoby, a to buď holisticky (posouzení celku) nebo analyticky (rozbití celku kódováním) (Hendl, 2016). Nejvíce uznávaný postup při analýze dat případové studie navrhli Miles and Huberman (1994), kteří analýzu dále dělí na orientovanou na proměnné a orientovanou na případy. Podle jejich definice se analýza orientovaná na případy zabývá případem jako celkem a zkoumá příčiny a následky uvnitř případu anebo porovnává s jiným případem. Hendl (2016) doporučuje navrhnout kostru výzkumné zprávy již podle výzkumných otázek, která takto dává představu o datových vstupech a výstupech celého výzkumného procesu.

Navržený postup od Miles and Huberman (1994) obsahuje několik kroků:

1. uchování a organizace dat – transkripce získaných dat (textů, audio záznamů) do elektronické podoby a vložení do vhodného softwaru
2. segmentace – rozdělení dat do významných jednotek
3. kódování – klasifikace a kategorizace segmentů pomocí kódů, které mají spojitost s výzkumnými otázkami, zahrnuje několik úrovní kódování
4. poznámkování – paralelní proces záznamu myšlenek a vazeb během postupu
5. identifikace vztahů mezi kategoriemi
6. zobrazení pomocí grafů a tabulek – přehledná vizualizace vztahů mezi kategoriemi
7. průběžný souhrn – shrnutí dosavadních výsledků výzkumu, který může mít předstrukturovanou podobu

Jako nástroj analýzy kvalitativních dat se již nabízí mnoho softwarových nástrojů, které k úspěšnému zvládnutí analýzy obsahují mnoho nástrojů. Obecně jsou tyto softwarové nástroje – programy označovány zkratkou **CAQDAS** (Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software). Existuje několik mezinárodních CAQDAS programů, např. nejpoužívanější ATLAS.ti nebo MAXQDA, které jsou mezi sebou srovnatelné a volba konkrétního nástroje pak závisí na subjektivním rozhodnutí výzkumníka (dostupnost programu, dřívější zkušenosti apod.).

Využití: Ke komplexní analýze kvalitativních dat případové studie z individuálních a skupinových rozhovorů se využívá softwarový program MAXQDA.

3.3.6 Statistické metody

Statistické metody, jakožto část matematiky používaná k analýze numerických údajů (Hendl and Remr, 2017), byly použity při zpracování dotazníkového šetření, které zjišťovalo váhu jednotlivých témat zkoumané problematiky. **Deskriptivní statistika** umožňuje získaná numerická data popsat a porovnat mezi sebou (Saunders, Lewis and Thornhill, 2016). Podle autorů ovlivňují výzkumné otázky, cíle a typ získaných dat volbu použité statistiky se zaměřením na centrální tendenci anebo rozptyl. V centrální tendenci se numericky nejvíce popisuje hodnota vyskytující se nejčastěji – modus, prostřední hodnota seřazených dat – medián a hodnota zahrnující všechny hodnoty dat ve svém výpočtu – průměr. Nejpoužívanějším průměrem je **aritmetický průměr**, který se počítá jako podíl součtu všech naměřených hodnot x_1, x_2 až x_n s jejich počtem n podle vzorce:

Vzorec 3-1

$$\text{Vzorec výpočtu: } x = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

Využití: Pro statistické vyhodnocení kvantitativních výstupů dotazníkového šetření se používá základní veličina deskriptivní statistiky – aritmetický průměr. Jeho použití vede k získání základních a dostačujících výstupů (výpočet, popis a srovnání vah) pro zodpovězení výzkumných otázek.

3.3.7 Model a modelování

Obecně širokou definicí modelu je, podle Pavlica *et al.* (2000), velké zjednodušení zkoumaného problému, který je tvořen „z určité teorie nebo všeobecně přijímaného názoru o zkoumané problematice“, což se aplikuje i na vybranou část podnikové reality (Šimonová, 2009). Podoba modelu může být velmi různá: od podrobného textu s popisem charakteristik, přes tabulku s vlastnostmi a souvislostmi, až po přehlednou formu diagramu, příp. kombinaci uvedeného (Šimonová, 2009).

Modelování je tak „soubor činností realizovaných na modelu, s cílem vyřešit problém“ (Janíček, 2014). Existuje jich mnoho typů různých úrovní. Jedním typem modelování charakteristické svým popisem pro činnosti jako je např. práce s daty a znalostmi, provádění výpočtů a jejich vyhodnocování, vytváření formálních struktur, je **abstraktní modelování**. Za modelový abstraktní objekt považuje Janíček (2014) soustavu dat, znalostí nebo formálních struktur, který je účelově vytvořený a „obsahuje všechny podstatné charakteristiky primárního objektu“, který je středem zkoumání. V tomto pojetí předefinoval model jako obraz důležitých charakteristik zkoumaného objektu a zjednodušení reality, který se vytváří pomocí zobrazovacích prostředků s vhodným popisem, což nazývá transformací do grafického modelu. Abstraktní modelování člení na další úrovně, mezi kterými je teoretické modelování vycházející z teorie, kterou autor považuje za „soustavu logicky správných výroků odvozených z axiomů teorie“ (Janíček, 2014). Cílem modelu, který se tvoří účelově, je, podle Pavlici *et al.* (2000), „umožnit zaměření pozornosti na klíčové momenty a vztahy, které nám mohou napomoci při řešení výzkumného úkolu“.

Využití: K návrhu modelu, který vychází z teorie i výzkumu, se použije abstraktní modelování, jehož proces je rozdělen na dvě části. V první části se vytvoří model sociálního pilíře interního CSR v průmyslovém podniku, ve které je důležitá identifikace a popis obsahu sociálního pilíře a jeho členění. Ve druhé navazující části se model obohatí o kvantifikovaný vliv digitalizace průmyslu na jeho jednotlivé části obsahu.

3.4 SOUHRN ZVOLENÉHO METODOLOGICKÉHO POSTUPU

V předchozích kapitolách 3.1 až 3.3 byl výzkum dizertační práce za pomoci výzkumné cibule postupně zařazen do jejích vrstev: od vnější vrstvy filosofie výzkumu přes vnitřní vrstvy přístupu, metod a strategie, až do jejího samého centra se sběrem dat a analýzou a provedena volba metodologického postupu ke zpracování této dizertační práce.

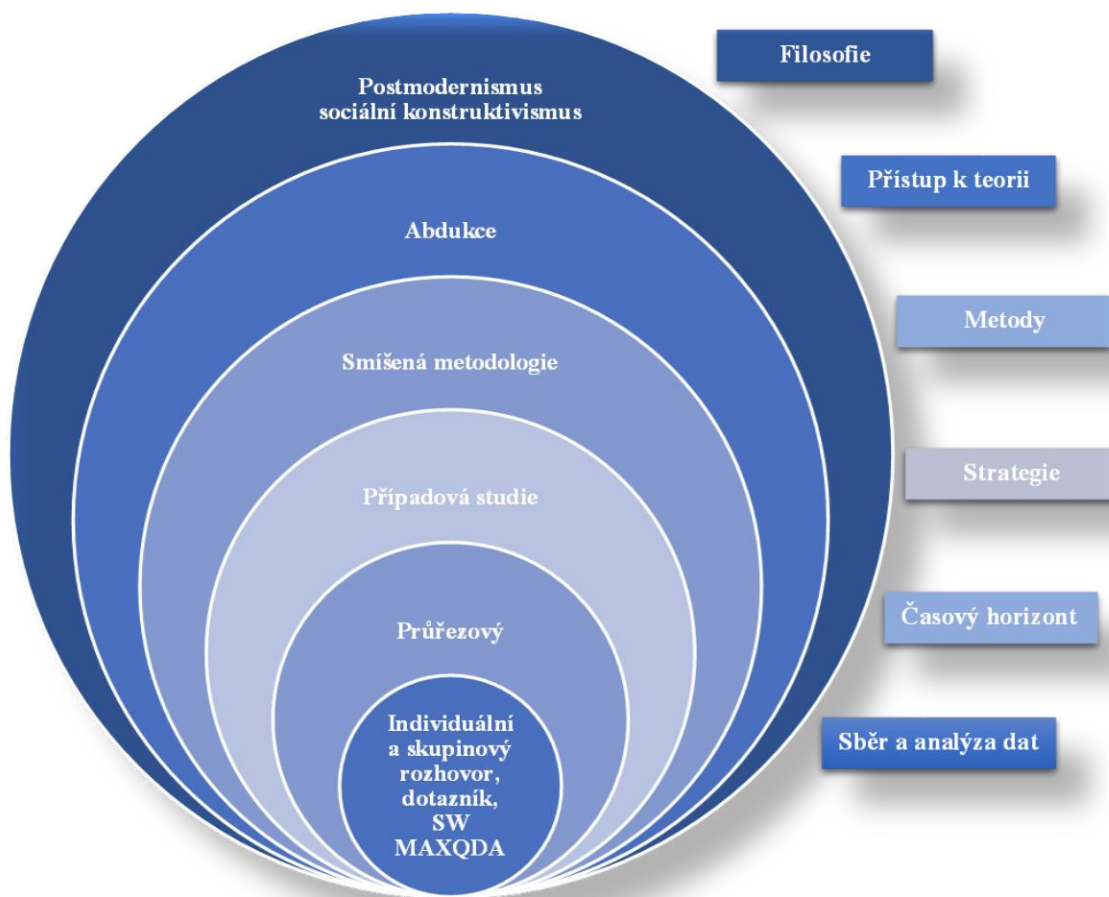
Paradigmatem pro realizaci výzkumu byla zvolena koncepce sociálního konstruktivismu, neboť snahou byl v daném případě komplexní popis dynamiky vztahů mezi interními stakeholdery výrobního podniku a realitou digitalizace průmyslu – Průmyslu 4.0 (viz Pavlica *et al.*, 2000; Saunders, Lewis and Thornhill, 2016). Cílem této koncepce výzkumu bylo zjistit pohledy, názory, myšlenky a emoce respondentů z řad expertů akademiků, expertů z průmyslové praxe a interních stakeholderů z firem ve výzkumu na zkoumanou problematiku vlivu digitalizace průmyslu na sociální pilíř interního CSR (viz Creswell, 2009). Ke zkoumané sociální realitě vlivu Průmyslu 4.0 na interní CSR v průmyslovém podniku neexistují dostatečné rozsáhlé referenční studie. Bylo proto nutné přístupem abdukce modifikovat existující teorii (viz Saunders, Lewis and Thornhill, 2016) a explorativním výzkumem se o fenoménu co nejvíce dozvědět (viz Collis and Hussey, 2003; Hendl, 2016). Technikou explorace byla zvolena doporučovaná strategie případové studie, která typicky umožnila velmi otevřený přístup, sběr velkého množství kvalitativních i kvantitativních dat, což vedlo spíše k námětům na provedení dalšího budoucího výzkumu, než konečné a všeobecné odpovědi na zkoumanou problematiku (viz Collis and Hussey, 2003).

Zvolená výzkumná strategie případové studie je založena na hloubkových semi-strukturovaných individuálních rozhovorech s experty a manažery a semi-strukturovaných skupinových rozhovorech se zaměstnanci, které umožnily sběr hodnotných dat a hlouběji prozkoumat fakta. Smíšený metodologický přístup byl doplněn metodou dotazníkového šetření pro zjištění názorů respondentů manažerů zkoumaných firem pomocí hodnotící škály (viz Saunders, Lewis and Thornhill, 2016) a získání souboru kvantitativních dat. V případové studii se zvolil výzkum vícero případů (multiple

case) k získání robustnějších, spolehlivějších a v jistém ohledu zobecnitelnějších výsledků (viz Yin, 2014).

Pro vytvoření modelu bylo zvoleno abstraktní modelování, které umožnilo transformaci charakteristik a zjednodušené reality zkoumaného sociálního pilíře interního CSR do výsledného grafického modelu (viz Janíček, 2014), jehož ověření bylo ponecháno již pro další výzkum v této oblasti.

Grafické znázornění zvoleného metodologického postupu reprezentuje obrázek 3-2.



Obrázek 3-2 Aplikace výzkumné cibule na realizovaný výzkum

Zdroj: vlastní zpracování podle Saunders, Lewis a Thornhill (2016)

3.5 STANOVENÍ VÝZKUMNÉHO VZORKU

Pro provedení primárního výzkumu formou případové studie bylo nutné zvolit účelový vzorek firem (purpose sample) s ohledem na zvolenou strategii případové studie, která umožňuje provést cílený výběr případů podle potřeb výzkumníka. Výběrová kritéria byla stanovena následující:

- velikost firmy: velké a velmi velké
- lokalita firmy: Česká republika
- původ mateřské společnosti: Německo
- klasifikace CZ NACE 27, 28 nebo 29 – výroba elektrických zařízení, strojů a motorových vozidel

Výběrová kritéria byla stanovena s ohledem na předpoklad výběru firem, které již uplatňují podnikové CSR a zároveň se aktivně připravují na období digitalizace průmyslu – Průmysl 4.0. Tohoto předpokladu je možné dosáhnout s daleko větší pravděpodobností u velkých a velmi velkých firem, které mají dostatečné personální a finanční kapacity na realizaci jak CSR strategií, tak také často nákladných a náročných digitalizačních strategií. Kritérium mateřské společnosti z Německa bylo zvoleno pro původ iniciativy Průmyslu 4.0 z Německa, odkud byla pro geografickou blízkost a provázanost průmyslových podniků převzata do České republiky.

Pro výběr účelového vzorku byla využita databáze Orbi Europe. Po zadání výše uvedených parametrů bylo nalezeno celkem 87 firem. Z účelového vzorku bylo pro další oslovení s účastí v případové studii vybráno prioritně 15 firem, ke kterým existovala osobní vazba a přímý kontakt výzkumníka na konkrétní zaměstnance – manažery firem. Všechny 15 firem výběrového vzorku bylo osloveno v období od 03/2019 do 04/2019. Do konce roku 2019 se k účasti na výzkumu podařilo získat souhlasu pouze dvou firem. Firmy, které účast odmítly, to odůvodnily zejména z důvodů velké zaneprázdněnosti relevantních osob ve firmě nebo aktuálně probíhajícími reorganizačními změnami ve firmě, příp. neochotě sdílet jakákoliv firemní data externě.

V začátku roku 2020 se bohužel začala ve světě šířit epidemie virové nemoci covid-19 způsobené koronavirem SARS-CoV-2, která se na území České republiky objevila na začátku března 2020 a ve stejném období byl vyhlášen nouzový stav s řadou omezení jak pro občany, tak pro podniky. Touto situací reálně hrozilo zrušení účasti již získaných firem a bylo proto nutné s výzkumem začít co nejdříve. Výzkum ve firmách se podařilo alespoň částečně zahájit ještě na konci března 2020. Nicméně epidemie měla negativní vliv na délku realizaci výzkumu ve firmách, kde z původního plánu o délce 4 až 5 týdnů, se výzkum protáhl na 4 až 8 měsíců.

3.6 KONCEPTUÁLNÍ SCHÉMA A ČASOVÝ PLÁN

Správné a efektivní provedení výzkumu je podmíněno sestavením plánu práce, který je graficky vyjádřen na obrázku 3-3 jako konceptuální schéma zpracování výzkumu. Výzkum je rozdělen na tři hlavní části:

1. sekundární výzkum
2. předvýzkum
3. primární výzkum

V úvodním sekundárním výzkumu dochází ke kritickému rozboru literatury, který se zaměřuje na analýzu sekundárních dat ve dvou klíčových oblastech dizertační práce:

- společenská odpovědnost firem (CSR)
- digitalizace průmyslu (Průmyslu 4.0)

Výstupem sekundárního výzkumu je návrh modelu sociálního pilíře interního CSR.

Následný hlavní výzkum kvalitativní a kvantitativní formy (aplikace metodologické triangulace) se dělí na dvě etapy:

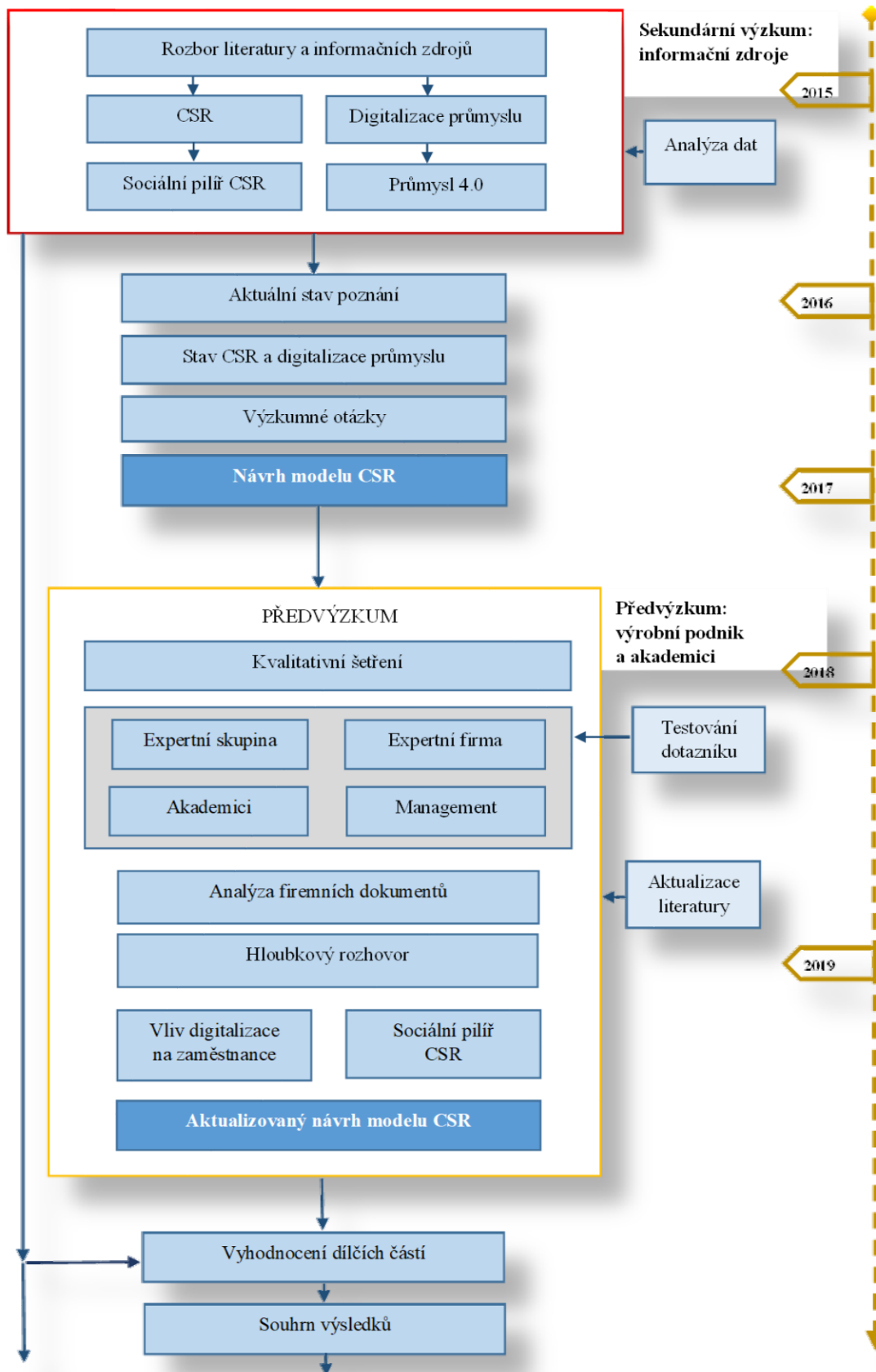
1. předvýzkum
2. primární výzkum

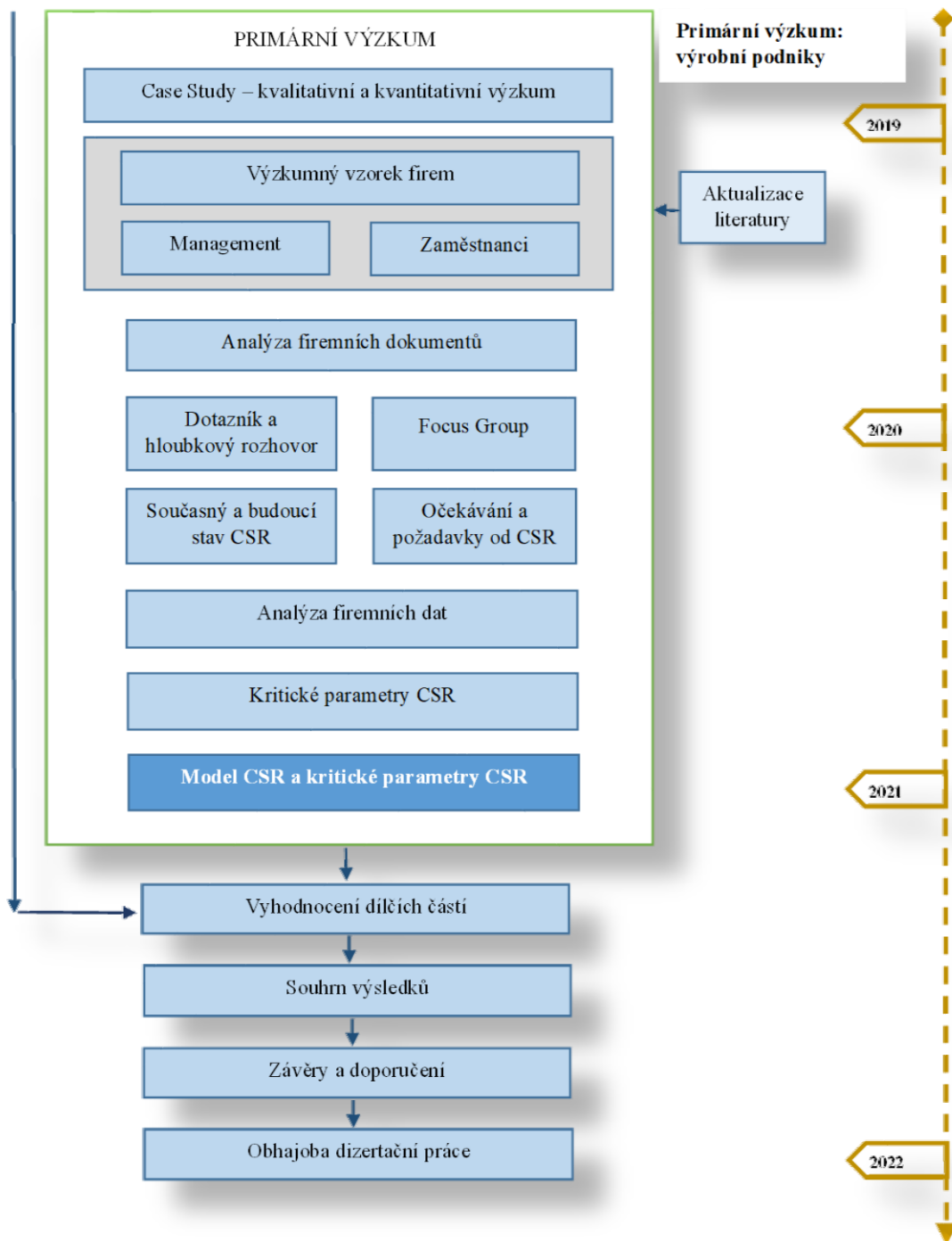
V předvýzkumu jsou centrem zájmu expertní skupiny, které pochází ze dvou rozdílných prostředí, a to akademického a firemního. Expertním skupinám se předkládá návrh modelu sociálního pilíře interního CSR k revizi formou semi-strukturovaného

individuálního rozhovoru. Ve firemním prostředí dochází k revizi návrhu modelu rovněž za pomoci analýzy poskytnutých firemních dokumentů. Paralelně se provádí testování dotazníku, který bude použit v primárním výzkumu. Výstupem předvýzkumu je aktualizovaný návrh modelu sociálního pilíře interního CSR.

Podstatou primárního výzkumu je případová studie vybraných firem – výrobních podniků, u kterých je na začátku nutné stanovit výzkumný vzorek na základě formulovaných kritérií v souladu s omezením dizertační práce. Výzkum se uskuteční kombinovanou formou kvalitativního a kvantitativního šetření mezi interními stakeholdery: zaměstnanci a manažery. Se zaměstnanci se povedou skupinové rozhovory. S managementem se uskuteční semi-strukturované individuální rozhovory a dotazníkové šetření. Analýza dat z případové studie stanoví současný a budoucí stav sociálního pilíře CSR a očekávání a požadavky interních stakeholderů od CSR.

Po provedeném sekundárním a primárním výzkumu dojde k provedení vyhodnocení výsledků jednotlivých dílčích částí, jenž dále povede k celkovému souhrnu výsledků výzkumu a formulaci závěrů a doporučení. Finálním krokem je předložení kompletně zpracované dizertační práce a její úspěšná obhajoba. Načasování celého plánu a procesu výzkumu lze sledovat na časové ose v konceptuálním schématu výzkumu (viz obrázek 3-3).





Obrázek 3-3: Konceptuální schéma výzkumu

4 VÝZKUM

4.1 SEKUNDÁRNÍ VÝZKUM

První částí realizovaného výzkumu byl sekundární výzkum zaměřený na rešerši odborné literatury a odborných článků vedoucí k poznání aktuálního stavu zkoumaných témat CSR a digitalizace průmyslu. Cílem sekundárního výzkumu byl návrh modelu sociálního pilíře CSR. Ten vznikl syntézou popisů a obsahů sociálního pilíře CSR podrobněji definovaných standardy mezinárodních organizací a metodik odborné literatury uvedené podrobněji v kapitole 1.1.7. Návrh modelu se skládal z témat sociálního pilíře CSR (celkem 56 témat) rozdělených do čtyř oblastí sociálního pilíře CSR: Lidská práva, Vedení organizace, Pracovní vztahy a Občanská angažovanost (viz příloha 2). V této podobě vstupoval návrh modelu, jakožto výsledek sekundárního výzkumu, do další výzkumné části - předvýzkumu.

4.2 PŘEDVÝZKUM

Předvýzkum byl navržen jako kvalitativní šetření ve skupině expertů za účelem revidovat a aktualizovat návrh modelu sociálního pilíře CSR ze sekundárního výzkumu o nejnovější poznatky a vědomosti z aktuální praxe ve výrobních podnicích. Pro expertní skupinu byla navržena forma semi-strukturovaných individuálních rozhovorů s připravenou sadou otázek. Expertní skupina se skládala z expertů ze dvou rozdílných prostředí: akademického a firemního. V akademickém prostředí byli osloveni experti z Masarykovy univerzity v Brně a Mendlovy univerzity v Brně, kteří se zabírali ve své vědecké a pedagogické činnosti oblastí CSR. Z firem byl pro účast na expertním výzkumu osloven největší výrobní a průmyslový podnik v České republice, a to společnost Škoda Auto a.s., která s účastí souhlasila. Následující popis předvýzkumu je proveden chronologicky v čase, tak jak na sebe jeho jednotlivé části navazovaly.

4.2.1 Expertní skupina akademiků

Expertní skupině akademiků byl předložen návrh modelu sociálního pilíře CSR ve verzi A (viz příloha 2) a průvodní dokument, který model popisoval a obsahoval otázky pro experty. Experti revidovali oblasti sociálního pilíře CSR, pojmenování témat a úplnost jejich výčtu, a doporučili upřesnění, sloučení nebo doplnění některých témat. Kompletní seznam doporučení expertů a následně provedených změn je uveden v příloze 1.

Výstupy od expertů akademiků

Výstupem prvního expertního zhodnocení bylo potvrzení správně a vhodně formulovaných oblastí a témat sociálního pilíře CSR. Do modelu byla nově zařazená následující témata:

- Ochrana osobních dat v oblasti Lidská práva
- Corporate Governance v oblasti Vedení organizace

Jak přehledně ukazuje Seznam změn (viz příloha 1) byla některá stávající témata na základě doporučení expertů upřesněna nebo sloučena. Přijetím doporučení a navržených změn od akademiků byl návrh modelu sociálního pilíře CSR aktualizován na verzi B (viz příloha 3).

4.2.2 Expertní skupina ze společnosti Škoda Auto

Návrh modelu sociálního pilíře CSR ve verzi B byl společně se stejnou sadou otázek předložen k posouzení řediteli oddělení External Affairs & CSR společnosti Škoda Auto. Z vedeného semi-strukturovaného rozhovoru vyplynulo, že expert není schopen daný návrh modelu posoudit sám, neboť oblast CSR, včetně sociálního pilíře, je ve Škoda Auto primárně chápána a řízena jako externí aktivita firmy vůči svým externím stakeholderům, zejména regionu, k řešení společenských problémů spojených s provozem automobilů a dopravní bezpečností. Proto je oblast CSR ve společnosti Škoda Auto spojena s oblastí External Affairs do jednoho oddělení jako External Affairs & CSR.

Výstupem rozhovoru s firemním expertem bylo zjištění, že témata popsaná v návrhu modelu sociálního pilíře CSR jsou v rámci společnosti Škoda Auto řešena v různých odděleních a proto je nezbytně nutné zapojit do expertní skupiny zodpovědné osoby z těchto oddělení, kde se problematika témat sociálního pilíře řeší, individuálně se s nimi sejit, provést semi-strukturovaný hloubkový individuální rozhovor a pokrýt tak postupně po částech celý sociální pilíř ve společnosti Škoda Auto. Celkem se jednalo o 7 expertů z těchto oddělení: Škoda Akademie, Nábor a HR marketing, Transformace a HR 4.0, Plánování HR a sociální služby, Zdravotní služby a ergonomie, Digitalizace a systémová podpora HR a External Affairs & CSR.

K rešerši, která měla pomoci k další aktualizaci návrhu modelu sociálního pilíře CSR podle firemní praxe ve společnosti Škoda Auto, byly společností poskytnuty související firemní dokumenty. Za účelem získání maximálního rozsahu obecného popisu sociálního pilíře CSR ve výrobním podniku byly rovněž do výběru zařazeny a zkoumány firemní dokumenty mateřského koncernu Volkswagen Group a dvou sesterských společností AUDI AG a Scania AB. Jednalo se o následující firemní dokumenty:

- Výroční zprávy společnosti Škoda Auto a.s. za období 2017 až 2019
- Výroční zprávy koncernu Volkswagen za období 2017 až 2019
- Sustainability report společnosti Škoda Auto a.s. za období 2016 až 2018
- Sustainability report koncernu Volkswagen za období 2016 až 2019
- Sustainability report 2017 společnosti AUDI AG
- Výroční zpráva a sustainability report 2017 společnosti Scania AB
- Etický kodex společnosti Škoda Auto a.s.
- Stakeholder dialogue – Social pillar 2017 společnosti Škoda a.s.
- Kolektivní smlouva Škoda Auto a.s. 2018-2022
- Politika Škoda Auto a.s.
- Dialog and interaction opportunities provided by the Volkswagen group 2019
- Stakeholder expectations and responses of Volkswagen AG 2019

Ve firemních dokumentech byly cíleně a systematicky vyhledány informace vztahující se k problematice CSR a jeho sociálního pilíře. Byl vytvořen soupis nalezených témat a aktivit sociálního pilíře CSR, který byl postupně dále upravován: aktivity byly spojovány do témat, blízká nebo podobná témata byla slučována v jedno společné nebo nadřazené téma a témata byla přiřazována k oblastem sociálního pilíře CSR. Rešerše firemních dokumentů koncernu Volkswagen Group přinesla do návrhu modelu celou řadu nových témat, která byla do něj zařazena ještě před jeho předložením expertům ze společnosti Škoda Auto.

Výstupy od expertů ze společnosti Škoda Auto

Experti ze společnosti Škoda Auto si obecně nejsou vědomi žádných jiných témat sociálního pilíře CSR, která by se nevyskytovala v jejich společnosti a znali by je z jiných obdobných společností. „Snahou je, pokud se něco někde objeví nového, aby to bylo také implementováno ve Škoda Auto. Jsou věci, které neumíme, ale tohle však umíme” (expert ze Škoda Akademie). Jeho slova potvrzuje i expert z oddělení Zdravotních služeb a ergonomie, který oblast zdraví ve Škoda Auto považuje vzhledem k množství a kvalitě poskytované zdravotní péče za špičku v rámci jiných výrobních společností v České republice. Při nabídce benefitů vychází společnost z potřeb zaměstnanců, které od nich slyší, že by jim pomohly. V oblasti benefitů expert považuje Škodu Auto za benchmark pro ostatní výrobní firmy, neboť žádnou jinou lepší nezná.

Individuální rozhovory s firemními experty přinesly také konkrétní doporučení k návrhu modelu sociálního pilíře CSR, ať již v jeho doplnění novými tématy, doplnění a rozšíření popisu stávajících témat anebo přesunu témat mezi oblastmi CSR. Některá doporučení byla přijata a některá zamítnuta. Např. téma Corporate Governance bylo z návrhu modelu odstraněno, neboť experti nerozuměli jejímu propojení se sociálním pilířem CSR a zároveň ji takto neuvádí ani někteří autoři (Fabisch, 2017; Černožorská and Putnová, 2012).

Detailní zpracování výstupů rešerše firemních dokumentů a rozhovorů s experty lze sledovat v Seznamu změn (viz příloha 1) a v návrhu modelu ve verzi C (viz příloha 4),

ve kterém jsou témata graficky barevně rozdělena na zdroj jejich původu: zda to byl původní návrh nebo nový návrh pocházející buď ze společnosti Škoda Auto nebo koncernu Volkswagen Group.

4.2.3 Aktualizace literatury

Součástí předvýzkumu byla kontinuální aktualizace současného stavu vědeckého poznání zkoumaných oblastí. Prováděla se rešerší odborné literatury a vědeckých článků. Z ní vzešly dvě oblasti, které významně ovlivnily návrh modelu: výzvy digitalizace a nové HR trendy.

Výzvy digitalizace

Rešerše odborné literatury a vědeckých článků během předvýzkumu přinesla poznání výzev digitalizace průmyslu (viz kapitola 1.2.5). Syntéza těchto rešeršních zdrojů vedla k finálnímu uspořádání výstupu do 7 výzev digitalizace (viz tabulka 4-1): Legislativa, Komunikace, Firemní kultura, Pracovní podmínky, Work&Life balance, Vzdělávání a Automatizace.

Výzvy digitalizace pokrývají témata sociálního pilíře CSR, kterými by se měla v praxi zabírat firma, pokud dané konkrétní výzvě čelí. Firmy v praxi nemusí čelit všem výzvám najednou. Může se jednat pouze o jednu výzvu nebo také několik výzev, které se mohou vyskytnout najednou nebo postupně. Závisí to na stupni připravenosti a zralosti konkrétní firmy v oblasti digitalizace a také na vlastní strategii digitalizace. Zařazení a propojení výzev do návrhu modelu CSR umožní firmám snadnější orientaci v tom, na jaká témata sociálního pilíře CSR se mají zaměřit s ohledem na jejich specifickou situaci a stav. Návrh modelu CSR byl rozšířen o výzvy digitalizace ve své verzi C (viz příloha 4).

Nové HR trendy

Rešerší odborné literatury a vědeckých článků se rovněž objevilo 7 témat - nových HR trendů, které byly zařazeny do modelu: Talent management, Kultura transparentnosti, Komunikační plán executive managementu se zaměstnanci, Firemní inkubátor, Pre-boarding program, Onboarding platforma a Contract & Freelancer pracovníci.

Tabulka 4-1 Finalizace výzev digitalizace z rešeršních zdrojů

VÝZVY	BMAS (2015)	WELPE et al. (2016 a 2017)	ZIMMERMANN (2017)
KOMUNIKACE		Informační a komunikační technologie a komunikace	
LEGISLATIVA	Férové mzdy a sociální zabezpečení	Strukturální změny	
FIREMNÍ KULTURA	Firemní kultura a demokratická participace	Hierarchie	
VZDĚLÁVÁNÍ	Školení a vzdělávání	Kompetence a osobní rozvoj	
PRACOVNÍ PODMÍNKY	Zachování přiměřené práce	Výkonnostní a talentový management	Flexibilizace a zhodnocení činností
WORK AND LIFE BALANCE	Životní fáze v pracovní a sociální politice	Work&Life balance a zdraví	Flexibilizace pracovní doby + Flexibilizace pracovního místa
AUTOMATIZACE	Zajištění účasti na práci	Technologie	Automatizace činností + Podpora činností skrze asistenci

Zdroj: vlastní zpracování podle Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015); Welpe, Brosi and Schwarzmüller (2016 a 2017) a Zimmermann (2017)

4.2.4 Závěrečné zhodnocení expertů akademiků

Po ukončení expertního zkoumání ve společnosti Škoda Auto a aktualizaci literatury byla provedena revize návrhu modelu sociálního pilíře CSR v jeho aktualizované podobě z pohledu sjednocení a seskupení jednotlivých témat s blízkým, obsahově shodným nebo nadřazeným tématem do jednoho společného tématu. Tím došlo k redukci rozsahu modelu z celkových 72 témat na 57 témat (viz příloha 5). Návrh modelu ve verzi D byl znovu předložen k revizi expertům z akademické oblasti, neboť se významně lišil od návrhu, který experti akademici dostali k posouzení na začátku předvýzkumu.

Experti akademici se jednomyslně shodli na tom, že interní a externí část sociálního pilíře CSR je v návrhu modelu již dostatečně identifikována a vymezena. Proto pro další část výzkumu – primární výzkum doporučili odstranit externí CSR, reprezentovanou oblastí Občanská angažovanost a rozvoj komunity, a zaměřit se již pouze na interní CSR, které řeší otázky týkající se zaměstnanců, jakožto interních stakeholderů, což nejlépe odpovídá cílům dizertační práce.

Jakákoliv témata CSR považují experti za témata jdoucí nad rámec platné legislativy, které firmy plní dobrovolně ze svého vlastního rozhodnutí. Pokud tedy jsou pro danou geografickou oblast vyřešena některá témata obecně a kompletně přijatou legislativou, pak by se taková témata v modelu CSR již neměla objevovat. Zároveň by respondenti dotazníkového šetření nebyli schopni na taková témata relevantně odpovědět. Proto pro účely dotazníkového šetření doporučovali experti témata výstižněji pojmenovat a více je definovat v jejich popisu, aby byla správně a úplně pochopena respondenty. Pro témata přiřazená k výzvě Legislativa by mělo platit výše uvedené, tedy že se jedná o témata nad rámec legislativy a mělo by se zvážit, zda nepatří i do jiných výzev digitalizace uvedených v modelu.

Experti hodnotili vyjmenování hlavních oblastí sociálního pilíře CSR za relevantní a vhodně formulované. K některým tématům měli ještě doplňující hodnocení a doporučení, stejně jako se objevily i návrhy na čtyři nová témata: Dny dovolené navíc, Hodnocení zaměstnanců, Nudge management a Outplacement.

Výstup ze závěrečného zhodnocení expertů akademiků

Zásadním výstupem ze závěrečného zhodnocení experty z akademické sféry bylo vymezení zkoumaného sociálního pilíře pouze na interní CSR, a to z důvodu zkoumání interních stakeholderů a otázek na péči o zaměstnance, což nemá žádnou spojitost s externí CSR. Tímto upřesněním došlo v návrhu modelu k odstranění témat, která byla přiřazena externímu CSR. Jednalo se o celou oblast označenou jako Občanská angažovanost a rozvoj komunity. Výzva digitalizace průmyslu s pojmenováním Legislativa byla zrušena, neboť obsahovala témata, která jsou v podmínkách České republiky vyřešena zákonem. Na doporučení expertů byla provedena celá řada změn u konkrétních témat (detailněji viz Seznam změn v příloze 1).

Výstupy ze závěrečného finálního zhodnocení modelu experty akademiky vytvořily aktualizovaný návrh modelu sociálního pilíře interního CSR (verze E), který je hlavním výstupem předvýzkumu (viz obrázek 4-1). Aktualizovaný návrh modelu byl rovněž zpracován do grafické podoby strukturované podle rozdělení jeho témat do oblastí sociálního pilíře interního CSR bez vazby na výzvy digitalizace (viz obrázek 4-2).

Protože v následujícím primárním výzkumu ve firmách se měl aktualizovaný návrh modelu sociálního pilíře interního CSR (verze E) použít jako podklad pro dotazníkové šetření, bylo nutné uvedená témata v návrhu modelu opatřit výstižným a jednoznačným popisem pro jejich snadné pochopení nejen respondenty, ale také obecně kýmkoliv, kdo by se o návrh modelu zajímat (viz příloha 6).

VÝZVY	TÉMATÁ SOCIÁLNÍHO PILÍŘE CSR													
LEGISLATIVA	odmítání nucené, povinné a dětské práce	rovné příležitosti	existence odborů, kolektivní vyjednávání a sociální dialog	ochrana osobních dat zaměstnanců	protikorupční chování a whistleblowing									
KOMUNIKACE	mechanismus zpětné vazby a stížností	nastavení mindsetu - práce s předsudky	komunikační plán executive managementu se zaměstnanci	kultura transparentnosti	mobilní práce	pre-boarding program								
FIREMNÍ KULTURA	kultura participace a demokratizace	kultura chybovosti	autonomie zaměstnance a jeho vlastní zodpovědnost	diversita	talent management	podpora vzniku a zavádění inovací	společenské a kulturní akce pro zaměstnance							
PRACOVNÍ PODMÍNKY	sociální plány pro propouštění a reorganizace	finanční odměňování zaměstnanců	hodnocení zaměstnanců	podmínky pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením	podmínky pro zaměstnávání seniorů	podmínky pro zaměstnávání znevýhodněných a soc. slabých skupin	bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti	ergonomie pracoviště a fyziologie práce	doprava do/z zaměstnání	závodní stravování	rotace pracovních míst a pracovišť			
WORK & LIFE BALANCE	age management	plány osobního a kariéřního rozvoje	firemní školky a družiny	dny volna z osobních a rodinných důvodů	flexibilní formy práce a jejich kombinace	program prevence a zdravotní péče	mentální a psychosomatické poradenství	rehabilitační pobyty a programy	rekreace	individuální fin. podpora a půjčky pro zaměstnance	podpora bydlení	penzijní a životní pojištění	dny dovolené navíc	
VZDĚLÁVÁNÍ	podpora zájmu žen o techniku a technické obory	duální vzdělávací a tréninkový model	systematické odborné a celoživotní vzdělávání	odborná příprava na základní a pokročilá IT témata a IT kompetence	nové formy vzdělávání a jejich kombinace	mentoring a koučink	pracovní zkušenosti z cizích zemí nebo jiných závodů	integrační proces pro zaměstnance - onboarding						
AUTOMATIZACE ČINNOSTÍ	digitální transformace HR procesů	strojová asistence - coboti	řízení pracovních činností pomocí gest, hlasu a augmented reality											
LEGENDA	LIDSKÁ PRÁVA		VEDENÍ ORGANIZACE		ZAMĚSTNANCI A PRACOVNÍ VZTAHY									

Obrázek 4-1 Návrh modelu sociálního pilíře CSR - verze E Zdroj: vlastní zpracování

TÉMATY SOCIÁLNÍHO PILÍŘE CSR PODLE OBLASTÍ									
LIDSKÁ PRÁVA	VEDENÍ ORGANIZACE				ZAMĚŠTNANCI A PRACOVNÍ VZTAHY				
odmítání nucené, povinné a dětské práce	protikorupční chování a whistleblowing	kultura participace a demokratizace	sociální plány pro propouštění a reorganizace	age management	mobilitní práce	bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti	firemní školky a družiny	duální vzdělávací a tréninkový model	strojová asistence - coboti
rovné příležitosti	mechanismus zpětné vazby a stížností	kultura chybovosti	finanční odměňování zaměstnanců	plány osobního a kariérního rozvoje	pre-boarding program	ergonomie pracoviště a fyziologie práce	dny volna z osobních a rodinných důvodů	systematické odborné a celoživotní vzdělávání	řízení pracovních činností pomocí gest, hlasu a augmented reality
existence odborů, kolektivní vyjednávání a sociální dialog	nastavení mindsetu - práce s předsudky	autonomie zaměstnance a jeho vlastní zodpovědnost	hodnocení zaměstnanců	podpora zájmu žen o techniku a technické obory	společenské a kulturní akce pro zaměstnance	program prevence a zdravotní péče	flexibilní formy práce a jejich kombinace	odborná příprava na základní a pokročilá IT témata a IT kompetence	rotace pracovních míst a pracovišť
ochrana osobních dat zaměstnanců	komunikační plán executive managementu se zaměstnanci	diversita	podmínky pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením	digitální transformace HR procesů	závodní stravování	mentální a psychosomatické poradenství	rekreace	nové formy vzdělávání a jejich kombinace	pracovní zkušenosti z cizích zemí nebo jiných závodů
	kultura transparentnosti	talent management	podmínky pro zaměstnávání seniorů	podmínky pro zaměstnávání znevýhodněných a sociálně slabých skupin	doprava do/z zaměstnání	rehabilitační pobyty a programy	individuální finanční podpora a půjčky pro zaměstnance	mentoring a koučink	integrační proces pro zaměstnance - onboarding
	podpora vzniku a zavádění inovací				podpora bydlení	dny dovolené navíc	penzijní a životní pojištění		

Obrázek 4-2 Návrh modelu sociálního pilíře CSR – verze E – témata podle oblastí Zdroj: vlastní zpracování

4.3 PRIMÁRNÍ VÝZKUM

Smyslem primárního výzkumu bylo zkoumat vliv digitalizace průmyslu na sociální pilíř CSR a interní stakeholdery přímo v prostředí výrobního podniku, a to formou případové studie. Případové studie se zúčastnily dvě společnosti: Siemens s.r.o. a Škoda Auto a.s. patřící v České republice mezi největší výrobní podniky a zároveň mezi největší a nejaktivnější podporovatele a šířitele CSR a Průmyslu 4.0.

4.3.1 Charakteristika firmy Siemens

Společnost Siemens, s.r.o. je společnost s ručením omezeným, která pod tímto názvem existuje v České republice od roku 1994. Nicméně společnost v českých zemích působí již od roku 1890, kdy byla otevřena její první pobočka. Patří do německého koncernu Siemens AG se sídlem v Mnichově. Koncern patří mezi globální lídry v oblasti elektrifikace, automatizace a digitalizace a je průkopníkem řešení v oblasti veřejné infrastruktury, průmyslové automatizace a softwarových řešení pro průmysl. Působí ve více než 200 zemích světa a zaměstnává přes 350 tisíc zaměstnanců.

Společnost Siemens, s.r.o. patří v České republice mezi největší elektrotechnické firmy, sídlí v Praze a slouží jako obchodní organizace, která provozuje 7 výrobních závodů, 6 vývojových center a 2 centra sdílených služeb. S počtem 10.500 zaměstnanců patří mezi největší zaměstnavatele v České republice. Jedním z výrobních závodů společnosti je Odštěpný závod Elektromotory Frenštát umístěný v moravskoslezském Frenštátu pod Radhoštěm. Historie tohoto závodu začala již v roce 1946 vyčlenění elektro výroby z koncernu Baťa, jejím přesunem do Frenštátu a pojmenováním na MEZ Frenštát (Moravské elektrotechnické závody). V roce 1994 se MEZ Frenštát stal součástí společnosti Siemens a od roku 2010 je odštěpným závodem společnosti Siemens s.r.o.

Hlavní činností Odštěpného závodu Elektromotory Frenštát je vývoj, výroba a prodej nízkonapěťových asynchronních elektromotorů a velkých elektromotorů osových výšek 225 až 355 mm používaných pro velké investiční celky, výrobce čerpadel, kompresorů a

vzduchotechniky. Závod má také svoje vlastní výzkumné a vývojové centrum v Ostravě, kde se vyvíjí elektromotory a generátory pro koncept Průmyslu 4.0. Jedná se o unikátní výzkumné a vývojové centrum v rámci skupiny Siemens. Jediné podobné je až v Číně. Závod dodává své výrobky na trhy západní a severní Evropy, severní Afriky a na Střední východ. Závod v rámci skupiny Siemens patří do divize A&D SD, Automatizace a standardní pohony, s divizním vedením v německém Erlangenu.

Zaměstnanci

Společnost Siemens zaměstnává v České republice okolo 10.500 zaměstnanců, z nichž je 40 % žen a 12 % zaměstnanců starších 55 let. Průměrný věk zaměstnanců je 39 let. Patří tak mezi největší české zaměstnavatele. Odštěpný závod Elektromotory Frenštát se skládá z následujících oddělení: vedení závodu, finance, dodavatelský řetězec, výroba, technologie a inovace, zdraví a bezpečnost, ekologie a kvalita. Oddělení Compliance a Human Resources slouží závodu jako tzv. Business partners z národní centrály. Frenštátský závod zaměstnává okolo 1.400 zaměstnanců, z toho je téměř 1.000 zaměstnanců na dělnických pozicích ve výrobě. Poměr žen je v celkovém počtu 20 % a v dělnických pozicích necelých 10 %. Průměrný věk v závodu je 42 let. Zaměstnanců starších 50 let je pak 30 %.

Strategie digitalizace

V oblasti digitalizace průmyslu patří společnost Siemens k lídrům a podporovatelům této oblasti, a to jak na lokální, tak na celosvětové úrovni. V České republice byla jedním ze zakládajících partnerů Národního centra pro Průmysl 4.0 při ČVUT a laboratoře Testbed pro Průmysl 4.0 určené pro zkoušení nápadů a prototypů pro digitalizaci malými a středními firmami, které nemají vlastní vývojová centra. Frenštátský závod v roce 2017 vyrobil první koncernový digitální elektromotor.

Plánem společnosti pro léta 2017-2024 je investovat do rozšiřování, digitalizace a modernizace závodů v České republice 7 miliard Kč. K již zavedeným prvkům digitalizace výroby patří např.:

- bezpapírová výroba, kdy veškerá technická dokumentace a informace k zakázkám jsou pouze v elektronické podobě a zobrazovány zaměstnancům ve výrobě pomocí dotykových LCD obrazovek
- hlasové vychystávání ze skladu, kdy pracovníci skladu získávají pokyny pro provádění operace výhradně hlasem pomocí sluchátek s mikrofonom a za uvolnění rukou a zraku pro manipulaci se zbožím
- automatizace manipulační techniky řízené pouze softwarem pro převoz palet mezi pracovišti, a sledování a vyhodnocování její využitelnosti pomocí softwarové aplikace

CSR

Ve své společenské odpovědnosti se společnost Siemens snaží vytvářet dlouhodobé hodnoty pro zemi a region, ve kterém působí, tedy pro Českou republiku. Společnost se od roku 2007 hlásí k doporučením a pravidlům Kodexu správy a řízení společností založeného na principech OECD a také podporuje cíle udržitelného rozvoje stanovených organizací OSN pro období 2015-2030 celou řadou vlastních aktivit, mezi kterými lze zmínit následující:

- Siemens Fond pomoci na podporu neziskových organizací
- pomoc lidem bez domova v programu Restart@Siemens, jak se zapojit zpět do pracovního života
- Cena Wenera von Siemens s podporou pro studenty, mladé vědce a pedagogy technických a přírodovědeckých oborů
- spolupráce se školami různých úrovní (VŠ, SŠ, SOU) na zprostředkování nejnovějších technologií v praxi pro studenty a jejich účasti podílet se na konkrétních projektech
- podpora technického vzdělávání v programu odborných seminářů o automatizaci s názvem Totally Integrated Automation pro specialisty z malých a středních firem
- Program Expert Career@Siemens pro kariérní růst technických odborníků na základě rozšiřování odborných kompetencí

- zvyšování kvality života, např. s podporou lokálních kulturních akcí, dárcovstvím krve zaměstnanci nebo dobrovolnictví zaměstnanců v pracovní době

Každý zaměstnanec společnosti musí projít školením compliance a etického kodexu.

