

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

## **ETIKA V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ**

**Bc. Pavlína RASTOČNÁ**

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.

*Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce*

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil(a) autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 2. 1. 2018

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Pechové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, čas a cenné rady, které mi během zpracování této práce věnovala. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti ŠKODA AUTO za jejich ochotu a poskytnuté odpovědi v rámci prováděného dotazníkového šetření, a v neposlední řadě mé rodině a přátelům za podporu a trpělivost v době, kdy tato práce vznikala.

## Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů .....	7
Úvod.....	8
1 Etika v podnikatelském prostředí .....	10
1.1 Expozice pojmu etika .....	10
1.1.1 Etický problém a etické dilema.....	11
1.2 Vztah etiky a morálky .....	12
1.3 Základní složky etického myšlení .....	13
1.4 Etika v ekonomice .....	14
1.5 Vývoj a charakteristika podnikatelské etiky .....	15
1.6 Základní úrovně podnikatelské etiky .....	16
1.7 Faktory ovlivňující etické jednání v podnikatelském prostředí.....	17
1.8 Morální rozvoj podniku .....	18
1.9 Zásady podnikatelské etiky .....	20
1.10 Principy, nástroje a metody etického řízení.....	21
1.10.1 Nástroje etického řízení .....	22
2 Společenská odpovědnost firem .....	24
2.1 Filozofie CSR .....	24
2.2 Stakeholders .....	25
2.3 Základní oblasti CSR.....	27
2.3.1 Ekonomická oblast (profit).....	28
2.3.2 Sociální oblast (people).....	29
2.3.3 Environmentální oblast (planet) .....	33
2.4 Argumenty pro CSR a její přínosy .....	33
2.5 Kritika CSR.....	35
2.6 Související koncepce a pojmy .....	37
2.6.1 Firemní občanství .....	37
2.6.2 Firemní filantropie .....	37
2.6.3 Sociální marketing .....	38
2.6.4 Fair Trade .....	38

3	Podnikatelská etika společnosti ŠKODA AUTO.....	40
3.1	Představení společnosti .....	40
3.2	Organizační struktura společnosti .....	41
3.3	Ekonomická odpovědnost .....	42
3.4	Sociální odpovědnost .....	44
3.4.1	Globální priority .....	45
3.4.2	Lokální priority.....	53
3.5	Environmentální odpovědnost.....	55
4	Výzkumné šetření CSR aktivit ve ŠKODA AUTO .....	58
4.1	Vymezení metody výzkumu a skupiny respondentů .....	58
4.2	Výsledky výzkumu a interpretace .....	59
4.3	Závěry a doporučení .....	67
5	Návrh e-learningového kurzu.....	71
5.1	E-learningový systém ŠKODA AUTO.....	71
5.2	Vlastní návrh e-learningového kurzu.....	74
	Závěr .....	94
	Seznam literatury .....	97
	Seznam obrázků a tabulek.....	104
	Seznam příloh .....	107

## Seznam použitých zkratk a symbolů

3P	Profit, people, planet (Zisk, společnost, životní prostředí)
CSR	Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firem)
CZEPA	Česká asociace paraplegiků
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme (Systém ekologického řízení a auditu)
EMS	Eco-Management Scheme (Systém environmentálního managementu)
GO	Governance, Risk & Compliance
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
LMS	Learning Management System (Systém pro řízení výuky)
NRZP	Národní rada osob se zdravotním postižením
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
PR	Public Relations (Vztahy s veřejností)
USA	Spojené státy americké
VW	Volkswagen

## Úvod

Diplomová práce je zaměřena na problematiku etického řízení a jeho uplatnění v podnikatelské praxi. Etika jako věda o morálce se zabývá volbou kritérií správného jednání. Postupně popisuje a vyhodnocuje konkrétní situaci s cílem zjistit skutečný stav chování v lidské společnosti, tedy její morálku. Problematika morálky a etiky je úzce spojena s filozofií. Jedná se o člověka a jeho vztah ke světu, jinému člověku, sobě samému, společnosti a v neposlední řadě o praktická vodítka pro lidské jednání.

Pokusy o aplikaci etických principů do ekonomické praxe jsou snahami relativně mladými, nicméně při pohledu na každodenní realitu se staly nepochybně žádoucími z důvodu stále více se objevujících nežádoucích praktik v podnikatelském prostředí. Počátky podnikatelské etiky jako samotné vědní disciplíny jsou datovány až do 70. let 20. století, kdy byla ve větší míře prosazována zmíněná myšlenka implementace. Postupem času tato tematika začala nabývat na významu a dostala se do povědomí nejen odborníků, ale i laické veřejnosti. O počátku podnikatelské etiky v České republice lze hovořit až od počátku 90. let 20. století, kdy byla zahájena výuka tohoto oboru na některých vysokých školách a stala se tak předmětem mnoha odborných přednášek.

V dnešní době sílí přesvědčení široké veřejnosti, že by se firmy měly chovat eticky. V tomto případě tím není myšleno dodržování legislativních pravidel, neboť to je nezbytně nutné, spíše jde o solidní obchodování bez mravně závadných praktik, nadstandardní požadavky na nejvyšší stupeň ekologického charakteru výroby, péči o zaměstnance nad rámec daný zákonem, firemní příspěvky na charitativní účely apod. Přesto však není stanovena žádná jednotná etická příručka, prostřednictvím které by byly uváděny jednoznačné pokyny platné pro každou organizaci bez ohledu na podstatu její činnosti. Proto musí být každým podnikem zvolena vlastní představa o naplňování etických principů.

Součástí etického řízení je rovněž i koncept společenské odpovědnosti firem, známý pod anglickým výrazem Corporate Social Responsibility. Vzhledem ke zmíněným sílícím nárokům veřejnosti je nyní nemožnou snahou firem pouze profitově růst. Podniky musí být vyhledávány nové způsoby, skrze které se odlišit



od konkurence, získat dobrou reputaci a vylepšit svou firemní image. Realizaci společensky odpovědných aktivit je tento směr nabízen. Čím dál více je zdůrazňován požadavek, aby organizace přijaly větší odpovědnost za svou podnikatelskou činnost a její dopady, a tudíž se podílely na udržitelnosti a rozvoji společnosti a prostředí, ve kterém podnikají.

Diplomová práce je tvořena dvěma stěžejními částmi. Jejím cílem je analýza podnikatelské etiky ve společnosti ŠKODA AUTO, orientace na vykonávané společensky odpovědné aktivity, jejich zhodnocení a navržení vhodných opatření pro jejich budoucí rozvoj.

Teoretická část se nejprve zabývá expozicí pojmu etiky, souvisejícím vztahem s morálkou a základními složkami etického myšlení. Obsahem je také vymezeno etické řízení v podnikatelském prostředí včetně využívaných metod, principů a nástrojů, a dále i koncept Corporate Social Responsibility.

Následující část je již věnována praktickému popisu podnikatelské etiky ve společnosti ŠKODA AUTO. V rámci této kapitoly bude nejprve představena zmíněná společnost včetně organizační struktury, dále zásady chování stanovené v rámci etického kodexu a oblasti compliance, a nakonec i projekty ŠKODA AUTO na poli společenské odpovědnosti.

Praktická část rovněž sestává z realizace dvou hlavních záměrů. Prvotně se jedná o provedení výzkumného šetření, jehož cílem bude prozkoumat povědomí zaměstnanců společnosti ŠKODA AUTO o konceptu společenské odpovědnosti firem. Ve druhém případě bude zmapován a následně zhodnocen e-learningový systém ve ŠKODA AUTO, respektive e-learningový kurz společnosti s názvem Etický kodex 2017. V závěru kapitoly bude poté navržen vlastní e-learningový kurz, zaměřený vzhledem k tématu na oblast podnikatelské etiky.

## 1 Etika v podnikatelském prostředí

Etika, etické otázky i či morálními principy jsou společností poměrně často skloňované termíny, aniž by většina lidí přemýšlela o jejich skutečném významu. Intuitivně však cítí, že je těmito označeními myšleno něco, co je pokládáno za dobré, správné a určitým způsobem i prospěšné. V každodenním životě člověk čelí řadě různých otázek a problémů. Je důležité se nad každou situací předem zamyslet a zhodnotit ji, jelikož ne všechno, co člověk může, také smí. Tato kapitola je zaměřena na vysvětlení podstaty etiky neboli nauky o správném chování. Je také považováno za potřebné objasnit stále se vyvíjející terminologii užívanou v kontextu začlenění etiky do podnikatelské činnosti. Podniky jsou primárně vytvářeny za účelem dosažení zisku, nicméně je také nutné zjistit, do jaké míry fungují v oblasti etiky, respektive etického chování.

V dnešní době, kdy se světový trh neustále rozvíjí, musí být této skutečnosti přizpůsobena i domácí ekonomika a související podnikatelské prostředí. Implementace etiky do podnikání je tudíž považována za klíčovou část podnikových aktivit. (Dytrt a kol., 2006)

### 1.1 Expozice pojmu etika

Etika je v současné době stále více diskutovaným tématem a její význam nadále roste. Již nesčetné množství firem se v rámci své podnikatelské strategie zaměřuje na etiku v podnikání a společenskou odpovědnost firem, které budou obsahem příštích kapitol.

Pojem etika je odvozen ze starořeckého výrazu *éthos*, který byl původně chápán jako místo, v němž člověk zdomácněl. Později byl jeho význam rozšířen na určitý způsob života, kterým jen myšlen zvyk, mrav nebo obyčej. Bezesporně nejvýznamnějším představitelem, který se věnoval otázkám člověka a společnosti byl řecký filozof Aristoteles, který etikou pojmenoval učením o mravnosti. V důsledku toho začala být etika považována za filozofickou nauku o správném jednání, které hodnotí činnost člověka z hlediska kategorií dobra a zla. (Bláha, Dytrt, 2003; Čaník a kol., 2005)

V literatuře je možné si povšimnout mnoha různých názorů zabývajících se vymezením etiky, neboť odborníci popisují tuto disciplínu každý z jiného úhlu pohledu. Podle Vaňka (2010, str. 9): *„Etiku chápeme jako nauku o lidských záměrech, jednáních a vztazích z hlediska jejich dobrých nebo zlých důsledků pro člověka jako jedinečnou osobnost, pro společnost jako celek i pro veškerou skutečnost, s níž je člověk v kontaktu.“*

Jankovský (2003, str. 21) charakterizuje etiku jako nauku, která je orientována na správné či obvyklé jednání v lidské společnosti. Ve své knize zmiňuje, že: *„etiku lze vnímat jako praktickou filozofii reprezentující vztah člověka ke světu.“* Dle Jankovského je předmětem etiky morálka, která posuzuje lidské jednání z hlediska dobra a zla v kontextu s lidským svědomím.

Čaník a kol. (2005) se naopak odvolávají na definici etiky jiného autora, Arthura Riche: *„Etika (jako vědní disciplína) se snaží o hledání a nalezení správného jednání; snaží se o nalezení toho, co máme činit na základě svého rozumového vhledu a tedy v souladu se svým myšlením.“* Podle této definice je klíčovým cílem hledání toho nejlepšího možného jednání, které je v souladu s lidským myšlením.

V souhrnu veškerá předchozí vysvětlení označují etiku jako nauku o morálce a mravním chování. Jedná se o filozofickou disciplínu, která pojednává o úvaze o principech a hodnotách, které usměrňují lidské jednání a chování v situacích, při kterých se naskýtají možnosti volby pomocí svobodné lidské vůle. Lidská činnost je tak posuzována z hlediska dobra a zla. Lze tedy říci, že etikou je chápán soubor principů a zásad, jejichž snahou je poskytnout vysvětlení a zodpovědět dvě základní otázky, které tkví v hledání řešení, zda je dané jednání správné či nesprávné, nebo co je dobré a spravedlivé.

### **1.1.1 Etický problém a etické dilema**

Etickým problémem se nazývá konflikt, který vyplývá ze situačního kontextu, a přitom je výslovně možné stanovit jeho účastníky. Platí, že všechny zainteresované osoby mají možnost svobodné volby, přičemž konečné rozhodnutí má jasnou podobu spočívající ve výběru „ano“ či „ne“. (Putnová, Seknička, 2007)

Etické dilema naopak vychází ze situace, kde její účastníky představuje značný počet subjektů, v důsledku čehož bude mít dopad na více lidí. V tomto případě

se jedná o povahově hlubší konflikt, čemuž odpovídá i vícerozměrná podoba volby, kterou je výběr mezi „bud“ – „anebo“. Etické dilema nelze řešit přímou cestou, musí být rozděleno na dílčí, menší etické problémy s vědomím všech přijatelných alternativ. (Putnová, Seknička, 2007)

V praxi však dochází k případům, kdy je těžké posoudit, zdali je určité jednání v souladu s etikou či nikoliv. Kupříkladu v pracovně-právních vztazích je etický kodex vhodnou pomůckou, která slouží k řešení etických problémů a dilemat. Etický kodex bude obsahem následujících podkapitol.

## 1.2 Vztah etiky a morálky

Úsilím etiky je odhalit, zdali je lidské chování v souladu s mravními pravidly nebo jim naopak odporuje. Proto je nutná existence stanovených pravidel, která napomohou k vyvarování se nejrůznějších střetů a potíží.

Pojem morálka pochází z latinského výrazu *mos*, jehož původní význam znamená mrav, charakter a obyčej. V návaznosti na řecké slovo *ethikos* bylo starořímským filozofem Cicerem utvořeno přídavné jméno *moralis*, které v překladu označuje charakterní, mravní. Morálku lze definovat jako: „*soustavu pravidel, hodnot a mravních citů lidského jednání.*“ Jinými slovy lze říci, že se jedná o souhrn přesvědčení, názorů a ideálů týkajících se mravních hodnot a norem, které vytváří celkovou představu korektního jednání ve společnosti. (Bláha, Dytrt, 2003; Putnová, Seknička, str. 36, 2007)

Ve spojitosti s morálkou se též hovoří o tzv. mravním chování, které v sobě zahrnuje svobodu volby, oprávněnost a odpovědnost za vlastní jednání vůči druhým. Prvek oprávněnosti značí, že si člověk uvědomuje důsledky svého chování, poté volí tedy takové, pro které má v dané situaci nejlepší odůvodnění. (Krymláková a kol., 2009)

Mnohdy bývají termíny etika a morálka považovány jako sobě rovné, nicméně je potřeba tyto výrazy od sebe oddělit a porozumět jejich vzájemnému vztahu. Zásadní odlišnost lze spatřovat v tom, že etika představuje jakýsi ideální stav, oproti morálce, která znázorňuje skutečný stav lidského chování v daném sociálním prostředí. Celkový vývoj společnosti se odvíjí v závislosti na rozvoji každého jedince a jeho úrovně morálky, tudíž musí být na etické principy

pohlíženo mnohem důsledněji, obzvláště v různorodých sférách lidského působení. (Trojan, 2012)

### 1.3 Základní složky etického myšlení

Každé lidské rozhodnutí, které je či není v souladu s obecně uznávanými morálními principy, odráží povahové vlastnosti a individuální hodnoty člověka. Uvedené lidské charakteristiky, čili chování jednotlivých členů společnosti, jsou zásadním způsobem ovlivňovány jejími stanovenými normami. V rámci etiky jsou rozlišovány čtyři přístupy k mravnímu rozhodování, ke kterým dochází ve všech oblastech lidského života. Mezi základní složky etického myšlení patří deskriptivní etika, normativní etika, metaetika a aplikovaná etika. (Seknička, Putnová, 2016; Trojan, 2012)

**Deskriptivní etika** se zabývá popisem mravních rozhodnutí a hodnot, které jsou uznávány v konkrétní společnosti. Nesnaží se vysvětlovat a hodnotit, zdali jsou zkoumané jevy správné či nesprávné, pouze popisuje danou situaci. Deskriptivní etika také zjišťuje faktory, které podmiňují změny morálních hodnotových představ, jednání a chování. (Seknička, Putnová, 2016; Trojan, 2012)

Obsahem **normativní etiky** jsou normy, ze kterých lidé při svém mravním rozhodování a jednání vychází, a řídí se jimi. Zkoumá otázky povinností a hodnot, které mravní rozhodnutí ovlivňují, a v některých případech i vyjadřují. Otázky povinností hledají odpovědi na to, co by měl člověk dělat, na rozdíl od hodnotových otázek, které souvisejí s tím, jaké hodnoty by jim měly být uznávány. Cílem normativní etiky je určení norem, které jsou společností považovány za správné či nesprávné. (Seknička, Putnová, 2016; Trojan, 2012)

**Metaetika**, nazývaná též analytická etika, se věnuje analýze a zdůvodnění jazykové formy, kterou jsou pronášeny etické výroky a morální soudy. Pohlíží na povahu etických postojů, soudů a termínů s cílem jejich lepšího porozumění. Metaetika se snaží odpovídat na otázky, kterými jsou prověřována východiska samotné etiky. Typická otázka metaetiky zjišťuje, co je rozuměno pojmy dobro a zlo. (Seknička, Putnová, 2016; Trojan, 2012)

**Aplikovaná etika** se řadí ve své podstatě mezi nejvýznamnější přístupy, neboť řeší konkrétní praktické otázky týkající se etických rozhodnutí v dané oblasti. Mezi nejdůležitější obory aplikované etiky lze uvést podnikatelskou a obchodní etiku, lékařská etiku, právní etiku, etiku životního prostředí či pedagogickou etiku. (Seknička, Putnová, 2016; Trojan, 2012)

#### **1.4 Etika v ekonomice**

Spojením slov etika a ekonomika, nebo etika a podnikání jsou mezi širokou veřejností a odborníky vzbuzovány rozporuplné reakce. Někteří shledávají kombinaci jako protikladnou, tudíž je jejich postoj k této kombinaci značně pozoruhodný. Na druhou stranu však existují tací, kteří nemají žádnou etickou a morální odpovědnost, a proto kritizují vše, co s etikou souvisí.

Ekonomii stejně jako ostatní společenskovední disciplíny nelze chápat jako mravně nezaujatou disciplínu, která zcela přehlíží citový život. Již od počátku jejího vzniku jsou v ekonomii zohledňována mravní hlediska, poněvadž byla onehdy odvětvím etiky. Postupem času se však vztah mezi ekonomikou a etikou stal předmětem rozebírání některých neoliberalních proudů ekonomického myšlení, kterými začala být jejich vzájemná souvislost popírána. (Seknička a kol., 2001)

Schopnost každého tržního hospodářství fungovat je postavena na základě respektování všeobecně platných a uznávaných morálních hodnot – důvěry, úcty, platební morálky a respektu vůči obchodním partnerům. Základní cíl podnikatelské činnosti, který spočívá ve snaze o dosažení maximalizace zisku při současné minimalizaci nákladů a rizik, s sebou přináší řadu nebezpečí při absenci morálních limitů. Následkem může kupříkladu dojít k odcizení a zvěcnění člověka, celosvětové ekologické katastrofě nebo destabilizaci společnosti. Lidská existence je spoluformována a ovlivňována řadou hodnot, které svým rázem a charakterem přesahují ekonomická ocenění, třebaže v životě člověka hrají důležité role. Všechny tyto aspekty je nutné brát v potaz v průběhu sledování vzájemné interakce etiky a ekonomie, a zároveň i během pátrání po optimálním řešení jejich vzájemné proporcionality. Je stále více zřetelné, že i na základě hodnocení z pragmatického hlediska se uplatňování etického chování ekonomickými subjekty jeví na trhu jako značně výhodné a nesoucí pozitivní efekt. (Rolný, 2007)

## 1.5 Vývoj a charakteristika podnikatelské etiky

Počátky podnikatelské etiky jako samostatné vědní disciplíny se datují do 70. let 20. století, kdy průkopníkem při zavádění etických principů do podnikatelské praxe byly bezesporu Spojené státy americké, které předstihly Evropu o mnoho let. V USA vznikaly první etické kodexy, etika se stala diskutovaným tématem na téměř veškerých univerzitách ekonomického směru a předmětem mnoha mezinárodních konferencí. (Čaník a kol., 2005)

Ve vývoji podnikatelské etiky je možné zaznamenat dvě etapy: fázi teoreticko-filozofickou a fázi aplikační. Prvotní stádium napomáhá k teoretickému a filozofickému uchopení problematiky etiky v podnikání a ustanovit základní pojmy. Navazující aplikační fáze klade důraz na aplikaci těchto teoretických poznatků na konkrétní problémy ekonomické praxe. Společně se tyto dva přístupy v celém procesu přirozeně prolínají, vzájemně doplňují a vytvářejí tak dynamicky se rozvíjející obor, který se může prostřednictvím svých nástrojů a metod vyjadřovat k problematice etiky v podnikání. (Čaník a kol., 2005)

Etikou v podnikání, známou také anglickým výrazem **Business Ethics**, je obecně označován odraz etických zásad do podnikatelských aktivit pomocí různých nástrojů, které budou předmětem pozdějších podkapitol. Podstata podnikatelské etiky spočívá ve specifikaci a identifikaci morálního dilema vznikajícího při podnikání na všech jeho úrovních. Její snahou je komplexní hodnocení nejrůznějších situací a vztahů mezi podnikatelskými subjekty, které řeší problémy týkající se obchodní činnosti. (Čaník a kol., 2005; Putnová, Seknička, 2007)

Ve snaze jednoznačně definovat podnikatelskou etiku se lze setkat s jejím terminologicky nedostatečným ukotvením, neboť se jedná o poměrně novou disciplínu s relativně krátkým vývojem. Z tohoto důvodu je v literatuře možné nalézt řadu synonymum užívaných ve spojitosti s touto tematikou – podnikatelská etika, hospodářská etika a podniková etika. V souhrnu vychází z obecných morálních norem společnosti, reaguje na společenské proměny a její kulturní zázemí. Pro představu jsou zde uvedeny tři charakteristiky podnikatelské etiky. (Čaník a kol., 2005; Putnová, Seknička, 2007)

Seknička a kol. (2001, s. 78) ve své knize zmiňují hospodářskou etiku tak, že: *„zahrnuje morální normy a hodnoty, které usměrňují jednání a chování*

v ekonomice. Do popředí vystupuje hodnocení specifického jednání – zda je správné či nesprávné, etické či neetické. Jde především o aplikaci etických principů v podnikatelském procesu, kde základním úkolem hospodářské etiky je hledání rovnováhy mezi ekonomickými zisky a společenskými důsledky.“

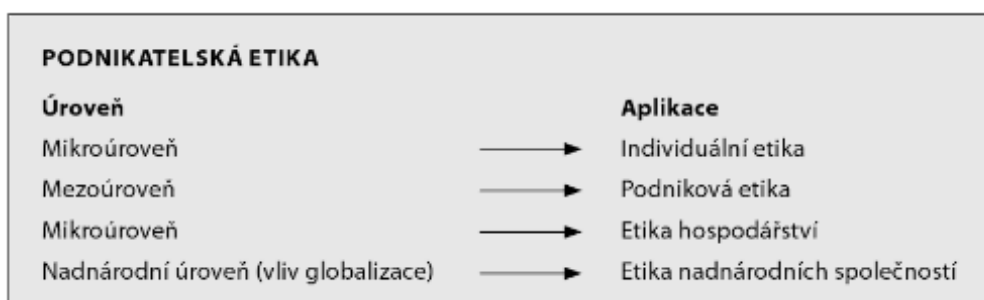
Čaník a kol. (2005, s. 33) naproti tomu uvádějí, že: „podnikatelská etika se snaží o aplikaci našich představ toho, co považujeme za dobré a správné v oblasti podnikání.“

Definice Bohaté (1994, s. 8) říká, že: „v podnikatelské etice jde o reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností zahrnující individuální a korporativní hodnoty.“ Reflexe se může týkat idejí, rozhodování se, ale také specifických oblastí, jako např. ochrany životního prostředí, pracovních vztahů, marketingu atd.

V podnikatelském prostředí mohou ovšem nastat různé konfliktní situace a řada problémů etické povahy. Týkají se například korupce a úplatkářství při získávání zakázek a informací, poškozování životního prostředí, neplacení daní, finančních podvodů a vydírání, diskriminace v oblasti sociálních vztahů, klamavé reklamy, nedodržování zákonů a dohod, úniku informací, špatné platební morálky, šikany na pracovišti, nedodržování kvality, apod. (Bedrnová a kol., 2007; Kunz, 2012)

## 1.6 Základní úrovně podnikatelské etiky

Obecně jsou rozlišovány čtyři základní úrovně podnikatelské etiky a následné aplikační oblasti, které podrobněji zobrazuje následující schéma (viz Obr. 1).



Zdroj: Bláha, J., 2005, s. 28

**Obr. 1 Úrovně podnikatelské etiky**



**Mikroúroveň** je věnována otázkám jednání jednotlivce (zaměstnanec, zákazník, dodavatel, investor, manažer, apod.) či vzájemnému vztahu mezi dvěma stranami. Každý jedinec čelí různým rozhodnutím, a proto nese odpovědnost za své chování. Etika jednotlivců čelí hodnotám, kterými je zajišťována rovnováha zájmů jedince s ostatními prvky ekonomiky zasazenými do oblasti globální etiky. Jedná se kupříkladu o spolehlivost, čestnost, pracovitost, loajalitu. (Rolný, 2007; Seknička a kol., 2001)

Působení **mezoúrovně** zasahuje do etických norem na úrovni ekonomických celků (firma, svazy spotřebitelů, odbory, právnické osoby, apod.). Podniková etika musí být nositelem etické odpovědnosti při realizaci svých záměrů a ekonomických cílů jak uvnitř firmy, tak i vně. (Rolný, 2007; Seknička a kol., 2001)

**Makroúroveň** zahrnuje etické otázky ekonomiky jako celku. Hlavním subjektem je stát, kterým jsou prosazovány určité etické principy v ekonomické sféře. Rozpor mezi organizací a státem nastává, pokud firmou nejsou tyto zásady respektovány. (Rolný, 2007; Seknička a kol., 2001)

**Nadnárodní úroveň** je tvořena a formována mírou celospolečenského postoje. Globální etika zahrnuje nejjobecnější normy a pravidla interakce v rámci společnosti. (Rolný, 2007; Seknička a kol., 2001)

## 1.7 Faktory ovlivňující etické jednání v podnikatelském prostředí

Etické jednání je v podnikatelském prostředí ovlivněno třemi základními skupinami faktorů: individuálními vlivy, organizačními vlivy a vnějším podnikatelským prostředím. (Bláha, Dytrt, 2003) Rozdělení je znázorněno na obrázku č. 2.



