

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Společenská odpovědnost vybrané organizace  
Social responsibility of the selected organization

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

06/2024

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Veronika Joglová/ PEMBC05

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

doc. Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 27.4.2024 v Lišanech

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem této bakalářské práce je podat konkrétní návrh ke zlepšení společenské odpovědnosti firem (CSR) v organizaci CEMEX. K dosažení tohoto cíle byly použity jednotlivé metody. Mezi výzkumné metody autorka zahrnuje analýzu stávajícího stavu ve společnosti, polokonstruovaný rozhovor, dotazníkové šetření a následnou analýzu zjištěných poznatků.

### 2. Výzkumné metody:

V této bakalářské práci bylo využito několik metod. Teoretická část byla vytvořena pomocí analýzy sekundárních zdrojů a komparace. Praktická část této práce byla sestavena pomocí kvalitativních a kvantitativních metod. Na závěr se vycházelo z výsledků načerpaných z rozhovoru a dotazníkového šetření ve společnosti CEMEX. Konečný rezulát dotazníkového šetření byl shrnut a vyhodnocen pomocí indukce a doporučení daného návrhu bylo zrealizováno pomocí syntézy. Metodika práce je k nalezení v bodu 2.6 této práce.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z výsledků vyšlo najevo, že společnost se věnuje společenské odpovědnosti firem velmi aktivně. Společnost je rovněž velmi udržitelná, chová se eticky ke svým zaměstnancům, kteří jsou ve společnosti spokojeni, pracují zde dlouhodobě a mají širokou škálu benefitů. Mají dobré vztahy na pracovišti i se svými nadřízenými. V praktické části, zejména v dotazníkovém šetření vyšlo najevo pár nedostatků týkajících se zdlouhavého zavádění inovací nebo špatné komunikace napříč všemi odděleními společnosti. Mimo jiné v dotazníkovém šetření také vyplynulo pár individuálních návrhů či nespokojeností, které autorka práce také zmiňuje v navrhované části, kterou bude předkládat respondentovi ze společnosti Cemex.

### 4. Závěry a doporučení:

V závěru práce autorka došla k celku pozitivním výsledkům o řízení společenské odpovědnosti v dané organizaci. Návrhy vyšly najevo především z dotazníkového šetření. Autorka práce podala návrh na zlepšení komunikace ve společnosti, tedy zavedení programu Intranet s Cloudem, který vyřeší i problematiku týkající se inovací. Autorka práce podává rovněž návrhy na etické přijímání pracovníků do budoucna a dodržování strategie, aby stávající zaměstnanci neměli v plánu společnost opustit. Autorka práce rovněž podává návrh k motivaci zaměstnanců společnosti k vyššímu dosaženému vzdělání.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Sociální odpovědnost firem, Enviromentální, sociální a řídicí faktory, Trojí odpovědnost firem, Přínosy CSR

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal of this bachelor's thesis is a concrete proposal to improve corporate social responsibility (CSR) in the CEMEX organization. Individual methods were used to achieve this goal. Among the research methods, the author included the current situation in society, a semi-constructed interview, a questionnaire survey and subsequent analysis of the findings.

### 2. Research methods:

Several methods were used in this bachelor thesis. The theoretical part was created using the analysis of secondary sources and comparison. The practical part of this work was compiled using qualitative and quantitative methods. The conclusion was based on the results gleaned from the interview and questionnaire survey at CEMEX. The final result of the questionnaire survey was summarized and evaluated using induction, and the recommendations of the given proposal were implemented using synthesis. The methodology of the work can be found in point 3 of this work.

### 3. Result of research:

The results revealed that the company is very active in corporate social responsibility. The company is also very sustainable, which is ethical towards its employees, who are satisfied with the company, work here for a long time and have many benefits. They have good relationships in the workplace and with their superiors. In the practical part, especially in the questionnaire investigation, it became clear that a few shortcomings related to the lengthy introduction of innovations or poor communication across all departments of the company. Among other things, the questionnaire survey also revealed a few individual suggestions or dissatisfactions, which the author of the thesis also mentions in the proposed part, which she will present to the respondent from the Cemex company.

### 4. Conclusions and recommendation:

At the end of the work, the author came to overall positive results about the management of social responsibility in the given organization. The suggestions came to light mainly from the questionnaire survey. The author of the thesis submitted a proposal to improve communication in the company, i.e. the introduction of the Intranet with Cloud program, which will also solve the issue related to innovation. The author of the thesis also makes suggestions for the ethical hiring of workers in the future and compliance with the strategy, so that current employees do not plan to leave the company. The author of the thesis also submits a proposal to motivate the company's employees to obtain a higher education.

## KEYWORDS

Corporate social responsibility, Environmental, social and Governance, Tripple Bottom Line, Benefits of CSR

## JEL CLASSIFICATION

J28 – Safety, Job Satisfaction, Related Public Policy

M54 – Labor Management

Q20 - General

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Veronika Joglová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PEMBC05
Téma BP:	Společenská odpovědnost vybrané organizace
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část Společenská odpovědnost (CSR), pilíře CSR, přínosy CSR, metodika práce</li><li>3 Praktická část Představení vybrané organizace, stávající přístup organizace k CSR, zhodnocení, návrhy a doporučení pro organizaci</li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• HASKI-LEVENTHAL, D. <i>Strategic corporate social responsibility: a holistic approach to responsible and sustainable business</i>. London: SAGE Publications, 2021. ISBN 9781529758450.</li><li>• KOUDELKOVÁ, P. <i>Společenská odpovědnost firem a organizací – Udržitelně o udržitelnosti</i>. Praha: Ekopress, 2022. 142 s. ISBN 978-80-87865-77-4.</li><li>• TETŘEVOVÁ, L. et al. <i>Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví</i>. Praha: Grada, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3.</li><li>• VRABCOVÁ, P. <i>Udržitelné podnikání v praxi: dobrovolné nástroje (nejen) zemědělských a lesnických podniků</i>. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3303-1.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 1.2.2024</li><li>• Zpracování teoretické části do 1.3.2024</li><li>• Zpracování výsledků do 20.4.2024</li><li>• Finální verze do 1.5.2024</li></ul>
Vedoucí práce:	doc. Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.

V Praze dne 24. 1. 2024

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a managementu,  
a.s., givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA  
-10393535  
Datum: 2024.01.24 08:42:46  
+01'00'

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Definice společenské odpovědnosti firem a příbuzné koncepty .....	3
2.1.1 Stakeholderi, jako součást společenské odpovědnosti firem .....	4
2.2 Historie Corporate Social Responsibility (CSR) .....	5
2.3 Tripple Bottom Line.....	8
2.4 Řízení CSR a udržitelnosti v podniku .....	10
2.5 Přínosy CSR.....	16
2.6 Metodická část práce .....	18
Praktická část práce .....	20
2.7 Představení vybrané společnosti CEMEX.....	20
2.8 Výzkumná část-dotazník .....	30
2.8.1 Shrnutí dotazníkového šetření.....	44
2.9 Navrhovaná část.....	44
3 Závěr.....	48
Literatura .....	1
Seznam příloh.....	5
Přílohy .....	I

## **Seznam zkratk**

BOZP Bezpečnosti ochrana zdraví při práci	
CSR Corporate social responsibility – Společenská odpovědnost firem	
CR Corporate responsibility – Firemní odpovědnost	
CC Corporate citizenship-Firemní občanství	
ČR Česká republika	
EU Evropská unie	
FMEA Failure Mode and Effects Analysis	
ISO Mezinárodní organizace pro normalizaci	
OSN Organizace spojených národů	

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Kontingenční tabulka vyhodnocení odpovědi z dotazníku otázky číslo 1.....	29
Tabulka 2 Kontingenční tabulka vyhodnocení odpovědi z dotazníku otázky číslo 2.....	30
Tabulka 3 Vyhodnocení odpovědi z dotazníku otázky číslo 3.....	31
Tabulka 4 Vyhodnocení odpovědi z dotazníku otázky číslo 4 .....	32
Tabulka 5 Vyhodnocení odpovědi z dotazníku otázky číslo 5.....	33
Tabulka 6 Vyhodnocení odpovědi z dotazníku otázky číslo 6.....	34
Tabulka 7 Vyhodnocení odpovědi z dotazníku otázky číslo 7.....	35
Tabulka 8 Vyhodnocení odpovědi z dotazníku otázky číslo 8.....	36
Tabulka 9 Kontingenční tabulka vyhodnocení odpovědi z dotazníku otázky číslo 9.....	37
Tabulka 10 Vyhodnocení odpovědi z dotazníku otázky číslo 10.....	38
Tabulka 11 Vyhodnocení odpovědi z dotazníku otázky číslo 11.....	39
Tabulka 12 Vyhodnocení odpovědi z dotazníku otázky číslo 12.....	40
Tabulka 13 Kontingenční tabulka vyhodnocení odpovědi z dotazníku otázky číslo 13.....	41
Tabulka 14 Vyhodnocení odpovědi z dotazníku otázky číslo 14.....	42

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Alternativní koncepty společenské odpovědnosti firem.....	4
Obrázek 2 Carollova pyramida společenské odpovědnosti firem.....	6
Obrázek 3 Cíle udržitelného rozvoje.....	10
Obrázek 4 Řízení udržitelnosti v podniku.....	11
Obrázek 5 Výhody společenské odpovědnosti ve firmě.....	15
Obrázek 6 Strategie společenské odpovědnosti firmy CEMEX.....	19
Obrázek 7 Zlepšování kvality života .....	20
Obrázek 8 Prioritní cíle společnosti CEMEX.....	21

## Seznam grafů

Graf 1 Procentní uvedení pohlaví zaměstnanců .....	22
Graf 2 Procentní uvedení pohlaví zaměstnanců společnosti .....	29
Graf 3 Procentní uvedení délky zaměstnanosti .....	30
Graf 4 Procentní uvedení spokojenosti zaměstnanců.....	31
Graf 5 Procentní uvedení spokojenosti zaměstnanců s vedením nadřízeného.....	32
Graf 6 Seřazení důležitosti benefitů.....	33
Graf 7 Procentní uvedení spokojenosti v kolektivu.....	34
Graf 8 Procentní uvedení porozumění významu CSR a udržitelnosti.....	35
Graf 9 Procentní uvedení zájmu o školení na daná témata.....	36
Graf 10 Procentní uvedení zamýšlení zaměstnanců nad změnou pozice či růstu.....	37
Graf 11 Procentní vyhodnocení zaměstnanců, kteří zamýšlejí nad odchodem ze společnosti.....	38
Graf 12 Procentní vyhodnocení zda se společnost věnuje CSR.....	39
Graf 13 Procentní uvedení toho, jakou důležitost jakému pilíři zaměstnanci přiřadí.....	40
Graf 14 Procentní vyhodnocení dosaženého vzdělání zaměstnanců.....	41
Graf 15 Procentní ukazatel zaměstnanců, kteří by ve společnosti podali nějaký návrh.....	42
Graf 16 Grafické zobrazení procentní uvedení délky zaměstnanosti všech zaměstnanců společnosti.....	III
Graf 17 Grafické zobrazení procentního uvedení důvodu změny ve společnosti.....	IV



# 1 Úvod

Téma společenská odpovědnost firem autorka práce zvolila z důvodu naléhavosti zavedení tohoto konceptu ve firmách. Vzhledem ke skutečnosti, že mnoho firem si tuto naléhavost ještě neuvědomuje, je proto velkým přínosem, aby se toto téma dostalo více do podvědomí společností. Zajímavost této oblasti obnáší mnoho témat s tím spojených, jako je například udržitelnost. Tyto odvětví jsou vzájemně velmi provázána a řeší společnou problematiku týkající se nejen životního prostředí. V této době přibývá nejen mnoho odpadů, ale i uhlíkové stopy na naší planetě. Mezi největší viníky těchto problematik jsou právě firmy, ať už malé či velké. Zavedení společenské odpovědnosti firem v dané společnosti může dopady na tyto problematiky efektivně snížit. Komplexnost odpovědnosti napomáhá jak k úspěšnému podnikání, tak k řešení problematik ochrany životního prostředí i ekonomického a sociálního odvětví. Je třeba, aby první krok rozhodlo vedení podniku, které se doposud soustředilo jen na maximalizaci zisku společnosti a v budoucnu se opatření a aktivity vedoucí s ohledem na životní prostředí staly běžnou součástí myšlení podniku. Angažovanost podniku v tématu společenské odpovědnosti firem (CSR) je zcela dobrovolné a stojí především na etických rozhodnutích. Přesto, že modernizace současné doby a vliv vzrůstající konkurence může vedení společnosti vést k novým opatřením odpovědnosti, což jistě vůbec není na škodu, vzhledem ke skutečnosti, že CSR je především prospěšná činnost pro všechny účastněné strany. V návaznosti na odpovědnost, ať už společenskou, či ne, se celé toto téma váže se zainteresovanými stranami, o jejichž významu se čtenář této práce dozví v následujícím textu. Není proto důležité uspokojit jen interní zaměstnance podniku, ale provázat CSR i s vnějšími stakeholdery.

Tato bakalářská práce je rozdělena do jednotlivých kapitol. Teoreticko-metodolické, ve které se uceluje přehled o daném tématu. Při precizování teoretické části autorka bakalářské práce čerpala inspirace a názory ze sekundárních zdrojů, primárně monografií, českých i zahraničních, zaměřených na dané téma. Mezi ostatní zdroje byly využity odborně-vědecké články nalezeny na internetových stránkách například Google Scholar nebo Books Google, kde bylo vyhledáváno podle klíčových slov této práce. Literaturu, ze které bylo do této práce čerpáno autorka volila v několika případech a definicích starší, ačkoliv srozumitelnější, aby velmi pochopitelně objasnila a pomohla porozumět dané problematice i úplnému laikovi. Zároveň byly použity všechny zdroje, uvedené již v zadání k bakalářské práce. V teoretické části se vysvětluje pojem společenské odpovědnosti, její historie a metody, pomocí kterých se dá CSR v podnicích měřit. Dále následuje shrnutí řízení společenské odpovědnosti a udržitelnosti ve firmě a v neposlední řadě jsou zde uvedeny přínosy zavedení CSR, které čtenáře mohou motivovat k zavedení opatření či zrealizování CSR ve společnosti, jejíž je vlastníkem, nebo pouhým efektivním zaměstnancem. Metodická část práce má za účel náhled postupu autorky při psaní této bakalářské práce. V této části autorka popisuje kvalitativní a kvantitativní výzkum, který bude využit v praktické části.

A poslední důležitou kapitolou je analyticko-praktická část, která je zaměřena na společnost CEMEX, kde bude charakterizován samotný podnik a jeho historie. V této části probíhá samotný výzkum, díky kterému bude naplněn cíl této práce. V prvních odstavcích praktické části je představení společnosti, kde bylo čerpáno z interních i externích zdrojů společnosti. Navazuje polokonstruovaný rozhovor s respondentem, který má nejhlubší vhléd do problematiky této práce. Cílem rozhovoru bylo načerpat co nejvíce dat a informací o společnosti a o tom, jak přistupuje k odpovědnosti a udržitelnosti. Rozhovor byl prováděn za účelem náhlednutí pod povrch společnosti ke kvalitnějšímu zpracování dotazníku a splnění

konečného cíle práce. Cílem dotazníku bylo zjištění problematiky ve společnosti a podání návrhu ke zlepšení této problematiky.

Hlavním cílem této bakalářské práce je podat konkrétní návrh ke zlepšení společenské odpovědnosti firem (CSR) v organizaci CEMEX. K dosažení tohoto cíle byly použity jednotlivé metody. Mezi výzkumné metody autorka zahrnuje analýzu stávajícího stavu ve společnosti, polokonstruovaný rozhovor, dotazníkové šetření a následnou analýzu zjištěných poznatků.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

První část práce, teoreticko-metodologická se zaměřuje na teroii pojmu společenské odpovědnosti firem. Vysvětluje se zde například definice CSR, pojem Tripple Bottom Line neboli tři pilíře, nebo historie a charakteristické znaky. Hanzelková a kol. (2017, s. 6) uvádí, že společenská odpovědnost firem souvisí s danou společností a její strategií, která je u každé z firem velmi individuální. Stejně jako Vrabcová (2017, s. 63) uvedla, že definic pro pochopení CSR je velká četnost a proto je potřeba jich uvést několik. Následující teoretická část je proto dle autorky práce popsána tak, aby i naprostý „laik“ mohl tuto problematiku velmi dobře pochopit a pohlédnout na ni.

### 2.1 Definice společenské odpovědnosti firem a příbuzné koncepty

Každý autor vyznačuje definici společenské odpovědnosti rozdílně, není proto do dnes jednotně používaná definice z důvodů aspektu dobrovolnosti, množství terminologických změn nebo šíře konceptu CSR (Caroll 1999; Vrabcová 2017, s. 63). Haski-leventhal D. (2021, s. 10) pro přesné pochopení významu je potřeba definic uvést několik. Nejvýstižnější a zároveň nejnovější z definic uvádí: „*Podnikatelské rozhodování spojené s etickými hodnotami, souladem s právními požadavky a respektem k lidem, komunitám a okolnímu prostředí ve světě.*“ Haski-leventhal D (2021, s. 10).

Vrabcová et al. (2021, s. 44) uvádí, že definice pro CSR je sloučením sociálních a enviromentálních hledisek do veškerých interních i externích operací daného podniku, do kterých jsou zapojeny veškeré zainteresované strany. Vrabcová (2021, s. 33) zdůrazňuje, že je třeba všechna tato hlediska zavést do běžných každodenních firemních operací a interakcí se stakeholdery neboli zainteresovanými stranami. Dle Doležala a kol. (2016, s. 65) mezi zainteresované strany patří všechny zájmové skupiny, které s daným projektem nebo organizací souvisí. Pro uvedení příkladu jsou to dodavatelé, odběratelé, zákazníci i uživatelé konečného výrobku nebo výstupu. Přesnější vymezení pojmu stakeholder je popsáno v jedné z následujících částí této práce.

Haski-leventhal D. (2021, s. 10-11) zdůrazňuje že společenská odpovědnost firem je velmi rozšířená i přesto, že některé z firem volí místo CSR konceptu pouze koncept CR, corporate responsibility v překladu znamenající firemní odpovědnost, protože mají pocit, že pojem CSR je odpovědný pouze společensky. Další z firem využívají pojem SR, social responsibility v překladu sociální odpovědnost, protože tento pojem může být využitý v jakékoliv organizaci, nejen v korporátu. Mnohé z firem také využívají pojem CC, corporate citizenship v překladu znamenající firemní občanství. Tento pojem je primárně zaměřen na „*slušné chování občanů*“, ale je zároveň širší než pojem CSR (Haski-leventhal D. 2021, s. 11). Mackey and Sisodia (2014) v Haski-leventhal D. (2021, s. 11) uvádí další pojmy využívající společnosti, jako jsou například conscious business (vědomé podnikání). Haski-leventahl D. (2021, s. 12) uvádí, že při vyhledávání společenské odpovědnosti firem často společnost narazí na pojem udržitelnost, který je vysvětlen v následující kapitole této práce. Dees (1998) v Haski-leventhal D. (2021, s. 12) vysvětluje odpovědné podnikání pomocí pojmů SC - social business (sociální podnikání) a SE – social enterprise (sociální podnik). Uvádí, že sociální podnikání se zaobírá v první řadě účelem než podnikáním. Posledním z pojmů, které jsou využívány v organizacích je CSV (creating shared value), v překladu vytváření sdílené hodnoty. Tento pojem vyznačuje: „*identifikaci a rozšiřování spojení mezi hospodářským a společenským pokrokem*“ (Porter and Krames, 2011; Haski-leventhal D. 2021, s. 12).

**Obrázek 1 Alternativní koncepty společenské odpovědnosti firem**



Zdroj: Haski-leventhal D. (2021) Strategic corporate social responsibility, vlastní zpracování

Všechny pojmy uvedené v předchozí kapitole Haski-levethal D. shrnuje do obrázku číslo 1, z důvodu že jsou jednotné a propojené se společenskou oodpovědností firem.

### **2.1.1 Stakeholdeři, jako součást společenské odpovědnosti firem**

Stakeholder, neboli zainteresovaná strana, definicí znamenající skupinu či jednotlivce, kteří jsou s danou společností do určité míry vázáni. Tedy společnost je může svými aktivitami jakýmkoliv způsobem ovlivnit (Freeman, 1984, s. 52; Tetřevová 2017, s. 20). Tetřevová (2017, s. 20) dále uvádí, že stakeholders jsou subjekty, kteří mohou do firmy přinést dvě iniciativy a těmi jsou příležitost nebo ohrožení. Již v roce 1995 Clarkson vymezil a rozčlenil skupinu stakeholderů na **primární a sekundární** (Clarkson 1995, s. 106-107; Tetřevová 2017, s. 20). Primární stakeholdeři mají široký vliv na společnost a patří mezi ně vlastníci, investoři, zaměstnanci, zákazníci a dodavatelé. Sekundární stakeholdři jsou skupiny, který mají nad společností nějaký zájem, například vláda, nátlakové skupiny, občanská nebo sdružení (Kunz, 2012 s. 29; Tetřevová a kol. 2017, s. 20). Dle staršího poznatku Kunze z roku 2012 (2012, s. 29) se ovšem stakeholdeři dělí ještě na další dvě odvětví. **Interní**, kteří jsou ve spojení s trhem (zákazníci) a **externí**, kteří s trhem spojení nejsou (médiá).

Dle Vyskočilové a kol. (2020, s. 118) mnozí ze zainteresovaných stran dnes očekávají, aby měl podnik „image“, což v překladu znamená vystupování. Již z mnoha výzkumů a analýz vyplývá, že spotřebitelé dají přednost produktu nebo společnosti, která je společensky odpovědná, včetně ohledu na životního prostředí. Je proto velmi důležité, aby podnik prezentoval své společensky odpovědné aktivity veškerým zainteresovaným stranám i veřejnosti. Koudelková a kol. (2022, s. 11) zvýšený zájem o toto téma nastává primárně

v období krize. Jedním z nejzávažnějších problémů, se kterým se potýkala celá společnost byl koronavirus v roce 2020. V tomto období je zaznamenán nejvyšší nárůst zájmu společnosti v okruhu filantropické společnosti.

## 2.2 Historie Corporate Social Responsibility (CSR)

Prvními, kteří se CSR věnovali, jsou uváděni Bowen (1953, s. 65-66) a Eells (1956), a to v druhé polovině dvacátého století. Zaměřené bylo toto téma primárně na odpovědnost podnikatelů vůči své společnosti (Carroll, 1999; Kutlák a Taušl Procházková, 2017 s. 63-74). Jednou z prvních a zároveň zlomových publikací je právě ta od Bowena s názvem Social Responsibilities of the Businessman, která definuje CSR: „*K závazkům podnikatele patří realizovat takové politiky, činit taková rozhodnutí a sledovat takové směry jednání, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti*“ (Bowen 1953, s. 6; Tetřevová, 2017, s. 18).

Dle Kutláka et al. (2017, s. 63) se v tomto období začala vyvíjet samotná definice CSR. V dalších letech se k odpovědnosti vyjádřilo mnoho dalších. Davis (1960) se zmiňuje o důležitosti rozhodnutí a činnostech, Walton (1967) zdůrazňuje důležitost dobrovolnosti, Johnson (1971) popisuje CSR jako respekt vedoucích pracovníků vůči mnohostrannosti zájmů a další jako například Steiner (1971) nebo Manne a Wallich (1972) se k tomuto tématu vyjadřují. Mimo jedinců například Evropská komise definovala společenskou odpovědnost firem jako „*koncept, na jehož základě podniky dobrovolně začleňují sociální a ekologická hlediska do své podnikatelské činnosti a vzájemných vztahů se svými stakeholdery*“ (Evropská komise, 2001; Tetřevová a kol. 2017, s. 19)

S historií společenské odpovědnosti firem se neodmyslitelně váže Milton Friedman, který v článku The New York Times (1970) uvedl, že jedinou a nejdůležitější odpovědností veškerých podniků je právě ta ekonomická, ve které jde primárně o maximalizaci zisku a dodržování pouze základních etických a právních norem (Friedman, 1970).