Ocenění

Potvrzení toho, že společnost Siemens patří mezi lídry v oblasti společenské odpovědnosti potvrzují její mnohá získaná ocenění jako např.:

- Zaměstnavatel roku 2016
- 1. místo Grand Prix interní komunikace 2016
- 1. místo Bezpečný podnik pro odštěpný závod Elektromotory Frenštát
- TOP odpovědná firma se společensky prospěšným projektem 2015 Restart@Siemens
- Podnik podporující zdraví 2014 pro odštěpný závod Elektromotory Frenštát

Firemní dokumenty

Následující dokumenty byly poskytnuty společností Siemens a zahrnuty do rešerše a analýzy firemních dokumentů:

- Siemens Business Conduct Guidelines (Etický kodex) 2019
- Výroční zpráva Siemens s.r.o. 2020
- Výroční zpráva Siemens s.r.o. 2019
- Sustainability information 2020
- Sustainability information 2019
- Zpráva Business to Society

4.3.2 Charakteristika firmy Škoda Auto

Společnost Škoda Auto a.s. je akciová společnost, která byla založena v roce 1895 pod názvem Laurin & Klement a od roku 1991 je součástí německého koncernu VOLKSWAGEN AG se sídlem ve Wolfsburgu. Předmětem podnikání společnosti je

vývoj a výroba automobilů značky Škoda, které prodává na více než 100 trzích světa. Společnost patří mezi největší výrobce automobilů v České republice, sídlí ve středočeské Mladé Boleslavi, kde se nachází i její největší závod. Další dva výrobní závody jsou v Kvasinách a ve Vrchlabí. Automobily Škoda se rovněž vyrábí v dalších 8 výrobních závodech v zahraničí. Dlouhodobě je společnost největší českou firmou podle tržeb, největším českým exportérem a jedním z největších zaměstnavatelů v České republice.

Zaměstnanci

Řízení společnosti je rozděleno do 7 hlavních oblastí: vedení společnosti – představenstvo, finance a IT, prodej a marketing, výroba a logistika, technický vývoj, řízení lidských zdrojů a nákup. V České republice zaměstnává téměř 35.000 zaměstnanců, z nichž je 20 % žen, 65 % zaměstnanců ve výrobě a 16 % zaměstnanců starších 50 let. Průměrný věk zaměstnanců je 40 let. Zahraniční zaměstnanci o 50 různých národnostech tvoří necelých 14 % všech zaměstnanců.

Strategie digitalizace

Společnost vypracovala strategický plán pod názvem Strategie 2025+, který řeší klíčová témata v oblastech ekonomiky, životního prostředí a lidských zdrojů. Digitalizace patří mezi klíčové pilíře strategie společnosti Škoda Auto. V oblasti lidských zdrojů to jsou témata vzdělávání, společenské odpovědnosti, bezpečnosti a ochrany zdraví, atraktivního zaměstnavatele a diverzita a rovnost příležitostí. Strategie definuje hlavní směry dalšího rozvoje, které staví na pilířích jako je elektromobilita, digitalizace, nové obchodní modely, rozvoj kapacit a nových trhů, udržitelnost a zlepšování výkonnosti. Zároveň zohledňuje výstupů z Koncernové strategie TOGETHER 2025+. Jedná se o dlouhodobý, pružně se přizpůsobující koncepční plán, realizovaný konkrétními strategickými projekty.

Příkladem digitalizace v oblastí lidských zdrojů je odstraňování opakujících se jednotvárných administrativních činností, jako např.: virtuální HR asistent při nábore zaměstnanců, mobilní aplikace eSměny pro rozvrh pracovní doby a plánování směn

anebo portál ŠKODA Space dostupný pro všechny zaměstnance z pevného nebo mobilního zařízení připojeného k internetu.

Mezi již implementované prvky digitalizace patří např.:

- analýza zvuku strojů pomocí umělé inteligence využívaná při prediktivní údržbě strojů a samotných vozů v oblasti After Sales
- technologie digitálního dvojčete pro vyzkoušení robotického pracoviště nejprve ve virtuálním prostředí
- bezobslužné robotické vozíky sloužící pro dopravu materiálu k výrobní lince bez zásahu obsluhy řízené pomocí speciálního skeneru, kterým se orientují v prostoru
- kooperující roboti při výrobě převodovek
- automatické objednávání nových dílů a jejich přepravy určených pro obráběcí linky CNC pomocí robotů řízení senzoricou technologií internetu věcí
- manipulační robot k dodávce dílů ze skladu na výrobní linku v just-in-sequence, který se pohybuje prostřednictvím mobilního trasového navádění a je vybaven senzory zabráňující kolizím se zaměstnanci nebo s dalšími stroji
- aplikace dProdukce pro přístup zaměstnanců na výrobní lince k digitalizovaným pracovním postupům, montážním návodům a výrobní dokumentaci

CSR

Nejvyšším orgánem pro trvale udržitelný rozvoj je představenstvo společnosti. Témata v oblasti společenské odpovědnosti řeší Social Sustainability Board – poradní výbor pro společenskou odpovědnost, který podává zprávu představenstvu o své činnosti a navrhuje opatření. Tematicky členěné pracovní skupiny CSR řídí tzv. koordinátoři CSR, kteří předkládají své návrhy k rozhodnutí Social Sustainability Board. Společnost se od roku 2007 hlásí k doporučením a pravidlům Kodexu správy a řízení společností založeného na principech OECD. V roce 2019 přistoupila dobrovolně k Evropské chartě diverzity, která se zasazuje o prohlubování tolerantního pracovního prostředí.

Společnost se aktivně a dlouhodobě věnuje všem oblastem udržitelnosti. Základní práva v oblasti pracovních vztahů jsou zakotvena v Chartě pracovních vztahů koncernu Volkswagen, která zavádí standardy ohledně spolurozhodovacích práv, sdílené odpovědnosti a práva na informace. a to na úrovni celé skupiny. Nabízí rozsáhlý systém sociálních benefitů, který podléhá průběžné modernizaci a účinněji pokrývá individuální potřeby zaměstnanců. Např. jako jediná společnost má ŠKODA AUTO své vlastní zdravotnické zařízení – polikliniku, která zajišťuje komplexní zdravotní péči nejen zaměstnancům a jejich rodinám, ale také široké veřejnosti z regionu, a také svou vlastní vysokou školu, střední odborné učiliště a tzv. Škoda Akademií pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, manažerů, studentů a žáků.

Společnost pravidelně, transparentně a úplně informuje o svých aktivitách. Každé dva roky vydává Zprávu o trvale udržitelném rozvoji a se zainteresovanými subjekty – stakeholdery vede pravidelný a kontinuální dialog. Názory zaměstnanců zjišťuje pravidelně ročním průzkumem spokojenosti Barometr nálady v podobě koncernové aplikace Stimmungsbarometer od r. 2016.

Etický kodex skupiny Škoda Auto byl naposledy aktualizovaný v listopadu 2017 a podporuje zaměstnance v dodržování všeobecně uznávaných společenských hodnot a požadavků společnosti na jejich chování. Každý zaměstnanec musí projít každé dva roky elektronickým kurzem na téma etického kodexu společnosti.

Kromě rozvoje nových oblastí podnikání včetně elektromobility, digitalizace, konektivity nebo autonomního řízení se společnost intenzivně věnuje rozvoji regionů v nichž působí a založila proto Nadační fond ŠKODA AUTO pro rozvoj regionu Mladoboleslavska. Na celostátní úrovni patří Škoda Auto mezi strategické členy v různých průmyslových a hospodářských asociacích (např. Svaz průmyslu a dopravy ČR, Byznys pro společnost apod.) a rovněž má své zastoupení v poradních orgánech státní správy (např. Pracovní skupina Ministerstva průmyslu a obchodu k digitalizaci, výzkumu a vývoji a vysokoškolskému vzdělávání) a akademických institucích (např. VUT v Brně).

Ocenění

Společnost patří mezi oceňované firmy umisťující se na vrcholu různých oborových soutěží a žebříčků, zejména v oblasti řízení lidských zdrojů a CSR:

- ocenění TOP zaměstnavatel 2019 získané již 8x v řadě za sebou
- vítězství v soutěži Českých 100 nejlepších firem, kdy v roce 2019 to bylo již po devatenácté z 23 ročníků soutěže
- poprvé v historii titul TOP odpovědná velká firma 2018, který uděluje nezávislá platforma Byznys pro společnost
- ocenění TOP Odpovědný leader 2017 pro člena představenstva společnosti za oblast řízení lidských zdrojů
- ocenění Zlatý certifikát 2017 za strategii udržitelnosti ŠKODA Future

Firemní dokumenty

Následující dokumenty byly poskytnuty společností Škoda Auto a zahrnuty do rešerše a analýzy firemních dokumentů:

- Etický kodex ŠKODA AUTO 2017
- Výroční zpráva ŠKODA AUTO 2020
- Výroční zpráva ŠKODA AUTO 2018
- Výroční zpráva Volkswagen AG 2019
- Zpráva o trvale udržitelném rozvoji ŠKODA AUTO 2015-2016
- Zpráva o trvale udržitelném rozvoji ŠKODA AUTO 2017-2018
- Sustainability Report Volkswagen AG 2019
- Sustainability Report Volkswagen AG 2017
- Sustainability Report Audi 2017
- Annual and Sustainability Report SCANIA 2017
- Politika ŠKODA AUTO 2020
- Kolektivní smlouva 2018
- Poskytování zaměstnaneckých benefitů zaměstnancům společnosti ŠKODA AUTO

4.3.3 Skupinové rozhovory

Skupinový rozhovor (tzv. Focus group) byl v primárním výzkumu ve firmách určen pro rozhovor se zaměstnanci firem, především z řad dělnických pozic a technických pozic spojených přímo s výrobou. Smyslem skupinového rozhovoru bylo zjistit očekávání a požadavky zaměstnanců na sociální oblast CSR ve firmě pod vlivem digitalizace průmyslu. Vybraný vzorek účastníků skupinového rozhovoru podle zadaných kritérií měl alespoň minimálním způsobem reflektovat jak zaměstnaneckou strukturu společnosti, tak také rozmanitost pracovních zkušeností. Vzorek účastníků se vybíral v součinnosti s kontaktní osobou ve firmě s následující rozmanitostí:

- muži a ženy
- mladší a starší věková skupina
- dělníci a mistři
- provozy výroby, údržby a logistiky

Záměrem bylo vybrat a pozvat takové zaměstnance, kteří mají dostačující zkušenosti nebo jsou obeznámeni s tématem digitalizace průmyslu a mají chuť sdílet své názory na toto téma. Jakmile byli účastníci interně vybráni a předběžně souhlasili s účastí, byl jim poslán tzv. potvrzovací email (viz příloha 7), ve kterém jim byla potvrzena jejich účast a sděleno konkrétní datum, čas a místo konání a také sděleny základní informace o záměru a průběhu skupinového rozhovoru. V den skupinového rozhovoru byly účastníkům předloženy dva dokumenty: „Souhlas účastníka skupinového rozhovoru“ (viz příloha 8) a krátký dotazník ke zjištění základních demografických údajů účastníků (viz příloha 9). O průběhu skupinového rozhovoru byl pořízen audio a videozáznam za účelem vyhotovení jeho anonymizovaného přepisu v softwarovém nástroji MS Word, aby tak byl připraven pro další kvalitativní zpracování. Audio a videozáznam z každého skupinového rozhovoru byl po vyhotovení přepisu zničen. Po skončení skupinových rozhovorů a provedení přepisů, byly tyto přepisy poslány účastníkům pro revizi a případné doplnění nebo upřesnění zaznamenaných odpovědí. Této možnosti nikdo z účastníků nevyužil.

Ve společnosti Siemens se skupinový rozhovor uskutečnil dne 24.2.2020, trval 120 minut a zúčastnilo se ho 12 zaměstnanců. Ve Škoda Auto se uskutečnil 24.7.2020, trval 120 minut a zúčastnilo se ho 9 zaměstnanců. Každá z firem vyslovila souhlas s uspořádáním pouze jednoho skupinového rozhovoru s jejich zaměstnanci. Více skupinových rozhovorů, které by umožnily reprezentativně a vypovídajícím způsobem pokrýt variabilitu zaměstnanecké struktury, nebylo umožněno.

4.3.4 Individuální rozhovory

Na rozdíl od skupinových rozhovorů, které byly určeny pro zaměstnance firmy na nižších pozicích ve výrobě, byly individuální rozhovory určeny pro manažery firmy. Záměrem rozhovoru bylo popsat očekávání, výhody a požadavky na sociální pilíř CSR v době digitalizace průmyslu z pohledu manažerů, a to jak z pozice zaměstnavatele, tak také z pozice zaměstnanců z výroby, tak jak je manažeři vnímají. Respondenty se stali v každé zkoumané firmě 4 manažeři vybraných 4 oddělení, které mají spojitost s digitalizací výroby a sociálním pilířem CSR. Jednalo se o následující oddělení:

- vedení
- lidské zdroje
- výroba
- digitalizace

Vybraní manažeři oddělení byli osloveni interní kontaktní osobou ve firmě za účelem získání předběžného souhlasu s jejich účastí v primárním výzkumu. Jakmile souhlasili, byli jim emailem poslány základní informace s popisem významu rozhovoru pro primární výzkum ve firmě, průběh rozhovoru a rovněž i otázky k rozhovoru, aby se na něj mohli připravit (viz příloha 10). Zároveň obdrželi dokument „Souhlas účastníka individuálního rozhovoru“ (viz příloha 11) k jejich písemnému potvrzení.

O průběhu rozhovoru byl pořízen audiozáznam. Moderátor rozhovoru pokládal předem připravené a respondentům zaslané otázky, které sloužily jako základ semi-strukturovaného rozhovoru. Na závěr rozhovoru byli respondenti upozorněni na vyplnění

elektronického online dotazníku, který mohli vyplnit následně podle jejich vlastních časových možností a preferencí.

Celkově se individuálních rozhovorů zúčastnilo 8 manažerů a uskutečnily se ve společnosti Siemens v období 06/2020 a ve ŠKODA AUTO v období 08-11/2020. Běžná délka rozhovoru se pohybovala mezi 90 až 180 minutami.

Audiozáznam rozhovoru posloužil jako zdroj pro jeho anonymizovaný přepis, vyhotovený v softwarovém nástroji MS Word, který byl následně poslán respondentům pro jejich revizi, případné doplnění a upřesnění zaznamenaných odpovědí anebo k zodpovězení uvedených doplňujících otázek. Této možnosti využil každý z respondentů a přepis byl o jejich dodatečné informace aktualizován. Přepisy individuálních rozhovorů tak byly připraveny pro jejich další kvalitativní zpracování. Audiozáznamy byly po vyhotovení přepisů zničeny.

Součástí individuálního rozhovoru byl také dotazník, který je samostatně popsán v následující kapitole 4.3.5, neboť jeho vyplnění se časově odlišovalo od času samotného rozhovoru a jeho výstupy byly samostatně zpracovány.

4.3.5 Dotazníkové šetření

Tvorba dotazníku a sběr dat

Dotazníkového šetření se zúčastnily celkem dvě skupiny respondentů, tzv. expertní a firemní skupina. Expertní skupinu tvořili experti z akademického prostředí, kteří se podíleli již na předvýzkumu při teoretickém návrhu modelu sociálního pilíře CSR. Tvořili ji celkem čtyři respondenti. Firemní skupina se skládala z manažerů obou zkoumaných společností, kteří se zúčastnili hloubkového individuálního rozhovoru. Z každé společnosti byli celkem čtyři manažeři, každý z nich reprezentující jiné oddělení: vedení firmy, výroba, lidské zdroje a digitalizace. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 12 respondentů. Mezi nimi byla $\frac{1}{3}$ respondentů žen, které zároveň tvořily celou expertní skupinu, a $\frac{2}{3}$ respondentů byli muži.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit aktuální a budoucí váhu témat sociálního pilíře CSR, která tvořila finální návrh modelu, a následně jejich změnu váhy – důležitosti vlivem digitalizace průmyslu – Průmyslu 4.0. Jednalo se proto o individuální ohodnocení úrovně uvedených témat ve výrobní firmě pro dvě různá časová období: současnost a budoucnost. Váha v současnosti označovaná jako aktuální váha zahrnovala časové období let 2020 a 2021, váha v budoucnosti označovaná jako budoucí váha byla určena výhledem do roku 2030. Váha se stanovovala na 4stupňové Likertově škále v rozpětí od nejnižší váhy 1 (zcela nedůležité) až po nejvyšší váhu 4 (velmi důležité). Hodnocených bylo celkem 53 témat sociálního pilíře interního CSR.

Vedle hlavní části dotazníku s hodnocením témat byly uvedeny také doplňující otázky, které se vztahovaly ke zjištění dalších, jiných témat, která v dotazníku nebyla uvedena. Dotazník uzavíralo sedm otázek na základní demografické údaje respondentů.

Pro lepší pochopení významu jednotlivých témat respondenty byla témata doplněna v dotazníku vysvětlujícím popisem. Jelikož se jednalo o témata CSR, tak se hodnotila pouze v rozsahu toho, co jde nad rámec zákonných požadavků, což bylo rovněž v popisu témat zmíněno. Dotazníkové šetření bylo vytvořeno a provedeno online formou pomocí webové aplikace Survio dostupné na adrese <https://www.survio.com/cs/>. Před odesláním dotazníku respondentům, což bylo provedeno emailovou poštou, byl dotazník také otestován, a to jak v akademické, tak také ve firemní sféře.

Výstupy z dotazníku byly anonymizovány a použity pro aktualizaci finálního návrhu modelu sociálního pilíře CSR a stanovení významnosti jeho jednotlivých témat. Ukázka vzoru dotazníku je uvedena v příloze 12.

Postup výpočtu vah

Volba stupně na Likertově škále pro jednotlivá témata v dotazníku respondenty posloužila jako základ pro výpočet vah témat z aktualizovaného návrhu modelu sociálního pilíře interního CSR podle vytvořeného matematického modelu (vzorců). Matematický model postupoval od výpočtu vah pro jednotlivá témata, tzv. objektivní

váha tématu, až po výpočet objektivní váhy oblastí, do kterých byla témata přiřazena. Oblasti byly celkem tři: Lidská práva, Vedení organizace a Zaměstnanci a pracovní vztahy. Výpočet se prováděl podle následujícího teoretického postupu výpočtu.

Z odpovědí na dotazníkové šetření v n firmách u celkového počtu respondentů q_n se pro jednotlivé témata (AK) získají hodnoty aktuální váhy a_{ij} a budoucí váhy b_{ij} , které se přiřazují tématům tvořících oblasti sociálního pilíře interního CSR (OB) podle navrženého aktualizovaného návrhu modelu CSR, kde

a_{ij} – aktuální váha (u konkrétního tématu i a respondenta j)

b_{ij} – budoucí váha – důležitost pro digitalizaci (u konkrétního tématu i a respondenta j)

$i=1:p$, p - celkový počet témat CSR

$j=1:q_k$, q - celkový počet respondentů ve firmě k , kde $k=1:n$, n -celkový počet firem

Tzn.: q_1 – celkový počet respondentů ve Firmě 1

q_2 – celkový počet respondentů ve Firmě 2.

Z matice o velikosti $q_k \times p$, vzniklé z výsledků dotazování na aktuální a budoucí váhy jednotlivých témat ve firmě, se sestaví a vypočítají jednotlivé objektivní váhy, jak pro aktuální váhy, tak také pro budoucí váhy jednotlivých témat, tzv. **objektivní váhy témat**.

Objektivní aktuální váha tématu α_i se získá aritmetickým průměrem vah přiřazených danému tématu všemi respondenty ve zkoumané firmě:

Vzorec 4-1

$$\alpha_i = \frac{1}{q_k} \sum_{j=1}^{q_k} a_{ij}$$

Obdobný způsobem se vypočítá také **objektivní budoucí váha tématu** β_i :

Vzorec 4-2

$$\beta_i = \frac{1}{q_k} \sum_{j=1}^{q_k} b_{ij}$$

Po určení jednotlivých vah témat se v dalším kroku, rovněž pomocí aritmetického průměru, vypočítají z těchto hodnot **objektivní aktuální váhy oblastí** A_i u jednotlivých firem, a následně **celkové objektivní aktuální váhy oblastí** A_h pro všechny zkoumané firmy, rozšířené o hodnoty z expertní skupiny. Vzorec pro takový výpočet celkové objektivní aktuální váhy oblasti je následující:

Vzorec 4-3

$$A_h = \frac{1}{n+1} \left(\sum_{k=1}^n (A_h^k) + A_h^E \right)$$

kde

$h=1:o$, o – počet oblastí.

Konkrétně pro zkoumaný počet dvou firem a jednu expertní skupinu je vzorec:

Vzorec 4-4

$$A_h = \frac{1}{3} (A_h^1 + A_h^2 + A_h^E)$$

kde jednotlivé veličiny jsou:

A_h^k – celková objektivní aktuální váha oblastí ve firmě

A_h^E – celková objektivní aktuální váha oblastí podle expertní skupiny

K určení **celkové objektivní aktuální váhy oblastí podle expertní skupiny** A_h^E se přistupuje stejným výpočtem jako u výše uvedeného výpočtu celkové objektivní váhy oblastí ve firmách A_h^k .

Postup pro stanovení objektivní aktuální váhy oblastí A_i a celkové objektivní aktuální váhy oblastí A_h se analogicky použije pro výpočet **objektivní budoucí váhy oblastí B_i** a **celkové objektivní budoucí váhy oblastí B_h** .

V případě, že by se dotazníkovým šetřením zjišťoval také **stupeň zralosti s_{ij}** pro jednotlivá témata, mohl by se za jeho pomoci zjistit aktuální stav – zralost sociálního pilíře CSR ve firmě, který se skládá ze stavu oblastí interního CSR SOB_h a jejich témat SAK_i :

SOB_h – stav oblastí CSR, kde $h=1:o$. o – celkový počet oblastí

SAK_i - stav témat oblastí CSR, kde $i=1:p$, p - celkový počet téma

s_{ij} – stupeň zralosti (u konkrétního tématu i a respondenta j)

Celkové objektivní váhy, jak aktuální, tak také budoucí, by se použily pro stanovení **aktuálního (příp. budoucího) stavu CSR** výpočtem procentuální hodnoty pro jednotlivé oblasti CSR. Pro vyhodnocení stavu oblastí CSR by se obdobně provedl výpočet procentuálních hodnot pro jednotlivá témata. Výpočet hodnoty pro určení stavu sociálního pilíře interního CSR by se provedl podle vzorce:

Vzorec 4-5

$$SOB_h = \frac{1}{16q} \left(\sum_{i=1}^q \alpha_i \cdot \beta_i \right) 100 ,$$

kde:

$\alpha \in \langle 1;4 \rangle$

$\beta \in \langle 1;4 \rangle$

Ke stanovení stupně zralosti s , jenž není součástí této disertační práce, případně stupně celého firemního CSR, lze použít různé metodiky, které se liší v závislosti na jejich autorovi (např. Lichtblau *et al.*, 2015; Schumacher, Erol and Sihm, 2016).

Procentuální výsledky stavu sociálního pilíře CSR se mohou vynést např. do pavučinového grafu ve dvou křivkách, aktuálního a budoucího stavu, které se mezi sebou mohou formou analýzy porovnat a vyhodnotit. Pokud by se měl vyjádřit stav sociálního pilíře CSR jedinou hodnotou, pak tuto hodnotu lze získat aritmetickým průměrem hodnot stavu oblastí CSR ve firmě. V případě existence jednotné metodiky měření a výpočtu stavu CSR, by se tyto získané hodnoty daly poměřit s ostatními firmami nebo v rámci oboru.

Přehled použitých indexů a jejich hodnot při matematickém zpracování výstupu dotazníkového šetření zobrazuje tabulka 4-2.

Tabulka 4-2: Přehled použitých indexů a jejich hodnot

NÁZEV	INDEX	HODNOTA
Počet oblastí	h	o
Počet aktivit	i	p
Počet respondentů ve firmě	j	q
Počet firem	k	n

Respondenti v dotazníku přiřazovali uvedeným a definovaným 53 tématům sociálního pilíře interního CSR jejich váhu tak, jak ji vnímají v současnosti, tzv. aktuální váha a jak v budoucnosti, tzv. budoucí váha. Výsledkem tohoto hodnocení byla matice hodnot – vah od jednotlivých respondentů. Respondenti se členili na 2 skupiny: expertní a firemní, kde firemní skupina se dále členila podle participujících firem ve výzkumu respondenty ze společnosti Siemens a Škoda Auto, označované ve výsledcích dotazníkové šetření (viz kapitola 5.2.2) jako Firma A (Siemens) a Firma B (Škoda Auto). Témata byla rozdělena do 3 základních oblastí sociálního pilíře CSR: Lidská práva, Vedení organizace a Zaměstnanci a pracovní vztahy.

Základním matematickým úkonem bylo provedení výpočtu následujících hodnot:

- objektivní aktuální váha tématu
- objektivní budoucí váha tématu
- celková objektivní aktuální váha oblasti
- celková objektivní budoucí váha oblasti

Vypočítané objektivní váhy se dále počítaly dle kategorizace respondentů, a to na váhy podle:

- expertní skupiny
- firemní skupiny
- firmy Siemens (Firma A)
- firmy Škoda Auto (Firma B)

4.3.6 Zpracování a analýza kvalitativních dat v SW

SW MAXQDA

Analýza dokumentů z primárního výzkumu, který zahrnoval skupinové rozhovory a individuální hloubkové rozhovory, se uskutečňovala pomocí moderního softwarového nástroje pro profesionální analýzu kvalitativních dat a organizaci poznatků MAXQDA, který je hojně využíván v akademických a aplikovaných oborech, včetně ekonomie (viz web <https://www.maxqda.com/lang/informations-in-czech>). Podle své produktové webové stránky je používán tisícičkami vědců ve více než 150 zemích světa. Tento softwarový nástroj je vyvíjen a distribuován německou společností VERBI GmbH, která ho poprvé vydala k používání v roce 1995. Pro účely zpracování a analýzy dokumentů a výstupů dizertační práce byla zakoupena semestrální studentská licence verze MAXQDA Plus 2020 dostupná na <https://www.maxqda.com/>.

Stanovení kódů a kategorizace

Prvním krokem pro úspěšnou práci se softwarovým nástrojem MAXQDA (dále jen SW) bylo stanovení prvotních kódů a jejich kategorizace již z otázek přiřazených jednotlivým

výzkumným metodám použitých v primárním výzkumu (viz tabulka 4-3). Provedl se přehledný soupis otázek z individuálních rozhovorů, skupinových rozhovorů a dotazníku a ke každé z nich se vytvořil a přiřadil adekvátní kód. Formou analýzy a syntézy se kódy seskupily do logických celků a podle výzkumných otázek byly následně pro potřeby a rozsah celého výzkumu členěny na ty, které odpovídají přímo na výzkumné otázky, které odpovídají na výzkumné otázky nepřímo a které zjišťují jen doplňkové informace. Kódy byly rovněž rozděleny do 3 hlavních kategorií odpovídajících výzkumným otázkám:

1. vliv digitalizace na firmu
2. vliv digitalizace na zaměstnance
3. interní sociální CSR

Toto první vytvoření kódů a rozdělení do kategorií samozřejmě nebránilo vzniku dalších nových kódů či kategorií v průběhu analýzy dokumentů.

Příprava a organizace v SW

Podle kategorizace kódů byla v SW vytvořena osnova pro dokumenty z individuálních rozhovorů, a to jak pro samotné respondenty jednotlivě, tak pro firmu v celkovém souhrnu. Členění dle jednotlivých respondentů umožnilo respondentům se nejen seznámit s výstupem z rozhovoru, ale také tento výstup revidovat a doplnit, stejně jako výzkumníkovi umožnilo se následně doptat na nejasné nebo nezodpovězené body. Pro dokumenty ze skupinových rozhovorů bylo v osnově aplikováno jen členění podle firem. Pro zprávu z rozhovoru byl připraven její vzor s osnovou, aby byla ve svém uspořádání jednotná pro všechny respondenty a skupiny. Úvodní kategorizace kódů tak zároveň posloužila pro názvy kapitol ve výzkumné zprávě. Zprávy z výzkumu bylo nutné před samotnými výsledky z výzkumu předložit ve zkoumaných firmách, aby provedly jejich validaci a udělily souhlas s jejich publikováním. Osnova zprávy z výzkumu je uvedena v příloze 13.

Záznamy z 8 individuálních rozhovorů s manažery a ze 2 skupinových diskuzí byly přepsány podle obecných pravidel do dokumentů a byla učiněna jejich revize a korektura. Dokumenty byly následně importovány do SW do vytvořené osnovy dokumentů, která

obsahovala skupinu pro dokumenty z individuálních rozhovorů a skupinu pro dokumenty ze skupinových rozhovorů. Při importu dokumentů z individuálních rozhovorů k nim byly rovněž zadány základní sociodemografické informace respondentů jako proměnné dokumentů.

Každý respondent individuálního rozhovoru obdržel zprávu z rozhovoru, aby ji validoval tím, že se s ní seznámí, odsouhlasí její znění, případně navrhne změny nebo doplnění. Ve zprávě byly rovněž uvedeny otázky, které při rozhovoru nebyly dostatečně zodpovězeny. Respondenti byli upozorněni, aby svou validaci provedli do určitého data. Pokud by tak neučinili bude zpráva z rozhovoru považována automaticky z jejich strany za schválenou. Validována pak bude jako celek v celkové zprávě z výzkumu ve firmě vypracované pro každou zúčastněnou firmu zvlášť. V každé firmě byla určena odpovědná osoba pro provedení schválení celkové zprávy z výzkumu ve firmě.

Určení kódů pro analýzu

Úvodní stanovení kódů podle výzkumných otázek v předchozím kroku posloužilo jako základ pro vývoj systému kódů v SW (codebook). Úvodní kódy byly v SW zapsány do části Soustava kódů a doplněny o obecné kódy „Ostatní“, „Květinky podél cesty“ a „Citace“. Tyto kódy měly za úkol zachycovat ostatní důležité aspekty. Autor návodu jak pracovat s SW MAXQDA (Rädiker and Kuckartz, 2020) tyto obecné kódy definuje následovně:

- „Ostatní“ - důležité aspekty pro výzkumnou otázku, pro které nejsou zatím vytvořeny vhodné kódy
- „Květinky na kraji cesty“ - aspekty, které se zdají důležité, ale povrchně nejsou relevantní jako odpověď na výzkumnou otázku; mohou být však stále důležité pro výzkum nebo mohou sloužit jako základní kámen pro další výzkum
- „Citace“ - záznam vyjádření respondenta, ve kterém je vyjádřen předmět nebo jev v obzvláště ilustrativním, zajímavém nebo zvláštním způsobem

Tabulka 4-3: Kódování otázek z výzkumných metod

SKUPINOVÝ ROZHOVOR		INDIVIDUÁLNÍ ROZHOVOR		DOTAZNÍK	
ZAMĚŠTNANCI	KÓDY	MANAŽEŘI	KÓDY	MANAŽEŘI	KÓDY
Jak se podle vás digitalizace průmyslu dotýká a dotkne Vaší firmy?	vliv digitalizace na firmu	Jak se podle Vás digitalizace průmyslu dotýká a dotkne Vaší firmy?	vliv digitalizace na firmu		
Jakým způsobem se firma připravuje na digitalizaci průmyslu?	příprava firmy	Jakým způsobem se firma připravuje na digitalizaci průmyslu?	příprava firmy		
Jak firma na digitalizaci průmyslu připravuje vás?	příprava zaměstnanců	Jak firma na digitalizaci průmyslu připravuje své zaměstnance ve výrobě?	příprava zaměstnanců	Jakou aktuální váhu mají aktivity uvedené v modelu? (určení váhy na škále)	N/A
Jak digitalizace průmyslu již ovlivnila vaši práci?	vliv digitalizace na zaměstnance			Jakou budoucí váhu mají aktivity uvedené v modelu? (určení váhy na škále)	N/A
Jaké výhody vidíte v digitalizaci průmyslu pro vaši pracovní pozici?	výhody pro zaměstnance	Jaké výhody přinese digitalizace průmyslu zaměstnancům?	výhody pro zaměstnance		
Jaké nevýhody vidíte v digitalizaci průmyslu pro vaši pracovní pozici?	nevýhody pro zaměstnance	Jaké nevýhody přinese digitalizace průmyslu zaměstnancům?	nevýhody pro zaměstnance		
Co bude firma očekávat od Vás?	očekávání firmy od zaměstnanců	Co očekává firma od nastupující digitalizace průmyslu ve vztahu ke svým zaměstnancům?	očekávání firmy od zaměstnanců	Existují nějaké další aktivity CSR, které se objevují ve Vaší firmě, ale nejsou uvedeny v seznamu?	témata a aktivity interního CSR
Co očekáváte v blízké budoucnosti od digitalizace pro Vaši pracovní pozici?	očekávání zaměstnanců od digitalizace	Co si myslíte, že očekávají zaměstnanci od nastupující digitalizace průmyslu?	očekávání zaměstnanců od digitalizace	Existují nějaké další aktivity CSR, o kterých víte, že jsou u jiných firem a nejsou uvedeny v seznamu?	témata a aktivity interního CSR
		Jakým výzvám firma čelí a bude čelit kvůli digitalizaci výroby ve vztahu ke svým zaměstnancům?	firemní výzvy		
Nastala někdy u vás v práci taková situace, ve které jste pocítili nějaké ohrožení Vašeho pracovního místa nebo uplatnění ve firmě?	hrozby pro zaměstnance	Jaké příležitosti přinese digitalizace průmyslu zaměstnancům?	příležitosti pro zaměstnance		
Co by měla firma udělat pro to, abyste se necítili ohrožení digitalizací průmyslu?	hrozby pro zaměstnance	Jaké hrozby pro zaměstnance jsou spojeny s digitalizací průmyslu?	hrozby pro zaměstnance		
Jak se o vaši osobní a profesní spokojenost a potřeby, ale i životní podmínky a rodiny, firma stará v rámci péče o zaměstnance?	témata a aktivity interního CSR	Vítají vaši zaměstnanci digitalizaci nebo se jí obávají?	postoj zaměstnanců k digitalizaci		
Co vám chybí v oblasti péče firmy o své zaměstnance?	témata a aktivity interního CSR	Pokud se obávají, pracuje firma nějak s těmito obavami aby je zmírnila nebo eliminovala?	postoj zaměstnanců k digitalizaci		
Z toho co vám chybí, co nabízí konkurence? Existuje u konkurence něco co vám ve vaší firmě nechybí a nebylo to zatím uvedeno?	témata a aktivity interního CSR	Jaké očekávání bude mít firma na sociální oblast interního CSR v období digitalizace průmyslu?	očekávání firmy od CSR		
Co podle vás bude chybět v péči o zaměstnance v souvislosti s digitalizací průmyslu?	očekávání zaměstnanců od CSR	V čem by sociální oblast interního CSR jako nástroj péče o zaměstnance mělo pomoci firmě při přechodu k plné digitalizaci?	očekávání firmy od CSR		
Co vám v naší skupinové diskusi o tématu digitalizace průmyslu připadalo nejzajímavější?	ostatní	Co Vám v našem rozhovoru o tématu digitalizace průmyslu připadalo nejzajímavější?	ostatní		
Primární kódy		Sekundární kódy		Terciální kódy	

Kódování rozhovorů – otevřené kódování

Pro první kódování analyzovaných dokumentů byl použit již v dřívějším kroku vytvořený systém kódů, který byl vhodně doplňován novými kódy z analýzy dokumentů, pokud stávající soustava kódů nebyla dostačující. U dokumentů ze skupinových rozhovorů bylo navíc provedeno kódování výroků jednotlivých respondentů, ke kterým byla rovněž přidána základní sociodemografická data. Na konci první analýzy dokumentů byly v SW vytvořeny mapy kódů (Řiháček *et al.*, 2013), které umožňují zaměřit se v dokumentech pouze na určitý, k výzkumu relevantní výsek.

Další rozvoj soustavy kódů a axiální a selektivní kódování

Před druhým kolem kódování byla na podkladu analyzovaného a okódovaného dokumentu vytvořena zpráva z rozhovoru pro každého respondenta a každou skupinu. Zprávy z rozhovoru měly společnou a jednotnou osnovu, která vycházela z uspořádání kódů v systému kódů. Od druhého kola kódování se již pracovalo jen s těmito strukturovanými zprávami z výzkumu.

V druhém kole kódování, provedeném v souladu s návodem Rädiker and Kuckartz (2020), byla zásadní prioritizace okódovaných částí (tzv. kategorií), s ohledem na výzkumné otázky, aby se určilo správné pořadí jejich zpracování. Kategorie s nejvyšší prioritou odpovídaly výzkumným otázkám, a tak se v dalším kroku hledaly v těchto kategoriích odpovědi na výzkumné otázky, které byly formou poznámek k textu znovu přeformulovány a parafrázovány. V prioritních kategoriích se novým detailnějším kódováním vytvářely subkategorie. Vzniklý soubor subkategorií se dále z pohledu kontinuálního vylepšování selektivně diferencoval a slučoval do významnějších a abstraktních celků, které v sobě integrovaly ústřední koncept vysvětlující zkoumaný problém – hlavní téma analýzy vyskytující se v datech.

Na rozdíl od otevřeného kódování, při kterém se kategorie tvořily deduktivně z oblastí vymezených výzkumnými otázkami, bylo axiální a selektivní kódování prováděno induktivně z objevujících se dat ve zprávách z výzkumu.

Analýza po kódování

Další analýza dokumentů po kódování postupovala podle Sumarizačního plánu znázorněného na obrázek 4-3, který se skládal ze 4 hlavních postupných kroků (Gizzi and Rädiker, 2021) nazvaných:

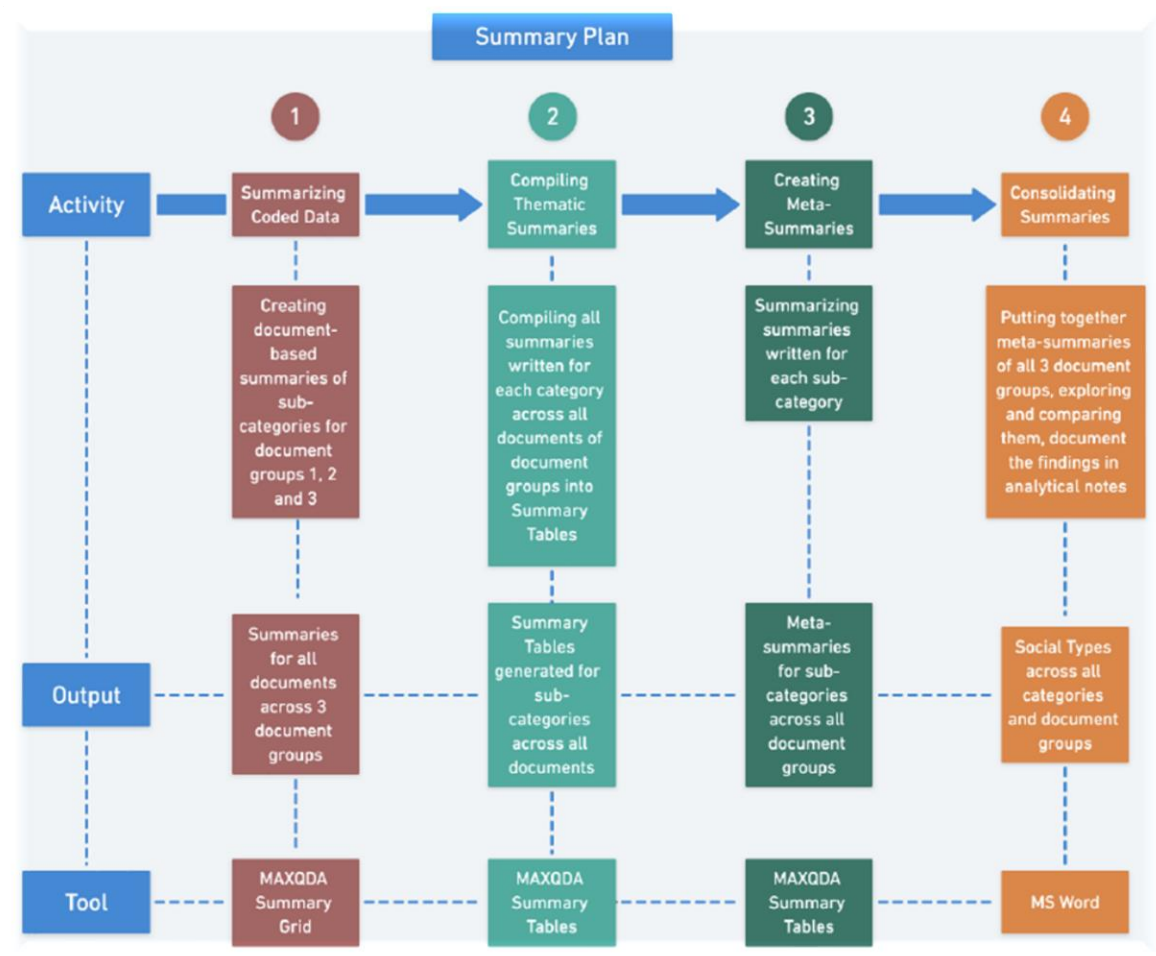
1. Sumarizace kódovaných dat
2. Kompilace tematických sumarizací
3. Vytvoření meta-sumarizací
4. Konsolidace sumarizací

V prvním kroku analýzy **Sumarizace kódovaných dat** se pro všechny vytvořené prioritní subkategorie nejvyšší úrovně (zahrnující několik úrovní kódů nižšího stupně) vytvořily jejich sumarizace napříč všemi dokumenty ze všech skupin (individuální a skupinové rozhovory), k čemuž v SW posloužil jeden z analytických nástrojů nazývaný sumarizační mřížka (Summary Grid).

Jakmile byly všechny prioritní subkategorie nejvyšší úrovně sumarizovány, došlo následně ve druhém kroku analýzy nazvaném **Kompilace tematických sumarizací** ke sloučení všech vytvořených tematických sumarizací relevantních subkategorií do sumarizační tabulky (Summary Tables). Sumarizační tabulka vznikla pro každou důležitou výzkumnou otázku samostatně, stejně jako pro skupinu respondentů (zaměstnanci a manažeři), aby se výstupy těchto dvou skupin mohli jednodušeji porovnávat mezi sebou. Obsahovala tematické sumarizace k jednotlivým prioritním subkategoriím. Vznikl tak soubor několika sumarizačních tabulek, odpovídající počtu výzkumných otázek. Aby se mohlo technicky dosáhnout kompilace tematických sumarizací bylo nutné v soustavě dokumentů v SW vytvořit nové dokumenty s označením „meta-sumarizace“, a to samostatně s členěním jak podle skupin respondentů, tak také podle firem ve výzkumu.

V dalším kroku **Vytvoření meta-sumarizací**, který se rovněž realizoval v sumarizačních tabulkách, se za pomoci interpretace, srovnávání a explanace vytvořily souvislé a logické meta-sumarizace prioritních subkategorií odpovídající na výzkumné otázky.

V závěrečném kroku analýzy **Konsolidace sumarizací** se pro vzniklé meta-sumarizace jednotlivých prioritních subkategorií vytvořily samostatné sumarizační tabulky, které se následně exportovaly do jednoho souhrnného dokumentu, který podle prioritní kategorizace, alias výzkumných otázek, prezentoval výstupy z primárního výzkumu mezi zaměstnanci a manažery ve výrobních firmách.



Obrázek 4-3: Sumarizační plán Zdroj: Gizzi a Rädiker (2021)

5 VÝSLEDKY

5.1 VÝSLEDKY PŘEDVÝZKUMU

Hlavním výstupem předvýzkumu, ve kterém se realizovalo kvalitativní šetření v expertních skupinách, byl aktualizovaný návrh modelu sociálního pilíře interního CSR (verze E, viz obrázek 4-1). Skupina expertů z výrobního podniku a řešerše firemních dokumentů rozšířila model o nová témata z firemní praxe. Participující expertní skupiny potvrdily správnost a vhodnost rozdělení témat v modelu do jednotlivých oblastí sociálního pilíře a přiřazení témat k doplněným výzvám digitalizace průmyslu. Jedním ze zásadních přínosů expertní skupiny akademiků, potažmo celého předvýzkumu, bylo vyloučení externího CSR z modelu a vymezení modelu pouze na interní CSR. Takto upravený model sloužil jako podklad k vytvoření dotazníku na hodnocení důležitosti témat sociálního pilíře interního CSR obsažených v modelu.

5.2 VÝSLEDKY PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU

5.2.1 Výsledky ze skupinových a individuálních rozhovorů

Souhrnný výstup z individuálních a skupinových rozhovorů poskytuje odpovědi na výzkumné a podpůrné otázky, které byly v kapitole 2 označeny jako primární a sekundární odpovědi. Odpovědi pochází z metod semi-strukturovaných skupinových rozhovorů se zaměstnanci a semi-strukturovaných individuálních hloubkových rozhovorů s manažery uskutečněnými během primárního výzkumu v obou zkoumaných výrobních firmách. Pokud se výstup z firem od sebe zásadně liší, je tento rozdíl uveden níže v textu s uvedením konkrétní firmy. Ostatní odpovědi bez uvedení názvu firmy jsou platné pro obě firmy. Odpovědi zaměstnanců a manažerů k dané konkrétní otázce jsou vždy uvedeny společně a jsou od sebe pro přehlednost odděleny nadpisem Zaměstnanci a Manažeři. Pokud někde jeden z těchto nadpisů chybí, pak to znamená, že se buď chybějící skupina k otázce nevyjádřila nebo jí nebyla položena.

Otázky primárního a sekundárního charakteru použité v rozhovorech byly ve výstupu primárního výzkumu uvedeného níže přeformulovány do názvů kapitol, které byly dále členěny na podkapitoly. Toto členění do kapitol a podkapitol bylo provedeno v souladu se soustavou kódů (kategorií a podkategorií) použitých v SW nástroji pro kvalitativní výzkum dat MAXQDA. Sekundární výstup, nebo-li otázky a odpovědi podpůrného charakteru pro zodpovězení výzkumných otázek, je uveden samostatně v příloze 15.

PRIMÁRNÍ VÝSTUP

5.2.1.1 Očekávání zaměstnanců od sociálního pilíře interního CSR

ZAMĚSTNANCI

Přínos pro firmu

Očekávání zaměstnanců od sociálního pilíře interního CSR je na obecné rovině v určitém programu **všeobecné informovanosti a přehledu o firmě**, o jiných odděleních a provozech. Mělo by jim to pomoci v přemýšlení o možnostech jejich budoucího uplatnění a také **chápaní jejich práce více v kontextu** celého výrobního procesu. „*Člověk by měl zájem si to projít, tak by tu práci podával jiným způsobem než dosavadně, protože si nedokáže představit co se dělá před ním a za ním, co se musí ještě udělat, aby něco vzniklo*“ (Respondent Z1). Podle zaměstnanců, by jim to pomohlo s motivací dělat věci jinak, než dosud a být na společnou práci hrdí. Někteří z nich, by chtěli posílit svou **sounáležitost s firmou a hrdost** na ni a její produkty díky možnosti účastnit se akcí sponzorovaných firmou anebo exkurzemi do ostatních částí a provozů firmy. „*Proč třeba ze svařovny bych nemohl na nějakou takovou exkurzi jít třeba do kovárny nebo logistiky!? Lidi by třeba chtěli jít někam jinam nebo nechtěli, to je jedno, ale nemají možnost jít tam a podívat se, vyzkoušet si to.*“ (Respondent Z2) Taková účast by měla být umožněna i rodinným příslušníkům zaměstnanců, aby poznali firmu a její pracovní prostředí.

Profesní a osobní potenciál

S ohledem na digitalizaci průmyslu by zaměstnanci od sociálního pilíře interního CSR pro svůj osobní přínos očekávali pomoc s **dalším rozvojem na své pracovní pozici**. Uvítali by pomoc specializovaného kouče ke **zmapování jejich psychologických a**

fyzických možností pro osobní a kariérní rozvoj. Rádi by poznali své schopnosti, využili svůj potenciál naplno a získali tím sebedůvěru. Firma by tak podle nich mohla zintenzivnit jejich školení a byli by schopni v budoucnu lépe zvládat rostoucí tlaky na vzdělávání. *„Teď to vzdělávání není na takové úrovni, jak si představuji, že bude do budoucna. Tam budou větší tlaky od firmy, aby se lidé více vzdělávali. A forma kouče by byla nějaký rozcestník pro takové lidi.“* (Respondent Z3)

Sociální pilíř interního CSR by měl rovněž pomoci těm zaměstnancům, kteří nebudou schopni nové nároky zvládat, včetně pomoci s hledáním nové práce. *„Co s těma lidma, kteří to prostě nezvládnou?“* (Respondent Z4) Zaměstnanci se shodují, že bude důležitá **rekvalifikace zaměstnanců** a kvalitnější celý proces nástupního školení a **onboardingu**. *„Více času pro ty lidi, než si na to všechno zvyknou.“* (Respondent Z5)

Fyzická a psychická rovnováha

Zaměstnanci očekávají posun firemní péče směrem k fyzické a duševní stránce člověka a vytvoření určité míry **rovnováhy mezi jeho fyzickou a psychickou zátěží**. *„Ale v té péči o zaměstnance si myslím, že se to bude hodně posouvat, ať už podle fyziologické stránky, tak už podle té duševní. Protože teď žijeme v době, ve které obětujeme své zdraví, abychom vydělávali peníze, a potom v nějakém věku, třeba po padesátce, se to obrátí a budeme si užívat ty peníze, které jsme vydělali na to, abychom si to zdraví, které jsme předtím ztratili, tak si ho aspoň trošku dali do kupy. Tady tato rovnováha, když se přesune trošku blíž, tak ať je to vyvážené, vybalancované již od začátku v té práci.“* (Respondent Z6) Pro zvládnání náročných témat pracovního a osobního života (např. při těžkých životních situacích) a pro zachování si duševního zdraví by zaměstnanci uvítali **profesionální psychologické poradenství**. *„Myslím si, že to bude jedna z těch aktivit, která se stane běžnou ve firmách.“* (Respondent Z6). *„Protože jsou vysoké pracovní nároky, tak aby se člověk nesesypal z toho, neudělal si něco, a přesto měl domácí prostředí. Aby to nenosil z práce domů.“* (Respondent Z1)

Pro svou fyzickou **regeneraci** zaměstnanci uvádějí očekávání delší dovolené, než dovoluje zákoník práce, dny na zotavenou (sick days) a kvalitnější program dovolených,

např. v oblasti lázeňství a lázeňských procedur. Se zdravím rovněž spojují závodní stravování z kvalitních surovin. *„Hodně se při výběru dodavatelů dbá na cenu a samozřejmě ten levnější vyhrává. Samozřejmě ten nejlevnější zas nemůže zaručit kvalitu těch surovin, protože se musí uživit. Takže v tomto očekávám ještě nějaký pokrok.“* (Respondent Z6)

Flexibilita v zaměstnaneckých benefitech

V oblasti zaměstnaneckých výhod firma svým zaměstnancům, dle jejich vyjádření, poskytuje velké množství různých příspěvků. Zaměstnanci by však při jejich využívání očekávali větší **flexibilitu**, např. u příspěvku na dovolenou nebo na stravování, aby mohli příspěvek získat i když jej nečerpali. *„Když se nejelo na dovolenou, tak se ty peníze dostaly.“* (Respondent Z7) *„Mě třeba osobně vadí, že příspěvek na dovolenou jde jenom přes odbory, proto ho nemůže dostat každý zaměstnanec.“* (Respondent Z8) Jediný chybějící příspěvek byl zmíněn příspěvek na dopravu.