Zdroj: zpracováno podle Bláha, Dytrt, 2003, s. 61

**Obr. 2 Tři soubory faktorů ovlivňujících etické jednání**

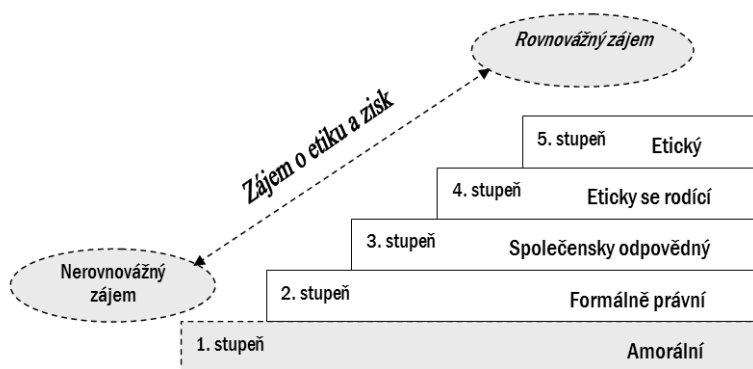
**Vnější prostředí** je tvořeno právním prostředím (legislativa, soudy), životním prostředím, konkurencí, obyvatelstvem a dílčími sociálními skupinami (veřejnost), politicko-správním prostředím (státní správa, samosprávné orgány, finanční úřady apod.), médií (rozhlas, tisk, internet, televize), kulturně výchovným prostředím (školy, kulturní organizace a dědictví) a subjekty působícími v podnikatelském prostředí (dodavatelé, partnerská organizace, zákazníci). Význačné postavení však patří státu a jeho institucím. Pakliže tyto orgány nebudou plnit roli složky sloužící lidem, a jestliže lidé nebudou chovat loajální vztah vůči státu, poté bude morální i hospodářský rozvoj potlačen. (Bláha, Dytrt, 2003; Kunz, 2012)

**Organizační podmínky** zahrnují podnikovou kulturu, organizační strukturu, historii a tradice podniku, úroveň managementu a jeho způsob vedení a institucionalizaci etiky v organizaci. (Bláha, Dytrt, 2003; Kunz, 2012)

Mezi **individuální vlivy** lze zařadit hodnotový systém včetně postojů jedince, svědomí, emoční zralost a vnitřní smýšlení o významu etického jednání. (Bláha, Dytrt, 2003; Kunz, 2012)

## 1.8 Morální rozvoj podniku

Po terminologických úvahách bude v této podkapitole představen tzv. Reidenbachův a Robinův model (viz Obr. 3), který klasifikuje celkem pět vývojových typů podniku, v závislosti na poměru mezi jejich zájmem o zisk a podnikatelskou etiku. (Rolný, 2007)



Zdroj: Rolný, I., 2007, s. 44

**Obr. 3** Reidenbachův a Robinův model stádií morálního rozvoje podniků

Nejnižší stupeň reprezentuje **amorální podnik**, ve kterém je vše podřízeno maximalizaci zisku na úkor jakéhokoli zájmu o podnikatelskou etiku, tudíž žádné etické kodexy či jiné normy zde neexistují. V případě, nekalé praktiky zůstávají neodhaleny, podnik se řídí heslem, že jeho jednání je etické. (Rolný, 2007)

Druhý stupeň zobrazuje **podnik formálně právní** dbající, aby jeho činnost byla formálně v souladu s právním řádem, ačkoli se pohybuje na hranici zákona. Objeví-li se problémy a škody, které jsou tímto podnikem způsobeny, reaguje na ně zpravidla skrze mluvčího pro styk s veřejností (PR). Záměrem případně stanoveného etického kodexu je pouze požadavek na loajalitu zaměstnanců vůči firmě. (Rolný, 2007)

**Podnik společensky odpovědný**, nacházející se na třetím stupni, vnímá etiku jako jeden z nástrojů pro dosažení zisku, neboť si je vědom, že etický postoj přináší určité tržní benefity. Pozornost organizace není výhradně zaměřena na její vlastníky, nýbrž je zřetelná i k široké veřejnosti. Přesto jsou konkrétní etická systémová opatření ještě postrádána. (Rolný, 2007)

**Eticky se rodící podnik** na čtvrtém stupni již při svých ekonomických rozhodnutích bere ohled na možné etické důsledky. Etické hodnoty jsou včleňovány do podnikové kultury a vedení podniku se snaží aktivně reagovat na společenské problémy. I přes existenci etických kodexů chybí systémová opatření zabraňující neetickým postupům uvnitř podniku. (Rolný, 2007)

Nejvyšší stupeň je tvořen **etickým podnikem**, u něhož je etika samozřejmou součástí firemní kultury, jejíž důraz je patrný ze vztahu ke všem zainteresovaným stranám a ze všech firemních dokumentů. Jedná se o žádoucí rovnovážný stav, kdy se podnik stejnou měrou věnuje ekonomickým a etickým výsledkům. (Rolný, 2007)

Výše zobrazený model lze chápat spíše jako vodítko pro rozvoj podnikatelských subjektů. Není rovněž podmínkou, aby podnik postoupil všemi uvedenými fázemi. Každý podnik má svůj specifický vývoj, který je závislý na nejrůznějších faktorech, kterými jsou velikost podniku, vedoucí pracovníci a styl jejich řízení, konkurenční prostředí apod. (Rolný, 2007)

## 1.9 Zásady podnikatelské etiky

Podnikání si dnes již není možné představit bez určitých stanovených zásad, kterými je vyžadováno dodržování základních hodnot. Morálka má však výsadní postavení před vlastní podnikatelskou činností. Stěžejními hodnotami podnikatelské etiky jsou poctivost a spravedlnost, které jsou uplatňovány zejména při uzavírání smluv, kdy každou stranou musí být dodrženy všechny závazky, k nimž se zavázala. (Šroněk, 1995)

Spravedlnost je zásadou rovného zacházení a hlavním východiskem etického podnikání, během kterého by nemělo docházet k nepřiměřeným očekáváním či nerealistickým nadějím. Tyto aspekty totiž mohou v lidech vzbuzovat pocit, že je podnikání nespravedlivé. (Šroněk, 1995)

Poctivost souvisí především s pravdomluvností. V případě budování dlouhodobých obchodních vztahů je lež nemožná a je zapotřebí podporovat vzájemnou důvěru. (Šroněk, 1995)

Vyjma poctivosti a spravedlnosti však v podnikatelském prostředí existují i další obecně platné zásady, které jsou stručně shrnuty do následujících bodů:

- *dobrovolné dodržování zákonů*: dodržování zákonných a jiných závazných norem při podnikání není vynucováno,
- *zachování důvěrnosti*: udržování důvěrných informací uvnitř podniku,
- *vyhýbání se střetu zájmů*: osobní zájmy jednotlivce by se neměly dostat do rozporu se zájmy daného podnikatelského subjektu,
- *jednání v dobré víře*: dodržovat sliby, plnit závazky a používat poctivé obchodní praktiky.
- *vykonávat práci s řádnou péčí*: provádět práci na profesionální úrovni,
- *být si vědom odpovědnosti*: subjekty se zvláštní odpovědností by měly jednat v dobré víře a se zvláštní péčí.

(Putnová, Seknička, 2007; Šroněk, 1995)

## 1.10 Principy, nástroje a metody etického řízení

Principy etického řízení jakožto klíčovými zásadami je vytvářen myšlenkový základ pro implementaci etiky do podnikatelského prostředí. Ústředním východiskem je aplikace těchto principů do firemní filozofie a především jejich strategických cílů. Organizace by si měla být také vědoma reálných konkrétních etických problémů vně podniku a naplánovat tak systémy změn a kontroly účinnosti etického programu. Lze tedy říci, že principy etického řízení společně s etickými hodnotami, podnikovými tradicemi a organizační strukturou je formována nová firemní kultura, a je tudíž utvářeno prostředí pro zavádění jednotlivých nástrojů etického řízení. (Putnová, Seknička, 2007)

Principy etického jednání zahrnují zpravidla tři dimenze. Prvním rozměrem jsou pojímána filozofická východiska, jejichž smyslem je zaručit se za uznávání lidské důstojnosti a usilovat o společné dobro při současném respektování nezbytných tržních sil a zákonitostí. Obsahem druhé dimenze jsou vlastní zásady etického chování a jednání organizace. Ve třetí jsou vysvětlovány principy jednání zúčastněných skupin na úrovni firmy, které bývají náplní etických kodexů nebo pravidel etického jednání a chování. Mezi nejdůležitější principy etického řízení jsou řazeny:

1. *Odpovědnost podnikání*: od akcionářů až vůči participujícím skupinám,
2. *Ekonomický a sociální vliv na podnikání*: inovace a světové společenství,
3. *Podnikatelské chování*: od dodržování zákonů ke vzájemné důvěře,
4. *Respektování pravidel*,
5. Podpora mezinárodního podnikání,
6. Ochrana životního prostředí,
7. Vyvarování se nezákonných operací.

(Putnová, Seknička, 2007)

Etické principy, nástroje a metody přináší podnikatelskému subjektu celou řadu pozitivních dopadů. Je kultivováno podnikatelské prostředí, v dlouhodobém horizontu přispívají k úspoře transakčních a informačních nákladů, zvyšují tedy ekonomickou efektivitu. Okamžitým efektem, který má pozitivní vliv

na podnikatelské prostředí je zlepšení vnitropodnikového klimatu. Vznik pozitivního prostředí je důležitým aspektem pro aplikaci integrovaného systému etického řízení. Dalším dopadem je rostoucí vliv na uplatňování sociální a ekologické odpovědnosti podniků ve vztahu ke konkurenčnímu prostředí. (Putnová, Seknička, 2007)

### **1.10.1 Nástroje etického řízení**

Základ etické infrastruktury podniku je tvořen nástroji, které slouží k prosazování etiky do podnikatelské praxe. Tyto prostředky jsou členěny na tradiční nástroje a moderní nástroje. K jedněm z nejoblíbenějších prostředků, které jsou podniky hojně využívány, patří nepochybně etické kodexy, které spadají mezi tradiční nástroje společně s etickými vzory a výcvikem a vzděláním v oblasti podnikatelské etiky. Za moderní nástroje jsou považovány etické výbory, etický a sociální audit a úřad ombudsmana pro etiku ve firmě. (Kunz, 2012; Putnová, Seknička, 2007)

**Etický a sociální audit** patří k nejmodernějším a nejkompexnějším nástrojům etického řízení, který zkoumá, jak bylo dosaženo výsledků podnikatelské činnosti. Je řazen do skupiny nefinančních auditů, kde je prováděn například personální audit, audit životního prostředí, marketingový audit či audit informačních technologií. Podstatou etického a sociálního auditu je komplexní analýza sociálního klimatu ve firmě, s přihlédnutím ke kontrole řízení a transparentnosti pro všechny zúčastněné skupiny. Výsledkem je poskytnutí důležité zpětné vazby vedení organizace, tudíž se stává nedílnou součástí kvalitního etického řízení. (Kunz, 2012; Putnová, Seknička, 2007)

Zřízením stálé funkce v organizační struktuře podniku – **firemního ombudsmana**, je kladen důraz na zajištění rovnováhy a harmonie zájmů veškerých skupin, participujících na podnikatelské činnosti. (Putnová, Seknička, 2007)

**Etické výbory** zřizované firemním vedením mají povahu poradních orgánů, které jsou zastoupeny odborníky specializujícími se na podnikatelskou etiku. Účelem těchto výborů je dbání na vysokou úroveň tvorby prostředků etického řízení a pozdější aplikaci do podnikové praxe. Dohlíží zároveň i na vznik a rozvoj integrovaného systému etického řízení. (Putnová, Seknička, 2007)

**Etické vzory** jsou úzce spojeny s etickým leadershipem. Jejich prostřednictvím lze prosazovat a upevňovat standardy a principy etického jednání. Etickým vzorem je myšlena konkrétní osobnost, jež disponuje vlastnostmi či hodnotami, které jsou daným kolektivem nejvíce ceněny, např. čestnost, pracovitost, loajalita apod., čímž je společnost motivována. Vzor by se měl také projevovat charakteristikami odpovídajícími základním společenským hodnotám, např. svobodou, racionalitou, spravedlností atd. (Kunz, 2012; Putnová, Seknička, 2007)

**Výcvik managementu a zaměstnanců k etickému jednání** je spojen s prohlubováním jejich znalostí v oblasti etiky. Vzdělávání poukazuje na úlohu etiky v podniku, odhaluje podstatu etických dilemat, objasňuje funkce morálních principů a etického kodexu. Cílem je tyto subjekty naučit, jak si poradit s morálními problémy, s nimiž se mohou setkat v jejich pracovním životě. (Kunz, 2012; Putnová, Seknička, 2007)

**Etické kodexy** (z anglického výrazu Code of Ethics, případně Code of Conduct) jsou v současné době nejpoužívanějšími nástroji etického řízení a firemní kultury. Napomáhají zajišťovat, aby každodenní aktivity podniku, asociace firem, profesního sdružení, jednání zaměstnanců a ostatních členů odpovídaly stanoveným zásadám. Jedná se o konkrétní stanovený soubor pravidel interního charakteru, který vychází z firemních hodnot a principů a vymezuje standard profesionálního jednání. (Kunz, 2012; Putnová, Seknička, 2007)

V dnešním turbulentním, globalizovaném ekonomickém a společenském prostředí, se nejenom firma, ale i jednotlivci mohou dostat do nepříznivých situací, kdy musí čelit různým nástrahám, překážkám či změnám. V důsledku toho musí být v každém zlomku jednání rozhodováno o tom, co je dobré, co je špatné a nést následky za své činy. Zatímco etika jako samostatná vědní disciplína se zabývá analýzou morálky ve vztahu k jednotlivci, v rámci podnikatelské etiky jsou tyto hodnoty spojovány s ekonomickými subjekty, čímž je poskytován rozhled v širších souvislostech, umožňující zobrazení ucelenějších pohledů na firemní systémy. V průběhu let vyvstaly i některé obecné principy, kterými by se měla etika v podnikatelském prostředí řídit, vyzdvihujících hlavně podnikatelskou kulturu, prosazování a dodržování etického chování a rozhodování. V podstatě lze podnikatelskou etiku chápat jako zásady slušného jednání s obchodními partnery nebo dobré vztahy na poli konkurenčního prostředí.

## 2 Společenská odpovědnost firem

V posledních letech se pod vlivem nových podnikatelských trendů do popředí zájmu firem dostává vyjma maximalizace zisku, také odpovědnost za aktivity vůči svému okolí. Kromě toho i společnost od firem požaduje, aby ovlivňovaly jednání lidí a upozorňovaly na hodnoty, ke kterým je třeba směřovat. Některé organizace tato očekávání dobrovolně naplňují stanovením si vlastních etických standardů, jiné se o to alespoň snaží.

K bližšímu seznámení s tímto v dnešní době podporovaným konceptem je věnována tato kapitola, jejíž snahou je nejprve obecně vysvětlit pojem společenské odpovědnosti firem, který je překladem anglického výrazu Corporate Social Responsibility (CSR). Následuje představení zájmových skupin a přiblížení tří základních pilířů CSR, které utváří její hlavní podstatu. V závěru kapitoly budou stručně vystiženy argumenty pro a proti přijetí společenské odpovědnosti.

### 2.1 Filozofie CSR

Ačkoli je tematika společenské odpovědnosti včetně jejích všeobecných principů akceptována po celém světě, jedná se o poměrně rozsáhlou koncepci, která prochází neustálým vývojem v důsledku různých společenských a ekonomických změn. Tato komplexita je nepochybně příčinou existence nepřehledného množství rozličných přístupů a pokusů o její vymezení. Nicméně není stanovena žádná jednotná definice CSR, což je patrně dáno tím, že je založena na principu dobrovolnosti, nikoli vyžadována legislativou. Nejen odborníci, nýbrž i mezinárodní organizace se zabývají vymezením CSR. Kunz (2012) ve své knize uvádí výčet nejpoužívanějších formulací:

Mezinárodní organizace World Business Council for Sustainable Development chápe CSR jako: *„kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodi, stejně tak jako lokální komunity a společnosti jako celku.“* (WBCSD, 1999, s. 3)

Dle Evropské Unie se jedná zejména o: *„dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery.“* (Evropská Unie, 2001, s. 8)



Podle sdružení Business Leaders Forum představuje CSR: „*dobrovolný závazek podniků chovat se v rámci svého fungování odpovědně ke společnosti i prostředí, ve kterém podnikají.*“ (Business Leaders Forum, 2010, s. 2)

Navzdory nejednoznačnému definování společenské odpovědnosti je možné alespoň určit některé základní charakteristické rysy, a to v podobě aktivního, systematického, dlouhodobého, dobrovolného a důvěryhodného přístupu k této problematice. V praxi to znamená, že firmy usilují o integraci sociálních a etických zájmů do své firemní strategie. Dobrovolně si ukládají vysoké etické standardy kupříkladu v zájmu ochrany životního prostředí, starají se o své zaměstnance nad rámec zákonem daných povinností, přispívají k rozvoji regionu, ve kterém působí a podpoře místních komunit. Tyto aktivity firmu odlišují od konkurence a tím jí umožňují stát se atraktivnější v očích celé široké veřejnosti. (Bussard a kol., 2005; Kuldová, 2012)

## 2.2 Stakeholders

V současné době často se vyskytující pojem stakeholders, počestně stakeholderi, bývá překládán jako zainteresované strany, participant, zájmové skupiny či třetí osoby v podnikání. Lze jimi souhrnně označit všechny, kteří mají svým jednáním vliv na chod daného podnikatelského subjektu nebo jsou jeho činností sami ovlivněni, přičemž nezáleží na tom, zdali je jejich kontakt bezprostřední nebo zprostředkovaný. (Kunz, 2012)

S rozvojem celého konceptu CSR v závěru 20. století se vymezením stakeholderů zabýval americký profesor R. Edward Freeman, který své názory formuloval v tzv. stakeholderské koncepci. Podstatou autorovy teorie bylo vyobrazení podnikové reality a identifikace ústředních zájmových skupin. Tím se stala užitečnou obzvláště pro manažery usilující o aplikaci společensky odpovědného chování do praxe, protože jim napomohla určit, kam zacílit svou pozornost a vůči komu být zodpovědní. Východiskem je tedy řídit firmu s ohledem na požadavky a zájmy různých stakeholders, podporovat jejich účast na rozhodování a zároveň hájit i zájmy akcionářů. (Kunz, 2012)

Dle vlivu na fungování organizace jsou rozlišovány dvě skupiny stakeholderů, primární a sekundární. **Primární stakeholderi** jsou významně spjati s její každodenní činností a řízením, jsou jimi vlastníci, investoři, zákazníci, obchodní

partneři, zaměstnanci a odbory. Za **sekundární stakeholdery** lze považovat vládní instituce, občanská či obchodní sdružení, místní organizace, nátlakové skupiny, místní komunity a média. (Kunz, 2012; Prskavcová a kol., 2008)

Podnik by měl být vždy schopen určit všechny své stakeholders a vymezit z nich ty nejdůležitější, kteří na něj kladou nejvyšší očekávání a současně nejvíce působí na jeho prosperitu. Z tohoto důvodu by měl před aplikací CSR aktivit provést tzv. analýzu zainteresovaných stran, která spočívá v zodpovězení těchto základních otázek: „Kdo jsou naši stakeholderi? Jaká je jejich důležitost, resp. kdo patří mezi naše klíčové stakeholdery? Jaká jsou očekávání a zájmy našich stakeholderů? Jaký je vliv stakeholderů na naše podnikání? Jak se stakeholdery co nejlépe komunikovat?“ (Kunz, 2012, s. 29; Prskavcová a kol., 2008)

Následující tabulka (viz Tab. 1) uvádí příklady stakeholders a jejich očekávání.

**Tab. 1 Příklady stakeholders**

Stakeholders	Očekávání od podniku
Majitelé, akcionáři	Zisk, růst hodnoty podniku
	Transparentnost podnikání
Zákazníci	Kvalitní produkty a služby
	Přiměřená cena produktu
	Poprodejní servis
Obchodní partneři	Kvalita smluv a jednání
	Včasné plnění závazků
Zaměstnanci	Přiměřená mzda, nefinanční benefity
	Dobré pracovní podmínky
	Profesní růst, možnost vzdělávání
	Work-life balance
Místní komunita	Finanční a materiální podpora
	Získání know-how
Environmentální organizace	Ekologická výroba, produkty a služby
	Minimální zátěž na životní prostředí

Zdroj: zpracováno podle Business Leaders Forum [online], 2012, s. 16

Pro nalezení tzv. klíčových stakeholders lze použít matici (viz Obr. 4), díky níž organizace zjistí, která zájmová skupina má největší vliv na její prosperitu a nejvyšší očekávání od jejího odpovědného chování. Smyslem je jejich přiřazení do jednotlivých kvadrantů dle jejich očekávání a míry vlivu na podnik. Výsledkem analýzy je rozhodnutí o konkrétních činnostech vůči jednotlivým skupinám, jejichž návrhy je možné spatřovat v dílčích kvadrantech. (Business Leaders Forum, 2010)



Zdroj: zpracováno podle Business Leaders Forum [online], 2012, s. 17

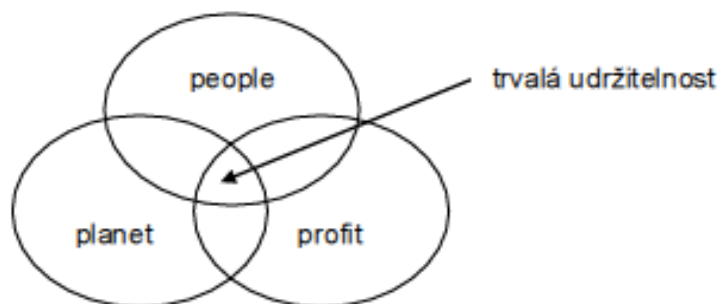
**Obr. 4 Matice analýzy klíčových stakeholders**

Naslouchání a rozvíjení spolupráce se zainteresovanými stranami směřuje k jejich lepšímu poznání a porozumění jejich zájmů, čímž je zajištěna oboustranná spokojenost a budování partnerství v dlouhodobém horizontu.

### 2.3 Základní oblasti CSR

Pojetí společenské odpovědnosti představuje moderní, široce propracovaný koncept podnikání pronikající do mnoha sfér. V důsledku toho byly proto vymezeny základní roviny působnosti společensky odpovědně se chovajících firem. CSR je postavena na třech stěžejních pilířích, které odpovědná firma plně respektuje: **ekonomický (profit)**, **sociální (people)** a **environmentální (planet)**. Jedná se o tzv. princip triple-bottom-line, jindy nazývaný také jako tzv. „3P“. Firmy přijímající tento koncept již nejsou primárně orientovány na realizaci aktivit pouze za účelem vytvoření zisku, společně je totiž vyžadován i komplexnější pohled na návaznost celkové podnikové strategie. Jsou voleny takové aktivity, které odpovídají charakteru organizace a očekávání klíčových stakeholderů a ostatních zainteresovaných osob. (Kunz, 2012; Prskavcová a kol., 2008)

Předpokladem úspěšného naplnění koncepce společensky odpovědného podniku je především dlouhodobá a vyvážená angažovanost ve všech třech oblastech, znázorňující obrázek č. 5. Jednotlivé oblasti budou podrobněji rozebrány v následujících podkapitolách.



Zdroj: Kunz, V., 2012, s. 20

**Obr. 5 Triple-bottom-line**

### **2.3.1 Ekonomická oblast (profit)**

Ekonomický pilíř CSR dbá na celkovou transparentnost ekonomických činností organizace a budování pozitivních vztahů se zájmovými skupinami. Jedná se hlavně o zákazníky, investory, dodavatele a další obchodní partnery. Obecně lze říci, že hlavním cílem podnikatelského snažení je dosažení zisku. Je-li tudíž firma z dlouhodobého hlediska prosperující, má posléze dostatek finančních prostředků k financování celé řady odpovědných činností. Ekonomická sféra má rovněž vliv na tržní prostředí. Jsou totiž sledovány dopady nejen na ekonomiku lokální, ale také na její národní a globální úroveň, přičemž zkoumanými ukazateli jsou např. boj proti korupci či rozvoj zaměstnanosti. (Kunz, 2012; Prskavcová a kol., 2008) Do této oblasti lze zahrnout i jiné aktivity, které budou nyní stručně rozebrány.

**Čestné chování organizace a jejích zaměstnanců** souvisí s přijetím principů dobrého řízení a správy podniku. Patří sem poskytování transparentních a věrohodných informací a vyhýbání se úplatkářství a korupci. Konkrétní pravidla a způsob jednání jsou často vyjádřeny v již zmíněném etickém kodexu. (Kunz, 2012; Prskavcová a kol., 2008)

**Jednání s vlastníky a akcionáři** organizace. Firmou nejsou sledovány cíle pouze majoritních vlastníků, ale také dalších investorů, a proto je kladen důraz na jejich

informovanost. S akcionáři by měl být veden trvalý dialog ve snaze zajistit soulad mezi jejich očekáváním a podnikatelskými aktivitami, tudíž rozhodnutí jsou činěna objektivně. (Kunz, 2012)

Budování dobrých obchodních **vztahů se zákazníky a dodavateli**, či jinými obchodními partnery. Dodavatelsko-odběratelské vztahy by měly být založeny na dlouhodobé bázi a snaze o dodržení smluvených podmínek, které se týkají zejména včasného plnění závazků. Během procesu výběru dodavatelů je zdůrazňováno uplatňování rovných příležitostí pro všechny účastníky. Pro zajištění zákaznické spokojenosti je naopak důležité poskytování kvalitního zboží / služeb za přijatelnou cenu. Zásadní význam pro získání a udržení zákazníků má poprodejní servis včetně zjišťování zpětné vazby. (Kunz, 2012; Prskavcová a kol., 2008)

Odovědná firma se řídí zásadami **čestného konkurenčního boje** a nesnaží se poškodit reputaci svých konkurentů. Zároveň úmyslně nevytváří žádné překážky na trhu, které by znemožnily vstup nových konkurentů, a stejně tak se nepokouší nečestnými způsoby získat informace o jejich podnikání. (Kunz, 2012)

**Respektování ochrany duševního vlastnictví** se týká všech zúčastněných stran. (Kunz, 2012)

**Inovace a udržitelnost** kombinuje dlouhodobý ekonomický úspěch s ochranou životního prostředí. Činnost tak souvisí s neustálým vývojem nových způsobů za účelem zlepšování kvality a energetické účinnosti stávajících produktů. (Kunz, 2012)

### **2.3.2 Sociální oblast (people)**

Sociální pilíř CSR představuje velmi rozsáhlý komplex činností, avšak je možné zde pozorovat určitý nesoulad odborníků ve vymezení typických aktivit pro tuto oblast. Kunz (2012) ve své knize přirovnává sociální oblast pouze k péči firem o své zaměstnance v rámci vytvořených pracovních podmínek. Nicméně většina autorů rozděluje sociální oblast na dvě části: **interní** (pracovní prostředí) a **externí** (místní komunita). (Prskavcová a kol., 2008)

V **pracovním prostředí** se firma zaměřuje na přístup ke svým zaměstnancům a odborům. Klíčovým faktorem úspěchu každého podnikání jsou spokojení,

motivovaní zaměstnanci, proto je nutné dbát na jejich zdraví a bezpečnost a poskytnout jim odpovídající pracovní prostředí k vykonávání pracovních činností. Odpovědným přístupem k zaměstnancům hrozí menší riziko jejich časté fluktuace a podniku může přinést pověst dobrého zaměstnavatele. (Kuldová, 2012; Prskavcová a kol., 2008)

Ve vztahu k **místní komunitě** dochází ke spolupráci s neziskovými organizacemi a veřejností. Spadají sem různé formy dárcovství, dobrovolnictví, vzdělání, zvýšení kvality života občanů, podpora zaměstnanosti. (Kuldová, 2012; Prskavcová a kol., 2008)

Podrobnější členění nástrojů používaných v sociální oblasti je obsahem tabulek č. 2 a č. 3.