Kutlák et al. (2017, s. 64) uvádí, že dle analýzy Dahlsruda (2008) vychází značně najevo, že nejčastějšími termíny používanými ve společenské odpovědnosti firem jsou:

- Enviromentální;
- Sociální;
- Ekonomický;
- Stakeholders;
- Dobrovolnost.

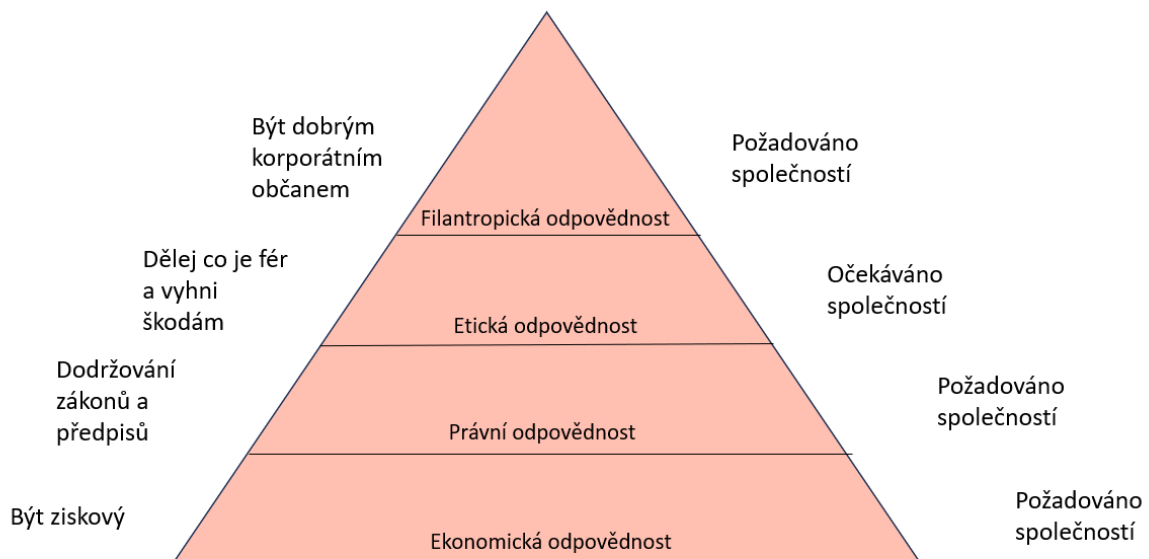
Význam uváděných definic je proto velice homogenní.

Stěžejní pro společenskou odpovědnost firem je Archie B. Carroll (1979), který je známý pro uchopení samotné definice a vypracování pyramidy CSR.

Visser (2008) v knize od Zhang, Morse a Kambhampati (2017, s. 26) uvádí, že tato pyramida byla sestavena na základě americké studie. Zhang et al. (2017, s. 26) navazuje na poznatek Vissera, že pohlížení na CSR je velmi vlivně ovlivněno kulturou dané země nebo kontinentu. V rámci Evropy a evropských podniků, kde byla tato pyramida uchopena daným podnikem a stala se běžnou jeho činností, dochází k závěru, že význam všech Carrollových dílů je jiný a propojení je z části odlišné. Výhodou, kterou Zhang et al. (2017, s. 26) uvádí je, že manažerem podniku může být zaměstnanec jiné kultury, protože jeden podnik může působit

v rámci mnoha různých kultur a do společnosti vnese právě ty poznatky, u kterých se charakter může lišit.

**Obrázek 2 Carollova pyramida společenské odpovědnosti firem**



Zdroj: CAROLL, Archie B. Carroll's pyramid of CSR, taking another look (2016), vlastní zpracování

International Journal of Corporate Social Responsibility (2016) tato pyramida je rozdělena do čtyř dílů odpovědnosti. Ekonomická, Právní, Etická a Filantropická očekávání, která má společnost vůči organizacím. Výsledky faktorové analýzy ukazují závěry, že tyto čtyři složky jsou empiricky propojené, avšak koncepčně nezávislé. V následující kapitole jsou tyto pilíře podrobněji vymezeny.

### **Ekonomická odpovědnost**

International Journal of Corporate Social Responsibility (2016) uvádí, že základem, který celou pyramidu podpírá je ekonomická odpovědnost. Záleží na ní celá existence podniku. Ve srovnání se sociální odpovědností může být tento pilíř absurdní nebo neologický. Je ale jedním z nejdůležitějších, protože společnost, zaměstnanci i všechny ostatní zainteresované strany očekávají, že podnik bude ziskový a schopný motivovat primárně vlastníky nebo akcionáře k investicím. Ziskovost podniku je potřebná pro růst a reinvestování zpět do podniku. Je zároveň velmi důležitý pro vrcholový management, který obhajuje návratnost investic a motivuje tím k celkovému úspěchu podniku. U tohoto pilíře je uvedeno: „být ziskový“ a „požadováno společností“. Společnost očekává, že podnik bude vyrábět zboží nebo výrobky, které společnost vyžaduje, potřebuje nebo jen chce.

### **Právní odpovědnost**

International Journal of Corporate Social Responsibility (2016) společnost uvádí podniky jako hospodářské subjekty. Stanovila proto základní právní pravidla, se kterými musí podnik operovat a fungovat. Obsahují primárně zákony a nařízení a odrážejí se okrajově i na etiku,

protože formulují základy eticky poctivých pravidel a praktik, stanovené federální, státní a obchodní sférou. Společnost u tohoto pilíře očekává a je zároveň uvedeno v Carrollově pyramidě: „*dodržování zákonů a předpisů*“ a „*požadováno společností*“. Při dodržování těchto dvou definic, je také důležité vystupování před společností. Tetřevová (2017, s. 49) uvádí, že úspěšné řízení podniku závisí na běžných právních normách. Pro uvedení příkladu mezi ně patří například zákon číslo 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu nebo zákon číslo 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení či zákon číslo 563/1991 Sb., o účetnictví.

## **Etická odpovědnost**

International Journal of Corporate Social Responsibility (2016) uvádí, že společnost si žádá mimo dodržování zákonů a pravidel z přechodního pilíře také základní fungování podniku v rámci etických způsobů. Přejmutí celkové etické odpovědnosti vcelku vyznačuje přijetí takových činností, norem, standardů a postupů, které sice nejsou součástí právních řádů, jsou ovšem v souznění s etickými kodexy. Je důležité pohlížet na záležitosti korektním a objektivním způsobem. Cílem etické odpovědnosti tedy je odpovědně splňovat očekávání společnosti, ale i veškerých ostatních zainteresovaných stran. U tohoto pilíře se uvádí: „*dělej co je fér, vyhni se škodám*“ a „*očekáváno společností*“. Tetřevová (2017, s. 62) uvádí, že sociální odpovědnost se týká primárně zaměstnanců. Povolání jedinců jednoznačně ovlivňuje jejich celkový život a motivace jednoznačně ovlivňuje kvalitu odvedené práce. Motivaci mají v odpovědné společnosti na starost především manažeři, což je odlišností od neodpovědných firem, ve kterých hlavním úkolem manažera je organizovat a přidělovat úkoly. Tetřevová (2017, s. 63) se sociální odpovědností mimo spokojenosti zaměstnance je potřeba se zaměřit také na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

## **Filantropická odpovědnost**

International Journal of Corporate Social Responsibility (2016) uvádí, že filantropická odpovědnost v podstatě zahrnuje rozdávání podniku. Jedná se o dobrovolné a diskreční aktivity podniku. Dobročinnost a darování nespadá do zodpovědnosti podniku, je ovšem očekáváno na stejné úrovni jako u ostatních pilířů. Stejně jako u sociální odpovědnosti nebo etické odpovědnosti, není v rámci žádného zákona nebo nařízení plnit tyto očekávání. Je však primárně v kompetenci podniku, aby se choval odpovědně. Při analýze společenské smlouvy vychází jasně najevo, že občané očekávají, že podniky budou dobrými korporátními občany jako jednotlivci. V pyramidě se k tomuto pilíři uvádí: „*být dobrým korporátním občanem*“ a „*požadováno společností*“. Dle Tetřevové (2017, s. 106) jde ve filantropické odpovědnosti především o pomoc a „*lásku k člověku*“. Kenton (2020) uvádí, že pokud podnik smýšlí filantropicky, má to velký dopad i na zaměstnance. Snižuje se jejich vyčerpání, mají vhodné a bezpečné pracovní podmínky, uspokojivé mzdy schopné prosadit se vůči konkurenci, školení či dovolené.

## 2.3 Tripple Bottom Line

Koudelková a kol. (2022, s. 16) uvádí, že firemní praxe v dnešních poměrech vychází především než z Carrolovy pyramidy, z pojmu Tripple Bottom Line, v překladu tři pilíře CSR. S tímto pojmem se úzce váže John Elkington (1999), který ho definoval jako ekonomický pilíř, ekologický pilíř a sociální pilíř. V mnoha monografiích je definice uvedena jako „3P“ což značí tři anglické pojmy:

- **Profit (zisk);**
- **People (lidé);**
- **Planet (planeta).**

Každý u pilířů formulují aktivity, které jsou pro něj typické. Tyto aktivity nařídila Evropská komise v roce 2004. Hanh (2022, s. 263-267) pohlíží na odpovědnost jako na potencionální aktivity, kterými se společnost řídí.

Koudelková a kol. (2022, s. 17-18) **ekonomický pilíř (Profit)**, který se také často vyznačuje spíše jako „Prosperity“, v překladu prosperita, je závazkem a potřebou generování finančního zisku. Pojem prosperity neodkazuje pouze na finanční zisky, ale i na ty nefinanční benefity, které jsou často opomíjeny. Patří mezi ně etika tržního chování nebo transparentnost. Dle Tetřevové (2017, s. 47) je ekonomická odpovědnost: „*dosázení dlouhodobého zisku*“. Koudelková a kol. (2022, s. 43) obsahem ekonomického pilíře je posouzení finančních podmínek, do kterých se zahrnují možnosti legislativy nebo daní. Spadají do něj též konkrétní závazky podniku, mezi které se může řadit například antikorupční přístup, včasná platba závazků, inovace, udržitelnost a mnoho dalších. Vývoj ekonomického pilíře v podniku je ovlivněn daňovými zákony. (Donnelly a kol. 2010; Koudelková a kol. 2022, s. 43). Ovlivněn také může být ekonomickou regulací, pro kterou se zavádí nefinanční reporty v rámci EU. (La Torre a kol. 2018; Koudelková a kol. 2022, s. 43). Ullmann (1958, s. 554) a Tetřevová (2017, s. 47) uvádí: „*Podnik zjevně musí dosáhnout přijatelné úrovně ekonomické výkonnosti dříve, než věnuje své zdroje ve prospěch společensky odpovědných aktivit*“. Kenton (2020) uvádí, že firmy, které se zaměřují pouze na maximalizaci zisku a ekonomický pilíř, předpokládá se, že jejich působení není plnohodnotné. V těchto případech společnosti často podnikají tak, že využívají nejlevnější pracovní síly a zpracovávají své odpady nejvýhodnější neudržitelnou cestou. To se váže na fakt, že zaměstnanci nemají vhodné pracovní podmínky a problematika se odráží i na životním prostředí.

Chamberlain (2023, s. 6 a s. 605-624) zdůrazňuje, že sociální odpovědnost je odpovědná především za vliv podniku na lidský kapitál. Společnost, která se Tripple Bottom Line věnuje je odovědná za veškeré zainteresované strany. Patří mezi ně akcionáři, zaměstnanci, prodejci, zákazníci, ale i ostatní, kteří i nepřímou ovlivňují samotné fungování podniku. Tetřevová a kol. (2017, s. 62) **sociální pilíř (People)** se v rámci společenské odpovědnosti firem zaměřuje primárně na zaměstnance. Vytváří pracovní podmínky, prostředí, ale souvisí i s péčí a benefity pro zaměstnance. Pro kvalitně odvedenou práci je podstatná pracovní motivace. Kunz (2012, s. 22) a Tetřevová a kol. (2017, s. 62) uvádí, že je potřeba si uvědomit, že podstatou úspěchu podniku je spokojený a motivovaný zaměstnanec. Tetřevová et al. (2017, s. 63-67) uvádí, že hlavní aktivity spadající do sociálního pilíře jsou zajištění bezpečnosti a



ochrany zdraví zaměstnanců, péče o růst a vzdělávání zaměstnanců, a zajištění eticky rovných příležitostí. Mezi zpravidla zakázané aktivity patří nucené práce, dětské práce nebo diskriminace.

Hamidu A., Haron Md., Amran, A. (2016, s. 85-91) základní charakteristiky sociální odpovědnosti firem jsou: „základní rysy koncepce, které bývají v praxi sociální odpovědnosti podniků viditelné“.

Článek uvádí 6 základních charakteristik, které dále definuje:

- Dobrovolnost – (Crane a kol., 2008; Hamidu a kol. 2016, s. 85) sociální odpovědnost je definována jako soubor aktivit, přesahujících rámec činností, které určují zákony. Přesto že je CSR dobrovolné, mnohé ze společností je již ochotna pomýšlet nad svým podnikáním odpovědněji;
- Internalizace nebo správa externalit – (Husted & Allen, 2006; Hamidu a kol, 2016, s. 86) uvádí, že externality se zabývají různými odvětvími, které přímo ovlivňují veškerá práva účastníků se stran společnosti. Jako externalitu se ovšem mohou vnímat i dopady na životní prostředí, protože následky výrobních postupů ovlivňují i veřejnost. Internalizace externalit ovlivňuje motivaci společností brát v úvahu vliv svých činností, například externalitou společnosti je vysoký dopad na životní prostředí a internalizací mohou být pokuty za znečištění;
- Vícenásobná orientace zainteresovaných stran – (Ahmad et al., 2014; Hamidu a kol. 2016, s. 86) zmiňují tři vlastnosti, v závislosti na řízení zainteresovaných stran a těmi jsou pravomoc, legitimita nároku a naléhavost. Díky těmto vlastnostem je určena priorita a následně interní přípravy. Například jmenování interního vedoucího pro různá odvětví – marketing, lidské zdroje a dalších. Následují další kroky, kterými jsou výzkum zúčastněných stran, kolektivní vyjednávání, přijetí vhodné techniky atd. Pojetím společenské odpovědnosti podniků i na další skupiny, jako jsou právě zainteresované strany jsou podstatným charakteristickým znakem CSR;
- Sladění sociální a ekonomické odpovědnosti – Emondson a Carroll (1999) v Hamidu a kol. 2016, s. 86) uvádí, že firmy mohou ekonomicky prosperovat ze sociální odpovědnosti.

Trendem veřejnosti se uvádí, že spotřebitelé se zaměřují na to, jak je firma odpovědná a dle toho volí, kde svou poptávku nakoupí;

- Postupy a hodnoty – Lei (2011) v Hamidu a kol. (2016, s. 86-87) zdůrazňuje, že v CSR jde především o obchodní praktiky a strategie. Jak již bylo v předchozí odrážce zmíněno, veřejnost se zabývá sociálními otázkami, ale mimo jiné i filozofií firmy;
- Filantropie – dle Hamidu a kol. (2016, s. 87) jde především o diskreční zodpovědnosti nebo voluntarismus vůči veřejnosti.

Tetřevová a kol (2017, s. 75-78) uvádí, **Ekologický pilíř (Planet)** je oblast zaměřená na přírodu a životní prostředí. Zdůrazňuje, že se primárně nejedná o přirozený vliv na lidskou společnost, ale o: „vlivy na atmosféru, půdu, vodní zdroje, floru a faunu a další složky

*prostředí, které podnik ovlivňuje.*“ (Tetřevová, 2017, s. 75). Tento pilíř se odráží v dnešní i budoucí generaci, protože každým dnem se působení společnosti prohlubuje natolik, že velmi silně ovlivňuje životní prostředí i její rovnováhu. Z hlediska podniků, které jsou brány za největšího delikventa je příroda ovlivněna nejvíce z důvodů vysokého procenta výroby, spotřeby i vzniku odpadních látek, tedy příbytku uhlíkové stopy.

Alhaddi (2015, s. 6-9) uvádí, že čím menší má společnost dopad na životní prostředí, tím déle může na trhu působit. Je potřeba tedy eliminovat aktivity, které jsou pro planetu ohrožující. Dle Alhaddiho (2015, s. 6-9) zahrnuje tyto akce:

- Omezování negativních dopadů na životní prostředí;
- Tvorba ekologické politiky firmy, ekologicky šetrná výroba, produkty a služby;
- Investování do ekologických technologií;
- Monitoring vlivů na životní prostředí;
- Vyhodnocování environmentální výkonnosti podniku;
- Ochrana přírodních zdrojů a šetrné zacházení s nimi, snižování spotřeby energie a vody, minimalizování používání fosilních paliv, využívání alternativních obnovitelných zdrojů energie;
- Odpadová politika – recyklace;
- Přísné dodržování bezpečnostních zásad při manipulaci s rizikovými látkami;
- Minimalizace dopravní zátěže při přepravě surovin, výrobků nebo lidí;
- Využívání environmentálních principů do procesu výběru dodavatelů nebo subdodavatelů.

## **2.4 Řízení CSR a udržitelnosti v podniku**

Dle Koudelkové a kol. (2022, s. 46-57) jsou pojmy společenské odpovědnosti firem a udržitelnosti velmi úzce spjaty. V novodobých firmách již vznikají pozice CSR manažerů nebo dokonce celých týmů. Uvádí, že nejpodstatnějším kritériem sustainability je, že se jedná o dlouhodobý a opěťovaný postup.

Portney (2015, s. 3-4) uvádí, že pro porozumění samotného významu sustainability (udržitelnosti) byla klíčová definice World Commission on Environment and Development (Světová komise pro životní prostředí a rozvoj) z roku 1987. Vysvětluje, že udržitelnost je ekonomická a rozvojová činnost, v souladu s dnešními potřebami, s ohledem na budoucí generace a jejich budoucí potřeby. Přesto, že do dnes není žádný univerzální zákon, který by ustanovil, jak se komplexně chovat udržitelně, v České republice je Zákon č. 17/1992 Sb., 1992, odstavec 6, který uvádí: „*Trvale udržitelný rozvoj společnosti je takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby, a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů.*“. Tento zákon se zaměřuje zpravidla na životní prostředí, což nepokryje komplexní udržitelnost, která je zaměřená i na společnost a mnoho dalších oblastí. Dle Vrabcové et al. (2021, s. 44) se společenská odpovědnost zaměřuje na funkce podniků při zajišťování udržitelného rozvoje skze spravedlivé a vhodné vztahy se stakeholdery. Nejdůležitější je pohled na podnik novým přístupem, nad kterým mají odpovědnost vůdci dané firmy. Ti také vytvářejí podmínky pro naplnění již zmíněných pilířů odpovědnosti. Pojem sustainable development, neboli udržitelný rozvoj definuje ve své knížce Hanh (2022, s. 263-267). Na udržitelné podnikání sám pohlíží jako na kolektivní úsilí společnosti, vedoucí k udržitelnému rozvoji. Udržitelný rozvoj se každým dnem vyvíjí a zahrnuje pojmy jako je vnitrogenační

spravedlnost, která se zaměřuje na současné generace a mezigenerační spravedlnost, která je zaměřena na generace budoucí.

Celková komplexnost udržitelnosti je nejpeřehledněji uvedena Organizací spojených národů v cílech udržitelného rozvoje v následujícím obrázku.

Obrázek 3 Cíle udržitelného rozvoje



Zdroj: UNITED NATIONS. INFORMAČNÍ CENTRUM OSN V PRAZE (2024)

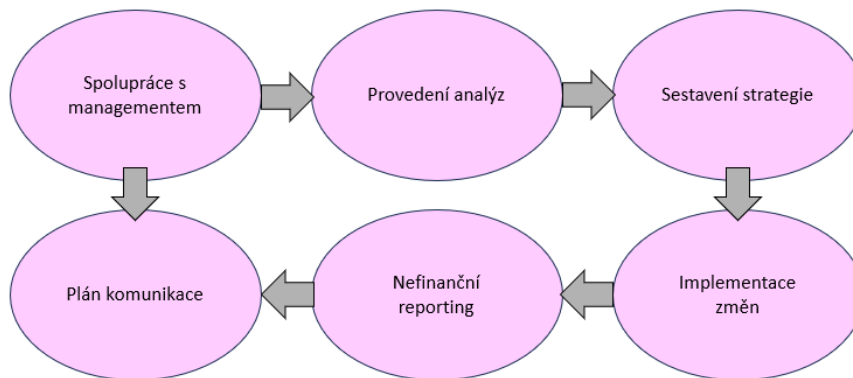
Těchto 17 cílů, bylo vydáno v roce 2015 na summitu OSN v New Yorku a byly současně schváleny Valnou hromadou (Organizace spojených národů, 2024). Jsou nazvány „SDGs“.

SDG Compass (2024, s. 5) uvádí průvodce o pěti krocích, který má za účel výpomoc pro společnosti při zharmonizování jejich angažování, měření a řízení SDGs. Tento průvodce je nápomocen k nejefektivnějšímu řízení cílů udržitelného rozvoje, ale je zároveň i inspirací a motivací pro menší a střední podniky, které svůj chod podniku zatím těmto cílům nepřizpůsobili. Tento průvodce je seskupen již do uvedených pěti definicí. Patří mezi ně:

- Pochopení SDGs (cílů udržitelnosti);
- Vydefinování priorit společnosti;
- Stanovení cílů;
- Integrovaní;
- Reporting a komunikace.

Koudelková a kol. (2022, s. 46) popisuje řízení udržitelnosti a odpovědnosti v podniku v šesti krocích zmíněných v následujícím obrázku.

## Obrázek 4 Řízení udržitelnosti a odpovědnosti v podniku



Zdroj: Koudelková a kol. (2022, s. 46), vlastní zpracování

Koudelková a kol. (2022, s. 46-57) dále tyto kroky rozvádí. Jsou proto podrobným návodem pro podniky, jak se zapojit efektivně do společenské odpovědnosti firem a udržitelnosti. Vysvětlení těchto postupů je v následujících odrážkách této práce.

- 1. Spolupráce s managementem** – Robbins et. al. (2014, s. 4) uvádí, že pro manažery je nejdůležitější úroveň výkonu. Úkolem manažera je chtít a motivace, aby zaměstnanci společnosti podávali takové výkony, jaké jsou od nich očekávány a které jsou efektivní. Robbins et. al. (2014, s. 10) popisuje manažera jako zaměstnance, který řídí a dohlíží na práci podřízených a motivuje je ke splnění cílů společnosti. Mezi primární úspěchy managementu nejsou uváděny osobní úspěchy, nýbrž efektivní pomoc zaměstnancům, vykonávat jejich práci. Koudelková a kol. (2022, s. 47) uvádí, že spolupráce s managementem je prvotním důležitým krokem společnosti. Konstatuje problematiku návrhů týkajících se udržitelnosti, které byly vyššími pozicemi zamítnuty a tím pádem zaměstnanci promarnili mnoho své motivace, energie i času. Je nutností, aby oddělení byly proto provázané a z hlediska nových opatření spolupracovali. V novodobějších podnicích jsou již zavedené pozice CSR manažerů, kteří nemají ovšem na starost vymýšlet danou problematiku, nýbrž ji naleznout. Každý podnik je neodpovědný nebo neudržitelný jiným způsobem, je proto naprosto individuální zavedení opatření pro zlepšení CSR nebo udržitelnosti.
- 2. Provedení analýz** – Braun a Clarke (2021) v Eger a Egerová (2022, s. 212) vysvětlují pojem analýzy jako: „metodu, která se využívá k identifikaci, analýze a interpretaci vzorců/témat v souboru kvalitativních dat a která zahrnuje proces od systematického kódování až po vytvoření témat“.