Ve Škoda Auto by pro sebe zaměstnanci také očekávali větší finanční zvýhodnění a dostupnost u firemních produktů oproti běžnému trhu: *„U těch nových aut by mohly být větší slevy, v autosalonu dostanou větší slevu než jako já zaměstnanec“* (Respondent Z1). Zaměstnanci Siemens by očekávali větší podporu odborů při prosazování jejich zájmů, *„aby stáli na naší straně, jako zaměstnanců, než aby šli na ruku zaměstnavateli“* (Respondent Z9).

5.2.1.2 Očekávání firmy od sociálního pilíře interního CSR

MANAGEMENT

Sociální vazby a spolupráce

Sociální pilíř interního CSR je a musí být **nástrojem pozitivní změny** a proto se musí posílit komunikace celkové vize společnosti. Firmy by měly více **informovat a komunikovat na nižších úrovních a při změnách vysvětlovat** jaké jsou **důvody změn**, co přinesou a co zaměstnanec čeká. *„Vnímám to, že když něco spouštíme, že děláme tu chybu tím, že pořádně těm lidem nevysvětlíme, co se vlastně chce a co je čeká.“*

(Respondent M1) Tato komunikace k zaměstnancům je nutná od jejich přímých nadřízených, např. směnových mistrů, aby oni znali důvody změn a dokázali odpovídat na otázky svých podřízených. Komunikace o digitalizaci a jejím vlivu dostává ve firmách svůj specifický důraz a prostor v aktuálně používaných nástrojích interní komunikace. Komunikovat a vysvětlovat by se také měl smysl existence oddělení digitalizace, pokud jsou taková zřízena, neboť jejich přínos není vidět hned, ale až v čase, což může některé zaměstnance vést k otázkám o důvodech jejich vzniku a existence.

Pro firmy je důležité, aby jejich zaměstnanci **viděli souvislosti, aby vnímali své interní zákazníky**, s těmito lidmi se propojovali a zajímalo je, co se v pracovním procesu děje se vstupy a výstupy jejich práce. Rovněž, aby existovalo propojování týmů napříč závodem, aby na projektech pracovali vždy různí lidé, zapojili se co nejvíce lidé z dělnických pozic a **odstraňovala se určitá nevraživost mezi dělníky a techniky** (hlavně ze strany dělníků) pramenící z neznalosti toho, co dělají jiné skupiny zaměstnanců. K vytváření vazeb mezi různými skupinami zaměstnanců a k posílení jejich sociální provázanosti pomáhají, podle managementu, společné firemní akce. Je nutné vnímat a pracovat s rozdílnou vazbou skupin zaměstnanců k firmě, kdy tato vazba není u dělnických pozic tak silná, jako u pozic technických, a proto není jasné, zda zrovna zaměstnanecké benefity hrají hlavní roli ve spokojenosti zaměstnanců. *„Mám takový pocit, že český člověk je naučený na to, že když něco dostal, už to má, a když náhodou mu na to šáhnete, protože se třeba firmě nedaří, tak už je to bráno negativně. Někdy mi tam ta sounáležitost s tou firmou chybí, hlavně u těch lidí, kteří dělají na dílnách. Že tam ta vazba s firmou není taková, jak u těch techniků třeba.“* (Respondent M2) Sociální pilíř interního CSR *„vnímám jako linku ve spolupráci mezi jednotlivými útvary a mezi jednotlivými lidmi“* (Respondent M2), která musí **zabezpečovat fungující sociální vazby a spolupráci**.

Zaměstnanci by měli vědět, že existuje firemní zpráva o udržitelnosti a měli by mít možnost **spolupodílet se a spolurozhodovat o CSR**. *„Většina lidí ani netuší, že tady nějaký sustainability report je, že se do toho mohou sami dostat. Jsou tady pravidelné manažerské konference, kdy je představovaná vize a strategie koncernu, jak to koncern vidí, jak to chce a co bude podporovat. Ty lidi však nemají možnost do toho zasáhnout,*

nějak se na tom spoluúčastnit. Myslím si, že tam je velký prostor, kde by bylo možné fungovat, ale zase znamenalo by to vylomit se z toho paradigmatu dceřinky, která je řízena koncernem. Myslím si, že k takové změně nedojde do 5 let.“ (Respondent M3)

Firmy by mohly více napomáhat "co-creation" - spoluúčasti lidí na rozhodování o použití uvolněných finančních prostředků. *„Tím pádem by tam vznikl závazek lidí, aby o tom uvažovali a rozhodli, co je pro ně nejlepší a firma to zafinancovala“ (Respondent M3).*

Sociální pilíř interního CSR by měl zvýšit mezi zaměstnanci **povědomí o tom, že se firma o ně dobře stará**. Spoustu věcí, které zaměstnanci považují za samozřejmé, se v jiných výrobních firmách nemusí vůbec vyskytovat. Tímto vědomím starostlivosti by se zvyšovala loajalita zaměstnanců k firmě. Podle managementu Škoda Auto je Průmysl 4.0 spíše vnímán jako prostředek ke zvýšení obrátu a efektivnosti, a tudíž obava z něj není u zaměstnanců tak významná. Možným důsledkem toho je, že sociální pilíř interního CSR není až tak příliš rozvíjen. Firma tak spíše pracuje s obavami zaměstnanců šířkou aktivit v rámci sociálního pilíře interního CSR.

Nastavení mysli (mindsetu)

Další důraz v sociální oblasti je na **nastavení mysli (mindsetu)** zaměstnanců, aby se nebáli nových věcí, přistupovali k nim pozitivně a rozumně s nimi zacházeli. Zaměstnanci by změnu mindsetu měli vnímat jako velký benefit, který jim firmy poskytují, a který jim pomůže v budoucnosti. Do zaměstnanců je nutné vštípit zvyk, který pomůže s nastavením jejich mindsetu vůči technologiím a budoucnosti. A to nejen přes znalosti, ale i aktivity pomocí expertních skupin a kompetenčních center, kde získají **zkušenost s digitálními technologiemi** a ověří si, jak fungují. Ideálně s přesahem do jejich osobního života. *„Ideálně difuze toho mindsetu, těch nových znalostí a dovedností, i do externího prostředí, nejen v té základní společnosti, tzn. rodiny, ale ještě dále, tzn. v tom regionu, anebo dokonce ještě dále, tzn. s ostatními partnerskými společnostmi, a to celé může být jako taková pozitivní energie, taková vlna. Zároveň to může být i ten zvyk, který se lidé naučí, že **nemyslím jen na sebe, jsem součástí nějaké skupiny, která moje jednání ovlivňuje.**“ (Respondent M4)*

Firmy očekávají, že vliv přístupu v práci na zaměstnance se také projeví v jejich soukromém životě: např. od třídění odpadu, přes používání nových dovedností a technologií až po vzdělávání, ve kterém má zaměstnanec od firmy podporu, pokud chce studovat. Vlivem CSR by se v zaměstnancích měl **vytvořit zvyk, jak převzít za sebe a svou budoucnost zodpovědnost, jak lépe fungovat a vzdělávat se anebo jak pracovat s riziky**, obzvláště ve virtuálním světě. To jim může pomoci i v jejich soukromém životě. Přesun částečné zodpovědnosti na zaměstnance by se podpořil předáním finančních prostředků zaměstnancům místo benefitů a oni sami by museli rozhodovat kam peníze věnují, zda na jejich vlastní prospěch nebo ku prospěchu nějakého firemního projektu.

Další hodnoty, které by zaměstnanci měli vnímat a vážit si jich, mohou pocházet z rozšíření **diverzity a rovnosti pohlaví** ve firmách. *„Já jsem jeden z těch mála, který u těchto diskuzí vždy dostal přes držku, ale který říkal, že bez pozitivní diskriminace žen v managementu se nikam nedostaneme. Okamžitě bych to podepsal. Pojďme to udělat na 5-7 let, na omezenou dobu a sami se pak budeme divit. Na to ještě nenastal čas, na to ta koncernová kultura není ještě úplně připravena.“* (Respondent M5) Zaměstnancům může diverzita a rovný přístup přinést větší kvalitu do jejich života nebo případně jiné hodnoty, což by je mohlo motivovat k **vylepšování firmy zevnitř** tím, že *„kdykoliv uvidí cokoli co smrdí diskriminací a v tomhle tom organismu se to děje, aby mu přišlo normální, že to není žalování, ale že to je věc, která se má prostě pojmenovat, a že ta firma už má procesy na to, aby to vylepšila“* (Respondent M5). Firmy si mohou dávat různé cíle v této oblasti, ale podle managementu, nejsou připraveny pracovat s různými kulturami na jednom pracovišti. *„Můžu říci, že můžeme se nějak nastavit, můžeme mít nějakou strategii, nějaké plány jako jedna firma, ale v tom globálním světě jsme strašně maličcí, abychom to nějak ovlivnili. Musíme se připravit na to, abychom byli flexibilní, velmi rychle se přizpůsobili novým podmínkám. Musí to být pružná struktura.“* (Respondent M4)

Profesní a osobní zvyšování kompetencí zaměstnanců

Sociální pilíř interního CSR by mohl pomoci s přechodem k digitalizaci průmyslu nabídkou benefitů se synergickým efektem, kdy zaměstnanec získá nějakou IT kompetenci nebo znalost moderní technologie nejdříve ve svém osobním životě a následně pak v práci, např. používáním chytrých zařízení. Potenciálem interního CSR je

nabízet pro všechny zaměstnance něco navíc a zvyšovat jejich kompetence, např. kurzy ke zvýšení IT kompetencí, ať už je pro svou práci potřebují či nikoliv. Jelikož se zaměstnanci chtějí vzdělávat a změnit svůj mindset je nutné do plánování konceptů pro rozvoj digitálních kompetencí ve výrobě zakomponovat i prvek sociálního CSR. Proto by se měli zaměstnanci hravou formou naučit, jak bezpečně zacházet s technologiemi anebo jak jim **otevřít cestu ke vzdělání**, aby i v **budoucnu měli možnost mít práci**.

Oblast **vzdělávání** by se mohla stát součástí podnikatelského prostředí ve firmách, kdy by zaměstnanec spolurozhodoval o financování projektu, ve kterém vidí budoucnost ke svému rozvoji nebo zabezpečení. Extrémní důraz bude do roku 2030 kladen na vzdělávání zaměstnanců k získání takových znalostí a dovedností, které jim zabezpečí v budoucnosti práci a to kdekoliv. Pomoc CSR bude velmi relativní s širším nástupem robotizace, a proto je snaha podporovat **upskillingové a reskillingové programy**, a to spíše v rámci vlastního učiliště nebo vysoké školy, které např. Škoda Auto má, než za široké účasti.

Podle managementu firem by sociální pilíř interního CSR mohl poskytovat větší prostor a čas pro zaměstnance, aby se mohli s **digitalizací prakticky seznámit a vyzkoušet si ji**. K tomu je zapotřebí poskytnout čas také na inovace ve směru digitalizace. Tomuto přístupu pomůže jak aktivní podpora od zaměstnavatele, tak také větší zastoupení nové generace mezi zaměstnanci. Mladým lidem by se měla dávat příležitost využít jejich potenciál, což by bylo možné v rámci programu rotace pozic, při kterém mají zaměstnanci možnost se měnit a přinášet změny. Ti se pak stávají výzvou i pro jejich nadřízené, které to nutí k jinému výkonu.

Pro některé zaměstnance je důležité vědět, že mají nějaký **potenciál kompetencí a schopností**, který efektivně používají k tomu, aby firmu posouvali směrem, který považují za správný. V nové generaci by se měla podporovat jejich motivaci pro věci a projekty, kterým věří a odvahu dělat něco navíc, nad rámec jejich práce, což v korporaci není vnímáno vždy pozitivně. *„To je velmi odvážné, protože ten člověk, co tady dělá něco navíc, než je v popisu práce, tak vlastně dělá něco špatně. A ti mileniálové tím, že ze*

škol nebo praxe jsou již připravený prostě na jiný modely, tak jsou ochotni tímto způsobem fungovat.“ (Respondent M3) Firmy by měly umět využít **potenciál mladé generace**, např. formou vnitřního podnikatelství nebo co-agilních cest mimo IT obor a podporovat ji v kariérních cestách, aby se dále rozvíjela a pracovala na tom.

V systému kariérního postupu by sociální pilíř interního CSR měl nastavit větší míru **flexibility**, aby nebyl pro mladé talenty nebo kompetenční manažery demotivační tím, že některé věci dlouho trvají a musí se na ně čekat. *„Ne zcela si řídíme systém kariérního postupu, protože jsme čím dál více provázání s tím koncernem a jeho podmínkami. ... Já osobně ten jednotný systém pro 650.000 zaměstnanců považuji za správný, ale v některých případech velmi málo flexibilní.*“ (Respondent M5). Zkušenosti říkají, že čím je systém obecnější, širší a větší, tím je méně flexibilní. O talenty se však nesmí přicházet jen kvůli takové neflexibilitě. *„Budou říkat: je to sice fajn, ale když půjdu vedle, tak sice budu mít o 20% menší plat, ale chci mít větší zodpovědnost a o něčem rozhodovat a tam to půjde. Tady to dlouho trvá.*“ (Respondent M5)

Témata a aktivity CSR

Obě firmy se věnují mnoha tématům a dělají hodně aktivit v oblasti interního CSR, kterým, podle jejich managementu, může málokterá firma konkurovat. Management se domnívá, že v současné době se otevírá šance **dávat finanční prostředky na dobré projekty s dlouhodobější vizí směrem k zaměstnancům a jejich rodinám**, což dosud nebylo. Např. závod Siemens je považován za rodinnou firmu, kam rodiče přivádí jako zaměstnance i své děti. *„Není to program, ale tradice. Těch fabrik tady moc není a hodně těch zaměstnanců tady má své potomky. To se nám osvědčilo, to funguje dobře.*“ (Respondent M1) Proto, vedle prioritní péče o zaměstnance, by firmy měly **pozitivně ovlivňovat i rodiny zaměstnanců** tím způsobem, že zaměstnanci budou získané znalosti a zkušenosti v práci přenášet dále do svého osobního života.

V tématech a konkrétních aktivitách sociálního pilíře interního CSR spojených s očekáváním zaměstnanců musí být stále kladen **důraz na individualitu zaměstnance**. Přesto je při stanovování nových benefitů pro zaměstnance nutné zachovávat jednotný

centrálně zastřešující koncept pro všechny závody firmy. Shoda na lokálních specifikách posiluje spokojenost lidí s přístupem firmy v oblasti benefitů. Např. Siemens očekává zachování pravidelných akcí pro zaměstnance, které by svým odlišným zaměřením oslovovaly a uspokojovaly všechny skupiny zaměstnanců a jejich různé preference. Důležitou rolí každého zaměstnavatele je zodpovědnost nejen za své zaměstnance, ale také za jejich rodiny a region. Proto je firemní sociální pilíř CSR postaven na podpoře potřebných, kterým je věnována velká oblast diverzity.

Roste pozitivní podpora a hodnocení témat a aktivit, které se dotýkají **zdravého životního stylu, zdravotní péče a prevence.**

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem - Work&Life balance

Management firem se shoduje, že zaměstnanci musí od zaměstnavatele vnímat, že oblast **Work&Life balance** je pro něj také důležitá, že je **součástí firemní kultury** a tuto oblast aktivně **podporuje systémem benefitů**, stejně jako podporuje zaměstnance v jejich využívání. *„Zaměstnavatel aktivně po nich chce, aby toto dodržovali, aby dokázali pracovat s tím, že člověk nežije jen tou prací, ale že musí i někde ty baterky dobíjet a žít něčím jiným.“* (Respondent M7) V oblasti Work&Life balance musí panovat soulad pohledu a vnímání zaměstnance a zaměstnavatele, k čemuž patří i možnost práce z domu. V rámci Work&Life balance jsou pro mladší technické pracovníky k dispozici moderní atraktivní kancelářské prostory ve velkých městech, mimo závod a jeho lokalitu, která pro mladší generaci není příliš zajímavá. Je proto nutností, aby se pro mladší zaměstnance zvedala atraktivita pracoviště v samotných závodech. Zaměstnancům by mělo být umožněno řešit své HR administrativní úkony v době, která jim vyhovuje, bez ohledu na přítomnost pracovníka HR v kanceláři.

Management očekává větší **svobodu práce** v jejím vykonávání **vzdáleně z domova nebo i z jakéhokoliv místa (digitální nomádství)**. *„Obecně půjde o větší flexibilitu, aby si v tom každý našel to, jak bude pracovat, jak jemu to bude zrovna vyhovovat, hlavně v té časové flexibilitě.“* (Respondent M7) Tím dojde k většímu využití digitálních komunikačních technologií ve firmě. *„Je velmi pravděpodobné, že bude větší svoboda*

práce, tedy více práce z domova a větší využívání digitálních technologií pro komunikaci napříč závodem.“ (Respondent M2) Nicméně management se domnívá, že v sociální rovině není žádoucí všechno řešit v budoucnu jenom digitálně, je nutná rovněž osobní interakce s lidmi. Např. roste počet zaměstnanců na rodičovské dovolené, kteří během ní pracují, chtějí zůstat v kontaktu a navrátit se do pracovního procesu. Tím narůstá množství mobilní práce tam, kde je to vhodné. Koronavirová krize změnila přístup vedení obou zkoumaných firem k práci z domova a skokově ji rozšířila. Rozhodování o ní decentralizovala a přenesla na úroveň liniových manažerů. Firmy by měly být schopné pracovat také s různými typy pracovních úvazků, které zatím nejsou možné, a to až do úrovně využívání outsourcingu a freelancerů.

Vedení Siemens přemýšlí nad specifickou sociální aktivitou CSR, kterou by v blízké budoucnosti mohl být program pro zaměstnance starší 55 let, který by jim ulehčil od fyzicky náročné práce, např. úpravou pracovních norem, delší dovolenou nebo vyššími příspěvky na rehabilitace. *„Varianta úpravy norem, že nemusí dělat na 100 % norem, ale dostane zapláceno za 100 %, je dost problematická v tom, že se dost špatně plánuje výroba, protože musíte vědět kolik tam máte těch 55+ v závodě, kolik vám jich přijde na směnu a jaký bude výkon.*“ (Respondent M2)

5.2.1.3 Očekávání zaměstnanců od digitalizace průmyslu

ZAMĚSTNANCI

Proměna práce

Většina zaměstnanců, podle svého vyjádření, očekává od digitalizace **zachování svých pracovních pozic**, aby na nich mohli dále pracovat. Nasazení robotů je nemá nahradit a připravit o místo, ale mají jim v práci pomoci a **ulevit od fyzicky namáhavé práce, rutinních činností a jednostranné fyzické zátěže**. *„Neočekávám, že by mě nahradil robot a byl bych propuštěn.*“ (Respondent Z7) Očekávají větší míru automatizace a robotizace ve výrobě, přednostně v procesech vyžadujících hodně lidské, fyzické práce. Očekávají tak **zjednodušení a z pohodlnění jejich práce**, která se jim přizpůsobí více na míru a nebudou na ni sami. Pracovní náplň bude pestřejší a nebude se vykonávat stále

dokola stejná činnost. Otázkou zůstává, zda robotizací části jednoho fyzicky namáhavého procesu nevznikne znovu jednostranná fyzická zátěž u části procesu bez robotizace. „*Takže je zde otázka, zda se to povede zlepšit nebo se půjde tou druhou stranou, kdy se bude bojovat s tím, že se to zhorší a budou některé organizační opatření, aby ten člověk nedělal něco pořád dokola, přecházel atd. Očekávám spíše to organizační opatření při té výrobě, že ten člověk už nebude dělat jenom tu jednu činnost, ale budou se muset střídát ty činnosti, zpestřit směnu, aby to nebyly jednostranné činnosti.*“ (Respondent Z6)

Očekává se **růst platů** a v některých případech i **kratší pracovní týden** (4denní). Zaměstnanci chtějí **sladit svůj pracovní životem s životem soukromým**. „*V práci strávím dost času, jsem tady jednou na tom světě a podruhé už nebudu.*“ (Respondent Z1) Chtějí **z práce chodit tzv. s čistou hlavou** a mít soulad se svým biorytmem zrušením nočních směn. „*Normální člověk, který dělá 8 hodin na tý lince nebo kdekoliv, tak jde domů úplně hotovej a už se bojí jít do práce, aby najednou nepřistál nějaký problém, který on nebude umět ani vyřešit.*“ (Respondent Z1) „*A že s tou digitalizací přijde určitý zlepšení, aby ... ženy nemusely dělat na noční. Jak člověk stárne, tak je to čím dál tím horší.*“ (Respondent Z4) Nicméně na druhou stranu s příchodem nových věcí očekávají vedle **celoživotního vzdělávání** a učení, „*abysme to vůbec pochopili a dokázali to využívat tak, jak to bylo vymyšleno, nebo spíše nám bylo podsunuto*“ (Respondent Z1), také **více stresu a psychické zátěže**. Zaměstnanci v předdůchodovém věku již neočekávají, že by se pro ně ve výrobě ještě něco významně změnilo.

Pokračování a rozvoj digitalizace

Z celkového pohledu zaměstnanci od digitalizace očekávají, že bude pokračovat a její další rozvoj bude pouze záviset na množství investic. „*K té digitalizaci já jen očekávám, že to bude fungovat dál. Nebojím se jí. Je to o penězích, a to stojí nehorázný peníze, aby to fungovalo.*“ (Respondent Z1) Zaměstnanci očekávají flexibilitu firmy, že i při změnách objemu výroby zachová stabilní počet zaměstnanců a **nebude je muset propouštět**, protože budou potřeba pro obsluhu strojů, ať již pojedou na větší nebo menší kapacitu. **Na pracovní místo tak budou větší nároky**, kde, již „*bude muset být specificky vzdělaný člověk ... ale není člověk, který by zvládl všechno, to je nemyslitelné*“ (Respondent Z1). Od svých vedoucích očekávají **větší informovanost** a zároveň **větší a častější spolupráci**

a komunikaci s výrobou při návrhu designu produktu, aby se zohledňovala pracnost produktu a „*at' se bere v úvahu i to, že tam na konci toho řetězce v té výrobě pracuje člověk*“ (Respondent Z6).

Očekává se, že cena **nových technologií** bude klesat a tím dojde k jejich **většímu použití**, včetně mobilních aplikací a strojů, které usnadní jejich práci. Od systémů se očekává, že se zjednoduší a budou uživatelsky přívětivé a po svém nasazení budou fungovat tak, aby práci zaměstnancům zjednodušily a nikoliv ztížily. Což platí pro použití jak v pracovním, tak i v osobním životě. Dále více **práce s daty**, díky kterým mohou zkoumat více vlastností produktu a mít přehled o dění ve firmě.

MANAGEMENT

Proměna práce a přístupu k ní

Otázku, kterou si klade management firem je, zda zaměstnanci mají nějaká očekávání od digitalizace, zda se jedná skutečně o jejich vlastní očekávání nebo jen naučené fráze. Management vidí jako jasnou prioritu zaměstnanců **více si vydělat**. Proto by mělo být pro zaměstnance motivací naučit se co nejvíce, aby co nejvíce uměli a tím pádem, když budou zvládat nové věci, které s sebou doba přináší, si mohou více vydělat. Podle managementu by dělníci chtěli mít stejný plat jako jejich protějšky v mateřské firmě v Německu. Nicméně si neuvědomují svou jasnou výhodu jejich levnější práce. I kvůli ní se např. v Siemens přesunula výroba z Německa do Česka. Dělníci to tak nevnímají, protože chodí do práce, aby si vydělali peníze. Na rozdíl od managementu, jsou přesvědčeni, že je nemůže potkat stejný osud jako kolegy z Německa.

Hlavní očekávání zaměstnanců ve výrobě od digitalizace spatřuje management firem v **ulehčení od fyzicky namáhavé práce** anebo její úplné odstranění. Toto očekávání zaměstnanců popsal jeden z manažerů jako *"něco v práci udělat, pomoci těm robotům vyrábět, trochu je ovládat a moc se u toho nenadřít. Toto je očekávání, které se neliší od těch dřívějších očekávání a bude to pořád stejné."* (Respondent M2) Očekávání zaměstnanců bude více segmentované podle toho, co člověk běžně od práce očekává, což je ovlivněno jeho osobností, vzděláním, inteligencí, příslušností ke skupině zaměstnanců

a místem, kde pracuje. Někdo chodí do práce, protože ho to baví, stále je tam něco nového, vzdělává se a stejně tak bere i digitalizaci, jako **příležitost něco se naučit, dělat něco zajímavého** nebo objevit něco nového. Jiný chodí do práce, aby měl peníze a přežil. Proto pro řadu zaměstnanců ve výrobě bude práce prostředkem obživy než seberealizace. Tato skupina zaměstnanců bude, podle managementu firem, očekávat, že **práce bude stále existovat, bude dobře placená a jednodušší, budou nadále ve firmě pracovat a nebudou digitalizací nahrazeni**. To jim bude stačit. Doba ukázala, že se tomu tak skutečně děje: i když se technologie nasadily, tak lidé zůstali stejní, maximálně se někam posunuli dál na kvalifikovanější činnost. A pokud nastanou nějaké změny, tak aby se hlavně nedotkly jich samotných.

Najdou se však i zaměstnanci, kteří od digitalizace očekávají **zjednodušení nástrojů, přehlednost procesů a informací**. Očekávají **redukcí rutinních činností**, aby se mohli věnovat **kreativní činnosti** a mohli pracovat na **zajímavých projektech**. Po dřívějších prvotních zkušenostech s implementací digitalizace ve firmách zaměstnanci již očekávají, že se nové technologie bezproblémově nasadí, budou spolehlivější a dokážou přinést slibované výhody jak pro stroje a zařízení, tak i pro zaměstnance.

Změna v očekávání zaměstnanců přijde, podle managementu, s větším podílem mileniálů, kteří s sebou přinášejí posuny v hodnotách. Pro mileniály již není zážitkem někam s firmou vycestovat, ale chtějí jiné věci a mají jiné požadavky, než měly generace předchozí (např. nechtějí pracovat přesčasy). Mladá generace mileniálů spatřuje v práci sebenaplnění, ztotožňuje se s ní a dívá se na to pohledem, že čas má jen jeden a chce pracovat někde, kde to dává smysl. „*Trendem je, že vedle super kanceláře s posilovnou a bazénem, hledají smysluplnost práce.*” (Respondent M3) To, že takový zaměstnanec přispívá k firemnímu posunu naplňuje i jeho samotného. Tento trend sebenaplnění a vědomí vlastního přínosu je vyšší u mladší generace, nicméně se objevuje i u zaměstnanců s dobrým vzděláním, zahraniční zkušeností a těmi, kteří měli možnost se podívat tzv. "out-of-box". V očekávání mileniálů je vnímán neustálý pohyb. „*Před 2-3 lety do bylo očekávání vysokého příjmu v krátké době: Teď se to již posunulo k tomu, že opravdu ty lidi chtějí třeba v krátké době zazářit, jde jim o prestiž. Věci, co byly považovány dříve za prestižní jsou jim dnes již jedno. Nějakou exkluzivitu informací rozbil internet. Je to*

strašně zajímavý ten budoucí vývoj a hodně do toho zasahuje jako to očekávání určité prosperity a vždycky všude platí to srovnávání: srovnávají se se starší generací, s nějakýma peer skupinama, spolužákama atd. Ale tím, že právě ta informační bariéra padla, tak prostě vidí, že se dá žít jinak.“ (Respondent M3) Ve vedení firem se vedou diskuze o tom, že mileniálové nechtějí pracovat. "Není to pravda, oni chtějí pracovat, ale potřebují tomu rozumět. Potřebují v zásadě mít soulad s firmou a nejsou zvědaví na to, aby jejich kariérní cesta trvala 15 až 20 let, než se dostanou na zajímavé místo. To prostě považují za ztrátu času” (Respondent M3).

Přístup mileniálů je hodně otevřený, což se ve výrobě může stát nevýhodou, neboť ve výrobě panují velmi striktní pravidla, aby zařízení pracovala. Přístup mileniálů odpovídá reakci jednoho z nich při nabídce určité pozice: *“Nedávejte mi pozici a dejte mi projekt. Budu sedět nevím kde, budu prostě doma s rodinou nebo někde jinde. Dejte mi jenom deadline a já vám ten projekt splním.”* (Respondent M8) Tento přístup však pro výrobu není úplně vhodný. Podle managementu Škoda Auto existují dva extrémní přístupy a oba dva jsou chybné. První extrém je říci mileniálovi, že tohle je práce a takhle ji má dělat. Druhý extrém, platný zejména pro výrobní firmu a výrobu, je přistoupit na to, že mileniál chce pracovat jen určitý počet hodin, chce pracovat odjinud než z pracoviště a zvládat u toho ještě další své aktivity. Proto je nutné s ohledem na spokojenost zaměstnanců brát vzájemný ohled na tyto přístupy, hledat vhodná propojení a nalézat kompromisy, které budou něco stát obě strany. Ve Škoda Auto se jedná o narůstající téma, neboť firma má výhodu silného „love brandu“, identifikace se značkou a slušného platového ohodnocení, což jsou často dostatečné motivátory zájmu mileniálů ve firmě pracovat.

Pocit jistoty

Management firem je přesvědčený, že jejich zaměstnanci si velmi dobře uvědomují, že firmy jsou velkými zaměstnavateli a v regionu by lepší práci a nadstandard neměli. Lidé z regionu ví, že pracovat v průmyslové společnosti je do určité míry záruka úspěchu. Lidé proto očekávají, že je to **zabezpečí**. To si samozřejmě nemyslí lidé z velkých měst. Podle dlouholetých pracovníků personálního oddělení Škoda Auto zaměstnanci dobře vnímají **stabilitu a bezpečí**, které je pro ně zlatým vejcem. Mají ve společnosti jistotu, kvůli které se vyplatí v ní pracovat. Není to nadstandardní přístup a nadstandardní mzda.

„Samozřejmě pokud by se ukázalo, že samotný ten průmysl je vratší, než se myslelo nebo poptávka nebo konkurence bude silnější, tak si myslím, že pro hodně lidí by to znamenalo ovlivnění této jistoty a přinutilo by je to přemýšlet jiným způsobem. Ale fakt je, že ta Škodovka může nabízet spoustu možností a ty lidi tomu mohou věřit, takže jim nabízí i tu víru.“ (Respondent M3)

Motivace a očekávání zaměstnanců jsou různá. Vnímají firmu jako jistotu práce. **Jistota práce v budoucnosti** je spojena s digitalizací. Digitalizace sice přináší zaměstnancům změny, ale zároveň podporuje jistotu jejich práce. V pracovním životě očekávají zaměstnanci od technologií to stejné, co dostávají i v osobním životě: že informace vidí hned, ví, kam se na ně podívat a dostanou tu nejlepší možnou alternativu toho, co se děje s výrobní linkou. Další očekávání v mimopracovním životě nejsou tak jednoznačná, protože většina lidí nechce nad tím uvažovat. *„Drží se většinově modelu, co měli třeba jejich rodiče nebo starší generace. Je lidskou přirozeností, že když lidé nechtějí jít do větších výzev, tak jsou spokojeni v té jistotě, kterou jim firma nabízí, a proto je v nich silná víra v to, že se firma o ně postará, což v nich posiluje i odborová organizace.“* (Respondent M3).

Flexibilita a pestrost

Nastupující mladá generace mileniálů, podle názoru managementu, očekává, že bude schopna **skloubit svůj volný čas s prací**, což přináší i takovou věc jako práci z domova a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Souvisí to s obměnou generací, na kterou se firma musí připravit, protože požadavky a nároky mileniálů budou jiné. Očekávání, které od mileniálů bude zaznívat víc a víc, je v určité volnosti pohybu po firmě než dosud, což se týká také open space prostorů nebo konferenčních místností. Aby byla možnost jít jinam než být pořád na jednom pracovním místě, do jiného týmu a pracovat tam na stejném projektu, při zachování toho, že se dodá, co se dodat má. I ostatní zaměstnanci by uvítali pružnou pracovní dobu nebo home office.

Jiné očekávání u mileniálů je v důrazu na osobní život, kde to bude ve firmě narážet a firmu tak čeká transformace. Je běžné a není špatné, že chtějí mít více kratších pracovních

zkušeností. „*Ta priorita kvality osobního života u těch mladších je inspirativní, protože je úplně jiná než u předchozích generací. Přál bych si, aby ti, co jim je dneska 25 let, se nedostali do situace, kdy se najednou rozhlédnou a děti už jdou do tanečních nebo maturují a nestačili si toho všimnout. Ale zároveň nás pak čeká nebo se učíme, jak s těmi mladými talenty pracovat.*“ (Respondent M5)

Zaměstnanci v Siemens očekávají, že budou provádět svou pracovní činnost celou kompletně a stráví na výrobku více času, než např. v automotive, protože nově příchozí zaměstnanci se vyjadřují, že *"ano, tady mě to baví, protože tady fakt něco dělám. Vidím ten můj celý produkt. Tam vidím jen tu část produktu, který vyrábím."* (Respondent M2)

5.2.1.4 Firemní očekávání od zaměstnanců

ZAMĚSTNANCI

Znalosti, přizpůsobivost a inovace

Zaměstnanci se domnívají, že firmy budou od nich očekávat **technické dovednosti a ovládnutí nových technologií**, neboť *"firmy už nebudou chtít po lidech mlátit kladivem, ale zadávat program"* (Respondent Z10). Firmy tak po nich budou chtít, aby se **neustále vzdělávali** a učili. Zrychlením výroby, díky implementovaným novým nebo vylepšeným systémům, budou firmy od zaměstnanců očekávat **vyšší výkonnost, vysokou kvalitu** výstupů a odbornost. Bude se očekávat určitá **multifunkčnost zaměstnanců**, aby uměli zastávat více pracovních pozic a mohli flexibilně pomoci i na jiném pracovišti. Pracovali by flexibilně podle potřeb firmy a přizpůsobovali se novým podmínkám.

Zaměstnanci by měli přicházet s **inovacemi**, podněty a nápady ke snižování nákladů. *„Zlepšovatelství program v podstatě už teď ušetřil hromadu peněz a v podstatě to vzniklo z hlav lidí, byť třeba obyčejných lidí.“* (Respondent Z11) Měli by tak obecně **dělat něco navíc**, než je po nich požadováno, a to jak ve prospěch firmy, tak i jich samotných.

Podle některých zaměstnanců bude od nich firma očekávat v budoucnu **to stejné jako chce dnes** a nebude po nich chtít nic nového. „*Ty nároky budou stejné. Jen se změní struktura těch požadavků.*“ (Respondent Z10) U nových zaměstnanců firma očekává rovněž potenciál se učit a být otevřený novým věcem, aby si je mohla vychovat a naučit.

MANAGEMENT

Výkon, inovace a komunikace

Očekávání firem od zaměstnanců **nebude**, podle managementu, **významně jiné** od současného očekávání, kterým je zachování nebo **zvýšení výkonu**, za který jsou zaměstnanci placeni, aby se zvyšovala produktivita práce. Mohou se pouze změnit podmínky za jakých se výkon provede. „*Je to oboustranný smluvní vztah: platím někoho za to, že mi udělá nějaký výkon, a tak jak dnes očekávám nějaký výkon od těch lidí, tak stejný výkon budu očekávat i za 15 let.*“ (Respondent M2) Firmy budou od každého zaměstnance očekávat **zvýšení rychlosti** v doručení výsledků práce a její odevzdání v určité **kvalitě**. Aby zaměstnanci mohli práci odvádět kvalitně, potřebují sociální a pracovní zázemí, musí mít **vědomosti, znalosti a schopnosti**.

Díky otevřenosti své mysli a svým nápadům jak věci dělat jinak, by se zaměstnanci měli **stát součástí celkové změny** a kontinuálního zlepšování. Do zlepšování efektivnosti a výkonnosti firmy podáváním **zlepšovacích návrhů** a prozměnovým myšlením by se mělo zapojit větší množství zaměstnanců než dosud. Zaměstnanci musí opustit svůj zajatý pracovní rytmus, **přemýšlet jinak** a měli by aktivně přicházet „*s vlastními nápady a podněty k nasazování digitalizačních projektů, protože ti lidé jsou u těch zařízení, vědí, co se děje. A pokud to bude přicházet od těch zaměstnanců, operátorů, údržbářů, tak to má daleko větší šanci na úspěch, úplně jinou návratnost při nasazování digitalizace a vyšší spokojenost při využívání technologií.*“ (Respondent M8) Na druhou stranu je pro dělníky složité a komplikované podávat zlepšovací návrhy, neboť se již těžko nacházejí.

Velmi důležitým očekáváním od zaměstnanců je **schopnost komunikovat**, a to i v cizím jazyce – angličtině. Čím dál méně odborníků se nachází v daných oblastech a lokalitách. Je potřeba je hledat po celém světě a umět s nimi komunikovat. Vedle komunikace se

očekává schopnost **empatie**: umět pochopit druhého, vcítit se do jeho role, pomoci mu a umět si také o pomoc říci. Podle managementu firem je nutné bourat bariéry mezi odděleními a otevírat dialog mezi lidmi, kteří spolu standardně nekomunikují. Neboť lidé musí spolupracovat a vypomáhat si, protože každý umí něco jiného. *"Každý musí chápat, že jeho díl práce je součástí celého procesu."* (Respondent M6)

Inženýrsky-kvalifikovaný dělník

Firmy od svých zaměstnanců očekávají pozitivní přístup k **celoživotnímu vzdělávání**, že se budou dále sami vzdělávat, nebudou stagnovat a nebudou si myslet, že to, co získali ve škole, jim vystačí na celý život. Musí se naučit **ovládat nová zařízení** a nástroje. *„I kdyby za 5-10 let pracovali na stejném útvaru nebo výrobní lince, tak ta práce bude vypadat jinak.“* (Respondent M5) Proto je hlavní **flexibilita, vůle se učit a posouvat sebe sama**. Očekává se od nich digitální dovednost, technická gramotnost, **pozitivní přístup k digitalizaci** a jejímu využívání, odvahu mluvit o chybách, spolupráce mezi útvary a akceptace agilního přístupu k práci. Firma, s ohledem na to, že zaměstnancům dává perspektivu práce a uplatnění ve společnosti a oni sami si budou rozšiřovat své kompetence, tak bude očekávat jejich zvyšující se **loajalitu**, a že budou nadále ve firmě pracovat. Zaměstnanec bude muset být na pracovišti úplně **samostatný, proaktivní** a umět si poradit s běžnými problémy se stroji sám, což bude vyžadovat specifickou kvalifikaci. Z pohledu úrovně vzdělání už půjde o tzv. **inženýrsky-kvalifikovaného dělníka**. To očekávají firmy rovněž od svých budoucích zaměstnanců, že již nebudou muset tolik investovat do zvyšování jejich úrovně vzdělávání, protože přijdou ze škol dostatečně připraveni: vzdělanější a odbornější.

Změna myšlení

Firmy očekávají od zaměstnanců otevřené smýšlení a **změnu myšlení (mindset)**: *"digitalizace – ano a pomůže mi"*. (Respondent M8) Zaměstnanci by měli pochopit význam firemních aktivit. **Neměli by se bránit změnám** a mělo by jim být otevření, aby se nedostávali do vnitřního stresu, neochoty něco změnit nebo demotivujícího postoje *"proč bych to dělal, když se to zase změní"*. (Respondent M6) Dynamickou změnu musí

chápat jako přirozenou změnu, naučit se s ní žít a mít tak klidnější osobní život ve chvíli, kdy to přestanou brát osobně.

Firmy by měly od svých zaměstnanců, podle managementu, očekávat to, co zatím neočekávají: **nový přístup, podnikatelské myšlení, práci v sociálních skupinách**, spojené intrapreneuership programy, zájem o to, co chce zákazník apod. „*To je velká změna paradigmatu oproti současnému, který je velmi limitovaný přes popisy pozic a kariérní cesty a je pořád preferován i z mateřské firmy, což velmi zamyká potenciál zaměstnanců. V roce 2030 už takovýto přístup nebude možný, protože firma bude konkurovat jiným konkurentům než dnes a očekávání zákazníků budou zase jiná, takže i zaměstnanci by se měli chovat jinak. Zatím žádné debaty o tom, co by budoucí zaměstnanec měl umět, neproběhly. Je to stále ve starém paradigmatu: loajalita a zájem o finance.*“ (Respondent M3)

Vedení firem vidí pozitiva digitalizace někde jinde než zaměstnanci. Je otázkou, zda je reálné sloučit představy zaměstnance s představami zaměstnavatele a s představami trhu, protože zaměstnavatel má ještě svou sociální odpovědnost udržet firmu v regionu. Souběžně s tlaky na snižování ceny a nákladů řeší, jak uspokojit zákazníka a zároveň zaměstnance. Škoda Auto je jediná automobilová značka s vlastním sídlem a vývojem v ČR. Cílem všech lidí ve Škoda Auto, a to jak těch, co auta vyvíjí, tak i těch co je vyrábí, je, aby hodnota firmy byla za 10 až 15 let v kondici a zároveň, aby značka na trhu elektroaut byla vnímána pozitivně a zákazníci chtěli jezdit i elektroauty od Škoda Auto. Jakmile toho firma dosáhne, tak bude na trhu práce schopna poskytnout a nabídnout adekvátní pracovní pozice potenciálním zaměstnancům. *"Zároveň v porovnání i s ostatními značkami si uvědomujeme, my interně, že jsme nějakým způsobem tak zvláště houževnatí. Ono se tomu říká zelená krev anebo se tam objevuje ten český princip jako "zlaté české ručičky", schopnost zvládat buďto vícero úkonů v jedné osobě anebo poradit si kreativně anebo nalézt jednoduché řešení. To je trošku až japonský způsob uvažování, takový čistý lean. Jak říkám, ta značka bude cenná a bude vyrábět zajímavé produkty, zajímavé pro zákazníky. Myslím si, že bude schopna nabídnout zajímavou práci svým zaměstnancům napříč všemi oblastmi: technický vývoj, výroba, HR a dále. To by měl být náš cíl. Nějaká společenská odpovědnost."* (Respondent M4)

5.2.2 Výsledky z dotazníkového šetření

Smyslem dotazníkového šetření bylo zjistit aktuální váhu a budoucí váhu témat sociálního pilíře interního CSR pod vlivem digitalizace průmyslu. Z výstupů dotazníkového šetření bylo možné zjistit níže uvedené výsledky založené na matematických výpočtech a deskriptivní statistice, kdy všechny zjišťované váhy mohly nabývat pouze hodnot v intervalu od 1 do 4. Výsledky firem jsou v této kapitole uvedeny jako Firma A pro Siemens a Firma B pro Škoda Auto anebo Firma A+B pro celou firemní skupinu, kterou celou tvořili muži. Uvedenou expertní skupinu akademiků tvořily pouze ženy, což znamená, že z celkového počtu 12 respondentů dotazníkového šetření tvořily $\frac{1}{3}$ právě ženy. Proto lze odvozovat, že to, co platí pro expertní skupinu, zároveň může platit i obecně pro ženy.

Objektivní váhy oblastí sociálního pilíře interního CSR podle skupin respondentů (viz tabulka 5-1)

Ze srovnání objektivních vah oblastí sociálního pilíře interního CSR podle expertní skupiny a firemní skupiny vyplývá, že ve všech počítaných hodnotách vah (aktuálních a budoucích) a ve všech oblastech sociálního pilíře interního CSR, jsou hodnoty pro expertní skupinu vždy nižší než pro firemní skupinu. Pro expertní skupinu jsou v intervalu od 2,45 do 3,69 a pro firemní skupinu v intervalu od 3,05 do 3,81.

Minimální objektivní váha oblasti podle expertní skupiny je pro aktuální období 2,45 v oblasti Vedení organizace a pro budoucí váhu 3,21 v oblasti Zaměstnanci a pracovní vztahy. Analogicky je maximálních hodnot objektivních vah dosahováno v hodnocení firemní skupiny, kde pro aktuální období je hodnota 3,81 v oblasti Lidská práva a pro budoucí období 3,78 rovněž v oblasti Lidská práva. Je zde zajímavé, že tato budoucí váha je maximální ze všech oblastí, i když v dané oblasti Lidských práv je nižší než aktuální váha. Dochází tedy, podle hodnocení firem, k poklesu váhy celé oblasti Lidských práv, který lze přisuzovat nejen vlivu digitalizace, ale také vlivu rozvoje a posunu základních hodnot v celé společnosti, který se odráží jak v zákonných požadavcích, tak také ve firemních závazných dokumentech.

Tabulka 5-1: Objektivní váhy oblastí sociálního pilíře interního CSR podle skupin respondentů

OBLAST	LIDSKÁ PRÁVA		VEDENÍ ORGANIZACE		ZAMĚSTNANCI A PRACOVNÍ VZTAHY		CELKEM CSR	
	aktuální	budoucí	aktuální	budoucí	aktuální	budoucí	aktuální	budoucí
EXPERTI	3,06	3,69	2,45	3,45	2,55	3,21	2,54	3,34
FIRMA A	3,75	3,69	3,17	3,32	2,89	3,16	3,07	3,26
FIRMA B	3,88	3,88	3,32	3,60	3,21	3,52	3,30	3,58
FIRMA A+B	3,81	3,78	3,24	3,46	3,05	3,34	3,19	3,42
CELKOVĚ	3,56	3,75	2,98	3,46	2,88	3,29	2,98	3,40

Rozdíl v hodnocení jednotlivých vah oblastí sociálního pilíře interního CSR mezi skupinami (viz tabulka 5-2)

Z porovnání vypočteného rozdílu v hodnocení objektivních vah oblastí sociálního pilíře interního CSR mezi jednotlivými skupinami respondentů vyplývá, že expertní skupina, alias ženy, hodnotila aktuální váhu témat průměrně o 20,2 % níže než firemní skupina, alias muži, a budoucí váhu průměrně o 2,44 % výše. V žádné oblasti sociálního pilíře interního CSR nebylo hodnocení expertů stejné nebo vyšší než hodnocení firem. Dominantní rozdíl je v určování aktuálních vah oblastí, potažmo témat, kdy firmy aktuální váhu hodnotí o celou ¼ více (+25,31 %) než experti, kdežto u budoucí váhy je rozdíl pouhých 2,44 %, tedy 10x menší. Z malého rozdílu u budoucí váhy mezi expertní a firemní skupinou (2,44 %) lze odvozovat, že obě dvě hodnotící skupiny se ve velké míře shodují na váze témat sociálního pilíře interního CSR v budoucnosti, ale rozcházejí se významně při jejich hodnocení v současnosti. Největšího rozdílu v hodnocení mezi expertní a firemní skupinou je v aktuální objektivní váze oblasti Vedení organizace, která je o 24,4 % nižší u expertní skupiny. Nejmenšího rozdílu (-0,17 %) je ve stejné oblasti u budoucí váhy.

Srovnání hodnocení mezi jednotlivými firmami (Firma B vs. Firma A) z firemní skupiny ukázalo, že jejich rozdílnost hodnocení se pohybuje v nižším intervalu od 3,33 % do 11,3 %, což je oproti srovnání firemní skupiny s expertní skupinou řádově nižší hodnota.

Rovněž ve srovnání hodnocení Firmy A a Firmy B vychází jednoznačná rozdílnost ve všech objektivních vahách všech tří oblastí. Firma A hodnotí váhy oblastí vždy níže než Firma B, celkově v aktuální váze o -7,14 % a v budoucí váze o -8,71 %. Oba dva tyto rozdíly jsou ve srovnání s rozdíly mezi expertní a firemní skupinou malé a ve srovnání rozdílů aktuální a budoucí váhy nevýznamné, což znamená, že Firma A přistupuje ke svému hodnocení, ať již pro aktuální nebo budoucí období, téměř konstantně, rovnoměrně, v porovnání s Firmou B.

Nejvyšší rozdíly ve srovnání Firmy B vs. Firmy A byly vždy u budoucí váhy, a to ve všech oblastech sociálního pilíře CSR ve prospěch Firmy B v intervalu kladných hodnot od 5,08 % do 11,3 %. Firma B tak přisuzuje větší vliv na všechny oblasti sociálního pilíře CSR než Firma A. Nejvíce se Firma B rozchází s Firmou A v hodnocení oblasti Zaměstnanci a pracovní vztahy, ve které se dosáhlo nejvyšších hodnot rozdílu, a to jak u aktuální (10,8 %), tak také u budoucí váhy (11,3 %). Nejmenší rozdíl je v oblasti Lidských práv u aktuální váhy (3,33 %) a největší rozdíl je v oblasti Zaměstnanci a pracovní vztahy u budoucí váhy (10,8 %).