**Tab. 2 Nástroje externích aktivit sociálního pilíře CSR**

<b>CSR témata</b>	<b>CSR aktivity</b>	<b>Příklady</b>
<b>Podpora komunity</b>	Firemní dárcovství	Finanční či materiální podpora, poskytnutí služeb se slevou či zdarma, zapůjčení firemních prostor
	Firemní dobrovolnictví	Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální práci či předávání odborných znalostí)
	Firemní investice do místní komunity	Dlouhodobé strategické zapojení do místní komunity či partnerství s neziskovými organizacemi
	Komerční aktivity v místní komunitě	Sdílený marketing Sponzoring
	Vlastní firemní projekty	Vlastní veřejně prospěšné projekty
	Fair Trade, ethnocatering	Využití Fair Trade produktů a ethnocateringu na firemních akcích rautech a snídaních
<b>Spolupráce se školami</b>	Spolupráce se studenty	Studentské stáže, praxe či exkurze
		Konzultace diplomových prací
		Podpora studentských aktivit
	Podpora výuky	Zapůjčení či darování techniky Účast na výuce
<b>Zapojení stakeholders</b>	Zapojení zaměstnanců	Firemní dobrovolnictví
		Matchingový fond
		Benefiční akce s účastí zaměstnanců
	Zapojení zákazníků	Zapojení zákazníků do CSR aktivit firmy
Zapojení obchodních partnerů	Zapojení obchodních partnerů do CSR aktivit	

Zdroj: Prskavcová, M. a kol., 2008, s. 17

**Tab. 3 Nástroje interní sociální politiky podniku – sociální pilíř CSR**

<b>CSR témata</b>	<b>CSR aktivity</b>	<b>Příklady</b>
<b>Zapojení zaměstnanců a komunikace</b>	Zjišťování zpětné vazby	Průzkum spokojenosti
		Evidence a řešení stížností
	Zapojení do rozhodování	Sběr návrhů na zlepšení výkonnosti firmy
		Vliv zaměstnanců na zaměření CSR aktivit
	Interní komunikace	Využití prostředků interní komunikace
Informování uchazečů o práci, o CSR		
<b>Ohodnocení za práci</b>	Finanční ohodnocení	Odovídající platové ohodnocení
	Nefinanční benefity	Sportovní a relaxační vyžití
		Kulturní vyžití
		Společenské akce pro zaměstnance
		Navýšení dovolené a volna
		Osobní komfort (notebook, auto, mobil)
		Příspěvek na dojíždění do práce
Zaměstnanecké akcie		
<b>Vzdělávání a rozvoj</b>	Vzdělávání zaměstnanců	Školení, kurzy, mentoring
	Profesionální rozvoj	Plány kariérního rozvoje
<b>Zdraví a bezpečnost</b>	Firemní politika	Pravidla, opatření, školení
	Zdravotní služby	Příspěvek na nadstandardní zdravotní péči
		Očkování
<b>Vyváženost pracovního a osobního života</b>	Flexibilní formy práce	Pružná pracovní doba
		Práce z domova
		Zkrácená pracovní doba
		Práce na směny
		Sdílení pracovního místa
	Péče o děti, seniory či nemocné osoby	Příspěvek na hlídání
		Psychologická poradna
Zaměstnanci na rodičovské dovolené	Kontakt během rodičovské dovolené	
	Podpora při návratu do zaměstnání	
<b>Outplacement</b>	Podpora propouštěných zaměstnanců	Finanční forma podpory
		Pomoc při hledání práce
		Rekvalifikace školení
<b>Rovné příležitosti</b>	Opatření proti diskriminaci	Bránění diskriminaci na pracovišti i při náboru nových zaměstnanců
	Rozmanitost na pracovišti	Podpora rozmanitosti na pracovišti (ženy, etnické minority, starší atd.) – Diversity Management

Zdroj: Prskavcová, M. a kol., 2008, s. 14



### **2.3.3 Environmentální oblast (planet)**

Na ekonomický pilíř CSR je brán větší zřetel až v posledních letech v souvislosti se stále se zpřísnující legislativou v oblasti ochrany životního prostředí. Znečišťování životního prostředí je totiž veřejností v první řadě spojováno s provozem průmyslových podniků, které jsou tímto vyzývány k implementaci účinnějších tzv. zelených technologií a akceptaci dobrovolných závazků nad rámec vládních nařízení a regulací.

Snahou společensky odpovědného podniku je vykonávat svou podnikatelskou činnost tak, aby co nejméně zatěžoval životní prostředí. Zaměřuje se převážně na ekologickou výrobu, třídění použitých materiálů, recyklaci a případnou likvidaci odpadu, ekologicky šetrnou firemní kulturu, hospodárné nakládání s přírodními zdroji, jako jsou energie, fosilní paliva, voda a s tím související hledání alternativních obnovitelných zdrojů. Dobrovolným nástrojem podniků pro sledování a zlepšování všech jeho činností, které jsou nezbytné pro plnění požadavků na ochranu životního prostředí, bývá systém environmentálního managementu (EMS). Dohlíží mimo jiné na dodržování norem a standardů, např. ISO 14 001 (International Organisation for Standardization), EMAS (dobrovolný systém eko-managementu a auditů v EU) a dalších. (Kunz, 2012; Pavlík a kol., 2010)

Odpovědnost firmy v environmentální sféře je zapotřebí uplatňovat nejen uvnitř firmy, ale i vzhledem k okolnímu prostředí, které svým fungováním také ovlivňuje. Nežádoucí dopady její činnosti mohou způsobit hluchost, dopravní zátěž, zvýšení emisí, změnit ráz krajiny apod. V důsledku toho by měla usilovat o eliminaci těchto vlivů a současně vyvinout dostatečnou proaktivní politiku v oblasti postižených komunit. Stejným způsobem by se měla stavět i k řešení problémů v případě jejich nenadálého výskytu, a tudíž vždy pravdivě a otevřeně informovat širokou veřejnost. (Kunz, 2012; Prskavcová a kol., 2008)

## **2.4 Argumenty pro CSR a její přínosy**

Přestože je konceptu CSR v posledních letech věnována stále větší pozornost, objevují se rozdílné názory na jeho přijetí, pozitivní i negativní. Relativně častěji se však vyskytují souhlasné podporující myšlenky, proto lze nalézt širokou škálu zastánců prosazujících jeho přijetí. Na druhou stranu CSR čelí i odpůrcům, kteří buď pojetí odmítají jako celek nebo nesouhlasí pouze s některými jeho

částmi. Aplikace koncepce je však žádoucí z důvodu sílící globalizace a růstu nadnárodních korporací.

Správně navržená a provedená implementace konceptu CSR přináší nepřeborné množství benefitů, převážně nefinanční povahy, avšak jejich dopady na dlouhodobé fungování firmy jsou velmi významné. Jak již bylo předem zmíněno, v rámci prováděné strategie není hlavním úsilím organizace dosažení maximálního profitu, nýbrž zisku generovaného s ohledem na již zmíněné pilíře. Vzhledem k okolnímu prostředí se pak jeho aktivity jeví jako mnohem transparentnější a důvěryhodnější nežli u konkurence. Zodpovědnějším přístupem k místním komunitám a řešením otázek týkajících se daného regionu či města se podnik stává atraktivnější pro zákazníky. Spokojení a motivovaní zaměstnanci jsou produktivnější a pro firmu je snadnější přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance. Jednáním s odbory se firma může vyvarovat případných stávek zaměstnanců. Celkově si firma odpovědným přístupem buduje lepší image a upevňuje svou pozici na trhu. (Kapšarová, Kunz, 2013; Kuldová, 2012)

Odkud však pramení základní pohnutky pro věnování se společenské odpovědnosti? Tyto důvody přehledně rozčlenili autoři Werther a Chandler (2011) na argumenty morální, racionální a ekonomické.

**Morální** argument spočívá v uvědomění si, že existence firmy závisí na společnosti, jejích zákaznících a lidech, které zaměstnává. Bez vzájemné interakce by totiž nebylo jednoduché realizovat zisk, který je považován za jeden z primárních cílů podnikání. Podniky proto cítí morální povinnost chovat se vůči svým stakeholderům odpovědně a odvděčit se jim za projevenou spolupráci a z ní plynoucí obchodní úspěchy. (Kuldová, 2012; Werther, Chandler, 2011)

**Racionální** důvod je založen na myšlence aktivního jednání ve veřejném zájmu a předcházení soudním zásahům do podnikatelské činnosti. Svobodné rozhodnutí k vykonávání prospěšných činností je pro firmy lepší volbou, než k nim být později zavázán skrze nařízení a zákony. V nynějším globalizovaném světě plném opětovaných změn jsou podniky schopny přijetím racionálního argumentu pro CSR reagovat na měnící se společenské hodnoty a očekávání ze strany zájmových skupin a vyvarovat se tak případným sankcím a obstrukcím. (Kuldová, 2012; Werther, Chandler, 2011)

Shrnutím předchozích dvou kategorií vyplývá argument **ekonomický**. Odpovědná firma vytváří zisk s přidanou hodnotou, jelikož sleduje zájmy svých stakeholderů a může pružněji reagovat na jejich potřeby. Tím je schopna získat podporu okolí, ale také dlouhodobě maximalizovat svůj zisk. (Kuldová, 2012; Werther, Chandler, 2011)

Z výše uvedených důvodů lze říci, že veškeré vložené prostředky a úsilí k odpovědnému přístupu znamenají budoucí návratnost v podobě lepšího postavení v očích široké veřejnosti a upevnění zákaznické loajálnosti. V neposlední řadě věrohodná firma dodržující morální normy chování má šanci přilákat i nové investory na podporu svého budoucího rozvoje.

## 2.5 Kritika CSR

Ačkoli se zdá být koncepce společenské odpovědnosti svým zaměřením veřejně prospěšná a bohubilá, přesto se v průběhu svého vývoje nevyhnula řadě kritiků snažících se upozornit na její stinné stránky či překážky, které firmám znesnadňují následovat její principy.

Současníci vycházejí z myšlenky původního odpůrce, amerického liberálního ekonoma **Miltona Friedmana**, který již v 70. letech 20. století formuloval první kritiky přístupu CSR v tomto výroku: „*Jedinou společenskou odpovědností firmy je navyšování zisku.*“ Autor svým tvrzením zastává názor, že by se podnik měl soustředit pouze na maximalizaci svého zisku a opustit od jakýchkoli činností, které nesouvisí s jeho provozem, neboť pouze odvádí pozornost od primárního účelu podnikání. (Friedman, 1970) Dle Friedmanova dalšího argumentu společensky orientované aktivity zbytečně navyšují firemní náklady, které jsou pak negativně přenášeny na firemní stakeholders, ať již v podobě nižších dividend pro vlastníky, nižších platů pro zaměstnance, vyššími cenami výrobků apod. Jeden ze soudobých kritiků koncepce CSR, americký profesor **Robert Reich**, rovněž uvádí, že podstatou existence firem je vytváření vlastního zisku, na něhož by se měly koncentrovat. Domnívá se také, že by společensky prospěšné aktivity měly být zajišťovány zejména státem a jeho orgány, jelikož v tomto případě firmy skrze CSR suplují pouze nefungující vládu, kterou by měly být sociální problémy řešeny. Dle autora je CSR nástrojem Public Relations (PR), který slouží k manipulaci zainteresovaných stran. (Kuldová, 2012; Kunz, 2012)

Z pohledu firmy je proto nezbytné zhodnotit vždy vlastní argumenty pro a proti CSR, na jejichž základě je posléze schopna určit konkrétní směr, kterým se bude její pojetí CSR ubírat a na jaké klíčové stakeholders zaměří svou pozornost.

V literatuře je možné nalézt i formy špatného přístupu k CSR, jedná se hlavně o tzv. „pinkwashing“ a „greenwashing“. **Pinkwashing** vystihuje způsoby jednání spojené s vytvářením falešného, nerealistického dojmu o podniku nebo jeho produktu. Termínem **greenwashing** jsou označovány praktiky, často za hranicí etiky, kterými jsou spotřebitelé klamáni ve věci týkající se environmentálních firemních postupů nebo environmentálních benefitů jednotlivých výrobků za účelem prezentování veřejného obrazu firmy zodpovědné k životnímu prostředí. (Čaník, 2007, [online])

Co všechno je tedy považováno za greenwashing? Přehled lze získat ze žebříčku 7 nejhorších prohřešků greenwashingu, který sestavila americká environmentální agentura TerraChoice, člen globální sítě Underwriters Laboratories, která se zabývá ochranou životního prostředí, udržitelným rozvojem, testováním a certifikací bezpečnosti výrobků.

1. *Skrytý kompromis*: výrobek je firmou navenek prezentován jako ekologicky šetrný, avšak jeho jiný aspekt, například výrobní proces může způsobit závažnější dopady na životní prostředí.
2. *Bez důkazu*: produkty, jejichž environmentální odpovědnost není podložena podpůrnými informacemi, potvrzením nebo certifikací třetí stranou. Jedná se například o výrobky z materiálu, který má být údajně plně recyklovatelný, aniž by o výroku svědčil další důkaz.
3. *Vágnost*: neurčitě definované tvrzení, jehož účelem je pravděpodobně zmást spotřebitele. Příkladem jsou výrobky s označením „zcela přírodní“, které však nutně nemusí znamenat ekologicky šetrný.
4. *Irelevantnost*: prohlášení, které může být pravdivé, ale není důležité, ani potřebné pro spotřebitele, kteří vyhledávají ekologicky zodpovědné produkty.
5. *Menší zlo*: odvádí zákaznickovu pozornost od závažnějšího dopadu produktu. Příkladem mohou být cigarety vyráběné z bio tabáku.

6. *Lživé tvrzení*: neoprávněně uvedená certifikace či složení produktu.

7. *Falešná značka*: neoprávněně použití značky.

(TerraChoice, 2010, [on-line])

Problematika greenwashingu je v současné době velmi diskutovaným tématem, jelikož zákazníci jsou stále více požadováni tzv. „zelenější“ produkty ve snaze pečovat o zájmy a ochranu životního prostředí. Běžný spotřebitel nemající přehled o veškerých označeních a certifikacích, není schopen rozpoznat zavádějící environmentální tvrzení, čehož výrobci mnohdy zneužívají. V důsledku toho je zapotřebí této tematice věnovat pozornost a dokázat rozlišit produkty, které jsou skutečně ekologicky šetrné.

## **2.6 Související koncepce a pojmy**

Rostoucí zájem o myšlenku CSR je zřetelný i z řady dalších přístupů, jež na společenskou odpovědnost navazují, rozšiřují ji či popřípadě kladou důraz pouze na některé její specifické aspekty. V této podkapitole budou proto vyzdvihnuty nejvýznamnější koncepce a nástroje související s koncepcí CSR: firemní filantropie, sociální marketing, fair trade a firemní občanství.

### **2.6.1 Firemní občanství**

Pojetí firemního občanství má ke konceptu CSR nejbližší, mnohdy bývají dokonce vzájemně zaměňovány. Firemní občanství (Corporate Citizenship) zdůrazňuje plnění role „dobrého firemního občana“. Jinými slovy z toho vyplývá značnější zaměření na okolí organizace a především místní komunity. Firma se tak musí dlouhodobě angažovat a usilovat o rozvoj svého okolí. V případě porovnání pojetí CSR a firemního občanství jediný podstatný rozdíl, kromě zmíněného přesnějšího zacílení, spočívá v jejich oblíbenosti – v EU je preferována společenská odpovědnost firem, v USA naopak firemní občanství. (Kunz, 2012)

### **2.6.2 Firemní filantropie**

Firemní filantropie (Corporate Philanthropy) neboli dárcovství znamená poskytnutí prostředků veřejně prospěšnému sektoru za účelem podpory veřejného blaha a zlepšení kvality života. Nejčastěji jsou tyto aktivity realizovány ve spolupráci s neziskovými organizacemi, popřípadě skrze vlastní firemní nadaci. Firemní

filantropie je spíše než samostatná koncepce, považována za nástroj CSR. (Kuldová, 2010)

Firemní filantropie bývá poměrně často zaměňována s firemním sponzorstvím. „*Firemní sponzorství představuje obchodní vztah s očekávanou a smluvně podloženou protihodnotou za finanční nebo nefinanční podporu, kterou podnik poskytuje určitému subjektu.*“ (Kunz, 2012, s. 55) Oproti tomu za realizaci filantropních aktivit firmy neočekávají žádnou protihodnotu.

Projevy filantropie mohou být různé, víceméně však převažuje forma finančních prostředků. Nicméně může se vyskytnout i v podobě věcných darů, využívání firemního zázemí, poskytnutí služeb či dobrovolnictví, kdy podnik umožní svým zaměstnancům účast na dobročinných projektech v rámci pracovní doby. (Kolektiv autorů, 2005; Kunz, 2012)

### **2.6.3 Sociální marketing**

**Sociální marketing** lze charakterizovat jako: „*využívání marketingových technik k ovlivnění sociálního chování.*“ (Pokorná, 2007, s. 7) Zjednodušeně lze říci, že se jedná o nástroj, prostřednictvím kterého jsou komunikována slova a činy odpovědně se chovajících společností, které se zapojením do veřejně prospěšných aktivit, pomocí neziskovým organizacím a angažováním v řešení společenských témat a problémů stávají celosvětově významnějšími. (Kuldová, 2010)

### **2.6.4 Fair Trade**

**Fair Trade**, v českém překladu spravedlivý obchod, usiluje o etické obchodování s malými producenty z rozvojových zemí a propagaci udržitelnosti. Smyslem tohoto obchodního partnerství je dosažení větší spravedlnosti v mezinárodním obchodě založeném na transparentnosti, vzájemné úctě a dialogu. Základní principy fair trade prosazují zejména spravedlivou cenu, zákaz dětské práce, rovnoprávnost, demokracii, dlouhodobé obchodní vztahy, rozvoj komunit, ochranu přírody a důstojné pracovní podmínky. (Kuldová, 2012)

V současné době již pro stále větší počet zákazníků není prvotním zájmem pouze cena a kvalita daného výrobku, nýbrž i jeho původ. Fair trade se tak dostává do centra pozornosti nejen samotných spotřebitelů, ale také podniků, které se jím

snaží vykázat známku přijetí společenské odpovědnosti. V praxi to znamená, že firmy pořídí výrobky spravedlivého obchodu, jež posléze využijí poskytnutím svým zaměstnancům v podobě dárkových předmětů nebo v rámci propagace pro své obchodní partnery. (Kuldová, 2012)

Pojetí společenské odpovědnosti firem se v České republice řadí k často diskutovaným tématům, nicméně částí veřejnosti je stále poměrně neznámé. Koncept nevynucující dodržování stanovených pravidel, nařízení či zákonů, nýbrž vycházející z dobrovolného přesvědčení samotných firem, se stále více dostává do centra pozornosti a popředí zájmu podnikatelských subjektů. Vzhledem k neustále sílícímu tlaku ze strany konkurence lze říci, že jsou podniky motivováni či určitým způsobem nuceni se zaměřit na mnohem širší spektrum záměrů než je pouhé sledování hlavního cíle podnikatelské činnosti – maximalizace zisku. Firmy jsou si mnohem více vědomé významu dobrého jména společnost, které je právě s odpovědným chováním vůči svému okolí spojeno. Dobrá pověst se často stává dílčím cílem mnoha společností z důvodu možné plynoucí konkurenční výhody, skrze kterou mají možnost prosadit se a uspět na trhu.

Chtějí-li podniky v dnešním globalizovaném světě zůstat i nadále úspěšnými, je pro ně zapojení do společensky odpovědných aktivit nezbytnou podmínkou. Řadí se klíčovými faktorům hrajících roli při rozhodování uchazečů o pracovním místě v dané firmě či výrazným způsobem ovlivňují i zákazníky, kteří svou pozornost zaměřují na etické chování firmy vůči jejím zaměstnancům a okolnímu prostředí.

### **3 Podnikatelská etika společnosti ŠKODA AUTO**

Cílem této kapitoly je představení společnosti ŠKODA AUTO a charakterizování její podnikatelské etiky, respektive uplatňovaného konceptu společenské odpovědnosti, čímž se řadí mezi firmy, které toto pojetí přijaly za své v souladu s mezinárodními principy. Společenská odpovědnost představuje nedílnou součást firemní identity ŠKODA AUTO a je neoddělitelně spjata s ekonomickou úspěšností podniku. Automobilka si tak dobrovolně stanovila vysoké standardy v rámci všech tří stěžejních pilířů, které jsou každou odpovědnou firmou plně respektovány: tedy v oblasti ekonomické, sociální a environmentální. Společensky prospěšné aktivity pomáhají vytvářet nejen image společnosti jako celku, ale také společnosti jako atraktivního zaměstnavatele.

V úvodu kapitoly však budou nejprve zdůrazněny nejdůležitější okamžiky více než stoletého vývoje společnosti ŠKODA AUTO, které se podstatným způsobem zapsaly do historie jednoho z nejvýznamnějších automobilových výrobců v České republice. Základní údaje o automobilce, její stručné historii, prodejnosti vyráběných vozů jsou následně doplněny informacemi o aktuální organizační struktuře společnosti.

#### **3.1 Představení společnosti**

Společnost ŠKODA AUTO je největším výrobcem automobilů v České republice s tržbami, které v první polovině roku 2017 dosáhly 227 mld. Kč. K těmto rekordním pololetním výsledkům značným podílem přispěly v první řadě zvýšené objemy dodávek zákazníkům, které se pohybovaly ve výši téměř 600 tis. automobilů. (Aktuálně.cz, 2017, [on-line])

Po mnoho let patří ŠKODA AUTO k nejúspěšnějším průmyslovým podnikům nejenom v České republice, ale i v zahraničí. Historie této společnosti přesahuje hranici více než 100 let, neboť první model osobního automobilu opustil brány továrny již v roce 1905. Sídlo společnosti se včetně vývoje vozů nachází v Mladé Boleslavi, avšak v rámci České republiky disponuje ještě dvěma výrobními závody, v Kvasinách a ve Vrchlabí. (ŠKODA AUTO, 2017a, [on-line])

Důležitým mezníkem pro další vývoj a směřování společnosti se stal rok 1991, kdy byla uzavřena spolupráce s německým koncernem Volkswagen (VW),



který se tím však současně zavázal zachovat výrobu automobilů pod značkou ŠKODA. (Výroční zpráva Škoda Auto, 2016) Vedle společnosti ŠKODA AUTO jsou součástí koncernu VW takové značky jako je Audi, Bentley, Porsche, Seat, Lamborghini, výrobce motocyklů Ducati nebo výrobci autobusů a nákladních automobilů MAN a Scania. (Volkswagen, 2017, [on-line])

V posledních letech byla vlastní produkce vozů rozšířena i na trhy zahraničních destinací, které tvoří podstatnou část odbytu celé automobilky. Jedná se například o Čínu, Rusko, Indii, slovenskou Bratislavu nebo nově také Alžírsko, přičemž je zajištěna montáž menšího počtu automobilů u smluvních partnerů na Ukrajině a v Kazachstáně. (ŠKODA AUTO, 2017b, [on-line])

### 3.2 Organizační struktura společnosti

Jedním ze základních předpokladů bezproblémového fungování organizace včetně správného řízení jejích zaměstnanců je také detailně rozpracovaná organizační struktura společnosti (viz Obr. 6). V rámci ŠKODA AUTO je vyčleněno 7 hlavních oblastí, přičemž každá má jasně stanovený rozsah svých povinností a pravomocí.



Zdroj: zpracováno podle interních materiálů ŠKODA AUTO a.s.

**Obr. 6 Organizační struktura ŠKODA AUTO a.s.**

**Oblast centrálního řízení (G)** je zodpovědná za strategické plánování společnosti. Jedná se především o stanovení hlavních strategických cílů, kvalitu produktu a komunikaci s médii a širokou veřejností.

**Oblast Financí a IT (F)** sleduje svými aktivitami zajištění dlouhodobé hospodářské stability, zodpovídá za provoz a rozvoj informačních systémů ve společnosti. V neposlední řadě poskytuje podporu v právních záležitostech.

**Oblast Prodej a marketing (V)** má na starosti zejména prodej nových a ojetých vozů v tuzemsku a zahraničí nebo jejich poprodejní servis.

Jednou z nejvíce zastoupených oblastí společnosti je **Výroba a logistika (P)**. Zabývá se nejen činnostmi spojenými s výrobou automobilů a komponentů, ale také plánováním a řízením veškerých logistických procesů.

Do předmětu činnosti **oblasti Technického vývoje (E)** spadají úkoly související s vývojem nových vozů, zahrnující například návrh jeho designu, řízení jeho předvojových etap či provádění zkoušek a testování.

**Oblast Řízení lidských zdrojů (S)** se zabývá poskytováním celé řady personálních služeb – plánováním lidských zdrojů, získáváním a výběr zaměstnanců, péčí o zaměstnance, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, podporou inovací a zlepšovatelství, ochranou a bezpečností závodu atd.

Prostřednictvím **oblasti Nákupu (B)** je zajišťováno široké spektrum činností v rámci procesu výběru dodavatelů, například nákup výrobního a režijního materiálu, služeb nebo investic.

(Interní materiály ŠKODA AUTO, 2017)

### 3.3 Ekonomická odpovědnost

Společnost ŠKODA AUTO si je plně vědoma svého výsadního postavení největšího zaměstnavatele v českém podnikatelském prostředí a rovněž stále rostoucí důvěryhodnosti nejen v rámci koncernu Volkswagen, ale i mezi ostatními konkurenčními automobilovými výrobci. Zásadní význam je proto přikládán tomu, aby byla vnímána zaměstnanci, zákazníky, obchodními partnery a veřejností jako úspěšná a přitom i transparentní a informačně otevřená společnost. Otevřené a transparentní jednání představují klíčové zásady při komunikaci se všemi zainteresovanými stranami zaměřené na dlouhodobý úspěch společnost a ochranu zájmů stakeholderů. (ŠKODA AUTO, 2017c, [on-line])

S ohledem na tyto skutečnosti se od roku 2007 ŠKODA AUTO řídí dle pravidel a doporučení kodexu Corporate governance (Správa a řízení společností) založeného na principech OECD. Hlavním cílem je i nadále prosazovat transparentnost a dodržování etických obchodních zásad v podnikatelské praxi České republiky skrze neustálé zlepšování vnitropodnikových procesů a postupů. V témže roce byl společností vydán „Kodex chování ve ŠKODA AUTO“, který stanovuje pravidla pro zaměstnance a management, postoj k zákazníkům

a obchodním partnerům a společenskou odpovědnost. (ŠKODA AUTO, 2017d, [on-line]) Kodex je dostupný ke zhlédnutí v příloze č. 1

Politika ŠKODA AUTO se současně opírá o dodržování mezinárodních norem, právních předpisů, vnitřních předpisů, standardů etického chování a jiných dobrovolně přijatých pravidel, která nejsou omezena výhradně na obchodní vztahy, neboť jsou vztaženy na všechny činnosti prováděné uvnitř i vně společnosti. Základní principy pro jednání zaměstnanců založené na uplatnění všeobecně uznávaných společenských hodnot jsou zakotveny v etickém kodexu (Code of Conduct), který byl vydán v roce 2012 pod názvem „Zásady chování skupiny ŠKODA – součást koncernu Volkswagen“ a je nedílnou součástí firemní kultury. (ŠKODA AUTO, 2017c, [on-line])

Od listopadu 2017 je ve ŠKODA AUTO uplatňován nový etický kodex, jehož předlohou se stal kodex koncernu VW. Moderně zpracovaný etický kodex se vyznačuje atraktivním designem (viz Obr. 7) a je nově doplněn o praktické příklady, návodně ilustrující stávající pravidla. Obsahuje i několik zcela nových kapitol, je však zřetelněji strukturován s kratšími a zjednodušenými texty. (ŠKODA Mobil, 2017, [on-line])



Zdroj: ŠKODA Mobil, 2017, [on-line]

**Obr. 7 Nový etický kodex ŠKODA AUTO**

Za účelem zajištění souladu cílů společnosti ŠKODA AUTO s etickými a právními normami byl zřízen útvar Governance, Risk & Compliance (GO), který je zodpovědný za kontrolu jejich dodržování. Zabezpečuje, aby společnost interně i navenek komunikovala, že její chování odpovídá všem etickým a právním pravidlům hospodářské soutěže, finanční a daňové integrity, ochrany životního prostředí a zaměstnaneckým vztahů včetně zaručení rovných příležitostí pro všechny. (Interní materiály ŠKODA AUTO, 2017)

Ke zvýšení povědomí zaměstnanců o tématech compliance je přístupováno pomocí pravidelné komunikace prostřednictvím různých kanálů, ke kterým patří publikace, distribuce směrnic, školení v přímém kontaktu s jeho účastníky, poradenství, nařízení od představenstva a e-learning. V současné době byly pro management a příslušné zaměstnance zavedeny dva povinné online kurzy vztahované na boj s korupcí a etický kodex. (ŠKODA AUTO, 2017c, [on-line])

Pro podávání informací o případném porušování zákonů či interních nařízeních funguje ve společnosti tzv. Ombudsman systém, který je určen pro oznámení ve věcech korupce, podezření na korupční či podvodné jednání či jiných závažných pochybení (např. porušování lidských práv). Jsou-li odhaleny pouhé náznaky korupce, má každý zaměstnanec možnost obrátit se na jednoho ze dvou nezávislých ombudsmanů, kteří po ověření informací postoupí podnět společnosti k dalšímu vyšetření. Nechce-li zaměstnanec uvádět svou totožnost, lze nově využít anonymní způsob komunikace a podat informaci o svém podezření prostřednictvím technicky zabezpečené schránky elektronické pošty. (ŠKODA AUTO, 2017c, [on-line])

### **3.4 Sociální odpovědnost**

V roce 2013 společnost ŠKODA AUTO zintenzivnila a nově orientovala svou CSR strategii včetně priorit v sociální oblasti do dvou kategorií. První z nich je **úroveň globální**, sestávající ze čtyř hlavních pilířů: dopravní bezpečnost, technické vzdělávání, podpora dětí a bezbariérová mobilita. **Úroveň lokální**, na které se ŠKODA AUTO podílí společně s odborovou organizací KOVO, zahrnuje projekty soustředěné na péči o zaměstnance a spolupráci s regiony, obzvláště v těch, kde se nachází výrobní závody automobilky – nejen v Mladé Boleslavi, Vrchlabí a Kvasinách, ale i v jiných zemích celého světa. Podniková strategie

na poli společenské odpovědnosti nese název „SIMPLY CLEVER, SIMPLY HUMAN“. (ŠKODA AUTO, 2017c, [on-line])

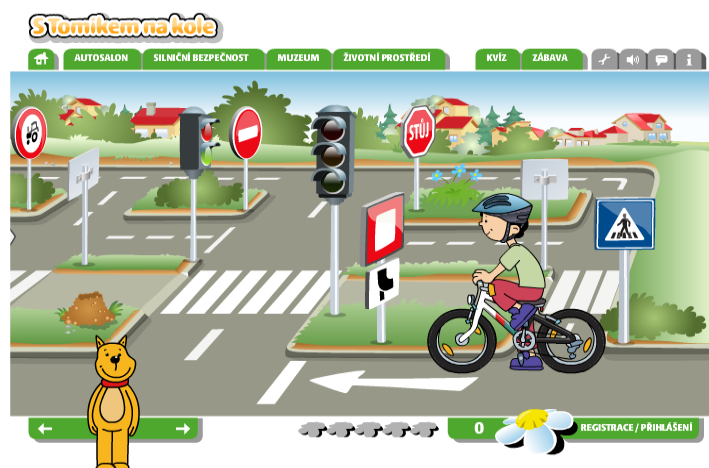
### **3.4.1 Globální priority**

V této podkapitole jsou analyzovány jednotlivé společensky prospěšné projekty a aktivity plynoucí z globálně stanovených priorit ŠKODA AUTO, jejichž rozhodování má na starosti centrální řídicí grémium.

