

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

CSR v kontextu malé rodinné firmy

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Renata Brenton Volmutová PE61

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Doc. Ing. Marie Bohatá, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: 28.4.2021

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této bakalářské práce je v teoretické části popsat CSR v kontextu malé rodinné firmy, ukázat smysluplnost začlenění CSR aktivit do firemní strategie společnosti a hlavním cílem je navrhnout implementaci CSR do konkrétní společnosti. Dílčím cílem práce je také porovnání výsledků provedeného výzkumu s obdobným výzkumem, provedeným firmou Flagship (2019) a Ipsos (2020).

2. Výzkumné metody:

V teoretické části byla použita výzkumná metoda literární rešerše a komparace. V praktické části bakalářské práce byla použita kvalitativní výzkumná metoda dotazníkového šetření mezi managementem vybraných rodinných firem, zaměstnanci a potenciálními zákazníky. Na základě výzkumu byla zhodnocena současná situace v oblasti CSR mezi malými rodinnými podniky a jejich zákazníky. Pro hodnocení důležitosti zainteresovaných stran byla použita tzv. stakeholders materiality. Další částí práce byl workshop s managementem společnosti a zaměstnanci společnosti k identifikování klíčových témat, pro která byla následně navržena implementace. Pro určení klíčových oblastí byla v rámci workshopu vytvořena matice důležitosti klíčových témat.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že většina dotazovaných firem nemá CSR ve společnosti formálně nastaveno, ale přesto principy CSR zná a aktivně s nimi ve společnosti pracuje. CSR v první řadě chápáno jako ekologické chování společností. Dále bylo zjištěno, že hlavním motivem malých rodinných firem pro zavádění prvků CSR je vlastní dobrý pocit a zlepšení image společnosti vůči zákazníkům, spolu s vytvořením lepšího pracovního prostředí pro zaměstnance.

Výsledky výzkumu byly použity pro navržení implementace CSR do vybrané společnosti. Na základě analýzy byla identifikována klíčová témata, ve kterých společnost může dosáhnout značného zlepšení, jsou to oblasti v zájmu zainteresovaných stran a zároveň s velkým vlivem na fungování firmy. Pro tato témata byla následně formulována doporučení na jejich zlepšení, spolu s odhadem finanční náročnosti.

4. Závěry a doporučení:

Pro vybranou firmu bylo doporučeno zaměřit se na vybrané oblasti, kterými dle provedené analýzy zapadají do firemní strategie a dávají z firmě smysl. Konkrétně bylo doporučeno zlepšit informovanost zákazníků, a to především prostřednictvím úpravy a rozšíření webových stránek společnosti. Dále bylo doporučeno věnovat pozornost tzv. work life balance zaměstnanců – podporovat týmovost pomocí teambuildingů, umožnit flexibilní pracovní dobu, zavést tzv. sick leave a zlepšit proces hodnocení zaměstnanců. Dalším námětem, který vzešel z analýzy, byla kultivace nejbližšího okolí firmy formou vysazení zeleně, zvýšení intenzity úklidu, instalace odpadkového koše a lavičky. Posledním tématem bylo snížení spotřeby energií, které by měla firma realizovat především renovací a zateplením střechy.

Implementace CSR je dlouhodobý proces, předložené návrhy představují nápady na jeho nastartování, které mohou být firmou dále rozvíjeny a kultivovány dle firemních priorit.

KLÍČOVÁ SLOVA

Společenská odpovědnost firem, zvýšení konkurenceschopnosti, rodinné firmy, strategie společnosti, etika, teorie stakeholders.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of this bachelor's thesis is to describe CSR in the context of a small family business, to show the meaningfulness of the integration of CSR activities into the company's corporate strategy. The main goal is to propose the implementation of CSR into a specific company. Part of the aim of the thesis is also to compare the results of the research carried out with similar research carried out by Flagship (2019) and Ipsos (2020)

2. Research methods:

In the theoretical part, a research method of literary research and comparative research was used. In the practical part of the bachelor's thesis, a qualitative research method of the questionnaire survey was used among the management of selected family companies, employees and potential customers. On the basis of the research, the current CSR situation between small family businesses and their customers was assessed. Stakeholders materiality was used to assess the importance of stakeholders. Another part of the thesis was a workshop with company management and company employees to identify key topics for which implementation was subsequently proposed. To identify key areas, a matrix of the importance of key topics was created as part of the workshop.

3. Result of research:

The results of the questionnaire survey showed that most of the firms surveyed do not have CSR formally set up in the company, but still know the principles of CSR and actively work with them in the company. CSR is primarily understood as the ecological behaviour of companies. Furthermore, it was found that the main motive of small family companies for the introduction of CSR elements is their own good feeling and improvement of the company's image towards customers, along with the creation of a better working environment for employees. The results of the research were used to propose the implementation of CSR into the selected company. Based on the analysis, key topics have been identified in which the company can achieve significant improvements, these are areas of interest to stakeholders and at the same time with a great influence on the functioning of the company. Recommendations for their improvement were subsequently formulated for these topics, together with an estimate of the financial demands.

4. Conclusions and recommendation:

Recommended for the selected company was to focus on selected areas, which according to the analysis performed fit into the company strategy and make sense for the company. In particular, it was recommended to improve customer information, in particular through the modification and extension of the company's website. Furthermore, it was recommended to pay attention to the work life balance of employees – to plan teambuilding activities, to allow flexible working hours, to introduce sick leave and to improve the process of employee evaluation. Another theme that came out of the analysis was the cultivation of the closest surroundings of the company in the form of planting greenery, increasing the frequency of cleaning, installing a garbage bin and a bench. The last topic was a reduction in energy consumption, which the company should implement mainly by renovating and insulating the roof.

The implementation of CSR is a long-term process, the submitted proposals represent ideas for its launch, which can be further developed and cultivated by the company according to company priorities.

KEYWORDS

Corporate Social Responsibility, Small companies, Family business, Environment, accountability

JEL CLASSIFICATION

M14 Corporate Culture, Social Responsibility
Q56 Sustainability

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Renata Brenton Volmutová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PE 61
Název BP:	CSR v kontextu malé rodinné firmy
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Koncept a definice společenské odpovědnosti 2.2 Související teorie a koncepty 2.3 Metodika práce 3 Praktická část 3.1 Motivace firem pro přijetí CSR 3.2 Dotazníkové šetření 3.3 Výsledky šetření 3.4 Shrnutí výsledků a doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ALLEN, J. 5 Reasons Small Businesses Should Adopt a CSR Strategy & How To Do It, [cit. 2021-01-23] Dostupné z WWW <https://www.charities.org/news/5-reasons-small-businesses-should-adopt-cst-strategy-how-do-it>• ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5258-7.• BOHATÁ, M. <i>Česká cesta k podnikatelské etice</i>, 1. vydání. Brno: Barriester & Principal, 2020. ISBN 978-80-7364-108-5.• SEKNIČKA, P., PUTNOVÁ, A. <i>Etika v podnikání a hodnoty trhu</i>. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5545-8.• TETŘEVOVÁ, L. <i>Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví</i>. České Budějovice: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0285-3.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 2. 2021• Zpracování teoretické části do 5. 3. 2021• Zpracování výsledků do 30. 3. 2021• Finální verze do 30. 4. 2021
Vedoucí práce:	doc. Ing. Marie Bohatá, CSc.

V Praze dne 28. 1. 2021

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
a.s., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
- 10393535
Datum: 2021.01.28 16:47:20
+01'00'

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Koncept a definice společenské odpovědnosti.....	3
2.1.1 Oblasti společenské odpovědnosti.....	5
2.1.2 CSR v České republice.....	8
2.1.3 Zainteresované strany (stakeholderi).....	9
2.1.4 Argumenty pro přijetí společenské odpovědnosti a benefity pro malou firmu ...	11
2.1.5 Zavádění společenské odpovědnosti ve společnosti.....	12
2.2 Související teorie a koncepty	13
2.3 Metodika práce.....	15
3 Praktická část	17
3.1 Motivace firem pro přijetí CSR	17
3.2 Dotazníkové šetření.....	18
3.2.1 Dotazník pro zákazníky	19
3.2.2 Dotazník pro management firem	20
3.2.3 Dotazník pro zaměstnance firem	23
3.3 Výsledky šetření.....	24
3.3.1 Návrh implementace CSR ve vybrané firmě.....	25
3.3.2 Analýza aktuálního stavu CSR aktivit ve vybrané společnosti	26
3.3.3 Identifikace zainteresovaných stran (tzv. stakeholderů).....	27
3.3.4 Identifikace klíčových témat	28
3.4 Shrnutí výsledků a doporučení.....	33
3.4.1 Vyčíslení odhadované finanční náročnosti.....	34
4 Závěr.....	36
Literatura	38
Přílohy	I

Seznam použitých zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CSR	Corporate social responsibility Společenská odpovědnost firem
EU	European Union
ISO	International Organization for Standardization
MDG's	Millennium Development Goals - Rozvojové cíle tisíciletí
OSN	Organizace spojených národů
SMART	Specific – measurable - achievable – relevant - time-based (specifické – měřitelné – dosažitelné – relevantní – čas. určené)
SDG's	Sustainable Development Goals - Cíle udržitelného rozvoje
3P	People, planet, profit - Triple bottom line

Seznam obrázků

Obrázek 1 Carrollova pyramida.....	3
Obrázek 2 OSN cíle SDGs 2030.....	8
Obrázek 3 Tripple bottom line	14
Obrázek 4 Stakeholders materiality	16
Obrázek 5 Matice důležitosti/významnosti.....	16
Obrázek 6 Stakeholders materiality	28
Obrázek 7 Matice významnosti	29
Obrázek 8 Legenda k matici významnosti.....	29

Seznam grafů

Graf 1 Otázka č. 2 – Co podle Vás znamená CSR (dotazník pro zákazníky)	19
Graf 2 Otázka č. 1 – Povědomí o CSR (dotazník pro management společnosti).....	21
Graf 3 Otázka č. 2 - Co podle Vás znamená CSR (dotazník pro management společnosti)...	21
Graf 4 Otázka č. 2 – Co podle Vás znamená CSR (dotazník pro zaměstnance).....	23

1 Úvod

Corporate Social Responsibility (CSR) jakožto součást konceptu trvale udržitelného rozvoje je filozofie a ji v praxi naplňující strategický způsob řízení firem, který zohledňuje tři sféry, jež společensky odpovědná firma respektuje: ekonomickou, sociální a environmentální. Každá firma je součástí širší společnosti, ve které působí, a je zodpovědná za veškeré dopady svého působení, což významně ovlivňuje její reputaci, zisk a dlouhodobý rozvoj. V CSR se proto měří nejen ekonomická výkonnost organizace, ale i její sociální a environmentální dopady. Oproti klasické orientaci na krátkodobý zisk, je způsob řízení firem s ohledem na trvale udržitelný rozvoj zaměřen na zajištění dlouhodobého rozvoje, prosperity a zodpovědného chování vůči okolí, zaměstnancům, zákazníkům a dalším zúčastněným stranám (tzv. „stakeholderům“).

Koncept Corporate Social Responsibility (CSR) vznikl v reakci na nezodpovědné chování velkých společností zhruba od třicátých let minulého století, které se mimo jiné podepsalo na velké hospodářské krizi. CSR je i v současné době spojována především s velkými společnostmi a někteří teoretici jsou stále skeptičtí ohledně její smysluplnosti pro malé a střední podniky.

V kontextu současného vývoje se však ukazuje, že tento pohled není úplně správný a že pokud má malý a střední podnik sociální odpovědnost jako součást své firemní strategie, přináší to společnosti benefity.

V Evropě patří 99,8 % všech společností do kategorie malých a středních podniků (mikropodniky, malé a střední podniky). V České republice je to téměř milion (99,9 %), dle Asociace malých a středních podniků a živnostníků české republiky (2020). Pro srovnání existuje přibližně 1 400 velkých společností (0,1 %). Malé a střední podniky jsou proto významné díky svému obrovskému vlivu na ekonomiku, zaměstnanost, sociální soudržnost a místní rozvoj.

Menší společnosti jsou také dynamičtější, udržují stabilitu ekonomiky a podílejí se na kvalitě života svých zaměstnanců a lidí v blízké komunitě.

CSR má obrovský dopad na pověst společnosti, na její značku, na spokojenost zaměstnanců, loajalitu zákazníků. Firma je součástí místní komunity a pomocí vhodné CSR politiky může úspěšně posilovat vztahy se svým okolím. Je zde příležitost získat nový segment zákazníků a konkurenční výhodu, upevnit firemní značku a uvést společnost do souladu se společenskými trendy.

Velké společnosti, u nichž se CSR stalo běžnou záležitostí, jsou často také klienty a partnery malých a středních podniků. Pokud si malé a střední společnosti chtějí v budoucnu udržet své zákazníky a být úspěšné v mezinárodních tendrech, bude pro ně CSR nezbytností.

Cílem této práce je zhodnotit současnou situaci v oblasti CSR mezi malými rodinnými podniky a jejich zákazníky, navrhnout implementaci CSR do konkrétní společnosti a zároveň na této společnosti demonstrovat smysluplnost zavedení CSR aktivit v malé firmě, včetně návrhu možného postupu.

Bakalářská práce je tvořena ze čtyř částí. V úvodní teoretické části se práce soustředí na identifikaci poznatků o CSR z pohledu vzniku, vývoje ve světě i v ČR. Snaží se objasnit cíle, motivace, hlavní myšlenky i možné přínosy pro firmy obecně, ale především pro malé rodinné společnosti. Teoretická část popisuje hlavní principy CSR a 3 hlavní pilíře – ekonomický, sociální a environmentální. Bakalářská práce dále popisuje teorii stakeholders a věnuje se i příbuzným konceptům CSR. Tato část práce se také věnuje argumentům z řad kritiků filozofie CSR. V části popisující metodologii se práce věnuje vysvětlení postupu

získávání relevantních dat od zástupců managementu malých rodinných firem a jejich zaměstnanců i potenciálních zákazníků.

Praktická část se věnuje výzkumnému šetření, výsledkům tohoto šetření a navržení implementace do vybrané společnosti. Vzhledem k tomu, že si práce klade za cíl zmapovat povědomí o CSR mezi malými rodinnými firmami, je pro výzkum zvolena kvalitativní forma dotazníkového šetření pro získání lepšího přehledu o důležitosti témat CSR právě v tomto sektoru firem. Na základě výsledků z provedeného šetření je zhodnocena současná situace v oblasti CSR mezi malými rodinnými podniky a jejich zákazníky.

Výsledky dotazníkového šetření jsou dále porovnány s obdobnými dotazníkovými výzkumy provedenými společnostmi Flagship (2019) a Ipsos (2020).

Ve fázi přípravy bakalářské práce byla oslovena jedna ze společností zapojených do dotazníkového šetření. Vzhledem k jejímu zájmu o nastavení CSR strategie přímo na míru, byla navázána spolupráce s autorkou, jejímž výsledkem bylo zavedení základních doporučení v oblasti CSR tak, aby odpovídaly potřebám a možnostem této konkrétní společnosti a aby je společnost mohla v budoucnu dále rozšiřovat a prohlubovat.

Limity této práce jsou především cílené oslovení vybraného vzorku firem, což znamená, že se nejedná o reprezentativní vzorek malých firem v České republice. Některé závěry proto mohou být výběrem ovlivněné.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V teoretické části práce je představen koncept CSR, vysvětleny základní pojmy a popsány také příbuzné koncepty, kterými jsou tripple bottom line a corporate citizenship. Je zde přiblížena historie CSR obecně i v České republice. Dále jsou zde zmíněny některé definice, přínosy i kritiky konceptu CSR. V dalších subkapitolách jsou popsány oblasti společenské odpovědnosti, zainteresované strany obecně i z pohledu malé firmy, spolu s výčtem argumentů pro přijetí CSR pro malé společnosti. V dalším bodě se práce zabývá teorií při zavádění společenské odpovědnosti a popisuje metodiku práce.

2.1 Koncept a definice společenské odpovědnosti

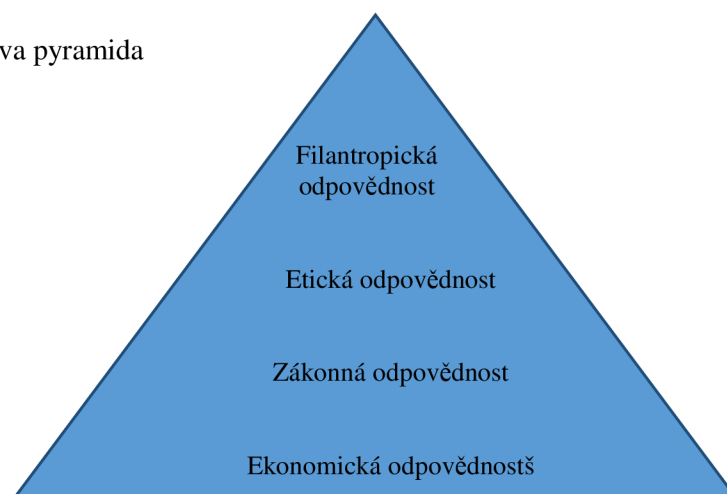
Koncept CSR pochází z anglického sousloví Corporate Social Responsibility. Termín „corporate“ znamená korporátní formu podnikání, byť, jak už bylo řečeno, se tento koncept postupně rozšířil i na další typy společností, včetně malých a středních podniků. Výraz „social“ odkazuje na sociální dopad organizace, tedy především na zaměstnance a komunitu, v níž daná firma působí a na širší společnost. „Responsibility“ překládáme jako odpovědnost, což v tomto kontextu znamená, že firma je odpovědná za veškeré činnosti, které vykonává.