Koudelková a kol. (2022, s. 47-50) základem tohoto kroku je shrnutí toho, jak se podnik aktuálně udržitelnosti věnuje. Jsou proto důležité tři základní otázky: „*jaké má firma negativní dopady na životní prostředí, jak si vede oproti konkurenci a jak vychází komplexní analýza udržitelnosti neboli zelený audit*“ Koudelková a kol. (2022, s. 47). K vytvoření této analýzy jedinec čerpá z veškerých zdrojů společnosti, které pojednávají o vedení. Posloužit mohou již zmíněné kroky v předchozí nebo následující části této práce. Patří mezi ně například ESG, reportingy nebo dodržování SDGs. Z výsledků analýzy se nacházejí nedostatky, které jsou potřeba ve společnosti zlepšit nebo zefektivnit. Při tomto kroku se spolupracuje se všemi stakeholdery, kteří definují co od společnosti očekávají nebo jaké jsou cíle.

3. **Sestavení strategie**-Haski-Leventhal D. (2021, s. 53) uvádí, že na začátek vysvětlení strategie je nutné uvést definici: „*Strategická CSR je holistický a dlouhodobý přístup k povinnostem představenstva podniku, založený na integraci zúčastněných stran a etickém chování a zároveň využívající zdroje a značku firmy k nápravě společenských a environmentálních otázek.*“. Toto vysvětlení se váže se šesti základními pojmy a těmi jsou:

- Holistická strategie;
- Dlouhodobá strategie;
- Široká odpovědnost;
- Integrace zainteresovaných stran;
- Etické chování;
- Využití firemních zdrojů a značky.

Haski-Leventhal D. (2021, s. 53-54), z těchto šesti pojmů je značné, že strategie CSR je zakotvena ve všech hlediskách provozu podniku. Veškerá vyřčená rozhodnutí závisí na zodpovědném i etické myšlení. Veškerí zaměstnanci vedou život osobní i pracovní na základě odpovědnosti, udržitelnosti a etiky. Je třeba zároveň zajistit i hodnotový a dodavatelský řetězec, aby ani v něm nedošlo k žádné újmě. Proto se tento strategický přístup může nazývat spíše filantropií. Haski-Leventhal D. (2021, s. 54) definuje strategickou sociální odpovědnost firem jako změnu hodnot a názorů z krátkodobého přemýšlení nad výkonností a ziskem na dlouhodobé výsledky podnikání i její dopady.

Yuan, Y., LU, LY, Tian, G. a kol. (2020, s. 359-377) uvádí, že podniky, které směřují strategii na inovace jsou efektivnější a výkonnější než ti, kteří směřují svoji strategii na efektivitu.

Koudelková a kol. (2022, s. 50-53) v tomto kroku je již vydefinováno, jakou úroveň udržitelnosti firma vede, jaké jsou její cíle a co od ní čekají stakeholdeři. Strategii je potřeba rozpracovat stejně jako cíle. Vytváří se Strategie udržitelnosti, ve které se využívá například již zmíněného ESG, kde se CSR rozpracuje do tří pilířů a v každém se definují kroky či opatření, kterým se společnost v rámci udržitelnosti věnuje.

Kenton (2020) uvádí, že strategie ve společnosti vede k dlouhodobé výdělečnosti. Pro příklad uvádí přeměnu z aut na fosilní paliva na auta, která jsou na elektrickou energii. V krátkodobém horizontu se jedná o vysokou kapitálovou investici, ale z dlouhodobého hlediska společnost ušetří na nákladech paliva, nižší údržbě lepší životnosti a zároveň na ochraně životního prostředí.

4. **Plán komunikace** – Koudelková a kol. (2022, s. 54) komunikace ve společnosti je členěna na interní a externí. Koudelková a kol. (2022, s. 58) uvádí, že: „*intenzivní komunikace a otevřená diskuse dokáží zvýšit vzájemnou důvěru v týmech, sounaležitost i angažovanost lidí a jejich pocit autonomie.*“, proto je firemní komunikace tolik důležitá. Koudelková a kol. (2022 s. 54) konstatuje, že externí komunikaci má na starost primárně marketingový tým firmy, který ovšem nebere ohled na CSR reporty. Místo toho využívají metody související s greenwashingem. Konkrétní překlad greenwashingu není slozumitelný. Jedná se ovšem o komunikaci k externím stakeholderům, primárně zákazníkům, na něž díky správnému marketingovému mixu společnost zacílí s konkrétním produktem. S tímto konceptem je úzce spojen pojem „zelený zákazník“, který dá produktu přednost díky jeho zelenému, tedy ekologickému smýšlení. Kouřil a Miessler (2008) v Koudelková a kol. (2022, s. 69) uvádí, že definice greenwashingu je úmyslné vypouštění dezinformací, za účelem oslovení ekologicky zaměřených zaměstnanců, i za daň šíření lží.

V souvislosti s greenwashingem je také potřeba zmínit pojem greenmarketing, v překladu zelený marketing. Koudelková a kol. (2022, s. 65) definuje greenmarketing jako reklamu a podporu prodeje výrobků, zaměřených na ekologii. Zahrnuje inovace, například výrobu z materiálů, které jsou z obnovitelných zdrojů nebo znovu recyklovatelných materiálů.

Koudelková a kol. (2022, s. 54) v interní komunikaci se jedná primárně o nefinanční reporty a to velmi podrobné.

5. **Nefinanční reporting**-Moravčíková a kol. (2015, s. 332-338) uvádí, že definicí nefinančního reportingu je článek, který poukazuje na to, jak daná společnost nakládá se svými zdroji, ale i se zdroji všech okolních zainteresovaných stran. Je vydána především pro společnost a veřejnost, ale poslouží i ostatním stakeholderům, ať už primárním nebo sekundárním. Veřejnost tak může přihlížet k počínání organizace v oblasti společenské odpovědnosti. Pro ostatní vytváří pozitivní nebo negativní pohled na společnost. Samotná organizace může při pohledu na své vydané reporty uvažovat o svých silných nebo naopak slabých stránkách, na kterých je potřeba ještě zapracovat.

Koudelková a kol. (2022. s. 45) nefinanční reporting je v dnešní době již velmi rozšířený jak v zahraničí, tak v České republice. Je povinný především pro velké firmy v rámci Evropské unie. Součástí nefinančního reportingu jsou výroční zprávy, ve kterých podnik uvádí údaje environmentálních, sociálních a zaměstnaneckých otázek, dodržování lidských práv, boje proti korupci a popis strategií a postupů. Koudelková a kol. (2022, s. 65) zpracování CSR reportu ovšem není vše, co si mnozí myslí, že pro firmu stačí. Mimo reportování je nutné zahrnovat do svých firemních aktivit také strategii, která vyžaduje následující opatření a komunikaci.

Messerli a kol. (2019, s. 1-3) spekuluje o tom, že nejvýznamnějším záměrem reportingu je posílení způsobu rozhodování společností. Pro podporu zodpovědného rozhodování jsou klíčové komunikační signály směřované na osoby s rozhodovacími pravomocemi. Dále je důležité povzbuzovat iniciativu, zabezpečovat odpovědnost, identifikovat vědomostní mezery a následně je odstraňovat. Je nezbytné si uvědomit, že stále více organizací, nejen na mezinárodní úrovni, vyjadřuje zájem o přispívání k udržitelnému rozvoji. Golob a Bartlett (2007) v Haski-Leventhal D. (2021, s. 346)

uvádí, že význam CSR reportingu je v jednoduchosti vydávání zpráv danou firmou o tom, jak se věnuje sociální odpovědnosti, životnímu prostředí, správě věcí a dalším odvětvím. Je zároveň klíčem komunikace se zainteresovanými stranami. Obsah sdělení je ale určen i pro širokou veřejnost. Haski-Leventhal D. (2021, s. 346-348) konstatuje, že důvodů, proč reportovat, může být mnoho. Mezi nejdůležitější důvody pro spotřebitele i veřejnost patří vytváření důvěry, vedení vnitřního i vnějšího nahlédnutí a zapojení do firmemní kultury a postupů. Největším benefitem pro firmu v CSR reportování je, že firma může měřit, porovnávat a současně zlepšovat svoji úroveň odpovědnosti. Další výhodou CSR reportování se uvádí, že díky reportům, které firma publikuje, dokáže snáze a srozumitelněji definovat své odpovědi, ovlivňující obchodní i finanční úspěchy. CSR reporting je souběžně také motivací pro vyšší cíle udržitelnosti. Kvalitní úroveň CSR reportu vyznačuje oceněný vztah společností, jaký firma udržuje se zainteresovanými stranami. Vedení reportingu o společenské odpovědnosti společnosti s sebou také nese benefity týkající se přehlednosti o nákladech podniku, splátkách externalit a dalších. Konkrétně tyto údaje zajímají investory a ovlivňují jejich rozhodnutí, zda do podniku investovat svůj kapitál. Následným benefitem je dlouhodobé nabývání investičních cílů společnosti. Jinými aktivitami, kterými se dá pohlížet na firmu může být taktéž auditování, standartizace a měření uhlíkové stopy nebo sociálního dopadu.

- 6. Implementace změn a opatření** – Koudelková a kol. (2022, s. 57) uvádí, že v tomto posledním kroku se začínají realizovat všechny předchozí kroky. Tedy po zavedení efektivní komunikace a omezení komunikačních šumů se začínají realizovat kroky z již sestaveného strategického plánu. Je nutné zavést všechna potřebná opatření, které primárně povedou k dosažení stanovených cílů.

K řízení CSR mohou také posloužit mezinárodně uznávané normy. Například Směrnice pro společenskou odpovědnost organizací (ISO 26000), která zahrnuje kroky či pokyny, jak řídit v organizaci společenskou odpovědnost firem. Byla vytvořena Mezinárodní organizací pro normalizaci (ISO) v listopadu roku 2010. Další z norem, které poslouží k řízení CSR ve společnosti je ISO 9001:2009, která pomocí analýzy posoudí spokojenost zákazníků, vyhodnotí dodavatele, zanalyzuje rizika i příležitosti, stanoví vize a cíle společnosti, vytvoří organizační schéma a zhodnotí celkový pohled organizace v souladu s legislativou. Tato norma může být oceněna certifikací. Enviromentální působení podniku značí norma ISO 14001, která je také oceněna certifikací. Pro získání tohoto certifikátu je potřeba splnit souhrn požadavků s ohledem na ochranu životního prostředí. Norma enviromentálního managementu (EMS) je zaměřena na trvalou ochranu životního prostředí (ISO, 2024). Sulich (2021) uvádí, že k lepšímu řízení CSR či udržitelnosti v podniku také poslouží tzv. „zelená ekonomika“. Konstatuje, že tento projekt je především pokrokem lidstva a je postaven na dvou krocích. Prvním krokem je převzetí myšlenky společnosti o převzetí tzv. „otevřené společnosti“ namísto ojedinelé a centralizované ekonomiky. Což je v dnešní době nazýváno jako zelená ekonomika či strategie dlouhodobého rozvoje. Jako další Sulich (2021) uvádí, že je důležitý také tzv. „zelený model“, který je postaven na vhodném hospodářství s přírodním kapitálem. To vše souvisí s efektivnější produktivitou a konkurenceschopností. Hlavní cíle tohoto modelu jsou řešené problematiky jako je například snižování CO2 či přeměny zastaralých technologií, které nepřispívají k životnímu prostředí.

## 2.5 Přínosy CSR

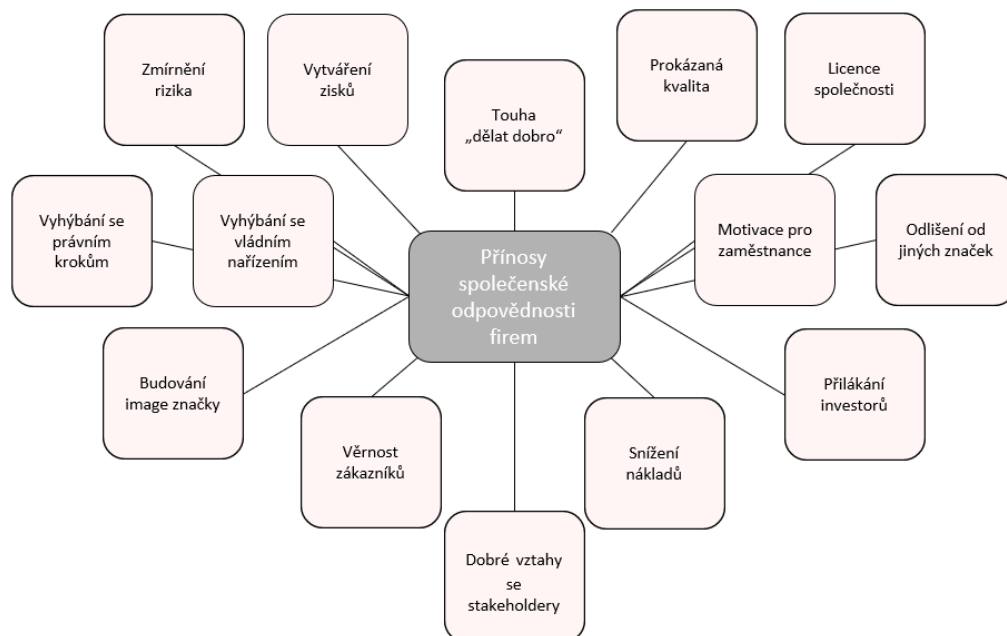
Księżak (2016, s. 53) uvádí, že společensky odpovědná firma má přínosy nejen pro byznys, tak pro společnost. Arnold (2010) v Księżak (2016, . 53-54) konstatuje, že výhod, proč být společensky odpovědný je mnoho. Jednou z hlavních výhod je kvalitní vztah mezi společnostmi, komunitami i širokou veřejností. Etické jednání s veřejností vyznačuje především důvěryhodně a otevřeně nejen pro zákazníky. To samozřejmě přináší zvýšení tržeb.

Haski-Leventhal D. (2021, s. 22) uvádí tři přínosné typy CSR, které souvisí s motivací společnosti. Patří mezi ně morální, která je nesobecká, vztahová a ekonomická, které jsou větší měrou sebestředné.

Perry a Towers (2013) v Księżak (2016, s. 55) konstatuje, že nesprávné vedení podniku, které je neetické může mít opačný efekt vedoucí k poklesu tržeb. Je velmi jednoduché vytvořit špatnou image firmy, která není „greenwash“, v překladu zelená. Zákazník si v tomto případě vytvoří názor na daný produkt nebo společnost a poté ji začne „bojkotovat“. Nejlepším řešením se v tomto případě uvádí řízení své firmy mimo dosah médií a dodržování všech etických i ostatních pravidel.

Kenton (2020) uvádí, že hlavním přínosem zavedení CSR či řízení společnosti dle Triple Bottom Line je „větší pozitivní dopad na svět“.

Obrázek 5 Výhody společenské odpovědnosti ve firmě



Zdroj: Księżak (2016, s. 55), vlastní zpracování

V následující kapitole jsou vysvětleny pojmy z obrázku 5, pro přesné pochopení toho, proč jsou pro společnost přínosem. Vysekalová, Mikeš a Binar (2020, str. 10) konstatují **image**



**značky:** „Firemní identita zahrnuje historii firmy, filozofii a vizi, lidi patřící k firmě i její etické hodnoty.“. V „laickém“ vysvětlení významu jde o komplexnost v prezentaci společnosti v tom nejlepším možném světle. Budování firemní image je strategií i přínosem společnosti. Buddassar (2023, s. 2-3) uvádí, že **dobré vztahy se stakeholdery** musí být optimalizovány. Tato optimalizace všech stakeholderů by měla být taktická při alokaci, využívání i optimalizaci. Dobré vztahy se stakeholdery jsou především strategií, taktikou, ale současně i přínosem pro společnost. Urbancová (2017, s. 46) uvádí, že CSR je jeden z faktorů, díky kterému si zákazník volí produkt či službu. To zároveň ovlivňuje i loajalitu neboli **věrnost zákazníka**, které jsou pro společnost přínosem, protože se spokojený zákazník vrací k dané společnosti za účelem nákupu produktu či služby. Marin et al. (2017) v Urbancová (2021, s. 46) konstatuje, že **odlišení od jiných značek** souvisí s konkurenceschopností. Ve svém výzkumu poukazuje na nepřímý vliv inovací a investic na konkurenceschopnost. Ta je také přínosem společnosti. Další z uvedených přínosů je **přilákání investorů**. Bakker et. al. (2014) v Urbancové (2021, s. 46-47) konstatuje, že zavedení CSR je v podstatě změna firemní filozofie. Ta podpoří finanční zájmy investorů a současně i všech zainteresovaných stran. Turyakira et al. (2014) v Urbancová (2021, s. 46) také zmiňuje další z uvedených přínosů **vytváření zisků**. To ovlivňuje především **snížení nákladů** a zvýšení produktivity. Urbancová (2021, s. 46) shrnuje, že maximalizace zisků byla dříve nejdůležitějším faktorem společnosti. V době, kdy společnost ještě nepohlížela na ostatní faktory týkající se odpovědnosti či udržitelnosti. Zisk je jedním z nejdůležitějších přínosů podniku. Cox Park (2018, s. 100) uvádí, že **licence či certifikace společnosti** je ověřený fakt, že daná společnost se nesoustředí pouze na maximalizaci zisku, nýbrž na společenskou odpovědnost či udržitelnost. Certifikát je důkazem třetí stranou toho, že daná společnost jeho pravidla dodržuje a je tak například šetrnější k přírodě. Zákazník dá proto přednost společnosti, která je certifikovaná a má tím podložená svá kritéria pro nákup produktu či služby. Koubek (2015) v Deppo et. al. (2021, s. 12) uvádí, že **motivace zaměstnance** je postavena na odměňování za efektivně odvedenou práci. Konstatuje, že dobře motivovaný zaměstnanec dosahuje vysokých výkonů a tím je pro společnost přínosem. Ke kvalitně odvedené práci je potřeba mít stanovený cíl činnosti, kterého je potřeba dosáhnout. **Prokázána kvalita** může být podložena mezinárodní normou ISO 9001 Systém řízení kvality. (ISO, 2024) Natarajan (2017) v kapitole 1 uvádí, že společnost přizpůsobí své obchodní cíle a kvalitu tak, aby byly spokojené zainteresované strany, ale hlavně zákazníci. Porozumění kvality je postaveno na managementu kvality ve společnosti a tím je propojen systém mezi dodavateli a zákazníky. Postupů ke **zmírnění rizik** je dle autorky mnoho, riziko může zmírnit například pravidelná údržba strojů společnosti. Jedličková et. al. (2024, s. 2) uvádí analýzu „Failure Mode and Effects Analysis (FMEA)“. Tato analýza slouží právě ke zmírnění rizika. Podstata stojí na zmírnění závažnosti poruchy, nebo na zmírnění pravděpodobnosti poruchy. **Touha „dělat dobro“** stojí na etickém přemýšlení vedení společnosti, které si uvědomuje problematiku týkající se udržitelnosti a odpovědnosti.

Ve shrnutí má zavedení CSR ve společnosti mnoho uvedených přínosů, ačkoliv to může mít i pár nevýhod. Jako nevýhody CSR Kenton (2020) uvádí: „*obtížnější posouzení nefinančních vstupů nebo výstupů, nedostatek srovnatelnosti mezi dopadovými skupinami, CSR vede ke konkurenčním strategiím stěžující snadné převedení jednoho plánu do druhého a pravděpodobné zvýšení nákladů na provoz kvůli potřebě najít alternativní produkty či procesy*“.

## 2.6 Metodická část práce

V této části práce autorka uvádí metody výzkumů a jejich analýzu, které bude aplikovat v praktické části. Kroky výzkumu definuje Hendl (2009, s. 23) v knize Eger a Egerová (2022, s. 6) jako: „*proces shromažďování údajů, který je systematický, problematizuje a syntetizuje dosavadní znalosti, zahrnuje kritickou analýzu a vede ke zvyšování znalostí*“. Hlavním cílem této bakalářské práce je podat konkrétní návrh ke zlepšení společenské odpovědnosti firem (CSR) v organizaci CEMEX.

Teoretická část byla postavena na literární rešerši. Byly zanalyzovány sekundární zdroje. V praktické části práce se využívaly tyto metody:

- **Kvalitativní výzkum**, který dle Egera a Egerové (2022, s. 22) zahrnuje především otevřené otázky.

Tento výzkum může čtenář této práce najít v praktické části například v polokonstruovaném rozhovoru s daným respondentem, který má nejhlubší vhled do dané problematiky této bakalářské práce a při kterém již má autorka práce jasně zpracované dotazy ve formě otevřených, uzavřených i polouzavřených otázek. Otevřené otázky jsou takové, na které se dá odpovědět větně, například: „Jak jsi spokojený se svým zaměstnavatelem?“. Na uzavřené otázky lze odpovědět jednoslovně, například pouze ano či ne. Patří mezi ně: „Jsi spokojený se svým zaměstnavatelem?“. Polouzavřené otázky jsou takové, které v sobě zahrnují uzavřenou i otevřenou odpověď, například „Jsi spokojený se svým zaměstnavatelem? Pokud ano, uveď benefity a pokud ne, konkretizuj, co by se ve vaší společnosti dalo změnit“.

Tento rozhovor je veden volně a dle Egera a Egerové (2022, s. 176) by se rozhovor mohl nazývat také jako „*nestrukturované interview*“ které definují autoři jako: „*rozhovor, kde forma představuje vyprávění respondenta a kde je umožněna úplná volnost odpovědí, která přináší nové a nepředpokládané informace, jež nám pomáhají pochopit zkoumané téma více do hloubky*“ (Eger a Egerová 2022, s. 176). V rámci polokonstruovaného rozhovoru bylo respondentovi položeno 9 otázek. Cílem bylo zjistit co nejvíce interních informací od zaměstnance, který má nejhlubší vhled do daného tématu práce. Analyzovaly se data a informace o společnosti jako takové, a o tom, jak společnost přistupuje k odpovědnosti a udržitelnosti. Schůzka proběhla v pátek 22.3.2024 a trvala 3,5 hodiny. Na celém výzkumu autorka práce pracovala od poloviny března do konce dubna. Autorka čerpala z interních zdrojů, které jí byly poskytnuty a z externích zdrojů jako jsou nefinanční reportings a výroční zprávy na stránkách společnosti.;

- **Kvantitativní výzkum**, ve kterém se dle Egera a Egerové (2022, s. 21) používají uzavřené otázky a matematicky se zpracovávají číselné údaje.

Tento výzkum je v praktické části této práce využit v dotazníkovém šetření, které obsahuje především uzavřené otázky, a v konečných statistikách autorky práce, kde je procentuálně uvedeno například kolik respondentů odpovědělo na autorčiny otázky, jaké procento zaměstnanců je ve společnosti spokojených či nespokojených atd.

Dotazníkové šetření je definováno Gavorem (2000, s. 99) v knize od Egera a Egerové (2022, s. 145-146) jako: „*způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí*“.