#### **Dopravní bezpečnost**

K podstatným cílům každé automobilky by mělo nepochybně patřit zvyšování bezpečnosti vyráběných vozů. Pro ŠKODA AUTO je klíčové dbát nejen na aktivní a pasivní bezpečnost samotných automobilů při jejich vývoji a výrobě, ale zároveň na povědomí týkající se bezpečnosti silničního provozu na všech úrovních a ve všech věkových skupinách, zvláště u dětí. V průběhu svého fungování společnost pomocí grantových programů podpořila řadu projektů zabývajících se bezpečností silničního provozu a zvýšením bezpečnosti dopravy ve městech a obcích. (ŠKODA AUTO, 2017c, [on-line])

V minulých letech byl společností vytvořen zábavně-vzdělávací portál **ŠKODA hrou** ([www.skodahrou.cz](http://www.skodahrou.cz)), určený pro nejmenší účastníky silničního provozu, zejména pro děti a žáky prvního stupně základních škol. Cílem serveru je propagace dopravní bezpečnosti a výuky základních pravidel silniční bezpečnosti pro děti zábavným způsobem. (ŠKODA AUTO, 2017c, [on-line]) Program je zpracován hravou formou (viz Obr. 8), která dětem na základě názorných barevných animací poskytuje mnoho užitečných informací a nabádá ke správnému chování v silničním provozu. Prostřednictvím kvízových otázek si lze procvičit vědomosti o dopravních značeních, znalosti bezpečného provozu a správného chování z pohledu cyklisty, chodce či aktivního účastníka automobilového provozu nebo se přímo pokusit vyřešit reálné situace v provozu. Návštěvníci portálu si mohou rovněž virtuálně prohlédnout produktovou řadu vozů ŠKODA, získat nové poznatky o historii těchto vozů či v oblasti ochrany životního prostředí nebo si zahrát mnoho rozmanitých her.



Zdroj: ŠKODA AUTO, 2011, [on-line]

**Obr. 8 ŠKODA Hrou**

V souvislosti s rozvojem komunikačních technologií, byla poměrně nedávno pro tablety a chytré telefony vytvořena a spuštěna aplikace **ŠKODA LittleDriver** (viz Obr. 9), která ve formě interaktivní hry seznamuje děti se základy bezpečnosti silničního provozu. (ŠKODA AUTO, 2017c, [on-line])



Zdroj: ŠKODA AUTO, 2017c, [on-line]

**Obr. 9 Aplikace ŠKODA LittleDriver**

Pro dospělé řidiče je k dispozici dopravně-bezpečnostní portál **Bezpecnecesty.cz**, jehož je od roku 2014 ŠKODA AUTO generálním partnerem spolu s Ředitelstvím služby dopravní policie. Server návštěvníkům stránek přináší informace o bezpečnosti a aktuálním dění na silnicích v České republice či poskytuje užitečné rady, jak předejít dopravním nehodám nebo zmírnit jejich dopad. (ŠKODA AUTO, 2017c, [on-line]) ŠKODA AUTO v rámci této činnosti přispívá

především svými vlastními poznatky, získanými z výzkumu dopravní bezpečnosti, na jehož poli je automobilka aktivní již řadu let. Informace a odborné expertízy jsou podávány v názorné a srozumitelné podobě za pomoci fotografií, filmů, kreseb apod. Návštěvníci těchto internetových stránek mají také možnost se aktivně podílet uveřejňováním svých vlastních návrhů na zlepšení dopravních situací. (AutoRoad.cz, 2014, [on-line])

ŠKODA AUTO již deset let působí jako generální partner soutěže **Cesty městy**, která je organizována Nadací Partnerství. V rámci soutěže jsou finančně oceňovány nejlepší dopravní řešení, realizovaná za účelem zklidnění dopravy a zlepšení dopravní bezpečnosti účastníků silničního provozu v českých městech a obcích. Cílem soutěže Cesty městy je poukázat, že i v České republice se již vyskytují úspěšná řešení koexistence automobilové, pěší i cyklistické dopravy. Vítězné projekty přispívají také k šíření dobrého jména a zviditelnění předkládajícího subjektu. (ŠKODA AUTO, 2017a, [on-line]) Podporou této soutěže ŠKODA AUTO posiluje své společensky odpovědné aktivity v nadregionální úrovni.

### **Bezbariérová mobilita**

Klíčovou charakteristiku společnosti ŠKODA AUTO představuje individuální mobilita. V důsledku toho je společností poskytována podpora těm lidem, kteří nemohou být soběstační a jsou odkázáni na pomoc druhých, nebo nemohou využívat výhod individuální mobility. (ŠKODA AUTO, 2017c, [on-line])

Projekt **ŠKODA Handy** vznikl za spolupráce ŠKODA AUTO a společnosti CAR CLUB, specializující se na nabídku produktů a služeb pro postižené. Program s mottem „Mobilita bez limitů“, je zaměřený na podporu handicapovaných osob a zmírnění dopadů postižení na jejich mobilitu. Smyslem je pomoci těmto lidem se plně integrovat zpět do společnosti a žít plnohodnotný život bez omezení. Díky týmu zkušených poradců mají zdravotně postižení možnost využít široké škály komplexních služeb spojených s pořízením a vlastnictvím vozu. Lze mezi ně zahrnout např. výběr vhodného vozu včetně informací o jeho přestavbě, poskytnutí poradenství ohledně financování a pojištění vozu nebo asistenci s vyřízením žádosti o státní příspěvky. (ČTK PROTEXT, 2010, [on-line]) Tyto služby jsou poskytovány prostřednictvím obchodních center fungujících

v rámci dealerské sítě ŠKODA AUTO. Účinnost tohoto projektu dokládá i nárůst podílu speciálně upravených vozů, který činil 28 % celkového trhu v roce 2016. (ŠKODA AUTO, 2017c, [on-line])

Společnost dále spolupracuje s neziskovou organizací Česká asociace paraplegiků (CZEPA) na rozvoji mobilní aplikace a webových stránek **Vozejkmap.cz**, evidujících jednotnou a uživatelsky vstřícnou databázi bezbariérových míst po celé České republice s mapou a navigací. Jedná se o nezastupitelnou pomůcku vozíčkářům vhodnou pro bezproblémové plánování cest a vyhledávání objektů s bezbariérovým přístupem. Příspěvateli nových míst do databáze jsou především samotné handicapované osoby na základě vlastních ověřených zkušeností, ale i regionální instituce a portály. (NRZP ČR, 2016, [on-line]) ŠKODA AUTO také poskytuje organizaci CZEPA ve formě dlouhodobého zapůjčení dva vozy (viz Obr. 10), které přispívají k zajištění mobility tělesně postižených klientů asociace. (ŠKODA AUTO, 2017c, [on-line])



Zdroj: ŠKODA AUTO, 2017c, [on-line]

**Obr. 10 Předání vozu značky ŠKODA České asociaci paraplegiků**

V celostátním měřítku společnost dlouhodobě podporuje finančními prostředky či zapůjčením svých vozů Svaz paraplegiků – **Centrum paraple**, který postiženým osobám nabízí širokou škálu volnočasových aktivit a rehabilitačních programů. Snahou této neziskové organizace je napomoci handicapovaným při návratu do běžného života a získávání samostatnosti v běžných každodenních aktivitách. (Paraple, 2017, [on-line])



Svou angažovanost v oblasti bezbariérových sportů ŠKODA AUTO potvrzuje partnerstvím s paralympijskými sportovci v České republice. (ŠKODA AUTO, 2017c, [on-line])

### **Technické vzdělávání**

České podnikatelské prostředí, zejména výrobní podniky, v současné době naráží na nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců v technických oborech a nezájem o jejich studia, což by následně mohlo nepříznivě ovlivnit konkurenceschopnost českých výrobců v evropském i globálním měřítku. Společnost ŠKODA AUTO si je plně vědoma tohoto negativně se ubírajícího směru, tudíž se snaží aktivně pozvednout úroveň a popularizovat technické obory na všech vzdělávacích stupních. (ŠKODA AUTO, 2017e, [on-line])

Škála aktivit a činností zvyšujících motivaci žáků o studium technických oborů je neustále rozšiřována. Společnost prohlubuje kooperaci s desítkami škol na konkrétních projektech s cílem zatraktivnit technické předměty. (ŠKODA AUTO, 2017c, [on-line]) Úsilím o intenzivnější propojení podnikové praxe s teoretickými východisky, jsou nabízeny odborné praxe pro studenty, dodatečné vzdělávání pedagogů ve formě účasti na seminářích či bezplatně poskytovány učební pomůcky a technické vybavení pro výuku. (Interní materiály ŠKODA AUTO, 2017)

ŠKODA AUTO poskytuje svou podporu již těm nejmenším prostřednictvím projektu **Mladí designéři**, letos pořádaného už pátým rokem. Soutěž je určena žákům prvního stupně základních škol s cílem podpořit a motivovat kreativního ducha dětí, jejich technické myšlení i schopnost týmové spolupráce. Úkolem účastníků je vytvoření vlastního modelu „Chytrého autíčka budoucnosti“ v podobě 2D a 3D. Oproti doposud využívané komunikaci poštou a hlasování formou putovní výstavy, byl v letošním roce automobilkou nastaven nový formát soutěže s online platformou na webové stránce [www.mladidesigner.skoda-auto.cz](http://www.mladidesigner.skoda-auto.cz) (viz Obr. 11) kam jsou navržená díla nahrávána a poté zde probíhá i hlasování. Pro vítězné základní školy je připraven finanční dar na výtvarné pomůcky, stejně jako balíčky s hodnotnými cenami pro jednotlivé nadějně talenty. (ŠKODA AUTO, 2017f, [on-line])



Zdroj: ŠKODA AUTO Mladí designéři, 2017, [on-line]

***Obr. 11 Nová online platforma soutěže Mladí designéři***

Jako jedna z nejvýznamnějších cílových skupin ve sféře školství je automobilkou vnímán i učitelský sbor. V rámci projektu **Věda má budoucnost** jsou učitelům, ředitelům a výchovným poradcům základních a středních škol společností nabízeny vzdělávací kurzy, během kterých je poukázáno na různé metody a náměty pro výuku přírodních věd a matematiky. Cílem projektu je tedy další rozvoj těchto pracovníků a jejich motivace učit vědu a techniku. (ŠKODA AUTO, 2017g, [on-line])

Za účelem popularizace vědy a technologií i mimo školní prostředí, se ŠKODA AUTO angažuje jako partner moderního science centra **iQLANDIA Liberec** v souvislosti s pořádáním technicky zaměřených výstav a propagací technického vzdělávání a profesí. (ŠKODA AUTO, 2017c, [on-line])

Mezi další iniciativu automobilky patří provádění kariérního dne **Mezi námi děvčaty** a **Dne techniky pro dívky**, během nichž mají dívky možnost získat informace o technických oborech se záměrem zvýšit jejich zájem o toto studium. (ŠKODA AUTO, 2017h, [on-line])

Společnost jako první v České republice založila podnikovou vysokou školu (ŠKODA AUTO Vysoká škola, o.p.s.), nicméně velká pozornost je věnována i vlastnímu odbornému učilišti (ŠKODA AUTO a.s., Střední odborné učiliště strojírenské, odštěpný závod). Jeho obory jsou primárně orientovány na elektrotechniku, strojírenství a budoucí inovativní technologie, s důrazem

kladeným na propojení školských vědomostí a profesními zkušenostmi z praxe. Učiliště patří k nejmodernějším vzdělávacím institucím svého druhu především díky neustálým investicím ze strany ŠKODA AUTO do modernizace. V uplynulých letech automobilka vynaložila více než 200 milionů Kč na renovace a nové technické vybavení, díky čemuž bylo vybudováno např. centrum robotiky, jazykové centrum a multifunkční sál. Po úspěšném dokončení studia společnost ŠKODA AUTO zaručuje všem absolventům nabídku pracovního místa. (ŠKODA AUTO, 2017i, [on-line])

### **Podpora dětí**

ŠKODA, jako značka vyznávající rodinné hodnoty, směřuje své společensky odpovědné aktivity k dětem a mladým lidem, obzvláště k těm, kteří mají ztížené podmínky k prosazení svého osobního a kariérního rozvoje. (ŠKODA AUTO, 2017c, [on-line])

Již v roce 2010 ŠKODA AUTO započala spolupráci s **Nadací Terezy Maxové dětem** zaměřenou na podporu vzdělávání znevýhodněných dětí. Hlavní poslání této nadace spočívá ve snižování nepříznivého počtu dětí vychovávaných v ústavní péči a v ideálním případě umožnění každému dítěti vyrůstat v rodinném prostředí. (Nadace Terezy Maxové dětem, 2017a, [online]) V rámci projektu **ROZJEDU TO!** je napomáháno 11 – 15letým dětem z dětských domovů k lepšímu profesnímu uplatnění prostřednictvím kladení důrazu na vzdělání a osobní růst. Cílem je připravit tyto děti na profesní život v podobě výuky různých předmětů a osobní asistence. Pro názornou představu reálného pracovního života je dětem rovněž umožněno navštívit opravdová pracoviště v různých firmách, včetně ŠKODA AUTO, a seznámit se s místními zaměstnanci. (ŠKODA AUTO, 2017c, [on-line])

V roce 2016 byl v návaznosti zřízen speciální **Vzdělávací fond Terezy Maxové** a společnosti ŠKODA AUTO, zaměřený na poskytnutí finanční výpomoci mládeži starší 15 let – studentům středních škol a odborných učilišť. Fond přispívá ke zlepšení studijních podmínek, posiluje motivaci dětí bezstarostně pokračovat v dalším vzdělávání nebo je jim zjednodušen vstup do pracovního života. (Nadace Terezy Maxové dětem, 2017b, [online])

ŠKODA AUTO také působí jako generální partner **charitativních běhů Teribear**. Maskot Teribear, jakýsi „medvídek hrdina“ je hlavním symbolem Nadace Terezy Maxové dětem. (ŠKODA AUTO, 2017c, [on-line]) Každý účastník akce, předem zaregistrovaný na webových stránkách pořadatele (www.teribear.cz), se může zúčastnit libovolného počtu kol, přičemž každý absolvovaný kilometr je zaznamenán pomocí čipu na elektronické konto, takže má účastník přehled o tom, jak konkrétně pomohl. Tato sportovně laděná dobročinná akce je nejprve uskutečňována v Praze, kde se již podařilo vybrat příspěvky v řádu milionů korun. Sportovní běh byl také exkluzivně zorganizován v sídle společnosti, v Mladé Boleslavi, do něhož se zapojily stovky zaměstnanců a široká veřejnost, tudíž se podařilo získat nemalé finanční dary pro vybrané projekty na podporu znevýhodněných dětí, rodin a mládeže. (ŠKODA Storyboard, 2016, [on-line])

Další podporovanou iniciativou je **New Job New Life**, partnerský projekt Nadace Terezy Maxové dětem a platformy Byznys pro společnost, určený mladým lidem od 18 let, kteří vyrůstali mimo biologickou rodinu a byli odkázáni na péči v dětských domovech, diagnostických ústavech. Mladým lidem, opouštějícím prostředí ústavní péče, které jim stanovovalo přesná pravidla, obvykle schází schopnost samostatnosti včetně chybějících komunikačních, ekonomických, sociálních a praktických zkušeností. Oproti svým vrstevníkům jsou tak znevýhodněni v nabývání pracovních zkušeností, což snižuje jejich šance úspěchu na trhu práce. Cílem projektu je tedy usnadnit této znevýhodněné mládeži vstup do nového života a uspět na trhu práce, a to i skrze odpovědné firmy, se kterými platforma Byznys pro společnost spolupracuje – jednou z nich je právě společnost ŠKODA AUTO. (Byznys pro společnost, 2016, [online])

ŠKODA AUTO je rovněž dlouholetým partnerem neziskové organizace **Zdravotní klaun**, která pod heslem „smích léčí“ využívá humoru v oblasti zdravotnictví. V současné době jsou 86 profesionálně vyškolenými klauny pravidelně organizovány návštěvy po celé České republice u těžce nemocných dětí v nemocnicích a nově i u starších lidí v domovech pro seniory, kterými jsou klauni vnímáni jako vítané zpestření v jejich osamělosti. Posláním zdravotních klaunů je prostřednictvím zábavné terapie a humoru uvolnit atmosféru ve zmíněných prostředích a napomoci tak ke zlepšení psychického, a tím i fyzického stavu dětí a seniorů. (Zdravotní klaun, 2017, [online]) Automobilka tuto organizaci podporuje

již šestnáctým rokem s titulem hlavní partnerské společnosti. V letošním roce kromě finančního prostředku společnost věnovala také čtyři vozy (viz Obr. 12), kterými se zdravotní klauni dopravují na své návštěvy. (ŠKODA Storyboard, 2017, [on-line])



Zdroj: ŠKODA Storyboard, 2017, [on-line]

**Obr. 12 ŠKODA AUTO partnerem organizace Zdravotní klaun**

### 3.4.2 Lokální priority

Vedle výše zmíněných globálních priorit soustředí ŠKODA AUTO své společensky odpovědné aktivity také na úroveň lokální, která je členěna do dvou primárních oblastí – péče o zaměstnance a podpora regionů.

Společnost přikládá značný důraz na utváření pevného pouta nejen se svými zaměstnanci, ale také s jejich rodinami a obyvateli žijícími v regionech, kde se nacházejí její výrobní závody. V důsledku toho se společně s odborovou organizací KOVO angažuje v konkrétních projektech pro jejich prospěch a rozvoj. K centru pozornosti automobilky jednoznačně patří budování kvalitních životních podmínek pro své zaměstnance včetně poskytované široké škály benefitů, sociálních výhod, komplexní zdravotní péče, vyváženost mezi pracovním a osobním životem či možnost využití unikátního systému firemního vzdělávání a profesního rozvoje. (ŠKODA AUTO, 2017a, [on-line]) Tato strategie nepochybně posiluje postavení společnosti jako nejatraktivnějšího zaměstnavatele v zemi.

Konceptem **Dobry soused** se ŠKODA AUTO věnuje zejména podpoře regionu, mládeže, životního prostředí, vylepšování dopravní infrastruktury či financování

vzdělávacích a sportovních volnočasových aktivit. (ŠKODA AUTO, 2017a, [on-line]) Řada dalších, podnikem předkládaných iniciativ, je soustředěna hlavně na Mladou Boleslav, jako sídlo založení společnosti a pracoviště převážné většiny zaměstnanců.

Automobilka se rovněž zapojuje do sponzoringu na místní, regionální i celostátní úrovni. V rámci spolupráce s již výše zmíněnými nadacemi a charitativními organizacemi, ŠKODA AUTO vyjadřuje podporu nejrozmanitějším sociálním, kulturním a humanitárním projektům, kupříkladu pořádanou sbírkou oblečení určenou pro pomoc dětským domovům, sociálně slabším rodinám, chráněným domovům pro matky s dětmi a lidem bez domova. (ŠKODA AUTO, 2017a, [on-line])

K dlouholetým tradicím společnosti patří snaha zapojit do realizace odpovědnosti i své zaměstnance, nově také prostřednictvím **zaměstnaneckých sbírek**, které jsou každoročně pořádány od roku 2014. Aktivní účast pracovníků posiluje pocit jejich sounáležitosti s místem, kde žijí a pracují, a zároveň přispívá k vylepšení situace společensky znevýhodněných osob. V prvotní fázi byly samotnými zaměstnanci podávány návrhy všeobecně známých neziskových organizací a charitativních projektů založených na transparentnosti, které budou v příštích letech podporovány. Nezbytnou podmínkou navrhovaného projektu bylo naplnění jedné ze čtyř stěžejních priorit v oblasti společenské odpovědnosti ŠKODA AUTO, respektive: dopravní bezpečnost, bezbariérovou mobilitu, pomoc dětem nebo přístup ke vzdělání. V další etapě měli zaměstnanci možnost hlasovat pro konkrétní návrhy, přičemž následně do sbírek postoupila vždy vítězná nezisková organizace zastupující jednotlivou prioritní oblast a dále jedna s nejvíce získanými hlasy. V rámci hlasování byly zvoleny tyto organizace:

- Sdružení linka bezpečí (péče o děti),
- Člověk v tísni, o.p.s. (podpora vzdělávání),
- Život dětem, o.p.s. (péče o děti)
- Helpes – Centrum výcviku psů pro dospělé, o.p.s. (bezbariérová mobilita),
- Bezpečně na silnicích, o.p.s. (dopravní bezpečnost).

V závěrečné fázi projektu již probíhal výběr finančních prostředků, přičemž ŠKODA AUTO motivuje ochotu svých zaměstnanců přispívat tím, že sama tuto iniciativu posílí zdvojnásobením vybrané částky. Většina vybraných peněz byla společnostmi zaslána zvoleným organizacím, přesto však byla určitá část použita na pomoc ústavu pro sirotky v Aurangabadu v Indii. (ŠKODA Storyboard, 2015, [on-line])

### 3.5 Environmentální odpovědnost

Společnost ŠKODA AUTO si je plně vědoma negativních dopadů na kvalitu životního prostředí spojených s rostoucím počtem automobilů, tudíž je podle ní nutné převzít odpovědnost za tuto oblast a budoucnost dalších generací. S ohledem na tyto skutečnosti je její dlouhodobou a systematickou snahou vyvíjet, vyrábět a posléze i nabízet svým zákazníkům takové vozy, které jsou nejenom praktické, bezpečné a komfortní, ale také šetrné k životnímu prostředí. (ŠKODA AUTO, 2017j, [on-line]) Automobilkou je tak uplatňován ohleduplný přístup k přírodě a životu prostřednictvím strategie **GreenFuture** (viz Obr. 13), sjednocenou v roce 2012. Strategie je realizována na podporu trvale udržitelného rozvoje, tedy dosažení cílů stanovených v environmentální oblasti v rámci koncernové strategie do roku 2018. K jejím stěžejním tématům patří ekologická angažovanost kupříkladu ve výrobě, úsporné nakládání s přírodními zdroji, snižování emisí a recyklace. (ŠKODA AUTO, 2013, [on-line])



Zdroj: ŠKODA AUTO, 2017f, [on-line]

**Obr. 13 Strategie GreenFuture**

Jak je z obrázku patrné, strategie GreenFuture je postavena na třech pilířích. Oblast GreenFactory definuje cíle pro zlepšení ekologičnosti výroby o 35 % v několika parametrech – redukcí spotřeby energií, emisí, vody, odpadů apod. Pilíř GreenProduct je orientován na trvalé zlepšování environmentálních parametrů vozů značky ŠKODA a co nejnižší emise výfukových látek. Poslední oblast zvaná GreenRetail má na starosti zapojení autorizovaných prodejců a dealerů značky ŠKODA do tohoto projektu včetně dohledu nad dodržováním příslušných norem prováděním pravidelných environmentálních auditů. (ŠKODA AUTO, 2017c,k, [on-line])

Na poli ochrany životního prostředí patří bezesporu k jednomu z nejvýznamnějších aktivit společnosti ekologický projekt **ŠKODA Stromky** řídicí se heslem „Za každý prodaný vůz značky ŠKODA v České republice, jeden vysazený strom“. Projekt odstartovaný v roce 2007 je ukázkou prolínání jak ekologické, tak i společenské odpovědnosti, zejména díky aktivnímu zapojení zaměstnanců, kteří tak posilují svůj vztah k prostředí, ve kterém žijí a pracují. Zaměstnanci a jejich rodiny, studenti odborného učiliště a praktikanti na odborných praxích hrají klíčovou roli, neboť mohou nejen napomáhat s vyhledáváním vhodných lokalit, ale také se podílet na samotném vysazování stromů. Od zahájení projektu bylo celkově vysazeno více než půl milionu stromů. Za účelem podpory tohoto záměru a vzbuzení zájmu o objevování přírody byla společností spuštěna internetová stránka [www.hlaslesa.cz](http://www.hlaslesa.cz), umožňující zde krásu přírody i zažít. (ŠKODA AUTO, 2017a,c, [on-line])

V roce 2014 byla automobilkou spuštěna úklidová akce s názvem **Uklidíme Česko**, která doposud pokračuje. Akce, cílené na pomoc zbavit Českou republiku černých skládek, se pravidelně účastní tisíce dobrovolníků, převážně zastoupených zaměstnanci ŠKODA AUTO. (ŠKODA AUTO, 2017a, [on-line])

Na poli mezinárodního srovnání se ŠKODA AUTO řadí k nejstarším automobilovým výrobcům s bohatou tradicí zakořeněnou v České republice. Již od počátku své podnikatelské činnosti klade důraz nejen na svůj obchodní rozvoj, ale zároveň i na své zaměstnance, obchodní partnery, regiony, v nichž se nacházejí její výrobní závody a v neposlední řadě i na zákazníky. Společnost ŠKODA AUTO je již řadu let považována za nejlépe hodnoceného zaměstnavatele v České republice. Důkazem oprávněnosti tohoto hodnocení je řada iniciativ



v oblasti vzdělávání či zlepšování pracovního prostředí pro všechny zaměstnance. Společnost se na podporu ostatních zainteresovaných stran angažuje řadou jiných způsobů a navazuje i spolupráci s předními nadacemi a charitativními organizacemi. Za osobní přínos k rozvoji odpovědného přístupu k podnikání a konceptu společenské odpovědnosti byla ŠKODA AUTO rovněž oceněna cenou „Top odpovědné firmy 2017“ posuzující férové podnikání.

## **4 Výzkumné šetření CSR aktivit ve ŠKODA AUTO**

Praktická část diplomové práce zahrnuje provedení analýzy společensky odpovědných aktivit ve ŠKODA AUTO. Tato kapitola prezentuje výsledky výzkumného šetření včetně zodpovězení základní výzkumné otázky. Na základě získaných poznatků jsou v závěrečné podkapitole formulovány návrhy a doporučení pro další rozvoj těchto aktivit ve společnosti.