Témata s minimální a maximální vahou podle skupin (viz tabulka 5-3)

Největší váhu v současnosti ze všech hodnocených témat sociálního pilíře interního CSR zaujímají celkově dvě témata s vahou 3,67, a to téma č. 31 *Bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti* a č. 52 *Ochrana osobních údajů*. Největší váhu v budoucnosti ze všech hodnocených témat dosáhlo s vahou 4,0 téma č. 41 *Podpora vzniku a zavádění inovací*, které má zároveň absolutně nejvyšší váhu ze všech zkoumaných témat. Plné hodnocení 4,0 pro budoucí váhu mu přiřadily všechny skupiny respondentů, a to i jednotlivé firmy (Firma A a Firma B). I přes toto nejvyšší hodnocení nepatří téma mezi TOP 10 témat s největším vlivem digitalizace, ale v celkovém pořadí těchto témat je až na 29. místě z 53 hodnocených.

Tabulka 5-2: Rozdíl v hodnocení jednotlivých vah oblastí sociálního pilíře interního CSR mezi skupinami (v %)

OBLAST	LIDSKÁ PRÁVA		VEDENÍ ORGANIZACE		ZAMĚSTNANCI A PRACOVNÍ VZTAHY		CELKEM CSR	
	aktuální	budoucí	aktuální	budoucí	aktuální	budoucí	aktuální	budoucí
VÁHA								
EXPERTI VS. FIRMY	-19,67	2,54	-24,40	0,17	-16,84	4,18	-20,20	2,44
FIRMY VS EXPERTI	24,49	2,54	32,28	0,17	20,25	4,18	25,31	2,44
FIRMA A VS FIRMA B	-3,23	-4,84	-4,66	-7,62	-9,75	-10,15	-7,14	-8,71
FIRMA B VS. FRIMA A	3,33	5,08	4,89	8,24	10,80	11,30	7,69	9,54
EXPERTI VS. CSR	-14,04	-1,67	-17,71	-0,11	-11,89	-2,71	-14,58	-1,69
FIRMY VS CSR	7,02	0,83	8,85	0,06	5,95	1,36	7,03	0,72

Na druhém konci hodnoceného spektra je téma č. 14 *Firemní školky a družiny* s celkově nejnižší aktuální váhou 2,0, což je rovněž absolutně nejnižší hodnota váhy celkově, a téma č. 20 *Rekreace* s nejnižší budoucí váhou 2,42.

Rozdílná hodnocení vah u jednotlivých témat mezi skupinami respondentů byla pro aktuální období zaznamenána např. u tématu č. 26 *Finanční odměňování zaměstnanců*, kdy u expertů bylo nejvýše hodnocené aktuální váhou (3,50) na 1. místě, ale u firem, i když si získalo stejnou hodnotu váhy, skončilo ve výsledku firem až na 14.-15. místě.

Jednotlivé firmy ze skupiny firemních respondentů se jednoznačně shodly na nejnižší aktuální i budoucí váze tématu č. 14 *Firemní školky a družiny*. Umístění tématu mezi TOP

10 nejvíce ovlivněnými tématy digitalizací však pomohl téměř dvojnásobný nárůst mezi rozdílem firemní a expertní skupiny.

Tabulka 5-3: Témata s minimální a maximální vahou podle skupin

OBDOBÍ	AKTUÁLNÍ TÉMATA		BUDOUCÍ TÉMATA	
SKUPINA	MIN	MAX	MIN	MAX
EXPERTI	3, 37, 46	26	20	7, 8, 41, 49, 50
FIRM A	14, 33	31, 41, 52, 53	14	31, 32, 41, 52, 53
FIRMA B	14	17, 31, 32, 46, 51, 52, 53	14	2, 5, 17, 31, 32, 41, 46, 51, 52, 53
FIRMY	14	31, 52, 53	14	31, 32, 41, 52, 53
CELKEM	14	31, 52	20	41

Čísla uvedená v tabulce odpovídají očíslování témat CSR v popisu témat viz příloha 6.

Témata s minimálním a maximálním nárůstem váhy podle skupin respondentů – vliv digitalizace (viz tabulka 5-4 a tabulka 5-6)

Ze srovnání změn vah jednotlivých témat z tabulky 5-4 a přehledu témat nejvíce a nejméně ovlivněných digitalizací v tabulce 5-6 lze pozorovat, že téma s maximální změnou váhy je celkově téma č. 3 *Řízení pracovních činností pomocí gest, hlasu a augmented reality* s nárůstem 46,43 %. V rámci firemní skupiny, a to jak ve Firmě A tak Firmě B, mělo toto téma také největší nárůst budoucí váhy vůči váze aktuální. V expertní skupině patří největší nárůst (+100 %) tématu č. 46 *Kultura transparentnosti*, které se však překvapivě nevyskytuje mezi TOP 10 tématy s největším vlivem digitalizace, ale patří mu až 18. místo. Tento nárůst je rovněž absolutně největším nárůstem napříč skupinami respondentů.

Největší pokles celkově (-2,33 %) získalo téma č. 51 *Existence odborů, kolektivní vyjednávání a sociální dialog*. V rámci skupin respondentů bylo s největším poklesem hodnoceno rovněž ve firemní skupině (-3,23 %). U expertní skupiny toto téma získalo neutrální hodnocení (0 %). Největší pokles váhy vlivem digitalizace (-7,69 %), což je zároveň absolutně největší pokles ve všech skupinách respondentů, přisoudila expertní

skupina tématu č. 34 *Závodní stravování*, které však překvapivě ve firemní skupině rostlo o 3,7 %.

Zajímavý pohled se ukázal také na témata jejichž váhy nerostly a zůstala v hodnocení vždy stejná. V celkovém pohledu se jedná pouze o dvě témata, č. 26 *Finanční odměňování zaměstnanců* a č. 34 *Závodní stravování*. U firemní skupiny tvoří tzv. neutrální téma (s rozdílem 0 %) celkem 11 témat (výčet viz tabulka 5-4), což je 1/5 ze všech témat (20,8 %). V expertní skupině jsou celkem 4 témata, u kterých, až na jedno, a to č. 26 *Finanční odměňování zaměstnanců*, se jedná o rozdílná témata.

Tabulka 5-4: Témata s minimálním a maximálním nárůstem váhy podle skupin respondentů – vliv digitalizace

ZMĚNA TÉMAT			
SKUPINA	MIN	MAX	NEUTRÁLNÍ (0 %)
EXPERTI	34 (-7,69 %)	46 (+100 %)	19, 20, 26, 51
FIRM A	51 (-6,67 %)	3, 12 (+30,00 %)	6, 13, 15, 21, 22, 24, 25, 28, 30, 31, 34, 37, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 49, 50, 52, 53
FIRMA B	33 (-6,67 %)	3, 4, 7 (+36,36 %)	10, 11, 17, 19, 20, 21, 23, 26, 29, 31, 32, 35, 43, 44, 45, 46, 49, 50, 51, 52, 53
FIRMY	51 (-3,23 %)	3 (+33,33 %)	21, 26, 31, 43, 44, 45, 46, 49, 50, 52, 53
CELKEM	51 (-2,33 %)	3 (+46,43 %)	26, 34

Čísla uvedená v tabulce odpovídají očíslování témat CSR v popisu témat viz příloha 6.

Rozdíl v hodnocení objektivních vah oblastí aktuálního a budoucího období podle skupin respondentů – vliv digitalizace (viz tabulka 5-5)

Rozdíl v hodnocení objektivních vah oblastí sociálního pilíře interního CSR srovnává poměr budoucí váhy vůči aktuální váze oblastí v rámci respondentské skupiny. Nejvyššího rozdílu v intervalu od +20,41 % až po dvojnásobek rozdílu +40,78 %

vykazuje ve všech oblastech hodnocení expertní skupiny, který je způsobený nižším hodnocením aktuální váhy než u firemní skupiny.

Expertní skupina přisuzuje největší vliv digitalizace oblasti Vedení organizace (+40,78 %). Konkrétně největší posun vlivem digitalizace byl přiřazen v této oblasti tématu č. 46 *Kultura transparentnosti* (+100 %), následované tématem č. 37 *Kultura chybovosti* (+85,71 %). Ostatní témata mají již značný odstup od těchto dvou (+66,67 % a níže). Druhá oblast s největším vlivem digitalizace je oblast Zaměstnanci a pracovní vztahy s nárůstem 26,41 %, kde nejvyšší vliv byl zaznamenán u tématu č. 3 *Řízení pracovních činností pomocí gest, hlasu a augmented reality* s nárůstem o 85,71 %. Tyto tři uvedená témata se řadí mezi tři témata s největším vlivem digitalizace ze všech hodnocených témat. Expertní skupina, na rozdíl od firemní skupiny, přisuzuje také značný vliv digitalizace na oblast Lidských práv (+20,41 %), která u firemní skupiny s celkovým nepatrným poklesem (-0,82 %) je téměř bez změny vlivu digitalizace.

Na rozdíl od expertní skupiny hodnotí firemní skupina jako nejvíce ovlivněnou oblast digitalizací oblast Zaměstnanci a pracovní vztahy (+9,52 %), následovanou oblastí Vedení organizace (+6,61 %). Překvapivě byla oblast Lidských práv označena firemní skupinou jako oblast, která vlivem digitalizace pozbyde na svém významu, i když jen nepatrně (-0,82 %). V rámci firemní skupiny je oblast Lidských práv pro Firmu B odolná vlivu digitalizace (0,0 %) a pro Firmu A je pod negativním vlivem digitalizace (-1,67 %). To odpovídá charakteru dané oblasti Lidská práva, kde obsah jejich témat je ve velké míře již regulován zákonnými, odvětvovými anebo společenskými požadavky, které jsou již nyní poměrně značné a rozsáhlé, a lze tak odvozovat, že firmy neočekávají významný inkrementální nárůst požadavků v budoucnu vlivem digitalizace, které by témata v této oblasti proměnily. Přesto si váha oblasti svou původní vysokou aktuální váhu do budoucna ještě o něco navýší a upevní si na nejvyšší absolutní hodnotě oblasti (3,75).

Témata pod největším vlivem digitalizace podle hodnocení firem jsou v oblasti Zaměstnanci a pracovní vztahy téma č. 3 *Řízení pracovních činností pomocí gest, hlasu a augmented reality* (+33,33 %), významněji následováno tématem č. 16 *Flexibilní formy práce a jejich kombinace* (+28,57 %) a tématem č. 2 *Strojová asistence – coboti* (+26,09 %). V oblasti Vedení organizace patří mezi významná témata č. 12 *Age management*

(+28,57 %), č. 4 *Podpora zájmu žen o techniku a technické obory* (+23,81 %) a č. 1 *Digitální transformace HR procesů* (+20,0 %). Zajímavé zjištění v oblasti Vedení organizace je hodnocení firem, že z celkového počtu 21 témat, je 6 témat bez vlivu digitalizace, která činí 28,5 % z celkového počtu témat v této oblasti.

Z rozdílu aktuálních a budoucích objektivních vah oblastí za celý výzkum je nejvíce ovlivněna digitalizací oblast Vedení organizace (+15,98 %) velmi těsně následována oblastí Zaměstnanci a pracovní vztahy (+14,48 %). Oblast Lidská práva s rozdílem +5,26 % je tak digitalizací ovlivněna minimálně, kde ve vzájemném rozporu přisuzují firmy této oblasti malý pokles (-0,82 %) pod vlivem digitalizace, a naopak experti v porovnání s tímto poklesem významný vliv digitalizace na proměnu této oblasti (+20,41 %). Nicméně, tento významný nárůst v oblasti Lidských práv je stále jen poloviční hodnotou oproti hodnotě +40,78 % přiřazené expertní skupinou oblasti Vedení organizace. Největší vliv digitalizace byl za celý výzkum určen tématu č. 3 *Řízení pracovních činností pomocí gest, hlasu a augmented reality* (+46,43 %), následováno s odstupem tématem č. 2 *Strojová asistence – coboti* (+37,5 %) a č. 47 *Mobilní práce* (+32,26 %), všechny z oblasti Zaměstnanci a pracovní vztahy.

Tabulka 5-5: Rozdíl v hodnocení objektivních vah oblastí aktuálního a budoucího období podle skupin respondentů – vliv digitalizace

OBLAST	LIDSKÁ PRÁVA	VEDENÍ ORGANIZACE	ZAMĚSTNANCI A PRACOVNÍ VZTAHY	CELKEM CSR
EXPERTI	+20,41 %	+40,78 %	+26,41 %	+31,35 %
FIRMA A	-1,67 %	+4,89 %	+9,26 %	+6,46 %
FIRMA B	0,00 %	+8,24 %	+9,75 %	+8,29 %
FIRMA A+B	-0,82 %	+6,61 %	+9,52 %	+7,39 %
CELKOVĚ	+5,26 %	+15,98 %	+14,48 %	+14,12 %

Témata s největším a nejmenším vlivem digitalizace (viz tabulka 5-6)

Výčet a popis TOP 10 témat CSR s největším vlivem digitalizace:

- č. 3 *Řízení pracovních činností pomocí gest, hlasu a augmented reality* nejmenší aktuální váha 1,75 (minimální) u celé expertní skupiny; shodná budoucí váha u expertní skupiny a Firma A (3,25)
- č. 2 *Strojová asistence – coboti* největší budoucí váha 4,00 u Firmy B
- č. 4 *Podpora zájmu žen o techniku a technické obory* největší budoucí váha 4,0 u Firmy B; shodná budoucí váha 2,75 u Firmy A a aktuální váha u Firmy B a u Celkem
- č. 14 *Firemní školky a družiny* nejmenší aktuální váha 1,75 (minimální) u celé firemní skupiny, celé Firmy A a celé Firmy B; nejmenší aktuální váha 2,0 (minimální) u Celkem, která se shoduje s budoucí váhou u Firmy A
- č. 7 *Odborná příprava na základní a pokročilá IT témata a IT kompetence* největší budoucí váha u expertní skupiny 4,00 (maximální); stejná budoucí váha 3,75 u Firmy A, Firmy B a celé firemní skupiny; stejná aktuální váha 2,75 u expertní skupiny a Firmy B
- č. 30 *Podmínky pro zaměstnávání znevýhodněných skupin a sociálně slabých skupin* stejné aktuální a budoucí váhy 2,25 u Firmy A a stejná aktuální váha 2,25 u expertní skupiny a Firmy A
- č. 16 *Flexibilní formy práce a jejich kombinace* stejné hodnocení aktuální a budoucí váhy od expertní skupiny stejně jako od Firmy A (3,00/3,75); stejná aktuální váha 3,00 u expertní skupiny a Firmy A a budoucí váhy u Firmy B

Výčet a popis TOP 10 témat CSR s nejmenším vlivem digitalizace:

- č. 51 *Existence odborů, kolektivní vyjednávání a sociální dialog* největší aktuální i budoucí váha 4,0 (maximální) u Firmy B, beze změny u expertní skupiny (3,00), pokles ve Firmě A
- č. 34 *Závodní stravování* stejná aktuální váha 3,25 u expertní skupiny a Firmy A; stejná aktuální a budoucí váha 3,33 u Celkem

- č. 26 *Finanční odměňování zaměstnanců* stejné hodnocení aktuálních a budoucích vah 3,50 u expertní skupiny, firemní skupiny a Celkem; rovněž stejné hodnoty aktuální a budoucí váhy 3,75 u Firmy A a 3,25 u Firmy B
- č. 20 *Rekreace* stejná aktuální a budoucí váha 2,25 u expertní skupiny a 2,75 u Firmy B; stejná budoucí váha 2,25 u expertní skupiny a Firmy A
- č. 31 *Bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti* stejná aktuální a budoucí váha 4,00 u Firmy A – zároveň nejvyšší maximální váha a shodná jak u Firmy A, tak Firmy B a logicky u celé firemní skupiny
- č. 43 *Mechanismus zpětné vazby a stížností* stejné aktuální a budoucí váhy 3,25 u Firmy A a 3,75 u Firmy B, logicky shodná aktuální a budoucí váha 3,63 i u firemní skupiny
- č. 24 *Dny dovolené navíc* stejné aktuální a budoucí váhy 3,50 u Firmy A; shodná budoucí váha 3,50 u Firmy A a Firmy B
- č. 23 *Penzijní a životní pojištění* stejné aktuální a budoucí váhy 3,50 u Firmy B a shodná budoucí váha 3,50 u Firmy A a Firmy B (shodné s tématem č. 24)
- č. 11 *Integrační proces pro zaměstnance – onboarding* stejné aktuální a budoucí váhy 3,25 u Firmy B a shodná budoucí váha 3,25 u expertní skupiny a Firmy B; stejná aktuální váha 3,25 ve firemní skupině s budoucí váhou u expertní skupiny
- č. 13 *Plány osobního a kariérního rozvoje* stejné aktuální a budoucí váhy 3,50 u Firma A; shodná budoucí váha 3,25 u expertní skupiny a Firmy B s aktuální váhou u firemní skupiny

Přehlednější grafické uspořádání TOP témat podávají obrázek 6-3 a obrázek 6-4. Na TOP témata s největším a nejmenším vlivem digitalizace se lze dívat také z pohledu skupin respondentů (viz tabulka 5-7 a tabulka 5-8).

Tabulka 5-6: TOP 10 témat s největším a nejmenším vlivem digitalizace

Č.	Č. NEJVĚTŠÍ VLIV DIGITALIZACE		Č. NEJMENŠÍ VLIV DIGITALIZACE	
1	3	řízení pracovních činností pomocí gest, hlasu a augmented reality	51	existence odborů, kolektivní vyjednávání a sociální dialog
2	2	strojová asistence – coboti	26	finanční odměňování zaměstnanců
3	47	mobilní práce	34	závodní stravování
4	12	age management	20	rekreace
5	48	pre-boarding program	31	bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti
6	14	firemní školky a družiny	43	mechanismus zpětné vazby a stížností
7	7	odborná příprava na základní a pokročilá IT témata a IT kompetence	11	integrační proces pro zaměstnance – onboarding
8	30	podmínky pro zaměstnávání znevýhodněných skupin a sociálně slabých skupin	13	plány osobního a kariérního rozvoje
9	16	flexibilní formy práce a jejich kombinace	23	penzijní a životní pojištění
10	1	digitální transformace HR procesů	24	dny dovolené navíc

Tabulka 5-7: TOP 10 témat s největším vlivem digitalizace podle skupin respondentů

P.	Č.	EXPERTNÍ SKUPINA	Č.	FIREMNÍ SKUPINA	Č.	CELKOVĚ
1	46	kultura transparentnosti	3	řízení pracovních činností pomocí gest, hlasu a augmented reality	3	řízení pracovních činností pomocí gest, hlasu a augmented reality
2	3	řízení pracovních činností pomocí gest, hlasu a augmented reality	12	age management	2	strojová asistence – coboti
3	37	kultura chybovosti	16	flexibilní formy práce a jejich kombinace	47	mobilní práce
4	2	strojová asistence – coboti	2	strojová asistence – coboti	12	age management
5	30	podmínky pro zaměstnávání znevýhodněných skupin a sociálně slabých skupin	4	podpora zájmu žen o techniku a technické obory	48	pre-boarding program
6	39	diversita	14	firemní školky a družiny	14	firemní školky a družiny
7	47	mobilní práce	1	digitální transformace HR procesů	7	odborná příprava na základní a pokročilá IT témata a IT kompetence
8	36	kultura participace a demokratizace	7	odborná příprava na základní a pokročilá IT témata a IT kompetence	30	podmínky pro zaměstnávání znevýhodněných skupin a sociálně slabých skupin
9	38	autonomie zaměstnance a jeho vlastní zodpovědnost	47	mobilní práce	16	flexibilní formy práce a jejich kombinace
10	48	pre-boarding program	48	pre-boarding program	1	digitální transformace HR procesů

Tabulka 5-8: TOP 12 témat s nejmenším vlivem digitalizace podle skupin respondentů

P.	Č. EXPERTNÍ SKUPINA	Č. FIREMNÍ SKUPINA	Č. CELKOVĚ
1	34 závodní stravování	51 existence odborů, kolektivní vyjednávání a sociální dialog	51 existence odborů, kolektivní vyjednávání a sociální dialog
2	19 rehabilitační pobyty a programy	21 individuální finanční podpora a půjčky pro zaměstnance	26 finanční odměňování zaměstnanců
3	20 rekreace	26 finanční odměňování zaměstnanců	34 závodní stravování
4	26 finanční odměňování zaměstnanců	31 bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti	20 rekreace
5	51 existence odborů, kolektivní vyjednávání a sociální dialog	43 mechanismus zpětné vazby a stížností	31 bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti
6	5 duální vzdělávací a tréninkový model	44 nastavení mindsetu – práce s předsudky	43 mechanismus zpětné vazby a stížností
7	11 integrační proces pro zaměstnance – onboarding	45 komunikační plán executive managementu se zaměstnanci	11 integrační proces pro zaměstnance – onboarding
8	13 plány osobního a kariérního rozvoje	46 kultura transparentnosti	13 plány osobního a kariérního rozvoje
9	23 penzijní a životní pojištění	49 odmítání nucené, povinné a dětské práce	23 penzijní a životní pojištění
10	24 dny dovolené navíc	50 rovné příležitosti	24 dny dovolené navíc
11	10 pracovní zkušenosti z cizích zemí nebo jiných závodů	52 ochrana osobních dat zaměstnanců	19 rehabilitační pobyty a programy
12	42 společenské a kulturní akce pro zaměstnance	53 protikorupční chování a whistleblowing	42 společenské a kulturní akce pro zaměstnance

Na konci dotazníku respondenti odpovídali na sadu otázek k ověření toho, zda existují ještě nějaká další témata sociálního pilíře interního CSR, která v dotazníku zahrnuta nebyla. Respondenti z firemní skupiny si nebyli vědomi jiných témat, ať již ve vlastní firmě nebo v jiných obdobných firmách. Výjimečně uváděli témata, která však svým charakterem nepatřila do zkoumané oblasti sociálního pilíře interního CSR, nýbrž do externího CSR (např. podpora okolí firmy, podpora regionu, dopravní bezpečnost). Souvisí to s tím, že chápání a prezentace CSR ve firmách je zaměřena výhradně na externí působení firem, což je ve firmách považováno za hlavní a jedinou náplň CSR. Ani u expertní skupině nedošlo k významnému doplnění výčtu témat, neboť to, co bylo uvedeno, bylo při bližší analýze shledáno již jako součást hodnocených témat.

Sumarizace výsledků dotazníkového šetření

Mezi nejdůležitější zjištění statistického zpracování výstupu dotazníkového šetření s ohledem na výzkumné otázky náleží identifikace témat sociálního pilíře, která jsou digitalizací průmyslu ovlivněna nejvíce a která nejméně. Přehled těchto nejdůležitějších témat podává tabulka 5-6 TOP 10 témat s největším a nejmenším vlivem digitalizace celkově. Členění podle jednotlivých skupin respondentů je uvedeno v tabulce 5-7 a tabulce 5-8.

Stručný souhrn výstupů dotazníkového šetření je následující:

- Důležitost sociálního pilíře interního CSR v době digitalizace vzroste o 14,12 %.
- Poroste důležitost všech oblastí sociálního pilíře interního CSR:
 - Lidská práva o 5,26 %
 - Zaměstnanci a pracovní vztahy o 14,48 %
 - Vedení organizace o 15,98 %
- Firemní hodnocení vah oblastí, jak aktuálních, tak i budoucích, je vždy vyšší než u expertní skupiny (firemní skupinu tvoří pouze muži a expertní skupinu tvoří pouze ženy).

- Dominantní rozdíl v hodnocení je pouze u vah oblastí pro aktuální období s největším rozdílem v oblasti Vedení organizace.
- Firma B přiřazuje digitalizaci větší vliv než Firma A, a to jak celkově, tak v každé oblasti.
- Témata s největší váhou
 - v současnosti: č. 31 *Bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti* a č. 52 *Ochrana osobních dat zaměstnanců*
 - v budoucnosti: č. 41 *Podpora vzniku a zavádění inovací*
 - absolutně: č. 41 *Podpora vzniku a zavádění inovací*
- Témata s nejnižší váhou
 - v současnosti: č. 12 *Age management*
 - v budoucnosti: č. 20 *Rekreace*
- Největší vliv digitalizace
 - oblast Vedení organizace
 - celkově téma č. 3 *Řízení pracovních činností pomocí gest, hlasu a augmented reality*
 - u expertní skupiny téma č. 46 *Kultura transparentnosti*
 - u firemní skupiny téma č. 3 *Řízení pracovních činností pomocí gest, hlasu a augmented reality*
- Nejmenší vliv digitalizace
 - oblast Lidská práva
 - celkově téma č. 51 *Existence odborů, kolektivní vyjednávání a sociální dialog*
 - u expertní skupiny téma č. 34 *Závodní stravování*
 - u firemní skupiny téma č. 51 *Existence odborů, kolektivní vyjednávání a sociální dialog*
- Bez vlivu digitalizace jsou celkově témata č. 26 *Finanční odměňování zaměstnanců* a č. 34 *Závodní stravování*

6 SOUHRN A DISKUZE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

6.1 MODEL SOCIÁLNÍHO PILÍŘE INTERNÍHO CSR

Model sociálního pilíře interního CSR je hlavním cílem a výstupem realizovaného výzkumu zkoumajícího vliv digitalizace průmyslu na interní CSR a interní stakeholdery při řízení výrobního podniku. Model je předkládán ve formě stromového grafu (viz obrázek 6-1) postaveného na redefinovaných standardních 3 oblastech sociálního pilíře interního CSR s nově definovanými 53 tématy s přiřazenými 7 výzvami digitalizace. Model se tak skládá ze tří základních elementů:

1. témat sociálního pilíře interního CSR a jejich budoucí vah
2. oblastí sociálního pilíře interního CSR
3. výzev digitalizace

Vliv digitalizace průmyslu je v modelu, vedle uvedených vah témat sociálního pilíře interního CSR, rozšířen o výzvy digitalizace:

1. Legislativa
2. Komunikace
3. Firemní kultura
4. Pracovní podmínky
5. Work&Life balance
6. Vzdělávání
7. Automatizace činností

Přiřazení jednotlivých témat k výzvám digitalizace vzešlo z realizovaného výzkumu a bylo použito pro finální podobu modelu. Použitá forma stromového grafu pro zobrazení modelu umožňuje přehledně vidět v modelu jednotlivá témata, která jsou hierarchicky uspořádaná do výzev digitalizace. Témata zaujmají v grafu podobu pravoúhlého čtyřúhelníku, jehož velikost koreluje s číselnými daty budoucích vah zobrazených u témat (viz obrázek 6-1). Každé z témat má svou základní definici, která může být dále upřesňována a rozvíjena. Stejně tak mohou být témata dále členěna na podtémata nebo

konkrétní aktivity. Téma v modelu tak může být zastřešujícím pojmem vícero podtémat nebo aktivit.

Uspořádání témat v modelu do oblastí sociálního pilíře interního CSR, kterými jsou Lidská práva, Vedení organizace a Pracovníci a pracovní vztahy, představuje variantní podobu modelu na obrázku 6-2. Analogické modely k těmto výše uvedeným variantám modelu lze aplikovat použitím aktuálních vah témat místo vah budoucích (viz příloha 14). Model takto umožňuje velkou míru variability, se kterou se lze na sociální pilíř interního CSR dívat. Především pro management výrobních firem nabízí následující přínosné pohledy:

1. Přehled v obsahu sociálního pilíře interního CSR

Jedná se o nejzákladnější, nejucelenější a nejkompaktnější pohled na obsah interního sociálního pilíře, který je tvořen tématy rozdělenými podle mezinárodně uznávaných oblastí sociálního pilíře CSR. Uspořádání umožňuje rychlou orientaci v náplni a dělení sociálního pilíře interního CSR.

2. Důležitost témat v období digitalizace průmyslu

Druhý pohled je v důležitosti témat v budoucnosti pro období digitalizace průmyslu. Pro řízení sociálního pilíře interního CSR dává jasnou orientaci v tom, která témata vzrostou do budoucnosti na své důležitosti, a která nikoliv. Model tak bude sloužit managementu jako benchmark pro porovnání jejich vlastního vnímání nebo přisuzování důležitosti tématům sociálního pilíře. Pomůže firmám s prioritizací témat v rozhodování o řešení a realizaci strategie CSR v péči o zaměstnance.

3. Stav a srovnání v aktuálním období

Stejným způsobem jako pohled na budoucí období poslouží managementu v aktuálním období model s aktuálními váhami témat, pokud bude mít management zájem si provést srovnání a případnou korekci ve své aktuální péči o zaměstnance.

4. Strategie CSR pomocí výzev digitalizace

Pro management je velmi praktickým uspořádání témat v modelu podle výzev digitalizace. Management při rozpoznání vlastní výzvy nebo výzev digitalizace, kterým firma čelí, získává v modelu s uvedenými výzvami digitalizace velmi rychlý a jasný přehled o tom, na která témata sociálního pilíře je potřeba se ve strategii CSR zaměřit a s jakou prioritou, která je vyjádřena vahou důležitosti témat v budoucnu - v období digitalizace průmyslu.

Jelikož digitalizace průmyslu, i když označována jako revoluce, se odvíjí ve svých postupných evolučních krocích, které jsou velmi specifické a rozdílné v jednotlivých průmyslových podnicích, což souvisí s jejich vlastní podnikovou strategií digitalizace, byl model s přiřazenými výzvami digitalizace navržen pro svou variabilitu a různorodost v digitalizaci průmyslu jako benchmark pro výrobní podniky, které se chtějí zorientovat v sociálním pilíři interního CSR a paralelně, příp. v součinnosti, se svou strategií digitalizace jej dále rozvíjet. Strategie digitalizace je závislá od aktuálního stavu daného výrobního podniku - v jakém stádiu zralosti digitalizace se nachází. Z poznání svého současného stavu a stavu své zralosti digitalizace výrobní podnik identifikuje své digitalizační výzvy, které před ním stojí. Jakmile management výrobního podniku pozná svou digitalizační výzvu a spojí si ji s výzvou uvedenou v modelu, bude mít ihned jasný přehled o tom, jaká témata sociálního pilíře jsou s danou výzvou spojená a jaká je (současná váha) nebo jaká bude (budoucí váha) jejich důležitost. Toto poznání podpořené vizualizací a informacemi v modelu pomůže managementu v jeho rozhodování na jaká témata sociálního pilíře interního CSR se má při dané identifikované výzvě soustředit, aby úspěšně dosáhl cíle své digitalizační strategie.

Model s výpočtem vah důležitosti jeho jednotlivých aktuálních a budoucích témat je příspěvkem ke zjištění aktuálního a budoucího stavu - zralosti sociálního pilíře interního CSR ve firmách, a to jak jeho oblastí, tak také všech témat obsažených v modelu. Tyto důležité hodnoty zralosti se pak mezi sebou mohou formou analýzy porovnávat a vyhodnocovat. Firmy by tak získaly velmi silný a jednotný nástroj na měření a srovnání CSR, a to jak mezi ostatními firmami, tak i mezioborově.

Model sociálního pilíře interního CSR podle výzev digitalizace - budoucí váha

■ AUTOMATIZACE ČINNOSTÍ
 ■ FIREMNÍ KULTURA
 ■ KOMUNIKACE
 ■ LEGISLATIVA
 ■ PRACOVNÍ PODMÍNKY
 ■ VZDĚLÁVÁNÍ
 ■ WORK&LIFE BALANCE

WORK&LIFE BALANCE				VZDĚLÁVÁNÍ				FIREMNÍ KULTURA									
program prevence a zdravotní péče 3,75	penzijní a životní pojištění 3,33		dny dovolené navíc 3,33		age managem... 3,50	odborná příprava na základní a pokročilá IT témata a IT kompetence 3,83		systematické odborné a celoživotní vzdělávání 3,67		duální vzdělávací a tréninkový model 3,50		podpora vzniku a zavádění inovací 4,00		talent management 3,75			
flexibilní formy práce a jejich kombinace 3,50		rehabilitační pobyty a programy 3,17		dny volna z osobních a rodinných důvodů 2,75		podpora bydlení 2,67		nové formy vzdělávání a jejich kombinace 3,75	mentoring a koučink 3,33	- onboarding 3,33	pracovní zkušenosti z cizích zemí nebo jiných závodů 3,17		kultura chybovosti 3,33		kultura participace a demokr... 3,25		
mentální a psychosomatické poradenství 3,33		individuální finanční podpora a půjčky pro zaměstnance 2,83		firemní školky a družiny 2,58		rekreace 2,42					plány osobního a kariérního rozvoje 3,33		diversita 3,67			autonomie zaměstnance a jeho vlastní zodpovědnost 3,33	
PRACOVNÍ PODMÍNKY				KOMUNIKACE				LEGISLATIVA		AUTOMATIZACE ČINNOSTÍ							
hodnocení zaměstnanců 3,67		finanční odměňování zaměstnanců 3,50		bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti 3,83		ergonomie pracoviště a fyziologie práce 3,75		kultura transparentnosti 3,67		mechanismus zpětné vazby a stížností 3,42		ochrana osobních dat zaměstnanců 3,92		odmítání nucené, povinné a dětské práce 3,83		strojová asistence - coboti 3,67	
sociální plány pro propouštění a reorganizace 3,25		podmínky pro zaměstnávání znevýhodněných skupin a sociálně slabých skupin 3,08		rotace pracovních míst a pracovišť 3,25		komunikační plán executive managementu se zaměstnanci 3,58		nastavení mindsetu - práce s předsudky 3,25		rovné příležitosti 3,75		existence odborů, kolektivní vyjednávání a sociální dialog 3,50		řízení pracovních činností pomocí gest, hlasu a augmented reality 3,42			
podmínky pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením 3,25		podmínky pro zaměstnávání seniorů 2,92				závodní stravování 3,33		doprava do/z zaměstnání 3,00						mobilní práce 3,42		pre-boarding program 3,25	
podpora zájmu žen o techniku a technické obory 3,42				společenské a kulturní akce pro zaměstnance 3,08													

Obrázek 6-1: Model sociálního pilíře interního CSR podle výzev digitalizace – budoucnost

Model sociálního pilíře interního CSR podle oblastí - budoucí váha

■ LIDSKÁ PRÁVA ■ VEDENÍ ORGANIZACE ■ ZAMĚSTNANCI A PRACOVNÍ VZTAHY

ZAMĚSTNANCI A PRACOVNÍ VZTAHY					VEDENÍ ORGANIZACE					
bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti 3,67	program prevence a zdravotní péče 3,50	ergonomie pracoviště a fyziologie práce 3,33	závodní stravování 3,33	duální vzdělávací a tréninkový model 3,25	podpora vzniku a zavádění inovací 3,58	talent management 3,25	mechanismus zpětné vazby a stížností 3,25	plány osobního a kariérního rozvoje 3,17	komunikační plán executive managementu se zaměstnanci 3,17	
systematické odborné a celoživotní vzdělávání 3,17	dny dovolené navíc 3,17	odborná příprava na základní a pokročilá IT témata a IT kompetence 3,00	rehabilitační pobyty a programy 3,00	rotace pracovních míst a pracovišť 3,00	finanční odměňování zaměstnanců 3,50	kultura transparentnosti 3,08	nastavení mindsetu - práce s předsudky 2,92	podmínky pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením 2,83	podpora zájmu žen o techniku a technické obory 2,75	
nové formy vzdělávání a jejich kombinace 3,17	mentoring a koučink 2,92	flexibilní formy práce a jejich kombinace 2,75	strojová asistence - coboti 2,67	mentální a psychosomatické poradenství 2,67	protikorupční chování a whistleblowing 3,50	diversita 3,00	sociální plány pro propouštění a reorganizace 2,75	age management 2,67	kultura participace a demokratizace 2,67	
integrační proces pro zaměstnance - onboarding 3,17	pracovní zkušenosti z cizích zemí nebo jiných závodů 2,92	individuální finanční podpora a půjčky pro zaměstnance 2,67	pre-boarding program 2,50	dny volna z osobních a rodinných důvodů 2,42	hodnocení zaměstnanců 3,33	digitální transformace HR procesů 2,92	kultura chybovosti 2,75	autonomie zaměstn... a jeho vlastní zodpověd... 2,67	podmínky pro zaměstn... znevýho... skupin a sociálně slabých skupin 2,42	
penzijní a životní pojištění 3,17	společenské a kulturní akce pro zaměstnance 2,92	doprava do/z zaměstnání 2,58	podpora bydlení 2,42	rekreace 2,33	LIDSKÁ PRÁVA		ochrana osobních dat zaměstnanců 3,67	odmítání nucené, povinné a dětské práce 3,58	existence odborů, kolektivní vyjednávání a sociální dialog 3,58	rovné příležitosti 3,42
		mobilní práce 2,58	řízení pracovních činností pomocí gest, hlasu a augmented reality 2,33	firemní školky a družiny 2,00						

Obrázek 6-2 Model sociálního pilíře interního CSR podle oblastí – budoucnost

Tak jako se vyvíjí vnější a vnitřní prostředí firmy, očekávání a požadavky interních stakeholderů, stejně tak se proměňuje obsah sociálního pilíře. Proto výčet témat v modelu není zcela jistě konečný. V průběhu času se bude logicky vyvíjet a proměňovat. Aktuálně prezentovaný model sociálního pilíře interního CSR získaný předkládaným výzkumem svým rozsahem plně odpovídá zadání a možnostem výzkumu v rámci dizertační práce a zcela naplňuje její výzkumné cíle.

6.2 ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Na základě vytyčených cílů dizertační práce byly stanoveny tři hlavní výzkumné otázky, na které se nyní předkládají odpovědi.

Odpověď na výzkumnou otázku č. 1, o současném a budoucím stavu úrovně sociálního pilíře interního CSR, byla primárně zjištěna dotazníkovým šetřením. V něm experti z akademické oblasti a manažeři z průmyslových podniků přiřazovali jednotlivým definovaným tématům sociálního pilíře interního CSR aktuální a budoucí váhu.

Výzkumná otázka č. 2, o očekávání interních stakeholderů od sociálního pilíře interního CSR, byla zodpovězena metodou skupinového rozhovoru se zaměstnanci z výroby a doplněna výstupy z individuálních rozhovorů s manažery výrobních podniků.

Ke stanovení odpovědi na výzkumnou otázku č. 3, o kritických parametrech mezi úrovní řízení CSR a očekáváním interních stakeholderů, bylo využito výstupů ze všech tří výše uvedených výzkumných metod u předchozích odpovědí na výzkumné otázky.

VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 1: Jaký je stav úrovně sociálního pilíře interního CSR ve výrobním podniku v době digitalizace průmyslu?

Obsáhlou a komplexní odpovědí je výsledek dotazníkového šetření reprezentovaný modelem sociálního pilíře interního CSR, ve kterém lze sledovat jak jednotlivá témata

tvořící obsah sociálního pilíře, tak také jejich důležitost ve dvou časových obdobích: v současnosti – aktuální váha (viz příloha 14) a v budoucnosti – budoucí váha (viz obrázek 6-1 a 6-2), Budoucí váha reprezentuje současně vliv digitalizace průmyslu na uvedená témata, potažmo na celou oblast sociálního pilíře interního CSR.

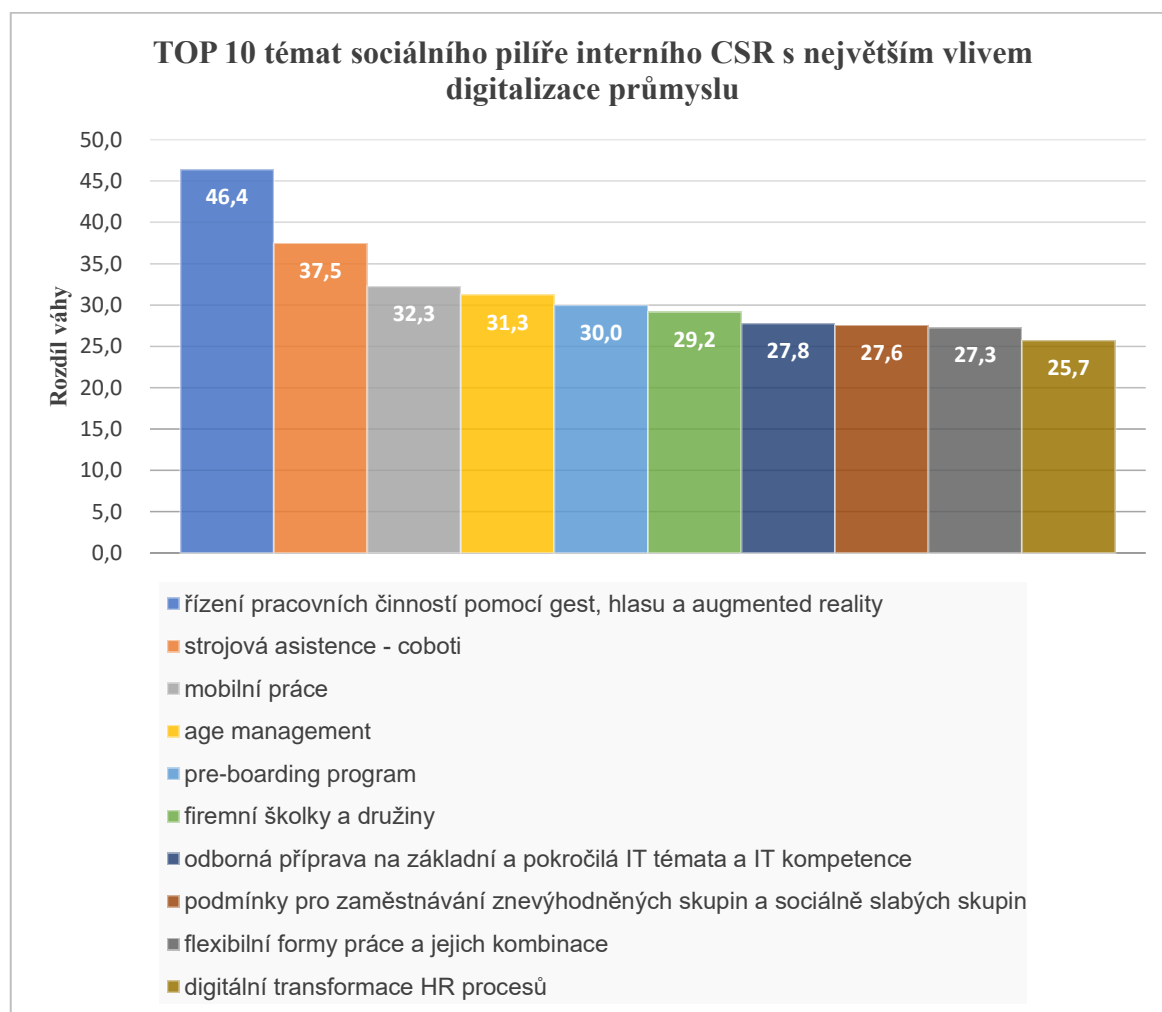
Základní statistický přehled o modelu podává tabulka 6-1, ve které lze sledovat základní kvantitativní charakteristiky uspořádané podle jednotlivých oblastí, potažmo celkově za celý sociální pilíř interního CSR. Ze srovnání oblastí vyplývá, že všechny tři oblasti na své důležitosti rostou. Logicky s růstem všech oblastí roste význam důležitosti celého sociálního pilíře interního CSR v budoucnosti - v době digitalizace průmyslu, který byl výpočtem stanoven na 14,12 %.

Tabulka 6-1: Statistický přehled oblastí sociálního pilíře v modelu

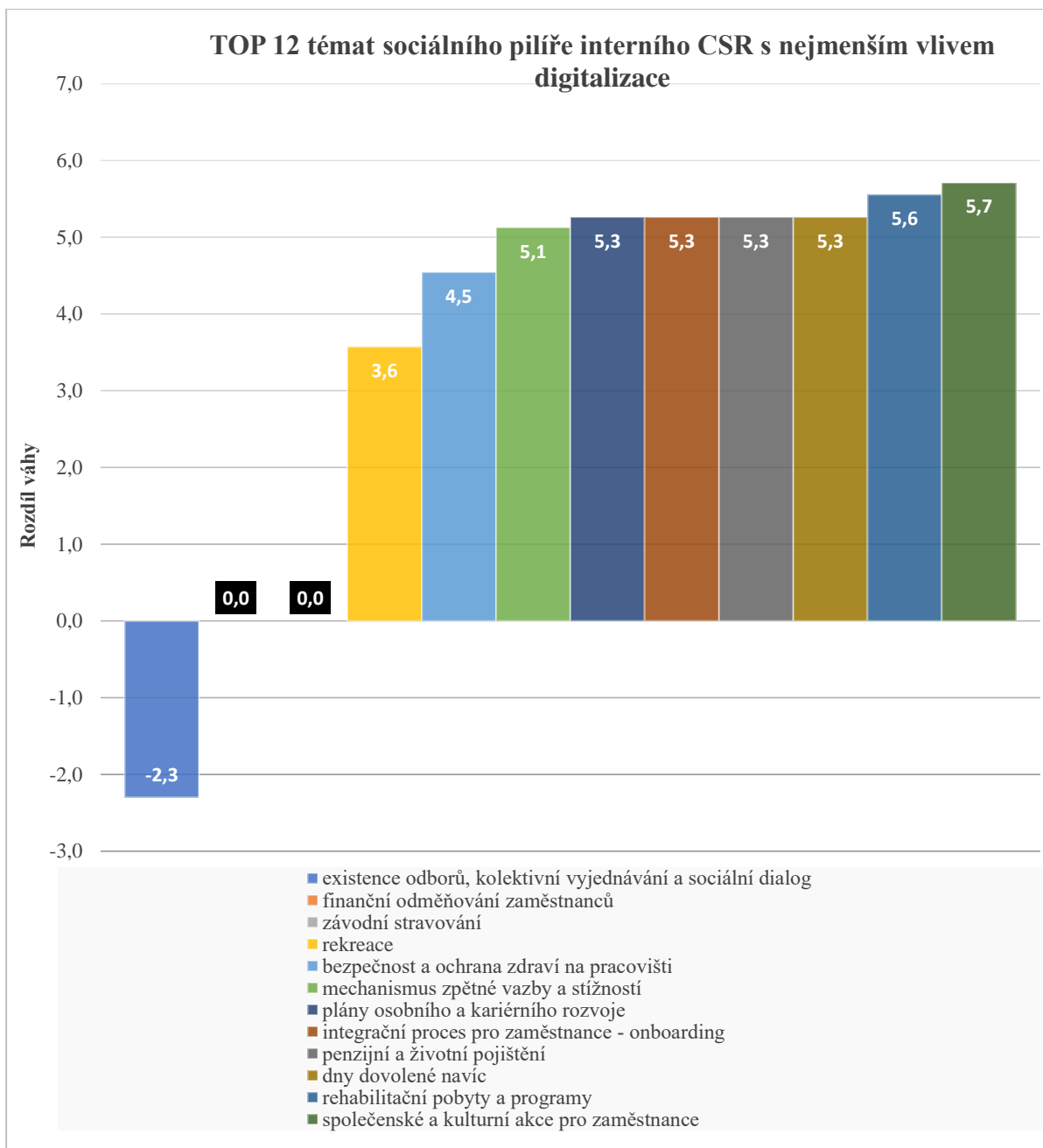
	LIDSKÁ PRÁVA	VEDENÍ ORGANIZACE	ZAMĚSTNANCI A PRACOVNÍ VZTAHY	INTERNÍ SOCIÁLNÍ CSR
Celkem témat	4	21	28	53
Růst – vliv digitalizace (%)	5,26	15,98	14,48	14,12
Stejný a vyšší růst (počet témat/podíl %)	3/75	11/52	11/39	25/47
Nížší růst (počet témat/podíl %)	1/25	10/48	17/61	28/53
Průměrná aktuální váha	3,56	2,98	2,88	2,97
Průměrná budoucí váha	3,75	3,46	3,29	3,39

Stav úrovně sociálního pilíře interního CSR pod vlivem digitalizace průmyslu je nejvíce zřetelný ze změn ve vahách - důležitosti jednotlivých témat z modelu sociálního pilíře interního CSR. Lze tak identifikovat jak témata, která budou nejvíce ovlivněna digitalizací průmyslu (viz obrázek 6-3), tak také témata s nejmenším vlivem digitalizace průmyslu (viz. obrázek 6-4). Ve větším detailu jsou tato nejvíce a nejméně ovlivněná témata popsána ve výsledcích dotazníkového šetření v kapitole 5.2.2.

Zjištěný stav úrovně sociálního pilíře interního CSR může posloužit jako benchmark pro ostatní výrobní podniky k porovnání a vyhodnocení jejich vlastního stavu úrovně a připravenosti sociálního pilíře interního CSR na očekávanou změnu v budoucnosti vlivem digitalizací průmyslu.



Obrázek 6-3: TOP 10 témat CSR s největším vlivem digitalizace průmyslu



Obrázek 6-4: TOP 12 témat CSR s nejmenším vlivem digitalizace průmyslu

VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 2: Jaká jsou očekávání interních stakeholderů od sociálního pilíře interního CSR pod vlivem digitalizace průmyslu?

Společné očekávání zaměstnanců a managementu od sociálního pilíře interního CSR je ve všeobecné informovanosti o firmě a posílení její **interní komunikace**. Pro management se má interní CSR stát nástrojem pozitivní změny, kterou je nutné umět vysvětlovat až do nejnižší úrovně organizační struktury od přímých nadřízených. Neboť motivací managementu je prosazení změn a získání zaměstnanců pro změny. Zaměstnanci chtějí **pochopit důvody změn** a vidět svou perspektivu v budoucnosti. Na druhou stranu, chtějí mít také **přehled o firemním dění**, aby chápali svou práci v kontextu.

Záměr interní komunikace a informovanosti vnímat kontext práce, souvislosti a interní stakeholdery, pomáhá k postoji zaměstnanců dělat věci jinak, k vytvoření sounáležitosti s firmou a ostatními zaměstnanci, ke vzniku sociálních vazeb mezi nimi a k odstraňování případného nesouladu mezi odlišnými skupinami zaměstnanců (primárně dělníky a techniky). Proto se od sociálního pilíře interního CSR očekává **zabezpečení fungujících sociálních vazeb a spolupráce**.

Úkolem sociálního pilíře interního CSR v období digitalizace průmyslu, charakterizované rostoucím tlakem na vzdělávání, je rozpoznat **potenciál psychických a fyzických možností** zaměstnanců pro jejich další osobní a profesní rozvoj. To povede k zintenzivnění individuálního a adresného **vzdělávání** (upskillingu nebo reskillingu), v jehož důsledku se budou zvyšovat **kompetence zaměstnanců**. Oblast vzdělávání zaměstnanců, jakožto součást sociálního pilíře interního CSR, by se tak mohla stát součástí spolurozhodovacího procesu interních stakeholderů o CSR. Zaměstnanci by byli motivováni převzít zodpovědnost za sebe, za svůj budoucí rozvoj a zabezpečení.