V praktické části této práce čtenář nalezne dotazník, který byl rozdán mezi zaměstnance různých oddělení daného podniku a zahrnuje otevřené, uzavřené i polouzavřené otázky. Dotazník byl vytvořen se 14 otázkami a dalšími sedmi

navazujícími, které byly nejprve schváleny ze strany respondenta, který měl autorku práce ve společnosti na starost. Společnost si velmi zakládá na své image a proto byl dotazník až po schválení rozeslán on-line mezi kancelářské pracovníky, kteří mají přístup k počítači a ostatní byly vytisknuty a rozdány mezi ostatní zaměstnance. Otázky z dotazníku jsou rovněž přiloženy do přílohy této práce. Dotazníků, které byly rozdány bylo 53. Autorce práce se navrátilo 41 dotazníků, což je 77,4% úspěšnost. Ze 41 respondentů, kteří dotazník vyplnili byla 100% úspěšnost odpovědí na každou z autorčiných otázek. Výsledky výzkumu z dotazníku čtenář této práce nalezne v analyticko-praktické části této práce, kterou je součástí i navrhovaná část, kde jsou podány návrhy ke zlepšení problematiky společenské odpovědnosti ve společnosti CEMEX;

- **Analýza výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumu**, ve kterých využívá autorka práce kroky dle Egera a Egerové (2022, s. 188) a těmi jsou: „*analýza a porovnání poznámek všech zúčastněných, vyhodnocení získaných dat i diskuzí účastníků a vytvoření zprávy o celém výzkumu*“. Na základě těchto kroků v závěru práce autorka navrhuje postupy, díky kterým se v podnikulepší přístup ke společenské odpovědnosti firem.

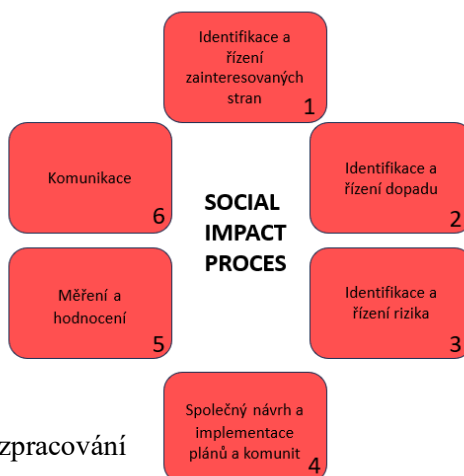
## Praktická část práce

Praktická část této práce je zaměřena na firmu **CEMEX**. V praktické části autorka čerpala primárně z interních i veřejně dostupných zdrojů organizace. Byly využity i výroční zprávy či nefinanční reportings společnosti. Za účelem vyřešení cíle a podání efektivního návrhu byly rozhodující poznatky a názory získané od zaměstnanců při sběru dat. Dílčími cíli této části je získat co nevíce dat a informací o společnosti, získání odpovědí na předem připravené otázky v polokontsruovaném rozhovoru a získání nejvyšší možný počet vyplněných dotazníků autorky této práce od zaměstnanců podniku. Využít všechny metody zmíněné v metodické části této práce kvalitně a především účinně. Efektivně zanalyzovat nasbíraná data od všech respondentů a zaměstnanců podniku. A konečným cílem je na základě předchozích kroků podat konkrétní návrh ke zlepšení CSR ve vybrané organizaci.

### 2.7 Představení vybrané společnosti CEMEX

Společnost se pohybuje v oblasti stavebních materiálů, které nejen vyrábí, ale nabízí i spolehlivé služby zákazníkům. Velkou výhodou oproti konkurenci je to, že nabízí inovativní technologie ve stavebních řešeních, podporuje udržitelný rozvoj i společenskou odpovědnost firem a má v nabídce specifické materiály, které zaručí rychlou stavbu, ušetří náklady na mzdách a zároveň jsou šetrnější k životnímu prostředí. Tyto produkty jsou ve společnosti označeny „Vertua“ a cement s tímto označením představuje od 20 do 70% snížení CO2 při jeho výrobě. Společnost byla založena v roce 1906 v Mexiku a nyní je takzvaným „lídrem“ ve své oblasti. V nynější době zaměstnává přes 43 000 zaměstnanců. V České republice se společnost vyskytuje od roku 2005. Nyní se firma dostala do popředí a vlastní 60 betonáren, 10 šterkoven, 5 kamenolomů, cementárnu, cementovou mlýnici a výrobu speciálních přísad do betonu. Součástí jsou ale i výzkumné a diagnostické laboratoře, které spolupracují s vývojovými středisky. Nejzajímavějším oceněním společnosti v ČR je ocenění za nejlepšího zaměstnavatele Best Employers 2014. Společnost se velmi aktivně věnuje společenské odpovědnosti firem. CEMEX (2024) uvádí: *„Cílem této strategie je zajistit lidem lepší budoucnost prostřednictvím podpory udržitelnosti a odolnosti, a zvyšovat tak kvalitu života a blahobyt nás všech. Budujeme kulturu, která pomáhá naší firmě fungovat, prospívá našim komunitám a zainteresovaným stranám, vytváří společné hodnoty a posiluje naši značku.“*. Jejich strategii vystihuje šest základních kroků.

Obrázek 6 Strategie společenské odpovědnosti firmy CEMEX



Zdroj: CEMEX (2024), vlastní zpracování

Krok 1 je **Identifikace a řízení zainteresovaných stran**, který se vede formou dialogů se stakeholdery. Cílem je navázat kvalitní a důvěryhodný vztah za účelem spolupráce a řešení problémů k lepšímu místnímu ekonomickému rozvoji. Krok 2 **Identifikace a řízení dopadů** je postaven na uvědomění společnosti o znečištění ovzduší či ztrátě biodiverzity. K efektivnímu řízení dopadů jsou vytvářeny kolektivní plány na snížení těchto problémů a zároveň společnost zvyšuje kompetentnost zaměstnanců. Krok 4 **Společná tvorba a implementace plánů zapojení komunit** je také investicí. Společnost díky implementaci a těmto plánům zapojuje místní komunitu. Každý cíl vzniká z iniciativ, projektů a programů, který je vytvořen na základě participativního procesu s ohledem na ochranu životního prostředí a rozvoj lidí. Zajímavým poznatkem u tohoto kroku je výsledek analýzy z roku 2019, ze kterého vyšlo najevo, že 92% cementáren společnosti mělo vytvořený plán a zároveň vedli efektivní dialogy se všemi stakeholdery. (CEMEX, 2024)

**Obrázek 7 Zlepšování kvality života**



Zdroj: CEMEX (2024), vlastní zpracování

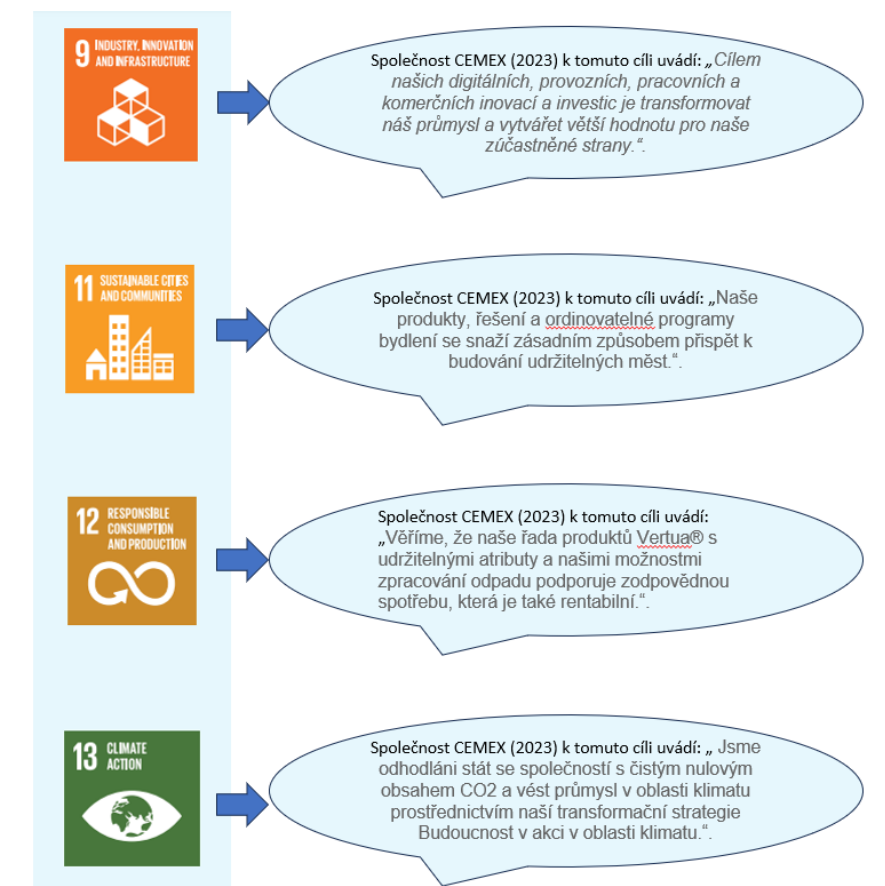
Společnost se podílí na investicích do měst i obcí a jejich základními kroky v rámci zapojení komunit jsou:

- *Vzdělávání a rozvoj dovedností na podporu zaměstnanosti;*
- *Udržitelná a stabilní infrastruktura a mobilita;*
- *Společenské a enviromentální inovace a podnikání;*
- *Kultura ochrany životního prostředí, zdraví a bezpečnosti. (CEMEX, 2024)*

Krok 5 **Hodnocení a měření** navazuje na předchozí kroky. Současně měří, jak společnost dosahuje cílů dle OSN. Zapojením komunit společnost přispívá k cílům SDGs 1, 3, 4, 5, 12 a 17. Poslední krok 6 **Komunikace** je postaven na sdělování informací o dosažení naplněných cílů formou integrovaných zpráv, brožur společenské odpovědnosti firem, výročních komunikací Global impact, standardy GRI, tiskovými zprávami a případovými studiemi. Hlavní moto společnosti zní: „*Budování lepší budoucnosti.*“ a ke splnění všech stanovených cílů se společnost snaží předvídat rizika, identifikovat a snižovat dopady. Současně se snaží především posílit pozitivní vliv svého působení a neustále se rozvíjet. (CEMEX, 2024)

V roce 2023, společnost vydala poslední nefinanční reporting, kde uvádí, že se momentálně prioritně zaměřují na vybrané 4 z cílů SDGs. Tyto cíle jsou uvedeny v následujícím obrázku.

**Obrázek 8** Prioritní cíle společnosti CEMEX



Zdroj: CEMEX (2023), vlastní zpracování

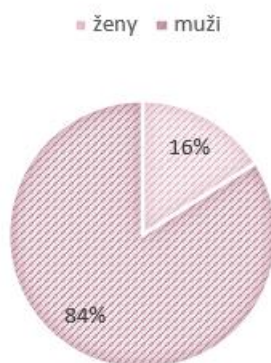
V každém z textových polí je citována přesná definice společnosti CEMEX z nefinančního reportingu z roku 2023.

V rámci **strategie společnosti**, se soustředí především na minimalizaci rizik. Po analýze společnosti v roce 2023, kterou společnost vytvořila kvůli nefinančnímu reportingu s názvem „*Integrated report*“, zjistila společnost následující rizika, které by mohly narušit chod společnosti. Společnost CEMEX (2023) také v reportingu uvádí, že tyto kroky mají v plánu i v letošním roce 2024, z důvodu, že by mohla na povrch vyjít nová rizika a společnost chce této problematice předejít. Rizik, které společnost zanalyzovala je ovšem mnoho. Proto autorka práce dále uvádí pár z nich. Jako riziko společnost vyhodnotila například: „*Nejisté ekonomické podmínky*“. Uvádí, že působení společnosti je ovlivňováno globálními, regionálními, národními a ekonomickými podmínkami. Tyto podmínky, díky kterým může nastat rozsáhlá dluhová tíseň. Strategie proti tomuto riziku společnosti jsou: „*Vylepšování růstu a marže prostřednictvím silných cen a zvýšených prodejů produktů Vertua, vynikající*

*zákaznické zkušenosti, konkurování na základě kvality, segmentace klientů a nabídky vyšší hodnoty, optimalizace portfolia pro růst formou projektů a udržování přísné nákladové disciplíny.*“ (CEMEX, 2023). Dalším rizikem společnost uvádí: „*Změny v konkurenčním prostředí*“. Toto riziko může ovlivnit například výrobní kapacita, rostoucí dovozy, nově vstupující subjekty, rostoucí inflace, logistické náklady a mnoho dalšího. Strategie, které pro toto riziko společnost využívá a uvádí jsou: „*Dodávání vynikajících zákaznických služeb, soutěžení na základě kvality, segmentace klientů a nabídky vyšší hodnoty, posílení prostřednictvím marže, cenové disciplíny a zajištění veřejných a soukromých stavebních výdajů prostřednictvím strategie, optimalizování portfolia pro růst a urychlení projektů*“ CEMEX (2023). Dalším rizikem, který je definován v nefinančním reportingu je: „*Politická nejistota*“. Následující z rizik, zjištěných při nefinančním reportingu, je například: „*Nečekaná eskalace geopolitického konfliktu*“. Společnost proti tomuto riziku zavedla tyto opatření: „*Realizování plánů kontinuity provozu a týmů, rychlé reakce s cílem zabezpečit životy svých zaměstnanců a minimalizovat provozní rozvrat. Sledovat politické, geopolitické a společenské události a plánovat rizikové scénáře.*“ (CEMEX, 2023). Mezi další zanalyzovaná rizika patří například: „*přerušování provozu kvůli odlišným zájmům zainteresovaných stran, zdravotní a bezpečnostní rizika, pandemie, epidemie nebo jiné ohrožení, rizika v oblasti životního prostředí, sociálních věcí a správy, rizika spojená s klimatem, finanční rizika*“ a mnoho dalších (CEMEX, 2023). Z nefinančního reportingu se autorka práce rozhodla zmínit fakt, o pohlaví zaměstnanců společnosti vzhledem k následujícím skutečnostem, které vychází najevo z dotazníkového šetření. Tyto výsledky byly analyzovány mezi všemi zaměstnanci společnosti a proto jsou optimální.

Graf 1 Procentní uvedení pohlaví zaměstnanců CEMEXU

## PROCENTNÍ UVEDENÍ POHLAVÍ ZAMĚSTNANCŮ



Zdroj: Integrated report CEMEC (2023), vlastní zpracování

Po analýze nefinančního reportingu společnosti CEMEX je zřejmé, že je v celé společnosti zaměstnáno 16% žen a 84% mužů. Tyto procentní hodnoty jsou v letošním roce možná trochu odlišné než v minulém, přesto jsou skutečné. Dle názoru autorky, jsou výsledky, které vyšly z celkové analýzy pohlaví zaměstnanců nefinančního reportingu, neetické. Tento fakt souvisí s odpovědností vůči pilíři „People“, tedy lidé. Z kompletní analýzy společnosti CEMEX v roce 2023 taktéž vychází najevo, že ve společnosti je zaměstnáno 30% zaměstnanců déle než 10 let, 16% zaměstnanců, kteří jsou zde zaměstnáni mezi 5-10 lety, 51% zaměstnanců

zaměstnaných mezi 1-5 lety a 3% zaměstnanců, kteří pro společnost pracují méně než jeden rok. (CEMEX, 2023)

### **Polokonstruovaný rozhovor**

Během řízeného rozhovoru mezi autotrkou práce a daným respondentem Vasselinem Barlievem, který má nejhlubší vhléd do řešené problematiky této práce, vyplývají následující informace. Otázky z předem připraveného rozhovoru jsou vloženy do přílohy této práce. Cílem polokonstruovaného rozhovoru je zanalyzovat co nejvíce interních informací a nahlédnout pod povrch společnosti ke kvalitnějšímu zpracování dotazníku této práce.

#### **1. Věnuje se společnost CEMEX společenské odpovědnosti firem?**

První otázka má ve zkratce za úkol zjistit, zda se společnost věnuje odpovědnosti a jaký má pro to koncept. Respondent na tuto otázku odpověděl, že společnost se CSR věnuje velmi podrobně a komplexně, ovšem regionálně, a ve společnosti koncept CSR nazývají: „Social Impact“. Také dodává, že největší problém řešící ve společnosti je vysoká uhlíková stopa vzhledem k výrobě cementu a betonu. Tento problém je napříč všemi dceřinými společnostmi. Mimo jiné je téměř celý nefinanční reporting s názvem „*Integrated report*“ z roku 2023 i předchozích, zaměřen na společenskou odpovědnost firem.

#### **2. Z hlediska Tripple Bottom Line (Profit, People, Planet), jakými činnostmi se u každého z těchto pilířů společnost věnuje?**

Tato otázka má za úkol shrnout celkovou komplexnost řízení CSR v podniku a rozvinout toto téma do jednotlivých pilířů v rámci konceptu Tripple Bottom Line. Respondent konstatuje, že v rámci pilíře **Profit**, je společnost ziskovou organizací, u které je samozřejmostí, že akcionáři očekávají navrácení dividend. Společnost je již delší dobu výdělečná a v současné době se společnost zaměřuje na odpovědnost natolik, že větší prioritu udávají i jiná kritéria, než je pouze zisk. Společnost například velmi dbá na dodržování BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a pokud se tyto kritéria nedodržují, zaměstnanec, který má toto odvětví na starosti, většinou je manažerem společnosti, má nižší prémii za daný rok i přesto, že firma byla výdělečnější než v minulých letech. Dále uvádí, že pro výrobu cementu i betonu jsou standardizované České normy, které udávají, že mohou být vyrobeny pouze v určitých kategoriích, proto se firma v rámci pilíře Profit snaží ušetřit na jiných nákladech, než jsou ty na materiál. Toto téma ovšem společnost řeší navýšením prodeje pro vyšší zisky společnosti. Dalším krokem jak firma tuto problematiku řeší je zanalyzování veškerých výrobních procesů a následná optimalizace jejich nákladů. Firma CEMEX v České republice například poskytuje finanční služby pro ostatní sesterské firmy v celé Evropě.

V rámci pilíře **People**, respondent uvádí, že společnost v České republice zaměstnává zhruba 1000 zaměstnanců, v rámci pozic jsou rozděleny interně na takzvané „modré límečky“ a „bílé límečky“. Ty modré jsou vyšší kancelářské pozice, kde většina zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání a ti s bílými límečky jsou pracovníci s odborným vzděláním na danou pozici. Pro veškeré zaměstnance mají ve společnosti koncept Cafeterie, který zahrnuje řadu benefitů pro zaměstnance. Od levného stravování po nákupy knih, zájezdů, konceptů, a to vše za výhodnější ceny si zaměstnanec může například pořídit Multisport kartu, na kterou jsou možné všelijaké vstupy například do posilovny, bazénu, sauny či wellness a tuto kartu má za 50%



celkové ceny. Zároveň všechny tyto výhody může zaměstnanec využít pro všechny členy své nejbližší rodiny, a to také se slevou zhruba 20%. Každý zaměstnanec má nehrazené zdravotní prohlídky u lékaře, který má se společností smlouvu. Tento lékař může být využit jak v případě běžné kontroly, pracovního úrazu, tak naopak při posouzení zdravotní způsobilosti daného zaměstnance a pokud již tento zaměstnanec není způsobilý vůči své pracovní pozici, společnost z etického hlediska hledá jinou, kam by ho mohla přemístit a byla by pro něho vhodná. Už zmíněná bezpečnost a ochrana zdraví při práci je v tomto pilíři také nutná podotknout. Respondent konstatuje, že společnost vynakládá a investuje nemalé prostředky do pravidelných školení, které často probíhají i každý měsíc. Společnost má rozděleny kompetence mezi manažery, kteří právě na bezpečnost dohlížejí. Kontrolují veškeré ochranné pomůcky i oblečení, které zaměstnanec v rámci své pozice fasuje. Firmá plánuje i další benefity pro zaměstnance, například byl zaveden masér, o kterého ale zaměstnanci neprojevili dostatečný zájem. Další z benefitů je, že společnost dbá na zdravý životní styl svých zaměstnanců a každé ráno jim opatří čerstvé ovoce nebo zeleninu. Pro každého ze zaměstnanců platí týden dovolené navíc než je stanoveno zákonem. Zároveň má každý zaměstnanec v roce 3 dny takzvané „sick day“, během kterých může bez udání důvodu či neschopenky zůstat doma. V rámci pozic, na kterých je to možné se řeší otázka flexibility, aby zaměstnanci v nezbytných situacích mohli práci vykonávat z domu.

O pilíři **Planet** se repondent vyjádřil tak, že výrobou cementu se přispívá 8% k celkovým emisím CO<sub>2</sub>, což je v porovnání s obytnými domy nebo dopravou vysoký faktor. Celkově průmysly jako je chemický, energetický, ocelářský či výroba skla jsou ty, při kterých jsou nejvyšší emise. Společnost se snaží tyto emise snižovat primárně zavedením technických inovací či jiných procesů, na kterých se dá CO<sub>2</sub> ušetřit. Společnost je zavázána, že do roku 2030 sníží své uhlíkové stopy o celých 50% a do roku 2050 se stanou uhlíkově neutrální. To, jak toho dosáhnou, zatím nemá řešení. Je mnoho varinat, například nejpravděpodobnější odklonění od fosilních paliv. Společnost je vlastníkem výroby alternativního paliva, které se vyrábí z recyklovaného odpadu, který by za běžné situace skončil na skládce. Další variantou je dekarbonizace vstupních surovin. Na rozdíl od energetického průmyslu, který využívá fosilního paliva, ale další CO<sub>2</sub> se negeneruje, CEMEX ho generuje a to tak, že při výrobě vzniká chemická reakce, při které se CO<sub>2</sub> uvolňuje. Momentálně dekarbonizují vápenec, který je pro tuto výrobu potřebný. Dalším krokem firmy je proces, u kterého je společnost zatím na začátku. Cílem toho procesu je, že to, co firma není schopná eliminovat, zachytí, zkapalní a uloží do úložiště, kde se naváže na další prvky a využije se v chemickém průmyslu na výrobu dalších materiálů. Zatím to vypadá, že CEMEX bude prvním, kdo tento proces zavede do své výroby. Již od roku 2023 je společnost zapojena do projektu „Carbon upcycling“. Principem tohoto projektu je, že upcycling vstříkuje CO<sub>2</sub> do vedlejších průmyslových produktů a přírodních minerálů a vytváří z nich náhražky slínku, čímž se snižuje uhlíková stopa. Při výrobě betonu je potřeba písek, cement a voda. Společnost se snaží při tomto procesu šetřit pitnou vodu, proto využívají odpadní či takzvanou „šedou vodu“. Voda je dvacetipětí procentní složkou betonu a je také společností využívána na chlazení a přípravu cementové kaše, praní kameniva, úklid závodů a mytí strojů tzv. autodomíchávačů včetně jejich bubnů, ve kterých se beton převáží a je nezbytné, aby po vyložení nezatvrdl. V Berlíně se nyní tyto stroje testují elektrické. Testují se v reálném provozu pro snížení emisí v rámci dopravy RoadMap, v překladu cestovní mapy. V rámci kancelářských oddělení je samozřejmostí, že zaměstnanci třídí odpad. Společnost také zavádí nové výrobky značky Vertoa, což jsou produkty, které jsou

vyrobeny zatím se stejnou uhlíkovou stopou, ale poté jejich proces je udržitelnější, ale za to náročnější. Přesto se společnost v rámci stakeholders snaží tyto materiály nabídnout svým odběratelům a tím podporují, že i externí zainteresované strany jsou šetrnější k přírodě. O bližších údajích těchto pilířů, primárně u lidského kapitálu, se čtenář této práci jistě dočte v další části v dotazníkovém šetření.

### **3. Jakými certifikacemi či mezinárodními normami (ISO) je společnost CEMEX oceněna?**

Tato otázka navazuje na teoretickou část řízení CSR v podniku, kde jsou všechny tyto normy pro čtenáře vysvětleny. Respondent na tuto otázku konstatuje, že normy či certifikace, kterými je společnost oceněna jsou: Směrnice pro společenskou odpovědnost firem (ISO 26000), ISO 9001:2009, ISO 14001, Norma environmentálního managementu (EMS) a získala certifikát „*Zelená firma pro CEMEX Czech republic*“.