Smyslem výzkumného šetření je prozkoumat povědomí zaměstnanců společnosti ŠKODA AUTO o společenské odpovědnosti firem, neboli konceptu Corporate Social Responsibility. Konkrétní cíle, mající vyplynout z výsledků průzkumu, jsou stručně shrnuty do následujících tří bodů:

1. Zjistit, jak je oblast společenské odpovědnosti obecně vnímána zaměstnanci ŠKODA AUTO.
2. Odhalit konkrétní míru znalosti zaměstnanců o aktuálních CSR aktivitách společnosti.
3. Zjistit, zdali je patrný vliv CSR aktivit na image automobilky a současně na nákupní záměr zaměstnanců.

Zjištěné poznatky z provedeného výzkumu budou popsány v následujících podkapitolách společně se zvolenou metodou a vymezením cílové skupiny respondentů.

### **4.1 Vymezení metody výzkumu a skupiny respondentů**

Skupina dotazovaných byla tvořena zaměstnanci jednotlivých oblastí společnosti ŠKODA AUTO, respektive kmenovým personálem na odborných a dělnických pozicích, externími pracovníky a praktikanty. Dotazování všech těchto zaměstnanců by bylo poměrně časově náročné, proto byl stanoven záměr oslovit zcela náhodně alespoň 100 osob.

Vzhledem k velkému počtu respondentů byla pro výzkumné šetření zvolena kvantitativní metoda, potřebná data pro další výstupy byla získávána ve formě dotazníku. Dotazník byl cíleně šířen v podobě papírového formuláře a obsahoval celkem 13 uzavřených a polouzavřených otázek. Otázky byly uzpůsobeny tak, aby jim bylo co nejlépe porozuměno, respondenti mohli jasně a jednoduše

odpovídat a vyplnění dotazníku jim zabralo co nejméně času. První skupina otázek zjišťovala základní informace o respondentech a jejich individuální vztah ke společenské odpovědnosti firem. Druhý blok otázek byl věnován konkrétním aktivitám společnosti ŠKODA AUTO uskutečňovaných v rámci konceptu CSR a jejich působení na image automobilky. Třetí část otázek se zaměřovala na názory respondentů v souvislosti s vlivem společenské odpovědnosti na jejich nákupní rozhodování. Podoba tištěného dotazníku je uvedena v příloze č. 3.

Před započítáním distribuce byl proveden předvýzkum za účelem potvrzení vhodnosti navrženého dotazníku a kontroly formulovaných otázek z hlediska jejich správnosti a srozumitelnosti. Zkušební respondenti byli vybráni s ohledem na cílový segment dotazovaných a jejich dostupnost, proto byl předvýzkum realizován mezi pracovníky vybraného oddělení společnosti ŠKODA AUTO.

## 4.2 Výsledky výzkumu a interpretace

Sběr dat prostřednictvím tištěného dotazníku byl naplánován na čtrnáct dní, v termínu od 25. října 2017 do 8. listopadu 2017. Z původně plánovaného počtu alespoň 100 zaměstnanců se posléze podařilo shromáždit odpovědi celkem od 181 dotazovaných. Všechny dotazníky byly navraceny vyplněné, tudíž nebylo nutné žádný z nich vyřadit. Podrobnější struktura respondentů, vyplývající z prvotních identifikačních otázek dotazníkového šetření, je uvedena v tabulkách níže (viz Tab. 4 a Tab. 5).

Skupina dotazovaných z hlediska pohlaví byla tvořena převážně muži, kteří z celkového počtu respondentů zaujímali 63 %, ženy naopak 37 %. Toto nerovnoměrné zastoupení je očividně zapříčiněno zcela náhodným oslovením respondentů.

**Tab. 4** *Struktura respondentů dle pohlaví*

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	114	63%
Žena	67	37%

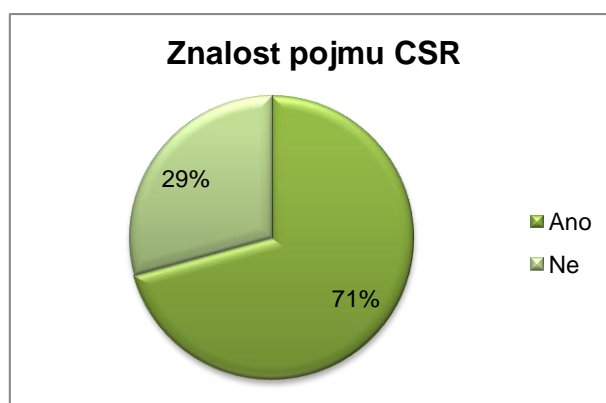
V následující tabulce je zobrazen detailní pohled na strukturu respondentů na základě zastoupení jednotlivých oblastí organizační struktury společnosti.

**Tab. 5 Struktura respondentů dle oblastí společnosti**

Oblast	Absolutní četnost	Relativní četnost
B – Nákup	31	17%
E – Technický vývoj	26	14%
F – Finance a IT	15	8%
G – Centrální řízení	24	13%
P – Výroba a logistika	42	23%
S – Řízení lidských zdrojů	24	13%
V – Prodej a marketing	19	10%

Pro vyhodnocení nashromážděných odpovědí byla data přepsána do programu Microsoft Office Excel, přičemž ze získaných výsledků byly následně vyvozeny závěry a navrženy nápady a doporučení pro budoucí vývoj společensky odpovědných aktivit ŠKODA AUTO.

Úvodní otázka dotazníkového šetření měla za cíl prověřit znalost konceptu společenské odpovědnosti firem (viz Obr. 14). Z uvedených výsledků vyplývá, že z celkového počtu 181 respondentů, se 71 % z nich s tímto pojmem již setkala, má tedy o něm určité povědomí. Navzdory rostoucím snahám o medializaci a propagaci s cílem informovat širokou veřejnost o CSR či zapojení do odpovědných aktivit, 29% zaměstnanců přiznává absolutní nevědomost konceptu.



**Obr. 14 Znalost pojmu CSR**

V souvislosti s prokázanou neznalostí termínu bylo zejména pro tento zlomek respondentů v otázce č. 4 připraveno krátké seznámení s pojetím společenské odpovědnosti firem včetně příkladně uvedených aktivit, které mohou být firmou vyvíjeny, aby její chování odpovídalo aplikovanému konceptu. Vysvětlení

bylo převzato ze sdružení Business Leaders Forum (2010) a uvedeno v této podobě: „Společenskou odpovědnost firem lze charakterizovat jako dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které působí. Patří sem aktivity z oblasti ochrany životního prostředí a udržitelných zdrojů, etické jednání, různé formy dárcovství apod.“

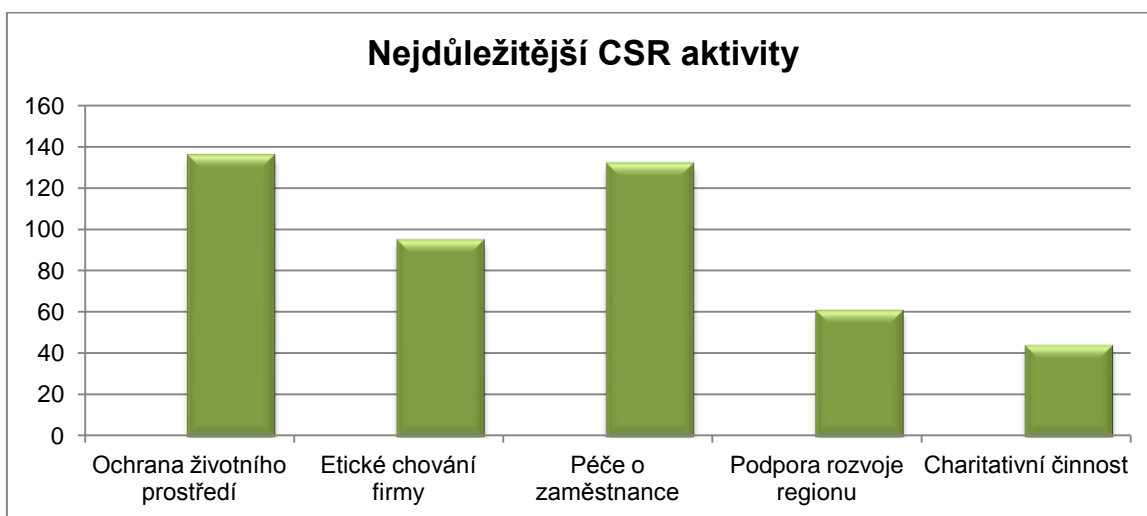
Navazující otázka č. 5 zjišťovala aktuální míru porozumění respondenty na základě výše uvedené definice. Tato poměrně stručná a jednoduchá charakteristika posloužila zkušeným respondentům v utvrzení správnosti svého stávajícího úsudku, ale zároveň zcela očividně napomohla zmíněným nevědoucím zaměstnancům k lepšímu pochopení konceptu CSR. Lze konstatovat, že téměř absolutní většinou dotazovaných (178 respondentů) bylo pojmu „Společenská odpovědnost firem“ následně porozuměno (viz Obr. 15). I přes tento pozitivní výsledek se však v případě 3 dotazovaných jeví vysvětlení jako pravděpodobně nedostatečné. Pokračování v dotazníku těmito respondenty by bylo již považováno za nesmyslné, tudíž byli vyzváni k nevyplňování dalších otázek.



**Obr. 15** Následné porozumění CSR

Přehled aktivit společenské odpovědnosti firem, ve kterých je zaměstnanci spatřována nejvyšší důležitost zobrazuje obrázek č. 16. Při výzkumném šetření měla být vybrána minimálně jedna z uvedených možností. Z výsledků vyšlo najevo, že respondenty je kladen největší důraz na ochranu životního prostředí (135 respondentů) a péči o zaměstnance (131 respondentů). Environmentální oblast se týká především výroby ekologicky šetrných výrobků, neznečišťování a podpory životního prostředí. Společnosti jsou si vědomi, že se ekologie dostává

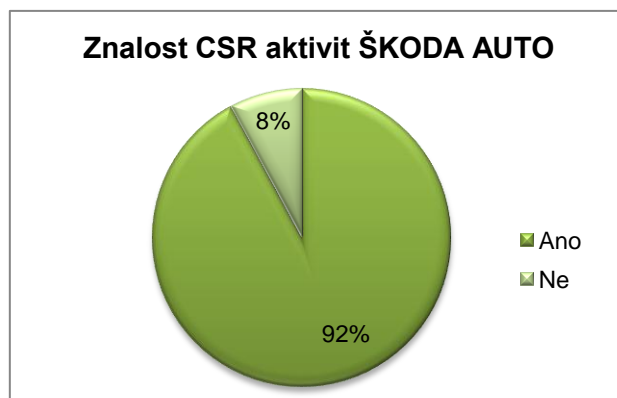
do centra pozornosti veřejnosti, tudíž jí přisuzují význam. Aktivními v této sféře jsou zejména podniky, jejichž podnikatelská činnost souvisí s čerpáním přírodních zdrojů nebo má přímý dopad na životní prostředí, kupříkladu v automobilovém průmyslu je snahou omezení vypouštění emisí do ovzduší při vyvíjení alternativních technologií. Společnosti by měly být dále orientovány na dobré vztahy se zaměstnanci, neboť identifikace pracovníka s firemním sociálním programem by mohla posloužit nejen k propagaci CSR, ale i podniku samotného. Péče o zaměstnance je nepochybně spojena s poskytováním tzv. firemních benefitů ve formě penzijního připojištění, vzdělávacích programů, příspěvků na rekreaci, stravování apod. Zaměstnanci dále považují za klíčové etické chování firmy (94 respondentů), respektive transparentnost jednání ze strany podniku. K nedílné součásti společenské odpovědnosti patří i podpora rozvoje regionu (60 respondentů) a charitativní činnost (43 respondentů), která byla nad očekávání uvedena v relativně menším počtu. Tato skutečnost může být zapříčiněna tím, že mnohými respondenty mohou být charity, sbírky, dobročinné akce vnímány jako pouhé úsilí firmy zviditelnit se.



**Obr. 16 Nejdůležitější CSR aktivity**

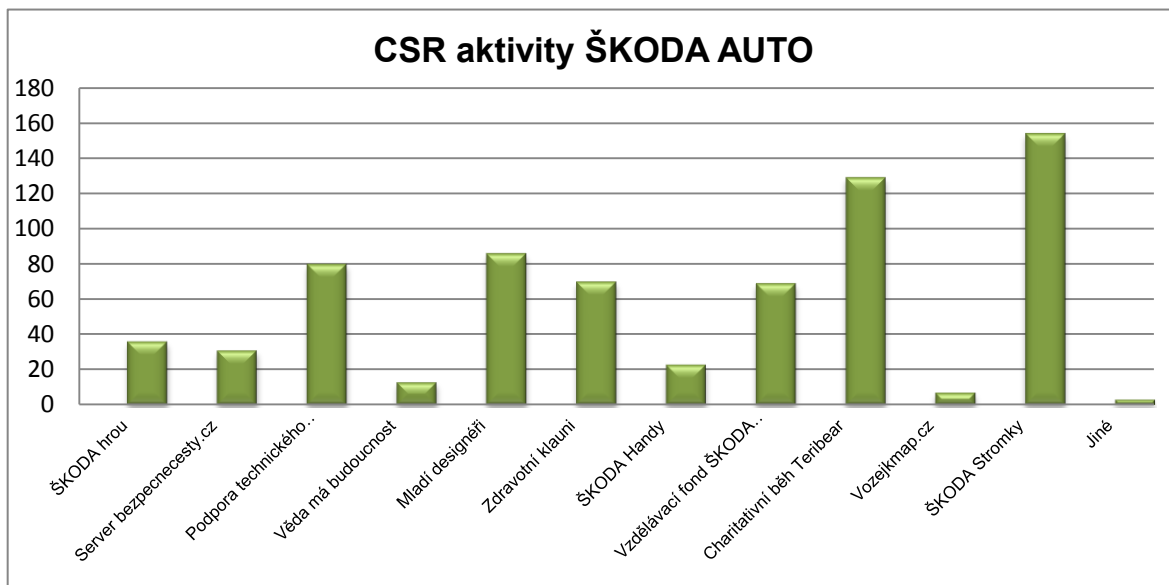
Druhá série otázek byla zaměřena na aktuální CSR aktivity ŠKODA AUTO a míru jejich znalosti zaměstnanci společnosti. Cílem otázky č. 7 bylo tedy zjistit, zdali mají dotazovaní vůbec povědomí o společensky odpovědných aktivitách automobilky. Z obrázku č. 17 je patrné, že téměř naprostou většinou zaměstnanců, 98%, byla uvedena odpověď „ano“. Přestože se 8 % dotazovaných domnívalo o absolutní nevědomosti těchto činností, v navazující otázce si poté

na základě uvedených možností dokázali vzpomenout a vyznačit alespoň jednu z nich.



**Obr. 17 Znalost CSR aktivit ŠKODA AUTO**

Jak již bylo výše zmíněno, otázka č. 8 se týkala konkrétních aktivit ŠKODA AUTO v rámci zapojení do CSR (viz Obr. 18). V uvedené nabídce mohli respondenti označit více odpovědí, popřípadě doplnit jinou, která zde byla opomenuta. Je možné si povšimnout, že za nejznámější CSR aktivitu je považován projekt Škoda Stromky, řídicí se heslem: „Za každý prodaný vůz značky ŠKODA v České republice jeden zasazený strom“, který byl uveden 154 zaměstnanci. V rámci tohoto ekologicky zaměřeného projektu bylo již automobilkou vysazeno přes půl milionu stromků. V těsném závěsu je na druhou pozici celkem 129 respondenty řazen Charitativní běh Teribear, desetidenní happening, vyjadřující pomoc opuštěným a ohroženým dětem, který společnost ŠKODA AUTO podporuje jako generální partner. Očividným důvodem známosti této akce u zaměstnanců je i skutečnost, že se koná také v sídle společnosti, v Mladé Boleslavi, a zároveň mohou sami přispět svým zapojením do běhu. Na druhou stranu z výzkumu vyplynulo, že k nejméně povědomým aktivitám patří motivačně-vzdělávací projekt Věda má budoucnost nebo Vozejkmap.cz (databáze bezbariérových míst v České republice), které jsou společností rovněž podporovány. Na základě těchto výsledků lze uvažovat o nižší míře informovanosti zaměstnanců o veškerých CSR aktivitách ze strany společnosti. Do možnosti „Jiné“ byli 3 zaměstnanci uvedeny tyto odpovědi: zaměstnanecké sbírky, sbírky pro Jistoty domova (nezisková organizace v Mladé Boleslavi).



**Obr. 18 Znalost CSR aktivit ŠKODA AUTO**

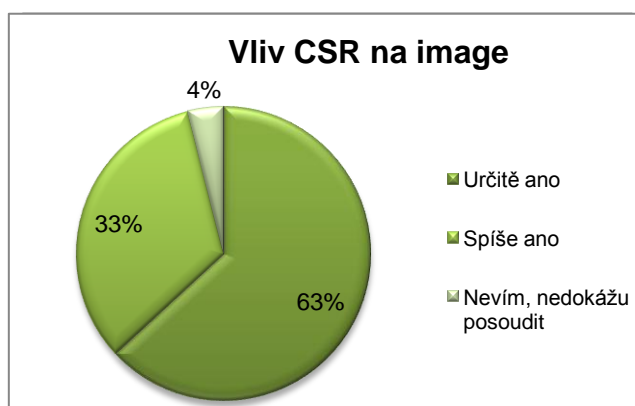
Informace o společenské odpovědnosti ŠKODA AUTO je možné vyhledat v různých pramenech, proto otázka č. 9 zkoumala, zdali zaměstnanci vědí o výročních zprávách a zprávách trvale udržitelného rozvoje, jakožto klíčových zdrojích reportingu automobilky o jejich aktivitách (viz Obr. 19). Všechny tyto dokumenty jsou veřejně dostupné ke stažení na webových stránkách ŠKODA AUTO. Odpovědi 57 % zaměstnanců (103 respondentů) potvrdily, že sice mají určité povědomí o jejich výskytu, nicméně neznají detaily těchto zpráv. S velmi podobnými četnostmi se objevily zbývající možnosti, vyjadřující buď přímé setkání (35 respondentů) nebo naopak žádnou zkušenost (41 respondentů).



**Obr. 19 Výroční zprávy a zprávy trvale udržitelného rozvoje**



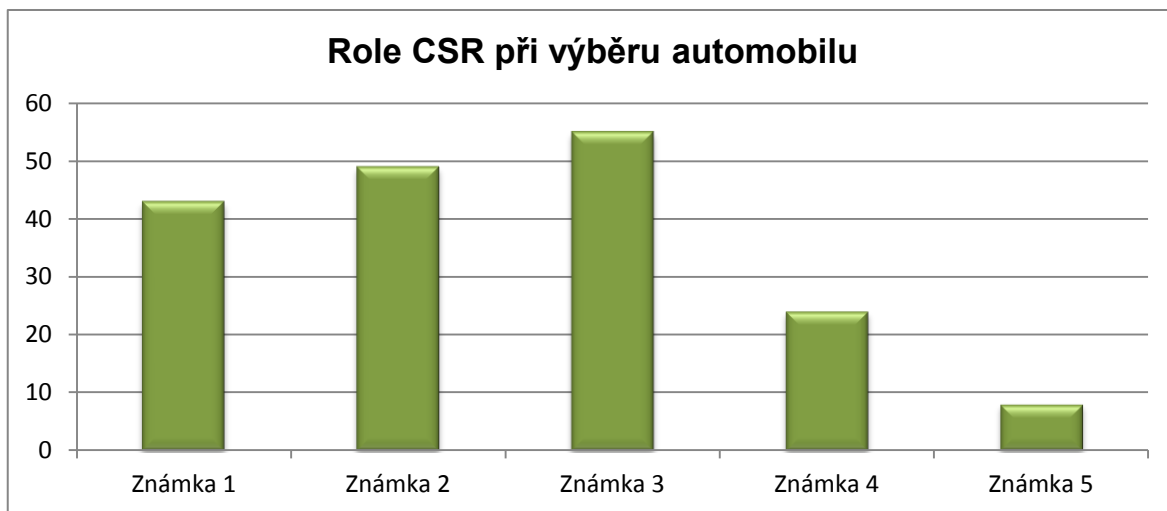
Otázka č. 10 byla směřována ke zjištění, zda si zaměstnanci myslí, že CSR aktivity společnosti ŠKODA AUTO mají pozitivní vliv na její image (viz Obr. 20). S největším podílem, bezmála 63 % respondenty, bylo zastoupeno jednoznačné „určitě ano“. Druhou frekventovanou odpověď, uvedenou 33 % dotazovaných, tvoří „spíše ano“. Při zkoumání výsledků této otázky nebyl zaznamenán žádný negativní postoj. Z toho lze usuzovat, že zaměstnanci, třebaže nemají přehled o veškerých konkrétních společensky odpovědných aktivitách automobilky, vnímají celkový koncept jako pozitivní, vzhledem k image značky. Pouze 4 % respondentů zůstala nerozhodná, respektive nebyli schopni posoudit vliv CSR na image značky.



**Obr. 20 Vliv CSR na image ŠKODA AUTO**

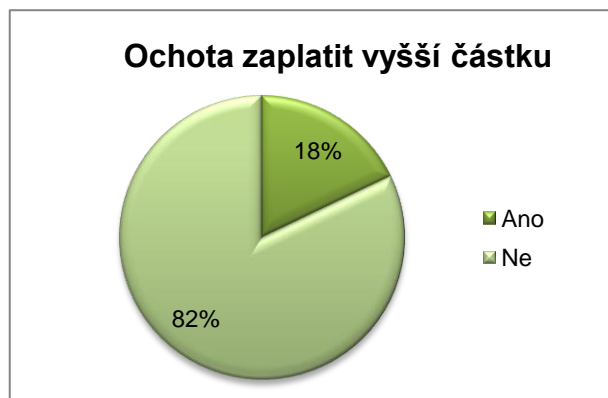
Třetí část otázek byla věnována souvislosti společenské odpovědnosti a nákupního záměru zaměstnanců. Podstatou otázky č. 11 bylo prozkoumat míru přímého vlivu CSR aktivit na zaměstnance při výběru automobilu. Ve zjednodušenější podobě by mohlo být její znění přeformulováno tak, zdali by v případě rozhodování mezi dvěma podobnými vozy dali přednost tomu, u kterého vědí, že se automobilový výrobce chová společensky odpovědně. Ustanovené možnosti byly rozděleny do stupnice hodnot od jedné do pěti. Znamka jedna vyznačuje, že pro zaměstnance nehraje společenská odpovědnost v této situaci vůbec žádnou roli, přičemž známka pět naopak velmi významnou. Z grafu na obrázku č. 21 si lze povšimnout, že nejčtenější hodnotou byla 3, což lze charakterizovat jako tzv. „zlatou střední cestu“. Při výběru vozu není pro respondenty společenská odpovědnost dané automobilky jedním z rozhodujících kritérií, avšak nezaujímají vůči ní ani zcela bezvýznamný postoj.

Dle dalších výsledků je možné dojít k jednoznačnému závěru, že pro zaměstnance není v této situaci koncept CSR důležitý, nicméně v případě 8 dotazovaných lze hovořit o opaku, neboť svou odpověď podložili známkou 5.



**Obr. 21** Role CSR při výběru automobilu

V návaznosti na předchozí dotazování, zněla otázka č. 12 takto: Byli byste ochotní zaplatit za automobil vyšší částku v případě, že byste věděli, že se daná automobilka věnuje společensky odpovědným aktivitám? Zjednodušeně, jak by zaměstnanci při pořizování vozu reagovali na změnu ceny v souvislosti s CSR aktivitami automobilového výrobce (viz Obr. 22). Věnuje-li se automobilka společenské odpovědnosti a část nákladů spojených s prováděním těchto činností promítá do konečné ceny vozu, nemusí být okolím přijímáno. Z výzkumného šetření vyplývá, že 82 % respondentů není ochotné vyšší částku zaplatit. Odmítají dokonce i ti, kteří v předešlé otázce uvedli, že pro ně koncept CSR představuje význačnou roli.



**Obr. 22 Ochota zaplatit vyšší částku**

Vzhledem k povaze otázek směřovaných na automobily, v rámci poslední otázky byli respondenti tázáni, zdali jsou aktivními řidiči, přičemž za něho je považován ten, kdo řídí automobil alespoň jednou týdně. Je očividné, že téměř 93 % respondentů se takto častému řízení věnuje, pouze 7% dotazovaných nikoliv.



**Obr. 23 Řízení automobilu alespoň 1x týdně**

### 4.3 Závěry a doporučení

Na základě výsledků provedeného výzkumného šetření jsou v této podkapitole formulovány jeho závěry včetně návrhů a doporučení, které by mohly být využity k vylepšení postavení a dalšího fungování společensky odpovědných aktivit ŠKODA AUTO.

Výzkumné šetření zaměřené na analýzu společensky odpovědných aktivit, které jsou aplikovány ve ŠKODA AUTO, potvrdilo, že je společností tomuto tématu věnována velká pozornost, neboť zmíněné aktivity jsou ze značné míry spojeny s předmětem podnikání a zároveň je jimi brán ohled na zajištění pomoci při řešení

různých celospolečenských problémů (např. proces integrace dětí z dětských domovů do společnosti, mobilita postižených spoluobčanů apod.). Zaměstnanci mají možnost čerpat ze široké řady zaměstnaneckých benefitů či se neustále rozvíjet prostřednictvím mnoha vzdělávacích programů a tréninků. Společnost se rovněž angažuje v oblasti ochrany životního prostředí a navazuje úzkou spolupráci s regiony, čímž přispívá ke zvýšení kvality života místních obyvatel. Na základě těchto zmíněných skutečností lze konstatovat, že mnohá ocenění, jako např. „Top Odpovědný Leader 2017“ v rámci osobního přínosu k rozvoji odpovědného přístupu k podnikání a CSR, jsou naprosto oprávněné.

Smyslem výzkumného šetření bylo prozkoumat povědomí zaměstnanců této automobilky o konceptu společenské odpovědnosti firem, přičemž byly stanoveny i konkrétní záměry mající vyplynout z výsledků průzkumu. V souvislosti s cílem č. 1 je z celkového pohledu na odpovědi patrné, že se znalost společenské odpovědnosti dotázaným personálem pohybuje na relativně příznivé úrovni, neboť byla koncepce známa nadpoloviční většinou personálu. Navzdory popularizaci a snaze o zapojení do odpovědných aktivit však vyvstala i skupina respondentů s absolutní nevědomostí o CSR, v důsledku čehož pro ní byla připravena krátká a stručná charakteristika konceptu, což u převážné části následně vedlo ke zřejmému porozumění. Při konkrétním zjišťování, co zaměstnanci z oblasti CSR považují za nejdůležitější, byly přední příčky téměř shodně obsazeny péčí o zaměstnance a ochranou životního prostředí, v závěsu doplněné o etické chování firmy neboli její transparentnost.

Druhý dílčí cíl spočíval v odhalení konkrétní míry znalosti aktuálně vykonávaných CSR aktivit společnosti ŠKODA AUTO, což se v naprosté většině případů projevilo pozitivními výsledky. Za patrně nejznámější odpovědné aktivity automobilky jsou považovány projekt ŠKODA Stromky, řídicí se heslem: „Za každý prodaný vůz značky ŠKODA v České republice jeden zasazený strom“ a sportovně zaměřený Charitativní běh Teribear. Na druhou stranu z výzkumného šetření rovněž vyplynulo, že některé činnosti a aktivity jsou zaměstnancům nepříliš známy, na základě čehož lze uvažovat o relativně nižší míře informovanosti ze strany společnosti o veškerých CSR projektech. Největší množství informací je obsaženo ve výročních zprávách a zprávách trvale udržitelného rozvoje, které však nejsou

v centru pozornosti většiny zaměstnanců, což vyvstalo i z výsledků průzkumu, poukazujících na určitou neznalost podrobností těchto reportů, tudíž i CSR aktivit.