První publikací v oblasti etického chování firem, která významně ovlivnila podnikatelskou etiku po první světové válce, byla „The Philosophy of Management“ od Olivera Sheldona z roku 1923, ve které tvrdí, že podnikání je legitimní za předpokladu, že jeho cílem je služba veřejnosti. Sheldon nepopírá smysl podniku ve tvorbě zisku, nicméně zdůrazňuje, že za určitých podmínek musí být prioritou služba veřejnosti. Tato potřeba vyplývala zřejmě z období války a z rostoucího tlaku společnosti po etickém a odpovědném chování firem.

Moderní základy CSR jsou spojovány dle Tetřevové (2017, str. 18) s rokem 1953 a se jménem H.R.Bowen. Ve své knize „Social Responsibilities of the Businessman“ uvádí, že „K závazkům podnikatele patří realizovat takové politiky, činit taková rozhodnutí a sledovat takové směry jednání, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.“

Mezi nejuznávanější vědce v oblasti CSR patří Američan Archibald B. Carrol, který v roce 1979 navrhl čtyř úrovnový model (též nazývaný Carrolova pyramida), který je zřejmě nejvíce zmiňovaný, koncepčním přístupem k CSR, jak zmiňuje Bohatá (2020, str. 67). Dle Carrola se CSR soustředí na tyto čtyři základní oblasti – viz obrázek 1.

Obrázek 1 Carrollova pyramida



Zdroj: Bohatá (2020)

Jak ukazuje Carrollova pyramida dle Bohaté (2020, str. 68) základní odpovědností firmy je Ekonomická odpovědnost, tedy generování zisku. Společnost dále od firmy očekává, že bude plnit své zákonné požadavky. Etická odpovědnost je již jakousi „nadstavbou“, nicméně širší společnost od firmy očekává, že se bude chovat eticky a dodržovat i nepsané zákony a podnikat v rámci „fair play“. Filantropická odpovědnost stojí zcela na vrchu pyramidy a je považována za dobrovolnou součást chování firmy. Zde se od firmy očekává, že bude „dobrým občanem“, bude přispívat do komunity a zlepšovat kvalitu života svého okolí.

V angličtině jsou pro český ekvivalent slova odpovědnost rovnou dva rozdílné výrazy – responsibility a accountability, viz Seknička, Putnová (2016, s.112).

Responsibility je chápána především jako pojem morální, etický a právní. Je často spojována s plněním úkolů a povinností. Soustředí se zejména na etickou – resp. morální odpovědnost, ale také individuální a sociální neboli společenskou odpovědnost. Odpovědnost v této souvislosti tedy znamená nejen přiznat si vlastní vinu a vypořádat se s minulostí, ale také odpovědnost za budoucnost.

Accountability je překládána jako „skládání účtů“. Tento pojem lze definovat jako očekávání, vysvětlování a obhajování vlastních přesvědčení, pocitů a jednání ve vztahu k druhým, jak uvádí Seknička, Putnová (2016, s.113).

Existuje mnoho definic, které mají za cíl pojem CSR vystihnout, jednotná světově uznávaná definice nicméně neexistuje. Většina těchto definic však směřuje podobným směrem. Zde je uvedeno několik konceptů:

Jak uvádí například Veber (2009, str. 647), na CSR mohou být různé názory. V současné společensko-ekonomické době je CSR nedílnou součástí rozvojové strategie. Nejedná se o jednorázovou kampaň, ale CSR by měla představovat trvalou součást manažerského řízení firem. A to nejen u velkých společností, ale i u středních a malých společností. Veřejnost si čím dál více uvědomuje nutnost ochraňovat přírodu. Vnímá činnost podniků, která narušuje, nebo naopak pomáhá životnímu prostředí i společnosti, ve které podnik působí. Veber (2009, str. 647) dále uvádí, že si firmy musí uvědomit, že se veškeré jejich konání, v dobrém duchu společenské odpovědnosti, příznivě promítne do prosperity firmy.

CSR představuje dobrovolný závazek organizace, při rozhodování o svých činnostech a podnikatelských strategiích, brát ohled na potřeby svých zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, ale i dalších osob, kterých se její činnost může přímo, nebo nepřímo dotýkat. Velice důležitou součástí CSR je snaha firem minimalizovat negativní dopady své činnosti na životní prostředí. CSR se dotýká širokého spektra aktivit společnosti, jak uvádí například Tetřevová (2017, str. 19).

CSR zahrnuje ty činnosti, které organizace realizuje nad rámec zákonných povinností. V každém případě se jedná o dobrovolnost od samotné společnosti a může se týkat jak vztahu k zaměstnancům firem, přístupu ke společnosti, nebo k životnímu prostředí. Hlavním smyslem CSR je přispívat k udržitelnému rozvoji celé společnosti. CSR je tedy v první řadě možno chápat jako filozofii podnikání.

Dle Národního portálu (2021) může šíření konceptu CSR podpořit stát tím, že vytvoří odpovídající podmínky pro rozšíření, propagaci CSR a bude více podporovat společensky odpovědné aktivity v ČR.

Podle definice Zelené knihy, kterou vydala Evropská komise v roce 2001: „Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery.“ viz Asociace malých a středních podniků a živnostníků (2017).

Zahrnutí konceptu společenské odpovědnosti do podnikání poukazuje na orientaci podniku na dlouhodobé cíle. CSR by měla být zahrnuta do základních firemních hodnot, do firemní strategie. Podle Kunce (2012, str. 33) se ukazuje, že společensky odpovědné chování firem má nejen společenský přínos, ale přináší i velké množství výhod firmám samotným. Jedná se například o konkurenční výhodu, posílení dobrého jména firmy, snazší spolupráce s obchodními partnery, vyšší zisk a společenský přínos.

V posledních letech roste tlak na společenskou odpovědnost i od potenciálních investorů, řada burzovních indexů a ratingových agentur se snaží CSR zohlednit, lze tedy mluvit i o větší přitažlivosti pro některé investory a zpřístupnění dodatečného kapitálu.

Dle Kunce (2012, str. 40) je známým kritikem konceptu CSR zastánce liberální ekonomie a nositel Nobelovy ceny Milton Friedman, který uvádí, že jedinou společenskou odpovědností firmy je navyšování zisku. Friedman se domnívá, že zapojení společensky prospěšných aktivit zvyšuje náklady a firmu odvádí od hlavního cíle, kterým je vytváření zisku. Filantropii, jakožto součást CSR, Friedman dokonce označuje za „okrádání akcionářů. Manažeři jako agenti vlastníků musí jednat v jejich zájmu a rozhodnutí, jak naložit s vytvořeným ziskem, přísluší rovněž vlastníkům. Jedním ze současných kritiků CSR je profesor Robert Reich z Kalifornské univerzity v Berkley, jak zmiňuje Kunc (2012, str. 41). Reich 2007 (in Kunc 2012, str. 41) se domnívá, že podnikatelé by se neměli v CSR angažovat v takové míře, jak tomu bylo doposud nebo dokonce od CSR zcela upustit. Místo toho by se aktivisté CSR měly soustředit na to, aby přinutily vlády, aby řešily sociální problémy samy.

2.1.1 Oblasti společenské odpovědnosti

Společnost, která přijímá koncept CSR, se snaží při svém podnikání nejen o dosažení zisku, ale uplatňuje nad rámec svých zákonných povinností dobrovolně principy společensky odpovědného chování. Dle Kunce (2012, str 20) se jedná o tyto základní oblasti fungování společnosti:

- ekonomická oblast, oblast správy a řízení;
- sociální oblast;
- environmentální oblast.

Každá z těchto oblastí má svá specifika, ale všechny dávají důraz na propojení lepší budoucnosti a dlouhodobé udržitelnosti a snaží se upozornit na to, že pokud se organizace zaměřuje pouze na zisk, nebere v potaz lidi, planetu a celkový dopad svého podnikání, nebude dlouhodobě úspěšná, viz Wisconsin University (2021).

Ekonomická oblast

Nejdůležitějším aspektem ekonomické oblasti firemního podnikání je nepochybně poskytování kvalitních výrobků či služeb za přijatelné ceny a v dohodnutém čase, pokrývání nákladů a generování zisku. Důležitou kapitolou v ekonomické oblasti jsou i vztahy se zákazníky a dodavateli spočívající především v dodržování smluvních podmínek a ve včasných platbách.

Další oblasti ekonomického pilíře jsou dle Kunce (2012, str 21):

- respektování ochrany duševního vlastnictví;
- inovace a udržitelnost;
- respektování pravidel čestného konkurenčního boje;

Dále se očekává, že podniky se budou chovat věrohodně a transparentně poskytovat informace o svém podnikání a finančních transakcích. V posledních letech sílí tlak na to, aby společnosti publikovaly i tzv. nefinanční informace formou integrovaného reportu (tedy společně s výroční zprávou), nebo jako samostatnou zprávu. Veřejně obchodované společnosti zveřejňují tyto informace povinně (v Českém právním prostředí je tato povinnost od roku 2017 zakotvena v Zákoně o účetnictví), nicméně přibývá společností, které „zprávu o udržitelnosti“ či jinak nazvaný nefinanční report vydávají dobrovolně. Mezi malými a středními podniky to však zatím příliš rozšířené není.

Sociální oblast

V sociální oblasti se jedná především o péči o zaměstnance, vytváření vhodných pracovních podmínek, poskytování různých zaměstnaneckých výhod, dodržování bezpečnosti práce, respektování principu rovných pracovních příležitostí. Očekává se, že firma bude zapojovat své zaměstnance do rozhodování a zlepšování výkonnosti firmy, sledovat spokojenost svých zaměstnanců.

Sociální pilíř má jako svůj další stěžejní záměr kvalifikační rozvoj zaměstnanců.

Do sociální oblasti patří také například zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva, jako jsou handicapovaní, matky s dětmi, starší lidé, etnické menšiny atd.

V externí oblasti sociální pilíř zahrnuje spolupráci s komunitou, například školami, nadacemi, dobrovolnictví, nebo filantropii.

Environmentální oblast

Součástí CSR je i environmentální odpovědnost, tedy odpovědnost vůči přírodě a životnímu prostředí. Tato odpovědnost nabývá v posledních desetiletích na významu, jelikož negativní dopad lidské činnosti na přírodu je se dostává do popředí zájmu médií, především díky činnosti různých zájmových skupin a nevládních organizací. Oblasti jako je emise CO₂, produkce odpadů a zejména plastů, zpracování odpadů, se stávají předmětem mezinárodních dohod a zákonné regulace.

Opatření, která by měla firma dodržovat v oblasti životního prostředí, vychází tedy zejména ze souladu se zákonnými požadavky. V dalším kroku se pak jedná o opatření nad rámec legislativních povinností.

Jednotlivé aktivity environmentální odpovědnosti lze dle Tetřevové (2017, str. 77) klasifikovat jako:

- zajištění souladu s environmentální legislativou;
- prosazování odpovědné vnitřní environmentální kultury podniku v oblasti:
- maximalizace úspor energií a ostatních zdrojů;
 - minimalizace odpadů a podpory recyklace;
 - bezpečného zacházení s rizikovými látkami;

- podpory investic do čistých technologií.
- prosazování odpovědných vnějších environmentálních opatření:
 - podporou zachování zdrojů a přírodní diverzity;
 - prevencí a nápravou negativních dopadů činnosti na životní prostředí a komunitu;
 - podněcováním iniciativ propagujících odpovědný přístup k životnímu prostředí;
- zajištění souladu s principy udržitelného rozvoje, udržitelné výroby a spotřeby a dalšími dobrovolnými standardy.

Všemi výše zmíněnými oblastmi se prolíná etická dimenze, jejímuž uplatňování napomáhá zejména etický kodex jako hlavní páteř etické infrastruktury. Etický kodex upravuje podnikatelské chování. Dle Bohaté (2020, str. 87) kodexy vznikaly jako nástroj seberegulace, tedy jako dobrovolně přijímaný závazek dané organizace či profese. Dodržování takového závazku je žádoucí a organizace by se měla snažit podporovat jednání, které je v souladu s kodexem a motivovat zaměstnance k dodržování kodexu.

Etický kodex většinou obsahuje tyto části - dle Seknička, Putnová (2016, s. 147):

- Preambuli;
 - vztahy se zákazníky;
- vztahy k akcionářům a ostatním investorům;
- vztahy k zaměstnancům;
- vztahy k dodavatelům;
- vztahy ke konkurenci;
- vztahy k vládě a místním orgánům.

Etický kodex je specifický pro každou společnost a měl by v první řadě reflektovat tradice, mravní vyspělost managementu a zaměstnanců, činnost a velikost společnosti a další, jak upozorňuje Seknička, Putnová (2016, s.148).

Malé rodinné společnosti obvykle nemívají etický kodex písemně formalizovaný. Dodržování jeho principů je nicméně často i tak zakořeněno v DNA společnosti. Je tomu tak proto, že rodinné firmy se prezentují jménem majitele, jsou jeho vizitkou a respektování pravidel a čestného chování je pak pro tyto společnosti základním prvkem fungování a samozřejmostí vyžadovanou a reprezentovanou především právě osobou majitele.

V souvislosti s CSR je vhodné zmínit i tzv „Cíle udržitelného rozvoje OSN“ (v originále SDGs, neboli Sustainable Development Goals), které schválilo OSN v roce 2015, viz OSN (2015). 17 Cílů udržitelného rozvoje (SDGs) představují program rozvoje na následujících 15 let (2015–2030) a navazuje na úspěšnou agendu Rozvojových cílů tisíciletí (MDGs). Cíle udržitelného rozvoje jsou výsledkem tříletého procesu vyjednávání, který začal na Konferenci OSN o udržitelném rozvoji v roce 2012 v Riu de Janeiro. Na formulaci SDGs se podílely všechny členské státy OSN, zástupci občanské společnosti, podnikatelské sféry, akademické obce i občané ze všech kontinentů. Agendu udržitelného rozvoje oficiálně

schválil summit OSN 25. září 2015 v New Yorku v dokumentu Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development (*Přeměna našeho světa: Agenda pro udržitelný rozvoj 2030*), jehož součástí jsou i Cíle udržitelného rozvoje (SDGs). Jedná se o 17 cílů, které jsou výzvou k akci ze strany všech zemí, rozvinutých i rozvíjejících se, v globálním partnerství, viz obrázek č. 2, Cíle SDGs 2030. Cílem SDGs je ukončení extrémní chudoby a další strategie, které zlepšují zdraví a vzdělávání, snižují nerovnost a podněcují hospodářský růst - to vše při řešení změny klimatu a při ochraně našich oceánů a lesů.

Obrázek 2 OSN cíle SDGs 2030



Zdroj: OSN (2015)

2.1.2 CSR v České republice

Rozvoj CSR je v České republice o několik let opožděn oproti západnímu světu. Seknička, Putnová (2016, s.142) uvádějí jako první vznik České manažerské asociace v roce 1990. Jak uvádí Bohatá (2020, s. 28), ekonomická transformace a proměna hospodářského řádu po pádu komunismu byla spíše inspirována neoklasickou ekonomickou teorií s důrazem na rychlou transformaci k tržní ekonomice. V ČR byl problém morálky a etiky v podnikání od počátku také formován, ale ne příliš průbojně. Až koncem 90. let se v ČR začalo o etice a odpovědném chování firem více hovořit i v souvislosti založení občanského sdružení SEE – Společnost pro etiku v ekonomice. Tato instituce vznikla v roce 1994 jako občanské sdružení.

Mezi další důležité organizace v České republice patří Business Leaders Forum, Asociace společenské odpovědnosti, Společnosti pro etiku v ekonomice, podnikání a správě, dále pak Česká společnost pro jakost, nebo také Transparency International v ČR.