I přes konstantně rostoucí důležitost rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců, se s nastupující digitalizací průmyslu dostává v sociálním pilíři interního CSR do popředí zajištění ještě jiné **rovnováhy** zaměstnanců, a to **fyzické a psychické**.

Stoupající zájem zaměstnanců o zdravý životní styl, prevenci a zdravotní péči je nově, pod vlivem digitalizace, rozšířen o udržení duševního zdraví, zejména při zvládání náročných témat a těžkých životních situací. Samotné téma **Work&Life balance** si vyžaduje systematickou, flexibilní a dlouhodobou podporu od firem, aby se stalo výraznou a integrální součástí firemní kultury a dosáhlo souladu pohledu zaměstnance a zaměstnavatele na jeho důležitost.

VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 3: Jaké jsou kritické parametry CSR pro období digitalizace průmyslu?

Kritické parametry CSR pro období digitalizace průmyslu mohou pramenit hned z několik zdrojů. V realizovaném výzkumu byly pro kritické parametry objeveny dva hlavní zdroje: extrémy z kvantitativního hodnocení témat sociálního pilíře interního CSR v dotazníkovém šetření a rozdíly v očekávání interních stakeholderů z kvalitativních individuálních a skupinových rozhovorů.

Prvním ze zdrojů je **rozdíl v hodnocení úrovně témat sociálního pilíře interního CSR**, a to jak z pohledu časového hlediska (aktuální a budoucí váha), tak také z pohledu skupin respondentů (experti a manažeři) v dotazníkovém šetření. Kritické parametry CSR byly nalezeny ve zjištěných extrémech kvantitativního výstupu dotazníkového šetření, které jsou přehledně uvedeny v tabulce 6-2, která obsahuje zjištěný extrém – kritický parametr, jeho popis a výstup v podobě doporučení jak s kritickým parametrem zacházet.

Tabulka 6-2: Kritické parametry CSR z kvantitativního výstupu dotazníkového šetření

PARAMETR	POPIS	VÝSTUP
ZMĚNA OBLASTÍ		
MAXIMÁLNÍ NÁRŮST Vedení organizace (+15,98 %)	Vedení organizace je těsně následováno oblastí Zaměstnanci a pracovní vztahy (+14,48 %). Lze ji tedy považovat za téměř stejně ovlivněné digitalizací. Mezi TOP 10 aktivitami s největším vlivem digitalizace je s nejvyšším počtem aktivit překvapivě dominantní druhá oblast Zaměstnanci a pracovní vztahy s celkem 7 tématy.	Věnovat oběma oblastem stejnou pozornost a důležitost, všimnout si v nich změn v jejich vlastních tématech a aktivitách a mezi nimi se rozhodovat o realizaci aktivit.
MINIMÁLNÍ NÁRŮST Lidská práva (+5,26 %)	Je to oblast současně s největší vahou aktuální a budoucí, a je jí tak přikládána největší důležitost. Změna vlivem digitalizace je však nejmenší.	Oblast není nutné extra sledovat. Lze ji totiž považovat za dobře zajištěnou a pokrytou legislativou, případně upraveno firemní praxí.
VLIV DIGITALIZACE NA TÉMATA		
MAXIMÁLNÍ NÁRŮST č. 3 Řízení pracovních činností pomocí gest, hlasu a augmented reality (+46,43 %)	Logicky nejvyšší vliv, neboť téma je primárně spojeno s použitím nových technologií. Je následováno obdobným tématem: Strojová asistence – coboti. Témata, která výrazně vedou k ulehčení práce fyzicky i psychicky, k jednoduššímu ovládnutí a k většímu a rychlejšímu přehledu o stavu pracovních zařízení a strojů, bez nutnosti je zkoumat fyzicky (např. prediktivní údržba).	Nutnost vyškolit zaměstnance v ovládnutí nových technologií, v novém způsobu práce a komunikace na pracovišti s moderními technologiemi.
MAXIMÁLNÍ POKLES č. 51 Existence odborů, kolektivní vyjednávání a sociální dialog (-2,33 %)	Pokles vlivem digitalizace neznamena pokles významu odborů. Jedná se spíše o substituční efekt vnímání toho, že se firmy starají o své zaměstnance, a to díky širší své CSR aktivit, které v budoucnosti mnohdy narostou ve své významnosti.	Šíře zásahu odborů do sociální oblasti interního CSR nebude potřeba tak značná jako doposud.
TÉMATA BEZ VLIVU DIGITALIZACE		
č. 26 Finanční odměňování zaměstnanců	Váha tématu (3,50) patří mezi TOP 10 aktivit s aktuální vahou. Ve srovnání budoucích vah patří již k nadprůměrně hodnoceným, kde z aktuální 8. pozice klesla až na budoucí 20. pozici. Existuje tedy 12 více důležitějších témat v sociální oblasti než je Finanční odměňování zaměstnanců.	Lze odvozovat, že s Finančním odměňováním zaměstnanců panuje spokojenost. Zaměstnanci budou následně motivováni jinými faktory, které nabývají na svém významu. Např. v oblasti Zaměstnanců a pracovních vztahů to jsou zastřešující témata bezpečnost na pracovišti, zdraví a vzdělávání, které jsou zároveň očekávané přínosy digitalizace. Nicméně téma Finančního odměňování zaměstnanců je potřeba držet na adekvátní úrovni a v průběhu času aktualizovat pro udržení stability a spokojenosti zaměstnanců.

<p>č. 34 Závodní stravování</p>	<p>Téma je vnímáno často ve spojení s péčí o zdraví a zdravým životním stylem, což je silné téma v současnosti i v budoucnu. Drží se tak na vyšší pozici v závěsu za Finančním odměňováním zaměstnanců, a to jak v aktuálním, tak v budoucím hodnocení.</p>	<p>Pro téma je důležité, aby v průběhu času reflektovalo posuny a trendy v oblasti zdraví, zdravého životního stylu a zdravých potravin.</p>
<p>VÁHA V SOUČASNOSTI</p>		
<p>MAXIMÁLNÍ VÁHA OBLASTI Lidská práva 3,56</p>	<p>Oblast s největší váhou celkově a rovněž ve všech skupinách respondentů. Obsahuje zásadní témata, která si drží vysokou váhu a mají vysokou citlivost vnímání stakeholdery – jsou považována takřka již za standard ve velkých výrobních podnicích.</p>	<p>Obsah oblasti, který není explicitně regulován legislativou, je vhodné upravit ve firemní praxi interními zvyklostmi (směrnice, kodexy apod.), příp. na úrovni profesních organizací a sdružení.</p>
<p>MINIMÁLNÍ VÁHA OBLASTI Zaměstnanci a pracovní vztahy 2,88</p>	<p>Rozdíl mezi touto oblastí a nejbližší následující (Vedení organizace) je minimální. Nejedná se tedy o výrazně slabě hodnocenou oblast. V celkovém srovnání je opět lehce pod průměrem (2,98). Aktuálně je jí věnována téměř shodná důležitost jako oblasti Vedení organizace. Obě oblasti mají mnohem větší šíři témat než Lidská práva a tudíž i jejich subjektivní hodnocení respondenty musí zákonitě mít vyšší rozptyl s rozdílnou hodnotou vah. Témata tak mohou jednodušeji odrážet individuální preference respondentů než témata z oblasti Lidských práv, jejichž vnímání je společensky intenzivně formováno. Z celkového počtu 28 témat v oblasti přesahuje průměr aktuální váhy 16 témat (57 %), s výraznějším a významnějším rozdílem se jedná o 10 témat (36 %).</p>	<p>V současnosti mohou firmy věnovat téměř shodnou důležitost jak oblasti Zaměstnanci a pracovní vztahy, tak oblasti Vedení organizace, pro své blízké hodnoty současné váhy. V oblasti s nejvyšším počtem témat lze za prioritní témata považovat 10 témat s významným rozdílem od průměrné současné váhy oblasti.</p>
<p>MAXIMÁLNÍ VÁHA TÉMATU č. 31 Bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti 3,67 č. 52 Ochrana osobních dat zaměstnanců 3,67</p>	<p>Témata, která aktuálně rezonují u zaměstnanců.</p> <p>Bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti souvisí se současnou citlivostí zaměstnanců ohledně ochrany jejich zdraví a jeho zachování.</p> <p>S nastupující digitalizací se zaměstnanci zamýšlí nad tím, jaká data o nich chytré technologie sbírají a jak se s daty zachází. Pociťují obavy z přílišného dohledu a sledování.</p>	<p>V současnosti z toho plyne pro firmy maximální zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti a v oblasti ochrany osobních dat nastavení interních pravidel (co, jak a proč) a jejich jasná komunikace zaměstnancům k rozptýlení jejich obav.</p>
<p>MINIMÁLNÍ VÁHA TÉMATU č. 14 Firemní školky a družiny 2,0</p>	<p>Téma s jistým odstupem od ostatních témat. Odráží specifickou situaci ve zkoumaných firmách, kde toto není důležitým tématem (vyřešeno externím prostředím), a proto se ve firmách vyskytuje až na posledním místě.</p>	<p>Firmy se tímto tématem nemusí zabývat a mohou je řešit v součinnosti s externími možnostmi regionu, ve kterém působí.</p>

VÁHA V BUDOUCNOSTI

<p>MAXIMÁLNÍ VÁHA OBLASTI Lidská práva 3,75</p>	<p>I v budoucnu si oblast Lidských práv udržuje vyšší váhu než ostatní oblasti. V rámci oblasti je nejvyšší váha na tématu Ochrany osobních dat zaměstnanců a nejvyšší nárůst má téma Rovných příležitostí. Oblast, která má pouze čtyři témata, tak výrazně ovlivňuje pokles její váhy v budoucnu a také přiřazený negativní vliv digitalizace na téma Existence odborů, kolektivní vyjednávání a sociální dialog.</p>	<p>I v rámci společenského tlaku na dodržování Lidských práv jsou stále v této oblasti témata, na kterých firmy mohou a měly by aktivně pracovat (ochrana osobních dat a rovné příležitosti). S tématem odborů nebude nutné vyvíjet přílišnou aktivitu, než jen udržovat současný status quo. Samotná rozmanitost, šíře a hloubka pokrytí sociálního interního CSR ostatními tématy a aktivitami ve prospěch zaměstnanců konsekvencně a přirozeně eliminuje nutnost výrazného postoje odborů a kolektivního vyjednávání.</p>
<p>MINIMÁLNÍ VÁHA OBLASTI Zaměstnanci a pracovní vztahy 3,29</p>	<p>Odstup této minimální budoucí váhy oblasti od nejbližší vyšší oblasti (Vedení organizace) je o něco výraznější než ve srovnání aktuální váhy. Výsledek může být zkrácen skupinou respondentů, kteří ze skupiny firem pocházeli z jejího managementu, a tím měli větší profesní a osobní zájem na oblasti Vedení organizace, než na oblasti Zaměstnanci a pracovní vztahy, což se ve výsledcích skupiny firem jasně ukazuje. Nicméně i experti považují oblast Zaměstnanci a pracovní vztahy za méně důležitou.</p>	<p>Témata oblasti Zaměstnanci a pracovní vztahy nebudou vyžadovat takovou pozornost a důležitost, jako témata z ostatních oblastí. Vyšší než průměrnou váhu má 17 z celkem 28 témat oblasti, což je 60 %. Těch, která jsou výrazně hodnocena nad průměrem je pouze 7 témat (25 %). V obecném pohledu by se volba témat, kterými se má firma zabývat, mohlo posuzovat aplikací Paretova pravidla 80/20.</p>
<p>MAXIMÁLNÍ VÁHA TÉMATU č. 41 Podpora vzniku a zavádění inovací 4,00</p>	<p>Téma zaměřené na využití zlepšovacího a inovačního potenciálu zaměstnanců přímo na pracovišti je úzce spojeno s digitalizací výroby. Zaměstnanci jsou vnímáni jako jeden ze zdrojů inovací pro digitalizaci, které mohou být snadno, rychle a levně implementovány. Téma patří mezi TOP 5 témat s největší vahou v budoucnosti.</p>	<p>Firmy musí podporovat v zaměstnancích inovačního ducha: chuť a zájem inovovat, zlepšovat firmu zevnitř, a tím v nich vytvářet pocit sounáležitosti. Tyto vlastnosti a schopnosti jsou uváděny mezi hlavními přínosy digitalizace. Téma má potenciál usnadnit a zrychlit digitalizaci výroby po menších inkrementálních krocích a pravděpodobně i zvládnutelnějších (organizačně, technologicky a nákladově). Každá firma potřebuje nastavení digitalizace výroby na své specifické potřeby a okolnosti, které jsou nejlépe a nejvíce známy samotným zaměstnancům z výroby. Téma inovací může velmi úzce souviset s tématem bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti, na které jsou zaměstnanci citliví. Může to být pro ně velkým motivátorem k inovacím, neboť jejich přínos tak pocítí sami a téměř okamžitě.</p>

<p>MINIMÁLNÍ VÁHA TÉMATU č. 20 Rekrece 2,42</p>	<p>Téma rekreace může souviset s očekávanými přínosy digitalizace v ulehčení od fyzicky namáhavých a jednostranně zatěžujících činností. Zaměstnanci nebudou tolik fyzicky unaveni nebo zatíženi jako v minulosti. Jejich potřeba samotné rekreace takto logicky klesne.</p>	<p>Péče o fyzickou kondici a zdraví zaměstnanců je rozprostřena do vícero specifických a významnějších témat a aktivit. Samotné obecně pojaté téma rekreace bude v budoucnu substituováno individuálně a specificky zaměřenými tématy a aktivitami.</p>
-------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Druhým zdrojem kritických parametrů CSR je **rozdílnost v očekávání různých skupin interních stakeholderů** pro období digitalizace průmyslu, které lze dále rozčlenit do následujících očekávání:

1. očekávání interních stakeholderů od sociálního pilíře interního CSR
2. očekávání zaměstnanců ve výrobě od digitalizace
3. očekávání firmy od zaměstnanců ve výrobě

Kritickými parametry CSR pro účely jejich popisu, jak bylo stanoveno ve výzkumném cíli, byly identifikovány a analyzovány rozdíly v očekávání dvou zkoumaných skupin stakeholderů: zaměstnanců a manažerů. Kritické parametry CSR jsou níže předloženy podle jednotlivých zkoumaných očekávání a reflektovány na jejich úvodních popisech, které vzešly z kvalitativní analýzy a vyhodnocení shodných výstupů výzkumu platných pro obě dvě skupiny interních stakeholderů.

Očekávání interních stakeholderů od sociálního pilíře interního CSR

Očekávání interních stakeholderů od sociálního pilíře interního CSR bylo již zodpovězeno v odpovědi na výzkumnou otázku č. 2 (viz výše).

Kritické parametry CSR:

- **Nízká úroveň diverzity** – firma a její interní stakeholderi mají nízkou schopnost pracovat s různými kulturami na jednom pracovišti a pro tyto situace nejsou zatím plně připraveny.
- **Rigidní kariéerní postup** – malá flexibilita postupu v rámci koncernových pravidel. Pro mladou generaci může být dlouhotrvající kariéerní cesta demotivační. Nebudou chtít tak dlouho čekat a budou to považovat za ztrátu času. Spojitost to bude mít s aktuálním očekáváním mladé generace (viz následující bod).

- **Posuny v očekávání mladé generace** – k posunu v jejím očekávání dochází poměrně často. Předchozí očekávání bylo ve vysokém příjmu v krátké době, nyní se posunulo na očekávání v krátké době zazářit, získat prestiž a mít více kratších pracovních zkušeností. Mladá generace se mezi sebou srovnává a tak vidí, že se dá žít i jinak. Firmy proto musí být schopny na tato očekávání reagovat včas, dříve než dojde k jejich dalšímu posunu v očekávání.
- **Svoboda a flexibilita práce ve výrobě** – náročné na uspokojivé nastavení ve výrobě, která je svým charakterem poměrně rigidní v otázkách volby času a místa práce. Výroba má rovněž handicap deficitu v implementaci různých typů pracovních úvazků. Uspokojivé řešení současně posílí téma Work&Life balance, včetně práce na dálku, které je pro mladou generaci velmi důležité.

Očekávání zaměstnanců od digitalizace

Interní stakeholderi očekávají, že zaměstnanci ve výrobě **nebudou digitalizací nahrazeni**. Nadále pro ně bude existovat ve firmě práce a pracovní pozice. Nasazení robotů totiž zaměstnanci ve výrobě vnímají jako pomoc pro jejich práci, aby se stala jednodušší a pohodlnější. Nikoliv jako ohrožení. Proto jedno z jejich hlavních očekávání od digitalizace průmyslu je **ulehčení od fyzicky namáhavé práce, jednostranné fyzické zátěže a rutinních činností**. Obecně lze konstatovat, že očekávání zaměstnanců ve výrobě je v průběhu času stále stejné: mít jednodušší a méně namáhavou práci a více si vydělat.

Podle zaměstnanců bude digitalizace průmyslu dále pokračovat a její přínosy budou posilovat jejich **pocit stability a bezpečí**. Očekávání zaměstnanců je spojeno s tím, co zaměstnanci běžně od svého zaměstnání očekávají. Pro ty, co si chtějí vydělat, je očekávání ve zvyšující se mzdě. Pro ty, co práce baví, je očekávání něco se naučit – vzdělávat se.

Zaměstnanci stále více chtějí mít **soulad svého pracovního života se životem soukromým - Work&Life balance**. Zaměstnanci si uvědomují pravděpodobnost větších nároků na pracovní místo vlivem digitalizace výroby, což spojují s větším množstvím

stresu a psychické zátěže. Proto chtějí z práce chodit s čistou hlavou. I přesto, že od digitalizace očekávají větší, ale přehlednější množství **informací od firmy a komunikaci** s výrobou.

Kritické parametry CSR:

- **Oslabení pocitu stability a bezpečí** – vedle nadstandartního přístupu a nadstandartní mzdy, je víra zaměstnanců ve stabilitu a bezpečí posilována širokou nabídkou možností nabízených firmou a pocitem, že práce pro velkou průmyslovou společnost v regionu je zabezpečí. Zaměstnanci průmyslových podniků mají jistotu práce spojenou s digitalizací. Proto se digitalizace většinou neobávají a vítají ji. Uvědomují si, že rozvoj digitalizace je závislý na množství investic, příp. na jejich vlastních inovačních schopnostech.
- **Rozdílná očekávání mladé generace a firmy** – řešení pnutí a nesouladu rozdílných očekávání mezi mladou generací a firmou bude vyžadovat u všech zúčastněných stran postupné hledání vhodných propojení a nalézání kompromisů, které budou vyžadovat ústupky obou stran. Jednodušší to je pro firmu, která má motivátory zájmu mladé generace ve firmě pracovat, jako je např. „love brand“, identifikace se značkou, smysl práce, sebenaplnění, osobní rozvoj anebo soulad s firmou.

Očekávání firmy od zaměstnanců ve výrobě

Firmy budou od zaměstnanců očekávat **celoživotní vzdělávání** vedoucí k získávání vědomostí, znalostí a dovedností, aby byli schopni v proměněné práci vlivem digitalizace pracovat a ovládat nasazená nová zařízení a technologie. Efektem proměny výroby vlivem digitalizace bude od zaměstnanců ve výrobě očekáván **vyšší výkon a kvalita** jejich práce. Tato očekávání pro období digitalizace se však od těch současných neliší, zůstávají stejná, pouze se změní jejich struktura. V tomto směru působí digitalizace stejně.

Od vzdělávání zaměstnanců se očekává, že jim **více otevře myšlení** jak věci dělat jinak, než je požadováno, že **se proaktivně zapojí** do celkové změny generované digitalizací a budou **zdrojem zlepšovacích návrhů a inovací**. Z pohledu úrovně vzdělání budou na

zaměstnance ve výrobě kladeny takové požadavky, že půjde již o tzv. **inženýrsky kvalifikovaného dělníka**, který vedle odborného interdisciplinárního vzdělání bude na pracovišti plně samostatný a proaktivní při řešení běžných problémů.

Kritické parametry CSR:

- **Změna myšlení (mindsetu)** – interní stakeholderi musí reagovat na měnící se konkurenci a očekávání zákazníků změnou svého chování a jednání. Kritické tak bude rozpoznat, co nového by se zaměstnanci měli naučit. Obecně budou potřebovat změnit své myšlení: nebránit se změnám, mít pozitivní přístup k digitalizaci, stát se součástí změny a uplatňovat svůj inovační potenciál. Neboť pochopením významu firemních aktivit se nebudou dostávat do vnitřního stresu, nechoty něco změnit nebo demotivujícího postoje, že se nic nezmění. Pokud firma bude úspěšná, bude na trh práce přinášet takovou nabídku, která se bude potkávat s poptávkou svých budoucích zaměstnanců.
- **Loajalita zaměstnanců** - firma investuje do vzdělávání a školení svých zaměstnanců, což pomáhá jejich profesnímu a osobnímu rozvoji. Rozšiřováním jejich kompetencí jim poskytuje perspektivu práce a uplatnění nejen ve firmě, ale i mimo ni. Firma to bude považovat za dlouhodobou investici, kterou by samozřejmě chtěla v sekundárním efektu zhodnotit v maximální možné míře pro sebe ve vyšší loajalitě svých zaměstnanců.
- **Neschopnost komunikace** – odvíjí se na dvou úrovních. V první úrovni je komunikace v cizím jazyce – angličtině. Odborníků a specialistů pro postupně digitalizovanou průmyslovou výrobu bude málo a budou se hledat po celém světě. Tím významně naroste význam komunikace v cizím jazyce. V druhé úrovni komunikace je empatie. Má napomoci k odstranění komunikačních bariér a nedorozumění mezi lidmi a odděleními a otevření dialogu mezi zainteresovanými stranami. Zaměstnanci musí vnímat sebe jako součást celého procesu, pochopit ostatní interní stakeholdery a vnímat své interní zákazníky a dodavatele.

Souhrnný výčet ze tří výše uvedených charakterů očekávání tak tvoří celkem 9 kritických parametrů CSR: nízká úroveň diverzity, rigidní kariérní postup, posun v očekávání mladé generace, svoboda a flexibilita práce ve výrobě, oslabení pocitu

stability a bezpečí, rozdílná očekávání mladé generace a firmy, změna myšlení, loajalita zaměstnanců a neschopnost komunikace, které jsou přehledně zobrazeny na obrázku 6-5. Výčet a popis kritických parametrů z kvalitativních výstupů realizovaného průzkumu má posloužit pouze jako základ pro následný empirický výzkum kritických faktorů úspěšnosti CSR v budoucnu.



Obrázek 6-5 Kritické parametry CSR pro období digitalizace průmyslu

6.3 DISKUZE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

V sociálním pilíři interního CSR navazuje výzkum na výzkumy a standardy definující a popisující jeho obsah z různých pohledů a přístupů (viz UN Global Compact, 2005; OECD, 2011; GRI, 2018; International Standards, 2009; SAI, 2016; Rada Kvality ČR, 2008; Černohorská a Putnová, 2012). Syntézou výstupů těchto zdrojů došlo k redefinování a dalšímu doplnění jeho obsahu a vytvoření zcela nového zobrazení - modelu ovlivněného jak kvantitativními daty, tak kvalitativními daty z tématu Průmyslu 4.0. Vlivem Průmyslu 4.0 na CSR se zabírá několik prací, každá však se svým

specifickým zaměřením: vliv pracovních podmínek Průmyslu 4.0 na interní sociální oblast CSR (Zimmermann, 2017), nastupující témata pracovního světa spojených s Průmyslem 4.0 a CSR (Fabisch, 2017) a rizika spojená s Průmyslem 4.0 a přístupem Triple Bottom Line udržitelnosti (Birkel et al., 2019). V samotném tématu Průmyslu 4.0 jsou obdobné práce zaměřující se na megatrendy a jejich dopady na budoucnost práce (Spieß, 2017) anebo na aspekty a příklady implementace Průmyslu 4.0 (Veile et al., 2020).

Propojení a spolupráci mezi interními stakeholdery a zejména jejich zapojení do prvotních implementací Průmyslu 4.0 je považována řadou autorů za důležitý prvek úspěchu Průmyslu 4.0 (viz Zimmermann, 2017; Dombrowski, Riechel and Evers, 2014). Proto je sociálnímu pilíři interního CSR přisuzována odpovědnost na tvorbě **fungujících sociálních vazeb a spolupráce mezi interními stakeholdery**. Spolupráci zaměstnanců může interní CSR podpořit a rozvinout poskytnutím možnosti zaměstnancům, aby **společně rozhodovali** o použití uvolněných finančních prostředků, a tak se **spolupodíleli na směřování CSR** a převzali svůj závazek odpovědnosti. Zapojení stakeholderů do rozhodování přisuzuje Carroll (2021) nejodolnějším firmám vůči sociálním dopadům digitalizace průmyslu. Se zapojením interních stakeholderů je spojená potřeba větší a přehlednější **interní firemní komunikace**, kterou Veile *et al.* (2020) označuje za změnu kultury komunikace a považuje ji za klíč k implementaci Průmyslu 4.0.

Kritické parametry sociálního pilíře interního CSR jsou spojeny se dvěma faktory. Jeden je zvětšující se poměr mladé generace mezi zaměstnanci průmyslového podniku a druhý je schopnost změny u ostatních generací zaměstnanců. **Očekávání mladé generace** se v čase vyvíjí a proměňuje. Firmy proto musí včasné a flexibilně na tyto posuny reagovat a všechny zainteresované skupiny musí spolu hledat kompromisy, aby se předcházelo nesouladu v rozdílných očekáváních (mladá generace vs. firma) a nedocházelo k odchodu mladých zaměstnanců z firmy. K udržení mladých nadějných zaměstnanců pomůže větší **flexibilita kariérního postupu**. Kompromisy je rovněž nutné nalézat v otázce větší **svobody a flexibility práce** ve výrobě, které zároveň budou posilovat rostoucí důležitost tématu **Work&Life balance**. Fabisch (2017) vidí motivaci především u mladých rodičů, aby měli čas pro sebe, své blízké a nechodili domů z práce

pozdě večer. Součástí Work&Life balance, nebo-li rovnováhy pracovního a soukromého života, je požadavek zaměstnanců z výroby na zajištění **fyzické a psychické rovnováhy**. Vlivem používání nových technologií a práci s velkým množstvím dat narůstá množství stresu a psychické zátěže pro samotné zaměstnance ve výrobě. Přetížení zaměstnanců ze složitosti výrobních oblastí a strojů přisuzuje Zimmermann (2017) nejen kvalifikovaným zaměstnancům z výroby, ale také managementu. Ve zvýšení psychické zátěže plynoucí z práce v autonomních a automatických systémech spatřují některé studie nejen problém pro zaměstnance, ale i nebezpečí pro řízení CSR (viz Hirsch-Kreinsen, 2014; Zimmermann, 2017).

Změna čeká i na ostatní generace zaměstnanců a to ta nejtěžší: **změna myšlení (mindsetu)**, která se musí projevit v jejich chování a jednání. Je to nutná reakce na měnící se trh, konkurenci a očekávání zákazníků. To vše je proměňováno sílící digitalizací průmyslu, pod jehož vlivem se stává sociálním rizikem pro zaměstnance ztráta zaměstnání (Birkel *et al.*, 2019). Nicméně výzkum ukazuje již jistou změnu myšlení, kdy interní stakeholderi vnímají **digitalizaci jako příležitost**, nikoliv jako ohrožení pro jejich práci, a ztrátu práce vnímají až jako poslední možnost ze všech možností, které jim digitalizace přináší. U interních stakeholderů podpoří změna myšlení **vyšší úroveň vnímání diverzity**, aby byli schopni pracovat s různými kulturami na jednom pracovišti. Bude to klást zvýšené požadavky jak na **komunikaci** v cizím jazyce, tak také na empatickou komunikaci pro otevřený dialog mezi zainteresovanými stranami. Řízením diverzity se rozdíl mezi zaměstnanci nestanou zdrojem konfliktů, ale zdrojem příležitostí pro pracoviště budoucnosti, jak uvádí Friedman and Lewis (2021). Fabisch (2017) považuje sjednocování rozdílností za výzvu pro firmy, která je také spojená s obměnou generací.

O stejných tématech uvedených výše hovoří Birkel *et al.* (2019), který je však zkoumal z pohledu možných sociálních rizik spojených s implementací Průmyslu 4.0. Sociální rizika v jeho výzkumu jsou takřka shodná se zjištěnými očekáváním interních stakeholderů realizovaného výzkumu dizertační práce: **interní firemní komunikace a informace, vzdělávání, budování nových kompetencí, pracovní přetížení, ztráta sociální interakce**. Jeho výzkum, na rozdíl od realizovaného výzkumu dizertační práce,

byl uskutečněn v německých průmyslových výrobních podnicích z různých oblastí průmyslu a se zkušenostmi s Průmyslem 4.0. Firmy z výzkumného vzorku realizovaného výzkumu jsou téměř deriváty firem z výzkumu Birkela et al., neboť jsou dceřinými společnostmi velkých německých koncernů. Shodnost závěrů těchto dvou výzkumů klade otázku po původu takové shody. Zda je to jen podobnost čistě náhodná nebo způsobená vlivem mateřské společnosti na dceřinou společnost anebo je vliv Průmyslu 4.0 pocíťován zaměstnanci průmyslových podniků stejně, bez ohledu na geografickou polohu jejich výrobních podniků.

Žádoucím efektem firemních investic do firemní péče o zaměstnance a jejím řízením se tak stane vyšší **loajalita zaměstnanců** v momentě, kdy jim tato péče pomáhá v profesním a osobním rozvoji a poskytuje perspektivu práce v budoucnosti. Nejvýznamnější a nejočekávanější částí takové investice je investice do vzdělávání zaměstnanců, aby byli schopni pracovat v nových podmínkách digitalizované výroby. Podle Müllera (2019) musí být vzdělávání vytvořeno ve firmě a vyžaduje ochotu velkých investic. Široký záběr možností v tématech a aktivitách implementovaných výrobním podnikem v péči o zaměstnance – v sociálním pilíři interního CSR, vytváří a posiluje v zaměstnancích silný **pocit stability a bezpečí** do budoucnosti spojené s digitalizací průmyslu.

7 PŘÍNOSY

Originalita výzkumu dizertační práce obohacuje svými přínosy vědecké poznání, podnikovou praxi a pedagogickou činnost. Přínosy vychází z velmi komplexního a praktického popisu obsahu sociálního pilíře interního CSR zaměřeného na interní stakeholdery ve výrobním podniku, který je rozšířen ve svém modelu o aktuální výzvy digitalizace a z popisu kritických parametrů CSR.

Přínosy pro vědu a výzkum

- komplexní model sociálního pilíře interního CSR s kompletním obsahem a popisem témat a aktivit ve výrobním podniku
- popis kritických parametrů sociálního pilíře interního CSR a očekávání interních stakeholderů od této oblasti pro období digitalizace průmyslu
- originální výzkum spojující téma sociálního pilíře interního CSR s digitalizací průmyslu jako základ pro další výzkum ostatních pilířů CSR

Přínosy pro praxi

- porovnání stavu implementace sociálního pilíře interního CSR s benchmarkem velkých výrobních podniků v České republice
- hodnocení a porovnání připravenosti výrobního podniku v sociálním pilíři interního CSR na digitalizaci průmyslu
- usnadnění přípravy a implementace strategie digitalizace v oblasti vztahů s interními stakeholdery

Přínosy pro pedagogiku

- shrnutí nejnovějších poznatků pro předměty vyučované na Podnikatelské fakultě VUT v Brně a na dalších vysokých školách v ČR, kde se vyučuje předmět CSR
- aktualizace výukových a studijních materiálů pro předmět CSR a další předměty zaobírající se tematikou péče o zaměstnance
- využití dizertační práce jako učebního materiálu a případové studie

8 LIMITY VÝZKUMU A PODNĚTY PRO DALŠÍ VÝZKUM

Rozsáhlý výzkum prezentovaný v dizertační práci má také své limity různého charakteru. Původní záměr a design výzkumu nebyl zcela 100 % naplněn, a to s ohledem na odmítnutí velké části oslovených firem z výběrového vzorku podílet se na výzkumu. Záměrem výzkumu bylo vybrat do vzorku případy oborově totožné firmy, což by umožňovalo výsledky více zobecnit pro dané odvětví a případy mezi sebou více porovnat.

S ohledem na celosvětovou pandemii covid-19 probíhající současně s primárním výzkumem ve firmách bylo v případové studii provedeno méně případů než bylo plánováno. Tím pádem se také analogicky zmenšil celkový počet respondentů, který se zejména projevil v menší statistické přesnosti a významnosti v kvantitativním dotazníkovém šetření. Menšího počtu respondentů bylo rovněž ze stejného důvodu dosaženo ve skupinových rozhovorech, kde byl ve firmách umožněn jen jeden skupinový rozhovor na celou firmu. Limitací tak byl částečný výběr respondentů firmou. Výstup skupinového rozhovoru mohl být také zkreslen společenskou vhodností (social desirability bias), kdy respondenti mají tendenci odpovídat způsobem, který je podle nich společensky žádoucí, a tak se prezentovat lépe, než je skutečnost.

Výzkum dizertační práce byl proveden na malém vzorku odpovídající minimálnímu rozsahu použitelnosti ve výzkumné strategii případové studie s vícero případy (multiple case). Použití strategie případové studie již samo o sobě předpokládá budoucí ověření zkoumané problematiky kvantitativním výzkumem na širším a větším výzkumném vzorku: větší počet průmyslových odvětví a současně větší počet firem v nich. Na takovém vzorku by se mohly ověřovat výsledky nejen na celém odvětví průmyslové výroby, ale také v samostatných odvětvích, které by se mezi sebou mohli srovnávat. Výzkum omezený na území České republiky by se mohl rozšířit o další geografické lokality. Zobecnění závěru výzkumu dizertační práce je zúženo na oblast sociálního pilíře interního CSR. Tato oblast se v dalším výzkumu nabízí k rozšíření o externí část sociálního pilíře, a pak i o zbývající dva pilíře CSR: ekonomický a ekologický.

Z pohledu samotných zkoumaných oblastí CSR a Průmyslu 4.0 by bylo vhodné provedení a srovnání studií z různých zemí a lokalit (přednostně z Evropy), aby se dokázal změřit vliv Průmyslu 4.0 na CSR, zejména na jeho vnitřní rozměr, a tím změřit i samotné (interní) CSR ve své aktuální a budoucí zralosti, včetně jejich oblastí a témat, získané ideálně jednotnou metodikou pro měření a srovnání.

Jelikož lidé – zaměstnanci jsou klíčovým faktorem pro úspěšnou implementaci Průmyslu 4.0, stejně jako pro CSR, je nutné hlouběji zkoumat a kvantifikovat jejich očekávání a požadavky s těmito oblastmi spojené, včetně dopadů na pracovní podmínky, a tím i na sociální interní CSR.

Nové dosud neprozkoumané oblasti je vhodnější zkoumat kvalitativním výzkumem, což je také lepší způsob na zjišťování emocí respondentů. Použitá strategie případové studie umožňuje popisovat zkoumanou oblast v kontextu, avšak neumožňuje zevšeobecnování. Je však velmi dobrým výchozím bodem pro následný kvantitativní empirický výzkum.

Je vhodné rovněž zmínit, že primární výzkum ve firmách započal ještě v době krátce před vypuknutím celosvětové pandemie covid-19 a končil po prvním půlroce jejího intenzivního šíření. Epidemie přinesla zcela nové a zásadní dopady na provádění práce a pracovní podmínky ve výrobních firmách, které na tyto dopady musely pružně a rychle reagovat. Mnohé změny pracovních podmínek již pominuly s odezněním pandemie, některé však již na trvalo zůstanou. Podle posledních ohlasů zkoumaných firem před dokončením dizertační práce v červnu 2022 měla pandemie covid-19 i pozitivní dopady na sociální pilíř interního CSR, zejména v tématech jako jsou flexibilní formy práce a jejich kombinace, mobilní práce, prevence a zdravotní péče, na která pandemie působila jako určitý katalyzátor jejich změn k lepšímu z pohledu zaměstnanců. Obdobně pandemie byla vnímána jako katalyzátor pro aktivní zapojení zaměstnanců v oblasti sociálního CSR. V tomto směru nabízí zkušenost s pandemií covidu-19 impulzy k výzkumu jejího dopadu právě na sociální pilíře CSR, včetně jeho interní a externí dimenze.

9 ZÁVĚR

Realizovaný výzkum popsaný v této dizertační práci spojuje dva velké strategické koncepty CSR a Průmyslu 4.0 do souvztažnosti vlivu digitalizace průmyslu na sociální pilíř interní CSR. Z hlediska propojení těchto dvou konceptů se jedná o originální práci, k níž neexistuje žádná navazující předchozí či obdobná práce nebo výzkum. Odborné práce a výzkumy existují pouze pro jednotlivá témata sociálního pilíře CSR (např. Work&Live balance, pracovní podmínky) nebo pro jejich kombinaci.

Nikdo z autorů zatím nezkoumal sociální pilíř CSR ve své celistvosti a komplexnosti tak, jak předkládá tento rozsáhlý a detailní výzkum. Dosavadní výzkumy probíhaly pouze izolovaně a postrádaly vzájemné závislosti. Proto se jedná o první výzkum tohoto druhu s výsledkem zcela nového modelu sociálního pilíře interního CSR postaveného na standardních 3 oblastech sociálního pilíře a jeho nově definovaných 53 tématech s přiřazenými 7 výzvami digitalizace. Na modelu CSR je detailně kvantifikován vliv Průmyslu 4.0. Po takovém výzkumu volalo již několik autorů (např. Carroll, 2021; Zimmermann, 2017; Mory, Wirtz and Göttel, 2016).

Dizertační práce je podstatným příspěvkem k celosvětovému zkoumání vlivu digitalizace průmyslu v jeho evropské podobě Průmyslu 4.0 na management sociálního pilíře CSR a impulsem pro zkoumání řízení dalších pilířů CSR. Neboť s Průmyslem 4.0 přichází velké množství změn. Realizovaným výzkumem se podařilo dokázat, že péče o zaměstnance ve výrobním podniku pod vlivem Průmyslu 4.0 se také změní. Tyto jak pozitivní, tak negativní změny jsou příležitostí a výzvou pro řízení sociálního pilíře interního CSR. Výsledný model sociálního pilíře interního CSR svým rozsahem a kvantifikací svých témat a oblastí, včetně popisu kritických parametrů CSR, dává do rukou managementu výrobních firem silný nástroj k řízení sociálního pilíře interního CSR k tomu, aby firmy dokázaly plně a systémově nabídnout svým zaměstnancům silnou stabilitu a bezpečí, které se odrazí v jejich vysoké loajálnosti. Zaměstnanci jsou nejdůležitějším zdrojem firem a cennými týmovými partnery. Tomu musí odpovídat empatický styl a způsob řízení interního CSR, který pomůže zaměstnancům nalézat smysl života i ve světě digitalizované práce budoucnosti.

SEZNAM LITERÁRNÍCH ZDROJŮ

Aguilera, R. V. *et al.* (2007) 'Putting the s back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations', *Academy of Management Review*, 32(3), pp. 836–863. doi: 10.5465/AMR.2007.25275678.

Andrés, M. *et al.* (2019) 'A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility', *International Journal of Corporate Social Responsibility* 2019 4:1, 4(1), pp. 1–23. doi: 10.1186/S40991-018-0039-Y.

Beier, G. *et al.* (2020) 'Industry 4.0: How it is defined from a sociotechnical perspective and how much sustainability it includes – A literature review', *Journal of Cleaner Production*, 259. doi: 10.1016/j.jclepro.2020.120856.

Birkel, H. *et al.* (2019) 'Development of a risk framework for Industry 4.0 in the context of sustainability for established manufacturers', *Sustainability (Switzerland)*, 11(2). doi: 10.3390/su11020384.

Birkel, H. and Müller, J. M. (2021) 'Potentials of industry 4.0 for supply chain management within the triple bottom line of sustainability – A systematic literature review', *Journal of Cleaner Production*. doi: 10.1016/j.jclepro.2020.125612.

Bohatá, M. (1997) *Základy hospodářské etiky*. Praha: Vysoká škola ekonomická.

Bohatá, M. (2020) *Podnikatelská a hospodářská etika a její vývoj v České republice*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky.

Bonin, H., Gregory, T. and Zierahn, U. (2015) *Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland*. Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung. doi: ISSN 0174-4992.

Brown, J. *et al.* (2018) *Workforce of the future. The competing forces shaping 2030*. London: PricewaterhouseCoopers International. doi: 10.1109/TMC.2004.12.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, D. (2015) 'Grün Buch: Arbeiten 4.0', *Bundesministerium für Arbeit und Soziales*.

Carroll, A. B. (1979) 'A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance', *Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497–505.

Carroll, A. B. (2015) 'Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks', *Organizational Dynamics*, 44(2), pp. 87–96. doi: 10.1016/J.ORGDYN.2015.02.002.

Carroll, A. B. (2021) 'Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future'. doi: 10.1177/00076503211001765.

Castka, P. *et al.* (2004) 'How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective', *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt*, 11, pp. 140–149. doi: 10.1002/csr.62.

Černohorská, L. and Putnová, A. (2012) *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?* Brno: CERM.

- Collis, J. and Hussey, R. (2003) *Business Reserach: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. 2nd edn. New York: PALGRAVE MACMILLAN.
- Creswell, J. W. (2009) *RESEARCH DESIGN: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. London: SAGE Publication.
- Dombrowski, U., Riechel, C. and Evers, M. (2014) 'Industrie 4.0-Die Rolle des Menschen in der vierten industriellen Revolution', *Industrie 4.0. Wie intelligente Vernetzung und kognitive Systeme unsere Arbeit verändern*, p. 146.
- Donaldson, T. and Preston, L. E. (1995) 'The stakeholder theory of the corporation', *The Academy of Management Review*, (1), pp. 65–91. doi: 10.5465/AMR.1995.9503271992.
- Dregger, J. et al. (2016) 'Societal Challenges', *Horizon2020 The EU Framework Programme for Research and Innovation*, pp. 4–6. doi: 10.1109/ETHICS.2016.7560045.
- Elkington, J. (1980) *The Ecology of Tomorrow's World: Industry's Environment*. London: Associated Business Press.
- European Commission (2001) *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Commission of the European Communities*. Brussels: Commission of the european communities.
- Evropská Komise (2017) *Pokyny pro vykazování nefinančních informací (metodika vykazování nefinančních informací)*. Brussels: Evropská komise.
- Fabisch, Nicole (2017) 'CSR 4.0 und neue Arbeitswelten – (auch) eine Frage der Haltung', in Spieß, B. and Fabisch, N. (eds) *CSR und neue Arbeitswelten*. Berlin: Springer Gabler, pp. 3–26. doi: 10.1007/978-3-662-50531-1_1.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J. and Ferrell, L. (2005) *Business ethics : ethical decision making and cases*. 6th edn. Boston: Houghton Mifflin.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S. and Wicks, A. c. (2007) *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. London: Yale University Press.
- Frey, C. B. and Osborne, M. A. (2013) *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs To Computerisation?* Oxford: Oxford Martin Programme on Technology and Employment.
- Friedman, H. and Lewis, B. J. (2021) 'The Importance of Organizational Resilience in the Digital Age', *Academia Letters*, (July), pp. 1–6. doi: 10.20935/al1643.
- Gehrke, L. et al. (2015) *Industry 4.0 - A Discussion of Qualifications and A German and American Perspective*. Düsseldorf: VDI Verein Deutscher Ingenieure.
- Geissbauer, R. et al. (2017) *Digital Factories 2020: Shaping the future of manufacturing*. Frankfurt am Main: PricewaterhouseCoopers.
- Geissbauer, R. et al. (2018) *Industry 4.0: Global Digital Operations Study 2018*. Frankfurt am Main: PricewaterhouseCoopers.
- Gill, S. (2013) 'Industry prepares for the next industrial revolution: automation companies share views on the fourth industrial revolution, Industry 4.0, according to Control Engineering Europe', *Control Engineering*, 60(7), p. 18.

- Gizzi, M. C. and Rädiker, S. (2021) *The Practice of Qualitative Data Analysis Research Examples Using MAXQDA*. 1st edn. Berlin: MAXQDA Press.
- Gobble, M. M. (2015) 'News and analysis of the global innovation scene news and analysis of the global innovation scene', *Research Technology Management*, 58(3), pp. 2–4. doi: 10.5437/08956308X5803001.
- GRI (2018) 'Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards 2018', *GRI Standards*, p. 542.
- Haski-Leventhal, D. (2018) *Strategic corporate social responsibility: Tools & Theories for Responsible Management, Innovative CSR*. doi: 10.4324/9781351279000-10.
- Hendl, J. (2016) *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 4th edn. Praha: Portál.
- Hendl, J. and Remr, J. (2017) *Metody výzkumu a evaluace*. 1st edn. Praha: Portál.
- Herrmann, C. et al. (2014) 'Sustainability in manufacturing and factories of the future', *International Journal of Precision Engineering and Manufacturing - Green Technology*, 1(4), pp. 283–292. doi: 10.1007/s40684-014-0034-z.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2014) 'Wandel von Produktionsarbeit – "Industrie 4.0"', *WSI-Mitteilungen*, 67(6), pp. 421–429. doi: doi.org/10.5771/0342-300X-2014-6.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2016) 'Digitalisierung industrieller Arbeit: Entwicklungspfade und Perspektiven', *Journal for Labour Market Research*, 49(1), pp. 1–14. doi: 10.1007/s12651-016-0200-6.
- Hopkins, M. (2004) *Corporate Social Responsibility: an Issues paper, Csr*. doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.908181>.
- ILO (2010) 'ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work and its Follow-up', 1998(June 1998).
- International Standards (2009) *ISO 26000 Návod pro společenskou odpovědnost organizace*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.
- Jamali, D. et al. (2020) 'Is internal CSR really less impactful in individualist and masculine Cultures? A multilevel approach', *Management Decision*, 58(2), pp. 362–375. doi: 10.1108/MD-11-2018-1260.
- Janiček, P. (2014) *Systémová metodologie: brána do řešení problémů*. Brno: CERM.
- Kagermann, H., Wahlster, W. and Helbig, J. (2013) 'Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0', *Acatech*, (April), pp. 4–7. doi: 10.13140/RG.2.2.14480.20485.
- Kašparová, K. and Kunz, V. (2013) *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada.
- Kiel, D. et al. (2017) 'Sustainable industrial value creation: Benefits and challenges of industry 4.0', *International Journal of Innovation Management*, 21(8), pp. 0–34. doi: 10.1142/S1363919617400151.
- Kotler, P. and Lee, N. (2005) *Corporate social responsibility: doing the most good for*

your company and your cause. Hoboken: John Wiley & Sons.

Lasi, H. *et al.* (2014) 'Industry 4.0', *Business and Information Systems Engineering*, 6(4), pp. 239–242. doi: 10.1007/s12599-014-0334-4.

Lichtblau, K. *et al.* (2015) *Industrie 4.0-Readiness*. Frankfurt: IMPULS-Stiftung.

Lu, Y. (2017) 'Industry 4.0: A survey on technologies, applications and open research issues', *Journal of Industrial Information Integration*, 6, pp. 1–10. doi: 10.1016/j.jii.2017.04.005.

Macassa, G. *et al.* (2021) 'Corporate social responsibility and internal stakeholders' health and well-being in Europe: A systematic descriptive review', *Health Promotion International*, pp. 866–883. doi: 10.1093/heapro/daaa071.

Mařík, V. *et al.* (2015) *Národní iniciativa Průmysl 4.0*. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu.

McWilliams, A. *et al.* (2016) 'Strategic Decision Making for the Triple Bottom Line', *Business Strategy and the Environment*, 25(3), pp. 193–204. doi: 10.1002/bse.1867.

Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1994) *Qualitative data analysis. A sourcebook of new methods*. London: SAGE Publication.

Milovský, M. (2006) *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.

Morgan, D. L. (1988) *Focus Groups as Qualitative Research*. Newbury Park: SAGE Publication.

Mory, L., Wirtz, B. W. and Göttel, V. (2016) 'Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment', *International Journal of Human Resource Management*, 27(13), pp. 1393–1425. doi: 10.1080/09585192.2015.1072103.

Müller, J. M. (2019) 'Assessing the barriers to Industry 4.0 implementation from a workers' perspective', *IFAC-PapersOnLine*, 52(13), pp. 2189–2194. doi: 10.1016/j.ifacol.2019.11.530.

OECD (2011) *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. doi: 978-92-64-11541-5.

Patton, M. O. (2002) *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3rd edn. Thousand Oaks: SAGE Publication.

Pavlica, K. *et al.* (2000) *Sociální výzkum, podnik a management*. 1st edn. Praha: EKOPRESS.

Piccarozzi, M., Aquilani, B. and Gatti, C. (2018) 'Industry 4.0 in management studies: A systematic literature review', *Sustainability (Switzerland)*, 10(10). doi: 10.3390/su10103821.

Prieto-Carrón, M. *et al.* (2006) 'Critical perspectives on CSR and development: What we know, what we don't know, and what we need to know', *International Affairs*, 82(5), pp. 977–987. doi: 10.1111/j.1468-2346.2006.00581.x.

- Putnová, A. and Seknička, P. (2007) *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada.
- Rada Kvality ČR (2008) *Společenská odpovědnost organizací (CSR) - Aplikace a hodnocení*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality.
- Rädiker, S. and Kuckartz, U. (2020) *Focused Analysis of Qualitative Interviews With MAXQDA: Step by Step*, Maxqda Press. Berlin: MAXQDA Press.
- Řiháček, T. et al. (2013) *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita.
- SAI (2016) *Guidance document for Social Accountability 8000 (SA8000:2014)*. New York: Social Accountability International.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2016) *Research methods for business students*. 7th edn. Harlow: Pearson Education Limited.
- Schumacher, A., Erol, S. and Sihm, W. (2016) 'A Maturity Model for Assessing Industry 4.0 Readiness and Maturity of Manufacturing Enterprises', *Procedia CIRP*, 52, pp. 161–166. doi: 10.1016/j.procir.2016.07.040.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P. and Welp, I. (2017) 'Führung 4.0 – Wie die Digitalisierung Führung verändert', (September), pp. 0–12. doi: 10.1007/978-3-662-53202-7.
- Schwarzwälder, J. (2015) *Technologischer Wandel und Beschäftigungspolarisierung in Deutschland*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Šimonová, S. (2009) *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní.
- Slavík, J., Putnova, A. and Cebakova, A. (2015) 'Leadership as a Tool of Strategic Management', *Procedia Economics and Finance*, 26(15), pp. 1159–1163. doi: 10.1016/S2212-5671(15)00946-6.
- Spath, D. et al. (2013) 'Industrie 4.0 – Produktionsarbeit der Zukunft', *Werkstattstechnik*, 103, pp. 130–134. doi: 10.1007/978-3-658-04682-8.
- Spieß, Brigitte (2017) 'Perspektivwechsel in der Arbeitskultur des 21. Jahrhunderts – angeleitet von einer neuen ökonomischen Vernunft', in Spieß, B. and Fabisch, N. (eds) *CSR und neue Arbeitswelten*. Berlin: Springer Gabler, pp. 27–49. doi: 10.1007/978-3-662-50531-1_2.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1999) *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert.
- Švaříček, R. et al. (2014) *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 2nd edn. Praha: Portál.
- Trnková, J. (2004) *Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Business Leaders Forum.
- UN Global Compact (2005) *Implementing the A Booklet for Inspiration UN Global Compact*. Copenhagen: Royal Danish Ministry of Foreign Affairs Business Cooperation & Technical Assistance.