V rámci této otázky respondent zmiňuje velké množství zvířat, které společnost ochraňuje. Zvířata osidlují především kamenolomy, které společnost vlastní, protože je tam malá návštěvnost lidí. Žije tam velké množství netopýrů, které zaměstnanci kamenolomu pravidelně každý rok počítají, aby nedocházelo k jejich úbytku. Žijí zde bobři, pro které byly přestavěny dráty vysokého napětí, aby nedocházelo k jejich překousání a následnému usmrcení bobra. V pískovnách, ve kterých se již netěží písek a jsou zatopené, mají možnost místní rybáři výkrmu a výlovu ryb. Mimo jiné v areálech CEMEXU je nyní přes 50 budek pro ptáky. Vlastní přes 50 včelích úlů, kde je velmi dobrý med, vzhledem k tomu, že součástí areálů jsou louky, na kterých je také zakázaný vstup pro lidi a včely tam mají nepoškozené květy plné pylu.

### **4. Jakými cíly udržitelnosti dle OSN se společnost CEMEX zabývá?**

Tato otázka se týká primárně udržitelnosti podniku. Respondent na tuto otázku odpovídá tak, že cíle se řeší regionálně a příkládají větší důležitost cíli v souvislosti s danou problematikou země či státu. Největším cílem, na který se momentálně společnost CEMEX zaměřuje je již zmíněné snížení uhlíkové stopy. Hlavní cíle jsou vydány matčinou společností, která se nachází v Mexiku a ostatní dceřiné společnosti je potom přejímají. Tyto cíle jsou součástí strategie společnosti a zaměřují se dokonce na 11 ze 17 cílů (SDGs). Tyto cíle byly ve společnosti schváleny v roce 2015. V souvislosti s těmito cíly byla společností vytvořena dokument směřující na studenty a děti, aby se zvýšila informovanost v tomto odvětví. Je využíván především při akcích pořádaných společností a je velmi srozumitelně sestaven formou hry.

### **5. Věnuje se společnost CEMEX nefinančním reportingům?**

Tato otázka má za úkol zjistit, jestli a jak rozšířeně se společnost věnuje finančním i nefinančním reportingům. Respondent se k této otázce vyjádřil ve zkratce, že ano. Finanční i nefinanční reporting vydává již zmíněná matka v Mexiku. Tento reporting je veden v anglickém jazyce. Postup je takový, že zhruba osm zaměstnanců v každé dceřiné společnosti provádí analýzu a sběr dat, které potom zanáší do systému společnosti. Z těchto dat potom určení zaměstnanci čerpají informace provádí

výpočty, například kolik je ve společnosti zaměstnáno mužů a kolik žen. Jedná se ale i o informace týkající se kolik bylo využito vody za daný rok a všechny tyto data poté procházejí auditem, kde se zkoumá zlepšení případně zhoršení těchto faktorů. V rámci cílů a novinek se angažuje primárně matčiná společnost v Mexiku, která je navrhuje a následně zanáší do reportingu. Zajímavostí minulého reportingu, která autorku práce zaujala je ta, že v zemích, kde se společnost potýká s chudobou, vytvořil CEMEX projekt, který je jednoduše postaven na tom, že postaví malý betonový dům pro lidi v nižších příjmových kategoriích, kterého je součástí betonový sporák také ve tvaru kostky, ve kterém mohou lidé péct a na němž mohou vařit. Společnost také od roku 2016 vydává kratší aktuálnější zprávy takzvané „Integrated Reports“, ve kterých zveřejňuje informace o záměrech společnosti v oblasti společenské odpovědnosti. Konkrétně jsou tam zmíněny kroky, jakým způsobem společnost podniká, jak vytváří vztahy s partnery a pracovní podmínky na jednotlivých pracovištích. Součástí jsou také informace o minimalizaci dopadu na životní prostředí a jak se společnost angažuje v iniciativách důležitých pro komunitu v místech, kde společnost působí.

## **6. Přinesl některý z reportinguů jakýkoliv přínos společnosti?**

Tato otázka má za úkol zjistit přínosy, které společnosti přinesl nefinanční reporting. Respondent konstatuje, že nefinanční reporting přináší mnoho přínosů společnosti. Mezi ty nejdůležitější pro společnost jako takovou, jsou ty, že společnost se věnuje různým oblastem společenské odpovědnosti, etice, udržitelnosti. Zkoumá vybraná data, ze které vychází značně najevo, jak je firma udržitelná, jak je etická či odpovědná vůči svým zaměstnancům i svému okolí a životnímu prostředí. Další přínosy jsou ty, že data z nového reportingu se porovnávají s daty z minulých reportů a společnost může pro to posílit své slabé stránky, zkoumat problematiku jako je například využití vody, pokud tyto čísla vzrostla oproti minulému roku. Dalším přínosem je, že tímto budují vztahy s komunitou i stakeholdery a mohou zaujmout nové investory pro společnost. Zároveň je reporting nutností, protože CEMEX je akciovou společností, která je zkoumána burzou a pokud firma neplní konkrétní pravidla, investoři se k dané firmě otáčejí zády. Banka AMG, se kterou společnost spolupracuje má také svůj program na podporu ESG a bere v potaz i data z nefinančních reportinguů společnosti. Pokud je banka s konáním společnosti spokojena, dává společnosti výhodné půjčky bez úvěrů a je doporučena na akciových trzích.

## **7. Zaměřuje se společnost i na to, aby byly zainteresované strany, se kterými společnost spolupracuje odpovědné?**

Tato otázka má za úkol zjistit vztah mezi všemi stakeholdery. Odpověď respondenta poukazuje na to, že se společnost zabývá tím, zda jsou strany, se kterými spolupracuje odpovědné. Společnost CEMEX vytváří dotazníky, díky kterým zjišťuje, jak jsou stakeholdeři odpovědní, nevybírají si ovšem dodavatele pouze podle těchto kritérií. Spíše se zaměřují na to, jak se odpovědnosti věnují a nadále se snaží pomoci k tomu, aby byly odpovědnější v rámci spolupráce se společností. Společnost se snaží dbát na velmi kvalitní komunikaci mezi oběma stranami a cílem těchto dialogů je uvědomění, že společnost sice chce žít v zelené přírodě, ale zároveň vyžaduje obchodní centra, nové domy či nemocnice. Společnost v souvislosti s tímto tématem organizuje

otevřené dny, na které zve všechny stakeholdery, a probírají se novinky či poukazují, jak se společnost s výrobou posunula například v rámci hluku a prachu na pracovištích. Společnost spolupracuje i s konkurenty, se kterými má společné oblasti standartizace a dekarbonizace v rámci celého odvětví, ve kterém podnikají společné akce vedoucí k lepšímu životnímu prostředí. Vláda a organizace určují směry komunikace o tom, co je možné. Problém, se kterým se nyní společnost potýká je ten, že na výrobu je potřeba písek, který se musí těžit a v rámci povolení, nebylo vydáno za posledních 30 let jediné další ložisko a ty co jsou stávající, končí. Recyklace zatím není stoprocentní, sice se ze starého rozdrčeného betonu může vytvořit nový, ale ten zatím nesplňuje České standardy, které určují kvůli bezpečnosti i životnosti, že do nového betonu lze přidat pouze 50% recyklovatelného betoniva.

## **8. Zabývá se společnost výzkumy či zamyšlením nad udržitelnějšími materiály?**

Tato otázka má za úkol zjistit, jak společnost řeší či pohlíží výzkumy nových udržitelnějších materiálů. Respondent na tuto otázku odpověděl, že společnost se těmito výzkumy zabývá. Své hlavní laboratoře a střediska se nacházejí ve Švýcarsku, kde jsou odborníci na cement i beton. Provádějí se zde experimenty, vznikají nové složení materiálů na bázi cementu. Pracuje se na tom, aby byly udržitelnější a zároveň měli i delší životnost. Vytváří se nové materiály s lepší vodopropustností. Největším problémem s novým betonem z recyklovatelného materiálu je momentálně jeho další zpracování, které laboratoře momentálně řeší. V České republice jsou dvě laboratoře, jedna je zaměřená na cement a druhá na beton. Tyto laboratoře jsou ovšem primárně stavěny na auditorech, kteří hlídají všechny kritéria a kontrolují kvalitu materiálu.

## **9. Vzdělává nebo pořádá společnost školení na téma odpovědnosti pro své zaměstnance nebo veřejnost?**

Tento dotaz je mířený na vzdělávání či rozšiřování povědomí o odpovědnosti a udržitelnosti. Respondent konstatoval, že probíhají školení, a to pro obě zmíněné strany. V rámci zaměstnaneckého školení, které probíhá pravidelně a on-line. Společnost má koncept zvaný „*Cemex univerzita*“ a v rámci toho probíhají moduly školení nejen na téma odpovědnosti, ale i všechna ostatní řešená společností, například školení ochrany a bezpečnosti zdraví při práci. V nedávném čase probíhal i průzkum mezi zaměstnanci, který byl zaměřený na odpovědnost i udržitelnost. Byly tam otázky typu: „*jaké znají zaměstnanci cíle Organizace spojených národů či cíle společnosti například ohledně dekarbonizace*“. Bylo tam i jednoduché vysvětlení těchto pojmů. Cílem bylo primárně zjistit úroveň znalostí zaměstnanců na daná témata. Výsledky z dotazníkového řešení bohužel respondent nemá, budou ovšem zaznamenány do dalšího nefinančního reportingu. Další školení ze strany CEMEXU probíhá například na den Země, kdy pořádá akce a zvou studenty středních škol, u kterých také probíhá školení formou hry například na třídění odpadu, jak se s ním nakládá. Ukazují studentům veškerý cyklus společnosti od těžení písku po konečnou výrobu a použití betonu. Zmiňují také cíle či kroky, které zavedli, aby snížili množství prachu v ovzduší či hluku. Společnost CEMEX také spolupracuje s Mendelovou univerzitou v Brně, se kterou realizují biodiverzitní akční plán.

Na základě rozhovoru s respondentem se autorka práce mimo jiné dozvěděla mnoho dalších zajímavých informací o společnosti. Poznatky jsou uvedeny v následujících odrážkách.

- Při otázce 3 respondent zmínil, že na základě všech možných opatření s ohledem na ochranu zvířat žijících na území vlastnicích společností CEMEX, vzniká každým rokem kniha s názvem: „*Fantastická příroda: Fotografie, které inspirují*“. Tato kniha mimo fotografií obsahuje také citáty a její podstatou je čtenáři ukázat, krásu a hloubku přírody a všech zvířat, které jsou její součástí. Tato kniha je editována Cristinou Mittermeier, která je fotografkou a ochránkyní přírody a je součástí Natute series, tedy konceptu společnosti CEMEX, která má za cíl propojení člověka a přírody.;
- Další zajímavostí, která vyplynula z rozhovoru z otázky 3, je ta, že společnost se nyní v České republice začala angažovat v projektu „*Zelená firma*“, při kterém je efektivně prováděn sběr baterií a drobného elektroodpadu. Tento odpad je poté ekologicky zlikvidován. Společnost začala tento koncept také využívat na likvidaci svého firemního elektroodpadu.;
- Společnost také v rámci celé společnosti v České republice zavedla tisk veškerých dokumentů pouze na recyklované papíry, za účelem šetření a ochrany životního prostředí.;
- Při otázce 2 jsme s respondentem rozebírali pilíř Planet a vodu, zmínil zajímavý fakt, že společnost již v roce 2013 zavedla takzvanou Politiku vodního hospodářství, která má za cíl tři zásadní aspekty, kterými jsou: „*dostupnost zdrojů, kvalita zdrojů a integrita ekosystémů*“. Tehdejší předseda představenstva a generální ředitel společnosti Lorenzo Zambrano vydal 8 základních kroků, díky kterým se k vodním zdrojům společnost a všichni ti, kdo jsou její součástí chovají zodpovědným způsobem.;
- Společnost také zavedla koncept: Politiky podpory biodiverzity, která je vedle základní ochrany životního prostředí dalším nástrojem. Tento nástroj vedl společnost k různým spolupracím s neziskovými organizacemi a akademickou obcí. Hlavním cílem je uvědomění si významu hodnoty přírody a zachování biologické rozmanitosti, ekosystémů a služeb pro udržitelný rozvoj. Tato politika byla zavedena již v roce 2012 a stejně jako u vodního hospodářství zahrnuje 9 kroků, jak řídit hodnoty biologické rozmanitosti odpovědným způsobem.

## 2.8 Výzkumná část-dotazník

Cílem dotazníku je zjistit co nejvíce dat a informací o přístupech a celkově společnosti, poté nalézt nedostatky ve společnosti a podat tak návrhy k jejich zlepšení. Konečným cílem je podat návrh ke zlepšení společenské odpovědnosti firem. Dotazník byl zpracován s respondentem, který měl ve společnosti autorku práce na starosti, protože CEMEXU velmi záleží na jejich firemní image. Po schválení byl dotazník rozeslán mezi zaměstnance veškerých pracovišť společnosti. Celkový počet respondentů, kterým byl dotazník rozeslán bylo schválených 53. Autorce práce se navrátilo 41 dotazníků s odpověďmi na všechny otázky. Což je úspěšnost 77,4% návratnosti dotazníků a 100% úspěšnosti vyplnění všech z autorčiných otázek z 41 navracených dotazníků. Výsledky dotazníku jsou v následující části zaznamenány do tabulek či grafů, kde je jejich vyhodnocení značeno součty výsledků a procenty. Odpovědi všech daných respondentů jsou anonymní a výsledky budou proto zaslány vedení společnosti i danými návrhy této práce

**OTÁZKA ČÍSLO 1** – je zaměřena na pohlaví respondenta

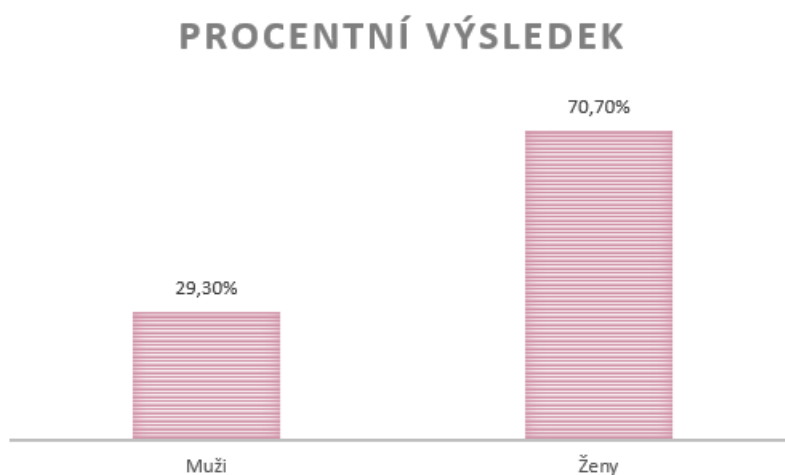
Tabulka 1 Kontingenční tabulka vyhodnocení odpovědí z dotazníku otázky číslo 1

Pohlaví	Součet z očekávaného výsledku	Součet z pozorovaného výsledku z dotazníku
muži	35	12
ženy	6	29
<b>Celkový součet</b>	<b>41</b>	<b>41</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V předchozí části praktické práce je zanalyzováno pohlaví zaměstnanců z nefinančního reportingu minulého roku. Proto dle autorky a výsledku z reportingu byly dle procentuálního výpočtu převedeného na reálný počet respondentů očekávány data ze sloupce očekávaného výsledku. Výsledek, který vyšel najevo vychází z dotazníkového šetření, kde je jasné, že na autorčin dotazník odpověděly převážně ženy, nikoliv že společnost zastupuje převážně ženské pohlaví.

Graf 2 Procentní uvedení pohlaví zaměstnanců společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Z otázky číslo jedna vyplývají výsledky 29 žen, což je 70,7% a 12 mužů, což je 29,3%. Tyto výsledky ovšem nejsou optimální, protože ve společnosti je mnoho manuálních pozic, na kterých jsou zaměstnání zejména muži. Aby byl výsledek optimální, bylo by potřeba, aby dotazník vyplnili všichni zaměstnanci dané společnosti.

## OTÁZKA ČÍSLO 2 – je zaměřena na to, jak dlouho daný respondent pro společnost pracuje

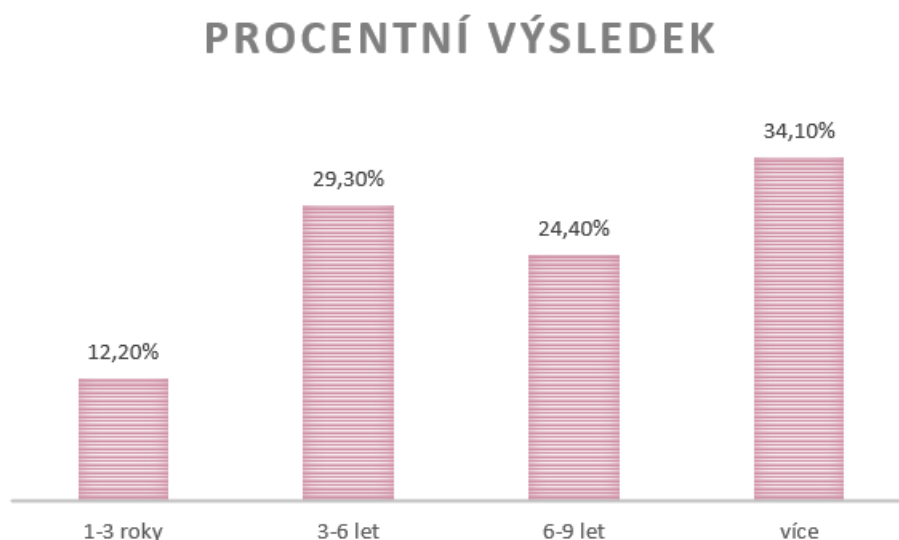
Tabulka 2 Kontingenční tabulka vyhodnocení odpovědí z dotazníku otázky číslo 2

Roky	Součet z bílých límečků	Součet z modrých límečků	Součet celkem
1-3 roky	2	3	5
3-6 let	10	2	12
6-9 let	2	8	10
více	4	10	14
<b>Celkový součet</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>41</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo v rozhovoru s respondentem zmíněno, společnost interně řadí své zaměstnance na bílé a modré límečky. Ti s bílými jsou řadoví zaměstnanci, kteří vykonávají převážně manuální pozice. Ti s modrými límečky jsou zaměstnanci vyšších kancelářských pozic jako například manažeři, specialisté a auditori. Autorka práce chtěla porovnat, zda mají všichni zaměstnanci dobré benefity, ohodnocení a jsou spokojeni na svých pozicích ve srovnatelnosti manuální pozice a kancelářské pozice. Dlouhodobost zaměstnanců tyto podmínky jejich spokojenost vyjadřuje. Tyto výsledky jsou velmi pozitivní, poukazují na to, že jsou zaměstnanci společnosti dlouhodobě spokojeni a jejich pracovní poměr trvá převážně déle než 9 let. Z teoretické části vyplývá, že tyto výsledky ovlivňují filantropické a etické smýšlení společnosti. Zaměstnanci nejsou vyčerpaní, mají vhodné a bezpečné pracovní podmínky, uspokojivé mzdy, školení a dovolené (Kenton, 2020). Zároveň z odpovědí vyplynulo, že i přesto společnost nabírá nové kreativní zaměstnance, kteří mohou do společnosti vnést nové myšlenky, nápady a směry.

Graf 3 Procentní uvedení délky zaměstnanosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Z otázky číslo 2 vyplynuly následující výsledky: respondentů, kteří jsou ve společnosti zaměstnání mezi 1-3 lety odpovědělo 5, tedy 12,2%. Respondentů, kteří odpověděli 3-6 let odpovědělo 12, tedy 29,3%. Respondentů, kteří odpověděli 6-9 let bylo 10, což je 24,4% a respondentů kteří pro společnost pracují více než 9 let bylo nejvíce, 14 respondentů, tedy 34,1%. Pro porovnání optimalizace informací z dotazníkového šetření autorka práce udělala analýzu nefinančního reportingu společnosti CEMEX s názvem „*Integrated report*“ z roku 2023. Tyto údaje jsou zaznamenány v grafovém zobrazení v příloze číslo 3 této práce.

### OTÁZKA ČÍSLO 3 – má za úkol zjistit, zda je respondent ve společnosti spokojený

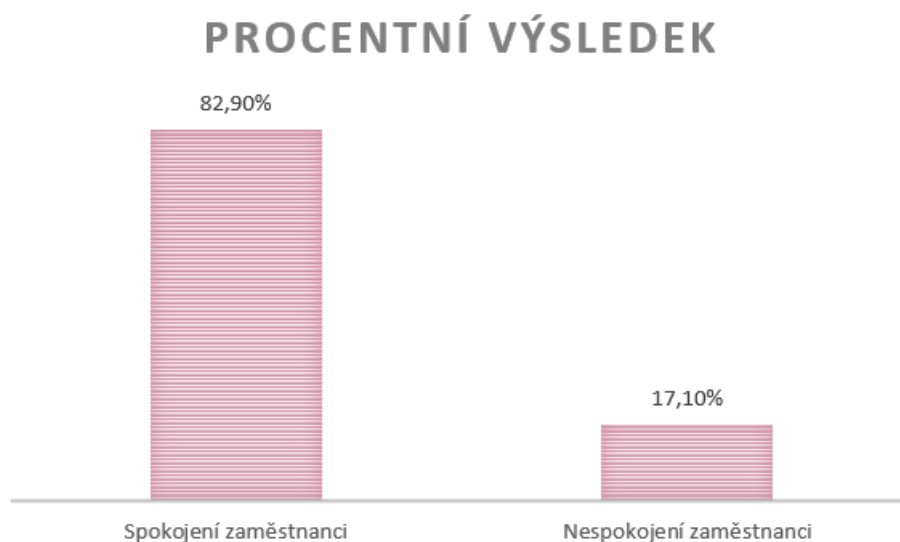
Tabulka 3 Vyhodnocení odpovědí z dotazníku otázky číslo 3

Spokojenost zaměstnanců	Součet z výsledků
Nespokojení zaměstnanci	7
Spokojení zaměstnanci	34
<b>Celkový součet</b>	<b>41</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z této otázky vyplývá jasně najevo, že drtivá většina respondentů tedy zaměstnanců společnosti jsou ve firmě spokojeni, až na malé výjimky, ale to se dá očekávat relativně v každém podniku

Graf 4 Procentní uvedení spokojenosti zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

34 repondentů, což je 82,9% odpověděli ano a 7 respondentů tedy 17,1% odpověděli ne. Na tuto otázku dotaníku navazovala následující otázka, která měla otevřenou odpověď a vyzvala tak respondenta, odpovídajícího ne v otázce číslo 3, aby se vyjádřil ke své odpovědi a případně uvedl, s čím není ve společnosti spokojený, nebo co by zavedl jinak. Všichni z těchto zaměstnanců odpověděli, že nespokojenost není celková, ale jedná se pouze o individuální záležitosti. V následující otevřené otázce 6 ze 7 respondentů, tedy 85,7% odpověděli, že jsou situace, při kterých nejsou spokojeni s komunikací společnosti, ať už napříč jednotlivými divizemi a odděleními, tak s nadřízenými. Jeden z respondentů odpověděl zlepšení pracovního prostředí. Jedná se o umístění pracovního stolu s počítačem, kde daný zaměstnanec nemá vzhledem k hluku klid na svoji práci. Vzhledem k tomu, že odpovědi z autorčina dotazníku jsou anonymní, není možné sdělit bližší informace. 5 ze 7 respondentů také zmínili nespokojenost s inovacemi. Ve společnosti se neustále zavádějí nové inovace, ale mnohé z nich jsou spíše na efekt, než ke skutečnému užítku. Konkrétní případy byly uvedeny IT technologie, kdy se staré fungující, se kterými umí všichni zaměstnanci, mění na nové globální, které kolikrát nesedí do zaměstnaneckých podmínek a navíc nefungují na 100%. Některé z těchto důvodů vedoucích k nespokojenosti zaměstnanců budou zmíněny v doporučení zlepšení této práce.