Otázkou je, jakou roli by v CSR měl hrát stát prostřednictvím Vlády a dalších státních institucí. Stát by zcela jistě měl jít firmám příkladem. Jedna z oblastí, které se v poslední době objevují, je například začleňování aspektů společenské odpovědnosti do výběrových kritérií u státních zakázek. Další rolí státu je regulace. Mnoho odborníků se shoduje, že přílišná regulace v oblasti CSR je spíše na škodu, že by se mělo jednat o dobrovolnou činnost. Nicméně i v této oblasti již některé prvky regulace existují. Zejména v oblasti životního prostředí to je například stanovování emisních limitů, omezení skládkování, omezování plastů a jejich povinná recyklace atd. Další oblastí je například povinnost informovat o dopadech

společnosti na životní prostředí a o jejich aktivitách v oblasti sociální a v oblasti řízení společnosti, tzv. nefinanční reporting. Ten je od roku 2017 novelou Zákona o účetnictví (viz § 21 odst. 2 zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb.) uložen povinně všem velkým společnostem, které jsou obchodované na veřejných trzích. Stát hraje nicméně roli i v dalších oblastech CSR. Jak bylo zmíněno v předchozí subkapitole, patří k nim na příklad i tzv. „Strategický rámec 2030“, kterým se vláda ČR hlásí k uplatňování tzv. cílů udržitelného rozvoje, vyhlášených OSN, viz Úřad vlády (2016). V rámci této aktivity stát stanovuje vlastní priority České republiky v oblasti udržitelného rozvoje a podílí se na oceňování společností, které k naplňování cílů udržitelného rozvoje významně přispěly. Jedním příkladem je každoroční vyhlásování Cen SDG's, které organizuje Asociace společenské odpovědnosti a je pod patronací Ministerstva zahraničních věcí.

2.1.3 Zainteresované strany (stakeholdeři)

Pojem stakeholders se dá do češtiny přeložit jako tzv. zainteresované strany. Jsou jimi všechny osoby a instituce mající vliv na chod podniku a svými činy ho ovlivňují. Stakeholders můžou přijít s firmou jak do přímého, tak i do nepřímého kontaktu Kunz (2012, str. 28).

Pomocí manažerům určit, na koho mají zacílit svou pozornost a stanovit, vůči komu má být firma společensky odpovědná, měla stakeholder teorie, kterou v roce 1984 koncipoval Freeman. Za relevantní stakeholdery podniku lze považovat subjekty, kteří představují pro organizaci buďto určitou příležitost, nebo určité ohrožení Tetřevová a kol. (2017, str. 20).

Jak uvádí Bohatá (2020, str 56), teorie zainteresovaných stran vznikla postupně jako kritika dominance „shareholder value“ (hodnoty pro akcionáře), podle níž jev podniku je důležitá pouze jedna skupina, a to vlastníci. To vede k přehlížení dalších subjektů, které mají na firmu a její fungování zásadní vliv a naopak, firma má vliv na ně. Naproti tomu manažeři, kteří řídí firmu z perspektivy zainteresovaných stran, se snaží udržovat rovnováhu mezi zájmy všech skupin, důraz je kladen na dlouhodobý prospěch zainteresovaných subjektů.

V kontextu CRS se jedná o budování důvěry mezi různými zainteresovanými stranami ve fungování firmy. Důvěru si firma získává tím, že se soustavně snaží o pochopení očekávání svých stakeholderů. Stakeholdery rozdělujeme na primární a sekundární, viz tabulka č. 1.

Tabulka 1 Rozdělení stakeholderů:

Primární stakeholdeři:	- vlastníci a investoři,
	- zaměstnanci,
	- obchodní partneři,
	- zákazníci,
	- místní komunita
Sekundární stakeholdeři:	- veřejnost,
	- vládní instituce a samosprávné orgány,
	- média,
	- konkurenti,
	- různá občanská a obchodní sdružení

Zdroj: CSR-online (2021)

Stakeholdeři pro malou, rodinnou firmu budou představovat menší skupinu než pro velkou nadnárodní společnost. Stakeholdeři, kteří jsou klíčoví pro rodinné firmy jsou více specifikováni níže.

Vlastníci firem a vrcholový management

Hlavní cíl každé společnosti je tvoření zisku. Tato myšlenka je základním kamenem každého podnikání. Dosahování zisku společnosti je ale vždy závislé na způsobu vedení firmy a firemní strategii, která se vyvíjí časem a není možné, aby firmy nereagovali na měnící se požadavky trhu jak v oblasti dodávaných výrobků a služeb, tak také v závislosti na vyvíjejícím se pohledu ostatní stakeholderů – především zákazníků a zaměstnanců. V první řadě se vlastníci zajímají o zisk a růst hodnoty podniku.

Zaměstnanci

Patří mezi klíčové stakeholdery firmy nejen v kontextu CSR. „Každý podnik, ve kterém spolu všichni dobře vycházejí, je ekonomicky zdravější než ten, ve kterém jen několik vyvolených profituje na úkor mnohých“ Schüz (2015, s. 41). Spokojení zaměstnanci jsou firmě loajální, šíří dobré jméno firmy a často jsou i sami zákazníky společnosti, pro kterou pracují. Od zaměstnavatele očekávají zejména:

- přiměřenou mzdu, včetně nefinančních benefitů za vykonanou práci;
- dobré pracovní podmínky, včetně fungujících principů BOZP;
- možnost dalšího vzdělávání a osobního růstu.

Mezi hlavní body, které je nutné dodržovat, patří:

- zákaz dětské práce – zakazující zaměstnávat pracovníky mladší 15 let;
- zákaz nucené práce;
- zákaz diskriminace;
- svoboda sdružování a právo na kolektivní vyjednávání;
- pracovní doba dle zákonných norem;
- a další.

Každá firma se v současné době musí více snažit získat si loajalitu svých zaměstnanců. Pokud se firmám podaří zapojit své zaměstnance do rozvoje společnosti, může z toho profitovat po mnoho let. Většina zaměstnanců mají rádi pocit, že jsou ve firmě užiteční, že mají vliv na fungování firmy a že práce, kterou dělají, má smysl.

Zákazníci

Zákazníci jsou velmi důležitou součástí jakékoliv obchodní aktivity. Z pohledu nastavení CSR ve společnosti, hrají jednu z klíčových důvodů. Dobré jméno firmy a s tím spojený obraz, který o sobě společnost předává svým stávajícím a potenciálním zákazníkům je pro velkou část managementu firmy hlavním motorem pro dlouhodobou strategii firmy. Zákazníci od firem očekávají především:

- kvalitní služby a produkty;
- přiměřenou cenu za produkty a poskytované služby;
- Záruční a pozáruční servis.

Z pohledu CSR tato očekávání ovšem v dnešní době často zákazníci rozšiřují o požadavek na:

- odpovědné chování firmy vůči přírodě (znečišťování okolí firmy, nadměrný hluk, který obtěžuje okolí společnosti, přístup k recyklaci);
- etické jednání společnosti v otázce zaměstnanecké politiky (u malých společností v ČR především v ohledu na diskriminaci a rovné zacházení).

Vzhledem k velkému tlaku na společnost z hlediska dodržování etického a ekologického chování každého jedince, jsou tyto požadavky dále rozšiřovány a je vhodné, aby společnosti na tyto další požadavky od svých potencionálních zákazníků reagovali.

Dodavatelé a obchodní partneři

Dodavatelé a obchodní partneři tvoří velice rozsáhlou kategorii stakeholderů každé společnosti. Většina služeb a materiálu má mnoho možných alternativ. Je proto na každé společnosti, jestli se rozhodne aktivně zjišťovat, které z dodavatelů aktivně využívají CSR ve svých společnostech, případně jestli je tato složka pro konkrétní službu a dodávku proveditelná. U dodávky materiálů je vhodné zaměřit se především na ekologickou stránku výroby a zacházení se zaměstnanci, kteří materiál či službu vytváří.

Dodavatelé od nás budou naopak vyžadovat především:

- kvalitní smlouvy a slušné jednání;
- včasné plnění závazků.

Téměř každá služba, či produkt má dnes alternativní dodavatele a je pouze na zvážení firem, pro kterého dodavatele se rozhodnou.

Komunita

Komunitou je ve vztahu ke společenské odpovědnosti myšleno především okolí firmy, ve které působí, tzn. obec, místní instituce atd. Spolupráce firmy s místní komunitou má dopad na místní reputaci firmy, snazší získávání zákazníků, ale i zaměstnanců. Spolupráce s komunitou má úzký vztah k firemní filantropii, kdy firma různými programy a příspěvky podporuje místní sdružení, školy, projekty. Možností je i tzv. „firemní dobrovolnictví“, kdy zaměstnanci společnosti v rámci pracovní doby či mimo ni vykonávají dobrovolnou prospěšnou činnost pro místní komunitu.

Komunita obvykle od společnosti očekává:

- finanční či materiální podporu;
- dodržování pravidel slušného podnikání – včetně co nejmenší ekologické zátěže okolí podniku.

Pokud se společnosti nachází v menší komunitě, je na ni vytvářen větší psychologický tlak na podporu obecně prospěšných aktivit, než když se společnost nachází v centru obchodní metropole. Nicméně i v tomto případě může být zapojení společnosti do komunity výhodou.

2.1.4 Argumenty pro přijetí společenské odpovědnosti a benefity pro malou firmu

Důvody pro nastavení CSR ve společnostech mohou být různé. Jak uvádí Armstrong, Taylor (2015, s. 154), je založeno především na dvou tezích. Za první to, že organizace mají morální povinnost se chovat správně, a to bez ohledu na to, jak správné jednání ovlivní jejich výkonnost za druhé proto, že zaměřením se na společensky odpovědné aktivity a tím uspokojováním klíčových zainteresovaných stran, společnost získává konkurenční výhodu oproti společnostem, které se CSR aktivitám nevěnují.

Z výše uvedeného se dá vyvodit, že aktivním nastavováním CSR aktivit i v malých společnostech roste výhoda zejména při zvyšování konkurenceschopnosti. Pro malé podniky je to skvělá příležitost, jak se odlišit od ostatních firem ve stejném odvětví. Pokud se dostane společnost do podvědomí zákazníků a komunity tím, že se snaží udělat svůj díl pro ekologii, zlepšuje pracovní prostředí svých zaměstnanců, dodržuje etické zásady a chová se celkově více zodpovědně, získá si na svoji stranu nejen více zákazníků, ale také loajální zaměstnance.

CSR může podniku přinést i přímé finanční úspory, zejména v souvislosti s ekologickým chováním. Může to být například úspora energií, nebo opětovné využití odpadového materiálu ve výrobě či snaha o minimalizaci odpadů například úpravou výrobního programu.

Dle sdružení Business Leaders Forum (2021):

- snazší nacházení pracovníků – menší podniky hůře získávají vhodnou pracovní sílu; nemohou si dovolit drahé inzeráty a zejména absolventi univerzit nastupují raději k velkým firmám. S využitím aktivit CSR může i malá firma nabídnout potenciálnímu zaměstnanci výhody, kterými si zajistí jeho zájem a posléze loajalitu;
- snazší získávání obchodních partnerů – společenská odpovědnost firem ovlivňuje i dodavatelsko-odběratelské vztahy, protože některé firmy při výběru obchodního partnera přihlížejí i k dodržování konceptu CSR;
- public relations – malý podnik nemůže vynakládat velké prostředky na komunikaci s veřejností, proto má velký význam jeho všeobecně známé dobré jméno;
- kontakty a informace – podnik může získat informace z okolního prostředí a navázat vztahy s klíčovými partnery, což mu přinese prospěch ze střednědobého i dlouhodobého hlediska.

Argumentů pro přijetí CSR je mnoho dalších a jistě každá společnost najde přesně ten svůj důvod pro nastavení CSR. Malé, rodinné firmy si většinou velice zakládají na kladné image společnosti, vzhledem k tomu, že zde bývá silné propojení s osobou majitele. I to může být pro tento typ společností impulzem k nastavení CSR.

2.1.5 Zavádění společenské odpovědnosti ve společnosti

Pokud má být zavedení CSR funkční, musí být součástí podnikové strategie a kultury a integrální součástí řízení firmy. Zavádění CSR je tedy strategickou změnou, která ovlivní celou firmu a promítne se do celé podnikové struktury.

Základem úspěchu je zapojení vrcholových manažerů, jejichž podporu je třeba pro tuto změnu získat. Firma si musí odpovědět na otázky, proč chce CSR zavádět a co si od toho slibuje. Zda je to například přilákání nových zákazníků, zvýšení loajality zaměstnanců, zlepšení image firmy, zvýšení konkurenceschopnosti, atd.

Důležité je pojmenovat hlavní hodnoty firmy, které by měly vycházet ze stávajícího systému hodnot a respektovat legislativu. Dále by mělo následovat zhodnocení aktuálního stavu CSR ve firmě, často totiž ve firmě řada CSR aktivit již funguje, i bez formálního rámce.

Je třeba zapojit všechny klíčové stakeholdery, zjistit jaké jsou jejich priority v oblasti CSR a jak vidí aktuální stav v organizaci. Toho lze docílit například dotazníkovým šetřením.

Z identifikovaných témat je zásadní vybrat ta klíčová, na které se chce firma zaměřit. Zde je třeba vybrat ta témata, která jsou důležitá i pro firmu, i pro zainteresované strany, aktivity, které mají na prosperitu společnosti největší dopad a zároveň o která mají

zainteresované strany největší zájem (a tedy oblasti, ve kterých lze docílit změny s největším dopadem).

V oblastech, ve kterých se chce firma posunout, je dobré sepsat konkrétní kroky a ustanovit zodpovědné zaměstnance za zavedení konkrétní změny.

Ideální je popsat cíle v jednotlivých oblastech do formy závazků a ty konzultovat se stakeholdery. Příkladem závazku může být sepsání firemního etického kodexu chování zaměstnanců.

Kroky pojmenované v předchozí fázi je třeba rozpracovat do plánu akčních kroků, které je nutné převést do měřitelné podoby tzv. SMART cílů, tzn. cílů, které jsou „specific“ – specifické, „measurable“ – měřitelné, „achievable“ – dosažitelné, „relevant“ – relevantní a „time-based“ – časově určené.

Formulování cílů a závazků dává všem skupinám najevo, jaké chování lze od firmy očekávat, usnadňuje komunikaci s jednotlivými stakeholdery a předchází nedorozuměním. Dle Hohnena (2007, str. 45) firmy, které byly schopny takto deklarovat své závazky navíc snadněji navazovaly spolupráci se zainteresovanými skupinami a mohly tak také od nich čerpat podporu při hledání cest k naplňování CSR strategie.

Kritickou roli v realizační fázi hraje komunikace CSR dovnitř i vně firmy. Důležité je zejména zapojení zaměstnanců, protože to jsou především oni, na nichž implementace a její následné naplňování stojí. Směrem vně organizace lze CSR komunikovat ideálně na web stránkách společnosti, ideálně by tím však měla společnost „žít“ při všech svých činnostech – při výrobě, hospodaření s materiálem, nakládání s odpady, jednání se zákazníky, s dodavateli, s institucemi, atd.

Důležitým krokem je i sledování a vyhodnocování funkčnosti nově nastavených procesů a aktivit. V případě, že cílové aktivity byly nastaveny formou SMART cílů, usnadňuje to možnost měřit jejich naplnění. Příkladem může být například snížení množství produkováných odpadů za kalendářní měsíc.

2.2 Související teorie a koncepty

Kromě CSR existují i další příbuzné koncepty, například Tripple bottom line a Corporate citizenship.

V tradiční obchodní společnosti se výrazem „bottom line“ označuje poslední řádek výsledovky, kterým je finanční zisk (či ztráta). Dle Wisconsinské University (2017), teorie Triple bottom line rozšiřuje tradiční ziskové měřítko úspěšnosti firem o další dvě „bottom lines“, kterými jsou „planet“, tedy přínos společnosti ke zdravějšímu životnímu prostředí a „people“, neboli dobré vztahy se společnostmi, viz obrázek č. 3, který ukazuje všechny tyto prolínající se oblasti.

Obrázek 3 Tripple bottom line



zdroj: Universita Wisconsin (2017)

Společnost, která přijímá tento koncept, se snaží při svém podnikání nejen o dosažení zisku, ale bere ohled i na všechny tzv. 3P - people, planet, profit. Odpovědnost společnosti se z tradiční odpovědnosti vůči majitelům rozšiřuje o odpovědnost vůči tzv. stakeholderům, neboli všem zainteresovaným stranám. Příklady stakeholderů zahrnují zaměstnance, zákazníky, komunitu, státní orgány a dodavatele, viz také kapitola 2.8.

Corporate citizenship, neboli česky firemní občanství, je obvykle spojováno především s firemní filantropií, prací s komunitou a dobrovolnictvím ve společnostech. Přestože jednotná definice neexistuje, obvykle jsou s korporátním občanstvím spojovány tyto iniciativy, viz Googins (2007) a Allen (2014):

- firemní filantropie: dary společnosti na charitu, včetně hotovosti, zboží a služeb, někdy prostřednictvím firemní nadace;
- komunitní dobrovolnictví: dobrovolnické aktivity organizované společnostmi, nebo placené uvolnění z práce, kdy zaměstnanec vykonává pro-bono práci jménem neziskové organizace;
- společensky odpovědné obchodní praktiky: eticky vyráběné produkty, které oslovují segment zákazníků;
- advokační kampaně financované společnostmi;
- „Cause marketing“ - dary charitě založené na prodeji produktů;
- firemní sociální marketing: kampaně na změnu chování financované společnostmi.