Veile, J. W. *et al.* (2020) 'Lessons learned from Industry 4.0 implementation in the German manufacturing industry', in *Journal of Manufacturing Technology Management*, pp. 977–997. doi: 10.1108/JMTM-08-2018-0270.

Welp, I., Brosi, P. and Schwarzmüller, T. (2016) *Die digitale Transformation erfolgreich gestalten*. München: Technische Universität München, Lehrstuhl für Strategie und Organisation.

Yin, R. K. (2014) *Case Study Research: Design and Method*. 5th edn. London: SAGE Publication.

Zimmermann, K. (2017) 'Digitalisierung der Produktion durch Industrie 4.0 und ihr Einfluss auf das Arbeiten von morgen', in Spieß, B. and Fabisch, N. (eds) *CSR und neue Arbeitswelten*. Berlin: Springer Gabler, pp. 53–72. doi: 10.1007/978-3-662-50531-1_3.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CSR	Corporate Social Responsibility	Společenská odpovědnost firem
CZ-NACE		Ekonomická klasifikace dle podmínek v ČR
ČR		Česká republika
HR	Human Resources	Oddělení lidských zdrojů
ICT	Information and Communication Technologies	Informační a komunikační technologie
IS		Informační systém
IT		Informační technologie
NACE	Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne	Zkratka pro klasifikaci ekonomických činností vydávanou Evropskou komisí
SW	Software	software
ŠA		Škoda Auto
THP		Technicko-hospodářský pracovní
VO		Výzkumná otázka

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1-1: PŘEHLED TÉMAT SOCIÁLNÍHO PILÍŘE CSR PODLE UN GLOBAL COMPACT	31
TABULKA 1-2: PŘEHLED TÉMAT SOCIÁLNÍHO PILÍŘE CSR PODLE OECD.....	33
TABULKA 1-3: PŘEHLED TÉMAT SOCIÁLNÍHO PILÍŘE CSR PODLE ISO 26000	35
TABULKA 1-4: PŘEHLED TÉMAT SOCIÁLNÍHO PILÍŘE CSR PODLE RADY KVALITY ČR.....	38
TABULKA 1-5: PŘEHLED TÉMAT SOCIÁLNÍHO PILÍŘE CSR PODLE METODIKY ČERNOHORSKÉ A PUTNOVÉ	39
TABULKA 1-6: ANALÝZA ČR V KONCEPTU PRŮMYSLU 4.0	46
TABULKA 1-7 VÝZVY DIGITALIZACE A JEJICH OBSAH PODLE ZIMMERMANNNA	63
TABULKA 1-8 VÝZVY DIGITALIZACE A JEJICH OBSAH PODLE WELPE.....	64
TABULKA 1-9 VÝZVY DIGITALIZACE A JEJICH OBSAH PODLE BMAS.....	65
TABULKA 1-10 PŘEHLED BÍLÝCH MÍST A POTENCIÁLNÍCH VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	74
TABULKA 2-1 SCHÉMA CÍLŮ, VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A METOD.....	77
TABULKA 2-2: PŘEHLED POUŽITÝCH METOD A VÝSTUPŮ.....	78
TABULKA 4-1 FINALIZACE VÝZEV DIGITALIZACE Z REŠERŠNÍCH ZDROJŮ	109
TABULKA 4-2: PŘEHLED POUŽITÝCH INDEXŮ A JEJICH HODNOT.....	129
TABULKA 4-3: KÓDOVÁNÍ OTÁZEK Z VÝZKUMNÝCH METOD	133
TABULKA 5-1: OBJEKTIVNÍ VÁHY OBLASTÍ SOCIÁLNÍHO PILÍŘE INTERNÍHO CSR PODLE SKUPIN RESPONDENTŮ	158
TABULKA 5-2: ROZDÍL V HODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH VAH OBLASTÍ SOCIÁLNÍHO PILÍŘE INTERNÍHO CSR MEZI SKUPINAMI (v %)	160
TABULKA 5-3: TÉMATA S MINIMÁLNÍ A MAXIMÁLNÍ VÁHOU PODLE SKUPIN	161
TABULKA 5-4: TÉMATA S MINIMÁLNÍM A MAXIMÁLNÍM NÁRŮSTEM VÁHY PODLE SKUPIN RESPONDENTŮ – VLIV DIGITALIZACE	162
TABULKA 5-5: ROZDÍL V HODNOCENÍ OBJEKTIVNÍCH VAH OBLASTÍ AKTUÁLNÍHO A BUDOUCÍHO OBDOBÍ PODLE SKUPIN RESPONDENTŮ – VLIV DIGITALIZACE	164
TABULKA 5-6: TOP 10 TÉMAT S NEJVĚTŠÍM A NEJMENŠÍM VLIVEM DIGITALIZACE	167
TABULKA 5-7: TOP 10 TÉMAT S NEJVĚTŠÍM VLIVEM DIGITALIZACE PODLE SKUPIN RESPONDENTŮ.....	168
TABULKA 5-8: TOP 12 TÉMAT S NEJMENŠÍM VLIVEM DIGITALIZACE PODLE SKUPIN RESPONDENTŮ.....	169

TABULKA 6-1: STATISTICKÝ PŘEHLED OBLASTÍ SOCIÁLNÍHO PILÍŘE V MODELU	178
TABULKA 6-2: KRITICKÉ PARAMETRY CSR Z KVANTITATIVNÍHO VÝSTUPU DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	183

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1-1: PYRAMIDA SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM	21
OBRÁZEK 1-2 SEGMENTACE FIREMNÍCH STAKEHOLDERŮ	24
OBRÁZEK 3-1: VÝZKUMNÁ CIBULE SAUNDERS A KOL.	80
OBRÁZEK 3-2 APLIKACE VÝZKUMNÉ CIBULE NA REALIZOVANÝ VÝZKUM	98
OBRÁZEK 3-3: KONCEPTUÁLNÍ SCHÉMA VÝZKUMU	103
OBRÁZEK 4-1 NÁVRH MODELU SOCIÁLNÍHO PILÍŘE CSR - VERZE E	112
OBRÁZEK 4-2 NÁVRH MODELU SOCIÁLNÍHO PILÍŘE CSR – VERZE E – TÉMATA PODLE OBLASTÍ	113
OBRÁZEK 4-3: SUMARIZAČNÍ PLÁN	136
OBRÁZEK 6-1: MODEL SOCIÁLNÍHO PILÍŘE INTERNÍHO CSR PODLE VÝZEV DIGITALIZACE – BUDOUCNOST	175
OBRÁZEK 6-2 MODEL SOCIÁLNÍHO PILÍŘE INTERNÍHO CSR PODLE OBLASTÍ – BUDOUCNOST	176
OBRÁZEK 6-3: TOP 10 TÉMAT CSR S NEJVĚTŠÍM VLIVEM DIGITALIZACE PRŮMYSLU ...	179
OBRÁZEK 6-4: TOP 12 TÉMAT CSR S NEJMENŠÍM VLIVEM DIGITALIZACE PRŮMYSLU ..	180
OBRÁZEK 6-5 KRITICKÉ PARAMETRY CSR PRO OBDOBÍ DIGITALIZACE PRŮMYSLU	190

SEZNAM VZORCŮ

VZOREC 3-1	95
VZOREC 4-1	126
VZOREC 4-2	127
VZOREC 4-3	127
VZOREC 4-4	127
VZOREC 4-5	128

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1: SEZNAM ZMĚN

PŘÍLOHA 2: NÁVRH MODELU VERZE A

PŘÍLOHA 3: NÁVRH MODELU VERZE B

PŘÍLOHA 4: NÁVRH MODELU VERZE C

PŘÍLOHA 5: NÁVRH MODELU VERZE D

PŘÍLOHA 6: POPIS TÉMAT NÁVRHU MODELU VERZE E

PŘÍLOHA 7: VZOR POTVRZOVACÍHO EMAILU PRO ÚČASTNÍKA
SKUPINOVÉHO ROZHOVORU

PŘÍLOHA 8: SOUHLAS ÚČASTNÍKA SKUPINOVÉHO ROZHOVORU

PŘÍLOHA 9: DEMOGRAFICKÝ DOTAZNÍK PRO ÚČASTNÍKA SKUPINOVÉHO
ROZHOVORU

PŘÍLOHA 10: INFORMACE PRO ÚČASTNÍKY INDIVIDUÁLNÍHO
ROZHOVORU

PŘÍLOHA 11: SOUHLAS ÚČASTNÍKA INDIVIDUÁLNÍHO ROZHOVORU

PŘÍLOHA 12: DOTAZNÍK – UKÁZKA

PŘÍLOHA 13: OSNOVA ZPRÁVY Z VÝZKUMU

PŘÍLOHA 14: MODEL SOCIÁLNÍHO PILÍŘE INTERNÍHO CSR V SOUČASNOSTI

PŘÍLOHA 15: SEKUNDÁRNÍ VÝSTUP ZE SKUPINOVÝCH A INDIVIDUÁLNÍCH
ROZHOVORŮ

PŘÍLOHA 16: ŽIVOTOPIS AUTORA

PŘÍLOHA 17: PUBLIKAČNÍ ČINNOST

Přílohy

Příloha 1: Seznam změn

Č.	KDO	TÉMA	STAV	NÁV RH	KDE/KAM	VÝSTUP
1	Experti akademici	Ochrana osobních dat	nové	přidat	do oblasti Lidská práva	přidáno
2	Experti akademici	Corporate Governance nebo Compliance	nové	přidat	do oblasti Vedení organizace	přidáno
5	Experti akademici	Tvorba pracovních míst a rozvoj kvalifikace komunity	stávající	upravit a přesunout	upravit na Rozvoj kvalifikace komunit a přesunout do oblasti Občanská angažovanost	upraveno a přesunuto
6	Experti akademici	Flexibilní a zkrácené úvazky	nové	přidat	do oblasti Pracovní vztahy	přidáno
7	Experti akademici	Nestandardní formy zaměstnávání	stávající	upřesnit	v popisu tématu	upřesněno
8	Experti akademici	Zaměstnávání znevýhodněných skupin (samoživitelky, handicapovaní, vězni apod.)	nové	přidat	bez určení oblasti	přidáno do oblasti Pracovní vztahy
9	Experti akademici	Řízení lidských zdrojů	stávající	upřesnit	příliš široké téma, jeho podtémata se vyskytují v modelu	odstraněno odstraněné a ponechána subtémata
10	Experti akademici	Age management	stávající	přesunout	do oblasti Vedení organizace	přesunuto
11	Experti akademici	Firemní kultura a Kultura participace	stávající	spojit	v jedno téma Kultura participace nebo upřesnit jejich rozdíl	upřesněno
12	Experti akademici	Řízení na dálku - vyšší důvěra a Individualizace: důvěra, inspirace, koučování, motivace, enabling, úcta, zmocnění, funkce vzoru	stávající	spojit	v jedno téma	spojeno v Řízení na dálku - individualizace: důvěra, ...
13	Experti akademici	Celoživotní vzdělávání, Kontinuální vzdělávání a Možnosti dalšího rozvoje zaměstnanců po zaměstnání	stávající	spojit	v jedno téma	spojeno pouze Celoživotní vzdělávání a Kontinuální vzdělávání
14	Experti akademici	Dobrovolnictví, Občanská angažovanost a Sponzoring	stávající	spojit	v téma Filantropie	nespojeno

15	Experti akademici	Sociální plány pro propouštění a reorganizace	stávající	přesun out	do oblasti Pracovní vztahy	nepřesunuto
16	autor	Odbory a kolektivní vyjednávání a Sociální dialog	stávající	spojit	v jedno téma	spojeno v Odbory, kolektivní vyjednávání a sociální dialog
17	autor	Firemní školka, dětská družina pro školáky	nové	přidat	do oblasti Pracovní vztahy	přidáno
18	autor	Blended learning	nové	přidat	do tématu Celoživotní vzdělávání	přidáno
19	autor	Použití nových médií a Rychlá zpětná vazba	stávající	spojit	v jedno téma	spojeno v Mechanismus rychlé zpětné vazby
20	autor	Sociální investice a Podpora vzdělávání, kultury a zdraví	stávající	spojit	v jedno téma	spojeno v Sociální investice - podpora vzdělávání, kultury a zdraví
21	Dokumenty ŠA	Program na podporu a motivaci talentovaných žen pro kariéru v managementu	nové	přidat		přidáno do oblasti Lidská práva
22	Dokumenty ŠA	Digitální transformace HR pracovních procesů	nové	přidat		přidáno do oblasti Vedení organizace
23	Dokumenty ŠA	Work2Work - nové kariérní možnosti pro zaměstnance s postižením	nové	přidat		přidáno do oblasti Vedení organizace
24	Dokumenty ŠA	Specifický program pro zaměstnance se zhoršenou výkonností	nové	přidat		přidáno do oblasti Vedení organizace
25	Dokumenty ŠA	Senior Experts team - zaměstnanci v důchodu přispívají svou zkušeností a znalostmi vnitrofiremně nebo v externích organizacích	nové	přidat		přidáno do oblasti Vedení organizace
26	Dokumenty ŠA	Duální vzdělávací a tréninkový model	nové	přidat		přidáno do oblasti Pracovní vztahy
27	Dokumenty ŠA	Sick pay	nové	přidat		přidáno do oblasti Pracovní vztahy
28	Dokumenty ŠA	Podpora pro příbuzné zemřelých zaměstnanců	nové	přidat		přidáno do oblasti Pracovní vztahy
29	Dokumenty ŠA	Slevy na vybrané volnočasové aktivity	nové	přidat		přidáno do oblasti Pracovní vztahy
30	Dokumenty ŠA	Firemní školky a družiny (vč. péče o děti v době školních prázdnin)	nové	přidat		přidáno do oblasti Pracovní vztahy

31	Dokumenty ŠA	Znovu zaměstnání zaměstnanců s prodlouženou dovolenou (až po 8 let absence bez udání důvodu)	nové	přidat		přidáno do oblasti Pracovní vztahy
32	Dokumenty ŠA	Dovolená na péči o rodinného příslušníka (10 dní, 6 měsíců part time nebo full time dovolená, 24 měsíců part time práce)	nové	přidat		přidáno do oblasti Pracovní vztahy
33	Dokumenty ŠA	Poradna pro mentální nebo psychosomatické problémy	nové	nové		přidáno do oblasti Pracovní vztahy
34	Dokumenty ŠA	Kolektivní úrazové pojištění	nové	přidat		přidáno do oblasti Pracovní vztahy
35	Dokumenty ŠA	Preventivní program proti nemocem z povolání vč. rotace pracovních míst a pracovišť	nové	přidat		přidáno do oblasti Pracovní vztahy
36	Dokumenty ŠA	Prodej fair-trade produktů v podnikových prodejnách a jídelnách	nové	přidat		přidáno do oblasti Občanská angažovanost a rozvoj komunity
37	Dokumenty ŠA	Podpora pro migranty - vzdělání, trénink a začlenění do společnosti	nové	přidat		přidáno do oblasti Občanská angažovanost a rozvoj komunity
38	Experti ŠA	Posílení zastoupení žen na manažerských pozicích	nové	přidat	do oblasti Lidská práva	přidáno
39	Experti ŠA	Nastavení mindsetu a práce s předsudky	nové	přidat	do oblasti Vedení organizace	přidáno
40	Experti ŠA	Mentoring	nové	přidat	do oblasti Pracovní vztahy	přidáno
41	Experti ŠA	Flexi konto	nové	přidat	do oblasti Pracovní vztahy	přidáno
42	Experti ŠA	Kombinace flexibilních forem práce	nové	přidat	do oblasti Pracovní vztahy	přidáno
43	Experti ŠA	Práce s freelancery a externisty	nové	přidat	do oblasti Pracovní vztahy	přidáno
44	Experti ŠA	Služba první pomoci vč. Lékařů	nové	přidat	do oblasti Pracovní vztahy	přidáno
45	Experti ŠA	Podpora zdravotní kondice u zaměstnanců 50+	nové	přidat	do oblasti Pracovní vztahy	přidáno

46	Experti ŠA	Zaměstnanecké příspěvky pro neziskový sektor	nové	přidat	do oblasti Občanská angažovanost a rozvoj komunity	přidáno
47	Experti ŠA	Podpora rozvoje regionálního zdravotnictví	nové	přidat	do oblasti Občanská angažovanost a rozvoj komunity	přidáno
48	Experti ŠA	VIP nadstandardní péče o management	nové	přidat		nepřidáno
49	Experti ŠA	Vzdělávání dodavatelského řetězce	nové	přidat		nepřidáno
50	Experti ŠA	Zaměstnanci v důchodu jako mistři v dílnách na ZŠ	nové	přidat		nepřidáno
51	Experti ŠA	Antidiskriminace	stávající	přesun out	do tématu Rovných příležitostí	přesunuto
52	Experti ŠA	Podpora zájmu žen o technické obory a technické pozice	nové	přidat		přidáno do oblasti Vedení organizace
53	Experti ŠA	Plány osobního rozvoje	stávající	přesun out	do oblasti Vedení organizace	přesunuto
54	Experti ŠA	Plány kariérního rozvoje pro talenty (vrcholový a střední management a zaměstnance s vysokým pracovním potenciálem)	stávající	přesun out	do oblasti Vedení organizace	přesunuto
55	Experti ŠA	Vlastní firemní školy (SOU a VŠ)	stávající	přesun out	do oblasti Pracovní vztahy	přesunuto
56	Experti ŠA	Provoz chráněných dílen, Work2Work - nové kariérní možnosti pro zaměstnance s postižením a Specifický program pro zaměstnance se zhoršenou výkonností	stávající	spojit	v jedno téma	spojeno v Chráněné dílny a profilová pracoviště - pro zaměstnance s postižením nebo zhoršenou výkonností
57	Experti ŠA	Corporate Governance nebo Compliance	stávající	odstranit	z návrhu modelu	odstraněno
58	autor	Podpora zájmu žen o technické obory a technické pozice	stávající	přesun out	do oblasti Vedení organizace	přesunuto
59	autor	Zaměstnávání znevýhodněných skupin (samoživitelky, handicapovaní, vězni apod.)	stávající	přesun out	do oblasti Vedení organizace	přesunuto
60	autor	Sociální plány pro propouštění a reorganizace	stávající	přesun out	do oblasti Vedení organizace	přesunuto

61	autor	Nestandardní formy zaměstnávání	stávající	přesun out	do oblasti Pracovní vztahy	přesunuto
62	autor	Náboženské praktiky	stávající	přesun out	do oblasti Lidská práva	přesunuto
63	autor	Talent management	nové	přidat		přidáno do oblasti Vedení organizace
64	autor	Kultura transparentnosti	nové	přidat		přidáno do oblasti Vedení organizace
65	autor	Komunikační plán executive managementu se zaměstnanci	nové	přidat		přidáno do oblasti Vedení organizace
66	autor	Pre-boarding program	nové	přidat		přidáno do oblasti Pracovní vztahy
67	autor	Firemní inkubátor	nové	přidat		přidáno do oblasti Vedení organizace
68	autor	Onboarding platforma	nové	přidat		sloučeno s tématem Integrovaný proces pro nové zaměstnance
69	autor	Contract & Freelance pracovníci	nové	přidat		neřidáno
70	autor	Diverzita a rovné příležitosti	stávající	upřesnit		rozděleno do dvou samostatných témat
71	autor	Diverzita	stávající	přesun out	do oblasti Vedení organizace	přesunuto
72	Expert akademici	oblast Občanská angažovanost a rozvoj komunity	stávající	odstranit		odstraněno
73	Expert akademici	Dny dovolené navíc	nové	přidat		přidáno
74	Expert akademici	Hodnocení zaměstnanců	nové	přidat		přidáno
75	Expert akademici	Nudge management	nové	přidat	do popisu tématu Komunikační plán executive managementu se zaměstnanci	přidáno
76	Expert akademici	Outplacement	nové	přidat	do popisu tématu Sociální plány pro propouštění a reorganizace	přidáno

77	Experti akademici	Inženýrsky kvalifikovaný dělník díky technice	stávající	odstranit		odstraněno
78	Experti akademici	Spontánní plánování díky zobrazení a řízení výrobních procesů v reálném čase	stávající	odstranit		odstraněno
79	Experti akademici	Preboarding program	stávající	přesunout	přesun do výzvy Komunikace nebo Firemní kultura	přesunuto do výzvy Komunikace
80	Experti akademici	Podpora vzniku a zavádění inovací	stávající	přesunout	vyřadit nebo přesunout do výzvy Firemní kultura	přesunuto do výzvy Firemní kultura
81	Experti akademici	Sociální plány pro propouštění a reorganizace	stávající	přesunout	do oblasti Zaměstnanci a pracovní vztahy	nepřesunuto
82	Experti akademici	Odměňování zaměstnanců	stávající	upřesnit	na Finanční odměňování zaměstnanců	upřesněno
83	Experti akademici	Integrace znevýhodněných skupin	stávající	upřesnit	doplnit sociálně slabé skupiny	upřesněno
84	Experti akademici	Integrace seniorů	stávající	upřesnit	nahradit Integraci za Pracovní podmínky	upřesněno
85	Experti akademici	Integrace osob se zdravotním postižením	stávající	upřesnit	nahradit Integraci za Pracovní podmínky	upřesněno
86	Experti akademici	Doprava do/ze zaměstnání	stávající	upřesnit	doplnit podporu alternativní dopravy	upřesněno
87	Experti akademici	Závodní stravování	stávající	upřesnit	doplnit příspěvek na stravování	upřesněno
88	Experti akademici	Mentální a psychosomatické poradenství	stávající	spojit	s Rehabilitačními programy a pobyty	nespojeno
89	Experti akademici	Mentální a psychosomatické poradenství	stávající	upřesnit	doplnit pomoc psychologa a psychiatra	upřesněno
90	Experti akademici	Mentoring	stávající	upřesnit	doplnit koučink	upřesněno
91	Experti akademici	Digitalizace HR procesů	stávající	přesunout	do výzvy Automatizace	přesunuto
92	Experti akademici	Firemní penzijní program	stávající	upřesnit	doplnit životní pojištění	upřesněno

Příloha 2: Návrh modelu verze A

OBLASTI A TÉMATA SOCIÁLNÍHO PILÍŘE CSR						
LIDSKÁ PRAVA	VEDENÍ ORGANIZACE	OBČANSKÁ ANGAŽOVANOST	PRACOVNÍ VZTAHY			
anti-diskriminace	strategie a plánování	občanská angažovanost	vyšší požadavky (agilita, flexibilita, IT kompetence, kognition - poznávání)	diverzita a rovné příležitosti	work and life balance	spontánní plánování díky zobrazení a řízení výrobních procesů v reálném čase
odbory a kolektivní vyjednávání	rychlá zpětná vazba	angažovanost a komunita: podpora vzdělávání, kultury a zdraví	celoživotní vzdělávání	sociální dialog	dobrovolnictví	poskytnutí více dat a informací pro zaměstnance - rychlejší reakce a rozhodnutí
protikorupční chování	použití nových médií (chats, soc sítě)	společensky odpovědná investiční politika	kontinuální vzdělávání ke zvyšování kvalifikace	sociální plány pro propouštění a reorganizace	náboženské praktiky	delegování kontroly, rozhodování a zodpovědnosti na nižší úroveň
mechanismus stížností v oblasti Lidských práv	řízení na dálku - vyšší důvěra	sociální investice	možnosti dalšího rozvoje zaměstnanců po zaměstnání (náhrada za "hire-and-fire")	bezpečnost a ochrana zdraví	flexibilní pracovní místo - nevázanost výkonu činnosti s konkrétním místem	age management
	reporting a povědomí	sponzoring	Blended Learning	podpora zdravotních podmínek: ergonomické asistenční systémy s adekvátním zatížením	nabídka psychické a fyzické regenerace	strojová asistence (coboti) - age a diverzity management, cizinci, méně kvalifikovaní
	nestandardní formy zaměstnávání		zacházení s novými technologiemi nový způsob komunikace, pravidla, zvyklosti	prevence zatížení a nátlaku: mobbing, stres, permanentní dozor a dostupnost	přizpůsobení se požadavků zaměstnanců podle věku a životní situace s adekvátním flexibilním odměňováním	automatizovaný záznam relevantních informací - ulehčení od administrativy a dokumentace
	firemní kultura			pracovní podmínky a sociální ochrana	samořízení nasazení zaměstnance na pracovní činnost tam, kde mu to aktuálně nejvíce vyhovuje	využití know-how zaměstnanců více pro zpětnou vazbu a kontinuální vylepšení výrobních procesů
	kultura participace a demokratizace: zapojení zaměstnance do rozhodování o firmě			tvorba pracovních míst a rozvoj kvalifikace komunity		řízení pomocí gest a hlasu, nebo datových brýlí, augmented reality, aplikace pro chytrá zařízení
	vztahy mezi zaměstnanci a managementem					pozice Inženýrsky kvalifikovaný dělník díky nasazené technice
	Kultura chybovosti - zaměstnanec není postihován za každou chybu					
	zapojení zaměstnanců do rozhodování o CSR					
	autonomie zaměstnance a jeho vlastní zodpovědnost					
	řízení lidských zdrojů					
	individualizace: důvěra, inspirace, koučování, motivace, funkce vzoru					

Příloha 3: Návrh modelu verze B

OBLASTI A TÉMATA SOCIÁLNÍHO PILÍŘE CSR						
LIDSKÁ PRAVA	VEDENÍ ORGANIZACE	OBČANSKÁ ANGAŽOVANOST	PRACOVNÍ VZTAHY			
anti-diskriminace	strategie a plánování	občanská angažovanost	vyšší požadavky (agilita, flexibilita, IT kompetence, kognition - poznávání)	diverzita a rovné příležitosti	work and life balance	spontánní plánování díky zobrazení a řízení výrobních procesů v reálném čase
odbory a kolektivní vyjednávání	rychlá zpětná vazba	angažovanost a komunita: podpora vzdělávání, kultury a zdraví	celoživotní a kontinuální vzdělávání ke zvyšování kvalifikace	sociální dialog	dobrovolnictví	poskytnutí více dat a informací pro zaměstnance - rychlejší reakce a rozhodnutí
protikorupční chování	použití nových médií (chats, soc sítě)	společensky odpovědná investiční politika	možnosti dalšího rozvoje zaměstnanců po zaměstnání (náhrada za "hire-and-fire")	sociální plány pro propouštění a reorganizace	náboženské praktiky	delegování kontroly, rozhodování a zodpovědnosti na nižší úroveň
mechanismus stížností v oblasti Lidských práv	řízení na dálku - individualizace: důvěra, inspirace, koučování, motivace, funkce vzoru	sociální investice	Blended Learning	bezpečnost a ochrana zdraví	flexibilní pracovní místo - nevázanost výkonu činnosti s konkrétním místem	strojová asistence (coboti) - age a diverzity management, cizinci, méně kvalifikovaní
ochrana osobních dat	reporting a povědomí	sponzoring	zacházení s novými technologiemi nový způsob komunikace, pravidla, zvyklosti	podpora zdravotních podmínek: ergonomické asistenční systémy s adekvátním zatížením	nabídka psychické a fyzické regenerace	automatizovaný záznam relevantních informací - ulehčení od administrativy a dokumentace
	nestandardní formy zaměstnávání	rozvoj kvalifikace komunity		prevence zatížení a nátlaku: mobbing, stres, permanentní dozor a dostupnost	přizpůsobení se požadavků zaměstnanců podle věku a životní situace s adekvátním flexibilním odměňováním	využití know-how zaměstnanců více pro zpětnou vazbu a kontinuální vylepšení výrobních procesů
	firemní kultura			pracovní podmínky a sociální ochrana	samořízení nasazení zaměstnance na pracovní činnost tam, kde mu to aktuálně nejvíce vyhovuje	řízení pomocí gest a hlasu, nebo datových brýlí, augmented reality, aplikace pro chytrá zařízení
	kultura participace a demokratizace: zapojení ZAM do rozhodování o firmě			zaměstnávání znevýhodněných skupin (samoživitelky, handicapovaní, vězni apod.)	flexibilní a zkrácené úvazky	pozice inženýrsky kvalifikovaný dělník díky nasazené technice
	vztahy mezi zaměstnanci a managementem					
	Kultura chybovosti - zaměstnanec není postihován za každou chybu					
	zapojení zaměstnanců do rozhodování o CSR					
	autonomie zaměstnance a jeho vlastní zodpovědnost					
	age management					
	Corporate Governance					

Příloha 4: Návrh modelu verze C

OBLASTI		TÉMATY SOCIÁLNÍHO PILÍŘE CSR													
LIDSKÁ PRÁVA	protikorupční chování	mechanismus stížností v oblasti lidských práv	ochrana osobních dat	antidiskriminace	odborní, kolektivní vyjednávání a sociální dialog	diverzita a rovné příležitosti	odmítnutí nucené, povinné a dětské práce	odborové zastoupení zaměstnanců v dozorčí radě	podpora zájmu žen o technické obory a technické pozice	program optimalizace Work&Live balance, motivace a mentoringu u žen ve vedoucích pozicích	program na podporu a motivaci talentovaných žen pro kariéru v managementu				
VEDENÍ ORGANIZACE	nestandardní formy zaměstnávání	kultura participace a demokratizace: zapojení zaměstnance do rozhodování o firmě a CSR	Corporate Governance	autonomie zaměstnance a jeho vlastní zodpovědnost	delegování kontrolních a rozhodovacích funkcí a zodpovědnosti pro výrobu na nižší úroveň	kultura chybovosti - zaměstnanec není postihován za každou chybu	pravidelný průzkum spokojenosti - rychlá zpětná vazba	vlastní firemní školy (SOU a VŠ)	pracovní skupiny a výbory	odměňování zaměstnanců	program na podporu zlepšovatelských a zavádění inovačních opatření	digitální transformace HR pracovních procesů			
VEDENÍ ORGANIZACE	age management	provoz chráněných dílen	rekvalifikace starších zaměstnanců	přeložení na jiné místo se zárukou příjmu	Work2Work - nové kariéerní možnosti pro zaměstnance s postižením	specifický program pro zaměstnance se zhoršenou výkonností	Senior Experts team - zaměstnanci v důchodu přispívají svou zkušeností a znalostmi vnitrofiremně nebo externě								
PRACOVNÍ VZTAHY	sociální plány pro propouštění a reorganizace	zaměstnávání znevýhodněných skupin (samoživitelky, handicapovaní, vězni apod.)	celoživotní a kontinuální vzdělávání od techniky, přes jazykové kurzy až po soft skills	eLearning a blended-learning formáty	jazykové a interkulturní kurzy pro cizince	systematické odborné vzdělávání	plány osobního rozvoje	plány kariéerního rozvoje pro talenty (vrcholový a střední management a zaměstnanci s potenciálem)	profesní skupiny na předávání znalostí uvnitř firmy	integrační proces pro nové zaměstnance	speciální kurzy pro zaměstnance před odchodem do důchodu	odborná příprava na základní a pokročilá témata IT	celokoncepční program šíření zkušeností zaměstnanců - výměnné pracovní výjezdy do cizích zemí	duální vzdělávací a tréninkový model	
PRACOVNÍ VZTAHY	podnikové penzijní připojištění	nákup podnikových produktů za podnikové ceny	firemní půjčky (na bydlení, v nouzi)	doprava do zaměstnání z míst s omezenou nebo neexistující hromadnou dopravou	místní ubytování pro vzdálené zaměstnance	restaurace závodního stravování	sick pay	podpora pro přibuzné zaměstnanců	slevy na vybrané volnočasové aktivity						
PRACOVNÍ VZTAHY	flexibilní a zkrácené úvazky	náboženské praktiky	flexibilní pracovní místo - nezávanost výkonu činnosti s konkrétním místem	samořazení nasazení zaměstnanců na pracovní činnost - kde mu to aktuálně nejvíce vyhovuje	mobilní práce (volba kdy a kde pracovat)	flexibilní podmínky na pracovišti pro starší zaměstnance	individuální příspěvky (narození dítěte, jeseň školky, péče o dítě, pracovní výročí)	dny volna navíc při nemoci dítěte	práce z domu při rodičovské dovolené	znovuzáclení po ukončení mateřské či školky, péče o dítě, rodičovské dovolené	rekreace pro zaměstnance, jejich rodiny i okolní obce	pořádání společenských a sportovních akcí	firemní školky a družiny (vč. péče o děti v době školních prázdnin)	znovu zaměstnání zaměstnanců s prodlouženou dovolenou (až po 8 let absence bez udání důvodu)	dovolená na péči o rodinného příslušníka (10 dní, 6 měsíců part time nebo full time dovolená, 24 měsíců part time práce)
PRACOVNÍ VZTAHY	bezpečnost a ochrana zdraví	specializované pracovní skupiny k řešení problémů a opatření	systém na zlepšení ergonomie a fyziologie práce a pracoviště	vlastní zaměstnanecká zdravotní pojišťovna a poliklinika	program zdravotní péče pro zaměstnance a rodiny - prevence, prohlídky, screening, poradenství	rehabilitační pobyty a rehabilitační programy (jóga, pilates, cvičení pro těhotné, relaxace, fitness apod.)	poradna pro mentální nebo psychosomatické problémy	kolektivní úrazové pojištění	preventivní program proti nemocem z povolání vč. rotace pracovních míst a pracovišť						
PRACOVNÍ VZTAHY	pozice inženýrsky kvalifikovaný dělník díky nasazení technice	spontánní plánování díky zobrazení a řízení výrobních procesů v reálném čase	strojová asistence (coboti) - age a diverzity management, cizinci, méně kvalifikovaní	řízení pomocí gest a hlasu, nebo datových brýlí, augmented reality, aplikace pro chytré telefony nebo tablety	automatizovaný záznam relevantních informací - ulehčení od administrativy a dokumentace	podpora zdravotních podmínek: ergonomické asistenční systémy s adekvátním zatížením	využití know-how zaměstnanců více pro zpětnou vazbu a kontinuální vylepšení výrobních procesů	poskytnutí více dat a informací pro zaměstnance - rychlejší reakce a rozhodnutí	podpora rozhodování v nejistotě na základě zkušeností a intuice zaměstnanců						
OBČANSKÁ ANGAŽOVANOST A ROZVOJ KOMUNITY	občanská angažovanost	společensky odpovědná investiční politika (sociální investice)	rozvoj kvalifikace komunity	podpora společenských, kulturních, sportovních a volnočasových akcí	podpora komunitních projektů zaměstnanci - dobrovolnické praktiky ve volném čase	zaměstnanecké sbírky	prodej fair-trade produktů v podnikových prodejnách a jídelnách	podpora pro migranty - vzdělání, trénink a začlenění do společnosti							
LEGENDA		téma ze Škoda Auto			téma z VW Group										

Příloha 5: Návrh modelu verze D

VÝZVY DIGITALIZACE	TÉMATY SOCIÁLNÍHO PILÍŘE CSR												
LEGISLATIVA	odmítání nucené, povinné a dětské práce	existence odborů, kolektivní vyjednávání a sociální dialog	rovné příležitosti	ochrana osobních dat	protikorupční chování								
KOMUNIKACE	mechanismus zpětné vazby a stížností	digitální transformace HR procesů	nastavení mindsetu - práce s předsudky	komunikační plán executive managementu se zaměstnanci	kultura transparentnosti	mobilitní práce - volba kdy a kde pracovat, vč. práce s externisty a freelancery							
FIREMŇÍ KULTURA	kultura participace a demokratizace (zapojení zaměstnance do rozhodování o úspěchu firmy, včetně CSR)	kultura chybovosti (zaměstnanec není postihován za každou chybu - proces učení se vlastními chybami)	autonomie zaměstnance a jeho vlastní zodpovědnost (delegování kontroly, rozhodování a zodpovědnosti na nižší úroveň)	diverzita (vytváření různorodých týmů a respektování osobních a kulturních odlišností)	talent management	společenské a kulturní akce pro zaměstnance	pre-boarding program	podpora společenských, kulturních, sportovních, vzdělávacích a volnočasových akcí a aktivit	sociální investice - podpora regionu	zaměstnanecké sbírky a příspěvky pro neziskový sektor			
PRACOVŇÍ PODMÍŇKY	sociální plány pro propouštění a reorganizace	odměňování zaměstnanců	podpora vzniku a zavádění inovací	integrace osob se zdravotním postižením	integrace seniorů	integrace znevýhodněných skupin (etnické menšiny, přistěhovalci, uprchlíci)	bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti	ergonomie pracoviště a fyziologie práce	doprava do/z zaměstnání	podpora bydlení	závodní stravování	rotace pracovních míst a pracovišť	firemní penzijní program
WORK & LIFE BALANCE	age management - řízení s ohledem na věk a životní fáze zaměstnance	plány osobního a kariérního rozvoje	firemní školky a družiny	dny volna z osobních a rodinných důvodů (sick pay, péče o dítě, člena rodiny)	flexibilní formy práce a jejich kombinace - nevázanost s konkrétním místem (vč. samořízení nasazení)	program prevence a zdravotní péče vč. rodin zaměstnanců	mentální a psychosomatické poradenství	rehabilitační programy a pobyty	rekreace vč. rodinných příslušníků	individuální finanční podpora a půjčky pro zaměstnance	dobrovolnictví a občanská angažovanost zaměstnanců ve volném čase		
VZDĚLÁVÁNÍ	podpora zájmu žen o techniku a technické obory	duální vzdělávací a tréninkový model (vč. vlastních odborných škol)	systematické odborné a celoživotní vzdělávání	odborná příprava na základní a pokročilá IT témata a IT kompetence	nové formy vzdělávání a jejich kombinace (např. eLearning, blended-learning)	mentoring	pracovní zkušenosti z cizích zemí nebo jiných závodů	integrační proces pro nové zaměstnance - onboarding proces					
AUTOMATIZACE	inženýrsky kvalifikovaný dělník díky technice	spontánní plánování díky zobrazení a řízení výrobních procesů v reálném čase	strojová asistence - coboti (v rámci age a diversity managementu, méně kvalifikování zaměstnanci)	řízení pomocí gest, hlasu a augmented reality - asistence, která monitoruje a radí pomocí chytrých brýlí, telefonů a tabletů									
LEGENDA	LIDSKÁ PRÁVA	VEDENÍ ORGANIZACE	PRACOVŇÍ VZTAHY	OBČANSKÁ ANGAŽOVANOST A ROZVOJ KOMUNITY									

Příloha 6: Popis témat návrhu modelu verze E

Č.	OB LAST	TÉMA	POPIS
1	2	digitální transformace HR procesů	odstraňování papírové administrace v oboustranné komunikaci se zaměstnanci digitalizací personálních procesů.
2	3	strojová asistence - coboti	existence robotů spolupracujících se zaměstnanci, což vede k zapojení méně kvalifikovaných zaměstnanců anebo k ulehčení od fyzicky namáhavé práce.
3	3	řízení pracovních činností pomocí gest, hlasu a augmented reality	zjednodušené řízení a kontrola pracovních procesů zaměstnanci pomocí gest, hlasu a augmented reality za asistence a rady moderních technologií, např. pomocí chytrých brýlí, chytrých telefonů nebo tabletů.
4	2	podpora zájmu žen o techniku a technické obory	aktivity k propagaci technických oborů mezi ženami, jejich vzdělávání v technice a zvyšování počtu žen v technických oborech.
5	3	duální vzdělávací a tréninkový model	systém spolupráce firmy se školami při propojení teoretické výuky a praktické profesní přípravy. Existence vlastních odborných škol.
6	3	systematické odborné a celoživotní vzdělávání	vzdělávání od techniky, přes jazykové a interkulturní kurzy, až po měkké dovednosti (tzv. soft skills). Avšak mimo IT dovedností pro všechny.
7	3	odborná příprava na základní a pokročilá IT témata a IT kompetence	vzdělávání pro všechny zaměstnance v IT oblasti, vyjma zaměstnanců IT oborů.
8	3	nové formy vzdělávání a jejich kombinace	např. eLearning, blended-learning, apod.
9	3	mentoring a koučink	ve firmě jsou ustanoveni mentoři, kouči a profesní skupiny pro předávání znalostí uvnitř firmy a individuální rozvoj zaměstnanců.
10	3	pracovní zkušenosti z cizích zemí nebo jiných závodů	firma posílá své zaměstnance do svých jiných nebo koncernových závodů v regionu anebo v zahraničí.
11	3	integrační proces pro zaměstnance - onboarding	začlenění nových zaměstnanců při nástupu anebo také stávajících zaměstnanců po delší absenci (např. po mateřské nebo rodičovské dovolené, po nemoci, apod.) do pracovního procesu.
12	2	age management	systém řízení zaměstnanců s ohledem na jejich věk, životní fázi a změny, kterými během pracovního života prochází. Zahrnuje všechny věkové skupiny.
13	2	plány osobního a kariérního rozvoje	poskytování individuálních příležitostí zaměstnanci ke vzdělávání, rozvoji, zvyšování kompetencí a přípravě na vyšší odpovědnost.
14	3	firemní školky a družiny	firma provozuje ve svých prostorách mateřské školky nebo družiny pro své zaměstnance nebo přispívá na jejich provoz ve svém okolí.
15	3	dny volna z osobních a rodinných důvodů	dny volna navíc nad rámec zákona při nemoci dítěte, při péči o rodinného příslušníka, včetně sick days, apod.
16	3	flexibilní formy práce a jejich kombinace	výkon činnosti zaměstnance není vázán s konkrétním pracovním místem v rámci firmy, včetně samořízení nasazení zaměstnancem na činnosti, které mu vyhovují.
17	3	program prevence a zdravotní péče	preventivní prohlídky, screening, poradenství, kolektivní úrazové pojištění, služba první pomoci, vlastní zdravotnické zařízení nebo lékaři. Včetně rodin zaměstnanců.

18	3	mentální a psychosomatické poradenství	poradenské služby psychiatra a psychologa, včetně psychické a fyzické regenerace. Prevence před mobbingem, stresem, permanentním dozorem nebo dostupností.
19	3	rehabilitační pobyty a programy	pobyty v lázních a v přírodě. Programy na pracovišti nebo mimo pracoviště typu cvičení pro specifické skupiny zaměstnanců, relaxace, fitness, různé druhy terapií apod.
20	3	rekreace	možnosti rekreace ve firemních zařízeních nebo finanční příspěvek na rekreaci. Včetně rodin zaměstnanců.
21	3	individuální finanční podpora a půjčky pro zaměstnance	systém poskytování firemních peněžních prostředků zaměstnancům na specifické potřeby za výhodných podmínek (vyjma půjček na bydlení).
22	3	podpora bydlení	firemní možnosti bydlení pro zaměstnance. Půjčky na vlastní bydlení.
23	3	penzijní a životní pojištění	firemní program podporující finančním příspěvkem zaměstnance, kteří mají vlastní penzijní nebo životní pojištění.
24	3	dny dovolené navíc	nad rámec zákona.
25	2	sociální plány pro propouštění a reorganizace	systém postupu firmy nad rámec zákona. Outplacement.
26	2	finanční odměňování zaměstnanců	systém finančního ocenění, kompenzací a náhrad za vykonanou práci.
27	2	hodnocení zaměstnanců	motivování zaměstnanců nefinanční formou: soutěžení nebo srovnávání za dané pracovní období. Pravidelné hodnocení výkonu zaměstnance.
28	2	podmínky pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením	podmínky nad rámec zákona. Existence profilových pracovišť a míst.
29	2	podmínky pro zaměstnávání seniorů	specifické a flexibilní podmínky pro zaměstnávání starobních důchodců.
30	2	podmínky pro zaměstnávání znevýhodněných skupin a sociálně slabých skupin	specifické podmínky pro znevýhodněné skupiny (etnické menšiny, přistěhovalci, uprchlíci, lidé po výkonu trestu) a sociálně slabé skupiny (matky po mateřské dovolené, matky samoživitelky, dlouhodobě nezaměstnaní).
31	3	bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti	podmínky pro bezpečný výkon práce nad rámec zákona.
32	3	ergonomie pracoviště a fyziologie práce	systém na zlepšování ergonomie a fyziologie práce a pracoviště. Existují specializované pracovní skupiny k řešení problémů a opatření.
33	3	doprava do/ze zaměstnání	firma zajišťuje nebo se podílí na podmínkách dopravy nebo dopravě samotné zaměstnanců do/ze zaměstnání. Firma podporuje alternativní nebo sdílené formy dopravy.
34	3	závodní stravování	firma poskytuje kvalitní závodní stravování a finanční příspěvek na stravování.
35	3	rotace pracovních míst a pracovišť	systém rotace zaměstnanců v rámci firmy, rovněž jako součást prevence nemocí z povolání.
36	2	kultura participace a demokratizace	zapojení zaměstnanců skrze pracovní skupiny a výbory do rozhodování o firmě, jejím ekonomickém úspěchu a CSR. Firma zveřejňuje reporty o takovéto participaci.

37	2	kultura chybovosti	zaměstnanec není v rámci procesu učení se vlastními chybami postihován za každou chybu a je tak zbavován strachu udělat chybu nebo být sledován.
38	2	autonomie zaměstnance a jeho vlastní zodpovědnost	na zaměstnance je delegováno více kontrolních a rozhodovacích funkcí, včetně zodpovědnosti. Je v něm podporováno rozhodování na základě zkušeností a intuice a je mu poskytováno větší množství dat a informací pro provedení rychlejší reakce a rozhodnutí.
39	2	diverzita	vytváření a existence různorodých pracovních týmů a jejich podpora ke kultivování vztahů, zvyšování respektu a pochopení pro vzájemné osobní a kulturní odlišnosti.
40	2	talent management	proces vyhledávání, náboru, rozvoje a udržení talentovaných potencionálních a stávajících zaměstnanců. Ve firmě existuje kompetenční model firmy a tým talentů s klíčovými kompetencemi pro vůdcovství a nástupnictví.
41	2	podpora vzniku a zavádění inovací	transparentní proces evidence, sledování a vyhodnocování inovativních myšlenek a nápadů zaměstnanců. Existence firemního inkubátoru.
42	3	společenské a kulturní akce pro zaměstnance	volnočasové akce různého druhu a charakteru, např. sportovní utkání, koncerty, festivaly, exkurze ve firmě apod.
43	2	mechanismus zpětné vazby a stížností	systém umožňující zaměstnanci kdykoliv poskytnout zpětnou vazbu nebo podat stížnost, vč. zjištění stavu řešení podnětů a zachování jeho anonymity.
44	2	nastavení mindsetu - práce s předsudky	proces identifikace a práce s předsudky zaměstnanců vedoucí k jejich eliminaci nebo omezení v negativních projevech chování v zaměstnání. Nudge management - aplikace behaviorální vědy k vytvoření firemního kontextu k podpoře rychlého myšlení a nevědomého chování zaměstnanců v souladu s cíli firmy.
45	2	komunikační plán executive managementu se zaměstnanci	plán vedení firmy co, kdy a jak komunikovat zaměstnancům o firmě.
46	2	kultura transparentnosti	otevřená, ochotná a zodpovědná komunikace, jak pozitivních tak i negativních informací. Firma pravidelně publikuje své nefinanční reporty a zprávy o udržitelnosti.
47	3	mobilní práce	možnost volby zaměstnance kde a kdy bude pracovat vně firmy. Zahrnuje i řešení práce s externisty a freelancery.
48	3	pre-boarding program	program pro nové zaměstnance v čase od jejich rozhodnutí o přijetí do zaměstnání po jejich první den nástupu na pracoviště.
49	1	odmítání nucené, povinné a dětské práce	školení a osvětová činnost. Přihlášení se k dobrovolným mezinárodním anti-slavery iniciativám.
50	1	rovné příležitosti	antidiskriminační chování a program, aby nebylo zacházeno s jinou osobou ve srovnatelné situaci jinak z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, víry nebo světového názoru, pohlaví, zdravotního postižení, věku nebo sexuální orientace. Programy pro nediskriminační přístup při náboru do firmy, rovné odměňování za stejnou práci a stejné šance na kariérní postup.
51	1	existence odborů, kolektivní vyjednávání a sociální dialog	ve firmě existují odbory, vede se s nimi dialog.

52	1	ochrana osobních dat zaměstnanců	školení a osvětová činnost.
53	2	protikorupční chování a whistleblowing	system omezující protikorupční chování a možnosti upozornění na takovéto jednání zaměstnanci, vč. jejich ochrany.

Oblast 1 Lidská práva

Oblast 2 Vedení organizace

Oblast 3 Pracovníci a pracovní vztahy

Příloha 7: Vzor potvrzovacího emailu pro účastníka skupinového rozhovoru

Vzor potvrzovacího emailu

Vážený pane Nováku,

děkuji za Vaši ochotu zúčastnit se skupinového rozhovoru. Jak již Vám bylo interní cestou sděleno, rád bych slyšel Vaše myšlenky a názory o automatizaci a robotizaci výroby. Budeme diskutovat ve skupině o velikosti 10 až 12 účastníků, kteří jsou rovněž zaměstnanci Vaší společnosti. Jedná se o vybraný vzorek zaměstnanců, ze kterého jsou vyloučeni manažeři a ani žádný jiný zástupce společnosti nebude rozhovoru přítomen. Výstupy získané ze skupinového rozhovoru budou, v případě potřeby, publikovány pouze anonymně, bez možnosti identifikace zaměstnance. Věcný dárek za účast Vám bude předán po skončení skupinového rozhovoru. Datum, čas a místo jsou uvedeny níže. Prosím ujistěte se, že víte, kde se daná místnost nachází (bude také označena).

DATUM	24.2.2020
ČAS	12:30
MÍSTO	velká zasedací místnost

Když to bude ve Vašich možnostech, přijďte prosím do místnosti 15 minut předem, abychom mohli začít se samotnou diskuzí načas. Předtím totiž bude nutné vyřešit ještě některé administrativní záležitosti. Jinak se budu těšit na setkání s Vámi.