**OTÁZKA ČÍSLO 4** – má za úkol zjistit, zda je respondent spokojený s vedením svého nadřízeného

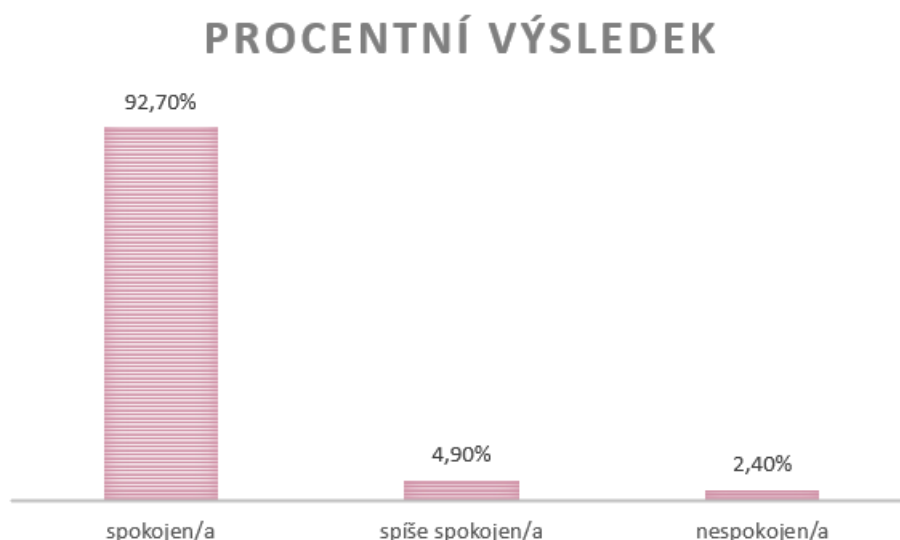
Tabulka 4 Vyhodnocení odpovědí z dotazníku otázky číslo 4

Spokojenost s vedením	Součet z výsledků
ne	7
ano	34
<b>Celkový součet</b>	<b>41</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z této otázky vyplývá také najevo, že většina zaměstnanců společnosti jsou ve firmě spokojeni, a to i s vedením svých nadřízených nebo manažerů.

Graf 5 Procentní uvedení spokojenosti zaměstnanců s vedením nadřízeného



Zdroj: Vlastní zpracování

38 respondentů (92,7%) odpověděli, že jsou se svými nadřízenými bez váhání spokojeni. 2 z respondentů (4,9%) odpověděli spíše spokojen/a což až na pár nahodilých situací také značí spokojenost zaměstnance a 1 (2,4%) ze zaměstnanců odpověděl, že není s vedením svého nadřízeného spokojen. Na tuto otázku také navazuje následující otázka, která dává respondentovi otevřený a anonymní prostor k tomu, aby se vyjádřil ke své odpovědi. Zda je něco, co by vůči vedení svého nadřízeného změnil. Nespokojený respondent uvedl, že není spokojen s korporátním vedením, které nezná jeho práci. A není tím myšleno náplň práce, nýbrž určitý manuální výkon. Uvedl, že vedení řídí daný výkon přesto, že mu nerozumí a nedovede ji ani vyhodnotit ani ocenit. V minulosti byl řešen problém, přesto, že práce daného zaměstnance je vykonávána efektivně a bez chyb. V následující otevřené otázce rovněž vyplynulo, že většina vedoucích pracovníků či manažerů využívají demokratický styl vedení. Delegují činnosti i odpovědnosti, ptají se na názory svých zaměstnanců a tyto názory berou v potaz při jejich rozhodování.

## OTÁZKA ČÍSLO 5 – se ptá respondentů, zda mají zaměstnanecké benefity

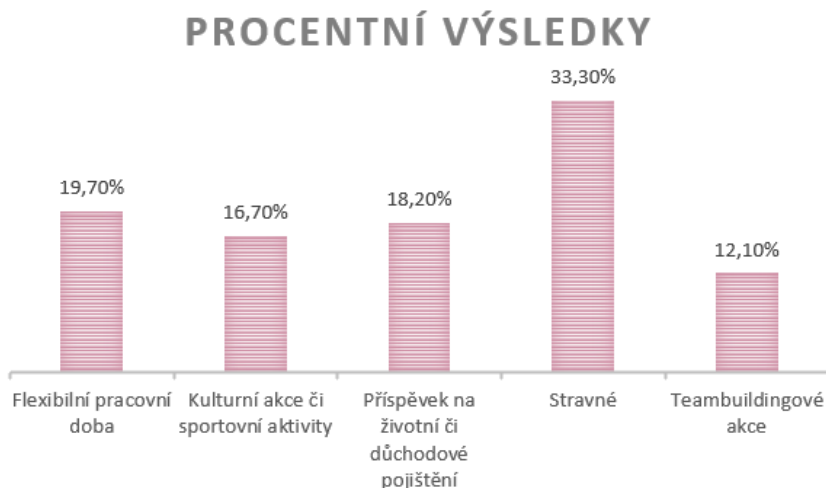
Tabulka 5 Vyhodnocení odpovědí z dotazníku otázky číslo 5

Benefity ve společnosti	Součet z výsledků
ne	0
ano	41
<b>Celkový součet</b>	<b>41</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka má v dotazníku také své pole na vyjádření respondenta, ptá se jaké benefity zaměstnanec má. Většina z nich souvisí z projektu Cafeterie, který už byl zmíněn v polokonstruovaném rozhovoru s respondentem. Mezi ostatní benefity respondenti zmiňují: benefiční body, pružnou pracovní dobu, lekce anglického jazyka v pracovní době, stravenky, penzijní připojištění, výhodný tarifový balíček pro celou rodinu, služební vozidlo, firemní výrobky se slevou, každý den ovoce či zelenina, bezúročná podniková půjčka, očkování, firemní rekreační objekty, týden dovolené navíc, tzv. „sick days“. Důležitou součástí této otázky je seřazení důležitosti zaměstnaneckých benefitů od nejdůležitějšího po nejméně důležitý.

Graf 6 Seřazení důležitosti benefitů



Zdroj: vlastní zpracování

V pořadí variant autorka práce zahrнула stravné, slevy na kulturní akce či sportovní aktivity, příspěvek na životní či důchodové pojištění a flexibilní pracovní dobu. Z výsledků vyplývá, že nejvyšší prioritu respondenti přikládají stravě, kterému 33,3% respondentů zvolilo první místo přiček důležitosti benefitů. Na druhém místě (19,7%) se poté nejčastěji objevovala flexibilní pracovní doba. Dále příspěvky na životní či důchodové pojištění, které v dotazníkovém šetření volilo 18,2% respondentů, slevy na kulturní akce či sportovní aktivity, u kterého vyšly výsledky 16,7% od respondentů a v neposlední řadě teambuildingové akce, které měly 12,1%. Vzhledem k množství benefitů, které společnost nabízí, není tento graf až tak rozhodující, nicméně dle autorky práce byly tyto benefity nejvíce důležité, a proto je vybrala k seřazení do dotazníkového šetření, aby porovnal jakou důležitost respondenti benefitům přikládají. Tyto benefity jsou jedněmi z nejčastějších, které společnosti svým zaměstnancům nabízejí. Z výsledků ovšem vyšlo najevo, že společnost CEMEX svými odměnami a benefity svým zaměstnancům exceluje.

## OTÁZKA ČÍSLO 6 – má za úkol zjistit, zda je respondent spokojen se svými kolegy a mají harmonické pracovní prostředí

Tabulka 6 Vyhodnocení odpovědí z dotazníku otázky číslo 6

Spokojenost v kolektivu	Součet z výsledků
Nespokojen	0
spíše nespokojen/a	1
spíše spokojen/a	10
spokojen/a	30
<b>Celkový součet</b>	<b>41</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky autorka práce uváděla konkrétní příklady pro lepší zpracování odpovědí respondentů a jejich výsledků. U odpovědi spokojen/a byl uveden příklad toho, že zaměstnanci mají mezi sebou velmi dobré vztahy a kolektiv, u odpovědi spíše spokojen/a a spíše nespokojen/a byl uveden příklad toho, že zaměstnanci spolu vycházejí v rámci možností, výběr, zda je spíše spokojen či spíše nespokojen byl ponechán na respondentovi, který se přiklonil jedné z odpovědí. U poslední odpovědi nespokojen byl uveden jeden z nejhorších příkladů, který zmínil respondent při polokonstruovaném dotazníku. Tento problém byl v minulosti na pracovišti řešen. Příkladem bylo uvedeno zastrašování či dokonce šikana na pracovišti. Vztahy na pracovišti jsou ve společnosti velmi důležité. Harmonické pracovní prostředí předchází efektivně odvedené práci.

Graf 7 Procentní uvedení spokojenosti v kolektivu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků vychází najevo, že spokojených je 30 respondentů (73,2%), spíše spokojených 10 respondentů (24,4%), 1 respondent je spíše nespokojen, ale případů kdy zaměstnanec společnosti zažil na pracovišti šikanu či zastrašování je 0. Tento výsledek svědčí o tom, že dříve řešený problém týkající se zastrašování či šikany na pracovišti byl efektivně eliminován a dále se již mezi zaměstnanci společnosti nevyskytuje. Což značí dle autorky této práce velmi dobré řešení konfliktu formou efektivního jednání mezi zaměstnanci.

**OTÁZKA ČÍSLO 7** – má za úkol zjistit, zda daný respondent rozumí významu společenské odpovědnosti firem a udržitelnosti

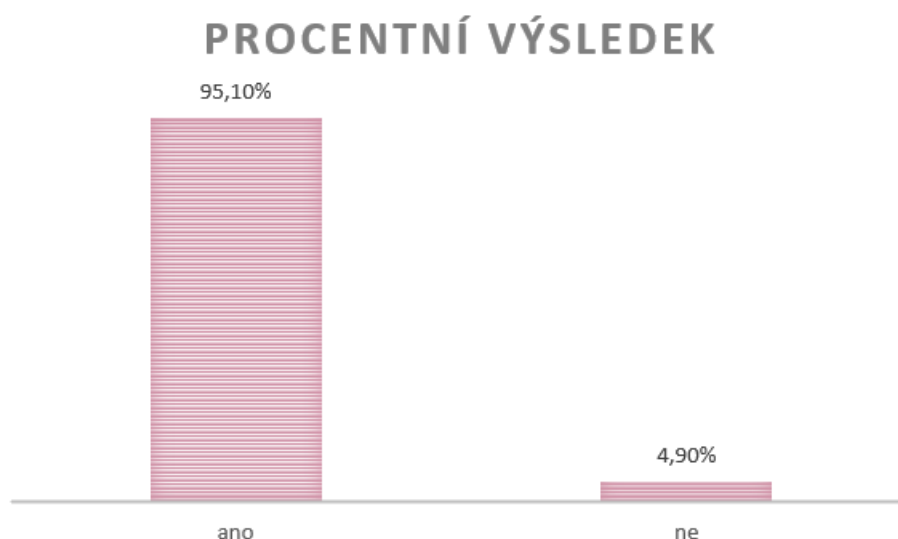
Tabulka 7 Vyhodnocení odpovědí z dotazníku otázky číslo 7

Porozumění významu	Součet z výsledků
ne	2
ano	39
<b>Celkový součet</b>	<b>41</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí respondentů vyplývá, že drtivá většina tomuto významu rozumí.

Graf 8 Procentní uvedení porozumění významu CSR a udržitelnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Z procentního uvedení v grafu je jasné, že 95,1% rozumí významu společenské odpovědnosti firem a udržitelnosti a pouze 4,9% tomuto významu nerozumí. Na tuto otázku navazuje další otázka číslo 8 z autorčina dotazníkového šetření.

**OTÁZKA ČÍSLO 8** – se respondentů dotazuje, zda má zájem o více školení na téma udržitelnosti a odpovědnosti

Tabulka 8 Vyhodnocení odpovědí z dotazníku otázky číslo 8

Zájem o školení	Součet z výsledků
ne	0
ano	32
nevím, je mi to jedno	9
<b>Celkový součet</b>	<b>41</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle autorčina názoru je dobré, že zaměstnanci mají zájem o školení na téma udržitelnosti a odpovědnosti, protože opakování je „matka moudrosti“ a čím více budou vědět o udržitelnosti a odpovědnosti, budou to zaměstnanci moci více implementovat do praxe.

Graf 9 Procentní uvedení zájmu o školení na daná témata

### PROCENTNÍ VÝSLEDEK



Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí vyplývá, že 78% zaměstnanců by ocenilo více školení na téma společenské odpovědnosti firem a udržitelnosti, 22% procentům zaměstnanců je to lhostejné. Otázkou zůstává, zda pořádaná školení jsou dostatečně efektivně připravována a prezentována a nebo jsou nezajímavá a proto je zaměstnanci berou na vědomí jen v tom případě, že o nich vědí, ale nic nechtějí řešit.

**OTÁZKA ČÍSLO 9** – má za úkol zjistit, zda má daný respondent v plánu do budoucna o změnu pozice ve společnosti či kariérní růst

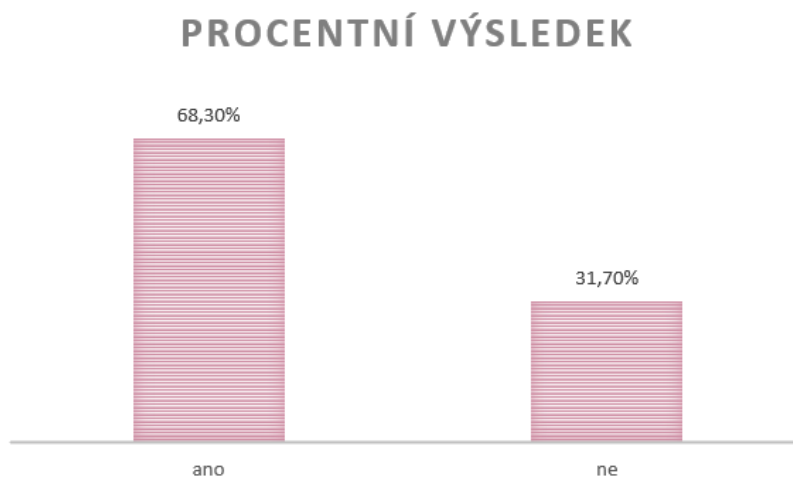
Tabulka 9 Kontingenční tabulka vyhodnocení odpovědí z dotazníku otázky číslo 9

Zaměstnanec chce změnit pozici či kariérně růst	Součet z kariérního růstu	Součet ze změny pozice	Součet celkem
ne		6	7
ano		24	4
<b>Celkový součet</b>		<b>30</b>	<b>11</b>
			<b>41</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků vyplynulo následující: 24 z 28 (85,7%) respondentů mají zájem do budoucna o kariérní růst ve společnosti, zbylí 4 respondenti z 28 (14,3%) mají zájem o změnu pracovní pozice ve společnosti. I když výsledek průzkumu je malý, otázkou je, co může být příčinou změny pracovní pozice. Těchto příčin může být více, například nenaplňování hodnot zaměstnance na stávající pozici, stereotyp při vykonávané práci, zastupitelnost s kolegy a tak dále. Grafické zhodnocení těchto výsledných hodnot čtenář práce nalezne v příloze číslo 4 této práce.

Graf 10 Procentní uvedení zamýšlení zaměstnanců nad změnou pozice či růstu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že 13 (31,7%) ze 41 respondentů je se svojí pracovní pozicí natolik spokojeno, že ji nechtějí měnit a zároveň nemají ani zájem o kariérní růst. 28 (68,3%) respondentů odpověděli ano. Pro tyto respondenty navazovala otázka právě na to, zda chtějí změnit svou pracovní pozici nebo chtějí kariérně růst.

## OTÁZKA ČÍSLO 10 – zjišťuje záměr zaměstnance, zda má v plánu v budoucnu ze společnosti odejít

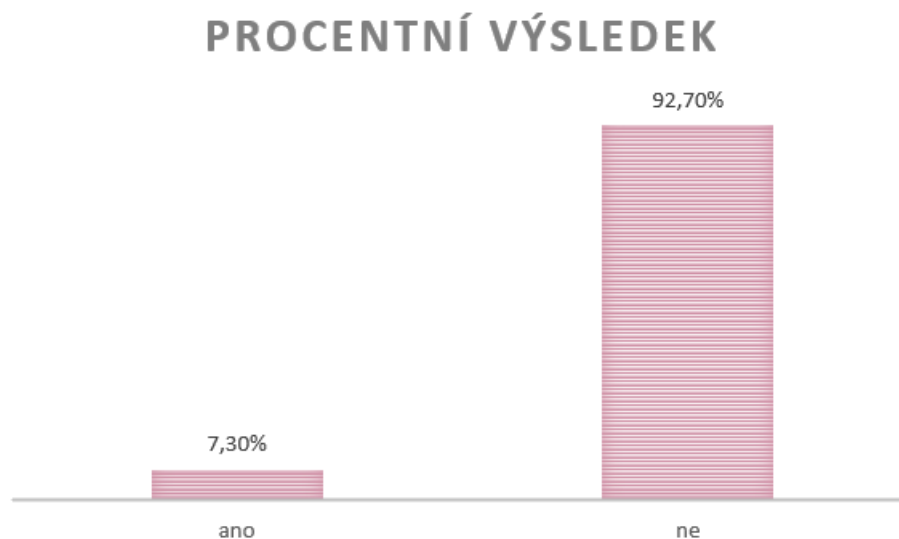
Tabulka 10 Vyhodnocení odpovědí z dotazníku otázky číslo 10

Odchod ze společnosti	Součet z výsledků
ne	38
ano	3
<b>Celkový součet</b>	<b>41</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti, kteří uvedli v této otázce, že mají v budoucnu zájem opustit společnost odpověděli v následující navazující otázce, kde se autorka práce ptala na důvody odchodu ze společnosti, že odchod momentálně také první z respondentů nezvažuje, ale přemýšlel by nad ním v případě zajímavé kariéerní nabídky či kariéerního růstu, která již jednou byla nabídnuta. Druhý respondent odpověděl, že není spokojený ani s přístupem ani s komunikací s ředitelkou personálního oddělení. A třetí z respondentů odpověděl, že není spokojený s fungováním ve společnosti, jako příklady uvedl, že každá drobnost vyžaduje schvalování na mnoha odděleních a mnohdy schvalovací proces postupuje až k matčiné společnosti do Mexika. Každá změna tedy trvá zbytečně dlouho a než je schválená zavádějí se nové inovace, které nejsou v souladu s předcházející záležitostí ve schvalování. Tyto situace, které vyžadují změnu ve společnosti autorka této práce zmíní v navrhované části.

Graf 11 Procentní vyhodnocení zaměstnanců, kteří zamýšlejí nad odchodem ze společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že 92,7% respondentů nemají v budoucnu záměr ze společnosti odejít. Zbýlých 7,3% respondentů se ke své volbě vyjadřují v předchozí části této otázky.

**OTÁZKA ČÍSLO 11** – zjišťuje, jestli zaměstnanci společnosti vnímají, zda se CEMEX věnuje společenské odpovědnosti

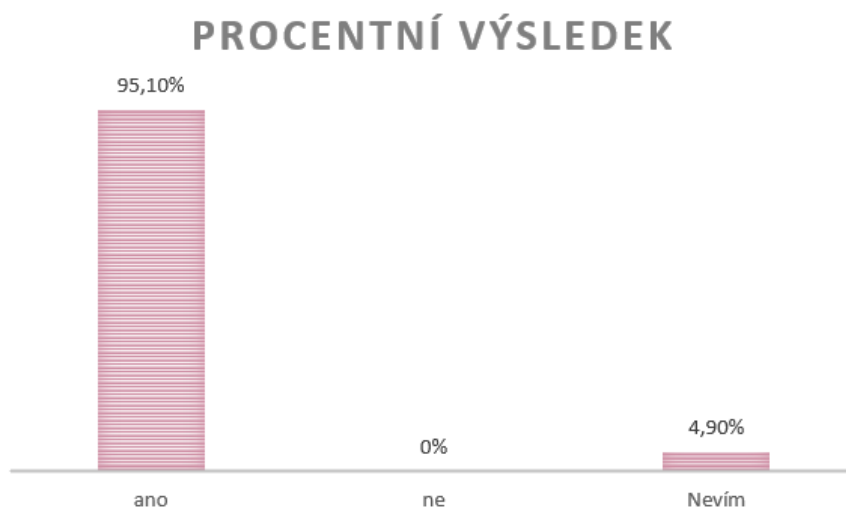
Tabulka 11 Vyhodnocení odpovědí z dotazníku otázky číslo 11

Věnuje se společnost CSR	Součet z výsledků
ne	0
ano	39
Nevím	2
<b>Celkový součet</b>	<b>41</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že se společnost věnuje CSR.

Graf 12 Procentní vyhodnocení zda se společnost věnuje CSR



Zdroj: Vlastní zpracování

39 (95,1%) respondentů mají pojem o aktivitách či krocích, které se týkají společenské odpovědnosti firem a tudíž mají přehled o to, jak se společnosti CSR věnuje. Zbylí 2 respondenti (4,9%) odpověděli nevím. Tyto výsledky značí velmi dobrou informovanost ve společnosti, týkající se strategie a kroků, díky kterým se společnost odpovědnosti a udržitelnosti věnuje. Dle autorky této práce tento fakt informovanosti vede k dobré firemní kultuře a zároveň vede své zaměstnance k motivaci být také odpovědnější a udržitelnější.



**OTÁZKA ČÍSLO 12** – se ptá respondentů, jaký pilíř společenské odpovědnosti firem dle Triple Bottom Line je nejdůležitější.

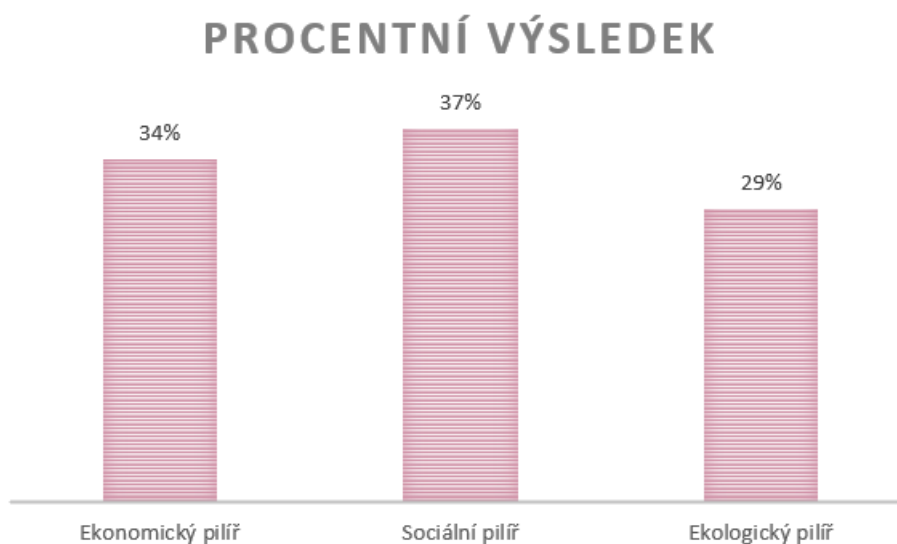
Tabulka 12 Vyhodnocení odpovědí z dotazníku číslo 12

Popisky řádků	Součet z důležitosti pilířů sociální odpovědnosti firem
Ekologický pilíř	12
Ekonomický pilíř	14
Sociální pilíř	15
<b>Celkový součet</b>	<b>41</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky pořadí důležitosti vyšly velmi těsně. Z výsledků vyplývá, že každý z respondentů přikládá důležitost pilířů trochu jinak, ale zároveň si uvědomuje důležitost každého z pilířů a rozumí tak významu společenské odpovědnosti firem. Na tuto otázku odpovědělo taktéž 100% respondentů, kterým byl dotazník rozdán. V této otázce vychází jasně najevo zmíněný fakt již v polokonstruovaném dotazníku, kde respondent konstatuje, že zaměstnanci mají pravidelné školení, a to nejen na tyto problematiky.