V důsledku těchto skutečností by autorka práce navrhovala zvýšit informovanost zaměstnanců o těchto dokumentech, a také používat i jiné informační kanály. V komunikačním mixu společnosti by zcela jistě neměla chybět komunikace prostřednictvím sociálních sítí, patřících v současné době k celosvětovým a stále se rozvíjejícím fenoménům. Sdělování informací a poskytování reportů o společensky odpovědných aktivitách by tak aktivněji probíhalo zejména na sociálních sítích Facebook a Youtube. Sdílený obsah, prostřednictvím oficiálního kanálu společnosti ŠKODA AUTO, by byl podáván především v zábavné formě s využitím různých interaktivních prvků, pokládáním nepřímých otázek vztahujících se k danému tématu, vyvoláváním diskuzí či sdílením videí v případě sociální sítě Youtube.

Další návrh se týká zavedení většího množství projektů s cílem posílit míru zapojení personálu společnosti do jejích CSR aktivit. Zaměstnanci by tak mohli tyto aktivity sami dobrovolně podpořit či se jich přímo aktivně účastnit. Mohlo by se jednat o formu peněžních příspěvků, zapojení do benefičních akcí, firemní dobrovolnictví spojené kupříkladu s příležitostnou pomocí v domovech pro seniory, dětských centrech apod. Podílením zaměstnanců na těchto aktivitách může být nejenom poslouženo dobré věci, ale zároveň i nápomocno při stmelování pracovního týmu či kolektivu.

Posledním sledovaným záměrem bylo zjistit, zdali je patrný vliv odpovědných aktivit na image automobilky a současně i na nákupní záměr zaměstnanců. Vnímání společenské odpovědnosti automobilového výrobce v souvislosti s nákupním postojem dotazovaných zaměstnanců se jevílo spíše negativně, respektive, že zapojení dané automobilky do CSR aktivit nemá v podstatě žádný vliv na nákupní chování respondentů. Většinou zaměstnanců jsou evidentně preferovány jiné významné faktory, které jsou jimi zohledňovány při rozhodování o výběru a následné koupi nového automobilu. K těmto klíčovým aspektům je bezpochyby řazena i cena, s níž souvisel i dotaz týkající se ochoty zaplatit více za vůz od společensky odpovědného výrobce. Empirickým výzkumem bylo poukázáno na jednoznačnou neochotu respondentů ve spojitosti s jejich finančním spolupodílením na nákladech firmy na poli společenské odpovědnosti.

Záleží tedy na samotném automobilovém výrobcí, jakým způsobem promítne výlohy svých CSR aktivit, bude-li je zcela financovat pouze z vlastních zdrojů nebo přenesení část z nich na své zákazníky.

## 5 Návrh e-learningového kurzu

Tato kapitola se primárně zabývá vzdělávacím procesem zvaným e-learning. E-learningem je označován systém výuky využívající moderní informační a komunikační technologie k tvorbě elektronických studijních kurzů, distribuci studijního materiálu a k samotnému řízení studia. Uživatelé e-learningových kurzů mohou být jednotlivci, studenti škol nebo zaměstnanci organizací. Smyslem této části práce je nejprve zmapovat a zároveň i posoudit e-learningový systém ŠKODA AUTO, respektive e-learningový kurz společnosti s názvem Etický kodex 2017. Kapitola je poté zakončena vlastním návrhem e-learningového kurzu v oblasti podnikatelské etiky.

### 5.1 E-learningový systém ŠKODA AUTO

Společnost ŠKODA AUTO využívá k elektronickému vzdělávání svých zaměstnanců e-learningový systém Learning Management System (LMS, neboli systémy pro řízení studia) eDoceo poskytovaný firmou Trask Solutions. Tento systém je ve firmě zpřístupněn prostřednictvím intranetové sítě, nicméně ho lze provozovat i z domova pomocí internetu. LMS je určen ke školení a testování pracovníků, nahlížení do výukových materiálů, vyhodnocování testů, evidenci studijních výsledků a také k certifikaci úspěšných absolventů. (eDoceo, 2017, [online])

Vzhledem k tématu práce byla pozornost výhradně zaměřena na povinný e-learningový kurz s názvem „Etický kodex 2017“, jehož smyslem je provést zaměstnance obsahem příručky „Zásady chování skupiny ŠKODA – součást koncernu Volkswagen“, která byla společností ŠKODA AUTO vydána v roce 2012. Toto školení je součástí systému vzdělávání v oblasti compliance a bylo vytvořeno v návaznosti na firemní protikorupční školení. Celý e-kurz je přehledně a logicky strukturován, výuka je nejprve postavena na teoretických východiscích probírané látky, po nichž následuje závěrečný test. Obsah je systematicky uspořádán do osmi hlavních okruhů, které na sebe postupně navazují:

- Základní požadavky na chování,
- Zamezení korupce a střetu zájmů,
- Poctivá hospodářská soutěž,

- Dary a sponzoring,
- Nakládání s informacemi,
- Bezpečnost a ochrana zdraví,
- Ochrana životního prostředí,
- Ochrana a řádné využívání majetku skupiny ŠKODA AUTO.

Základní požadavky na chování slouží k bližšímu seznámení s ústředními pravidly jednání a vystupování platnými pro každého jednotlivého zaměstnance. Účelem dalších kapitol je ilustrovat uplatňování korektního přístupu v případě setkání s jakoukoliv formou korupčního jednání. Zaměstnanci jsou poučeni o negativně plynoucích důsledcích korupce pro společnost, pravidlech při přijímání a poskytování darů, pravidlech poctivé hospodářské soutěže, či na které kontaktní subjekty se obrátit v situaci, setkají-li se s korupcí. Oddíl Nakládání s informacemi souvisí s ochranou důvěrných, tajných dat nebo osobních údajů. Zaměstnancům jsou tak instruovány veškeré způsoby mající patřičně ochránit informace společnosti před jejich zneužitím, zejména zdůrazňováním základních pravidel vztahujících se k bezpečnému používání informačních a komunikačních technologií. V rámci Bezpečnosti a ochrany zdraví jsou kupříkladu nastíněny nejčastěji se vyskytující rizikové situace spojené s nedodržováním pravidel bezpečnosti práce včetně zákonem stanovených podmínek ve sféře pracovního práva. Zbývající část e-kurzu je věnována obeznámení zaměstnanců s platnými zákony a předpisy v oblasti ochrany životního prostředí a řádnému využívání majetku skupiny ŠKODA určenému výlučně k pracovním účelům. V závěru každé kapitoly jsou vždy shrnuty nejdůležitější poznatky, které by si měl každý zaměstnanec zapamatovat.

(Interní materiály ŠKODA AUTO, 2017)

Vizuální podoba výukového materiálu představuje jeden ze stěžejních prvků, který rozhoduje o přijetí celého vzdělávacího programu jeho uživateli. Obecně je prokázáno, že vyšší míry návštěvnosti a oblíbenosti uživatelů je dosahováno skrze uveřejnění co nejmenšího množství informací a graficky přehledného a intuitivního rozhraní.



Grafické řešení e-learningového kurzu „Etický kodex 2017“ je pokládáno za nadmíru zdařilé, školení je uceleně vyvedeno v dominantních barvách firemního designu ŠKODA AUTO, tedy typické zelené, bílé a černé barvě doplněné o odstíny šedé. Pro vytvoření celkové představy o grafickém zpracování je na obrázku č. 24 vyobrazena část sledovaného e-kurzu. Vyjma vhodně doplněných obrázků jsou v e-learningu využity i multimediální a interaktivní prvky za účelem jistého oživení studia a procvičení učební látky vykonáváním různých úkolů či zodpovědění položených otázek.

← → 6:37 8. Zamezení korupce a střetu zájmů

### Zamezení korupce a střetu zájmů – vědomostní kvíz

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

Odpovězte na následující otázky – vyberte vždy jednu z nabízených odpovědí.

5) Který dárek máte možnost přijmout od obchodního partnera?

A) reklamní tričko s logem obchodního partnera

B) elektronickou čtečku knih

Ano, správně.

Správná odpověď: A

Další otázka

Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO, 2017

#### **Obr. 24 E-learningový kurz ŠKODA AUTO**

Zaměstnanci je dále umožněno se v kurzu vcelku snadno pohybovat, k čemuž slouží vizuální šipky umístěné v levém horním rohu obrazovky. Kliknutím na tyto ikony se lze vrátit buď k předchozímu snímku, nebo se naopak posunout vpřed. Pro lepší orientaci je v pravém horním rohu obrazovky umístěn název dané kapitoly s jejím číselným označením, při rozkliknutí celé nabídky je poté možné přejít přímo na vybranou kapitolu nebo až na samotný závěr kurzu. Tato možnost je většinou zaměstnanců shledávána za velmi příjemnou, neboť nemusí vyčkávat na přesun k další části až po uplynutí určitého času.

V úplném závěru školení je pro zaměstnance připraven závěrečný test, který je nutné absolvovat pro úspěšné zakončení kurzu, přičemž počet pokusů na jeho splnění není ze strany společnosti limitován. Závěrečný test je složen z celkem

deseti náhodně vybraných otázek, nezbytnou podmínkou pro jeho zdárné splnění je správné zodpovězení alespoň devíti z nich.

Většinou zaměstnanců je užitečnost této formy výuky spatřována především v časové nenáročnosti v porovnání s tradičními vzdělávacími metodami, jako jsou klasická školení, přednášky, semináře apod. Jejich spokojenost pramení ze skutečnosti, že mohou e-learningový kurz vyplnit kdykoliv pohodlně ze svého pracovního počítače a nemusí se přemísťovat do příslušných studijních prostor. I přes tyto nesporné výhody e-learningu je zaměstnanci považováno tradiční vzdělávání za značně hodnotnější, což je zapříčiněno zejména přítomností lidského faktoru v podobě vyučujícího, se kterým si studující spojí osobní prožitek, který je snadněji zapamatovatelný.

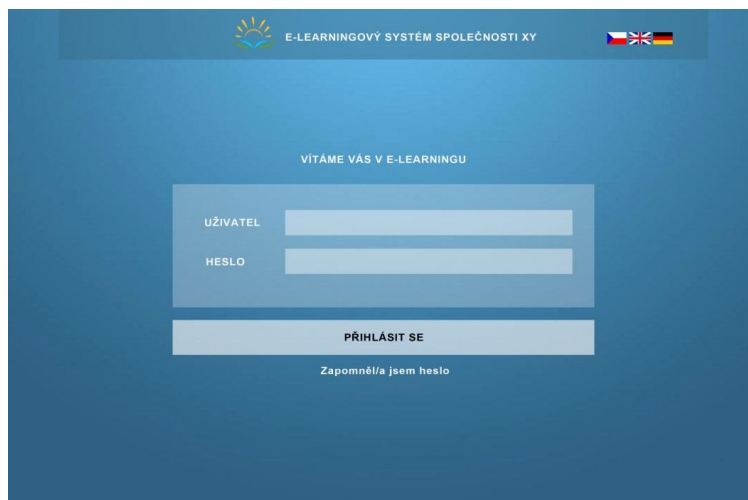
## **5.2 Vlastní návrh e-learningového kurzu**

Mezi moderní komunikační technologie a trendy, bez kterých se v současné době nelze v podstatě obejít, patří zajisté tzv. smartphony, neboli chytré telefony. Proto bude v této části práce navrženo vlastní školení v oblasti podnikatelské etiky ve formě mobilní e-learningové aplikace s využitím systému pro řízení studia LMS. Samotný e-learningový kurz nesoucí název Etický kodex se týká fiktivní společnosti XY. K hlavním přínosům vzdělávání uskutečňovaného pomocí mobilních technologií patří zejména mobilita uživatele, který se může věnovat studiu prakticky kdekoli díky bezdrátovému připojení. Tato výhoda je oceňována nejen studenty škol, ale také zaměstnanci, kteří tak nemusí být fyzicky přítomní na školení ve vzdělávací instituci.

Grafický design e-learningového systému společnosti XY i jednotlivých kurzů je uceleně zpracován v odstínech petrolejové barvy, typického zbarvení jednotného vizuálního firemního stylu společně s ilustrací firemního loga.

Na obrázku č. 25 je již znázorněna domovská stránka e-learningového systému společnosti XY společně s vítací formulí. Pro vstup do LMS a započítí studia e-kurzů musí každý interní zaměstnanec znát své přihlašovací údaje, tedy uživatelské jméno a přihlašovací heslo. V případě, že si pracovník své heslo nepamatuje, klepnutím na tlačítko „Zapomněl/a jsem heslo“ je mu systémem vygenerováno heslo nové, které je automaticky zasláno na e-mail. Vyplnění vstupních údajů do formuláře je dále potvrzeno tlačítkem „Přihlásit se“.

E-learningový systém je k dispozici ve více jazykových verzích. Pomocí symbolů vlajek v pravé horní části obrazovky má uživatel možnost volby jazykového prostředí LMS v českém, anglickém či německém jazyce.



**Obr. 25 Domovská stránka e-learningového systému**

Proběhlo-li vstupní přihlášení do e-learningového systému korektně, objeví se titulní stránka (viz Obr. 26) hlavního menu se jménem a příjmením zaměstnance umístěným v pravé horní části obrazovky.



**Obr. 26 Hlavní menu e-learningového systému**

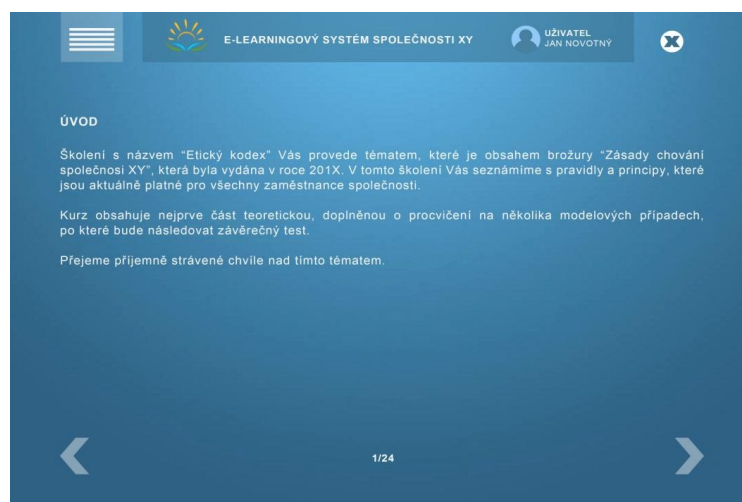
Hlavní menu je rozděleno do několika sekcí, přičemž každou z nich je poskytován rychlý přehled a přístup k tomu nejdůležitějšímu a nejfrekventovanějšímu. Podobně jako v některých informačních systémech či internetových obchodech, i LMS uchovává základní charakteristiky svých uživatelů v podobě jejich osobního

profilu, který je přístupný v sekci Můj profil a obsahuje výchozí informace o daném zaměstnanci včetně fotografie. Katalogem kurzů je nabízen přehled všech dostupných e-školení, která jsou momentálně k dispozici ke studiu. Vyhledávání konkrétních školení lze rovněž provést i pomocí ikony lupy v levé části obrazovky. Prostřednictvím sekce Moje kurzy je umožněna rychlá navigace pro sledování historie vzdělávání pracovníka v rámci e-kurzů, jejichž podrobnější seznam je uveřejněn rozbalením této položky:

- **Úspěšně ukončené** – školení, která byla zaměstnancem zdárně ukončena po splnění závěrečných testů či jiných potřebných podmínek.
- **Rozpracované** – přehled rozestudovaných e-školení, respektive takových, která ještě nebyla zaměstnancem zcela úspěšně ukončena, avšak jejich studium již bylo započato.
- **Neúspěšné** – dosud nejsou splněny všechny podmínky, které jsou pro úspěšné absolvování daného školení vyžadovány.

Hlavní menu dále obsahuje přehled nejčastěji kladených otázek a odpovědí v souvislosti s používáním systému LMS včetně jeho vlastního nastavení uživatelem. Odhlášení z LMS lze provést potvrzením tlačítka „Odhlásit se“ (ikona přeškrtnuté kolečka) umístěném v levé části obrazovky.

Na následující obrázku č. 27 je již zachycena úvodní stránka e-learningového kurzu společnosti XY s názvem Etický kodex, jehož smysl spočívá v účelném obeznámení všech zaměstnanců s aktuálně platnými a pravidly zakotvenými v brožuře „Zásady chování společnosti XY“.



**Obr. 27 Úvod do e-learningového kurzu – Etický kodex**

Výuka e-learningového kurzu je založena na teoretickém výkladu dané problematiky s využitím vhodně zvolených obrázků a řady interaktivních prvků. Účelem těchto herních principů je studijní materiály jistým způsobem oživit, posloužit k procvičení na několika modelových případech, ale především zaručit aktivní přístup zaměstnance v průběhu celého školení. V samotném závěru je pro zaměstnance připraven závěrečný test mající ověřit znalosti získané studiem kurzu.

K nenáročnému pohybu a orientaci uživatele v mobilním e-learningu jsou určeny vizuální šipky umístěné v dolní části obrazovky společně s číselným označením dané kapitoly, pomocí kterých lze postupně přecházet mezi předchozími a následujícími slidy. Rozevřením ikony nacházející se v levém horním rohu dojde k zobrazení podrobnějšího přehledu jednotlivých kapitol e-learningového kurzu (viz Obr. 28) umožňujícím uživateli přejít přímo na jím zvolený oddíl nebo bezprostředně až k závěrečnému testu. V pravé horní části obrazovky se rovněž nachází i symbol křížku, kterým lze kdykoliv započaté studium kurzu zcela opustit.

1	ÚVOD
2	OBSAH
3	ZÁKLADNÍ POŽADAVKY NA CHOVÁNÍ
4	ZAMEZENÍ KORUPCE A STŘETU ZÁJMŮ - CO JE TO KORUPCE?
5	ZAMEZENÍ KORUPCE A STŘETU ZÁJMŮ - KORUPCE II.
6	ZAMEZENÍ KORUPCE A STŘETU ZÁJMŮ - STŘET ZÁJMŮ
7	ZAMEZENÍ KORUPCE A STŘETU ZÁJMŮ - PORADENSTVÍ
8	DARY A SPONZORING - PŘIJÍMÁNÍ DARŮ
9	DARY A SPONZORING - POSKYTOVÁNÍ DARŮ
10	DARY A SPONZORING - VĚDOMOSTNÍ KVÍZ
11	BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ (BOZP)
12	BOZP - VĚDOMOSTNÍ KVÍZ
13	BOZP - VĚDOMOSTNÍ KVÍZ
14	OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ
15	OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ - EMS
16	OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ - EKOLOGICKÝ PŘÍSTUP VE VŠECH FÁZÍCH ŽIVOTNÍHO CYKLU PRODUKTU
17	OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ - PŘÍKLADY ZÁSAD OCHRANY ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ
18	OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ - RIZIKA PRO ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ
19	OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ - MIMORÁDNÉ UDÁLOSTI
20	OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ - VĚDOMOSTNÍ KVÍZ
21	OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ - VĚDOMOSTNÍ KVÍZ
22	OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ - VĚDOMOSTNÍ KVÍZ
23	ZÁVĚREČNÝ TEST - INFORMACE
24	ZÁVĚREČNÝ TEST

**Obr. 28 Přehled jednotlivých kapitol e-learningového kurzu**

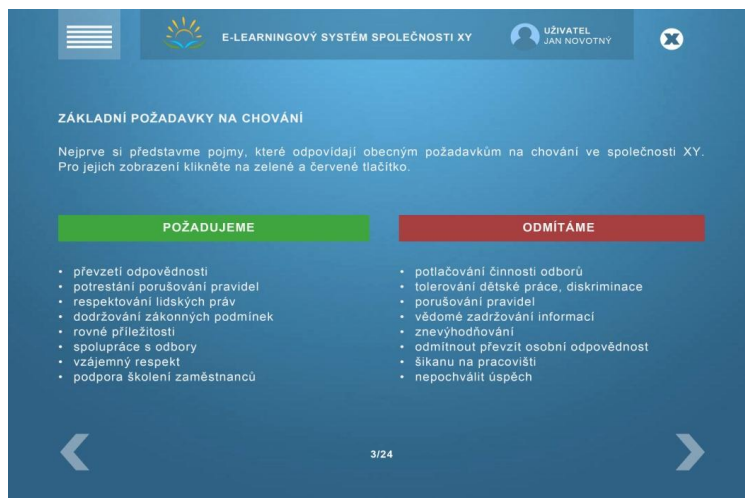
Obsah školení (viz Obr. 29) je vzhledem k povaze tématu systematicky uspořádán do pěti stěžejních, postupně navazujících oblastí vztahujících se k probírané problematice. K bližšímu seznámení zaměstnance s jednotlivými okruhy jsou věnovány následující stránky e-kurzu.

OBSAH	
•	Základní požadavky na chování
•	Zamezení korupce a střetu zájmů
•	Dary a sponzoring
•	Bezpečnost a ochrana zdraví
•	Ochrana životního prostředí

**Obr. 29 Obsah e-learningového kurzu**

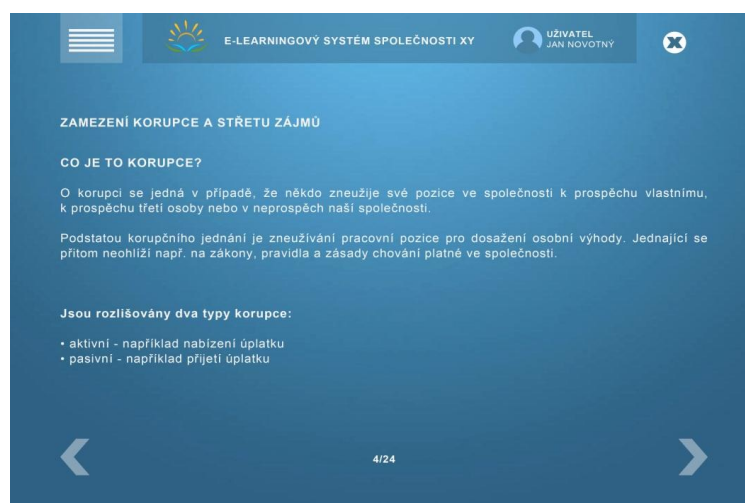
Prvotní okruh e-learningu s názvem Základní požadavky na chování je zaměřen na seznámení zaměstnanců s jasně stanovenými principy a pravidly etického jednání a vystupování, ať již navenek společnosti nebo vůči sobě navzájem. Je-li chování či prohlášení třebaže pouze jednoho zaměstnance považováno za nepřiměřené, může negativně ovlivnit dobré jméno a pověst celé firmy. V důsledku toho jsou na obrázku č. 30 představeny obecné požadavky na chování ve společnosti XY. Zaměstnanci je zprvu věnován časový prostor k vlastnímu

zamyšlení nad těmito skutečnostmi, pro jejich úplné zobrazení je poté zapotřebí stisknout zelené a červené tlačítko.



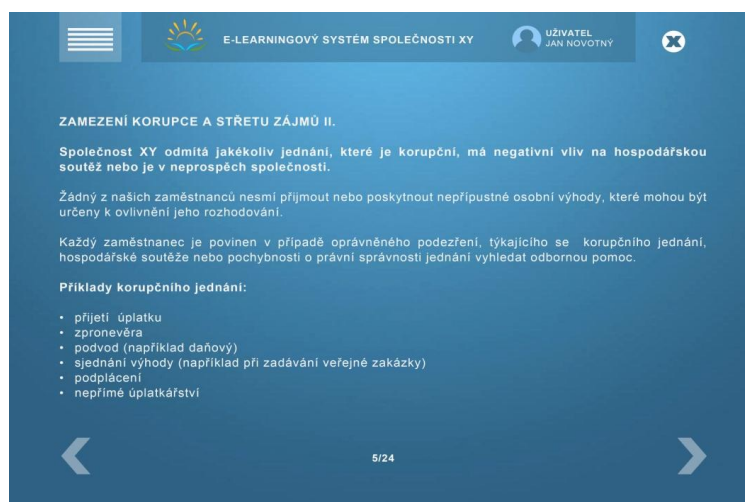
**Obr. 30 Základní požadavky na chování**

Obsah nynějšího snímku (viz Obr. 31) svou povahou směřuje do dalšího okruhu e-learningového kurzu, který zaměstnancům vymezuje nejdůležitější pravidla a postupy, pomocí kterých je předcházeno korupci a střetu zájmů.



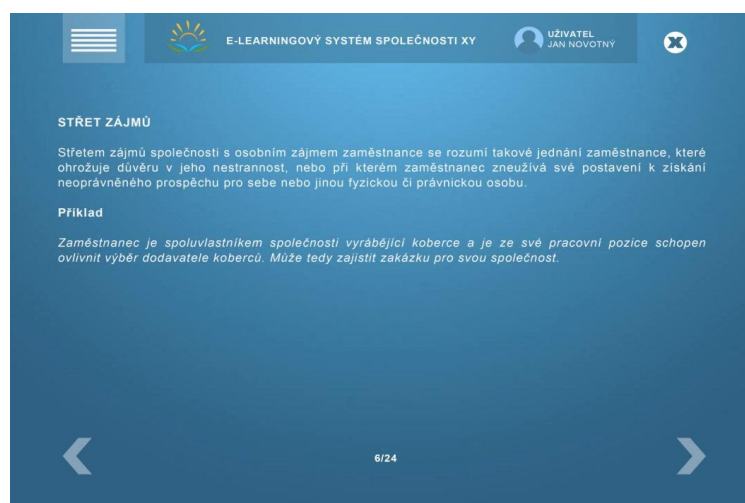
**Obr. 31 Zamezení korupce a střetu zájmů – Co je to korupce?**

Obrázkem č. 32 jsou již uváděny konkrétní principy uplatňované společností XY v rámci protikorupčního programu.



**Obr. 32 Zamezení korupce a střetu zájmů II**

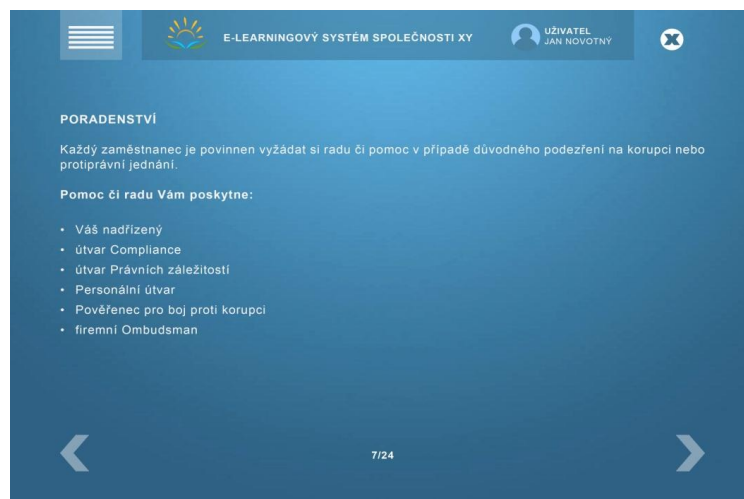
Všemi zaměstnanci společnosti XY musí být zajištěno, aby jejich osobní zájmy nebyly ve střetu s jejich povinnostmi vůči společnosti nebo jejím zákazníkům. Střety zájmů (viz Obr. 33) mohou pramenit z blízkých osobních vztahů mezi zaměstnanci a zákazníky, zástupců obchodních partnerů nebo jiných pracovníků.