S přátelským pozdravem,

Jan Slavík
za výzkumný tým Podnikatelské fakulty při VUT v Brně
tel.: 602 220 899
jan.slavik@gmail.com

Příloha 8: Souhlas účastníka skupinového rozhovoru



SOUHLAS ÚČASTNÍKA SKUPINOVÉHO ROZHOVORU

Byl(-a) jste požádán(-a) k účasti na skupinovém rozhovoru, který je součástí disertační práce "Sociální pilíř CSR a interní stakeholderi ve výrobním podniku v době digitalizace průmyslu" na Podnikatelské fakultě při VUT v Brně. Smyslem skupinového rozhovoru je snaha porozumět vlivu automatizace a robotizace průmyslu na péči o zaměstnance ve výrobním podniku.

Pro skupinový rozhovor je připravena sada otázek. Na položené otázky neexistují správné nebo špatné odpovědi. Chceme slyšet širokou řadu různých pohledů a názorů, a proto také chceme, aby se zapojili a diskutovali všichni účastníci. Svůj názor vyjadřujte, prosím, ať již souhlasíte nebo nesouhlasíte. Nesouhlasit považujeme přímo za vhodné.

Doufáme, že dokážete být čestný(-á) a otevřený(-á), a to i v případě, kdy Vaše odpovědi nebudou v souladu se zbytkem skupiny. S ohledem na respekt k ostatním účastníkům Vás prosíme, abyste odpovědi ostatních považoval(-a) za důvěrné, a to co bude řečeno v této místnosti, tak aby v ní také zůstalo. Jako účastník máte právo svou účast na skupinovém rozhovoru kdykoliv ukončit bez udání důvodu a za účast není nárokován žádný honorář.

Pro následné odborné zpracování skupinového rozhovoru do vědeckých výstupů se provede zjištění základních demografických údajů účastníků a průběh skupinového rozhovoru bude nahráván (video a audio). Po přepisu nahrávky do písemné podoby bude nahrávky smazány. S přepisem nahrávky jsou jména účastníků anonymizována

Rozumím těmto informacím a souhlasím s mou plnou účastí.

Účastník:

Datum:

Podpis:

PROHLÁŠENÍ VÝZKUMNÍKA

Jakožto výzkumník disertační práce se zavazuji, že odpovědi účastníků skupinového rozhovoru budou pro potřeby výzkumu anonymizovány. Žádná jména účastníků nebudou v žádných typech výstupů zmíněna, natož poskytována, a ani nebude možné následně účastníka jiným způsobem identifikovat. Video a audio nahrávky jsou pouze pro písemný přepis rozhovoru, po kterém pak budou smazány. Ve výstupech z výzkumu není nikdo identifikován podle jména. I sdělení, která budou citována, zůstanou anonymní.

Výzkumník: Jan Slavík

Podpis:

Příloha 9: Demografický dotazník pro účastníka skupinového rozhovoru



ZÁKLADNÍ DEMOGRAFICKÉ ÚDAJE ÚČASTNÍKA SKUPINOVÉHO ROZHOVORU

Účastník:

Vaši odpověď označte kroužkem nebo napište

- 1) Jste žena nebo muž?
 - a) Žena
 - b) Muž
- 2) Jaký je Váš věk? Napište počet roků:
- 3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) Základní
 - b) Střední – s výučním listem
 - c) Střední – s maturitou
 - d) Vyšší odborné
 - e) Vysokoškolské – bakalářský titul
 - f) Vysokoškolské – magisterský titul
- 4) Jaké jste národnosti?
 - a) česká
 - b) slovenská
 - c) Jiná, uveďte:
- 5) Kolik roků pracujete ve firmě? Napište počet roků:
- 6) Jaká je Vaše pracovní pozice? Napište pracovní pozici:

Příloha 10: Informace pro účastníky individuálního rozhovoru



INFORMACE PRO ÚČASTNÍKY INDIVIDUÁLNÍHO ROZHOVORU VE FIREMNÍM VÝZKUMU NA TÉMA:

“SOCIÁLNÍ PILÍŘ CSR A INTERNÍ STAKEHOLDERI VE VÝROBNÍM PODNIKU V DOBĚ DIGITALIZACE PRŮMYSLU”

POPIS

Individuální rozhovor je rozhovor s manažerem firmy. Výstup rozhovoru má vést k popisu očekávání a výzev spojených s digitalizací průmyslu (tzv. Průmyslu 4.0) se zaměřením na zaměstnance z firemního pohledu (pohledu zaměstnavatele). Na rozhovor navazuje online dotazníkové šetření pro strukturované ohodnocení aktuální úrovně aktivit sociální oblasti interního CSR ve firmě. Účastník rozhovoru si volí čas vyplnění dotazníku sám, jakmile mu je zaslán odkaz na dotazník.

Rozhovor a dotazník je součástí většího výzkumu, který ve firmě probíhá v několika samostatných výzkumných metodách. Výstupem celého výzkumu je návrh modelu sociálního pilíře podnikového interního CSR v péči o zaměstnance ve výrobním podniku v souvislosti s digitalizací průmyslu.

ZÁKLADNÍ OTÁZKY K ROZHOVORU:

- Jak se podle Vás digitalizace průmyslu (tzv. Průmysl 4.0) dotýká nebo dotkne Vaší firmy?
- Jakým způsobem se firma připravuje na digitalizaci průmyslu?
- Jak firma na digitalizaci průmyslu připravuje své zaměstnance ve výrobě?
- Jaké výhody a nevýhody přinese digitalizace průmyslu Vaší firmě?
- Co očekává firma v době digitalizace průmyslu od svých zaměstnanců?
- Jakým výzvám ve vztahu ke svým zaměstnancům bude firma čelit?
- Jaké požadavky bude mít firma na aktivity v sociální oblasti interního CSR (péče o zaměstnance)?
- Jaké příležitosti přinese digitalizace průmyslu zaměstnancům?
- Jaké hrozby pro zaměstnance jsou spojeny s digitalizací průmyslu?

Záměrem rozhovoru není otázkou překvapit a získat spontánní odpověď, nýbrž kvalitně a dostatečně hluboce na otázku odpovědět z pohledu člověka reprezentujícího jak postoj firmy, tak i své oddělení a rovněž sebe samého. Rozhovor je zvukově zaznamenáván na záznamové zařízení pro jeho efektivní vyhodnocení. Po jeho přepisu je záznam smazán. Veškeré jeho výstupy jsou provedeny anonymně, pokud není dohodnuto jinak.

Výzkumník: Ing. Jan Slavík | Tel.: 602 220 899 | jan.slavik@gmail.com | jan.slavik@ki-wi.cz | [LinkedIn](#)

Příloha 11: Souhlas účastníka individuálního rozhovoru



SOUHLAS ÚČASTNÍKA INDIVIDUÁLNÍHO ROZHOVORU

Byl(-a) jste požádán(-a) k účasti na individuálním rozhovoru, který je součástí disertační práce "Sociální pilíř CSR a interní stakeholderi ve výrobním podniku v době digitalizace průmyslu" na Podnikatelské fakultě při VUT v Brně. Smyslem individuálního rozhovoru je snaha porozumět vlivu automatizace a robotizace průmyslu na péči o zaměstnance ve výrobním podniku.

U následujících vyjádření, prosím, zakroužkujte Vaši volbu:

1. Potvrzuji, že jsem si přečetl a porozuměl jsem informačnímu listu pro výše uvedený výzkumný projekt a měl jsem možnost k němu položit otázky. **ano - ne**
2. Jsem si vědom toho, že moje účast je dobrovolná a mám možnost z výzkumu kdykoliv vystoupit bez udání důvodu anebo neodpovědět na otázku. **ano - ne**
3. Souhlasím s účastí ve výzkumu. **ano - ne**
4. Souhlasím, že rozhovor bude zvukově nahráván a mám možnost záznam kdykoliv přerušit. **ano - ne**
5. Souhlasím s použitím anonymních citací v publikacích. **ano - ne**
6. Mám zájem o předložení výstupů z našeho konkrétního rozhovoru. **ano - ne**
7. Přeji si získat souhrnné výsledky výzkumu po jeho skončení. **ano - ne**

Účastník:
Společnost:
Datum:

Podpis:

Výzkumník: Jan Slavík
Společnost: VUT v Brně, Podnikatelská fakulta
Datum:

Podpis:

Příloha 12: Dotazník – ukázka

INTERNÍ SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIRMY – URČENÍ AKTUÁLNÍ A BUDOUCÍ VÁHY TÉMAT SOCIÁLNÍHO PILÍŘE VE VÝROBNÍM PODNIKU

ÚVOD

Součástí již uskutečněných individuálních rozhovorů s manažery firmy je online dotazníkové šetření. Jedná se o individuální ohodnocení úrovně sociální oblasti interní společenské odpovědnosti firmy (angl. Corporate Social Responsibility - zkr. CSR) ve výrobní firmě pro dvě různá časová období: současnost a budoucnost. Dotazník proto obsahuje výpis všech témat z modelu sociální oblasti interního CSR, která se vztahují zejména k péči o zaměstnance a která je potřeba jednotlivě ohodnotit z hlediska jejich důležitosti. Výstupy z dotazníku budou anonymizovány a použity pro aktualizaci modelu a stanovení významnosti jeho jednotlivých témat. Firma z dotazníku získá výstup ohodnocení témat sama za sebe a za celý vzorek.

NÁVOD

V následujícím výčtu témat sociální oblasti interního CSR ve výrobním podniku, prosím, označte u každého tématu na uvedené hodnotící škále jeho váhu – důležitost, kterou podle Vás téma má ve Vaší firmě ve dvou různých časových obdobích, označených jako:

* aktuální váha - v současnosti (r. 2020-21)

* budoucí váha - v budoucnosti (výhled do r. 2030)

Škála pro určení váhy je 4stupňová: od nejnižší váhy "1 - zcela nedůležité" až po nejvyšší váhu "4 - velmi důležité". Pokud nějaké téma ve Vaší firmě neexistuje nebo ji neznáte, pak, prosím, určete jeho váhu – důležitost podle Vašeho nejlepšího odhadu anebo znalostí, a to obecně pro prostředí výrobního podniku. Pro lepší pochopení významu a toho co se pod daným tématem skrývá, naleznete jeho doplňující a vysvětlující popis přímo pod jeho názvem. Některá uvedená témata jsou rovněž vyžadována legislativou. Proto se u nich bere v potaz a hodnotí se pouze to, co jde nad rámec zákonných požadavků (uvedeno v popisu tématu).

HODNOCENÍ TÉMAT

Digitální transformace HR procesů

* Odstraňování papírové administrace v oboustranné komunikaci se zaměstnanci digitalizací personálních procesů.

aktuální váha - v současnosti (r. 2020-21)

1 - zcela nedůležité 2 - spíše nedůležité 3 - spíše důležité 4 - velmi důležité

budoucí váha - v budoucnosti (do r. 2030)

1 - zcela nedůležité 2 - spíše nedůležité 3 - spíše důležité 4 - velmi důležité

Strojová asistence – coboti

* Existence robotů spolupracujících se zaměstnanci, což vede k zapojení méně kvalifikovaných zaměstnanců anebo k ulehčení od fyzicky namáhavé práce.

aktuální váha - v současnosti (r. 2020-21)

1 - zcela nedůležité 2 - spíše nedůležité 3 - spíše důležité 4 - velmi důležité

budoucí váha - v budoucnosti (do r. 2030)

1 - zcela nedůležité 2 - spíše nedůležité 3 - spíše důležité 4 - velmi důležité

Řízení pracovních činností pomocí gest, hlasu a augmented reality

*Zjednodušené řízení a kontrola pracovních procesů zaměstnanci pomocí gest, hlasu a augmented reality za asistence a rady moderních technologií, např. pomocí chytrých brýlí, chytrých telefonů nebo tabletů.

aktuální váha - v současnosti (r. 2020-21)

1 - zcela nedůležité 2 - spíše nedůležité 3 - spíše důležité 4 - velmi důležité

budoucí váha - v budoucnosti (do r. 2030)

1 - zcela nedůležité 2 - spíše nedůležité 3 - spíše důležité 4 - velmi důležité

Podpora zájmu žen o techniku a technické obory

*Aktivity k propagaci technických oborů mezi ženami, jejich vzdělávání v technice a zvyšování počtu žen v technických oborech.

aktuální váha - v současnosti (r. 2020-21)

1 - zcela nedůležité 2 - spíše nedůležité 3 - spíše důležité 4 - velmi důležité

budoucí váha - v budoucnosti (do r. 2030)

1 - zcela nedůležité 2 - spíše nedůležité 3 - spíše důležité 4 - velmi důležité

Duální vzdělávací a tréninkový model

*Systém spolupráce firmy se školami při propojení teoretické výuky a praktické profesní přípravy. Existence vlastních odborných škol.

aktuální váha - v současnosti (r. 2020-21)

1 - zcela nedůležité 2 - spíše nedůležité 3 - spíše důležité 4 - velmi důležité

budoucí váha - v budoucnosti (do r. 2030)

1 - zcela nedůležité 2 - spíše nedůležité 3 - spíše důležité 4 - velmi důležité

Systematické odborné a celoživotní vzdělávání

*Vzdělávání od techniky, přes jazykové a interkulturní kurzy, až po měkké dovednosti (tzv. soft skills). Avšak mimo IT dovedností pro všechny.

aktuální váha - v současnosti (r. 2020-21)

1 - zcela nedůležité 2 - spíše nedůležité 3 - spíše důležité 4 - velmi důležité

budoucí váha - v budoucnosti (do r. 2030)

1 - zcela nedůležité 2 - spíše nedůležité 3 - spíše důležité 4 - velmi důležité

Protikorupční chování a whistleblowing

*Firemní aktivity v této oblasti nad rámec zákonných požadavků: systém omezující protikorupční chování a možnosti upozornění na takovéto jednání zaměstnanci, vč. jejich ochrany.

aktuální váha - v současnosti (r. 2020-21)

1 - zcela nedůležité 2 - spíše nedůležité 3 - spíše důležité 4 - velmi důležité

budoucí váha - v budoucnosti (do r. 2030)

1 - zcela nedůležité 2 - spíše nedůležité 3 - spíše důležité 4 - velmi důležité

DOPLŇUJÍCÍ OTÁZKY K SEZNAMU TÉMAT SOCIÁLNÍHO PILÍŘE INTERNÍHO CSR

Existují nějaká další témata/aktivity sociálního pilíře interního CSR, které se objevují ve Vaší firmě, ale nejsou zde uvedeny?*

Ne, neexistují

Ano, existují - pak prosím uveďte jaké v následujícím textovém okně - odstavci

Konkrétní témata/aktivity ve Vaší firmě, které nejsou v dotazníku uvedeny (viz. předchozí otázka).

Napište...

Existují nějaká další témata/aktivity sociálního pilíře CSR, o kterých víte, že jsou u Vaší konkurence nebo jiných výrobních firem a nejsou zde uvedeny?*

Ne, nevím o tom

Ano, existují - pak prosím uveďte jaké v následujícím textovém okně - odstavci

Konkrétní témata/aktivity, které existují u jiných firem (viz. předchozí otázka).

Napište...

Na závěr, prosím, o uvedení Vašich základních demografických údajů.

Jaké je Vaše pohlaví?*

žena

muž

Jaký je Váš věk? Napište počet roků.*

Napište...

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*

střední s maturitou

vyšší odborné

vysokoškolské - bakalářské studium

vysokoškolské - magisterské studium

Jaké jste národnosti?*

česká

slovenská

Jiná, uveďte...

Ve které společnosti pracujete? Napište její název.*

Napište...

Jak dlouho v ní pracujete? Napište počet roků.*

Napište...

Jaká je Vaše pracovní pozice? Napište její název.*

Napište...

S dotazníkem jsme na jeho konci. Velmi Vám děkuji za Váš čas a upřímné odpovědi. Pro uložení odpovědi a ukončení dotazníku, prosím, stiskněte níže uvedené tlačítko "ODESLAT DOTAZNÍK". V případě, že nějakou otázkou nemáte zodpovězenou, budete znovu vyzváni k odpovědi. Až poté bude opět možné dotazník odeslat.

Příloha 13: Osnova zprávy z výzkumu

OSNOVA ZPRÁVY Z VÝZKUMU

RESPONDENT:

DATUM ROZHOVORU:

TÉMA: VLIV DIGITALIZACE PRŮMYSLU NA SOCIÁLNÍ OBLAST INTERNÍHO CSR VE VÝROBNÍM PODNIKU

1. DIGITALIZACE PRŮMYSLU VE VÝROBNÍ FIRMĚ
 - 1.1. PRŮMYSL 4.0
 - 1.2. FIREMNÍ INFORMACE A KOMUNIKACE
 - 1.3. STRATEGIE A VLIV MATKY

2. VLIV DIGITALIZACE NA FIRMU
 - 2.1. AKTUÁLNÍ STAV DIGITALIZACE
 - 2.2. PŘÍPRAVA FIRMY
 - 2.3. PŘÍNOSY PRO FIRMU
 - 2.4. FIREMNÍ VÝZVY
 - 2.5. OČEKÁVÁNÍ FIRMY OD ZAMĚSTNANCŮ

3. VLIV DIGITALIZACE NA ZAMĚSTNANCE
 - 3.1. PŘÍPRAVA ZAMĚSTNANCŮ
 - 3.2. VÝHODY
 - 3.3. NEVÝHODY
 - 3.4. PŘÍLEŽITOSTI
 - 3.5. HROZBY
 - 3.6. OČEKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ
 - 3.7. POSTOJ ZAMĚSTNANCŮ K DIGITALIZACI

4. SOCIÁLNÍ OBLAST INTERNÍHO CSR VE FIRMĚ
 - 4.1. OČEKÁVÁNÍ FIRMY OD CSR
 - 4.2. AKTIVITY SOCIÁLNÍ OBLASTI

Příloha 14: Model sociálního pilíře interního CSR v současnosti

Model sociálního pilíře interního CSR podle oblastí - aktuální váha

■ LIDSKÁ PRÁVA ■ VEDENÍ ORGANIZACE ■ ZAMĚSTNANCI A PRACOVNÍ VZTAHY

ZAMĚSTNANCI A PRACOVNÍ VZTAHY					VEDENÍ ORGANIZACE					
bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti 3,67	systematické odborné a celoživotní vzdělávání 3,17	nové formy vzdělávání a jejich kombinace 3,17	integrační proces pro zaměstnance - onboarding 3,17	penzijní a životní pojištění 3,17	podpora vzniku a zavádění inovací 3,58	talent management 3,25	mechanismus zpětné vazby a stížností 3,25	plány osobního a kariérního rozvoje 3,17	komunikační plán executive managementu se zaměstnanci 3,17	
program prevence a zdravotní péče 3,50	dny dovolené navíc 3,17	odborná příprava na základní a pokročilá IT témata a IT kompetence	rehabilitační pobyty a programy 3,00	rotace pracovních míst a pracovišť 3,00	finanční odměňování zaměstnanců 3,50	kultura transparentn... 3,08	nastavení mindsetu - práce s předsudky 2,92	podmínky pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením 2,83	podpora zájmu žen o techniku a technické obory 2,75	
ergonomie pracoviště a fyziologie práce 3,33	mentoring a koučink 2,92	flexibilní formy práce a jejich kombinace 2,75	individuální finanční podpora a půjčky pro zaměstn... 2,67	doprava do/ z zaměstnání 2,58	protikorupční chování a whistleblowing 3,50	diversita 3,00	sociální plány pro propouštění a reorganizace 2,75	age management 2,67	kultura participace a demokratizace 2,67	
závodní stravování 3,33	pracovní zkušenosti z cizích zemí nebo jiných závodů 2,92	strojová asistence - coboti 2,67	pre-boarding program 2,50	podpora bydlení 2,42	hodnocení zaměstnanců 3,33	digitální transformace HR procesů 2,92	kultura chybovosti 2,75	autonomie zaměstn... a jeho vlastní zodpově... 2,67	podmínky pro zaměst... seniorů 2,42	podmínky pro zaměst... skupin a sociálně slabých skupin
duální vzdělávací a tréninkový model 3,25	společenské a kulturní akce pro zaměstnance 2,92	mentální a psychosom... poradenství 2,67	dny volna z osobních a rodinných důvodů 2,42	rekreace 2,33	LIDSKÁ PRÁVA	odmítání nucené, povinné a dětské práce 3,58	existence odborů, kolektivní vyjednávání a sociální dialog 3,58	rovné příležitosti 3,42		
			firemní školky a družiny 2,00		ochrana osobních dat zaměstnanců 3,67					

Model sociálního pilíře interního CSR podle výzev digitalizace - aktuální váha

■ AUTOMATIZACE ČINNOSTÍ ■ FIREMNÍ KULTURA ■ KOMUNIKACE ■ LEGISLATIVA ■ PRACOVNÍ PODMÍNKY ■ VZDĚLÁVÁNÍ ■ WORK&LIFE BALANCE

WORK&LIFE BALANCE		PRACOVNÍ PODMÍNKY				FIREMNÍ KULTURA		LEGISLATIVA	
program prevence a zdravotní péče 3,50	penzijní a životní pojištění 3,17	finanční odměňování zaměstnanců 3,50	hodnocení zaměstnanců 3,33	bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti 3,67	ergonomie pracoviště a fyziologie práce 3,33	podpora vzniku a zavádění inovací 3,58	talent management 3,25	ochrana osobních dat zaměstnanců 3,67	odmítání nucené, povinné a dětské práce 3,58
dny dovolené navíc 3,17	rehabilitační pobyty a programy 3,00	podmínky pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením 2,83	podmínky pro zaměstnávání seniorů 2,42	závodní stravování 3,33	rotace pracovních míst a pracovišť 3,00	diversita 3,00	kultura participace a demokratizace 2,67	existence odborů, kolektivní vyjednávání a sociální dialog 3,58	rovné příležitosti 3,42
flexibilní formy práce a jejich kombinace 2,75	mentální a psychosomatické poradenství 2,67	sociální plány pro propouštění a reorganizace 2,75	podmínky pro zaměstnávání znevýhodně... skupin a sociálně slabých...	doprava do/z zaměstnání 2,58		kultura chybovosti 2,75	autonomie zaměstnance a jeho vlastní zodpovědnost 2,67	protikorupční chování a whistleblowing 3,50	
individuální finanční podpora a půjčky pro zaměstnance 2,67	podpora bydlení 2,42	VZDĚLÁVÁNÍ		KOMUNIKACE		KOMUNIKACE		AUTOMATIZACE ČINNOSTÍ	
dny volna z osobních a rodinných důvodů 2,42	rekreace 2,33	duální vzdělávací a tréninkový model 3,25	nové formy vzdělávání a jejich kombinace 3,17	integrační proces pro zaměstnance - onboarding 3,17	mechanismus zpětné vazby a stížností 3,25	komunikační plán executive managementu se zaměstnanci 3,17	mobilní práce 2,58	řízení pracovních činností pomocí gest, hlasu a augmented reality 2,33	strojová asistence - coboti 2,67
plány osobního a kariérního rozvoje 3,17	age management 2,67	systematické odborné a celoživotní vzdělávání 3,17	odborná příprava na základní a pokročilá IT témata a IT kompetence 3,00	mentoring a koučink 2,92	kultura transparentnosti 3,08	nastavení mindsetu - práce s předsudky 2,92	pre-boarding program 2,50	digitální transformace HR procesů 2,92	pracovní zkušenosti z cizích zemí nebo jiných závodů 2,92

Příloha 15: Sekundární výstup ze skupinových a individuálních rozhovorů

1. Postoj zaměstnanců k digitalizaci

ZAMĚSTNANCI

Obavy

Panují různé názory na téma digitalizace. Zaměstnanci z ní **mají strach, protože neví, co od ní mají očekávat**. Firmy by se proto, podle zaměstnanců, měly zaměřit na **osvětu a komunikaci**, která eliminuje strach. O tématu digitalizace by se mělo ve firmách mluvit a ukazovat, že touto cestou se firmy musí vydat.

Podle zaměstnanců může zavádění digitalizace v jistých oblastech znamenat výhodu pro firmy, ale nevýhodu pro zaměstnance. Např. v oblasti zkoušení, pokud se naprogramují jednotlivé operace v procesu za sebou, tak se sníží nutnost přítomnosti pracovníků. Zaměstnanci se neobávají digitalizace, protože prvky digitalizace používají všude, a to i doma. Digitalizaci vítají. Obávají se však těch začátků, **dezinformací a změn**, které s sebou digitalizace přináší, **jak budou změny zaměstnancům prezentovány a jak se budou zavádět**, „*My tu digitalizaci chceme, očekáváme. Ale máme strach z toho, jak nám bude daná, prodaná.*“ (Respondent Z2) Neboť s tím mají i negativní zkušenosti z minulosti, kdy se některé věci zaváděly do provozu **dříve, než byly vyzkoušené** a zaměstnanci s tím tak měli spíše problémy. „*Většinou je to tak, že když si již lidé zvyknou na nějaký program, tak za chvíli se přejde zase na nějaký jiný a ty začátky jsou problematické. Mělo by se to prvně více otestovat, než hnát to tak rychle dopředu.*“ (Respondent Z12) Zaměstnancům by měla být dána možnost podívat se na pracoviště, kde digitalizace již byla implementována, vidět, jak se s ní pracuje, zeptat se na ni kolegů a říci si k tomu svůj názor, jak těch, co již mají přechod na digitalizaci za sebou, tak i těch, co je to teprve čeká.

Modernizují a robotizují se výrobní linky, staví se nové linky a zaměstnanci vnímají, že s přibývajícimi roboty bude ubývat lidské práce, a tak se pochopitelně ptají, co s nimi bude, protože mají strach hlavně sami o sebe. Samozřejmě, že část jich bude propuštěna, protože tolik zaměstnanců již nebude potřeba. Nicméně i při vzniku nové linky jsou

zaměstnanci potřeba, a tak spíše dochází k jejich přesouvání. I když se firmy postarají o nadbytečné zaměstnance nabídkou jiného pracovního místa, není každý zaměstnanec rád, že musí jít pracovat někam jinam. Jiné pracovní místo může totiž znamenat jinou výši ohodnocení pro zaměstnance, a tím pádem zhoršení jejich příjmu. „*Sice dělají třeba míň a oni by klidně dělali raději víc za více peněz, ale ono už to pak není umožněný. Lidi se bojí, protože chtěli být na ty lepší, vyšší pozici.*“ (Respondent Z2).

Ohrožení ztráty zaměstnání pocítovali zaměstnanci v závodu Siemens nejvíce v období ekonomické krize 2008 až 2009, kdy firma začala intenzivně zavádět prvky digitalizace, jako např. autonomní vozíky nebo prediktivní údržbu. Firma nabízela náhradní práci zaměstnancům, kteří se stali nadbytečnými, ale ne vždy zaměstnanci s novým místem souhlasili, a tak odcházeli. „*Byla jim sice nabídnuta náhradní práce, oni s tím nesouhlasili tak odešli. Byli naštvaní, protože najednou byli navíc a nabídnutá místa se jim nelíbila.*“ (Respondent Z13)

Bez obav

Díky nástupu digitalizace průmyslu není, podle zaměstnanců, jiné cesty než Průmysl 4.0. Proto je nutné zaměstnance přesvědčovat, že digitalizace je pro ně příležitost a nikoliv hrozba.

U zaměstnanců dominuje názor, že při jejich nadbytečnosti z důvodu digitalizace výroby, je firma nepropustí, ale nabídne jim jiné pracovní místo a využije je jinde. Podle zaměstnanců je digitalizace přínosem, na který si potřebují zvyknout. Proto by se ve firmách měly na širší úrovni vést diskuze na témata digitalizace, obav zaměstnanců a jejich pohledu na digitalizaci.

Reakce člověka

Postoj zaměstnanců k digitalizaci je o osvětě a **změně myšlení**. **Přizpůsobivost** zaměstnanců novým situacím je závislá na jejich věku, kdy se předpokládá, že ti mladší se přizpůsobí a naučí se snadněji než ti starší, kteří mají tendenci se spíše bránit. „*Setrvačnost lidí na nějakých starých postupech je tady obrovská a přesvědčit ty lidi, že*

třeba nějaký jiný digitální postup je lepší nebo jim ušetří spoustu práce, je velice těžké, velice těžké.“ (Respondent Z14) Existují také zaměstnanci, kteří nemají **schopnost se nové věci naučit** a pochopit, anebo se již učit nechtějí.

Zaměstnanci **nerozumí důvodům** zavádění některých nových pozic ve spojitosti s digitalizací, a tak je považují za zbytečné (např. ve Škoda Auto analytika a vývoj systému BI – Business Intelligence). Domnívají se, že zaměstnanci jsou potřeba tam, kde se produkt, který firmu živí, vytváří, a nikoliv tam, kde k tomu pocítují minimální nebo žádný přínos. K tomuto postoji hodně pomáhá dezinformovanost mezi zaměstnanci.

MANAGEMENT

Obavy

Zaměstnanci ve výrobě se, podle managementu, budou digitalizace obávat do té doby, dokud ji budou chápat jako náhradu člověka robotem. Musí pochopit, že **práce se do budoucna promění a oni tak nemohou ustrnout**. Hlavní obava je stále o práci a její budoucnost, zda bude práce pro zaměstnance, zda budou stále zaměstnaní a nestanou se tak nadbytečnými. Zaměstnanci se obávají, zda budou **umět nové věci**, zda je pochopí ze školení, zda je zvládnou stejně jako ostatní, zda nezpůsobí nějakou škodu apod. Pro firmy je naopak výzvou najít někoho, kdo by jako první dobrovolně šel k takové nové technologii pracovat. *„Ta obava, že to zvorám, nabourám, tam je. Obava, že bych to nemusel zvládat nebo že to taky zničím. To jsem také zažil. Taková obava nejde napříč skupinami věkovými, mladí ti nemají strach z ničeho, to je spojené s tím věkem.“* (Respondent M1)

Velmi negativně je, podle managementu, vnímána situace, kdy je do provozu uveden nový nástroj, který není otestovaný, je chybový a přináší jen komplikace v práci, kdy předchozí nahrazený nástroj fungoval bezproblémově. *„Pokud je něco nového a je to nespolehlivé, to je jedno co to je, tak to je hrozně negativní dopad a blbě se to odstraňuje, když to z té čisté vody nejede dobře.“* (Respondent M1)

Současný Průmysl 4.0 neřeší výměnu celé technologie za novou při redukci např. 20 lidí na 5 lidí, ale řeší již jen dílčí věci, jak se posunout do dokonalosti pomocí digitalizace. Zde už pak spíše nastává pro zaměstnance obava toho, že je to na ně až moc digitální. Při plánování projektů digitalizace „*jsem nikde na papíře nezaznamenal, že by se měli lidé propustit, protože už tam jsou roboti. Lidé se obávají o ztrátu svého zaměstnání, ale nikdy k tomu nedošlo. Počet zaměstnanců i přes stávající digitalizaci roste*“ (Respondent M8). I přes tyto skutečnosti panují obavy z digitalizace, které však jsou velmi různé i z pohledu pracovních pozic. Např. na lisovně Škoda Auto skupina údržby digitalizaci vítá a skupina seřizovačů se jí bojí. Zkušené starší zaměstnance provázely se zrychlením a zkvalitněním výroby pomocí moderních technologií i negativní emoce, „*protože my jsme z nich udělali jen mačkače těch knoflíků START a STOP, nic víc. Ve finále zjistili že už nejsou tak důležití*“ (Respondent M1).

Strach o práci není jen u modrých límečků, ale také u bílých límečků. Např. v oblasti HR se nabízejí možnosti chatbotů a někteří zaměstnanci se snaží podvědomě ze strachu eskalovat potřebu lidského kontaktu a souvisejících systémů s přístupem k internímu zákazníkovi, protože se chtějí dočkat důchodu, aniž by museli podstupovat nějakou změnu.

Bez obav

Podle managementu si zaměstnanci uvědomují riziko spojené s digitalizací, že by mohli přijít o práci, ale strach z ní nemají. S ohledem na zkušenosti s digitalizací výroby v posledních letech se management domnívá, že zaměstnanci se digitalizace již tolik nebojí a vnímají ji jako proces, který zde již delší dobu funguje a stal se přirozenou součástí života. Zaměstnanci již také pochopili, co je Průmysl 4.0 a zajímají se o něj více. S ohledem na současný počet zaměstnanců, vnímají nyní zaměstnanci digitalizaci méně jako hrozbu a spíše ji vítají. „*Byly nasazovány konkrétní projekty, které zaměstnanci vidí a pokud se při jejich realizaci reaguje na jejich připomínky a očekávání, tak vnímají, že jim ty projekty mohou pomoci.*“ (Respondent M4) Např. ani k projektu rozvoje umělé inteligence, který se komunikoval ve Škoda Auto, nebyly zaznamenány výrazné obavy.

Management firem se shoduje, že pokud jsou nějaké obavy, tak ty jsou dané spíše generačně a osobnostně. Obava z digitalizace je u zaměstnanců spojena s věkem, kdy starší generace oproti té mladší se chová rozvážněji a více přemýšlí. Pokud by byly nějaké obavy nebo problémy u zaměstnanců ohledně digitalizace, tak by o tom odbory okamžitě informovaly management.

Vedení závodu Siemens ví, co zaměstnance baví, a proto se snaží o **takové změny, aby při zvyšující se produktivitě chtěli zaměstnanci v závodu pracovat**. Jelikož výroba v závodu nejde kompletně robotizovat, tak firma o obavách zaměstnanců nepřemýšlí. V nepřímé oblasti jsou však chytří zaměstnanci, kteří vyvíjí tlak na provádění změn a rychlejší zavádění nových technologií, které už úspěšně fungují jinde. *„Zatím nemám signály, že by se digitalizace někdo obával. Ve výrobě se na to dívají ve většině případů spíše z toho pohledu, že si uvědomují, že jsou prostě zruční a zruční lidé vždycky práci seženou. A v tom mají asi pravdu.“* (Respondent M3) U bílých límečku už tomu tak není.

Přístup firmy

Siemens se aktuálně dívá na digitalizaci z pohledu zrychlení, zlepšení výroby. Zaměstnanci jsou do projektu digitalizace vtaženi až v momentě hotového konceptu, který se jde vyzkoušet v provozu. Zjišťování názorů zaměstnanců na digitalizaci a přípravu na ni se uskutečňuje v rámci čtvrtletního vnitrofiremního průzkumu. U projektů digitalizace nikdy na začátku nestála otázka, zda zaměstnanci u nich mají nebo nemají nějaké obavy. *"Přece jenom ekonomicky ty firmy fungují trošku jinak než jenom sociálně."* (Respondent M2) Siemens tudíž nemá žádný speciální systém nebo program v péči o zaměstnance, jak pracovat s obavami zaměstnanců, avšak vedení závodu se snaží zaměstnancům změny vysvětlovat a eliminovat jejich obavy a strach jako součást vysvětlující komunikace již od nejvyššího vedení společnosti, která zdůrazňuje pozvolný průběh změn.

Management, podle svého vyjádření, si je vědom obav zaměstnanců z digitalizace. Proto se tento aspekt řeší při představování inovací a firmy se snaží **komunikovat přínosy nových technologií**. Je však nutné sdělit, jak to je, neobhajovat technologii za každou

cenu a pojmenovat rizika pro zaměstnance, aby se s tím potom dál pracovalo a našlo se řešení, které by inovaci podpořilo. Je otázkou, jak se tyto informace posouvají dál až k pracovníkům ve výrobě. Ve Škoda Auto se připravuje aktualizace speciálního webu na Průmysl 4.0 ve výrobě, kde bude prostor na vyjádření a reakce zaměstnanců a odkazy na konkrétní zaměstnance, co takové projekty řešili, aby se s nimi mohli ostatní zaměstnanci spojit a komunikovat.

Ke zjištění strachu a obav zaměstnanců se žádný průzkum neprováděl. Názory na dopady digitalizace nebo práce s předsudky nejsou úplně konzistentní. „*Spíše bych řekl, že je to tažený rolí těch nadřízených ve smyslu, když si to myslí šéf výroby, tak si budeme myslet to samé.*“ (Respondent M3) Vedle současných průzkumů by každé další dotazování působilo na zaměstnance jako práce navíc.

Reakce člověka

Management se domnívá, že Průmysl 4.0 má u zaměstnanců negativní konotaci kvůli ústředním odborovým organizacím a médiím, které jej popisují jako hrozbu propouštění, rušení pracovních míst, nahrazování člověka strojem apod. Mediální masáž a časté opakování pojmů Průmyslu 4.0 a digitalizace průmyslu vyvolávají již u zaměstnanců spíše negativní reakce. „*Ve chvíli, kdy je to příliš na sílu, se lidé tomu začnou vyhýbat a nechtějí to řešit.*“ (Respondent M6) Největším problémem je starší generace zaměstnanců, která se již nechce učit nové věci, a tak ustrnula. Digitalizace je však také o změně myšlení. „*Tam si myslím, že bude největší problém. ... Bylo by špatné, kdyby to šlo směrem, že stroje budou brát lidem práci. Kdybych se s nimi bavil já, tak by za tím v první řadě měli vidět něco, co jim odstraní nebo usnadní fyzicky namáhavou práci, kterou oni musí vykonávat.*“ (Respondent M1)

Ve velké společnosti bude celé portfolio názorů od pozitivních až po negativní. V oblasti technických a vedoucích pozic jsou pracovníci pozitivně naladěni, baví je to, mají snahu zlepšovat situaci na linkách a využívat digitalizace. Lidé s negativním postojem, kterých je minimum, jsou takoví, co jsou zásadně proti jakýmkoliv změnám, ať už je to digitalizací, automatizací nebo čímkoliv jiným.

2. Hrozby pro zaměstnance

MANAGEMENT

Sociální hrozba

Management uvádí, že pokud se zaměstnanci nebudou bránit změně přicházející s digitalizací a budou se chtít stát její součástí, tak jim nic nehrozí. Největší hrozbou pro zaměstnance tak je **neochota růst, vzdělávat se** a investovat čas do vlastního rozvoje.

I přesto, že firmy zaměstnancům nabídnou přeškolení a zajistí potřebné podmínky pro novou práci, je zde možnou hrozbou právě **komplexita té nové práce**, kterou zaměstnanci v nových podmínkách nemusí již zvládat, protože byli zvyklí na jiný styl a způsob práce. Pro některé zaměstnance může být hrozbou **ztráta práce, protože nebudou schopni se adaptovat nebo vůbec nepřijmou digitalizační mind-set**. Stejně tak zaměstnanci, kteří nebudou schopni dělat jinou než fyzicky namáhavou práci, tak o svou práci mohou přijít. „*Bohužel pro tyto tento svět není. Jestli fabriky chtějí všechno zrychlit, zkvalitnit, od zpracování zakázky po konečný produkt, tak pro tyto lidi opravdu nebude budoucnost.*“ (Respondent M1) Ztrátou místa jsou rovněž ohroženi ti zaměstnanci, zejména v předdůchodovém věku, kteří se již nebudou chtít učit nové věci a tím pádem už to uplatnění pro ně ve firmě další nebude. Toto by se však mělo týkat jen menšiny zaměstnanců.

Hrozbou z pohledu zaměstnance i manažera je **požadavek na vyšší kvalifikaci**. Zaměstnanec ho nemusí splnit a manažer nezíská nového zaměstnance. Hrozbou se tak stává **omezená kapacita zaměstnance**, která se však řeší tím, že zaměstnanec může dělat jinou práci, protože firmy má zájem, aby lidé, které si vychová a znají procesy, pro ni dále pracovali.

Růst firem je postaven na neustálém zvyšování hodnoty, vědění a znalostí jednotlivých lidí. „*Cílem lidské společnosti není dělat rutinní práci... Myslím si, že je to o kreativitě a různorodosti... Celá společnost musí růst. Ale znamená to, že jsou lidé, kteří jsou na to přizpůsobení lépe, někteří hůře, ať již sociálně nebo geneticky.*“ (Respondent M6) Proto

s “bottom-up” přístupem ve firmách se musí se zaměstnanci, kteří nechtějí anebo se nemohou učit, pracovat motivačně, aby se do ničeho nenutili. Proto se plánují nejen výrobní linky, ale i vzdělávání tak, aby se ošetřila všechna rizika, a to jak ta známá, tak i neznámá, která se přirozeně podél cesty objeví. Protože např. na plně robotizovaném pracovišti může být hrozbou **sociální odloučenost**, neboť zaměstnanec bude pracovat v kolektivu robotů místo lidí a bude se cítit osamoceny.

Doba je nová a stále přináší nějaká překvapení. Mind-set je nastavený proaktivně, počítá s odchylkami. *"Prostě používáme agilní řízení a uvědomujeme si, že doba je dynamická, vyžaduje flexibilitu a schopnost extrémně rychlé reakce... Nečekáme jenom hrozby. Vychází se nové technologie, pracuje se s daty. My se tady můžeme bavit o něčem, o čem máme nyní přehled, a to máme přehled o věcech, které jsou mimo rámec běžného člověka, ale prostě stále je tam množství proměnných, o kterých nevíme, nemusíme je zahrnout. Ale říkám, minimálně když my víme v tom týmu, že OK stále se může něco vyskytnout, tak víme, že snad přes ten mind-set, ten proaktivní přístup, snad to budeme přes tyto hodnoty schopni nějakým způsobem vyřešit."* (Respondent M4)

Pracovní hrozba

Nejviditelnější dopad a hrozbu pro zaměstnance, zejména dělníky, vidí management ve **ztrátě zaměstnání nebo pracovní pozice a přesunu na méně kvalifikovanou práci**, protože zaměstnance nahradí roboti anebo se stanou nadbytečnými nasazením nových technologií, které uspoří pracovní místa. Hrozbou při řešení digitalizace výroby je vždy redukce pracovních pozic, kdy nadbyteční zaměstnanci mají možnost se na změnách aktivně podílet a zvýšit si tak svou hodnotu pro zaměstnavatele, který propouštění zaměstnanců ponechá na přirozeném vývoji. Redukce pracovních pozic bude také hrozit, pokud se zvyšující se produktivitou práce neporoste i její objem. *„Nemůžeme udržovat ve stavu snížení produkce plný stav lidí. Je to prostě princip konkurenceschopnosti i na tom trhu práce.“* (Respondent M6) Redukce pracovních pozic se týká jak manažerů, tak také THP zaměstnanců.

„Hrozba je v tom, že když nebudu chtít jít s dobou, tak prostě se v ní ztratím nebo budu dělat práci, která bude možná tím pádem i méně ohodnocená.“ (Respondent M4) Hrozbu vidí management rovněž v **zařazení pracovní pozice zaměstnance do nižší třídy**, kde práce bude klasifikována jinak a dělník si tak vydělá méně peněz. Pracovní pozice se překlasifikuje, pokud náročnost na její vykovávání a vzdělání zaměstnance, např. z důvodu nasazení robotů, klesne. Pokud zaměstnanci nebudou na sobě pracovat a zvyšovat si kvalifikaci, tak se mohou **na úrovni znalostí propadnout**, zůstat na své původní pracovní pozici anebo je někdo jiný přeskočí. Na druhou stranu, zánik některých profesí může pro zaměstnance, i s vyšším vzděláním, znamenat, že svou profesi již ve firmě není schopen uplatnit a bude pro něj lepší ji vykonávat někde jinde, kde využije svého vzdělání a nebude mu hrozit přesun na jiné méně kvalifikované a méně ohodnocené pracovní místo. Proto se management domnívá, že hrozba propouštění je otázkou osobního nastavení a možností každého zaměstnance, zda ji bude brát jako ztrátu nebo jako výzvu.

Někteří zaměstnanci budou jako hrozbu pociťovat **vysoký stupeň robotizace a automatizace** závodů, kdy bude vše natolik zjednodušené a zefektivněné, že nebude příliš komplikované pro vedení firem udělat rozhodnutí o přesunu výroby někam jinam, do míst, kde bude výroba levnější, protože nebude tolik propojena s konkrétní specifickou lidskou dovedností, která v závodech historicky existuje.

Kvůli monitorovací technice hrozí i jistá **ztráta soukromí** pro zaměstnance. Stejně tak je hrozbou, kterou si přímo ve výrobě neuvědomují, kybernetická bezpečnost

Technologie sice usnadňuje práci, ale zároveň se může stát něco, co znemožní s ní pracovat a zaměstnanec bude nucen znovu použít zdravý selský rozum a situaci vyřešit.

"V tom sociálním aspektu je pro mnoho lidí digitalizace strašák. Ono se taky o tom tak mluví: přijde robotizace, přijde digitalizace a lidé ztratí místa. Myslím si, že to je naopak, že ten hlad bude po těch vysoce kvalifikovaných. Ta společnost jako taková roste s tím, kolik znalostí ti jednotliví lidé mají, kolik umí dovedností a v podstatě na tom je postavená ta společnost – neustále zvyšovat hodnotu, vědění a informace." (Respondent M6)

3. Příležitosti pro zaměstnance

MANAGEMENT

Osobní rozvoj

Obecně vidí management příležitost pro zaměstnance hlavně v rozvoji kariéry a osobním růstu, neboť co se zaměstnanci naučí v pracovním životě, mohou použít v osobním životě a naopak. Zaměstnanci se změnou způsobu práce mají příležitost udržet si práci anebo si najít práci ve svém oboru, který prochází zásadní změnou. Mohou si zajistit výborné uplatnění na trhu práce díky znalosti a zvládnání nových technologií. Je to obrovský benefit, který si příliš neuvědomují. Uvědomují si to až ve chvíli, kdy přechází do jiné společnosti, která s digitalizací výroby není tolik vepředu.

Díky vzdělávání, nabídce vzdělávacích aktivit (upskilling a reskilling kurzy) a přístupu k informacím, mají zaměstnanci příležitost k celoživotnímu vzdělávání, rozvoji svého osobního potenciálu, „*což je docela zásadní, protože ty lidi mají možnost vidět, kde se co dělá, kdo je jaký manažer. Až se prolomí ty bariéry, že všechno funguje bez chyb, tak tou příležitostí bude skutečně pracovat i s chybou a více experimentovat.*“ (Respondent M3). „*Firma by je měla vychovávat a vzdělávat v tom co jim chybí a zároveň musí tito zaměstnanci také chtít investovat do sebe ve svém vlastním osobním volnu. Ochota něco si nastudovat nebo nad něčím přemýšlet někdy bolí, ale čím více je člověk vzdělaný, tím víc má větší touhu poznávat dál. Pokud lidé zakrní, potom už třeba není ani nástroj na to, jak je motivovat. A myslím si, že motivovat jenom finančně to není to řešení.*“ (Respondent M6) Mohou rovněž dostat lepší, zajímavější nebo výhodnější pracovní pozici, pracovat s novými kolegy, získat novou kvalifikaci a tím také kvalifikovanější pozici. Zapojení umělé inteligence může přinést možnosti rozšíření kariérních cest a plánů na větší rozsah zaměstnanců. „*To všechno bylo původně postaveno pro manažery a teď se to otevřelo i pro THP pracovníky, kdy je možno s lidmi probírat jejich vizi, co by chtěli dělat, jejich kariérní cesty, což je zase posun, protože to dříve bylo otevřeno pouze pro vyšší management.*“ (Respondent M3)

Příležitostí pro zaměstnance je naučit se nové věci, posunout se někam dál, nezůstávat na jedné pozici a změnit tak rytmus práce. THP zaměstnanci mohou navíc pracovat na zajímavých projektech nejen v závodě, ale i napříč koncernem.

Pro mladé pracovníky ve výrobě je příležitost v odborném růstu a získání nových kompetencí, pokud budou firmami správně motivováni a vzděláváni. Firmy počítají s tím, že mladší zaměstnanci budou v oblasti digitalizace zaškolovat ty starší. *„Protože teď je to o tom, že: “já jsem tady déle, já mám ty zkušenosti, zaškoluji tebe” - tohle se obrátí.“* (Respondent M7)

Způsob práce

Ve způsobu práce přináší Průmysl 4.0 otevření faktů, kdy s využíváním datových analýz a jejich prezentací je vidět, co je a není pravda. *„Do určité míry je to obrovská příležitost pro mladé zaměstnance, ale i pro ty pokrokovější, kteří vlastně nedostávali tu příležitost, že tu příležitost dostanou. Protože najednou nebudou zaškatulkováni jako ti nezkušení, ale budou to ti, kteří se rozhodují na základě racionálních informací, faktů a dat, a s tím budou pracovat dál.“* (Respondent M3) Množství dat může přinést příležitost pro zaměstnance např. v oblasti měření kvality, která prakticky není zatím měřena. Příležitostí obecně je také pracovat s chybou a více experimentovat.

Změna práce

Management firem není přesvědčen o tom, zda si dělníci uvědomují příležitost digitalizace vydělat si víc a pracovat méně. V závodě Siemens jsou pracoviště, která se zatím nedají technicky automatizovat a zůstává tak u nich fyzicky namáhavá práce, která se nedá dělat celý život.

Díky podpoře nových technologií se práce pro zaměstnance zjednoduší, ubude rutinních činností, sníží se fyzická a psychická zátěž zaměstnanců, takže nebudou chodit z práce tak unaveni anebo ve stresu. *„Digitalizace může přinést vyšší plat a může přinést po několika letech takové oživení mít tu práci rád. Neříkám, že po určité době se to*

neznechutí, ale takový nějaký nový impuls.“ (Respondent M8) Dostat nový pohled na věc a posouvat výrobní postupy dopředu.

4. Firemní výzvy

ZAMĚSTNANCI

Vnitřní a vnější vlivy a změny

Specifikum závodu Siemens nebo jeho některých provozů je, podle jejich zaměstnanců, v tom, že vyžadují docela vysokou úroveň zručnosti v práci s materiálem, takže zatím firma neumí tyto **činnosti automatizovat**, právě kvůli významnému vlivu lidského potenciálu. Další specifikum bránící robotizaci je značná velikost a vysoká variabilita výrobků. Je velkým a náročným tématem najít možnosti robotizace, kdy výrobky se vyrábějí podle přání zákazníka. *„Siemens je velká firma, s těma penězma takový problém nebude. Ale jak říkají ostatní, něco nejde digitalizovat nebo robotizovat. Ten provoz je v tomto specifický.*“ (Respondent Z14)

Výzvou pro zaměstnance ve výrobě, podle jejich vlastního vyjádření, je mít **prostor na seznámení se s digitalizací**, neboť v práci mají velmi omezený čas na ostatní věci. Často nevnímají, natož nepoužívají, ani současné možnosti komunikace, ať již např. přes infokiosky nebo čárové kódy umístěné přímo na linkách ve Škoda Auto. Pro pracovníka u počítače to takový problém není, neboť na to má dostatek času. Na mnoha místech ve firmách se pracuje jinak, funguje se jinak, v jiném systému, aplikaci. Pak je digitalizace problémem.