Společnosti obecně nemají motiv zisku, pokud se účastní firemní filantropie a dobrovolnictví v komunitě. Nicméně může se jednat i o tzv. „cause marketing“, zmiňovaný výše, ve kterém společenský zájem i motiv zisku kombinuje.

Důležitým prvkem korporátního občanství je i etika. Zde se zdůrazňuje význam morálního chování a souvisejících ideálů, aby byla společnost odpovědným zaměstnavatelem, sousedem a přispěvatelem k obecnému dobru a fungovala v souladu s platnými zákony, přijatými obchodními zásadami a kodexy chování.

2.3 Metodika práce

Pro vypracování bakalářské práce byl zvolen postup, který podporuje dosažení stanoveného cíle. V teoretické části byla v rámci literární rešerše zpracována základní témata společenské odpovědnosti. V rámci teoreticko-metodologické části byla využita značná část dostupných zdrojů k tématice CSR v České republice a zahraniční literatura, spolu s informacemi z českých a zahraničních internetových stránek.

První kapitola teoretické části se věnuje vysvětlení konceptu CSR, různým definicím společenské odpovědnosti, historickému kontextu vývoje CSR ve světě i v České republice. Tato část se také zabývá definováním stakeholders, a to jak obecně, tak zejména v kontextu malých firem. Zmíněny jsou i příbuzné koncepty v podobě Tripple bottom line a korporátního občanství.

V praktické části bakalářské práce je prezentován výzkum formou dotazníkové šetření mezi malými rodinnými firmami a potenciálními zákazníky.

Na téma CSR v malých společnostech byla v minulosti zpracována různá dotazníková šetření, dílčím cílem práce je proto také porovnat vlastní dotazníkové šetření s již provedenými obdobnými studiemi.

Dotazníkové šetření bylo rozděleno na tři části, kde dvě části – tzn. část pro management firmy a část pro zaměstnance byly distribuovány přímo do vybraných společností, které splňovaly požadovaná kritéria pro výzkumné šetření. První dotazník se obracel na majitele a nejvyšší vedení firem a mapuje jejich názor a aktuální realitu zapojení CSR do strategie firmy.

Druhý dotazník se zaměřoval na zaměstnance těchto firem, z každé zúčastněné firmy byli osloveni 1-2 zaměstnanci. Výsledky těchto dvou dotazníkových šetření byly porovnány s výzkumným šetřením provedeným firmou Flagship, který byl uskutečněn v roce 2019, viz Flagship (2020).

Poslední dotazník byl rozeslán přes sociální sítě a Facebook k potenciálním zákazníkům malých společností. I toto výzkumné šetření bylo v druhém kroku porovnáno s výsledky dotazníkového šetření provedené společností Ipsos v roce 2019, viz Ipsos (2020). Výsledky tohoto šetření byly společností Ipsos poskytnuty autorce na základě její žádosti.

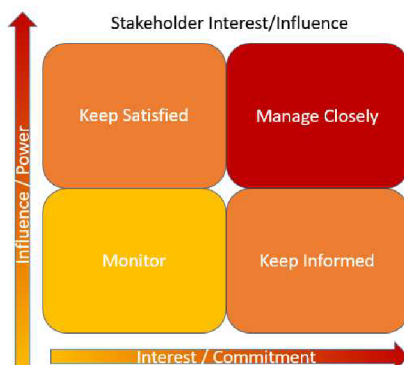
V rámci provedeného dotazníkového šetření byla navázána užší spolupráce s jednou ze společností, ve které autorka již nějakou dobu pracuje a která měla zájem o výsledky prováděného šetření. Cílem bylo zhodnotit aktuální stav CSR ve firmě a navrhnout opatření na zlepšení, která budou relevantní a přínosná pro danou společnost. Součástí analýzy byl i odhad finanční zátěže navržených opatření.

Pro analýzu stávajícího stavu CSR ve společnosti a návrh doporučení byl zvolen následující postup:

V první fázi analýzy byly identifikovány hlavní hodnoty firmy.

Dále byli definováni klíčoví stakeholdeři, tzn. takoví, kteří mají na společnost největší vliv, či společnost na ně a zároveň jsou pro společnost nejdůležitější. K tomu posloužila následující matice. Matice, zvaná "Stakeholders Materiality", neboli česky posouzení významnosti zúčastněných stran, je znázorněna na obrázku č. 4.

Obrázek 4 Stakeholders materiality

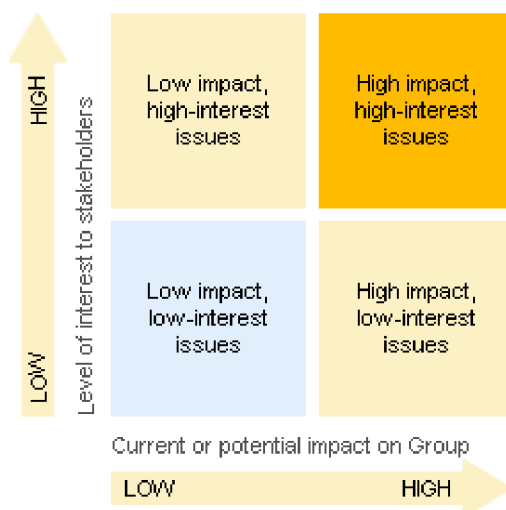


Zdroj: Flagship (2017)

Po zjištění klíčových stakeholderů bylo dalším krokem zjistit, jaké jsou jejich priority v oblasti CSR a jak vidí aktuální stav v organizaci. Toho bylo docíleno kombinací výše popsaného dotazníkového šetření a workshopem s managementem a zaměstnanci společnosti. Z identifikovaných témat byla vybrána klíčová, na které se chce firma zaměřit. Jsou to ta témata, která jsou důležitá i pro firmu, i pro zainteresované strany, aktivity, které mají na prosperitu společnosti největší dopad a zároveň o která mají zainteresované strany největší zájem (a tedy oblasti, ve kterých lze docílit změny s největším dopadem).

Výběr klíčových témat byl proveden pomocí matice důležitosti významných témat, viz obrázek č. 5, která slouží k zjištění jejich celkové důležitosti pro firmu. Tímto způsobem jsou určeny firemní priority v oblasti CSR a udržitelnosti.

Obrázek 5 Matice důležitosti/významnosti



Zdroj: Flagship (2017)

Pro každé z klíčových témat byl zhodnocen aktuální stav ve společnosti a byla navržena doporučení na to, jak tuto oblast dále rozvinout, tak, aby to bylo přínosem pro společnost a její klíčové zainteresované strany. Pro daná doporučení byla vyčíslena i jejich odhadovaná finanční náročnost.

3 Praktická část

Praktická část bakalářské práce se v první kapitole zabývá motivací malých, rodinných firem i motivací konkrétní společnosti, pro přijetí CSR. Je zde v krátkosti představena definice rodinné firmy a představena vybraná společnost.

Druhá kapitola se věnuje dotazníkovému šetření, které bylo provedeno pro zjištění povědomí o konceptu CSR mezi rodinnými firmami, respektive jejich zaměstnanců a managementu společností, ale i potenciálních zákazníků těchto firem.

Ve třetí kapitole je provedeno porovnání získaných výsledků s jinými výzkumnými šetřeními, která se zabývala obdobnou tematikou a mohou tedy k tomuto výzkumu přispět srovnávacími daty. Zároveň je provedeno porovnání výsledků z dotazníků určených firmám, pro získání porovnání v pohledu na stejnou otázku od managementu společností a zaměstnanců těchto společností.

V části určené pro shrnutí výsledků a doporučení se práce zaměřuje na implementaci CSR do konkrétní společnosti. V této kapitole se práce věnuje nastavení konceptu CSR a krokům, které jsou pro implementaci doporučovány, spolu s vyčíslenou finanční náročností této implementace.

3.1 Motivace firem pro přijetí CSR

Rodinné firmy nejsou v našem právním řádu přesně definované. Z větší části spadají pod pojem malé a střední firmy, kdy tato kategorie je nejen u nás, ale i ve světě nejvíce zastoupenou kategorií firem. Rodinné firmy bývají stabilnější, odolnější vůči krizím a jde jim především o trvanlivost, dlouhodobou životnost a také o dobré jméno společnosti.

Jak je uvedeno v teoretické části, je zřejmé, že vhodně nastavené CSR aktivity mohou malým společnostem přinést benefity například ve zvyšování konkurenceschopnosti. Vzhledem k tomu, že menší společnosti rodinného typu získávají zákazníky především na základě doporučení, je pro ně klíčové zapsat se do podvědomí zákazníků a místní komunity pozitivně. Aktivity jako je zavedení ekologického provozu, zlepšení pracovního prostředí zaměstnanců, dodržování etických zásad a zodpovědného chování, může společnosti přinést nejen více zákazníků, ale také loajální zaměstnance.

Hodnoty majitelů rodinných firem hrají klíčovou roli při motivování firem v oblasti CSR. Významný vliv mají také spokojení zaměstnanci, kteří budou firmě loajální, viz Flagship (2018). Při vhodném nastavení CSR aktivit má společnost možnost získat nejen nový segment zákazníků, posílit firemní značku a získat velkou konkurenční výhodu u zákazníků, ale také posunout firmu na vyšší úroveň podnikání, která bude odpovídat evropským trendům a regulacím.

Malé rodinné firmy jsou ze své podstaty v oblasti CSR často proaktivní i bez formálně nastaveného CSR programu. Z velké části se snaží pečovat o work-life balance svých zaměstnanců, podílejí se na rozvoji místní komunity, jak zmiňuje Flagship (2018). Vzhledem k jejich velikosti a flexibilitě je pro ně snadnější definovat oblasti, které je možné zvýraznit, upravit, či doplnit o další části tak, aby vše zapadalo do zavedeného života firmy, a přesto přineslo užitek, zlepšení a prosperitu společnosti.

Firmy mohou být motivovány i možností prezentace své firmy mezi společnostmi, které jsou uznávané pro konání obecného dobra v rámci místní komunity, ekologie, či firemní filantropie. I pro malé společnosti jsou v dnešní době vyhledávána různá ocenění v oblasti společenské odpovědnosti a udržitelného podnikání.

Hlavním motivátorem může být pro malou společnost zvýšení prestiže a dobrého jména firmy. Z výzkumného šetření Flagship (2019) vyplývá, že 92 % zúčastněných z celkového počtu 50 českých malých a středních podniků již principy CSR ve své firmě uplatňuje a zbytek uvedl, že by CSR principy rádi do své společnosti implementovali. Tento krok vysvětlují především přirozeným vývojem a velkým zájmem ze strany zaměstnanců a zákazníků, ale také se přiklání k získání konkurenční výhody, zlepšení jména a image společnosti, viz Flagship (2019).

Je důležité, aby si i malé společnosti uvědomily, že součástí nastavení CSR mohou být pro firmu nové benefity a příležitosti. Základní principy CSR fungují ve všech odvětví a velikostech firem a rozhodně dávno neplatí, že je CSR vhodné pouze pro velké společnosti, viz Flagship (2019).

3.2 Dotazníkové šetření

Výzkumné šetření bylo provedeno s využitím dotazníkového formuláře. Dotazníky byly vytvořeny i zpracovány za použití platformy www.survio.cz a byly koncipovány jako kvalitativní dotazování, s převážně uzavřenými otázkami. Popis jednotlivých dotazníků je uveden u specifikace každého jednotlivého dotazníku.

Všechny dotazníky byly koncipovány jako anonymní a obsahovaly otázky:

- tzv. dichotomické uzavřené otázky – s dvěma možnostmi odpovědí;
- tzv. trichotomické uzavřené otázky – s třemi možnostmi odpovědí;
- tzv. polytomické uzavřené otázky – s několika možnostmi odpovědí;
- škály – otázky, které vyjadřují postoj respondentů;
- tzv. indentifikační otázky, které charakterizují respondenta - v otázce zjišťující předmět podnikání u dotazníků pro firmy.

Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit, jak vnímají malé rodinné podnikatelské subjekty v České republice problematiku CSR a jak se hlavní principy tohoto konceptu projevují v každodenní praxi nejen managementu těchto firem, ale i jejich zaměstnanců. Dalším cílem bylo také zjistit, jak CSR vidí potenciální zákazníci malých firem a jestli může být rozvinutí konceptu CSR pro zákazníky vnímáno jako chtěný benefit.

Prvním dotazníkem byli osloveni respondenti z okruhu potenciálních zákazníků mimo zaměstnance zainteresovaných firem, snahou bylo zapojení většího počtu různorodých profesí a zabezpečení co největší věkové diverzifikace.

Další dva dotazníky byly vytvořeny pro management společnosti a její zaměstnance. Všechny dotazované firmy mají mezi 5 a 50 zaměstnanci a obrat do 100 mil. Kč. Vzhledem k přesnému zacílení na pouze tento typ společností, byly dotazníky zaslány přímo vybraným společnostem. Dotazníkové šetření bylo rozděleno na tři samostatné dotazníky. První dotazník se obrací na majitele případně nejvyšší vedení firem a mapuje jejich názor a aktuální realitu zapojení CSR do strategie firmy. Druhý se zaměřuje na zaměstnance těchto firem, z každé zúčastněné firmy byli osloveni 1-2 zaměstnanci.

Následně v další kapitole je provedeno zhodnocení výsledků šetření, spolu se vzájemným porovnáním výsledků mezi jednotlivými skupinami respondentů. Výsledky dotazování byly rovněž porovnány s dotazníkovým šetřením provedeným společnostmi Ipsos (2020) a Flagship (2019).

3.2.1 Dotazník pro zákazníky

Dotazník pro zákazníky byl koncipován jako kvalitativní dotazování pouze s uzavřenými otázkami a byl rozeslán formou přímého linku přes sociální síť Facebook a dále vybraným sociálním skupinám z blízkosti autorky.

Dotazník byl k dispozici pro vyplnění od prosince 2020 do února 2021. Celková návštěvnost byla 77, vyplněno bylo 40 dotazníků. Dle zpětné vazby od vyplňujících, která je potvrzena i velice krátkou dobou vyplňování u 19 dotazníků, velká většina respondentů dotazník vyplňovala až při druhém otevření. Dle této zpětné vazby lze tedy usuzovat, že celková úspěšnost vyplnění byla minimálně 80%.

Délka vyplňování dotazníku byla průměrně 5 minut (do této doby nebyly započítány dotazníky jen otevřené a nevyplněné). V dotazníku byly pokládány uzavřené otázky, s výběrem od dvou do osmi variant odpovědí.

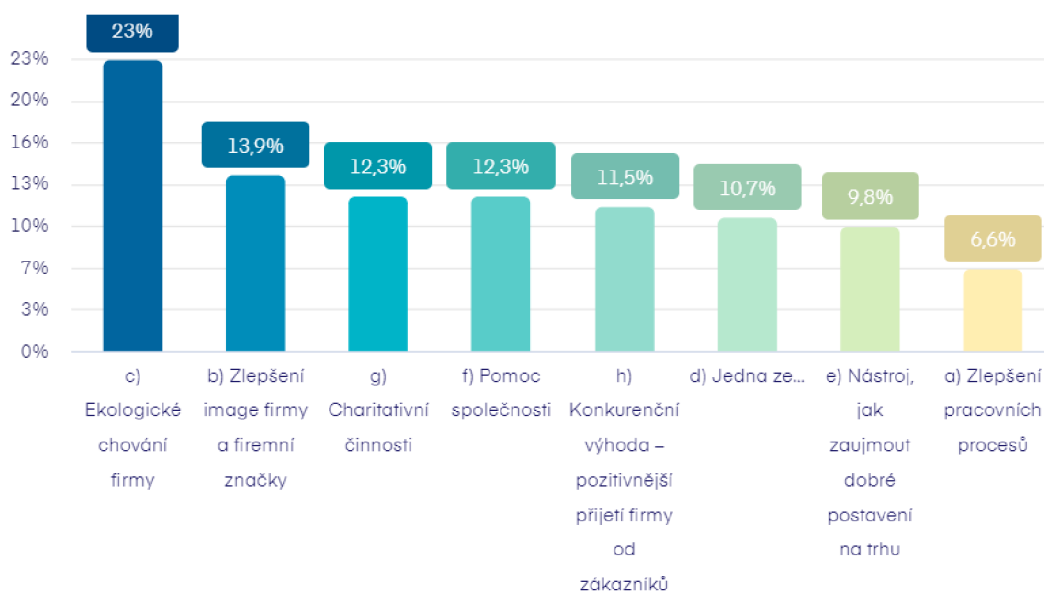
Dotazník vyplnilo 28 žen a 12 mužů. Věková skupina oslovených respondentů byla převážně ve věku 35-50 let s počtem 25 respondentů, to znamená 62,5 %. Respondenti mladší 35 let tvořili 32,5 % a nejméně zastoupená skupina byla nad 51 let s 5 %.