**Obr. 33 Střet zájmů**

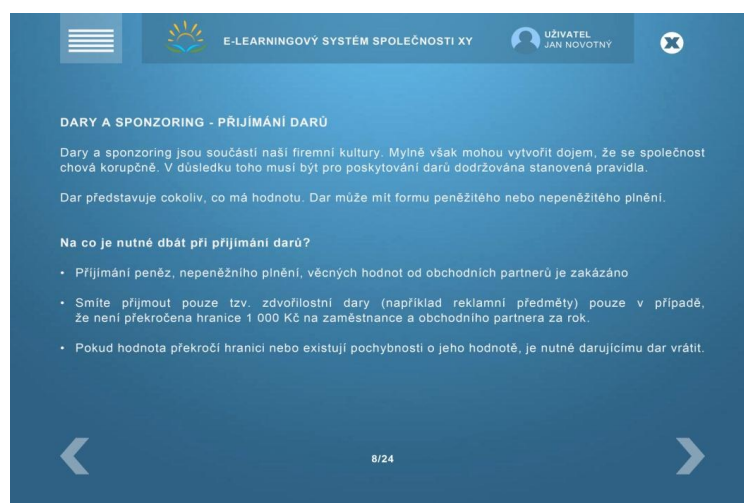
V případě důvodného podezření na korupci nebo porušování platných právních norem jsou všichni zaměstnanci společnosti XY povinni upozornit na takové chování, eventuálně se obrátit ohledně rady či pomoci na některý z kontaktních subjektů uvedených na obrázku č. 34.





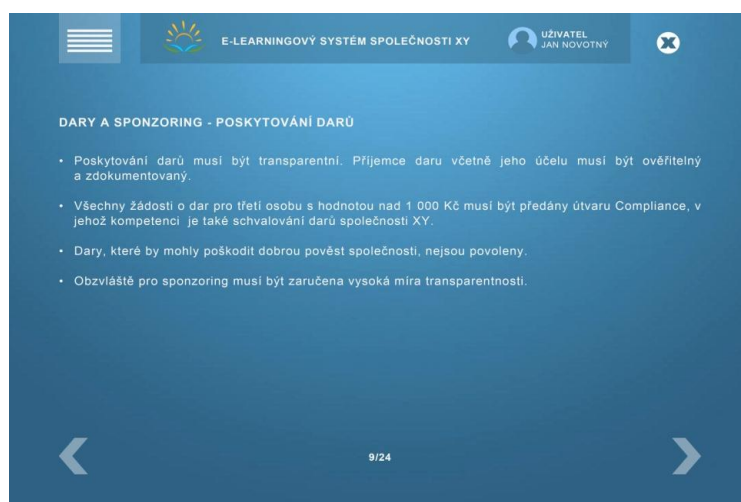
**Obr. 34 Poradenství**

Dary a sponzoring představují přirozenou součást firemní kultury XY, nicméně mohou jimi být vytvořeny mylné dojmy, že je jednání společnosti spojeno s korupcí. Proto jsou stanovena určitá pravidla zajišťující, aby nedocházelo k nejasným, podezřelým či nelegálním situacím v oblasti darů a sponzorování, což je patrné i z obrázku č. 35 vystihující nezbytné podmínky při přijímání darů a jiných výhod od obchodních partnerů.



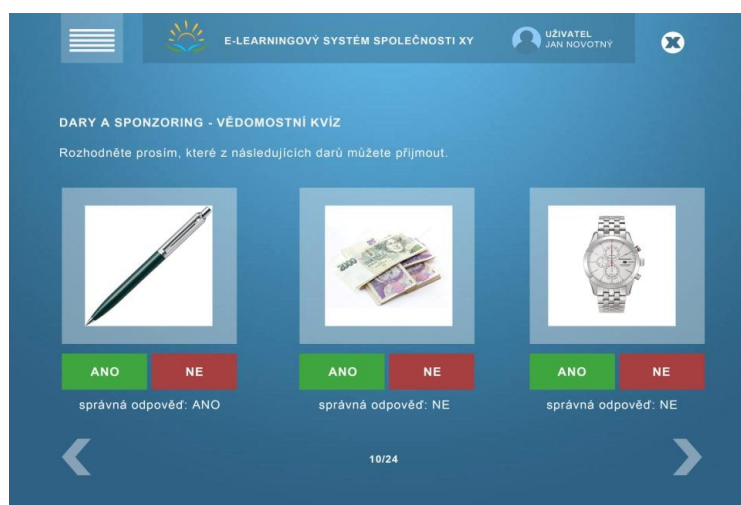
**Obr. 35 Dary a sponzoring – Přijímání darů**

Společností XY jsou též vymezena i nevyhnutelná kritéria, které je zapotřebí brát v potaz v rámci procesu poskytování darů (viz Obr. 36).



**Obr. 36 Dary a sponzoring – Poskytování darů**

Pro ověření, zdali bylo patřičně porozuměno klíčovým poznatkům získaných studií této kapitoly, jsou dále nachystány 3 modelové situace (viz Obr. 37), při nichž mají být zaměstnancem zvoleny právě ty dárkové předměty, které smí přijmout od obchodního partnera na základě již zmíněného poučení.



**Obr. 37 Dary a sponzoring – Vědomostní kvíz**

Oddíl Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) je souhrnem stanovených pravidel a opatření společnosti XY, jejichž úkolem je předcházet ohrožení nebo poškození lidského zdraví při pracovním procesu. V této spojitosti je proto poukázáno na nejvíce frekventované rizikové situace (viz Obr. 38) vyskytující se v pracovním prostředí společně s jejich pravděpodobně plynoucími důsledky pro zaměstnance.



**Obr. 38 Bezpečnost a ochrana zdraví (BOZP)**

Každý zaměstnanec je zodpovědný za bezpečnost a ochranu zdraví při práci, je tedy nutné vždy jednat bezpečně a být zároveň dobrým příkladem pro své kolegy. V rámci procvičení znalostí, co se týče zákonem stanovených podmínek v oblasti pracovního práva, je pro zaměstnance na příštích dvou snímcích připraven vědomostní kvíz (viz Obr. 39) skládající se ze 4 otázek. Úkolem zaměstnance je u každého tvrzení rozhodnout, zdali je pravdivé či nikoliv.



**Obr. 39 BOZP – Vědomostní kvíz I**

Zbývající polovina série pokládaných otázek je zachycena na obrázku č. 40.



**Obr. 40 BOZP – Vědomostní kvíz II**

Cílem posledního okruhu e-learningového kurzu je seznámit zaměstnance se vztahem společnosti XY k ochraně životního prostředí, respektive s ohledem na minimalizaci negativních dopadů činností firmy na životní prostředí. K odpovědnosti k ochraně životního prostředí se společnost XY zavazuje i ve své environmentální politice, součásti firemní strategie, o čemž se pracovník více dozví na aktuálním snímku e-kurzu (viz Obr. 41).



**Obr. 41 Ochrana životního prostředí**

Na obrázku č. 42 je zachycen výklad o stěžejních prvcích systému environmentálního řízení, který je společností XY realizován za účelem plnění závazků vymezených v environmentální politice.



**Obr. 42** *Systém environmentálního řízení*

Společností XY je věnována maximální pozornost ochraně životního prostředí skrze uplatňování ekologického přístupu nejenom v rámci výrobního procesu, nýbrž ve všech fázích životního cyklu produktu. Pro zaměstnance je na tomto snímku vytvořena další interaktivní aktivita spočívající v přiřazení příznačných charakteristik jednotlivým fázím životního cyklu produktu (viz Obr. 43).



**Obr. 43** *Ekologický přístup ve všech fázích životního cyklu produktu*

Každý zaměstnanec může svým chováním ovlivnit životní prostředí, a to buď dodržováním, nebo naopak porušováním stanovených pravidel. Příklady některých zásad ve spojitosti s ochranou životního prostředí jsou předmětem obrázku č. 44.





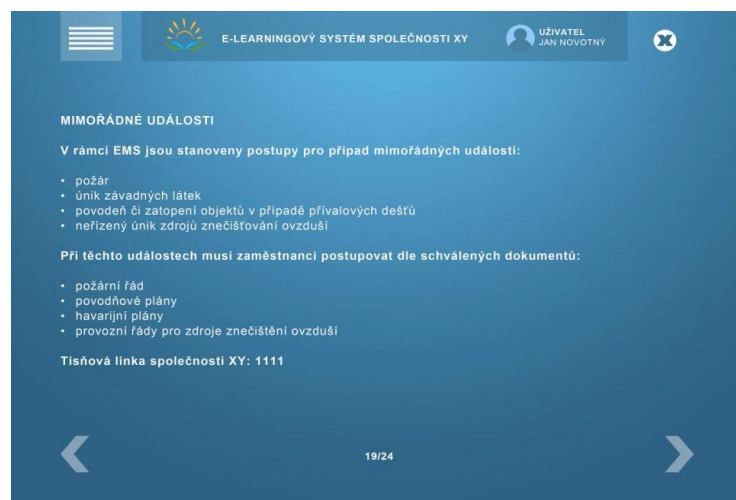
**Obr. 44 Příklady zásad ochrany životního prostředí**

Obrázek č. 45 pojednává o eventuálních rizicích podnikatelské činnosti dopadajících na životní prostředí, přičemž snahou společnosti XY je tato potenciální nebezpečí vyhledat, definovat a minimalizovat prostřednictvím postupů a pravidel v rámci zřízeného EMS. Zaměstnanec má zde možnost ověřit si získané poznatky vyřešením úkolu, respektive přiřazením rizik konkrétním situacím, které jsou znázorněny na jednotlivých obrázcích.



**Obr. 45 Rizika pro životní prostředí**

Prostřednictvím e-learningového kurzu jsou všichni zaměstnanci společnosti XY upozorněni také na vnitřní předpisy, na základě kterých je nutné postupovat v případě nastání neočekávaných mimořádných událostí. Podrobnější informace o schválených dokumentech lze nalézt na obrázku č. 46.



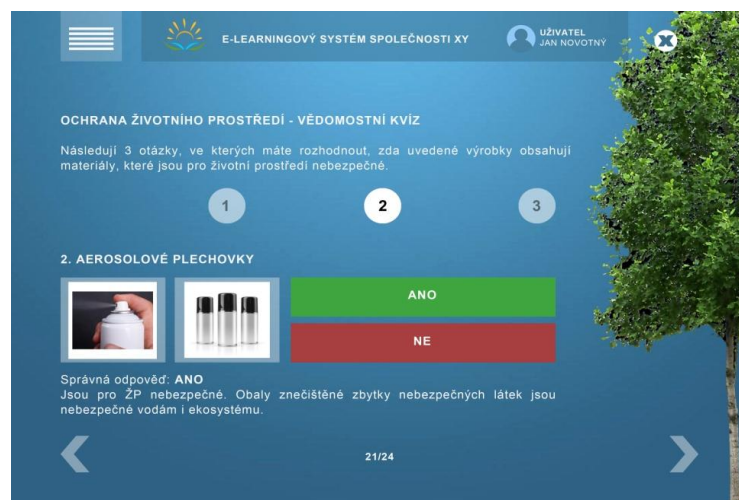
**Obr. 46 Mimořádné události**

Počínaje tímto snímkem, následuje několik otázek, ve kterých má zaměstnanec rozhodnout, zdali jsou obsahem uvedených výrobků materiály, které jsou pro životní prostředí nebezpečné. První otázka pojednává o upotřebení papíru a kartonu (viz Obr. 47).



**Obr. 47 Ochrana životního prostředí – Vědomostní kvíz I**

Při druhé kvízové otázce je zaměstnanec nucen se zamyslet, zdali jsou životnímu prostředí nebezpečné aerosolové plechovky (viz Obr. 48).



**Obr. 48 Ochrana životního prostředí – Vědomostní kvíz II**

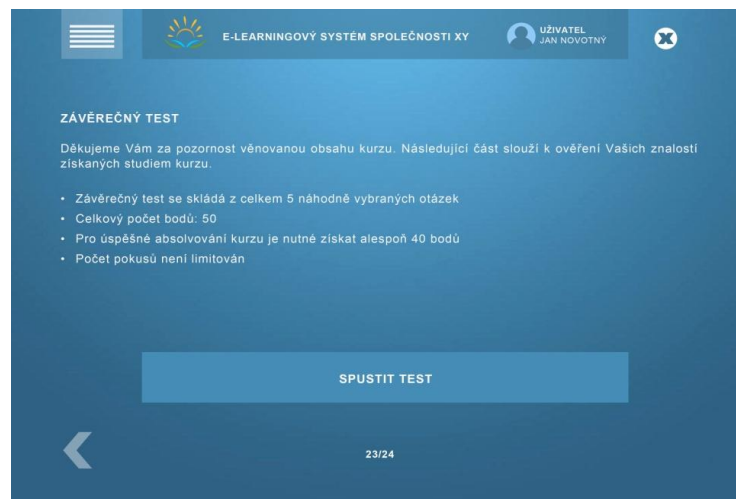
Poslední položená otázka se zabývá použitelností hadrů zašpiněných olejem ve vztahu k životnímu prostředí (viz Obr. 49).



**Obr. 49 Ochrana životního prostředí – Vědomostní kvíz III**

K vyhodnocení efektivity e-learningového kurzu Etický kodex je v úplném závěru pro zaměstnance připraven souhrnný závěrečný test (viz Obr. 50), který je složen z celkem 5 náhodně vybraných otázek s možností výběru odpovědí, z nichž pouze jediná z nich je správná. Pro úspěšné absolvování kurzu musí zaměstnanec správně zodpovědět alespoň 4 otázky. Počet pokusů není limitován, pokud pracovník test neabsolvuje, může jej spustit znovu.





**Obr. 50 Závěrečný test – Informace**

Spuštěním závěrečného testu je vyobrazena první série testovacích otázek (viz Obr. 51) zaměřených na oblast korupce a bezpečnosti práce.

**ZÁVĚREČNÝ TEST**

Zde si můžete ověřit účinnost tohoto kurzu. Odpovězte prosím na všechny otázky.

**Celkový počet bodů: 50.**

Pro absolvování testu je nutné získat alespoň 40 bodů.

**Otázka č. 1 Rozhodněte, které tvrzení o korupci je pravdivé**

- a. Drobnou korupci lze tolerovat u zaměstnanců, kteří mají malý plat. Korupce v podobě úplatku od dodavatele kompenzace malého platu.
- b. Korupční jednání dodavatelů nemůže přímo ohrozit společnost.
- c. Korupční jednání je snaha ovlivnit výsledky soutěže mezi uchazeči o zakázku, což vede k narušení hospodářské soutěže a ohrožení stability společnosti.

**Otázka č. 2 Zaměstnanec změnil pracovní pozici a přešel do jiného provozu v jiné budově. Musí znovu absolvovat školení o bezpečnosti práce a požární ochrany?**

- a. Ano, musí. Zaměstnanec musí být seznámen s bezpečnostními opatřeními konkrétního pracoviště.
- b. Ano, jen pokud bude mít zaměstnanec zájem. Provozy se tolik neliší a bezpečnostní opatření jsou skoro všude stejná.
- c. Ne. Zaměstnanec byl již jednou proškolen a to stačí.

**Obr. 51 Závěrečný test I**

Obrázek č. 52 zachycuje kontrolní otázky z kapitol pojednávajících o přijímání a poskytování darů.

**Otázka č. 3** Zaměstnanec společnosti XY slaví kulaté narozeniny. Obchodní partner mu chce k této příležitosti věnovat částku 5 000 Kč, neboť neví, jaký dárek by měl koupit. Které z navrhovaných řešení je správné?

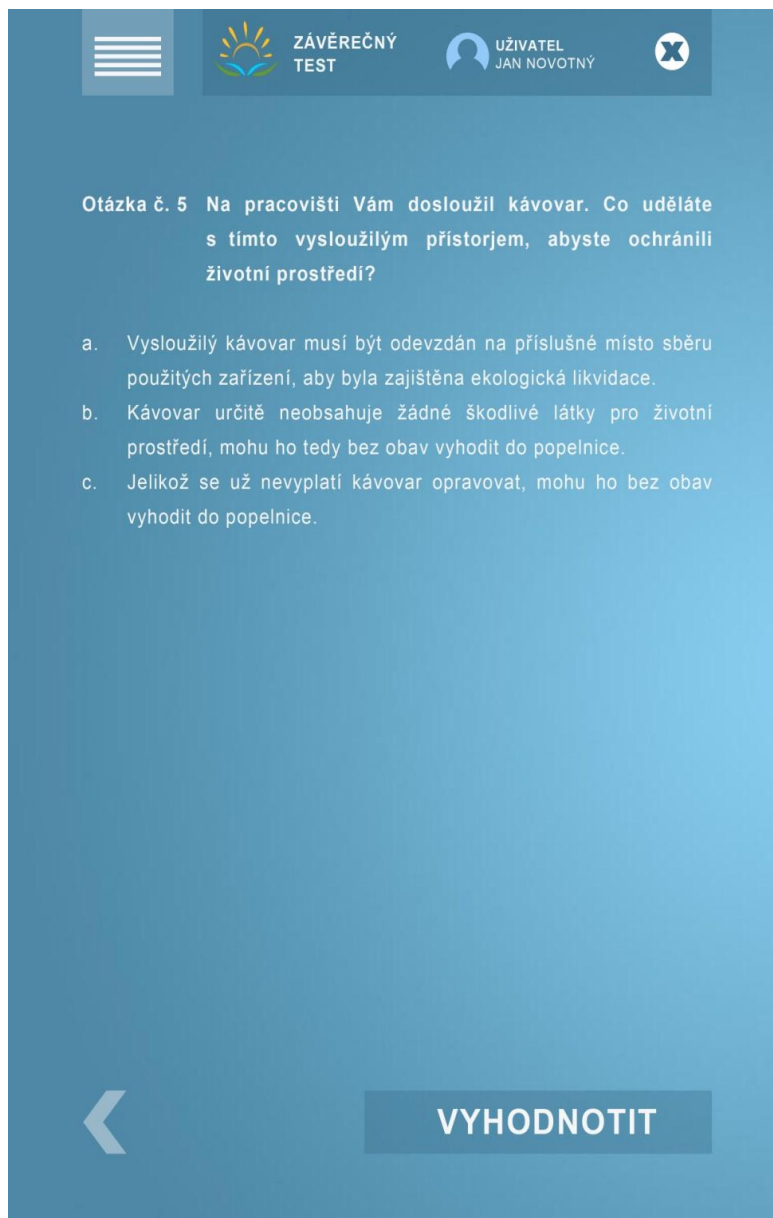
- a. Zaměstnanec si s přijetím peněz nemusí lámat hlavu. K narozeninám je tento druh dárku příjemný.
- b. Zaměstnanec nesmí částku 5 000 Kč přijmout. Existuje přece limit 1 000 Kč na dary od obchodních partnerů, tudíž si může vzít dar pouze v této částce.
- c. Zaměstnanec musí zdrořile odmítnout jakékoliv peníze v hotovosti. Příjem peněz v hotovosti od obchodních partnerů je zakázán.

**Otázka č. 4** Společnost XY zorganizovala prezentaci pro své zákazníky. Po této akci zbylo mnoho reklamních předmětů, které si zákazníci nerozebrali. Který z uvedených postupů je správný?

- a. Tyto zbylé reklamní předměty mohou být rozdány mezi jednotlivé útvary, pokud je tento postup zdokumentován.
- b. Tyto zbylé reklamní předměty mohou být rozdány mezi jednotlivé útvary, neboť je jejich hodnota zanedbatelná.
- c. Reklamní předměty nelze dát zaměstnancům, neboť nebyly určeny k tomuto účelu. Zbylé reklamní předměty budou uschovány a použity na další akci.

**Obr. 52 Závěrečný test II**

Po zodpovězení zbývajících otázek (viz Obr. 53) má zaměstnanec možnost přejít k vyhodnocení závěrečného testu potvrzením tlačítka „Vyhodnotit“ nebo se vrátit k předchozím otázkám a případně svou odpověď ještě upravit.



**Obr. 53 Závěrečný test III**

Záznam o absolvovaném školení je do 24 hodin automaticky přenesen do historie vzdělávání zaměstnance v systému personálního útvaru společnosti XY.

Po fázi ilustrace vlastní představy e-learningového kurzu s tématem věnovaným podnikatelské etice byl realizován jeho pilotní provoz za účelem ověření vhodnosti navrženého e-kurzu a kontroly uvedených formulací z hlediska jejich správnosti a srozumitelnosti. V jeho průběhu bylo provedeno hodnocení týkající se vzdělávacího systému jako celku a výukového obsahu. Pět účastníků bylo vybráno s ohledem na cílový segment, tudíž se testování uskutečnilo

mezi pracovníky vybrané společnosti. Na základě zkušebního ověření lze podotknout, že se navržená e-learningová forma vzdělávání osvědčila, neboť byla účastníky hodnocena jako vhodná pro daný účel. V důsledku toho by mohl být tento online kurz s názvem Etický kodex doporučen jako základní šablona při vytváření obdobné e-learningové mobilní aplikace pro společnosti se stanovenými zásadami chování.

Lze konstatovat, že vzdělání zaměstnanci představují jistou podmínkou pro udržení konkurenceschopnosti firmy, přičemž příležitosti v podobě osobního a profesního rozvoje jsou vnímány jako důležitá součást kariéry každého pracovníka. Podniky jsou proto nuceny se těmito požadavkům přizpůsobit. V souvislosti s rozvojem moderních komunikačních technologií je ve firmách stále více uplatňováno elektronické vzdělávání – e-learning. V současné době patří internet a elektronická média k samozřejmostem a málokdo si bez nich dokáže představit svůj pracovní život. Jednoznačně hlavními důvody, kvůli kterým firmy tuto formu vzdělávání hojně využívají, je především rychlá dostupnost bez ohledu na čas a prostor, úspora času a úspora finančních nákladů. Na druhou stranu však lze spatřovat nevýhodu tohoto online vzdělávání v určité neosobnosti systému, neboť některými zaměstnanci může být spíše upřednostňován osobní kontakt s lektorem, a tudíž se pro ně samostudium jeví jako nepříjemné.

## Závěr

Téma etiky v podnikání se v současné době čím dál více dostává do centra pozornosti široké veřejnosti, čímž se stává důležitým nástrojem, který vede firmy k tomu, aby v rámci podnikatelského prostředí jednaly korektně a společensky odpovědně. Koncept společenské odpovědnosti firem již není pouze novodobým trendem, neboť představuje neoddělitelnou část podnikové strategie, jejíž úroveň souvisí se zralostí a vyspělostí daného podnikatelského subjektu. Koncepte cílená na podporu dobré věci, značným způsobem přispívá k budování image a úspěchu značky.

Diplomová práce byla zaměřena na problematiku etického řízení a jeho uplatnění v podnikatelské praxi. Jejím cílem bylo provedení analýzy podnikatelské etiky ve společnosti ŠKODA AUTO, orientace na vykonávané společensky odpovědné aktivity, jejich zhodnocení a následné navržení vhodných opatření, které by přispěly k jejich budoucímu rozvoji.

Teoretická část byla tvořena dvěma stěžejními částmi. V první kapitole byly prvotně představeny základní pojmy týkající se podnikatelské etiky. Pozornost byla ponejprv věnována vysvětlení termínů spojených s etikou a morálkou a základním složkám etického myšlení, neboť byly obsahem i dalších oddílů práce, a tudíž bylo nezbytné, aby jim bylo porozuměno již v úvodu. Důraz byl dále kladen na přístup firem k podnikatelské etice včetně uplatňovaných principů, metod a nástrojů v průběhu etického řízení.

Druhá kapitola posloužila k bližšímu seznámení s aktuálně podporovaným konceptem společenské odpovědnosti firem, známým také pod anglickým výrazem Corporate Social Responsibility. Obsahem byly také vymezeny ústřední zájmové skupiny, tzv. stakeholders, a přiblíženy tři základní pilíře CSR, utvářející jeho hlavní podstatu. Závěrem kapitoly byly stručně vystiženy základní argumenty pro a proti přijetí společenské odpovědnosti.

Třetí kapitola byla již konkrétně věnována praktickému příkladu podnikatelské etiky společnosti ŠKODA AUTO, jednoho z nejvýznamnějších automobilových výrobců v České republice. V samotném úvodu byla nejprve zmíněna stručná historie, současnost a detailně rozpracovaná organizační struktura této společnosti. V rámci této kapitoly byl charakterizován uplatňovaný koncept

společenské odpovědnosti, tvořící nedílnou součást firemní politiky, na základě rozdělení do stěžejních pilířů, které jsou každou odpovědnou firmou plně respektovány: oblasti ekonomické, sociální a environmentální. V rámci ekonomické odpovědnosti byly představeny základní zásady chování stanovené etickým kodexem a oblastí compliance. Sociální odpovědností je důraz kladen na čtyři hlavní priority: dopravní bezpečnost, podporu dětí, bezbariérovou mobilitu a podporu technického vzdělávání. Na poli environmentální odpovědnosti je nutné dbát na ochranu a kvalitu životního prostředí v souvislosti s ekologicky šetrnou výrobní činností. Zapojením se do společensky prospěšných aktivit je napomáháno k utváření nejen image společnosti jako celku, ale i společnosti jako atraktivního zaměstnavatele.

Praktická část dále sestávala z realizace dvou hlavních záměrů. Prvotně se jednalo o provedení výzkumného šetření, jehož cílem bylo prozkoumat povědomí zaměstnanců společnosti ŠKODA AUTO o konceptu společenské odpovědnosti firem. Na základě zjištěných poznatků byly formulovány závěry průzkumu včetně návrhů a doporučení, které by mohly být využity k vylepšení postavení a dalšího fungování společensky odpovědných aktivit této společnosti. Z celkového pohledu na výsledky průzkumu vyplynulo, že se povědomí personálu o společenské odpovědnosti a vykonávaných CSR projektů ŠKODA AUTO, pohybuje na relativně příznivé úrovni. Nicméně byla prokázána i určitá neznalost některých odpovědných aktivit automobilky, v důsledku čehož bylo doporučeno zvýšit jejich informovanost skrze využívání široké škály informačních kanálů. Další návrh se týkal zavedení více projektů s cílem posílit míru zapojení zaměstnanců do těchto aktivit.

Ve druhém případě byl zmapován a následně zhodnocen e-learningový systém ve ŠKODA AUTO, respektive e-learningový kurz společnosti s názvem Etický kodex 2017. Kapitola byla poté zakončena návrhem vlastního online kurzu zaměřeného vzhledem k tématu na oblast podnikatelské etiky. V souvislosti s rozvojem moderních a komunikačních technologií se jednalo o podobu mobilní e-learningové aplikace, jejíž hlavní přínos plyne především z mobility uživatele, který se tak může vzdělávat prakticky kdekoli. Na základě provedeného zkušebního ověření se navržený online kurz osvědčil, jelikož byl hodnocen jako vhodný pro daný účel, tudíž by mohl být doporučen jako základní šablona

při vytváření obdobné e-learningové mobilní aplikace pro společnosti se stanovenými zásadami chování.



## Seznam literatury

Adtob. *Need A4 Paper* [online]. 2017. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <[https://www.adtob.com/san-francisco\\_need-a4-paper\\_ad\\_97357.html](https://www.adtob.com/san-francisco_need-a4-paper_ad_97357.html)>

Aktuálně.cz. *Škoda Auto zaznamenala rekordní pololetí. Rostly tržby, provozní zisk i dodávky zákazníkům* [online]. 28. července 2017, [cit. 18. 11. 2017]. Dostupný z URL: <<https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/auto/skoda-auto-zaznamenala-rekordni-pololeti-rostly-trzby-zisk-i/r~e0beb938739e11e7b56e002590604f2e/>>

Amazon.co. *Stick Ballpoint Pens: Sheaffer Sentinel Nickel Plate Trim Ballpoint Pen – Green* [online]. 2017. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<https://www.amazon.co.uk/Sheaffer-Sentinel-Nickel-Plate-Ballpoint/dp/B001T0HGXY>>

Amazon.co. *Box Mailers: 200 Box 100 Each 4x4x4, 6x6x4 Shipping Packing Mailing Moving Corrugated Carton* [online]. 2017. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<https://www.amazon.co.uk/Sheaffer-Sentinel-Nickel-Plate-Ballpoint/dp/B001T0HGXY>>

AppNaz.com. *Solar azimuth Apps (apk) free download for Android/PC/Windows* [online]. 2017. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<http://appnaz.com/android/solar-azimuth-com.sundirection>>

AutoRoad.cz. *Škoda Auto je hlavním partnerem nového portálu „Bezpečné cesty“* [online]. 25. ledna 2014, [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<http://autoroad.cz/cesky-trh/37030-skoda-auto-je-hlavnim-partnerem-noveho-portalu-bezpecne-cesty>>

AXA. *Quelle couverture sociale pour les auto entrepreneurs?* [online]. 2017. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<https://www.axa.fr/compte-bancaire/conseils/aide-auto-entrepreneur/couverture-sociale-auto-entrepreneur.html>>

BARIS ZEMIN KAPLAMA. *Bulut Gökyüzüz Resimleri* [online]. 2017. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<https://www.epoksizeminkaplama.net/bulut-gokyuzuz-resimleri/>>

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BLÁHA, J. *Podnikatelská etika – předpoklad úspěšného rozvoje organizace*. 1. vyd. Ostrava: TU Ostrava, 2005. ISBN 80-248-0008-X.

BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8.

BluMetric Environnement inc. *Protection de l'eau de source* [online]. 2017. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<http://www.blumetric.ca/fr/protection-de-leau-de-source>>

BOHATÁ, M. *Diskusní materiály. Etika a ekonomika – sborník ze semináře. CERGE-HNÚ, diskusní materiál č. 29, Praha 1994.*

Business Leaders Forum. *Společenská odpovědnost firem. Průvodce nejen pro malé a střední podniky* [online]. 2012, [cit. 26. 8. 2017]. Dostupný z URL: <[http://csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)>

BUSSARD, A. et al. *Spoločensky zodpovedné podnikanie. Prehľad základných princípov a príkladov.* Bratislava: Nadácia Integra. 2005.

BYZNYS PRO SPOLEČNOST. *New Job New Life* [online]. 6. 4. 2016, [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<http://byznysprospolecnost.cz/new-job-new-life/>>

Calgary. *How to safely dispose of oily rags and spill clean-up material* [online]. 2017. [cit. 30. 8. 2017]. Dostupný z URL: <[http://www.calgary.ca/UEP/WRS/Pages/What-goes-where/Oily-rags-and-spill-clean-up-material.aspx?DCSext.w\\_wgw=aToZ](http://www.calgary.ca/UEP/WRS/Pages/What-goes-where/Oily-rags-and-spill-clean-up-material.aspx?DCSext.w_wgw=aToZ)>

ČANÍK, P. *Kde začíná a končí společenská odpovědnost firem?* [online]. 18. 9. 2007, [cit. 30. 8. 2017]. Dostupný z URL: <<http://www.canik.cz/2007/09/18/kde-zacina-a-konci-spolecenska-odpovednost-firem/>>

ČANÍK, P., ŘEZBOVÁ, L., ZAVREL, T. van. *Metody a nástroje podnikatelské etiky.* 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005, ISBN 80-245-0980-6.

ČTK PROTEXT. *Tisková zpráva: Nový projekt ŠKODA AUTO HANDY* [online]. 20. 4. 2010. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<http://www.protext.cz/zprava.php?id=12137>>

DYTRT, Z., a kol. *Etika v podnikatelském prostředí.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1589-9.

eDoceo. *Škoda Auto: Efektivnější vzdělávání zaměstnanců. E-learning ve Škoda Auto představuje efektivnější vzdělávání zaměstnanců díky řešení LMS eDoceo* [online]. 2017. [cit. 30. 11. 2017]. Dostupný z URL: <<http://content.edoceo.cz/index.php/referencezoo/item/skoda-auto>>

Evropská Unie. *Zelená kniha EU.* 2001. ISBN 92-894-1478-2.

FRIEDMAN, M. *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. The New York Times Magazine [online]. 13. 9. 1970. [cit. 26. 8. 2017]. Dostupný z URL: <<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>>

Geograph. SJ8909 : *The River Penk, near Brewood, Staffordshire* [online]. 2017. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<https://www.geograph.org.uk/photo/1440882>>

intella LIFTPARTS INC. *Crazy Things People do with Forklifts* [online]. 2017. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<https://store.intellaliftparts.com/crazy-things-people-do-with-forklifts.html>>

Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*. 1. vyd. Praha: Triton, 2003. ISBN 80-7254-329-6.

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

KOLEKTIV AUTORŮ. *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: AISIS. 2005. ISBN 80-239-6111-X.

KRYMLÁKOVÁ, H. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2009. ISBN 978-80-248-2092-7.

KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem – Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Kanina: OPS, 2010. ISBN 978-80-87269-12-1.

KULDOVÁ, L. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem*. 1. vyd. Plzeň: NAVA, 2012. ISBN 978-80-7211-408-5.

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

Lugher Texture. Trees: *Birch tree small* [online]. 2017. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<http://www.lughertexture.com/vegetation-plants-textures/trees-png-with-alpha-transparency/birch-tree-small-png-texture-with-alpha>>

Nadace Terezy Maxové dětem. *O nadaci: Naše poslání* [online]. 2017a. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<https://www.nadaceterezymaxove.cz/o-nadaci/nase-poslani/>>

Nadace Terezy Maxové dětem. *Naše pomoc: Jak pomáháme: Korporátní fondy: Vzdělávací fond ŠKODA AUTO a Nadace Terezy Maxové dětem* [online]. 2017b. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<https://www.nadaceterezymaxove.cz/nase-pomoc/jak-pomahame/korporatni-fondy/vzdelavaci-fond-skoda-auto-a-nadace-terezy-maxove-detem/>>

Národní rada osob se zdravotním postižením ČR. *Tisková zpráva: VozejkMap – soutěž* [online]. 1. 4. 2016. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<http://www.nrzp.cz/aktualne/pozvanky-a-oznameni/1528-vozejkmap-soutez.html>>

PARAPLE. O nás: *Kdo jsme a co děláme* [online]. 2017. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<https://www.paraple.cz/o-nas/>>

PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. a kol. *Společenská odpovědnost organizace. CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5.

POKORNÁ, R. *Sociální marketing/Cause Related Marketing*. Praha: Fórum dárců, o. s., 2007.

PRICE WATCH. *Chronograph: Romanson AM6A07H MW WH - Wrist Watch For Men – Silver* [online]. 2017. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<http://pricewatch.pk/romanson-am6a07h-mw-wh-wrist-watch-for-men-silver.html>>

PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P. a ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-436-8.

PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: Nástroje a metody: Etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.

RECYCLE NATION. *How to Recycle Rags* [online]. 2. prosince 2014. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<https://recyclenation.com/2014/12/recycle-rags/>>

ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii: Metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. 3. vyd. Brno: KEY Publishing, 2007. ISBN 978-80-87071-45-8.

Science ABC. *Why Spray Can Lids Have A Small Hole On Top?* [online]. 2017. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<https://www.scienceabc.com/pure-sciences/why-spray-can-lids-have-a-small-hole-on-top.html>>

SEKNIČKA, P., BOHATÁ, M., ŠEMRÁK, M. *Úvod do hospodářské etiky*. Praha: ASPI Publishing, 2001. ISBN 80-85963-40-X.

SEKNIČKA, P., PUTNOVÁ, A. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5545-8.

Simple booklet. *The Great Pacific Garbage Patch-Introduction* [online]. 2017. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<http://simplebooklet.com/publish.php?wpKey=A6AkEsKJU7gz6yWvrRCWkG#page=3>>

Spotřebitele.dtest.cz. *Svoboda projevu má přednost před soukromím* [online]. 13. 2. 2015. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<https://spotřebitele.dtest.cz/clanek-4176/natrzene-bankovky-nesmi-obchodnici-odmitnout>>

ŠKODA AUTO Česká republika. *ŠKODA Hrou* [online]. 2011. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<http://www.skodahrou.cz/>>

ŠKODA AUTO Česká republika. *Novinky: ŠKODA investuje do zelené budoucnosti* [online]. 14. 2. 2013. [cit. 18. 11. 2017]. Dostupný z URL: <<http://cs.skoda-auto.com/news/2013-02-14-green-future>>

ŠKODA AUTO Česká republika. *Výroční zpráva za rok 2016* [online]. 2017a. [cit. 18. 11. 2017]. Dostupný z URL: <<http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2016.pdf>>

ŠKODA AUTO Česká republika. *Výrobní závody: Společnost ŠKODA patří k nejstarším výrobcům automobilů na světě* [online]. 2017b. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<http://cs.skoda-auto.com/company/production-plants>>

ŠKODA AUTO Česká republika. *Trvale udržitelný rozvoj: Zpráva trvale udržitelného rozvoje 2015/2016* [online]. 2017c. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/environment/sustainable-development/cs/udrzitelny-rozvoj-2015-2016.pdf>>

ŠKODA AUTO Česká republika. *Corporate Governance ve ŠKODA AUTO a.s.* [online]. 2017d. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<http://cs.skoda-auto.com/company/compliance/corporate-governance/>>

ŠKODA AUTO Česká republika. *Grantový program společnosti ŠKODA AUTO pro rok 2017* [online]. 2017e. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<http://www.skoda-auto.cz/o-nas/grant-technicke-vzdelavani>>

ŠKODA AUTO Česká republika. *Novinky a tiskové zprávy: ŠKODA AUTO ocenila mladé designéry* [online]. 28. 11. 2017f. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<http://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2017-11-28-mlady-designer>>

ŠKODA AUTO Česká republika. *Novinky a tiskové zprávy: ŠKODA podporuje projekt 'Věda má budoucnost'* [online]. 12. 6. 2017g. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<http://dealer.skoda-auto.cz/news/2017-06-12-veda-ma-budoucnost>>

ŠKODA AUTO a.s., Střední odborné učiliště strojírenské, odštěpný závod. *Mezi námi děvčaty a Den techniky pro dívky* [online]. 2017h. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<http://www.sou-skoda.cz/aktivity/den-pro-divky>>

ŠKODA AUTO Česká republika. *Novinky: Učiliště ŠKODA AUTO prošlo rozsáhlou modernizací* [online]. 23. 2. 2017i. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<http://cs.skoda-auto.com/news/2017-02-23-modernizace-sou>>

ŠKODA AUTO Česká republika. *Životní prostředí: Odpovědnost za životní prostředí je součástí strategie společnosti ŠKODA AUTO* [online]. 2017j. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<http://dealer.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/zivotni-prostredi>>

ŠKODA AUTO Česká republika. *GreenFuture: Cílem strategie ŠKODA GreenFuture je podpora trvale udržitelného rozvoje* [online]. 2017k. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<http://dealer.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/zivotni-prostredi/green-future>>

ŠKODA AUTO Mladí designéři. *Mladí designéři 2017* [online]. 2017. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<https://www.mladidesigner.skoda-auto.cz/>>

ŠKODA Mobil. *Noviny zaměstnanců ŠKODA AUTO 12/2017* [online]. [cit. 20. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<https://www.skodamobil.cz/SKODAMobilCzech/2017/12-skoda-mobil-prosinec/>>

ŠKODA Storyboard. *Tiskové zprávy: Zaměstnanecké sbírky ŠKODA AUTO: Miliony pro dobrou věc* [online]. 21. 8. 2015. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy/zamestnanecke-sbirky-skoda-auto-miliony-pro-dobrou-vec/>>

ŠKODA Storyboard: *Tiskové zprávy: ŠKODA podporuje charitativní běh s Teribearem pro děti v nouzi* [online]. 6. 9. 2016. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy/skoda-podporuje-charitativni-beh-s-teribearem-pro-deti-v-nouzi/>>

ŠKODA Storyboard. *Tiskové zprávy: ŠKODA AUTO partnerem organizace Zdravotní klaun* [online]. 22. 11. 2017. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy/skoda-auto-partnerem-organizace-zdravotni-klaun/>>

ŠRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press. 1995. ISBN 80-85603-94-2.

Terrachoice. *The Sins of Greenwashing: Home and Family Edition*. [online]. 2010. [cit. 30. 8. 2017]. Dostupný z URL: <<http://sinsofgreenwashing.com/index35c6.pdf>>

Tradeindia.com. *Lakshmi Home Products Pvt. Ltd.* [online]. 2017. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<https://www.tradeindia.com/Seller-29061-Lakshmi-Home-Products-Pvt-Ltd-/>>

Trash Recycling Receptacles. *Looking Good! Aesthetically-Pleasing Recycling Bins Can Improve Your Recycling Program* [online]. 19. prosince 2011. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<http://www.trashrecyclingreceptacles.com/2011/12/19/looking-good-aesthetically-pleasing-recycling-bins-can-improve-your-recycling-program/>>

TROJAN, K. *Etické vztahy v ekonomice*. 1. vyd. Praha: OIKOYMENH, 2012. ISBN 978-80-7298-480-0.

VANĚK, J. *Obecná, ekonomická a informační etika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-504-5.

Volkswagen AG. *Volkswagen Group* [online]. 2017. [cit. 18. 11. 2017]. Dostupný z URL: <<https://www.volkswagenag.com/en/group.html>>

WBCSD. *Corporate Social Responsibility: Meeting changing expectation*. World Business Council for Sustainable Development, 1999. ISBN 2-94-024007-8.

WERTHER, W., CHANDLER, D. *Strategic Corporate Social Responsibility – Stakeholders in a Global Environment*. 2. vyd. London: SAGE Publications, Inc., 2011. ISBN 978-1-4129-7453-0.

ZDRAVOTNÍ KLAUN. *O nás: Poslání* [online]. 2017. [cit. 31. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<http://www.zdravotniklaun.cz/poslani/>>

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Úrovně podnikatelské etiky.....	16
Obr. 2 Tři soubory faktorů ovlivňujících etické jednání .....	17
Obr. 3 Reidenbachův a Robinův model stádií morálního rozvoje podniků .....	18
Obr. 4 Matice analýzy klíčových stakeholders.....	27
Obr. 5 Triple-bottom-line .....	28
Obr. 6 Organizační struktura ŠKODA AUTO a.s. ....	41
Obr. 7 Nový etický kodex ŠKODA AUTO .....	43
Obr. 8 ŠKODA Hrou .....	46
Obr. 9 Aplikace ŠKODA LittleDriver .....	46
Obr. 10 Předání vozu značky ŠKODA České asociaci paraplegiků .....	48
Obr. 11 Nová online platforma soutěže Mladí designéři.....	50
Obr. 12 ŠKODA AUTO partnerem organizace Zdravotní klaun.....	53
Obr. 13 Strategie GreenFuture.....	55
Obr. 14 Znalost pojmu CSR .....	60
Obr. 15 Následné porozumění CSR.....	61
Obr. 16 Nejdůležitější CSR aktivity.....	62
Obr. 17 Znalost CSR aktivit ŠKODA AUTO .....	63
Obr. 18 Znalost CSR aktivit ŠKODA AUTO .....	64
Obr. 19 Výroční zprávy a zprávy trvale udržitelného rozvoje .....	64
Obr. 20 Vliv CSR na image ŠKODA AUTO.....	65
Obr. 21 Role CSR při výběru automobilu .....	66
Obr. 22 Ochota zaplatit vyšší částku .....	67
Obr. 23 Řízení automobilu alespoň 1x týdně .....	67



Obr. 24 E-learningový kurz ŠKODA AUTO .....	73
Obr. 25 Domovská stránka e-learningového systému .....	75
Obr. 26 Hlavní menu e-learningového systému .....	75
Obr. 27 Úvod do e-learningového kurzu – Etický kodex.....	77
Obr. 28 Přehled jednotlivých kapitol e-learningového kurzu.....	78
Obr. 29 Obsah e-learningového kurzu .....	78
Obr. 30 Základní požadavky na chování .....	79
Obr. 31 Zamezení korupce a střetu zájmů – Co je to korupce? .....	79
Obr. 32 Zamezení korupce a střetu zájmů II .....	80
Obr. 33 Střet zájmů .....	80
Obr. 34 Poradenství .....	81
Obr. 35 Dary a sponzoring – Přijímání darů .....	81
Obr. 36 Dary a sponzoring – Poskytování darů.....	82
Obr. 37 Dary a sponzoring – Vědomostní kvíz .....	82
Obr. 38 Bezpečnost a ochrana zdraví (BOZP).....	83
Obr. 39 BOZP – Vědomostní kvíz I .....	83
Obr. 40 BOZP – Vědomostní kvíz II .....	84
Obr. 41 Ochrana životního prostředí .....	84
Obr. 42 Systém environmentálního řízení .....	85
Obr. 43 Ekologický přístup ve všech fázích životního cyklu produktu .....	85
Obr. 44 Příklady zásad ochrany životního prostředí .....	86
Obr. 45 Rizika pro životní prostředí .....	86
Obr. 46 Mimořádné události .....	87
Obr. 47 Ochrana životního prostředí – Vědomostní kvíz I.....	87
Obr. 48 Ochrana životního prostředí – Vědomostní kvíz II.....	88
Obr. 49 Ochrana životního prostředí – Vědomostní kvíz III.....	88

Obr. 50 Závěrečný test – Informace .....	89
Obr. 51 Závěrečný test I.....	90
Obr. 52 Závěrečný test II.....	91
Obr. 53 Závěrečný test III.....	92

### **Seznam tabulek**

Tab. 1 Příklady stakeholders.....	26
Tab. 2 Nástroje externích aktivit sociálního pilíře CSR.....	31
Tab. 3 Nástroje interní sociální politiky podniku – sociální pilíř CSR.....	32
Tab. 4 Struktura respondentů dle pohlaví .....	59
Tab. 5 Struktura respondentů dle oblastí společnosti.....	60

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Kodex chování ve společnosti ŠKODA AUTO .....	108
Příloha č. 2 Dotazník .....	109

# Příloha č. 1 Kodex chování ve společnosti ŠKODA AUTO



## Kodex chování ve Škoda Auto

Účelem kodexu chování (dále jen Kodex) je stanovit zásady chování zaměstnanců Škoda Auto zabohé na uplatnění hodnot společnosti a všeobecně uznávaných etických standardů.

### Základní pravidla etického chování

a. Každý, kdo pracuje pro společnost Škoda Auto, je povinen dodržovat právní předpisy země, ve které vykonává svoji práci, a zároveň interní předpisy společnosti Škoda Auto. Je také povinen chovat se čestně a v souladu s **hodnotami** společnosti, morálními principy uznávanými v místě, kde se nachází a respektovat tradice a kulturu země, v níž působí.

### Zaměstnanci a management

- b. My zaměstnanci společnosti Škoda Auto bez rozdílu polkaví, rasy, náboženského vyznání, politické a státní příslušnosti máme stejná práva na zajištění řádné při pravy pro výkon práce a další pracovní rozvoj. Totéž platí i o právu na spravedlivou odměnu a pracovní záležitosti odpovídající výkonu a kvalitě vykonané práce.
- c. Základem každodenního kontaktu a spolupráce se zákazníky, dodavateli a zaměstnanci společnosti bez ohledu na hierarchii je **úcta**, **respekt** a čestné jednání.
- d. Management je povinen být svým jednáním příkladem zaměstnancům společnosti a podporovat jednání v souladu s tímto Kodexem.
- e. Vytváříme firemní kulturu, jejímž základem je **tvorba hodnot**, firemní kulturu, ve které je důvěk na prvním místě.
- f. Naše cíle jsou čísladostivé, plánování realistické a podávání zpráv pozitivé.
- g. **Inovativnost** je našim každodenním principem. bojujeme za své myšlenky, jsme otevřeni podnikáním jiných a dále je rozvíjíme.
- h. Při svém jednání dáváme a zároveň požadujeme volný prostor, jež zodpovědné využíváme. Vzájemně spolupracujeme a vymýšlíme lepší cesty k dosažení cílů Škoda Auto.
- i. Podáváme **maximální výkon** a neustále se snažíme rozvíjet své pracovní schopnosti a dovednosti. Máme nárok na takové pracovní podmínky, které nám umožní vykonávat práci podle našich nejlepších schopností.
- j. Se zdání společnosti zacházíme čestně a důvěrně. Je před zneužitím, či poškozáním. V pracovním i obchodním styku stavíme na první místo zájmy společnosti a nenecháváme se ovlivnit soukromými zájmy.
- k. Každý zaměstnanec cítí zodpovědnost za dlouhodobý a **udržitelný rozvoj** společnosti Škoda Auto a přispívá k vyváženosti ekonomických, ekologických a sociálních cílů firmy.

Mladá Boleslav, září 2007

### Postoj k zákazníkům a dodvatelům

l. Naší prioritou je **vstřícnost k zákazníkovi**, citlivé odkaz zakladateli Škoda Auto, páni Laurina a Klementa, že „... jen to nejlepší, co můžeme udělat, jest pro naše zákazníky dosti dobré“. Naše interní měřítka se řídí důsledně podle potřeb, očekávání a přání našich zákazníků.

m. Při plnění pracovních povinností klademe sami na sebe vysoké požadavky s dlem maximálního uspokojení zákazníka, a tím přispíváme k vytváření doobého image společnosti.

n. Naším zájmem je doobý a dlouhodobý vztah k zákazníkům a dodvatelům, ještož základem je důvěra a vysoká kvalita vzájemných služeb a jejich neustálé rozvíjení.

### Společenská zodpovědnost

- o. Základem našeho jednání je **zodpovědnost** vůči okolnímu světu. Snažíme se přispívat k rozvoji svého okolí, a to na úrovni regionální, národní i národní. Podporujeme charitativní, vzdělávací a veřejně prospěšné aktivity.
- p. Důsledně se vyhýbáme konfliktu zájmů. Klademe důraz na plnění informačních povinností a na správné vykazování.
- q. Chceme být úspěšní, ale nikdy ne na úkor platných právních předpisů a etických zásad.
- r. Usilujeme o to, aby eventuální škodlivé dopady naší činnosti na životní prostředí byly co nejmenší.

### Dodržování kodexu

Tyto zásady jsou závazné pro všechny zaměstnance společnosti Škoda Auto.

*Michal Jahn*  
 M. Jahn  
 Ředitel společnosti  
 Právní zástupce společnosti

*F. Kappler*  
 F. Kappler  
 Ředitel společnosti  
 Právní zástupce společnosti

*H. Köntischer*  
 H. Köntischer  
 Ředitel společnosti  
 Právní zástupce společnosti

*H. Mühl*  
 H. Mühl  
 Ředitel společnosti  
 Právní zástupce společnosti

*Dr. E. Schindl*  
 Dr. E. Schindl  
 Ředitel společnosti  
 Právní zástupce společnosti

Respekt Maximální výkon Vstřícnost k zákazníkovi Odpovědnost Tvorba hodnot Inovativnost Udržitelný rozvoj

## Příloha č. 2 Dotazník

### Společensky odpovědné aktivity ŠKODA AUTO a.s.

Dobrý den, jsem studentkou ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. a ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká společensky odpovědných aktivit automobilky ŠKODA AUTO. Získané výsledky tohoto dotazníku budou použity jako podklady ke zpracování mé diplomové práce. Dotazník je anonymní a doba vyplnění je maximálně 3 minuty.

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž                       Žena

2) V jaké oblasti pracujete ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.?

- Oblast G                       Oblast P                       Oblast S  
 Oblast F                       Oblast E                       Oblast B  
 Oblast V

3) Setkali jste se někdy s pojmem „Společenská odpovědnost firem“, neboli „Corporate Social Responsibility (CSR)“?

- Ano                       Ne

4) Pokud jste na otázku č. 1 odpověděli, vysvětlení viz níže.

Společenskou odpovědnost firem lze charakterizovat jako dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování k prostředí i společnosti, ve které působí. Patří sem aktivity z oblasti ochrany životního prostředí a udržitelných zdrojů, etické jednání, různé formy dárcovství apod. (Business Leaders Forum, 2010)

5) Na základě výše uvedeného vysvětlení, rozumíte nyní pojmu Společenská odpovědnost firem?

- Ano                       Ne

6) Které aktivity společenské odpovědnosti firem považujete za nejdůležitější?

- Ochrana životního prostředí  
 Etické chování firmy  
 Péče o zaměstnance  
 Podpora rozvoje regionu  
 Charitativní činnost

7) Máte povědomí o společensky odpovědných aktivitách ŠKODA AUTO?

- Ano                       Ne

- 8) Jaké z řady společensky odpovědných aktivit ŠKODA AUTO znáte?
- ŠKODA hrou
  - Server bezpečnecesty.cz
  - Podpora technického vzdělávání a spolupráce se školami
  - Věda má budoucnost
  - Mladí designéři
  - Zdravotní klauni
  - ŠKODA Handy
  - Vzdělávací fond ŠKODA AUTO a Nadace T. Maxové dětem
  - Charitativní běh Teribear
  - Vozejkmap.cz
  - Za každý prodaný vůz značky ŠKODA AUTO v ČR jeden strom
  - Jiné:
- 9) Víte, že ŠKODA AUTO poskytuje informace o svých společensky odpovědných aktivitách ve svých výročních zprávách a zprávách trvale udržitelného rozvoje?
- Ano, setkal(a) jsem se s tím
  - Ano, mám o tom povědomí, ale neznám detaily těchto zpráv
  - Ne, s tímto jsem se neseťkal(a)
- 10) Myslíte si, že koncept společenské odpovědnosti automobilky ŠKODA AUTO zlepšuje její image?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Určitě ne
  - Spíše ne
  - Nevím, nedokážu posoudit
- 11) Jakou roli pro Vás hraje společenská odpovědnost při výběru automobilu?
- |              |                       |                       |                       |                       |                       |                 |
|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
|              | <b>1</b>              | <b>2</b>              | <b>3</b>              | <b>4</b>              | <b>5</b>              |                 |
| Vůbec žádnou | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Velmi významnou |
- 12) Byli byste ochotni zaplatit za automobil vyšší částku v případě, že byste věděli, že se daná automobilka věnuje společensky odpovědným aktivitám?
- Ano
  - Ne
- 13) Řídíte automobil alespoň jednou týdně?
- Ano
  - Ne

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Bc. Pavlína Rastočná		
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	6208T139 Globální podnikání a marketing		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Etika v personálním řízení		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KMPS - Katedra manažerské psychologie a sociologie	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2018
<b>POČET STRAN</b>	110		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	53		
<b>POČET TABULEK</b>	5		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	2		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Diplomová práce je zaměřena na problematiku etického řízení a jeho uplatnění v podnikatelské praxi. Jejím cílem je analyzovat podnikatelskou etiku ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s., orientovat se na aktuálně vykonávané společensky odpovědné aktivity, zhodnotit je a navrhnout vhodná opatření pro jejich budoucí rozvoj.</p> <p>Teoretická část se zprvu zabývá vysvětlením základních pojmů z oblasti etiky. Obsahuje vymezení etického řízení v podnikatelském prostředí včetně používaných metod, nástrojů a principů, a dále představení konceptu společenské odpovědnosti firem.</p> <p>V praktické části je pozornost věnována popisu podnikatelské etiky ve společnosti ŠKODA AUTO, respektive zásadám chování stanovených v rámci etického kodexu a projektům na poli společenské odpovědnosti.</p> <p>Závěr práce sestává z dotazníkového šetření a vlastního návrhu e-learningového kurzu zaměřeného na etiku. Výzkum se zabývá zjištěním povědomí o konceptu CSR zaměstnanci společnosti.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Etika, morálka, podnikatelská etika, společenská odpovědnost firem		
<b>PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne</b>			

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Bc. Pavlína Rastočná		
<b>FIELD</b>	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
<b>THESIS TITLE</b>	Ethics in Human Resources Management		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KMPS - Department of Managerial Psychology and Sociology	<b>YEAR</b>	2018
<b>NUMBER OF PAGES</b>	110		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	53		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	5		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	2		
<b>SUMMARY</b>	<p>This diploma thesis deals with the issues of ethical management and its application in business practice. The aim is to analyze Business Ethics at ŠKODA AUTO, a.s., to focus on the current status of socially responsible activities, to assess them and to propose appropriate measures for their further development.</p> <p>The theoretical part initially looks into the explanation of basic ethics terms. It contains definition of ethical management in business environment, including the methods, tools and principles used, as well as the introduction of Corporate Social Responsibility concept.</p> <p>In the practical part, attention is paid to the description of Business Ethics at ŠKODA AUTO, respectively to its Code of Conduct and socially responsible projects.</p> <p>The conclusion of this diploma thesis consists of a questionnaire survey and own design of e-learning ethics course. The survey is focused on identifying awareness of the CSR concept by company employees.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Ethics, morality, Business Ethics, Corporate Social Responsibility		
<b>THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No</b>			