Graf 13 Procentní uvedení toho, jakou důležitost jakému pilíři zaměstnanci přikládají



Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky respondenti uvedli pořadí důležitosti pilířů Triple Bottom Line následovně:

- Sociální pilíř –37%;
- Ekologický pilíř –29%;
- Ekonomický pilíř –34%.

## OTÁZKA ČÍSLO 13 – je zaměřena na vzdělání zaměstnanců společnosti

Tabulka 13 Kontingenční tabulka vyhodnocení odpovědí z dotazníku otázky číslo 13

Dosažené vzdělání	Součet z bílých límečků	Součet z modrých límečků	Součet celkem	Součet zaměstnanců s hlavním pracovním poměrem
středoškolské bez maturity	2	0	2	2
středoškolské s maturitou	15	2	17	17
Vysokoškolské	1	21	22	22
Základní	0	0	0	0
<b>Celkový součet</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>41</b>	<b>41</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že středoškolské vzdělání bez maturity a s maturitou mají primárně interně nazývaní zaměstnanci s bílými límečky. Zaměstnanci s modrými límečky tedy manažeři, supervizoři a auditoři mají téměř všichni vysokoškolské vzdělání. V dotazníkovém šetření navazovala další otázka, zda jsou všichni z respondentů zaměstnání na hlavní pracovní poměr a z výsledků vyplynulo, že 100% respondentů je zaměstnáno na hlavní pracovní poměr, což je pro společnost vůči odvodům na sociální a zdravotní pojištění výhodnější. Pro porovnání autorka využila nefinanční reporting společnosti s názvem „*Integrated report*“ z roku 2023. Z tohoto reportu také vyplývá, že 98% zaměstnanců jsou ve společnosti zaměstnání na plný hlavní pracovní poměr a zbylé 2% zaměstnanců zde pracují na poloviční úvazek (CEMEX, 2023). Tyto výsledky vedou autorku této práce k podání návrhu na motivaci svých zaměstnanců k vyšší kvalifikaci, tedy dalšímu studiu. Více o tomto návrhu se čtenář této práce dočte v navrhované práci.

Graf 14 Procentní vyhodnocení dosaženého vzdělání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že ve společnosti jsou zaměstnání dva respondenti (4,8%) se středoškolským vzděláním bez maturity. 17 zaměstnaných respondentů (41,5%) se středoškolským vzděláním a 22 zaměstnaných respondentů (53,7%) s vysokoškolským vzděláním.

**OTÁZKA ČÍSLO 14** – respondenti dávají prostor k tomu, aby se vyjádřili k tomu, zda by ve společnosti něco pozměnili nebo podali nějaký návrh na zlepšení.

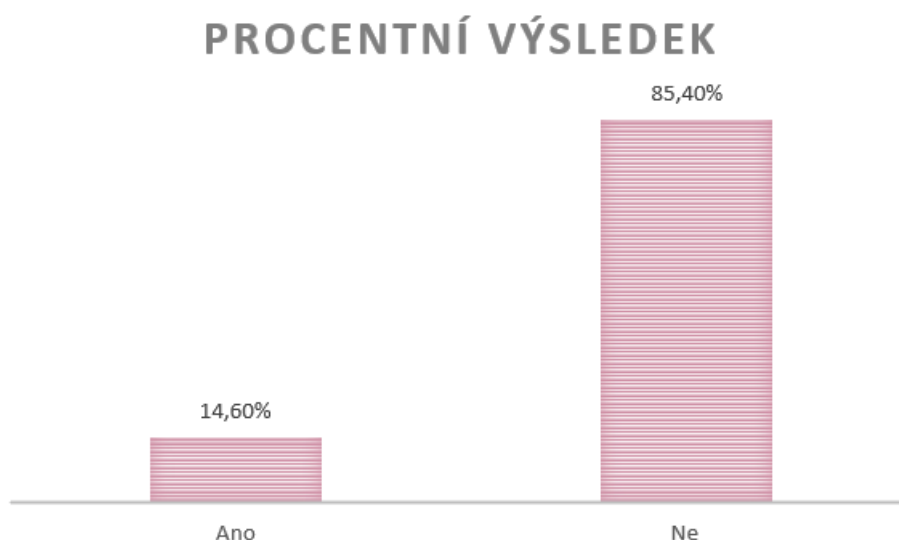
Tabulka 14 Vyhodnocení odpovědí z dotazníku otázky číslo 14

Podání návrhu ze strany zaměstnance	Součet z výsledků
Ano	6
Ne	35
<b>Celkový součet</b>	<b>41</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků lze usoudit, že malá většina zaměstnanců má snahu se angažovat v zavedení nových návrhů či opatření, aby společnost byla efektivnější.

Graf 15 Procentní ukazatel zaměstnanců, kteří by ve společnosti podali nějaký návrh



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků odpovědí vyplynulo, že 35 respondentů, tedy 85,4% zvolilo, že by ve společnosti nic neměnili. Zbylých 6 respondentů, tedy 14,6% měli navazující otevřený prostor k tomu, aby svůj návrh či změnu konkretizovali. Jeden z respondentů uvedl, že by ocenil více dnů pro flexibilní práci z domova, která je k jeho pozici možná. Druhý respondent uvedl, že by podal návrh na větší podporu sportovních aktivit. Třetí respondent konstatoval, že by bylo pro společnost prospěšné jít cestou větší digitalizace a elektronizace řešení jednotlivých procesů ve společnosti. Čtvrtý respondent uvedl, jak již bylo v dotazníkovém šetření uvedeno, zavedení lepší komunikace ve společnosti. Pátá respondentka uvedla, že by ocenila zavedení firemní školky z důvodu dlouhé pracovní doby, nebo jinou pomoc matkám po rodičovské dovolené namísto odstupného v rámci výpovědi při restrukturalizaci. Šestý respondent by ocenil více tzv. „sick days“, pro využití v případě, že si zaměstnanec nechce brát neschopenku. V rámci benefitů je dle autorky práce společnost až nadmíru excelující. Součástí této otázky vyplynulo, že všichni ze zaměstnanců by podali návrh na zlepšení interní i externí komunikace společnosti. Tuto odpověď značilo 100% respondentů z autorčina dotazníku.

### 2.8.1 Shrnutí dotazníkového šetření

Z navracených 77,4% dotazníků odpovídající respondenti odpověděli na všechny autorčiny otázky. Z výsledků dotazníkového šetření ve společnosti CEMEX vyplynulo, že zaměstnanci společnosti rozumí významu společenské odpovědnosti firem. Uvědomují si s tím spojené problematiky i kroky, díky kterým se společnost odpovědnosti a udržitelnosti věnuje. Zaměstnanci si také uvědomují důležitost všech pilířů Triple Bottom Line, protože výsledky byly velmi těsné. Z výsledku dotazníkového šetření také vyplynulo, že společnost exceluje v benefitech pro zaměstnance. Z těch se odvíjí spokojenost zaměstnanců společnosti, u které výsledky také vyšly velmi dobře. Spokojenost zaměstnanců se také dá posoudit dle délky zaměstnanosti u společnosti. Z odpovědí na dotazník i analýzy nefinančního reportingu je zřejmé, že i v tomto odvětví si společnost CEMEX vede velmi dobře. Většina ze zaměstnanců ve společnosti pracují déle než 5, někteří i delší než 10 let. Zaměstnanci společnosti jsou taktéž převážně spokojeni s vedením svých nadřízených a s pracovními kolegy. Tedy mají dobrý pracovní kolektiv. Z výsledků autorčina dotazníku také vyšlo najevo, že většina zaměstnanců má zájem o kariérní růst. Ten ovlivňuje motivace zaměstnance a je značné, že zaměstnanci jsou dostatečně motivováni, aby o povýšení měli zájem. Z dotazníkového šetření či nefinančního reportingu vyšlo rovněž najevo pár nedostatků ve společnosti. Například výsledky o tom, že společnost z etického hlediska, které není úplně ideální, zaměstnává převážně muže. Komunikace ve společnosti rovněž není dostatečná. Zaměstnanci si také stěžují na neověřené inovace, které nejsou pro společnost funkční a co se týká vzdělání svých zaměstnanců či školení, také je pár kroků, jak tyto parametry vylepšit. Tyto i ostatní kroky, které vyplynuly z celého dotazníkového šetření budou zmíněny v navrhované části této práce.

## 2.9 Navrhovaná část

V této části práce jsou shrnuty návrhy ze strany autorky práce, které se následně předloží vedení společnosti, která vezme v potaz jejich zavedení. Z dotazníkového šetření vyšlo najevo pár nedostatků ve společnosti. Některé z výsledků dotazníku byly porovnány s nefinančním reportingem společnosti z minulého roku 2023 pro optimální posouzení. Z hlediska pohlaví vyšlo najevo, že společnost zaměstnává primárně muže. Tento důvod je ovlivněn převážně tím, že společnost se zabývá výrobou betonu a manuálními službami, které se pojí s manuálními pozicemi, na kterých jsou zaměstnání převážně muži. Ovšem z pohledu právní a etické odpovědnosti, což jsou Carrollovy pilíře, nebo z pohledu etiky u pilíře „People“, zmíněné v teoretické části této práce, by bylo eticky vhodné pohlížet na ženy v souvislosti s přijímáním nových zaměstnanců, aby se tyto procentní hodnoty, které vyšly najevo, alespoň trochu vyrovnaly. Tento fakt by nemusel mít kladný dopad jak na zákazníky, kteří se rozhodují eticky, tak na budoucí nové zaměstnankyně společnosti. Na otázku odchodu ze společnosti v dotazníku bylo pár jedinců, kteří nad touto variantou přemýšleli. Dle konkrétních důvodů autorka práce navrhuje, aby se společnost držela své strategie, kterou uvádí v posledním Integrated report, tedy nefinančním reportingu. V krocích strategie společnosti figuruje především konkurenceschopnost. Tedy pokud společnost zaměstnanci nabízí takovou mzdu, benefity a mnoho dalšího, které nenabízí ve stejné míře konkurence, je

jisté, že zaměstnanec u společnosti nadále zůstane. Pro konkrétní jedince, kteří nejsou spokojeni, například se zmíněným umístěním pracovního stolu, což se odráží ne efektivitě jeho práce, autorka této práce, po schválení respondentem, navrhne společnosti přesun jeho pracovního místa, což společnost nebude stát žádné finance a zvýší tím efektivitu svého zaměstnance. Co se týká vzdělání zaměstnanců, výsledky společnosti nevyšly špatné či dokonce odstrašující, ale takové, na kterých by společnost taktéž mohla zapracovat. Jak již bylo uvedeno, společnost hradí svým zaměstnancům v rámci pracovní doby lekce anglického jazyka. Návrhem autorky práce by byl motivující příspěvek na školné a uvolnění z práce dle časových potřeb dálkového studia. Tyto kroky by byly vedoucí k vyššímu vzdělání zaměstnanců. Motivaci, kterou společnost také může svým zaměstnancům nabídnout, by bylo vyšší platové ohodnocení při vyšší kvalifikaci daného zaměstnance. Dle Vysoké školy ekonomie a managementu (2024) porovnání školného nejmenovaných soukromých vysokých škol, vychází průměrné školné na 84 800Kč. Ovšem na státních či veřejných školách není školné hrazeno studentem a zároveň je možnost dálkového studia, proto by společnost nabízela příspěvek na studium veřejné či státní vysoké školy. Příspěvek, který by společnost poskytla by byl na pomůcky potřebné ke studiu či dojíždění. Dálkové studium na Vysoké škole ekonomie a managementu (VŠEM) je převážně víkendová záležitost. Pokud by si ovšem zaměstnanec vybral jinou státní školu, společnost by umožnila flexibilní pracovní dobu, práci z domova či uvolnění z práce. Zaměstnanec by tak mohl studium uskutečnit v souladu se svým zaměstnáním. Výsledkem by byly více kvalifikovaní zaměstnanci společnosti, které by mohli do společnosti vnést nové a kreativní nápady. V otázce, zda by respondenti dotazníku ocenily více školení na téma odpovědnosti a udržitelnosti bylo několik zaměstnancům, kteří odpověděli, že je jim to lhostejné. Tito zaměstnanci by právě školení na témata odpovědnosti a udržitelnosti měli podstoupit, aby pochopili důležitost této problematiky a bylo v jejich vlastním zájmu do budoucna přijmout nějaká opatření vedoucí k lepší odpovědnosti či lepšímu životnímu prostředí. Společnost většinu školení pořádá v on-line prostředí. Návrhem pro společnost je uspořádat více školení na téma problematiky společenské odpovědnosti firem a udržitelnosti. Dobře informovaný zaměstnanec o jakékoliv z problematik podává lepší výkony například při službě klientovi či ve výkonu své práce.

Hlavním návrhem, který autorka práce předloží společnosti se týká zlepšení interní komunikace ve společnosti. Z dotazníku i rozhovoru vyšlo najevo, že komunikace není dostatečná ať už napříč jednotlivými divizemi a odděleními, tak s nadřízenými.

Jakubíková a Janeček (2023, s. 345-347) uvádí, že interní komunikace je informační a vztahové propojení firmy. Týká se především práce, ale i informace o jednotlivých úkolech, aktuálního stavu projektu či zpětné vazby ať už manažerům, tak zaměstnancům. Jakubíková a Janeček (2023, s. 345) uvádí: „*Interní komunikace je základem firemní kultury a ta je východiskem i základem strategie řízení vztahů se zákazníky.*“. Aby byla komunikace efektivní je potřeba ve společnosti zavést komunikační kanály, které Jakubíková a Janeček (2023, s. 345) uvádí:

- Vertikální komunikační kanál – komunikace se vede mezi vedením a zaměstnanci
- Horizontální komunikační kanál – komunikace se vede mezi zaměstnanci na stejné úrovni
- Diagonální komunikační kanál – komunikace se vede napříč celou firmou.

Z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že všechny tyto tři komunikační kanály nejsou ve společnosti dostačující. Hejlová (2015, s. 152) konstatuje, že pokud je interní komunikace chybná či nedostatečná, výsledek se odvíjí na pověsti a ovlivňuje i firemní kulturu společnosti. Příkrylová a kol. (2019) v kapitole 3.4 uvádí, že základními kroky ke zlepšení interní komunikace jsou aktivní, otevřený a pravdivý přístup. Dalším krokem je ten, aby komunikace byla dostatečně průchodná a dostupná. K tomu poslouží porady, organizační pravidla, pracovní schůzky a především intranet, elektronická pošta či aktivita společnosti na sociálních sítích. Pokud jsou nebo budou ve společnosti všechny tyto kroky zajištěny, je důležité nadále kontrolovat efektivitu těchto komunikačních prostředků a zjišťování jejich účinnosti, aby se interní komunikace napříč celou společností zlepšila.

Autorka práce by společností navrhla především Intranet s Cloudem (úložištěm) z důvodu že, Dharmveer, Sharma a Keshwani (2017, s. 1-6) prováděly studii Intranetu přes Cloud a vyšlo najevo mnoho výhod této komunikace. Například ty, že nemusí být on-line a pokud případně je součástí cloudu, má potřebná zabezpečení, aby informace zůstaly bez neoprávněného přístupu. Dále uvádí, že mimo bezpečné komunikace je současně úložištěm firemních dat s minimálními náklady i časem. Intranet s cloudem je doporučen především firmám, které mají více společností v různých zemích světa. Jako další výhody studie uvádí například: „*fórum, řízení inovací, detekce informací, smysluplný design, kompatibilita neboli slučitelnost, žebříček a hodnocení obsahu, sdílení dokumentů, jednoduchou administrativu, hledání odborných znalostí, profily zaměstnanců, mobilní funkce a prostory pro skupiny*“ Dharmveer, Sharma a Keshwani (2017, s. 2-3). Intranet pomocí cloudu je interní komunikace s přidanou hodnotou a je krokem k zajištění efektivní komunikace na celém světě v jakýkoliv čas (Dharmveer, Sharma a Keshwani 2017, s. 6). Tento komunikační kanál by také mohl vyřešit problém, uvedený jedním z respondentů v dotazníkovém šetření, který konkretizoval zdouhavé schvalování a zasílání návrhů inovací. Tento proces řízení inovací by byl pomocí Intranetu s Cloudem také rychleji a efektivněji vyřešen. Po analýze cen těchto služeb se ceny odvíjí od počtu uživatelů a velikosti dat. Čím více uživatelů Intranet s Cloudem využívá, tím výhodnější či levnější je nabídka všech konkurentů na trhu. Pokud autorka práce vezme v potaz, že ve společnosti CEMEX v České republice je zaměstnáno přibližně 1000 zaměstnanců a průměrná cena je 65Kč na uživatele, cena by se měsíčně pohybovala okolo 65 000Kč. S pořízením by ovšem vznikly další vedlejší náklady například na zaškolení zaměstnanců a fixní měsíční náklady jako je zajištění správy a další, které nejsou měřitelné. Na zajištění správy celého firemního programu by pravděpodobně vznikly mezní náklady, které značí, jak se změní celkové náklady se zaměstnáním dodatečné jednotky, tedy zaměstnání dodatečného pracovníka, který by Intranet spravoval. Otázkou vyplývá, zda by tento program využívaly i zaměstnanci, kteří vykonávají manuální práci například v lomech. V tomto případě by byl společností určen manažer, stejný, který má na starosti i jiná odvětví jako je například ochrana zdraví, který by tyto informace efektivně předával ostatním zaměstnancům, nebo by tito zaměstnanci měli přístup k firemnímu počítači. Dle autorky zde také vzniká riziko, zda by společnosti stačila velikost úložiště na daného zaměstnance, tím pádem by se měsíční cena pohybovala výše.

K výpočtu likvidity, což je doba splatnosti, by autorka práce byla nucena částky odhadnout. V případě výpočtu by byl postup výpočtu: celková oběžná aktiva děleno krátkodobými závazky. Autorka práce zanalyzovala, kolik Kč stojí průměrná hodinová lekce školení. V průměru tato částka vychází na 1000Kč na hodinu bez DPH. Pro přesné určení skutečné ceny na zaškolení zaměstnanců by autorka práce musela znát faktory jako jsou: kapacita účastníků při školení či nutnou dobu školení zaměstnanců, aby byl program všemi zaměstnanci využíván do budoucna efektivně. Je nutné také podotknout, že v souvislosti se školením nám také vznikají

náklady obětované příležitosti, do kterých zahrnujeme fakt, že zaměstnanci jsou aktivně školeni ve své pracovní době a v tu chvíli je pozastavena výroba či práce. Ve shrnutí autorka práce bere v potaz veškerá rizika jako je například fakt, zda by stačil dostatek uložení intranetu nebo zda by celý program byl efektivně využíván bez dalšího školení a dalších vedlejších nákladů. Autorka práce bere v potaz i náklady spojené s pořízením a vnímá tento návrh jako dlouhodobou investici vedoucí ke zkvalitnění interní komunikace společnosti. Vedoucí k přínosům jako je efektivní komunikace napříč celou společností nebo například bezchybný a efektivní zákaznický servis, firemní kultura či firemní image a zrychlené zavádění schvalovacího řízení pro efektivní zavádění inovací.

### 3 Závěr

Tato bakalářská práce se věnuje primárně konceptu společenské odpovědnosti firem. Společenská odpovědnost firem se stává stále rozšířenější. Dnešní společnosti si uvědomují důležitost této problematiky, a proto ve své firmě implementují různá opatření. Důvodů proč se ve své společnosti věnovat konceptu CSR je mnoho. Čtenář se v této práci mohl například dočíst o přínosech zavedení CSR. V dnešní pokročilé době je ovšem nutno být odpovědný a udržitelný i z hlediska konkurence a pohlížení na produkty zákazníky, kteří mohou dát přednost společnosti, která je více odpovědná či má udržitelnější statky.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo podání návrhu na zlepšení společenské odpovědnosti ve firmě Cemex. V této bakalářské práci bylo využito několik metod. Teoretická část byla vytvořena pomocí analýzy sekundárních zdrojů a komparace. V teoretické části se uceluje přehled o společenské odpovědnosti firem a termínů s tím spojených. Autorka práce se snažila popsat problematiku tak, aby jí porozuměl i úplný neznalec. V několika případech využila starší, ačkoliv srozumitelnější, terminologii. Na teoretickou část navazuje část praktická, ve které by již čtenář měl rozumět významu odpovědnosti, udržitelnosti a dalším. Praktická část této práce byla sestavena pomocí kvalitativních a kvantitativních metod. Dílčími cíly praktické části bylo v polokonstruovaném rozhovoru ucelit přehled o dané společnosti a o tom, jak přistupuje k problematikám této práce. Cílem dotazníkového šetření bylo nalézt nedostatky ve společnosti, aby byl splněn hlavní cíl této práce a autorka podala návrh na zlepšení. Na závěr se vycházelo z výsledků načerpaných z rozhovoru a dotazníkového šetření ve společnosti Cemex. Konečný rezulát dotazníkového šetření byl shrnut a vyhodnocen pomocí indukce a doporučení daného návrhu bylo zrealizováno pomocí syntézy. Výsledky a shrnutí kvalitativního a kvantitativního výzkumu jsou v bodech 4.1.1, 4.2 a 4.2.1, jejichž otázky jsou součástí přílohy této práce. Následuje navrhovaná část, kde autorka práce dle poznatků zmíněných v předchozích bodech podává pár návrhů společnosti, ke zlepšení CSR. Metodika práce je k nalezení v bodu 3 této práce. Během vypracování celé praktické části byl autorce práce nápomocen zaměstnanec společnosti Cemex, pan Vesselin Barliev, který má ve společnosti celkový přehled a zároveň nejhlubší vhled do dané problematiky. Poskytl autorce práce některé z interních i externích zdrojů a autorka mu tímto děkuje za příjemnou spolupráci.

Cíl této práce byl naplněn, neboť autorka práce podala několik návrhů ke zlepšení společenské odpovědnosti ve firmě Cemex. Tyto návrhy jsou k nalezení v bodu 2.9 této práce.

V závěru lze obecně říci, že společnost si vede velmi dobře v odvětvích odpovědnosti a udržitelnosti. Jak již z výsledků vyplynulo, zaměstnanci společnosti jsou spokojení, motivovaní a ze strany společnosti mají mnoho benefitů. Zároveň lze říci, že zaměstnanci společnosti jsou dobře proškoleni na různá odvětví, a tudíž velmi dobře rozumí CSR, konceptu Tripple Botom Line i udržitelnosti. Společnost aktivně vydává výroční zprávy a nefinanční reporty, kde je rozvedena jejich strategie i kroky, díky kterým jsou odpovědní a udržitelní. V těchto zprávách se může čtenář také dočíst finanční analýzy o zaměstnancích či faktorech, jako je například spotřeba vody či zavádění udržitelnějších materiálů s názvem Vertua. Při rozhovoru s respondentem rovněž vyšlo najevo mnoho zajímavostí o společnosti, které jsou uvedeny na konci polokonstruovaného rozhovoru v praktické části této práce.



# Literatura

## Monografie

BAKKER, C., DEN HOLLANDER, M., VAN HINTE, E., ZIJLSTRA, Y., *Products that last-product design for circular business models. 1. vyd.* Delft: TU Delft Library/Marcel den Hollander IDRC, 2014, 112 s. ISBN 978-94-6186.

DEPPO, L., ŠNÝDROVÁ, M., ŠNÝDROVÁ, I., JEŽKOVÁ PETRŮ, P., URBANCOVÁ H., *Motivace pracovního jednání.* Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 978-80-88330-21-9.