Výzkum měl za cíl zjistit informovanost zákazníků v oblasti společenské odpovědnosti firem. Dále si kladl za cíl zmapovat zájem zákazníků o jednotlivé oblasti CSR.

Respondenti odpovídali v dotazníku celkem na 8 otázek, které byly následně vyhodnoceny v grafu v procentech.

Pro grafické znázornění byla vybrána otázka č. 2, viz graf 1, která zjišťovala, co si respondenti spojují s termínem CSR. Tato otázka byla u všech typů dotazníku, byla koncipována jako polytomická otázka s možností více odpovědí.

Graf 1 Otázka č. 2 – Co podle Vás znamená CSR (dotazník pro zákazníky)



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků odpovědí vyplývá převládající názor, že je koncept CSR především vnímán jako ekologické chování firmy. Tuto možnost vybralo 23 % dotazovaných. Nejmenší váhu dostala odpověď „zlepšení pracovních procesů“, kterou vybralo pouze 8 respondentů,

to znamená 6,6 %. Druhý nejvíce převládající názor je „zlepšení image firmy a firemní značky“, které vybralo 13,9 % dotázaných.

Otázky 3, 4 a 5 zjišťovaly, jakou důležitost přikládají zákazníci různým oblastem společenské odpovědnosti firem. Konkrétně otázka č. 4 zjišťovala „*Jak je důležité, aby firmy dodržovaly společenskou odpovědnost a etické chování vůči společnosti a místní komunitě*“. U této otázky odpovědělo 95 % dotázaných že je pro ně velmi důležitá, nebo důležitá (obě měly stejný počet 47,5 %). Pro zákazníky je také, dle výsledků „Velmi důležité“ (57,5 %), případně „důležité“ (35 %), aby společnosti „... *přístupovaly ekologicky a zodpovědně vůči životnímu prostředí*“, viz otázka č. 4 dotazníku pro zákazníky. Největší důležitost přikládali zákazníci oblasti zaměstnanecké. V otázce č. 5, „*Jak je pro Vás důležité, aby firmy dodržovaly CSR v oblasti práce se svými zaměstnanci (rovné zacházení, nediskriminace apod.)*“ panovala 100 % shoda u všech dotázaných, tzn. oblast byla považována za důležitou či velmi důležitou všemi respondenty.

Otázka č. 6 zjišťovala, jaká je pravděpodobnost, „...*že při pořízení produktu nebo služby dáte přednost společnosti, která dodržuje principy společenské odpovědnosti*“. U této odpovědi je evidentní zájem zákazníků o společenské chování společností, vzhledem k tomu, že 77,5 % dotázaných vybralo jednak odpověď „pravděpodobné“ (tato odpověď získala 47,5 % všech odpovědí), nebo dokonce „velmi pravděpodobné“ (s 30 % odpovědí). Pouze 2,5 %, neboli 1 respondent odpověděl, že dodržování CSR po něj není, při pořízení produktu nebo služby, důležité.

Vizualizace výsledků dotazníkového šetření, resp. odpovědí u jednotlivých otázek, je zařazena dále v příloze I - III.

3.2.2 Dotazník pro management firem

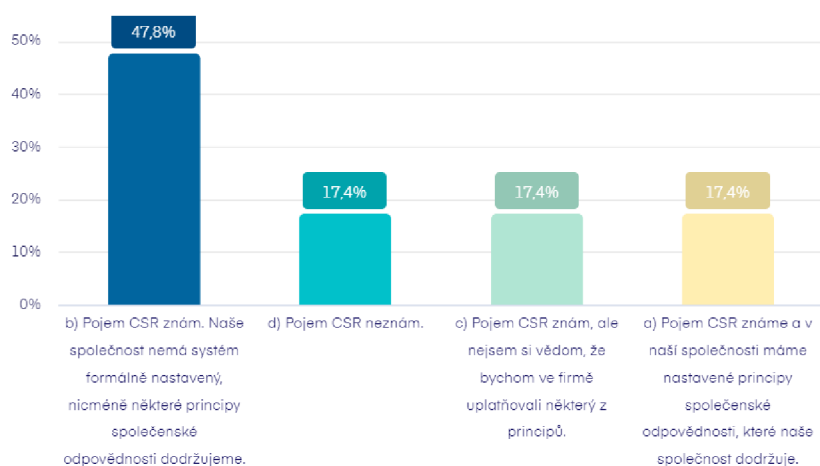
Dotazník pro management firem byl cíleně rozeslán do vybraných společností, jak bylo uvedeno výše. Vyplnění dotazníku bylo možné od poloviny února do konce března 2021. Dotazník měl většinou uzavřené odpovědi s možností výběru právě jedné odpovědi u převážné části otázek a s možností jedné až všech odpovědí u jedné otázky. Poslední otázka byla otevřená pro uvedení oblasti působení společnosti.

Dotazník vyplnilo celkem 23 zástupců managementu oslovených společností, z celkového počtu 25 oslovených firem. Délka vyplňování dotazníku byla v průměru 5 minut.

Z informací o typu společnosti, případně odvětví společnosti, vyplývá, že převážná většina respondentů je z oblasti poskytování služeb – celkem 14 dotazovaných. Do oblasti služeb se řadí pohostinství, účetnické a ekonomické poradenství, autoservis a jiné. Z oblasti výroby, představující především stavebnictví a výroba jiného druhu, bylo vyplněno 6 dotazníků. Zbýlých 6 respondentů je z oblasti prodeje.

První otázka v dotazníku pro management společností zjišťovala, kolik společností má již aktivity spojené s principy CSR nastavené, případně kolik zástupců malých rodinných firem CSR vůbec nezná. Otázka č. 1 „**Povědomí o CSR**“ byla jedním z klíčových témat tohoto výzkumu, viz graf č. 2.

Graf 2 Otázka č. 1 – Povědomí o CSR (dotazník pro management společnosti)



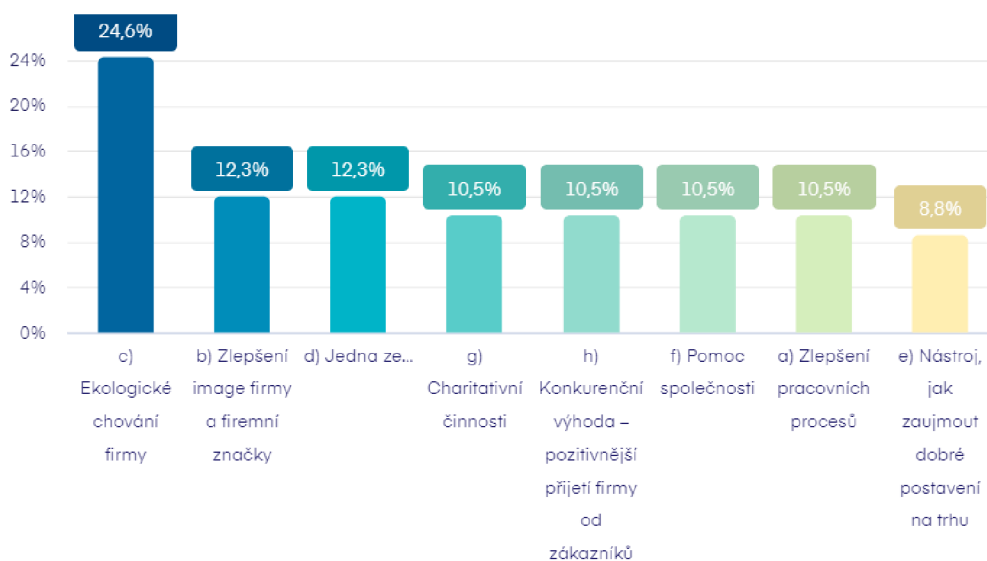
Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu č. 2 je zřejmý velký rozdíl mezi nejčastější odpovědí, tzn. „*Pojem CSR znám. Naše společnost nemá systém formálně nastavený, nicméně některé principy společenské odpovědnosti dodržujeme*“, v počtu 47,8 % odpovědí, oproti pouze 17,4 % u ostatních možností odpovědí. Odpovědi u této otázky poukazují na to, že ne mnoho firem má v současné době koncept CSR formálně zpracovaný, ale přesto většina firem přirozeně některé aspekty zahrnuje do svého fungování.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pouze 17,4 % společností koncept CSR aktivně používá, stejný poměr firem odpověděl, že pojem CSR vůbec nezná, nebo pojem CSR zná, ale ve firmě žádný z principů neuplatňují.

Druhá otázka, jejíž odpovědi jsou uvedeny níže v grafu č. 2 – „**Co podle Vás znamená CSR**“, stejně jako u dotazníku pro zákazníky a dotazníku pro zaměstnance, zjišťuje, co podle oslovených managerů malých rodinných firem znamená CSR.

Graf 3 Otázka č. 2 - Co podle Vás znamená CSR (dotazník pro management společnosti)



Zdroj: vlastní zpracování

I zde je vidět hlavní váha odpovědí u „*Ekologického chování firmy*“, kde tuto možnost vybralo 24,6 % dotázaných. Na druhém místě mělo stejný počet odpovědí „*Zlepšení image firmy*

a *firemní značky*“ a „*Jedna ze strategií firmy k vylepšení své konkurenceschopnosti*“ a to 12,3 %. Shodných 10,5% obdržela odpověď „*Charitativní činnost*“, „*Konkurenční výhoda – pozitivnější přijetí firmy od zákazníků*“, „*Pomoc společnosti*“ a „*Zlepšení pracovních procesů*“. Nejméně se respondenti přikláněli k názoru, že společenská odpovědnost znamená „*Nástroj, jak zaujmout dobré postavení na trhu*“ s pouze 8,8 % odpovědí.

Třetí otázka zjišťovala „*Které oblasti CSR jsou podle Vašeho názoru pro vaši firmu důležité*“. Nejčastější odpověď s počtem 30,2 % byla „*Orientace na zákazníky a férové obchodní podmínky*“. 24,5 % respondentů vybralo odpověď „*Péče o zaměstnance*“ a na třetím místě s 20,8 % byla vybírána odpověď „*Práce s komunitou a okolním prostředím firmy*“. Pouze 6 % dotázaných uvedlo, že je pro jejich společnost důležitá oblast CSR v souvislosti s dodavatelským řetězcem a oblast životního prostředí v souvislosti CSR je dle respondentů důležitá pro 10 % firem.

Další otázky dotazníku se věnovaly oblastem CSR, které společnost dle managementu považuje za důležité.

Otázka 4 zjišťovala důležitost společenské odpovědnosti ve vztahu k zaměstnancům a mezi zaměstnanci, kterou jako velmi důležitou, nebo důležitou vybralo celkem 87 % dotázaných a pouze 13 % respondentů uvedlo u této odpovědi možnost, že je tato oblast pro firmu „spíše nedůležitá“. Zcela stejné odpovědi byly uvedeny i u otázky č. 5 „*Jak je pro Vaši firmu důležitá společenská odpovědnost a etické chování vůči společnosti (a místní komunitě)*.“

Otázka 6 „*Jak je pro Vaši firmu důležitá otázka působení firmy na životní prostředí*“ je dle odpovědí respondentů pro firmy velmi důležitá z 43,5%. Jako důležitou tuto otázku vnímá 39,1 % dotázaných a odpověď „*spíše nedůležitá*“ vybralo 17,4 % respondentů.

Více než polovina – tzn. 52,2 % dotázaných, považuje v kontextu CSR ve své firmě důležitou oblast dodavatelského řetězce. Na otázku „*Jak je pro Vaši firmu důležitá otázka CSR v oblasti dodavatelského řetězce (tzn. zda zohledňuje otázku společenské odpovědnosti při výběru dodavatele)*“ naopak 39,1 % dotázaných odpovědělo, že je tato otázka pro firmu „spíše nedůležitá“. 17,4 % respondentů pak tuto oblast považuje za „velmi důležitou“ a pouze 4,3 % ji považuje za „nedůležitou“.

Otázky 8 a 9 jsou vytvořeny s cílem zjistit, co firmy ke společensky odpovědnému chování motivuje a jaké jsou nejčastější překážky ve vykonávání CSR aktivit.

Manageři společností nejčastěji uváděli, že ke společensky odpovědnému chování je motivuje především „*Vlastní dobrý pocit*“ u 31,3 %, „*Zvýšená loajalita zákazníků*“ z 22,9 %, spolu s možností „*Spokojenější zaměstnanci*“ také s 22,9 % odpovědí. Motivace ve formě „*Konkurenční výhody*“ byla vybrána nejméně často, pouze ze 6,3 %. Poslední možnost odpovědi byla motivace z pohledu „*Lepšího vztahu s veřejností*“, kterou vybralo 16,7 % respondentů.

U otázky č. 9, „*Jaké jsou ve Vaší společnosti překážky, které Vám brání ve vykonávání CSR aktivit*“, byla nejčastěji zvolena odpověď „*Nedostatek finančních zdrojů*“, kterou vybralo 56 % dotázaných. 20 % odpovědí získala možnost „*Na CSR aktivity v naší společnosti nemáme čas, není to naší prioritou*“, spolu s možností „*Zatím jsme nepřemýšleli, že bychom se takto měli chovat*“. Pouze 4 % dotázaných v CSR aktivitách „*Nevidí žádný ekonomický přínos*“.

Otázka 10 zjišťovala přínosnost toho, když CSR aktivity ve společnosti zastřešuje jedna osoba, která je za aktivity společnosti zodpovědná. Větší část, resp. 60,9 % dotázaných se přiklání k odpovědi „*Ne – je to zbytečná finanční zátěž pro společnost*“. 39,1 % respondentů se domnívá, že „*Je lepší mít přesně určenou sobu, která za CSR zodpovídá, měří výstupy a hodnotí přínosy pro společnost*“.

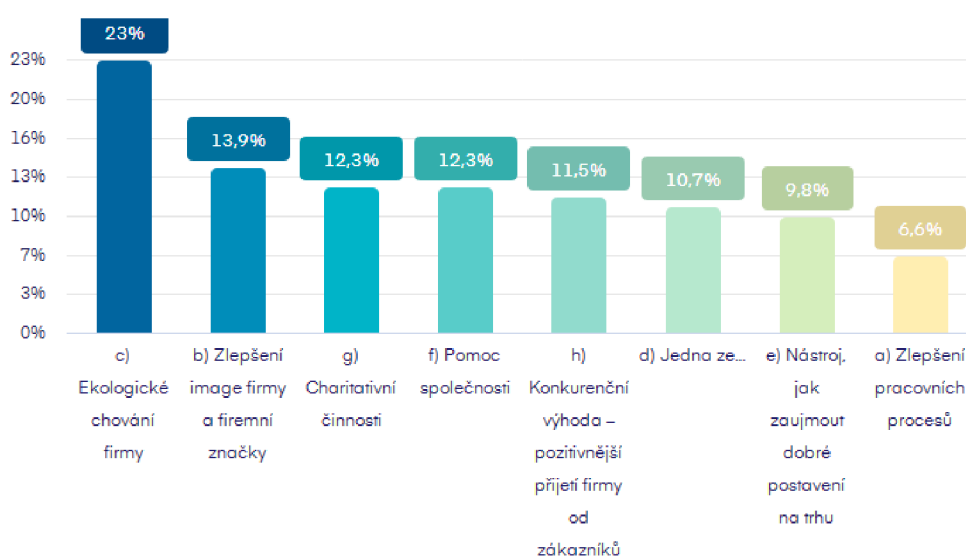
3.2.3 Dotazník pro zaměstnance firem

Dotazník pro zaměstnance firem byl rozeslán spolu s dotazníkem pro management společností se žádostí o postoupení dotazníku některému ze zaměstnanců společnosti, pro možnost porovnání pohledu managementu versus pohled zaměstnanců. Stejně jako v dotazníku pro management firem, i zde byly pokládány především uzavřené otázky s možností volby právě jedné odpovědi u většiny otázek a s možností jedné až všech odpovědí u jedné otázky. Poslední otázka byla, stejně jako v dotazníku pro management společností, otevřená pro uvedení oblasti působení společnosti, pro možnost porovnání obou pohledů.

Dotazník byl vyplňován od 12.2. do 14.3. Úspěšnost vyplnění byla 52,8% a dotazník byl distribuován přímým odkazem na dotazník, přes management zúčastněných společností. Vzhledem k tomu, že cílem bylo získat od každé ze zapojených společností 1 až 2 odpovědi od zaměstnanců, byl sběr dat v této skupině úspěšný, s počtem vyplněných dotazníků 28 od zaměstnanců, oproti 23 vyplněných dotazníků od managementu společností.

Oproti ostatním dotazníkům byla v tomto dotazníku navíc položena otázka „*Je pravděpodobné, že nastavení CSR by pro Vás bylo klíčové v rámci výběru nového zaměstnavatele?*“. Jako „pravděpodobnou“ označilo svoji odpověď 57,1 % zaměstnanců a pouze 3,6 % dotázaných zvolilo odpověď „*Dodržování CSR pro mě není důležité*“. Odpověď „*Spíše nepravděpodobné*“ uvádí 25 % dotázaných a 14,3 % vybralo „*Velmi pravděpodobné*“. I u této skupiny dotazovaných bylo zjišťováno povědomí o CSR – viz graf č. 4.