Pracovní síla

Samotní zaměstnanci vnímají problém s věkem zaměstnanců v Siemens, kde věkový průměr v závodě je vysoký. Mladých zaměstnanců je dost, ale nechtějí se zapojovat a učit se, *„každý si však představuje sedět v kanceláři za počítačem“* (Respondent Z9) Ti starší zaměstnanci však budou mít problém provozovat nebo udržovat robota nebo programovat, řídit programy.

Technologie

Musí se změnit metoda toho, jak se počítá návratnost investic, např. zvýšení horizontu let, ve kterém se návratnost počítá, z 5 let na 8 let.

Z technologického hlediska vnímají zaměstnanci výzvu pro firmy v riziku kyberkriminality a zabezpečení dat.

Péče o zaměstnance – CSR aktivity

Zaměstnanci Siemens vidí výzvu v provádění robotizace v současných prostorách závodu, které jsou omezené a změny tak často souvisí s reorganizací středisek.

Panuje určitý **nesoulad mezi zaměstnanci na nižších pozicích a nižším vzdělání a novými zaměstnanci vysokoškoly** s většími znalostmi práce s PC, neboť, podle vyjádření starších zaměstnanců, chybí mladším zaměstnancům určitá sociální empatie a nedokážou pochopit, že ti starší mají problém s prací na PC.

Důležité je, že se člověk chce něco nového naučit, je potřeba dát na to lidem prostor, např. formou nějaké půjčovny na nové technologie: *“půjčte si to, vemte si to domů”*. (Respondent Z2)

MANAGEMENT

Vnitřní a vnější vlivy a změny

Obecnou výzvou pro firmy, jak ji vidí management, je **vývoj firmy, trhu, techniky, technologií a digitalizace**, kdy díky novým věcem vznikají nové projekty a plán digitalizace se tak evolučně v čase vyvíjí. Rychlost měnícího se okolního světa má vliv na samotný produkt. Při jeho změně se může změnit i požadavek na dosavadní pracoviště, které již nebude optimální a bude nutné ho přestavět. Proto by bylo vhodné s flexibilitou pracovišť počítat již při jejich návrhu. To zatím pro vysoké náklady není realizovatelné. Výzvou pro Siemens je rozhodnutí, zda automatizovat a robotizovat výrobu kompletně do linek, jak např. v automobilovém průmyslu, anebo tu výrobu ponechat pro

zaměstnance více atraktivnější a vytvořit montážní linky spíše jako koncept automaticky propojených ostrovních pracovišť, kde budou robotizované jen části pracovišť, které jdou robotizovat, a na ostatních částech zůstane manuální práce zaměstnance. Pro zaměstnance to bude takový mix monotónní práce s různorodostí výrobků. Příchod nových technologií znamená časté změny pro zaměstnance.

Siemens se musí, dle vyjádření jeho manažerů, **vyrovnat s konkurencí, naslouchat požadavkům trhu a dát zákazníkovi to, co potřebuje**. Zákaznické požadavky sice zvyšují komplexitu, která se špatně automatizuje, nicméně bez toho to nepůjde, aby jeho závod přežil. Neboť jeho výhoda oproti ostatním zemím s levnou pracovní silou, je právě rychlost a variabilita pro zákazníka.

Primární výzvou směrem k zaměstnancům je **správná komunikace změn, naslouchání zaměstnancům, vnímání jejich očekávání a obav**, aby se v práci cítili komfortně. Bude to také množství komunikace, které díky online nástrojům bude probíhat paralelně a současně.

Pokud mladší generace bude chtít sbírat více a kratších pracovních zkušeností, pak je pro firmy výzvou, že **nebudou moct fungovat tak, jak fungují dnes**, kdy si zaměstnance zaučí a ten pak něco kreativně vytváří, „*ale spíše na některých pozicích budeme mít takové ty pěšáky, kteří nějakou dobu něco udělají, ale ten systém na pozadí za nimi musí být nastavený tak, aby se nezhroutil v momentě, kdy tam dojde ke střídání těch lidí. Nedokážu si představit, že to takto funguje, že to bude možné, protože pro spoustu činností potřebujete znalosti těch lidí, jak produktů, tak procesů, a pokud ty znalosti tady nebudou, tak některé věci nebudou dobře fungovat.*“ (Respondent M2) Proto je také potřeba umět pracovat s **částečnými úvazky**, po kterých je ze strany mladší generace zaměstnanců poptávka. Výzvou je **sladování vzájemných očekávání mezi mladou generací a firmou**, což velmi ovlivňuje externí prostředí trhu. Dosavadní snaha firem homogenizovat zaměstnance naráží na odpor mladé generace.

Výzvou je, aby vedoucí zaměstnanci měli odpovídající **digitální kompetence** a aby je management podporoval a motivoval v jejich získávání, protože jaký bude vedoucí, takový budou zaměstnanci. *"Není to opravdu o ničem jiném než tak, jak děti stínují své rodiče, tak podobně zaměstnanci stínují svoje šéfy. O tom to je. Myslím si, že to je taky jedna z těch výzev, jak správně **motivovat manažery**, aby ty své týmy dokázali v tom povzbudit."* (Respondent M6)

Horší výzvy pro zaměstnance jsou dané různými riziky ve světě a v Evropě, stejně jako poptávka od zákazníků a tlak z konkurence, čemuž je nutné čelit. *„Firma k tomu může přistoupit precizní německou standardizací nebo se skutečně uvolní kultura v tom smyslu, že lidé začnou fungovat více podnikatelsky a bude prolomeno paradigma průmyslových firem, které je v současné době jako zákon.“* (Respondent M3)

Pracovní síla

Nevýhod digitalizace pro samotné firmy podle managementu moc není. To, co někdo vidí jako nevýhodu, např. to, že technologie jsou drahé, tak na druhé straně se jedná zase o investici, která se časem vrátí. Nevýhodou bude, že pro některé pozice nebude možné vyškolit stávající zaměstnance a bude nutné najít odborníky na trhu práce. To může být komplikace, protože jich není mnoho, špatně se hledají a jsou drazí. Nicméně to není něco, co by firmy mělo od digitalizace odradit. Např. pro současnou výrobu v Siemens je problém v **nalezení vysoce kvalifikovaných pracovníků** ke strojům, jako jsou soustružníci. Proto řešením bude úspora těchto pracovních pozic z důvodu větší automatizace.

Naopak v nevýrobní oblasti, při zpracování velkého množství dat (Big Data), budou noví lidé potřeba. Firmy mají zadání vyrábět své výrobky rychleji, levněji a kvalitněji. K tomu jsou schopny pořídit obrovské množství technologických novinek, ke kterým však chybí lidé, kteří by s nimi uměli pracovat. Někteří lidé jsou na stejné úrovni nebo vepředu, než je ta technika, nicméně hodně lidí je také pozadu. Tyto lidi firmy také potřebují, aby drželi krok s technikou, s tím, kam se závod posouvá, a aby se i oni posouvali dopředu. Výzvou tedy je, co dělat s takovými lidmi, aby byli schopni v takovém firemní světě fungovat.

Provádí se nábor různých profesí s následnou rekvalifikací. Výzvou je **zautomatizovat výrobu na tolik, aby nebylo těžké získat nové zaměstnance**, rekvalifikovat je, zajistit pro ně produktové a procesní znalosti a udržet si je spokojené ve firmě.

Výzvou a nevýhodou zároveň, podle managementu závodu Siemens, je, že si firma bude muset **vychovat odborníky, kteří budou umět navrhovat robotizovaná pracoviště**. „Protože moje zkušenost je, že robota vám dodá každý. Ale vymyslet to pracoviště, aby to fungovalo, bylo zautomatizované, zrobotizované, to opravdu je ten největší problém. Externím firmám, i když jsou odborníci, zabere spoustu času popsat a udělat to zadání. Spoustu času a vysvětlování by se ušetřilo, pokud by takový odborník byl přímo v závodě zaměstnaný.“ (Respondent M1) Stejně tak je výzvou zajistit specialisty na servis takových zařízení a mít je rovněž v závodě, protože v případě externího servisního zákroku to jsou pro závod velké náklady, kdy linka stojí a čeká se na externí servis. Proto končí doba středoškoláků v servisu a nastupuje doba vysokoškoláků. Takový specialista budou velmi drazí, musí se vyškolit v řídicích systémech a programování. *„Pokud firma chce jít cestou digitalizace výroby tak se tomu nevyhne a musí počítat s vysokoškoláky v montérkách.“* (Respondent M1) Půjde o **inženýrsky kvalifikované dělníky**, kteří spíše vzejdou z oblasti technologie než z těch nejnižších dělnických pozic. Přispívá k tomu i skutečnost, že na trhu práce nebylo a nebude nikdy dost kvalitních lidí, kteří jsou obtížně sehnatelní a nahraditelní. Proto je externí výzvou podpora učňovského a středního školství, kde stát selhává. *„Výzvou je najít lidi – specialisty, co mají zájem, mají vzdělání a vtáhnout je do toho děje tady a zapálit v nich ten plamen. Myslím na Gorkého: kdo chce zapalovat, musí sám hořet.“* (Respondent M1). Management se shoduje, že zaměstnanci, kteří jsou schopni ostatní posouvat dál, by měli ve firmách dostat více prostoru, aby se druhým mohli věnovat a nemuseli tolik řešit operativu. Vedoucí by rovněž měli podporovat své lidi ke vzdělávání a dávat jim k tomu prostor a motivaci, jako je např. sebeuplatnění nebo růst, což je více než finanční odměna. Člověk by se pak více cítil jako součást kolektivu.

U zaměstnanců, kteří nemají chuť se měnit nebo nechtějí pracovat s novými věcmi, protože se na to cítí staří anebo mají pocit opotřebovanosti, je výzvou změna jejich myšlení. Takoví zaměstnanci se musí motivovat od vedení, které musí samo jít příkladem,

aby digitalizaci vnímali jako benefit. „*Obě dvě strany, jak zaměstnanci, tak i manažeři, musí být přesvědčeny o používání nových věcí.*“ (Respondent M8) Změnu myšlení může přinést sdílení zkušeností a informací anebo může přijít buď až s generační obměnou, kvůli jejím zažitým hodnotám, nebo se jí podaří naučit se nové věci a opustit staré. Strategickou výzvou bude, co s těmi lidmi, pro které firmy nebude mít uplatnění, nebudou kompatibilní s vývojem práce a stanou se nadbytečnými. Ne všechno půjde řešit vzděláváním. Pokud budou firmy pracovat efektivněji, tak možná nebude potřeba tolik lidí. „*A to si myslím, že bude velká výzva, protože to může vyvolávat strašně velké nějaké negativní reakce na straně zaměstnanců právě vůči zavádění těchto nových technologií. Což historicky lidstvo zažilo několikrát. Při každé revoluci tam ten odpor byl a byl záměrný.*“ (Respondent M7)

Výzvou digitalizace pocíťovanou managementem je **nedostatek kompetencí stávajících zaměstnanců a širší znalosti z různých oborů**. Čím více bude závod digitalizovat, tím více bude potřebovat experty. „*Je otázkou jestli, když ušetřím dva dělníky ve výrobě, tím získám prostředky na jednoho experta. Protože jeho plat bude dvojnásobný nebo trojnásobný proti těm dělníkům. A já, abych udržel tu technologii, tak potřebuji takové lidi mít.*“ (Respondent M6) Proto je zásadní otázkou digitalizace, **jakou skupinu zaměstnanců je nutné si vychovávat a držet ve firmě**, aby uměli aplikovat a rozvíjet nové technologie. Výzvou je **vtáhnout zaměstnance do digitalizace** a motivovat je vnitřně k tomu, aby cítili, že je to posune i osobně.

Technologie

Výzvou je realizace matkami požadovaných projektů, které jsou pro závody příliš finančně náročné anebo nevykazují dostatečně rychle požadovanou produktivitu či návratnost, protože nevýhodou digitalizace jsou vysoké pořizovací náklady a dlouhá doba implementace (čím déle, tím dražší). Návratnost investic není okamžitá, a tak stanovený přísný ukazatel návratnosti investic je pro závody nesplnitelný. Výzvou pro firmy tak zůstávají nevýhody digitalizace: drahé technologie, časová náročnost jejich implementace, změna mindsetu zaměstnanců, ztráta know-how, závislost na dodavatelích digitalizace a vstup do neznámé problematiky s mírou nejistoty a rizika.

Výzvou pro firmy bude již napořád produktivita – zlepšování s menšími náklady a s lepšími výsledky, což je v používání nových a lepších technologií, které s sebou nese digitalizace. „*Výzvy na samotné KPI závodu... A tam si myslím, že ty výrobní závody, které nepůjdou tvrdě po tom hledání možností výrobních zlepšení, nebudou schopny naplňovat ty cíle.*“ (Respondent M7) Firmy musí v digitalizaci výroby hledat řešení pro větší efektivitu, aby stroje vyráběly za lidi a byl tak dostatek kvalifikovaných a dobře zaplacených lidí a závody se tak nestal montovnamy s hrozbou jednoduchého přesunu výroby jinam, do oblastí s levnější pracovní silou.

Oddělení HR musí nacházet a implementovat jednotná řešení napříč celou Českou republikou a někdy i napříč celým koncernem, protože existuje jejich velká různost a komplexita. Výzvou např. je, aby nábor zaměstnanců probíhal i u dělníků kompletně online, místo vyplněných papírových dotazníků. Výzvou bude populace zaměstnanců, která je v závodech velmi široká. Populace 55+ je např. nejvíce komplikovaná pro HR v Siemens, protože kvůli této skupině se dosud dělají některé procesy papírově (nemají svůj email, svůj počítač, čipovou kartu pro přihlášení do systému). Oddělení HR v rámci ČR řeší, jak digitalizovat HR procesy vůči dělníkům. U THP pozic to vše funguje online, jednodušeji, rychleji a bezpapírově. A jelikož populace dělníků je obrovská, tak jsou obrovské i pořizovací náklady.

Bude nutná kooperace inovačních manažerů se zaměstnanci, aby podněty na digitalizaci přicházely od nich.

Management spatřuje výzvu také v určité **bezradnosti zaměstnanců** se stupňující se složitostí zařízení a rostoucím množstvím jimi generovaných dat, o kterých nic neví. Prolínání lidského světa a světa technologií bude generovat nové výzvy. Určité trendy budou výzvou, jako jsou např. cloudové technologie pro centralizaci dat, ať už vnitřní nebo vnější. Výzvou je také omezení výkonu počítačů, které mají pracovat s novými technologiemi. Škoda Auto spolu s velkými firmami pracuje na softwarech, které chce nasadit v období 2025 až 2030. To je spojeno i s ochranou informací, duševního vlastnictví a zabezpečení. Technologickou výzvou je zálohování a zabezpečení IT

systemů kvůli závislosti na zdroji (internet a elektřina) a kybernetickým útokům. S tím jsou spojeny další náklady na ochranu a redukci rizik.

Tlak na zabezpečení bude exponenciálně růst, což přinese další výzvy a bude se muset pracovat jiným, zatím neznámým, způsobem než dosud. *"Nějakým způsobem s tou novou technologií pracujeme, snažíme se z ní vytěžit to pozitivní maximum, ale není to vždy jen to pozitivní. Jsou tam prostě i nějaké věci, které na první pohled nevidíme, ale které se mohou stát a které je nutné akceptovat. Že třeba někdo jiný díl vytvořil, musím ho požádat, že mohu použít tu konstrukci atd. A toto jsou všechno věci, které se také učíme, nastavujeme ten proces, aby fungoval nějakým způsobem správně, a to jak interně, tak vůči externím partnerům. Častokrát se přirovnává využívání těch technologií k ohni. Oheň vás může ohřát, ale zároveň vás může spálit. Záleží, jak s ním zacházíte."* (Respondent M4)

Péče o zaměstnance – témata a aktivity CSR

Dobrou výzvou pro zaměstnance firem je, podle managementu, další rozvoj prosperity a bohatství každé další generace. Pro svůj rozvoj potřebují firmy své kulturní kreatívce a vizionáře, což je aktuálně spíše potlačováno. Pro mnoho firem je výzvou **vytvořit rozumnou firemní kulturu, které zaměstnanci věří, a která pomůže nastartovat důvěru a sdílení informací.** *"Firma musí vychovávat sama sebe, musí mít nějakou sebeevaluaci, pochopit vlastní problémy a umět na ně reagovat."* (Respondent M6) Zaměstnavatel se musí snažit, aby zaměstnanci, tzv. pěšáci, kteří často mění práci, chtěli ve firmách zůstat a byli v ní spokojeni, nejen kvůli benefitům, ale i kvůli firemní kultuře a pracovnímu zázemí.

Výzvou pro firmy je **otevření se větší diverzitě**, aby nová generace nebyla tolik homogenizovaná, a **změna mindsetu** zaměstnanců směrem k digitalizaci. *„Změna myšlení se nedá předepsat a nevím, zda to je možné nějak rozumně změnit. Myslím si, že to jde měnit působením těch lidí... Je potřeba vychovat takové lidi, kteří budou šířit ten entuziasmus a budou schopni ty ostatní posouvat dál. Já si myslím, že tam je více lidí v té firmě a pokud ti budou mít dostatek prostoru, aby se těm ostatním věnovali a třeba neřešili*

tolik operativní záležitosti, tak si myslím, že by to hodně mohlo pomoci.“ (Respondent M6)

Výzvou je **kontinuální vzdělávání** napříč generacemi, neboť věci se stále posouvají a vyvíjí. Pro udržení technologie je nutné mít experty, ale je těžké je najít. Ve firmách jsou lidé, kteří v nich pracují dlouho a znají technologii. Firmy potřebují, aby lidé získali další dovednosti a znalosti. Pokud u nich nebude jedním z životních cílů celoživotní vzdělávání, tak ustrnou. Potřebují nejen neformální, ale i formální vzdělávání, protože každá forma má své benefity.

Čelit se rovněž bude skloubení pracovního a soukromého života (Work&Life balance). Pokud zaměstnanci budou pracovat z domu a budou mít online spojení do firmy, tak pak budou defacto 24 hodin v práci, protože mohou dostávat např. notifikace od strojů, když už ne od kolegů. Bude nutné umět **rozlišit, kdy při práci z domova je čas pracovní a kdy je čas osobní**, což bude vyžadovat nastavení pravidel od firem a zodpovědností za práci a rodinu. Firmy nejsou připraveny na poptávku mladší generace po částečných úvazcích, protože by se jim komplikovalo řízení s narůstajícím počtem pracovníků na jedno pracovní místo.

5. Témata a aktivity interního CSR

ZAMĚSTNANCI

Benefity

Zaměstnanci si většinou a nejvíce cení benefičního programu, tzv. Cafeterie, s širokou nabídkou benefitů. Zaměstnanci uvádí, že neznají jinou firmu, která by nabízela takové benefity. *„Já neznám druhou takovou firmu, co se týká konkrétně těch benefitů. Jako ve srovnání se známými, když se bavíme, tak ... my dostáváme dost.“ (Respondent Z14)* Vnímají to pozitivně jako projev toho, že si firmy svých zaměstnanců váží.

Velkou hodnotu v Siemens také přisuzují zaměstnanci společným firemním akcím (sportovním, kulturním, společenským), zejména tam, kde jsou zahrnuty rodiny

zaměstnanců, které také pozitivně vnímají, že se firma stará. „*To si myslím, že kdo má rodinu tak je to velké plus, že ta firma se o vás stará.*“ (Respondent Z12)

Dále mezi zaměstnanci nejvíce oceňované benefity patří ty, které se týkají zdravotní péče a možností rekreace (masáže, fitness, léky apod.). K tomu patří firemní stravování s dobrou finanční dotací. A možnost práce z domova, tam kde je to možné.

Mezi dalšími ceněnými aktivitami zaznívá mezi zaměstnanci Škoda Auto pronájem produktů firmy (automobilů), mobilní operátor s firemním tarifem, firemní knihovna, příspěvek na penzijní připojištění a parkovací možnosti pro zaměstnance.

Emoční propojení

Zaměstnanci většinou souhlasí s tím, že si jich firmy váží v porovnání s jinými firmami. Rovněž oceňují sociální zázemí a pracovní prostředí ve firmách. „*Máme srovnání s firmami v okolí a tady to prostředí je nesrovnatelné. Což mohu říci z mé zkušenosti v minulé práci, kdy jsem navštívil cca jiných 40 firem. To prostředí tady je úplně jiné.*“ (Respondent Z10) Váží si jistoty firem, poskytovaného výdělku a možností naplnění vlastního kariérního cíle. Hodně zaměstnanců si cení dobrého kolektivu a dobrých vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, kde oceňují schopnost se flexibilně a vstřícně domluvit, např. v otázkách pracovního času, což pozitivně ovlivňuje Work&Life balance zaměstnanců. „*Firma mi dovoluje si zvolit čas příchodu a odchodu do práce. Můžu i ten svůj život nějak prožít, než být pořád jenom v práci od nevidím do nevidím. Když mám přesčasy, mohu si je vybrat jako volno. To je super, když to zaměstnavatel takto taky umožňuje.*“ (Respondent Z14) Důležitým bodem pro zaměstnance je také zjišťování jejich názoru a zpětné vazby, se kterou pak firmy dále pracují.

Individuální péče

V individuální péči zaměstnanci nejvíce oceňují poskytované možnosti firemního vzdělávání, které je pro ně přidanou hodnotou. Dále zaměstnanci vnímají, že firmy je umí ocenit díky různým finančním bonusům (13. plat, bonusy za plnění výroby apod.). V Siemens byl také navíc zmíněn akciový program pro zaměstnance.

Externí aktivity

Zaměstnanci oceňují rovněž externí aktivity firem, jako je podpora regionu, práce s mladými lidmi a sponzoring.

MANAGEMENT

Benefity

Zaměstnanci velmi pozitivně hodnotí velkou nabídku benefitů (Cafeterie), kterou firmy nastavily velmi flexibilně a s rovným přístupem pro všechny věkové skupiny zaměstnanců. Proto se neočekává, že by se výrazně měnila sociální péče o zaměstnance a poskytované benefity oproti stávajícímu stavu. Zaměstnancům se líbí, že mohou sami rozhodovat o tom, na co přidělené finance použijí a nedostávají je přímo do své výplaty. Systém benefitů jako *"takový e-shop, který samozřejmě vyzdvihuje ty věci, které jdou za zdravím těch lidí, aby mohli déle a lépe pracovat, psychická a fyzická bezpečnost těch lidí, což je velmi dobré, v tom ta firma přebírá zodpovědnost za toho zaměstnance. Ale je to pořád jen e-shop, kdy dostane nějaké body a pracuje s nimi."* (Respondent M3)

Při poskytování finančních příspěvků se firmy snaží o rovnost všech skupin v přístupu k nim. Přesto místo příspěvku jednotlivým osobám firmy přispívají raději na společné akce pro zaměstnance, aby se potkávali i mimo pracovní dobu a měli možnost se mezi sebou stmelit. Pozitivně je v obou firmách vnímán a hojně navštěvován Den otevřených dveří, kdy zaměstnanci mohou svým rodinným příslušníkům ukázat, kde pracují anebo se přijdou podívat bývalí zaměstnanci. Rovněž jsou oblíbené společné firemní akce sportovního, kulturního nebo charitativního charakteru.

Zaměstnanci si váží, pozitivně hodnotí a aktivně přistupují k těm aktivitám, které sami vnímají, že jsou pro ně důležité a pomáhají jim: zdravý životní styl, zdravotní péče a prevence. Proto takové aktivity nebo benefity patří mezi nejúspěšnější. Příkladem je pomoc fyzioterapeuta v Siemens, který přivedl jeden ze zaměstnanců, a který jim pomohl s následky jednostranné fyzické zátěže.

Jelikož součástí firemních kultur je důraz na Work&Life balance, nabízí se hodně benefitů na volnočasové aktivity (včetně práce z domu).

Ve firemní péči o zaměstnance vnímají zaměstnanci velmi pozitivně, když se zvyšují platy a ohodnocení v rámci kolektivního vyjednávání. „*To je asi ta nejsilnější motivace, to sociální zázemí.*“ (Respondent M1) „*Paradoxně HR by chtělo slyšet, že jsou spokojeni se mzdou, ale to je takový zvyk lidí, že vám to do průzkumu nenapíšou, protože mají pocit, že v ten moment bychom přestali navyšovat mzdy.*“ (Respondent M7) Mzdy firmy považují, jak u THP, tak dělníků, za konkurenceschopné, protože je srovnávají s trhem, a aktivně pracují s tím, jak se trh práce proměňuje.

V Siemens bylo pro mladší generaci zaměstnanců vytvořeno nové moderní pracovní prostředí v administrativním centru v Ostravě, neboť lokalita závodu pro ně nebyla zajímavá. Pro dělníky ze závodu toto nebylo možné, a tak je to kompenzováno v lepším platu v porovnání celého sektoru.

Emoční aktivity

V CSR kontextu dělají společnosti hodně věcí pro zaměstnance, které nejsou vidět a projevují tak svůj pečující přístup k zaměstnancům (ošetření rizik a nepředvídatelných událostí), který si sami zaměstnanci často neuvědomují. Pokud zaměstnanci vidí, že mohou spoluvytvářet strategii, tak pak lépe reagují na změny a chtějí se jich zúčastnit.

Zaměstnanci jsou hrdí na to, že pracují pro velké známé firmy a cení si toho, že jsou stabilními zaměstnavateli, což je její trvalou výhodou. „*To, co je hodně silné je celkem nekritická hrdost na ten výrobek, který tady kolem sebe všude vidí, což třeba ti ajťáci nemusí mít. Pro většinu té populace je to hrdost na ten výrobek, co je tady drží.*“ (Respondent M3)

Část lidí chválí dobrý tým, ve kterém pracují, že mají dobré vedoucí, kteří dokážou vybrat dobré lidi a vedou je tak, že je práce baví.

Pečující přístup a starost o své zaměstnance podporují firmy systémem poskytovaných benefitů, ve kterém jsou vyzdvihovány ty věci podporující zdraví zaměstnanců, aby mohli déle a lépe pracovat a byla také zajištěna jejich psychická a fyzická bezpečnost. Firmy takto přebírají zodpovědnost za své zaměstnance.

Individuální péče

Firmy uplatňují jednotný koncernový systém kariérního postupu, včetně programů pro talenty z řadových zaměstnanců (např. Career program a Talent program).

Díky přístupu k novým technologiím a vznikajícím novým profesím ve firmách mají odborníci nebo ti, co se chtějí odborníky stát, ve firmách možnosti, podporu a zájem.

Externí aktivity

V externích CSR aktivitách je Škoda Auto primárně zaměřená na region Mladoboleslavsko. Tím, že je Škoda Auto obrovská, tak může zajišťovat více aktivit CSR než běžná firma.

6. Přínosy digitalizace

ZAMĚSTNANCI

Pro technologie

Přínosem digitalizace z technologického pohledu je, podle zaměstnanců, ukládání a uchovávání dat o výrobním procesu na jednom místě a jejich vyhodnocování online v reálném čase, což by snižovalo náklady, chybovost a včas řešilo problémy.

Pro výrobu

Zaměstnanci se domnívají, že by digitalizace mohla pro výrobu přinést nárůst výrobní kapacity při zachování stejného počtu zaměstnanců. „*Naroste výrobní kapacita, ale bude potřeba udržovat chod té firmy, udržovat to pozadí.*“ (Respondent Z3)

Očekávaným přínosem je lepší evidence skladových zásob a jejich automatizovaný proces objednávání a doplňování.

Pro zaměstnance

Z pohledu zaměstnanců jsou pro ně samotné přínosem zautomatizované procesy, kdy nebudou muset vykonávat některé jednoduché a rutinní činnosti.

MANAGEMENT

Pro firmu

Přínosem digitalizace pro Siemens je „*vyrábět individualizované produkty pro zákazníky ve velmi krátkém čase a v kvalitě, která odpovídá požadavkům, ale za náklady, které odpovídají standardní sériové výrobě*“ (Respondent M2). Firma se tak bude moci diferencovat od standardního trhu a nevyrábět na sklad. Firma bude mít lepší výrobky a menší zmetkovitost.

Rovněž se zvýší hodnota výrobků díky dodávaným softwarům a zpracovávaným datům.

Management očekává lepší komunikaci se zaměstnanci, která bude probíhat pomocí digitálních nástrojů a odbourá se papírová dokumentace.

Pro technologie

Digitalizace umožní firmám maximální využití svých zdrojů. „*V momentě, kdy se dostanu na limit závodu, tak se domnívám, že tam je potenciál ještě využít digitalizaci k tomu, abychom maximálně redukovali neproduktivní časy a využili tu strojní výbavu a ten strojní čas k tomu, abychom vyráběli. ... Myslím si, že je nevyužíváme maximálně tak, jak bysme ještě mohli.*“ (Respondent M2) Bude se získávat, zpracovávat a analyzovat velká množství dat (trendy, vlivy apod.). Management vidí jejich přínos v jednoznačnosti a rychlé dostupnosti informací o procesu, např. pro lepší diagnostiku problému nebo jeho optimalizaci v reálném čase, a dat o produktu nebo technologii, aby se mohlo rychleji reagovat na neshody nebo změny ve výrobě. Velký potenciál je v měření, kdy stroje

budou moci sami zkoušet svůj výrobek a provádět korekci výrobku bez přítomnosti člověka.

Digitalizace je, podle managementu, také o tom, vytáhnout data v určitý okamžik, umět je zhodnotit a kriticky analyzovat. Přístup k datům musí být zajištěn datovým modelem procesu, který je kontinuálně aktualizován dlouhodobým sběrem dat. Tím také dojde k řešení a dotahování věcí, které se dříve nedodělaly nebo odložily pro svou počáteční časovou náročnost. Z manažerského pohledu digitalizace nabízí velké množství dat, se kterými se zaměstnanci musí naučit pracovat a měla by v tom pomoci umělá inteligence. Přínosem tedy je zrychlené vyhledávání a snadné sdílení informací, možnosti zapojení umělé inteligence a prediktivních modelů anebo výrazně vyšší přínosy z práce s integrovanými datovými zdroji.

Dalším přínosem je udržitelnost vysoké využitelnosti strojů a zařízení při jejich postupném stárnutí.

Pro výrobu

Přínosy digitalizace pro výrobu spatřuje management ve zvýšení produktivity, snížení výrobních nákladů, zvýšení rychlosti a zjednodušení zpracování zakázek, výroby a vývoje a zvyšování flexibility ve variantnosti výrobků při specifické zákaznické výrobě, což by mělo být výhodou pro zákazníka. *„Hodně lidí očekává od automatizace produktivitu, ale v závodě se dosud neukazuje.“* (Respondent M6)

Management očekává jako přínos transparentnost výroby, kdy bude vidět přesný postup výrobku výrobou: kde se nachází, kdo na něm pracuje, jak jsou využita pracoviště a zaměstnanci. Větší úroveň sledování produktu zvýší kvalitu a rychlost výroby a také ušetří zaměstnancům práci s hledáním informací. Zaměstnanci tak budou monitorováni a pod větším dohledem.

Pro výrobu bude digitalizace znamenat její větší efektivitu a flexibilitu a lepší kontrolu nad výkony a chybami.

Pro zaměstnance

Pro management digitalizace znamená ve směru k zaměstnancům odstranění papírových a rutinních činností, kdy by tyto činnosti již měly probíhat pomocí nějakého nástroje a lidé již jen zpracovávají a kontrolují jeho výstupy a výsledky. Také na úrovni managementu by to mělo přinést zautomatizování operativy, a tím více času k přemýšlení nad dlouhodobými strategickými záležitostmi a projekty.

Pro zaměstnance ve výrobě je přínosem digitalizace vyšší bezpečnost práce a ochrana zdraví.

7. Výhody digitalizace pro zaměstnance

ZAMĚSTNANCI

Osobní

Podle zaměstnanců je pro ně největší výhodou plynoucí z digitalizace výroby jejich osobní rozvoj a rozvoj znalostí. Vedle toho uvádějí také stabilitu práce, díky vyšší produktivitě. „*Stabilita práce – jsou tady konkurenční boje. Umíme si všichni představit, že nás Čína může převálcovat a my se musíme v tomto ohledu snažit, abychom byli produktivnější, tzn. když se firmě bude dařit, tak se to promítne i do zaměstnanosti.*“ (Respondent Z3)

Pracovní

Nejvíce zmiňovanou výhodou pro zaměstnance po pracovní stránce je, podle nich samotných, méně práce, její zjednodušení, úleva od fyzicky namáhavé práce a s tím spojená péče o zdraví a lepší kvalita výrobků, protože se zapojí více robotů, kteří nechybují, tak jako lidé.

Zaměstnanci také ušetří čas, neboť nebudou muset fyzicky kontrolovat stroje, a tím zaniknou určité pracovní úkony a povinnosti. Ušetřený čas tak budou moci věnovat na

jiné aktivity a povinnosti, na které dosud nebylo dostatek času, např. v péči o stroje. Tím se také prodlouží životnost strojů. Obecně je tak výhodou úspora nákladů.

Výhledově bude, podle zaměstnanců, výhodou zkrácená pracovní doba, což se může stát výrazným benefitem a konkurenční výhodou při hledání nových zaměstnanců.

Technologické

Z technologického hlediska spatřují zaměstnanci výhodu digitalizace v informacích, které budou rychlejší, dostupné hned a všude a ušetří se tak čas pro jejich získávání. „*Pro mě největší výhoda je, že uvidím všechno a hned a nemusím obvolat půl fabriky, abych si zjistil nějaké informace a kde se co děje.*“ (Respondent Z1) Nastupující virtuální realita pomůže zaměstnancům nejen s prediktivní údržbou strojů a zařízení, ale také s odhalováním chyb na výrobku před jeho samotnou výrobou.

MANAGEMENT

Osobní

Management závodu Siemens se domnívá, že zaměstnance je nutné stále přesvědčovat o hlavní náplni firmy, kterou je výroba produktů, aby se tato výroba zachovala a závod zůstal v místě. „*Přinese jim to hlavně vyšší pravděpodobnost, že tam ta firma zůstane, a že oni budou mít práci, protože bude konkurenceschopnější a bude schopna přežít na tom trhu.*“ (Respondent M7) Digitalizace přinese pro zaměstnance ve výrobě jistotu práce do dalších let, což nepůjde bez produktivity. „*Pokud nebudeme produktivní, tak ta fabrika tady nebude.*“ (Respondent M2)

Podle managementu zaměstnanci chtějí slyšet, že si hodně vydělají. Další výhodou digitalizace je odstranění jednostranných zátěží a fyzicky namáhavé práce. Zaměstnanci tak budou z práce méně fyzicky unaveni.

Management uvádí, že výhody pro zaměstnance nebudou zadarmo, ale budou vyžadovat od zaměstnanců otevřenost vůči změnám a ochotu učit se. Výhodou digitalizace jsou i

nové formy diverzity, kdy zaměstnanci mohou sdílet pracovní místa, úkoly, uplatňovat své talenty apod. *"Znamená to samozřejmě inventuru toho, jaké jsou skills, jaké mají lidé silné stránky a dát jim tu příležitost s ohledem na zkušenosti, které měly v minulosti, což se teď momentálně úplně nezohledňuje."* (Respondent M3) S rostoucí automatizací je potřeba více zaměstnanců na údržbu zařízení a technologií, a tím se otevírá prostor pro nové pracovní profese a nové kariérní možnosti, což platí i obecně. Zaměstnanci ve výrobě se svou prací stále učí něco nového, díky obměně výroby a novým způsobům práce.

Pracovní

Po pracovní stránce je, podle managementu, hlavní výhodou pro zaměstnance odstranění rutinní a fyzicky namáhavé práce za pomoci robotů, která je ve výrobě značná i přes dobrou ergonomii a různé rotace pracovních pozic. Tím se také zvýší prestiž a povědomí o firmě jako o zaměstnavateli, který dbá a pečuje o zdraví svých zaměstnanců. Výhoda digitalizace pro zaměstnance je pořád tedy stejná v tom, že jim pomůže dělat jejich práci jednodušeji, rychleji, efektivněji a s menší fyzickou zátěží.

Zaměstnancům se budou sdílet informace a uspoří se jim energie a čas. Sice nebude potřeba tolik pracovníků na danou činnost, ale může se jim nabídnout zajímavější práce. Ulehčení zaměstnancům od rutinních činností jim umožní zaměřit se na složitější systémové, prozměnové a kreativní činnosti, které nelze provádět bez lidského mozku. V principu výhody digitalizace pro výrobní pracovníky a THP pracovníky budou podobné. To je v maximální možné míře odstraňování rutinních činností s malou přidanou hodnotou. Výhodou pro zaměstnance ve výrobě může být, že jejich náročnou práci nebo rutinní práci převezme robot.

U THP pracovníků se management domnívá, že v nepřímé oblasti je přínosem obrovská úspora času a nákladů, pokud jde např. o počítačové simulace v designu a testování produktu nebo technologií ve virtuální realitě. Příkladem výhody je prediktivní údržba nebo zlepšování finálního zásobování díly, kdy dochází k obrovským časovým a

produktivním úsporám. Např. v logistice je vychystávání dílů s pomocí chytré rukavice efektivnější, rychlejší, bezchybné a méně stresové.

Digitalizace také umožní jiný způsob práce, např. práce z domu, tam kde je to možné, což jsou hlavně zaměstnanci mimo výrobu. Zaměstnanci ve výrobě si mohou alespoň lépe plánovat směny a rozvrhnout si svůj čas. Výhodou pro THP zaměstnance je kolaborativní práce, kdy již nebudou pracovat podle lineárního workflow, ale více lidí bude dělat na více věcech dohromady, což je pro firmy poměrně reformní věc, která jde až za úroveň velmi precizního popisu práce na dané pracovní pozici.

Digitalizace může přinést výhody v personalizaci stravování: nakonfigurovat si jídlo podle vlastní potřeby, odnést si ho domů nebo si ho nechat přinést či odvézt domů apod. *„I to je možné vnímat jako Průmysl 4.0. Teď to není o tom, aby ten člověk mohl ještě víc dělat pro toho zaměstnavatele, ale aby byl ve větší pohodě.“* (Respondent M3) Výhodou může být model self-servisu, kdy to, co dělal personalista nebo náborář, si zaměstnanec zvládne udělat sám z domova, z mobilu apod. Personalista pak bude mít významně jinou náplň práce v přinášení jiné hodnoty svým zákazníkům.

Každý zaměstnanec ocení, když se věci v práci nekazí a má pro to, aby se nekazily a nedělaly mu problémy, k dispozici co největší množství nástrojů. Využití moderních nástrojů, které zaměstnanci používají i doma, by mělo vést ke zlepšení práce, k jejímu usnadnění a eliminaci chyb, aby tak zaměstnanci nebyli postihováni za chyby nebo jim hrozila ztráta pracovního místa. Práce by mohla lidi také více bavit, protože budou mít možnost se seznámit s něčím novým. *„Bude pro ně tím pádem zajímavější, můžou v hospodě pak říct, že tam dělám na dotykovém displeji, tam cvaknu a všechno to jede. Věřím tomu, že možná to bude mít i dopad na jejich ego a tu emoci, kterou mají spojenou s tou prací: „Já dělám na nejmodernějších technologiích.“ To třeba perfektně funguje na ty mladé kluky, co vyjdou z těch škol a jsou technologicky zaměřeni, tak ti jsou z toho nadšeni.“* (Respondent M7) Management uvádí, že výhodou pro digitalizaci je, pokud jsou zaměstnanci zapojeni do její realizace již od začátku a komunikuje se s nimi o tom, protože pak berou digitalizaci pozitivně, sami ji chtějí, aniž by to na ně působilo jako

nátlaková akce, že musí daný systém používat. Výhodou digitalizace je dostupnost výrobní dokumentace v digitální podobě a jazyce zaměstnanců.

"Digitalizace není ten cíl, ale bereme to jako nástroj, který nám pomáhá právě ty věci plánovat, řídit a zlepšovat neustále. My se vlastně snažíme to portfolio těch všech možných nástrojů, které nabízí Průmysl 4.0 využít v maximální možné míře." (Respondent M4) Na nejvyšší úrovni je to nástroj pro plánování, řízení a optimalizaci výroby, aby se předcházelo kolizím a zmetkovitosti.

Technologické

Technologickou výhodou pro zaměstnance vidí management v tom, že vedle zjednodušení práce, budou zaměstnanci muset více používat hlavu, naučí se pracovat s novými nástroji a technologiemi a získané vědomosti a zkušenosti mohou využívat i v soukromém životě. Výhody digitalizace tak mají druhý rozměr, a to přesah do soukromého života, anebo opačně, ze soukromého života do práce. Pokud se zaměstnanec z výroby naučí v práci pracovat s počítačem, pak to využije i v soukromém životě. Anebo naopak, si to přinášejí z domova do práce a mají tak motivaci s tím pracovat. Obecně se firmám dodávají lepší, zajímavější a dražší technologie, než jsou schopni si lidé pořídit domů.

U zaměstnanců ve výrobě bude výhodou více transparentních dat o stavu výrobní linky, která budou dostupná bez vyhledávání, pouze zobrazením ve sjednoceném a širším kontextu na jedné obrazovce pro snazší orientaci.

8. Nevýhody digitalizace pro zaměstnance

ZAMĚSTNANCI

Osobní a pracovní

Zaměstnanci se většinou shodují, že hlavní nevýhodou digitalizace pro firmy budou vyšší nároky na dovednosti a kvalifikaci zaměstnanců. *„Nejsou ti kvalifikovaní lidé, kteří by uměli tuhleto techniku obsluhovat.“* (Respondent Z10) Pro současné zaměstnance

bude náročné splňovat tyto vyšší nároky, neboť každý není schopen nebo ochoten se něco nového naučit, což bude problém zejména pro starší generaci. Dodávají, že nevýhodou tak pro ně bude určitá složitost a více starostí s obsluhou strojů. Samozřejmě vidí nevýhodu v tom, že může dojít ke snížení počtu pracovních míst. A do určité míry mohou přijít o ztrátu soukromí a bude nutné zajistit bezpečnost informací.

Technologické

Technologickou nevýhodou pro zaměstnance je samotný robot, který není tak flexibilní jako člověk a není tak schopen v případě potřeby dělat něco jiného. Zaměstnanci si velmi silně uvědomují nevýhodu závislosti na zdrojích jako je elektřina a internet.

MANAGEMENT

Osobní a pracovní

Obecnou nevýhodou digitalizace bude pro zaměstnance, podle managementu, rychlejší amortizace hodnoty znalostí a zkušeností. Potřeba nových profesí může znamenat potřebu jiných pracovních profilů. Nevýhodou rovněž může být větší poruchovost nových digitalizovaných zařízení a linek ve srovnání se současnou výrobou, která byla desítky let ověřená a vychytaná. Zaměstnanci se mohou nového a nepoznaného obávat a pro některé může být nevýhodou naučit se něco nového, protože se již nebudou chtít něco nového naučit anebo to používat. Pro současné zaměstnance bude nevýhodou, že budou postaveni do situace, kdy se věci budou dělat zcela jinak než dosud, což s sebou přináší právě ochotu chtít se naučit nové věci. Jiných nevýhod moc nebude, protože lidé nebudou nuceni se naučit dělat něco jiného, pokud budou chtít zůstat pracovat ve firmě. Pro potenciální zaměstnance může být nevýhodou, že budou již muset umět pracovat s počítačem.

V oblasti procesů se management domnívá, že moc nevýhod nebude. Nevýhodou pro zaměstnance může být, že se změní jejich práce díky moderním technologiím. Zaměstnanec se bude muset kvalifikovat pro jinou práci, získat jinou sadu kompetencí nebo doplnit vzdělání. Např. údržbář bude mít místo papíru chytrý telefon nebo tablet, který mu bude říkat, co bude potřeba udělat. Musí se naučit s nástrojem pracovat. Pokud však nebude chtít se učit, může pak jít dělat něco jiného. *"Povím to takto: má tu možnost*

se tomu přizpůsobit, firma mu poskytne další rozvoj, vzdělávání, neboť ten kapitál co do něj dává, tak ten člověk je pro tu firmu vzácný, nabídne mu tu možnost se dále vzdělávat a je to čistě jen na něm, zda to vezme anebo ne. Zda to využije anebo se mu nechce."
(Respondent M4)

Nevýhodou digitalizace bude, že dělníci „budou asi víc psychicky zatíženi, jednoznačně, než byli. Stanou se spíše techniky. Myslím si, že to bude psychicky náročnější. Nebudou chodit úplně s čistou hlavou.“ (Respondent M1)

Nevýhoda na straně zaměstnanců je pokles nebo redukce jejich počtu, kdy jejich práce bude nahrazena robotem a firmy jim nebudou schopny nabídnout adekvátně jinou práci, díky které by se zvýšil obrat. A některé pracovní pozice zaniknou.

Z pohledu zaměstnanců, jak uvádí management, je nevýhodou digitalizace, že firmy do této oblasti velmi investují, tím prodražují výrobu a ztěžují firemní konkurenceschopnost. Za investicí do modernizace výroby „vidí peníze, které nedostali do platu, ale fabrika je utratí. Je to všechno drahé, moc to z jejich pohledu nepřinese, ale prodražujeme tu výrobu jako takovou a pak ta Čína bude vždycky levnější.“ (Respondent M1)

Technologické

Management vidí technologickou nevýhodu pro zaměstnance v transparentnosti jejich práce, že bude vidět, jak pracují, protože se bude sledovat chod strojů a pracovních linek, na což dříve nebyli zvyklí. Zvýší se transparentnost v jejich výkonech a chybovosti.

Příloha 16: Životopis autora

Curriculum Vitae

Ing. JAN SLAVÍK

Jezeřany-Maršovice 268, 671 75

Tel.: +420-602 220 899

E-mail: jan.slavik@gmail.com



Profesionální praxe

2021 – dosud SMARTGENIUM

Jednatel

- Řízení firmy
- Tvorba a implementace strategických plánů firmy – obchod a marketing

2009 – 2021 KI-WI DIGITAL

Výkonný ředitel

- Řízení firmy
- Tvorba strategických plánů firmy
- Řízení distributorů a partnerů

2007-2008 LEXUS CENTRUM

Manažer akvizic

- Akviziční a obchodní činnost
- Marketingová prezentace produktů na reklamních a společenských akcích

2004-2005 ADVANTAGE CONSLUTING

Vedoucí pobočky

- Řízení pobočky
- Business development služeb
- Vedení týmu obchodních zástupců

1999-2004 PHILIP MORRIS (Worldwide Duty Free)

Supervisor Duty Free Česká republika, Slovensko, Polsko a Maďarsko

- Tvorba a implementace obchodní a marketingové strategie
- Management a koordinace globálních klíčových zákazníků

1994-1997 BRITISH-AMERICAN TOBACCO

Sales Support Manager

- Vedení týmu obchodních zástupců
- Monitorování a reportování výsledků prodeje firemní centrále

Key Account Manager

- Prodej produktů velkoobchodním zákazníkům a jejich rozvoj

- Tvorba marketingových aktivit, plánování a implementace.
- Area Sales Representative*
- Prodej produktů maloobchodním zákazníkům a akviziční činnost
 - Monitorování a reportování obchodních a marketingových dat z trhu

Vzdělání

- 2013-2022 VUT Brno, Fakulta Podnikatelská
Doktorské studium oboru Řízení a ekonomika podniku
- 1996-1999 VUT Brno, Fakulta Podnikatelská
Magisterské studium oboru Ekonomika a řízení průmyslu
- 1991-1995 VUT Brno, Fakulta Strojní
Bakalářské studium oboru Technologie výroby

Studijní zahraniční pobyty

- 2017 WSB University Gdańsk, Gdańsk, Polsko
- 2017 FH JOANNEUM, University of Applied Sciences, Kapfenbegr, Rakousko
- 2005- 2006 Universität Wien, Rakousko
- 1998 Southern Methodist University, Dallas, Texas, USA
- 1992-1993 Franciscan University of Steubenville, Ohio, USA

Pedagogická praxe

- 2013/2014 Společenský styk a rétorika - vedení cvičení – zimní a letní semestr
Společenská odpovědnost a etika podnikání - vedení cvičení - letní semestr
- 2014/2015 Společenský styk a rétorika - vedení cvičení – zimní a letní semestr
Společenská odpovědnost a etika podnikání - vedení cvičení - letní semestr
- 2015/2016 Společenský styk a rétorika - vedení cvičení – zimní semestr
Společenská odpovědnost a etika podnikání - vedení cvičení - letní semestr
- 2016/2017 Společenský styk a rétorika - vedení cvičení – zimní semestr
Společenská odpovědnost a etika podnikání - vedení cvičení - zimní semestr
- 2017/2018 Společenský styk a rétorika - vedení cvičení – zimní semestr
Společenská odpovědnost a etika podnikání - vedení cvičení - zimní semestr
- 2018/2019 Společenský styk a rétorika - vedení cvičení – zimní semestr

Jazykové znalosti

- Čeština rodný jazyk
- Angličtina plynule
- Němčina pokročilá úroveň

Příloha 17: Publikační činnost

SLAVÍK, J.; PUTNOVÁ, A.; CEBÁKOVÁ, A. Leadership as a Tool of Strategic Management. *Procedia Economics and Finance*, 2015, vol. 26, no. 1, p. 1159-1163. ISSN: 2212-5671.

CEBÁKOVÁ, A.; PUTNOVÁ, A.; SLAVÍK, J. Independent Consumer Organizations in the Czech Republic: Necessity or Futility? In *Innovation Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth*. Amsterdam, Netherlands: International Business Information Management Association (IBIMA), 2015. p. 2658-2663. ISBN: 978-0-9860419-4-5.

SLAVÍK, J.; PUTNOVÁ, A.; CEBÁKOVÁ, A. Corporate Communication among Internal Stakeholders in Manufacturing Powered by New Digital Technology. In *Innovation Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth*. Amsterdam, Netherlands: International Business Information Management Association (IBIMA), 2015. p. 1792-1800. ISBN: 978-0-9860419-4-5.

PUTNOVÁ, A.; SLAVÍK, J.; CEBÁKOVÁ, A. Education as a Factor of Successful Innovation Policy. In *Innovation Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth*. Amsterdam, Netherlands: International Business Information Management Association (IBIMA), 2015. p. 2701-2708. ISBN: 978-0-9860419-4-5.

SLAVÍK, J. Internal Corporate Communication in the Era of New Digital Technology and Industry 4.0. In *Workshop specifického výzkumu 2015*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. p. 68-73. ISBN: 978-80-214-5332-6.

ROZKWITALSKA, M. SLAVÍK, J. CSR, learning and industry 4.0. *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku*, 2017, no. 50, p. 13-27. ISSN: 1899-9867.

ROZKWITALSKA, M.; SLAVÍK, J. Around learning and industry 4.0 in management theory. *International Journal of Contemporary Management*, 2017, vol. Volume 16, no. 4, p. 185-206. ISSN: 2449-8920.