DOLEŽAL, J., LACKO, B., HÁJEK, M., CINGL, O., KRÁTKÝ, J., & HRAZDILOVÁ BOUČKOVÁ, K. 2016. *Projektový management.* Praha, Česko: Grada. ISBN 978-80-271-9066-9.

EGER, L., EGEROVÁ, D., *Metodologie výzkumu, 3. přepracované a rozšířené vydání,* Západočeská univerzita v Plzni, 2022. ISBN 978-80-261-1108-5

FREEMAN, R., E., *Strategic management: A stakeholder Approach, 1. vyd.* Boston: Pitman. 1984, 267 s., ISBN 0-273-01913-9

HAHN, R. *Sustainability management: Global perspectives on concepts, instruments, and stakeholders.* Rüdiger Hahn, 2022. ISBN 9783982321110

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání.* Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.

HASKI-LEVENTHAL, D. *Strategic corporate social responsibility: a holistic approach to responsible and sustainable business.* London: SAGE Publications, 2021. ISBN 978-15-297-5845-0

HEJLOVÁ, D., *Public relations,* Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024798769.

HUSTED, B. W., ALLEN, D.B. *Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches.* Journal of International Business Studies, 2006, 37(6): 838-849.

JAKUBÍKOVÁ, D., JANEČEK, P., *Strategie a trendy 3. přepracované vydání.* Grada publishing, 2023. ISBN 9788027137220.

JEDLIČKOVÁ, J., OPÁLKOVÁ, K., SVOBODA, T., MIČUDOVÁ, E., *Management kvality rizik perioperační péče,* Grada publishing, 2024. ISBN 9788027134618.

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky, 5. rozšířené vydání.* Praha Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUDELKOVÁ, P. *Společenská odpovědnost firem a organizací – Udržitelně o udržitelnosti.* Praha: Ekopress, 2022. 142 s. ISBN 978-80-87865-77-4.

KUNZ V. *Společenská odpovědnost firem.* Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024739830.

MESSERLI, P., et al. *Global sustainable development report 2019: the future is now—science for achieving sustainable development.* 2019. ISBN 9789210045919.

MUDDASSAR, S., *Corporate Social Responsibility in the 21st Century.* Intech Open Series, 2023. ISBN 9781803561646.

- NATARAJAN, D., *ISO 9001 Quality Management Systems. Switzerland: Springer Cham*, 2017, 160 s. ISBN 978-3-319-54382-6.
- URBANCOVÁ, H., *Age management*. Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. ISBN 9788088330417.
- PORTNEY, K., E., *Sustainability*. Massachusetts Institute of Technology, 2015. ISBN 978-0-262-52850-4.
- PŘIKRYLOVÁ, J., JADERNÁ, E., KINCL, T., VELINOV, E., ŠTRACH, P., *Moderní marketingová komunikace: 2., zcela přepracované vydání*. Grada Publishing a.s., 2019. ISBN 9788027126491.
- ROBBINS, S. P., BERGMAN, R., STAGG, I., COULTER, M. *Management*. Pearson Australia, 2014. ISBN 9781486008988
- TETŘEVOVÁ, Liběna. 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9686-9.
- VRABCOVÁ, P. *Udržitelné podnikání v praxi: dobrovolné nástroje (nejen) zemědělských a lesnických podniků*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3303-1.
- VYSEKALOVÁ, J. a MIKEŠ, J. BINAR, J. *Image a firemní identita 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2841-9.
- ZHANG, D., MORSE, S., KAMBHAMPATI, U. Velká Británie: Taylor, Francis: *Sustainable Development and Corporate Social Responsibility*, 2017. ISBN 978-13-176-0932-2.

### **Odborné knihy a časopisy**

- AHMAD, A.H., MURTALA, I., BASHIRU, D. Australian Journal of Business and Management Research, *Exploring the Roles of Stakeholder Engagement and Stakeholder Management in CSR Practice*, 2014, Vol.4 No.5, pp. 1-8.
- ALHADDI, H. Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and Management Studies*. 2015.
- ARNOLD, M.F. Greenleaf Publishing Limited, Sheffield. Competitive Advantage from CSR Programmes, in: Louche, *Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation*, 2010. ISBN 9781351279000
- BRAUN, V., CLARKE, V., Thematic analysis: A Practical guide. SAGE (2021)
- CLARKSON, M., B., E., *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*. The Academy of Management Review, 1995, Vol. 20, No. 1. s. 92-117 ISSN 0363-7425.
- COX PARK, KENDALL. B., *the Change: Social companies, B Corps, and Benefit Corporations*. 2018. Disertační práce. Princeton University.
- CRANE, A., MATTEN, D., SPENCE, L. *Corporate social responsibility: Readings and cases in a global context, 2nd edition*, 2006, Routledge s.3-26.
- DAHLSTRUD, A. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, *How Corporate Social Responsibility Is Defined: An Analysis of 37 Definitions*. 2008, 15, 1-13.
- DHARMVEER, Y., SHARMA, D., P., KESHWANI, B., A Study of Intranet over cloud, International Journal of New Innovations in Engineering and Technology, 2017. ISSN: 2319-6319.

- DONNELLY D., HENEGHAN E., JOHN, . O'DONNELL D., The proceeding of the 10th European Conference on eGovernment National Centre for Taxation Studies and University of Limerick, Ireland: *The role of authorities in encouraging corporate social responsibility*, 2010, 599-607.
- EMODSON, CAROLL, A. B., (1999) *Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct*, *Business and Society*, Vol. 38, pp. 268-95
- FRIEDMAN M. The New York Times, 1970: *A Friedman doctrine -- The Social Responsibility of Business Is To Increase Its Profits* 17. ISSN 0362-4331.
- GOLOB, B., BARTLETT, J. L. „Communicating about corporate social responsibility“, *Public relations review: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia.*, 2007, 33(1): 1-9.
- HAMIDU, A., HARON, MD a AMRAN, A., Corporate social responsibility: A review on definitions, Core Characteristics and Theoretical perspectives, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2016, sv. 6, č. 4, s. 83-95 ISSN 2039-9340.
- IZZO, M. F. et al. The challenge of sustainable development goal reporting: The first evidence from Italian listed companies. *Sustainability*, 2020, 12.8: 3494.
- KOUŘIL, V., MIESSLER, J., Čerstvě natřeno: *Zn.: na zeleno. Sedmá generace*, 2008, 1, 6-10
- KSIEŻAK, P., *Journal of Corporate Responsibility and Leadership: The Benefits from CSR for a Company and Society*, 2016, sv. 3, č.4, str. 53-65
- KUTLÁK, J. a TAUŠL PROCHÁZKOVÁ P. Vědecký časopis Fakulty ekonomické ČZU: *Trendy v podnikání*, 2017, č. 2, str. 63-74. ISSN 1805-0603.
- LA-TORRE, M., SABELFELD, S., BLOMKVIST, M., TARQUININO, L., DUMAY, J., *Harmonising non-financial reporting regulation in Europe: Practical forces and projections for future research*. *Meditary Accountancy Research*, Vol. 26 (4)
- LEI, W., *Factors affecting perceptions of Corporate Social Responsibility implementation: an emphasis on values*, an unpublished PhD thesis, University of Helsinki, 2011.
- MACKEY, J., SISODIA, R., Boston, MA: Harvard Business Review Press: *Conscious capitalism: Liberating the heroic spirit of business*, 2014.
- MARIN, L., MARTÍN, P. J., & RUBIO, A. (2017). Doing good and different! The mediation effect of innovation and investment on the influence of CSR on competitiveness. *Corporate social responsibility and environmental management*, 24(2), 159–171.
- MORAVČÍKOVÁ, K. et al. CSR reporting as an important tool of CSR communication. *Procedia Economics and finance*, 2015, 26: 332-338.
- PERRY, P., TOWERS, N., *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management: Conceptual Framework development for CSR implementation in Fashion Supply Chains*, 2013 Vol. 43, No. 5/6, pp. 478–500.
- PORTER, M., E., KRAMER, M., R., *Harvard Business Review: Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, pp. 5-16.
- TURYAKIRA et al., *South African Journal of Economic and Management Sciences, The impact of corporate social responsibility factors on the competitiveness of small and medium-sized enterprises*. 17 2014, pp. 157-172

ULLMANN, A., Data in search of Theory: a Critical Examination of the Relationship among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of US Firms. *Academy of Management Review*. 1985 Vol. 10. No 3, s. 540-557. ISSN 0363-7425.

VESELIN B., zaměstnanec společnosti CEMEX, polokonstruovaný rozhovor, 22.3.2024

VISSER, W. *Corporate social responsibility in development countries*, 2008, London: Springer.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. *Our common future*. Oxford University Press, 1987.

YUAN, Y., LU, LY, TIAN, G. a kol. Business strategy and social responsibility. *Journal of Business Ethics* 162: 359–377, 2020.

### Internetové zdroje

CAROLL, Archie B. *Carroll's pyramid of CSR: taking another look*. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. [online] 2016, 1, 3. Dostupné z WWW: <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-016-0004-6/>.

CEMEX *Integrated report*, 2023. Dostupné z WWW: <https://www.cemex.com/documents/d/cemex/cemex-2023-integrated-report-en>

CEMEX *Společenská odpovědnost firem*, 2024 Dostupné z WWW: <https://www.cemex.cz/pracujeme-jako-spolecensky-odpovedna-firma>.

CHAMBERLAIN, A. *Sustainability management system: The Triple Bottom Line* [online] 2023. Dostupné z WWW: <https://www.ncei.noaa.gov/access/monitoring/monthly-report/global/201700>.

ISO standards *International Organization for Standardization*, 2024 Dostupné z: <https://www.iso.org/standards.html>

KENTON, W., 2020. *Triple Bottom Line (TBL)*. In: Investopedia z: <https://www.investopedia.com/terms/t/triple-bottom-line.asp>.

UNITED NATIONS. INFORMAČNÍ CENTRUM OSN V PRAZE. *Cíle udržitelného rozvoje* [online] 2024. Dostupné z: <https://osn.cz/osn/hlavni-temata/cileudrzitelneho-rozvoje-sdgs/>.

SDGs COMPASS *Průvodce kompasem cílů SDGs*. 2024 Dostupné z WWW: <https://sdgcompass.org/download-guide/>.

SULICH, A., *The Green Economy Development Factors*. In: *Vision 2020*, 2021 Dostupné z: [https://wir.ue.wroc.pl/docstore/download/UEWRf0381dedbd9048cba3d01eb3eb108e7f/Sulich\\_The\\_Green\\_Economy\\_Development\\_Factors.pdf](https://wir.ue.wroc.pl/docstore/download/UEWRf0381dedbd9048cba3d01eb3eb108e7f/Sulich_The_Green_Economy_Development_Factors.pdf).

### Primární zdroje

Interní materiály společnosti CEMEX. Praha. 2024.

Respondent polokonstruovaného rozhovoru Vasselin Barliev. CEMEX. Praha. 2024

Zaměstnanci společnosti CEMEX – respondenti dotazníkového šetření. CEMEX. Praha. 2024

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Otázky z polokonstruovaného rozhovoru s respondentem CEMEX.....	I
Příloha 2 Otázky z dotazníkového šetření.....	II
Příloha 3 Grafické zobrazení procentní uvedení délky zaměstnanosti všech zaměstnanců společnosti.....	III
Příloha 4 Grafické zobrazení procentního uvedení důvodu změny ve společnosti.....	IV

## **Přílohy**

### **Příloha 1 Otázky z polokonstruovaného rozhovoru s respondentem CEMEX**

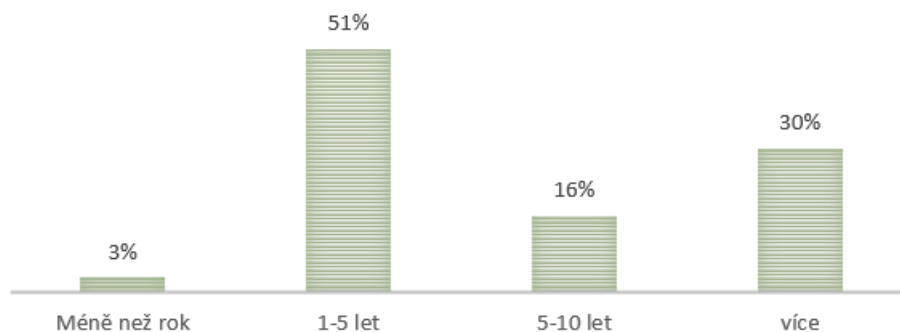
1. Věnuje se společnost CEMEX společenské odpovědnosti firem?
2. Z hlediska Tripple Bottom Line (Profit, People, Planet), jakými činnostmi se u každého z těchto pilířů společnost věnuje?
3. Jakými certifikacemi či mezinárodními normami (ISO) je společnost CEMEX oceněna?
4. Jakými cíli udržitelnosti dle OSN se společnost CEMEX zabývá?
5. Věnuje se společnost CEMEX nefinančním reportingům?
6. Přinesl některý z reportingů jakýkoliv přínos společnosti?
7. Zaměřuje se společnost i na to, aby byly zainteresované strany, se kterými společnost spolupracuje odpovědné?
8. Zabývá se společnost výzkumy či zamyšlením nad udržitelnějšími materiály?
9. Vzdělává nebo pořádá společnost školení na téma odpovědnosti pro své zaměstnance nebo veřejnost?

## **Příloha 2 Otázky z dotazníkového šetření**

10. Jaké je Vaše pohlaví?
11. Jak dlouho pro společnost pracujete?
12. Jak jste ve společnosti spokojený/á?  
Proč nejste ve společnosti spokojený/á? (navazující otázka)
13. Jste spokojený/á s vedením svého nadřízeného?  
Proč nejste spokojený/á s vedením svého nadřízeného? (navazující otázka)
14. Máte ve společnosti nějaké zaměstnanecké benefity?  
Jaké máte ve společnosti výhody či zaměstnanecké benefity? (navazující otázka)  
Seřad'te prosím důležitost uvedených benefitů. (navazující prostor k odpovědi)
15. Jste spokojený/á v kolektivu se svými kolegy?
16. Rozumíte významu společenské odpovědnosti firem a udržitelnosti?
17. Máte zájem v rámci školení společnosti o více školení na tyto témata?
18. Máte v budoucnu zájem o změnu pozice či kariérní růst?  
O co konkrétně máte ve společnosti zájem? (navazující otázka)
19. Máte v plánu v budoucnu ze společnosti odejít?  
Z jakého důvodu byste chtěl/a společnost opustit? (navazující otázka)
20. Vnímáte, že se společnost věnuje společenské odpovědnosti firem?
21. Jaký byste seřadil/a pilíře Tripple Botom Line z hlediska důležitosti?
22. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?
23. Podal/a byste společnosti nějaký návrh na zlepšení?  
Jaký byste podal/a návrh na zlepšení ve společnosti? (navazující otázka)

**Příloha 3 Grafické zobrazení procentní uvedení délky zaměstnanosti všech zaměstnanců společnosti**

**PROCENTNÍ UVEDENÍ DÉLKY  
ZAMĚSTNANOSTI VŠECH  
ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI**

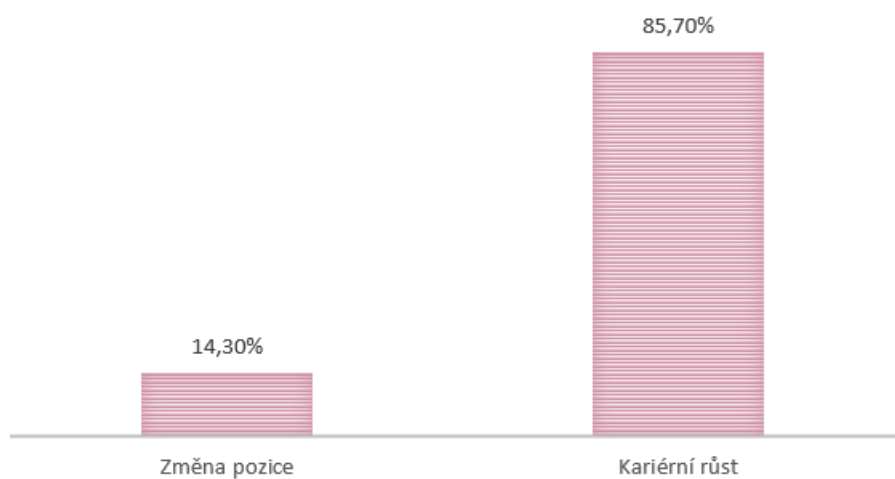


Zdroj: Integrated report CEMEX (2023), vlastní zpracování



#### Příloha 4 Grafické zobrazení procentního uvedení důvodu změny ve společnosti

### PROCENTNÍ VÝSLEDEK



Zdroj: Vlastní zpracování

# BAKALÁŘSKÁ



# PRÁČE

## Společenská odpovědnost ve vybrané organizci

Veronika Joglová, PEMB05



# Řešená problematika

## úvod

Společenská odpovědnost firem je z hlediska naléhavosti málo řešeným konceptem ve firmách. Zahrnuje problematiku jako je udržitelnost a soustředí se na všechny kritéria jako je etická, ekonomická a ekologická odpovědnost.

## problém

Společnost CEMEX je s konceptem CSR velmi dobře seznámena, a můžeme o ni říci že je odpovědná ve všech směrech. Přesto se soustředí na nedostatky a snaží se nalézt řešení k jejich zlepšení.

## přístup

Problematika je autorkou práce zkoumána kvantitativním a kvalitativním přístupem ve spolupráci se společností. Součástí výzkumu je analýza veškerých zjištěných informací a cílem je podání efektivního návrhu ke zlepšení CSR ve společnosti

# Postup řešení

## zdroj

V teoretické části byly analyzovány sekundární zdroje z monografií vědeckých článků či časopisů. Praktická část je postavena na interních, externích zdrojích, které autorce byly poskytnuty a informacích zjištěných během výzkumu tedy rozhovoru a dotazníku.

## získávání

Teoretická část vznikla pomocí komparace. Praktická část byla shrnuta a konečný rezulát byl vyhodnocen pomocí indukce. Doporučení daného návrhu bylo zrealizováno pomocí syntézy.

## zpracování

Informace z polokonstruovaného rozhovoru byly sepsány v bodech a následně sepsány do přehledného textu ke kvalitnějšímu zpracování dotazníku. Data z dotazníku, který byl vytvořen pomocí Survio byly zpracovány v excelu využitím statistických metod a grafů.

# Výsledky práce

## Z polokonstruovaného rozhovoru vyplývá:

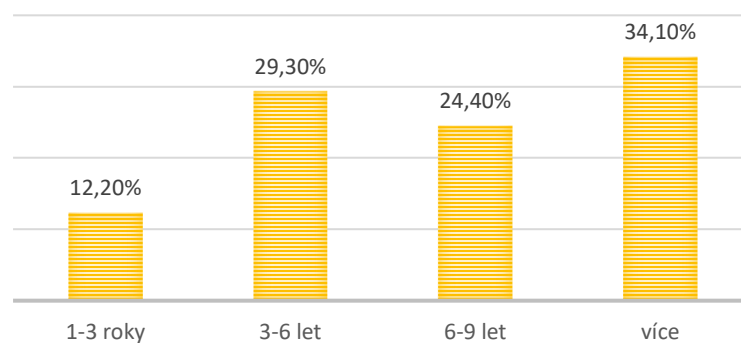
- ✓ Společnost se na velmi dobré úrovni věnuje konceptu společenské odpovědnosti pod názvem Social Impact
- ✓ Mají mnoho pozitivních činností a opatření v rámci pilířů Tripple Botom Line
- ✓ Společnost je oceněna mnoha certifikacemi a normami ISO
- ✓ Společnost se taktéž věnuje cíly udržitelnosti dle SDGs cílů vydaných Organizací spojených národů
- ✓ Společnost se zabývá nefinančními reportingy a výročními zprávami
- ✓ Společnost dbá na odpovědnost zainteresovaných stran podniku
- ✓ Zabývá se výzkumi, zaměřující se na udržitelnější materiály
- ✓ Pořádá školení na CSR i udržitelnost

# Výsledky práce z dotazníkového šetření

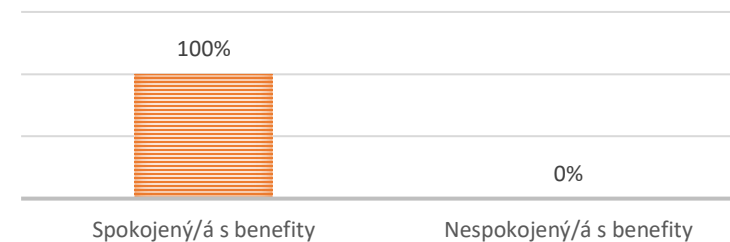
## Pozitivní zjištění

- ✓ Zaměstnanci jsou ve společnosti dlouhodobě zaměstnáni
- ✓ Zaměstnanci jsou spokojeni s vedením svých nadřízených i se svými kolegy
- ✓ Společnost exceluje nabízejícími odměnami a benefity pro zaměstnance
- ✓ Zaměstnanci jsou rovněž velmi motivováni a mají zájem o kariévní růst

### PROCENTNÍ VÝSLEDEK DÉLKY ZAMĚSTNANOSTI



### VÝSLEDEK SPOKOJENOSTI S ODMĚNAMI A BENEFITY, KTERÉ SPOLEČNOST...

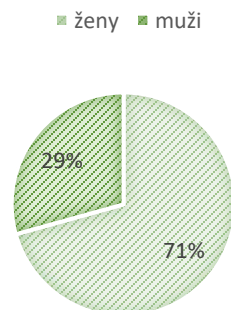


# Výsledky práce z dotazníkového šetření

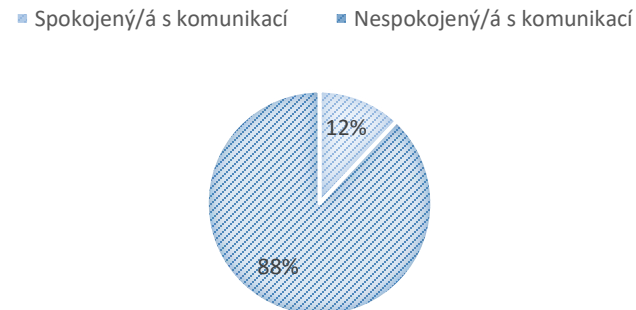
## Negativní zjištění

- Společnost zaměstnává primárně muže
- Komunikace ve společnosti není ani dostačující ani efektivní
- Dosažené vzdělání zaměstnanců by se dalo zlepšit
- Neefektivně zaváděné inovace

PROCENTNÍ UVEDENÍ  
POHLAVÍ ZAMĚSTNANCŮ



PROCENTNÍ UVEDENÍ  
SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S  
KOMUNIKACÍ VE SPOLEČNOSTI



# Doporučení

Na základě výsledků z výzkumu ve společnosti lze doporučit



**1. Z etického hlediska by měla společnost do budoucna přijímat více zaměstnanců ženského pohlaví**

---



**2. Společnost by měla motivovat a podpořit své zaměstnance například příspěvkem k dosažení vyššího vzdělání**

---






**3. Hlavním návrhem je zlepšení interní komunikace ve společnosti, k tomu poslouží zavedení programu Intranet s Cloudem, který pomůže k efektivnější komunikaci, rychlejšímu a efektivnějšímu zavádění inovací**

---



# Závěr

---

-  **Autorka formuluje pro společnost tři návrhy ke zlepšení společenské odpovědnosti firem ve společnosti**
-  Autorčin výzkum neidentifikoval žádné jiné systematické nedostatky. Společnost je vcelku velmi odpovědná a chová se udržitelně
-  Návrhy byly společně s dokončením této bakalářské práce zaslány respondentovi společnosti k jejich zvážení, od respondentů spolupracujících na rozhovoru a dotazníkovém šetření dostala autorka práce kladnou zpětnou vazbu.



**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**