Graf 4 Otázka č. 2 – Co podle Vás znamená CSR (dotazník pro zaměstnance)



Zdroj: vlastní zpracování

U všech tří dotazníků byl záměrně vybrán stejný graf, pro lepší srovnání velké převahy u první odpovědi u všech tří skupin respondentů.

Nejčastější odpověď zaměstnanců bylo, stejně jako u ostatních dotazníků, „*Ekologické chování firmy*“ v počtu 23 % odpovědí. Nejmenší podíl odpovědí měla možnost „*Zlepšení pracovních procesů*“, tato odpověď dostala jen 6,6 % odpovědí. Respondenti dále nejčastěji vybírali odpovědi „*Zlepšení image firmy a firemní značky*“.

Další otázky zjišťovaly názory zaměstnanců na chování společnosti, ve které jsou zaměstnaní.

Otázka 3 „*Které oblasti CSR jsou podle vašeho názoru pro Vaši firmu důležité*“ měla převažující odpověď „*Orientace na zákazníky a férové obchodní praktiky*“ s 46,4 %. Další nejčastější odpovědi byly „*Péče o zaměstnance*“ a „*Životní prostředí*“, obě s 21,4 % odpovědí. Odpověď „*Práce s komunitou a okolním prostředím firmy*“ zvolilo jako svou odpověď pouze 10,7 % respondentů a „*Dodavatelský řetězec*“ ani jednu odpověď.

Důležitost toho „*...aby firma, ve které pracujete, dodržovala společenskou odpovědnost a etické chování vůči společnosti (a místní komunitě)*“ zjišťovala otázka č. 4. Pro 60,7 % dotázaných je tato oblast „*důležitá*“ a pro 28,6 % dokonce „*velmi důležitá*“. „*Spíše nedůležitá*“ je tato oblast pro 10,7 % respondentů.

Důležitost ekologického přístupu zkoumala otázka č. 5 „*Jak je pro Vás důležité, aby firma, ve které pracujete, přistupovala ekologicky a zodpovědně vůči životnímu prostředí*“. Odpověď „*důležité*“ vybralo 71,4 % dotázaných a „*velmi důležité*“ pak 21,4 %. Pouze 7,1 % odpovědí bylo „*spíše nedůležité*“.

Poslední otázkou byla otázka č. 6 „*Jak je pro Vás důležité, aby společnosti dodržovali CSR v oblasti práce se svými zaměstnanci (rovné zacházení, nediskriminace apod.)*“. Všichni dotazovaní zaměstnanci u této otázky zvolili, že je pro ně důležitá. 60,7 % zvolilo odpověď „*velmi důležité*“ a 39,3 % respondentů vybralo odpověď „*důležité*“.

3.3 Výsledky šetření

Tato kapitola bakalářské práce je zaměřena na výsledky, které vzešly z dotazníkového šetření. Na základě těchto výsledků byla navázána užší spolupráce s jednou ze společností, ve které autorka již nějakou dobu pracuje a která měla zájem o výsledky prováděného šetření, s cílem navrhnout CSR opatření, která budou relevantní právě pro tuto společnost.

Všechna tři dotazníková šetření se shodují na tom, že CSR je v dnešní době vnímáno primárně jako ekologické chování společnosti, což potvrzují i výsledky dotazníkového šetření společnosti Ipsos (2020), a společnosti Flagship (2019). Výzkum Ipsos (2020) udává, že na otázku „*Co je společenská odpovědnost*“ odpověděla největší část dotázaných, že společenská odpovědnost je především o ekologii a životní prostředí s počtem 32 % dotázaných. Výsledky studie, provedené společností Flagship (2019) zase poukazují na to, že si firmy uvědomují, že musejí být zodpovědné vůči životnímu prostředí tak, aby podnikaly udržitelně.

Dalším zajímavým poznatkem z výzkumu společnosti Flagship (2019) byla informace, že téměř všechny dotazované společnosti uvedly, že principy CSR ve své firmě uplatňují. I tento ukazatel se potvrdil v dotazníkovém šetření, prováděném v rámci této bakalářské práce. Téměř polovina respondentů z řad managementu malých rodinných firem uvedla, že jejich společnost nemá systém CSR formálně nastaven, ale přesto některé principy konceptu CSR v rámci jejich společnosti dodržují.

Při porovnávání výsledků z dotazníku určenému pro zaměstnance a pro management firem, se potvrdilo, že obě skupiny mají obdobný názor na většinu dotazovaných oblastí CSR. Zaměstnanci cítí, že je pro firmy hlavní oblastí CSR orientace na zákazníky v první řadě, ale hned vzápětí je péče o zaměstnance. Tyto dva hlavní pilíře uvedli shodně jak zaměstnanci, tak management společností. Většina zaměstnanců také uvádí, že je pro ně při výběru nové práce důležité, jestli se společnost strategií CSR zabývá.

Z dotazníku pro zákazníky je pro tuto práci zajímavé zjištění, že zákazníci preferují produkty a služby od společností, které dodržují principy CSR. Pro malé, rodinné firmy toto může být jedním z impulzů k nastavení CSR formálně do strategie jejich podnikání, pro získání konkurenční výhody. Stejně zjištění uvádí i Ipsos (2020), který poukazuje na to, že 49% dotázaných uvádí, že odpovědnost firem, je pro ně při nákupu jejich produktů a služeb důležitá. Dokonce 70% dotázaných uvedlo, že jsou ochotni si připlatit za výrobek, který je k životnímu prostředí šetrný, nebo pokud jeho koupí podpoří společensky udržitelný projekt, Ipsos (2020).

V otázce, zaměřenou na důvod pro dodržování CSR principů v malých společnostech, pak v rámci výzkumu Flagship (2019) nejčastěji respondenti uváděli přirozený vývoj. Tento trend je zřejmý i ze všech dotazníkových šetření, prováděných pro tuto bakalářskou práci. Nejen management firem, ale i zaměstnanci a zákazníci si uvědomují potřebu utužení vztahu mezi přírodou, životem lidí a podnikáním. Je zřejmé, že hodnoty, které zaměstnanci vyžadují od svých zaměstnavatelů, jdou směrem ke společenské odpovědnosti, udržitelnému podnikání, k lepšímu zacházení a k lepším podmínkám práce pro všechny.

Jak vyplývá z dotazníkového šetření, existence formální strategie CSR není v malých, rodinných společnostech příliš častým jevem. Její je však pro tyto podniky o dost jednodušší a rychlejší než pro velké firmy. Flagship (2018) uvádí, že CSR může být výhodné nastavit jako novou obchodní strategii společnosti. Dobře nastavená strategie může firmě přinést zlepšení vztahů s místní komunitou, dobrý pocit z „konání dobra“, ale i nové obchodní příležitosti, pokud se zaměří na oblasti, které zvýší zájem zákazníků. Pokud je CSR strategie vhodně nastavena, může firmě přinést také benefit ve formě úspory nákladů – příkladem může být snižování spotřeby energií nebo zpětné využití odpadů, která dobře zapadá do environmentálního pilíře CSR strategie.

3.3.1 Návrh implementace CSR ve vybrané firmě

Tato kapitola se věnuje CSR v rámci konkrétní společnosti, dle kroků, které byly vysvětleny v teoretické části u implementace CSR do společnosti.

Tato společnost byla autorkou oslovena v době přípravy bakalářské práce. Jedná se o firmu, kde autorka práce již několik let pracuje a vzhledem k tomu, že se společnost v současné době dostává do fáze „předávání žezla“ nové generaci, nastala vhodná doba i na novou strategii pro rozvoj této společnosti. Posílení klíčových oblastí, které tuto firmu od konkurence odlišují, spolu s nastavením fungujícího konceptu CSR je tedy ideálním krokem k perspektivní budoucnosti podniku.

Představení společnosti

Dle webových stránek společnosti, byla firma XY založena v roce 1991. Společnost má od svého počátku jediného majitele a jednatel v jedné osobě, který je stále ve společnosti aktivně zapojen. Hlavním směrem podnikání byla v prvopočátku údržba tramvajových a autobusových zastávkových přístřešků na území Hlavního města Prahy. Vývojem později vznikl vlastní modulární výrobní program autobusových přístřešků, kterých je k dnešnímu dni nejen v Praze, ale i po celé České republice, několik stovek. Činnost firmy

se postupně rozšiřovala na komplexní zámečnickou výrobu z ocelových konstrukcí – výrobu zimních zahrad, ocelových vrat, oken a světlíků. Dalším krokem pak bylo rozšíření portfolia společnosti o hliníkové profily a výrobky z nich. Od produkce hliníkových prvků byl už jen krok k výrobě plastových stavebních prvků – především výrobu oken, dveří a vstupních stěn. V roce 2005 firma rozšířila výrobu o nové výrobní prostory, které byly následně uzpůsobeny pro výrobu oken a dveří z PVC a hliníkových profilů. Tento původně pronajímáný prostor bývalé kotelny prošel značnou investicí, která výrazně zvětšila a zlepšila pracovní prostor uvnitř objektu i v jeho okolí. V současné době je výrobní program z PVC a AL hlavním, nosným výrobním programem společnosti.

Firma v současné době nemá formálně zavedené a zdokumentované CSR, byť některé dílčí zásady dodržuje.

Aby bylo možné zhodnotit aktuální stav CSR ve společnosti a doporučit, jak tyto oblasti dále rozšířit, případně formalizovat, byl na základě předchozího provedeného dotazníkového šetření a workshopu s managementem a zaměstnanci společnosti doporučen a proveden následující postup:

- analýza aktuálního stavu CSR aktivit ve společnosti z pohledu jednotlivých pilířů;
- popis strategie společnosti, jakožto výchozího bodu pro zaměření CSR aktivit;
- identifikace klíčových stakeholderů;
- identifikace klíčových témat dle priorit klíčových zainteresovaných stran a strategie firmy;
- z klíčových témat výběr rozvojových témat s největším potenciálem pro zlepšení;
- doporučení – navržená opatření v klíčových rozvojových tématech.

3.3.2 Analýza aktuálního stavu CSR aktivit ve vybrané společnosti

Ekonomická oblast

Na základě analýzy ekonomického pilíře CSR ve společnosti byly konstatovány následující skutečnosti: Společnost dodržuje zákony, normy a ustanovení, které se k její podnikatelské činnosti vztahují. Ke každému zákazníkovi přistupuje společnost individuálně a snaží se doporučit a poradit nejlepší řešení problému, se kterým zákazník přichází. Společnost si zakládá na kvalitě svých výrobků. Všechny výrobky jsou vyrobeny v provozovně společnosti.

Každý zákazník má možnost se přijít na výrobu své zakázky podívat. Společnost se snaží dodržovat domluvené termíny a zákazníkům poskytuje velice kvalitní záruční i pozáruční servis v krátkých termínech.

Dodavatele si společnost vybírá na základě výběrového řízení. Zakládá si na včasném plnění svých závazků vůči dodavatelům a od dodavatelů vyžaduje plnění smluvních závazků.

Environmentální oblast

Firma je se svým výrobním programem oken a dveří z PVC a hliníku zapsaná v „Seznamu odborných dodavatelů“, původním programu Ministerstva životního prostředí, administrovaným Státním fondem životního prostředí ČR, zaměřeným na úspory energie a obnovitelné zdroje domácností v rodinných a bytových domech „Zelená úsporám“.

Společnost důsledně dodržuje recyklaci odpadů vznikajících z její podnikatelské činnosti, a to i nad rámec svých zákonných povinností. Zároveň všichni zaměstnanci dodržují recyklaci z běžné činnosti. Společnost se v minulosti několikrát zapojila do programů „Sbírání víček

od PET lahví“ a podobných místních iniciativ a k těmto aktivitám motivovala i své zaměstnance.

Sociální oblast

V oblasti pracovního prostředí má společnost XY v současné době nastavené základní benefity pro zaměstnance, jako jsou stravné, příspěvek na životní a důchodové pojištění zaměstnanců. Vzhledem k charakteru podnikání (výroba) je velký důraz kladen na bezpečnost práce, kterou pro firmu zabezpečuje externí firma a stará se o pravidelná školení, včetně přidělování osobních ochranných prostředků.

Management firmy aktivně sleduje životní jubilea svých zaměstnanců a snaží se každé takové v rámci firmy oslatit. Firma připravuje minimálně jednou ročně před Vánoci firemní večírek pro zaměstnance, jako poděkování za celoroční práci a loajalitu zaměstnanců vůči společnosti.

V minulosti firma opakovaně poskytla sponzorský dar na obecně prospěšné aktivity části města, ve které provozuje svoji podnikatelskou činnost. Díky těmto sponzorským darům bylo logo společnosti umístěno po dobu 2 let na dodávce poskytující sociální služby v místní komunitě.

Strategie firmy

Aby bylo možné CSR aktivity zacílit smysluplným směrem, bylo potřeba protnout očekávání stakeholderů se strategií firmy jako takové. Dle informací od managementu společnosti a z firemního webu stojí současná strategie firmy na těchto pilířích:

- **kvalita** – produkce kvalitních výrobků a závazek ke kvalitně odvedené práci je základním cílem fungování společnosti;
- **bezpečnost práce** – společnost plní nejvyšší standardy pro zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví jejích zaměstnanců, zákazníků a místní komunity;
- **ochrana životního prostředí**, která se projevuje především hospodárným využíváním materiálů se zamezením zbytečných odpadů a tříděním odpadu vzniklého;
- **etické podnikání** – dodržování zákonů, férové jednání se zákazníky i dodavateli, dodržování závazků.

3.3.3 Identifikace zainteresovaných stran (tzv. stakeholderů)

Na základě znalosti oblasti podnikání firmy a rozhovorů s managementem byly sepsány všechny skupiny, které mají na společnost vliv a které mají vliv na společnost. Jedná se o tyto zainteresované strany:

- majitel společnosti;
- nejbližší rodina majitele společnosti;
- zaměstnanci;
- zákazníci;
- dodavatelé;
- státní instituce;
- místní komunita (nejbližší okolí firmy);

- místní neziskové organizace;
- lokální média;
- konkurenti.

Tyto skupiny jsou následně dle jejich důležitosti rozděleny do následující matice, viz obrázek č. 6:

Obrázek 6 Stakeholders materiality



Zdroj: vlastní zpracování dle Flagship (2017)

Jako klíčoví stakeholderi byli určeni ti, kteří se umístili v pravém horním kvadrantu matice, což jsou:

- majitel firmy;
- zaměstnanci;
- zákazníci.

3.3.4 Identifikace klíčových témat

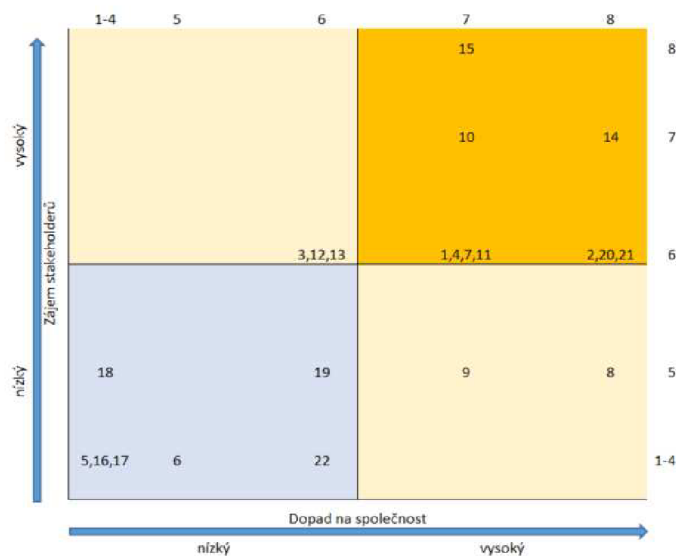
Z dotazníkového šetření vyplynulo, že v popředí zájmu respondentů je orientace firmy na zákazníky, dále péče o zaměstnance, následovaná ekologickým chováním a podporou místní komunity, na posledním místě jsou z vybraných témat hodnoceni dodavatelé. Tabulka hodnocení významnosti témat dle dotazníkového šetření je uvedena v příloze IV této práce.

Dalším krokem analýzy klíčových témat bylo sestavení matice důležitosti významných témat, která slouží k zjištění jejich celkové důležitosti pro firmu a zainteresované strany. Seznam možných aktivit v jednotlivých oblastech CSR byl připraven na základě znalosti firemní strategie a dále upřesněn na workshupu s managementem a zaměstnanci firmy.

Firemní priority v oblasti CSR a udržitelnosti byly v rámci workshopu obodovány jedním až čtyřmi body a to ze dvou pohledů, kterými byly dopad na společnost a zájem stakeholderů. Hodnotil se zvláště pohled managementu a pohled zaměstnanců firmy. Tabulka vybraných témat a jejich hodnocení je rovněž uvedena v příloze č. V této práci.

Výsledky byly zaneseny do matice významnosti, zobrazené níže v obrázku č.7, kde v pravém horním rohu vzniklé matice se ukazují hlavní budoucí priority, které jsou klíčové pro fungování a prosperitu firmy.

Obrázek 7 Matice významnosti



Zdroj: vlastní zpracování, dle Flagship (2017)

Na obrázku č. 8 je uvedena legenda s určením jednotlivých témat, promítnutých v matici. Jde o ekonomická, environmentální a sociální témata, na které mají aktivity společnosti největší dopad a zároveň o která mají zainteresované strany největší zájem.

Obrázek 8 Legenda k matici významnosti

LEGENDA K MATICI DŮLEŽITOSTI

EKONOMICKÁ OBLAST

Orientace na zákazníky

- 1 Informovanost zákazníků
- 2 Kvalitní produkce a služby
- 3 Rychlý servis
- 4 Plnění dohodnutých termínů

Dodavatelé

- 5 Tlak na dodavatele na snížení množství obalového materiálu
- 6 Preference lokálních dodavatelů
- 7 Dodržování obchodních podmínek

Vládní instituce

- 8 Transparentnost/poskytování informací
- 9 Odmítání korupce

SOCIÁLNÍ OBLAST

Zaměstnanci

- 10 Work-life balance

- 11 Zaměstnanecké benefity
- 12 Zapojení zaměstnanců do řízení
- 13 Vzdělávání
- 14 Bezpečnost práce

Místní komunita

- 15 Kultivace nejbližšího okolí firmy
- 16 Spolupráce s místními organizacemi
- 17 Sponzorování
- 18 Podpora kvality života občanů (sport, kultura,...)

ENVIRONMENTÁLNÍ OBLAST

- 19 Snížení hluku
- 20 Odpadové hospodářství
- 21 Snížení spotřeby energií
- 22 Implementace ISO 14001

Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí matice důležitosti byla identifikována tato klíčová témata v oblasti CSR:

- informovanost zákazníků (1);
- kvalitní produkce a služby (2);
- plnění dohodnutých termínů (4);
- dodržování obchodních podmínek (7);
- work life balance zaměstnanců (10);
- zaměstnanecké benefity (11);
- bezpečnost práce (14);
- kultivace nejbližšího okolí firmy (15);
- odpadové hospodářství (20);
- snížení spotřeby energií (21).

Pro každé téma byl dále zhodnocen aktuální stav. U některých klíčových témat bylo konstatováno, že **jejich úroveň nastavení ve společnosti již dosahuje optimálních hodnot** s ohledem na aktuální velikost, zaměření a další aspekty fungování firmy. Jedná se o následující témata:

Kvalitní produkce a služby (2)

Společnost je na trhu již 30 let a za dobu svého fungování maximálně zkvalitnila produkci svých výrobků, což dokládá především zákaznicky široké portfolio klientů, kteří s touto společností opakovaně spolupracují. V segmentu poskytovaných služeb společnost uvádí rychlý servis v řádu několika dní. Dle firemních webových stránek – záložky hodnocení společnosti si zákazníci nejvíce cení i akutních zásahů v řádech hodin od nahlášení problému, případně i telefonické podpory u záležitostí, které jsou řešitelné radou na dálku.

Plnění dohodnutých termínů (4)

Dle vyjádření managementu společnosti jsou termíny průběžně sledovány a je zabezpečeno jejich plnění v dohodnutých časových osách. Management společnosti při akceptaci každé zakázky řeší aktuální naplněnost výrobní kapacity a domlouvá termíny, které jsou realistické.

V případě nepředvídatelných skutečností, které způsobí prodloužení doby dodávky, jsou zákazníci okamžitě informováni s vysvětlením, omluvou a snahou o co nejlepší vyřešení situace z pohledu zákazníka. Tyto situace však nastávají zřídka.

Dodržování obchodních podmínek (7)

Společnost spolupracuje pouze s dodavateli, kteří dodržují dohodnuté obchodní podmínky, dodávají včas a v dohodnuté ceně a kvalitě materiál a služby. V případě jednorázového pochybení společnost s dodavatelem situaci řeší tak, aby měla co nejmenší dopad na koncového zákazníka.

V případě opakovaného nedodržení obchodních podmínek firma přistupuje k výměně nespolehlivého dodavatele.

Zaměstnanecké benefity (11)

Mezi benefity, které společnost svým zaměstnancům poskytuje patří stravenky, příspěvek na důchodové a životní pojištění do zákonné výše. V závislosti na ziskovosti společnosti, jsou zaměstnancům vypláceny finanční odměny, tzv. třinácté platy.

Zaměstnanci, kteří spadají do managementu společnosti, mají k dispozici osobní vůz, notebook a mobilní telefon.

Bezpečnost práce (14)

Bezpečnost práce je pro společnost XY zajišťována externí společností. V rámci bezpečnosti práce jsou organizována školení, workshopy, přezkušování pro řidiče vysokozdvizných vozíků, svářeče a jiné profesní průkazy.

Zaměstnancům je poskytováno pracovní oblečení včetně obuvi, dále ochranné pracovní pomůcky dle jejich výběru.

Odpadové hospodářství (20)

Společnost XY má nastaven velice dobře fungující systém recyklace demontovaných otvorových výplní. Zvláště rozděluje sklo, ocel, železo, PVC a hliníkový materiál. Tyto druhy materiálu jsou dále prodávány k dalšímu zpracování. Sklo je vráceno do skláren pro další využití. Zbytek použitých materiálů, především dřevo a nerozdělitelný materiál je likvidován na specializované skládce k ekologické likvidaci. Odpad z obalových materiálů od dodavatelů je tříděn a ekologicky likvidován ve sběrných surovinách. Odpad z výroby je odprodáván výkupnám PVC a hliníkových materiálů pro další využití.

Ostatní témata, která vzešla z matice důležitosti a ve kterých společnost dosud není příliš aktivní, byla určena jako **klíčová rozvojová témata**, tzn. oblasti, ve kterých může společnost dosáhnout významného zlepšení, mají potenciálně velký dopad na společnost a jsou zároveň v zájmu zainteresovaných stran. Jedná se o tyto 4 oblasti:

- informovanost zákazníků (1)
- work life balance zaměstnanců (10)
- kultivace nejbližšího okolí firmy (15)
- snížení spotřeby energií (21)

Každé z témat je dále rozebráno z pohledu aktuálního stavu a doplněno o náměty na zlepšení, spolu s vyčíslením finanční náročnosti (v další kapitole). Při zpracování této analýzy autorka vycházela ze znalosti firmy a svá doporučení diskutovala s managementem společnosti a vybranými zaměstnanci.

Téma 1 Informovanost zákazníků (1)

Jak uvádí Business Leaders Forum v průvodci společenské odpovědnosti (2008) komunikace je při implementaci do firemní strategie velice důležitá. V závislosti na tom, jak stále roste

význam CSR pro podniky všech typů a velikostí, může být komunikace o implementaci, případně rozšíření CSR aktivit pro firmy velkou příležitostí pro zlepšení image a konkurenceschopnosti ve svém oboru. Informováním o CSR aktivitách získá firma nejen konkurenční výhodu, ale také tímto může posílit vztahy se stakeholdery, zvýšit povědomí zaměstnanců o aktivitách společnosti v oblasti CSR a celkově bude společnost pro své okolí více transparentní.

Pro poskytování informací slouží především webové stránky společnosti, které jsou v současné době nevyhovující a neposkytují dostatečné informace o společnosti a jejích aktivitách.

Pro zlepšení je navrhováno doplnění webu společnosti o aktuální informace o poskytovaných produktech a službách. Zákazníci by měli být více informováni o tom, jaké materiály společnost používá, jaké jsou jejich tepelně izolační a další vlastnosti, předpokládaná životnost, složení atd. V případě výrobních systémů PVC a hliníkových oken by mělo být uvedeno, s jakým systémem společnost pracuje (hlavní dodavatel systému), případně jaká je technologie výroby.

Dále bylo doporučeno uvést výhody pro zákazníky v případě pořízení výrobku od firmy XY, přidat informace o záručním i pozáručním servisu.

Dalším doporučením bylo doplnit na webové stránky samostatnou záložku o CSR, kde budou uvedeny základní informace o aktivitách společnosti v oblasti CSR, jako je hospodaření s odpady, vliv na životní prostředí, základní informace o péči o zaměstnance, spolupráce s komunitou a další. Tyto informace by mohly dobře působit jak na potenciální zákazníky, tak i na případné uchazeče o práci.

Na webu rovněž chybí stránka s praktickými informacemi typu „nejčastější otázky a odpovědi“. Společnosti bylo doporučeno zvážit zřízení aktivní klientské poradny formou online chatu.

Téma 2 Work life balance zaměstnanců (10)

Dle diskuse se zaměstnanci vyplynulo, že by uvítali možnost nastavení flexibilní pracovní doby. Vzhledem k charakteru aktivit společnosti je tento benefit možný především pro kancelářské profese, v omezené míře pro profese výrobní, nicméně i zde lze vyhovět v předem domluvených případech a v případě práce na dílně. V případě montáží je tato možnost velmi omezená.

Dalším podnětem bylo organizování teambuildingových aktivit pro zlepšení sounáležitosti týmu, zejména v případě rozšíření týmu o nového zaměstnance, což urychlí jeho zapojení a přijetí do kolektivu.

Zaměstnancům budou dále nabídnuty dva dny zdravotního volna za rok, tzv. sick leave. Zaměstnanci v minulosti občas s mírnějším nachlazením docházeli do práce, aby nepřišli o část příjmů. Tímto benefitem by se mělo snížit riziko přenosu nákazy na další zaměstnance a zlepšení pohody a zdravotního stavu daného zaměstnance.

Další oblastí, na kterou by se měl management firmy zaměřit, je zlepšení procesu hodnocení zaměstnanců, které v současné době ve formální podobě zcela chybí. Bylo doporučeno zavést roční formální hodnocení, na kterém se shrnou a zhodnotí pracovní výsledky, výkon zaměstnance, potenciál pro rozvoj, chování zaměstnance a stanoví se cíle a žádané kvalifikační růst (například návrhy tréninků) zaměstnance pro další období. Cíle by měly být tzv. SMART („specific“ – specifické, „measurable“ – měřitelné, „achievable“ –

dosažitelné, „relevant“ – relevantní a „time-based“ – časově určené) a jejich dosažení by mělo být vyhodnoceno na příštím hodnocení. Hodnocení by se měl účastnit daný zaměstnanec, jeho přímý nadřízený a majitel společnosti či personalista.

Zaměstnanci mají už dnes prostor přijít za managementem firmy s radou o pomoc při řešení pracovních i soukromých problémů, ale bylo by vhodné tuto možnost zaměstnancům více zdůraznit, jelikož není příliš využívána, a to zejména u lidí, kteří jsou v pracovním kolektivu noví.

Téma 3 Kultivace nejbližšího okolí firmy (15)

Sídlo společnosti je na pražském sídlišti a jeho nejbližší okolí nevypadá příliš atraktivně, což může negativně působit na zákazníky i případné uchazeče o práci. O zlepšení okolí firmy projevíli během workshopu velký zájem i zaměstnanci a zástupci managementu, proto bylo toto téma vybráno jako jedno z doporučených rozvojových témat.

Pro zkulтивování okolí sídla společnosti bylo navrženo vysazení několika stálo zelených nízkých stromů na pozemek firmy před vchodem společnosti. Do tohoto prostoru je dále navrženo instalovat lavičku pro využití zaměstnanců k polednímu odpočinku i využití místní komunitou.

K lavičce je také doporučena instalace odpadkového koše, aby byla lépe možné udržovat v tomto prostoru čistotu.

Vzhledem k tomu, že prostranství před vchodem do společnosti je veřejné a doposud zde chyběly odpadkové koše, bývá zde často nepořádek, který rovněž může kazit image firmy. Zaměstnanci společnosti dosud prováděli úklid okolí firmy nahodile. Dalším doporučením je tedy provádět častější a pravidelný úklid.

Téma 4 Snížení spotřeby energií (21)

Spotřeba energií je jednou ze zásadních položek ve finančních nákladech společnosti. Největší položkou je spotřeba elektrické energie a tepla.

Budova ve vlastnictví společnosti velmi energeticky nevhodná, vytápění výrobních prostor je aktuálně velmi finančně náročné. Dle dostupných informací je hlavním viníkem střecha, která je velmi stará, nezateplená, navíc na několika místech protéká, což způsobuje další zvýšené náklady.

Tyto náklady je možné do budoucna snížit investicí do renovace a zateplení střechy, případně i zateplení obvodového pláště budovy. Vzhledem ke stavu střechy je v první fázi navržena revitalizace této části budovy.

Spotřeba elektrické energie se týká hlavně výrobních strojů. Společnosti bylo doporučeno přihlížet při obnově strojního vybavení i k možnostem úspory spotřeby elektřiny. Toto téma je nicméně aktuální spíše do budoucna, proto v této práci nebyly náklady spojené s obnovou strojního vybavení uvažovány.

3.4 Shrnutí výsledků a doporučení

Ačkoliv jsou kroky uvedené v předchozí kapitole šity na míru konkrétní firmě, použitý postup a metodologie mohou být inspirací pro jakoukoliv menší společnost, která si tak může najít vlastní klíčové oblasti, do kterých je vhodné směřovat čas, energii i finance k nastavení

fungujícího CSR. O výši prvotní investice si každá společnost může rozhodnout dle svých možností.

Pro vybranou společnost XY jsou výše navrženy možnosti k implementaci CSR aktivit, o kterých bylo na základě předchozí analýzy rozhodnuto, že právě tyto aktivity budou mít velký dopad na společnost, jsou předmětem zájmu managementu i zaměstnanců a zároveň se jedná o rozvojové aktivity, ve kterých dosud společnost nebyla příliš aktivní.

Níže je uveden i přibližný finanční rozpočet pro zavedení těchto aktivit. Managementu společnosti byly všechny výše uvedené body prezentovány, spolu s finančním rozpočtem a byly před-vybrány typy výrobků a služeb, které by mohly pro daný projekt přicházet v úvahu.

Část doporučených implementací má přesah i do více oblastí CSR. Webové stránky společnosti budou nejen benefitem pro zákazníky, ale také zlepšením image a konkurenceschopnosti společnosti. Zároveň budou pozitivně působit i na případné nové zájemce o práci v této společnosti.

Kultivace okolí společnosti přinese celkové zlepšení prostoru kolem společnosti a lepší pocit pro zaměstnance, místní obyvatele, zákazníky a v každém případě to bude i správný krok k zlepšení ekologie.

3.4.1 Vyčíslení odhadované finanční náročnosti

Finanční odhad tvorby nových webových stránek je založen na cenových nabídkách několika náhodně vybraných společností a pohybuje se v cenové relaci od 20. do 45. tisíc Kč, včetně grafického návrhu, redakčního systému a možnosti zřídit chat.

Finanční odhad nákladů na sick leave je přibližně 6 400,- Kč / zaměstnanec / rok.

Teambuildingové aktivity nabízejí velkou variabilitu možností v závislosti na finanční náročnosti. Dle oslovené společnosti Feelnat s.r.o., která poskytuje teambuildingové aktivity pro společnosti, se teambuildingové aktivity pohybují v cenové relaci od cca 800,- Kč/zaměstnanec do několika tisíc Kč. Pro prvotní návrh byla společnosti navržena varianta v nižší cenové úrovni, v rozpočtu je tedy kalkulováno s 800,- Kč / zaměstnanec.

Finanční odhad nákladů na kultivaci okolí sídla společnosti:

- pořízení stromů k vysazení před sídlo společnosti – nízké, stálo-zelené cypřiše – 1500,-Kč/ks (dle www.arnikaskolky.cz);
- lavička (viz VidaXL.cz – cena cca 2000,- Kč/ks);
- odpadkový koš (www.katalog.ambra.cz – cena cca 3000,- Kč/ks);
- úklid kolem sídla je doporučeno provádět v rámci běžného úklidu v sídle společnosti, časová náročnost cca 1 hodina práce = 400,- Kč/měsíc, tzn. 2800,- Kč/rok.

Finanční odhad nákladů na snížení spotřeby energií:

Dle dostupných cenových kalkulací se investice do renovace střechy pohybuje kolem 400.000,- Kč. Tato prvotní investice se společnosti vrátí nejen na snížení energetické náročnosti budovy, ale také na úspoře každoročních nákladů na dílčí opravy zatékání

do střechy a zvýší se celková hodnota tohoto majetku společnosti. Odhad úspory nákladů nebyl předmětem této práce.

Souhrnný přehled finanční nákladnosti navrhované implementace CSR:

Jednorázové investice:

Webové stránky	45.000,- Kč
Kultivace okolí sídla společnosti	11.000,- Kč
Renovace střechy budovy sídla společnosti	400.000,- Kč
<u>Celková jednorázová investice</u>	<u>456.000,- Kč</u>

Každoroční náklady

Sick leave pro 10 zaměstnanců společnosti	64.000,- Kč
Teambuilding 1x ročně	8.000,- Kč
Úklid kolem sídla společnosti	2.800,- Kč
<u>Celková roční investice</u>	<u>74.800,- Kč</u>

V souhrnném přehledu jsou náklady rozděleny na část jednorázových investic a část, která by znamenala každoroční náklady pro společnost. Odhadované náklady jsou pouze orientační a mohou být modifikovány dle aktuálních nabídek a požadavků managementu společnosti.

4 Závěr

Každá firma může mít svůj vlastní důvod k tomu, aby se začala chovat více společensky odpovědně. Některé firmy změnu nastaví pro to, aby si udržely svoji pověst, nebo naopak proto, aby se jejich pověst zlepšila. Může jít o nástroj konkurenční výhody. Impulsem může být možnost vytvoření nové obchodní příležitosti, například pokud zákazníci začnou více poptávat zdravé výrobky, které jim může dotyčná firma nabídnout. Může to být ale jen tím, že si každý z nás začne uvědomovat, že změna jakéhokoli rozsahu musí přijít od jednotlivců, kteří se budou snažit začít u sebe, své vlastní rodiny, své vlastní firmy. Dalším krokem pak může být změna uvažování více lidí, celé komunity, většinové části zákazníků. Jak uvádí i Chouinard, Stanley (2014, s.31), budou spotřebitelé od jednotlivců k velkým institucím stále náročnější.

Dle Flagship (2018), by CSR měla být ve firmě přirozeností. Podnik a jeho zaměstnanci vrací společnosti to, co do nich vložila. Svou roli často hrají i osobní hodnoty, které zahrnují pomáhání druhým, což vede k lepšímu pocitu z práce. Ten může být i motivací pro zaměstnance a mít tak dopad na jejich produktivitu a loajalitu.

Tato práce je doplněna dotazníkovým šetřením mezi malými rodinnými firmami v České republice, na základě výsledků z provedeného šetření je zhodnocena současná situace v oblasti CSR mezi malými rodinnými podniky a jejich zákazníky.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že většina dotazovaných firem nemá CSR ve společnosti formálně nastaveno, ale přesto principy CSR zná a aktivně s nimi ve společnosti pracuje. Dále bylo zjištěno, že hlavním motivem malých rodinných firem pro zavádění prvků CSR je vlastní dobrý pocit a zlepšení image společnosti vůči zákazníkům, spolu s vytvořením lepšího pracovního prostředí pro zaměstnance. Dotazníkové šetření také potvrdilo předchozí výsledky výše zmiňovaných výzkumů, které konstatovaly, že je CSR v první řadě chápáno jako ekologické chování společností a to z pohledu všech dotazovaných – to znamená zákazníků, zaměstnanců i managementu společností.

Na základě provedeného výzkumu byla navázána spolupráce s jednou z oslovených firem, pro kterou byla navržena doporučení k zavedení CSR dle zhodnocení současného stavu a následného workshopu se zástupci vedení společnosti a zaměstnanci společnosti. Pro identifikaci relevantních CSR aktivit byla vypracována matice významnosti stakeholderů a matice důležitosti témat. Tím byly určeny priority, které mají na aktivity společnosti největší potenciální dopad a zároveň o která mají zainteresované strany největší zájem. Z těchto témat byly vybrány takové, ve kterých může společnost dosáhnout největšího zlepšení. Pro tato témata byla následně formulována doporučení na jejich zlepšení, spolu s odhadem finanční náročnosti.

Hlavní bariérou v zavádění CSR v malých rodinných firmách je dle vyjádření dotazovaných managerů nedostatek financí, času a malá informovanost o strategii CSR. Tato práce měla mimo jiné za cíl ukázat možný postup implementace CSR v malé společnosti a zároveň demonstrovat, že zavedení základních prvků CSR nemusí být pro firmu časově ani finančně nákladné. Ačkoliv je CSR obecně spojováno především s velkými korporacemi, jak uvádí Business Leaders forum ve svém průvodci pro malé a střední podniky (2008), na velikosti firmy nezáleží. Základní principy CSR fungují ve všech firmách, a to napříč jejich velikostmi i průmyslovými odvětvími.

Je důležité zdůraznit, že CSR není charita, ale strategie společnosti. V zásadě by mělo být naprosto přirozené, že sociální odpovědnost podniků je nedílnou součástí firemní kultury. Etika, hodnotový systém a morální aspekty, které se odrážejí v organizační kultuře, mají velký význam. To je vidět zejména u mileniálů, kteří se chovají stále ekologičtěji a hledají

smysluplnou práci. Kromě toho vyžadují zaměstnavatele, který se aktivně zajímá o společenskou odpovědnost. Zaměstnanci jsou pro společnost klíčovými stakeholdery a mají velký vliv na rozvoj CSR ve společnostech. Spokojení zaměstnanci, kteří ve své společnosti najdou smysluplné cíle, pravděpodobně nebudou mít důvod odejít.

Tato bakalářská práce je tvořena v době doznívající pandemie. Stejně jako všechny předchozí přírodní katastrofy, tato pandemie má a bude mít nesmírný vliv na životy lidí na celé planetě. Mnozí přisuzují stupňující se přírodní katastrofy vlivu neekologického působení firem a vlivu špatného přístupu k životnímu prostředí organizací i vlád některých zemí. Za veškerou aktivitou, která naši planetu ničí jsou ale vždy jednotliví lidé. Lidé, kteří nechtějí vidět souvislosti mezi zhoršující se kvalitou přírody a tím i možnou budoucností lidí na planetě Zemi. Pokud nezačnou lidé vnímat hrozbu, kterou v sobě nese neudržitelné rozpínání lidstva za hranice únosnosti pro životní prostředí, budoucnost naší planety nebude pro budoucí generace vůbec dobrá. Vlády, organizace, velké společnosti, ale i společnosti menší musejí začít své aktivity, podnikání a plánování rozvoje začít podřizovat požadavkům, možnostem a prosperitě přírody, na kterou mají jejich aktivity vliv. Pokud se k tomuto zvětšujícímu trendu přidají i menší společnosti a rodinné společnosti všech velikostí, může se podařit uzavřít cyklus příroda-firmy-lidé. V tomto uzavřeném cyklu by mohli jednotlivci tlačit na společnosti, aby se chovaly více společensky odpovědně, firmy motivovat své zaměstnance k ekologickému chování, vlády podporovat společnosti, aby jejich aktivity byly společensky udržitelnější a vládní představitelé jít příkladem svým vlastním etickým a odpovědným chováním.

Literatura

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 928 s., ISBN 978-80-247-5258-7.

BOHATÁ, M. *Česká cesta k podnikatelské etice*, 1. vydání. Brno:Barriester & Principal, 148 s., ISBN 978-80-7364-108-5

GOOGINS, Bradley K. et al. *Beyond Good Company: Next Generation Corporate Citizenship*. PALGRAVE MACMILLAN, 2007. ISBN 1-4039-8483-2.

CHOUINARD, Yvon a Vincent STANLEY. *Zodpovědná firma: jak podnikat tak, aby to bylo prospěšné nejen vlastníkům, ale i ostatním lidem a planetě*. Praha: PeopleComm, 2014. ISBN 978-80.87917-12-1.

IPSOS, CSR & Reputation Research, 2019: Ipsos_CSR and Reputation Research 2019_veřejná část_duben 2020.

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRON. *Principles of Marketing*. 15. vydání. Harlow: Pearson Education, 2014. ISBN 978-0-273-78699-3.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5545-8.

SCHÜZ, Mathias. *Základy etické odpovědnosti podniku: (převzato ze švýcarského originálu Grundlagen ethischer Unternehmens-verantwortung)*. Praha: VŠE, Oeconomica Praha, 2015, 58 s. ISBN 978-80-245-2106-0.

TETŘEVOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. České Budějovice: Grada, 2017, 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3.

VEBER, Jaromír a et al. *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vydání. Praha: Management press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Zákony

Zákon 563/1991 Sb. Ze dne 31.12.1991, o účetnictví (zákon o účetnictví).

Internetové zdroje

ALLEN, J. 5 Reasons Small Businesses Should Adopt a CSR Strategy & How To Do It, [cit. 2021-01-23] Dostupné z www <<https://www.charities.org/news/5-reasons-small-businesses-should-adopt-cst-strategy-how-do-it>>

ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČESKÉ REPUBLIKY: *Společenská odpovědnost firem* [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-03-22]. Dostupné z www <<https://amsp.cz/spolecenska-odpovednost-firem/>>

Business Leaders Forum: *Společenská odpovědnost firem, průvodce nejen pro malé a střední podniky*. *Business Leaders Forum* [online]. Praha. 2008 [cit. 2021-04-18]. Dostupné z www <https://csr-online.cz/wpcontent/uploads/2018/09/BLF_pruvodce_CSR.pdf>

FLAGSHIP: *CSR U MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM* [online]. Praha: Flagship Consulting, 2018 [cit. 2021-04-10]. Dostupné z www <https://flagship.cz/blog/detail/csr-u-malych-a-strednich-firem_385>

FLAGSHIP: *PŘÍADOVÁ STUDIE - CSR U MALÉ FIRMY* [online]. Praha: Flagship Consulting, 2018 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z www <https://flagship.cz/blog/detail/pruzkum-csr-a-male-stredni-firmy_433>

FLAGSHIP: *První krok v nastavení firemní csr strategie* [online]. Praha: Flagship Consulting, 2017 [cit. 2021-04-3]. Dostupné z www <https://flagship.cz/blog/detail/prvni-krok-v-nastaveni-firemni-csr-strategie_322>

OFICIÁLNÍ PORTÁL RADY KVALITY ČR: *Společenská odpovědnost organizací* [online]. Praha 2021 [cit. 2021-04-3]. Dostupné z www <<https://www.narodniportal.cz/spolecenska-odpovednost-organizaci>>

UNIVERSITY OF WISCONSIN. *The Triple Bottom Line: Sustainable management* [online]. Wisconsin, 2017 [cit. 2021-04-05]. Dostupné z www <<https://sustain.wisconsin.edu/sustainability/triple-bottom-line/>>

ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY: *Strategický rámec Česká republika 2030* [online]. Praha, 2016 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z www <https://www.vlada.cz/assets/ppov/udrzitelny-rozvoj/CR-2030/CR-2030_Navrhova-cast_final-k-MPR_30-11-2016.pdf>

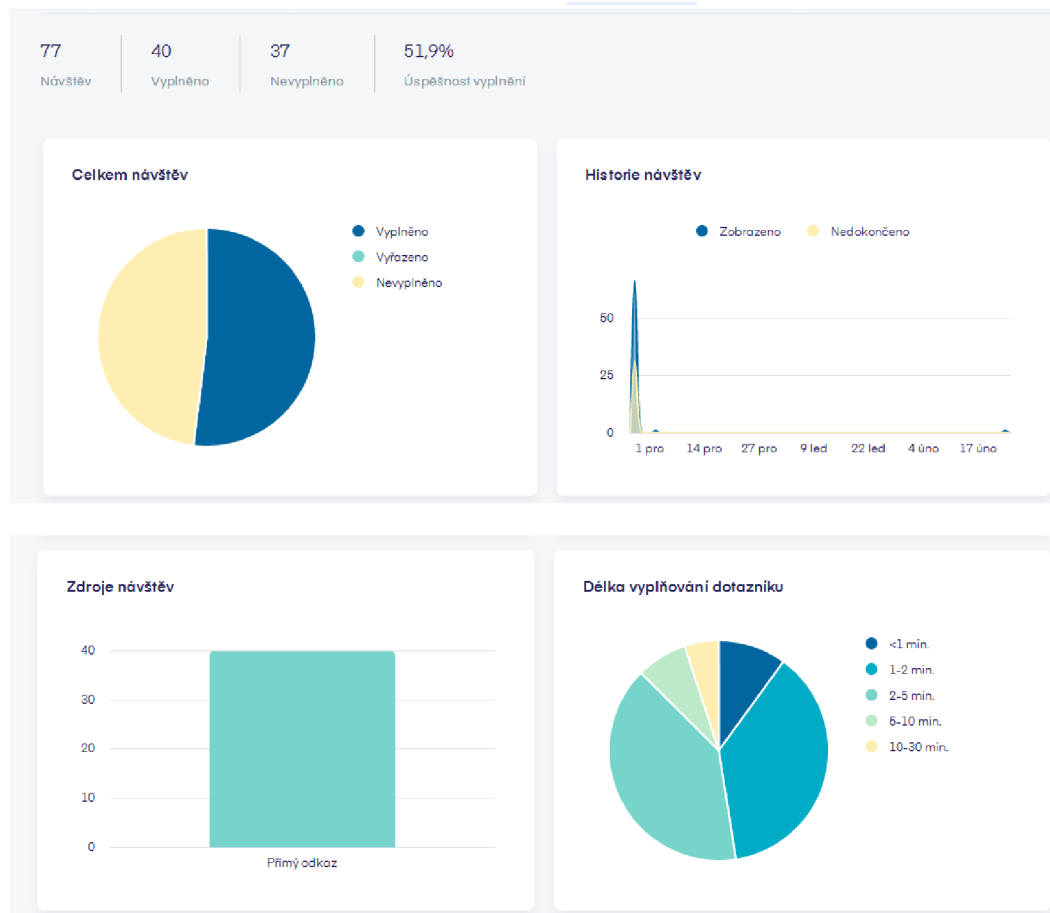
UNITED NATIONS: *Sustainable development goals* [online]. USA OSN, 2015 [cit. 2021-04-13]. Dostupné z www <<https://sdgs.un.org/goals>>

UNITED NATIONS INFORMATION CENTRE PRAGUE: *Cíle udržitelného rozvoje (SDGs)* [online]. Praha: UNIC 2015 [cit. 2021-04-13]. Dostupné z www <<https://sdgs.un.org/g>>

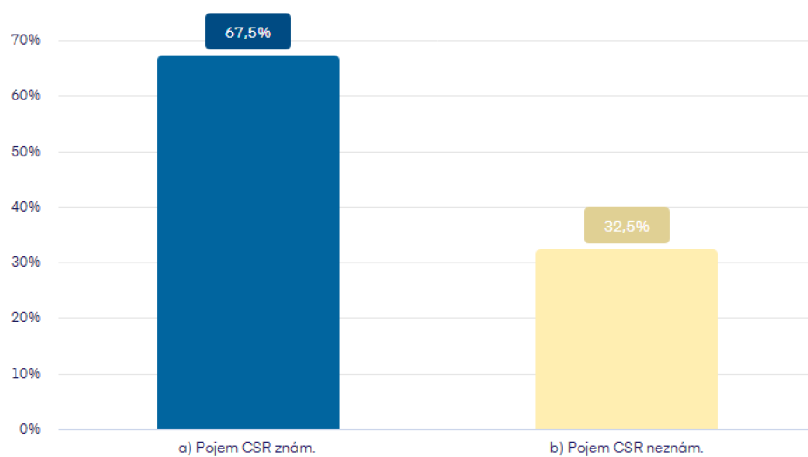
Přílohy

Příloha I	- Vyhodnocení dotazníků pro zákazníky	I
Příloha II	- Vyhodnocení dotazníků pro management společnosti.....	V
Příloha III	- Vyhodnocení dotazníků pro zaměstnance společnosti	IX
Příloha IV	- Tabulka hodnocení významnosti témat dle dotazníkového šetření	XIII
Příloha V	- Tabulka vybraných témat a jejich hodnocení.....	XIV

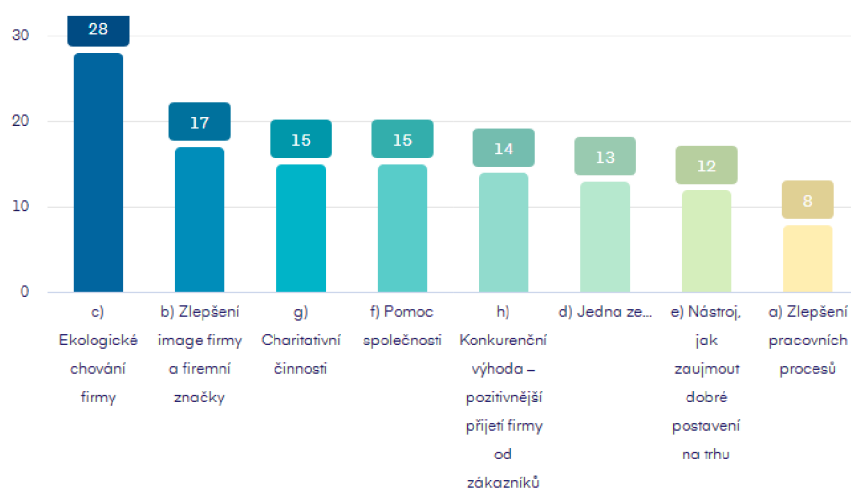
Příloha I - Vyhodnocení dotazníků pro zákazníky



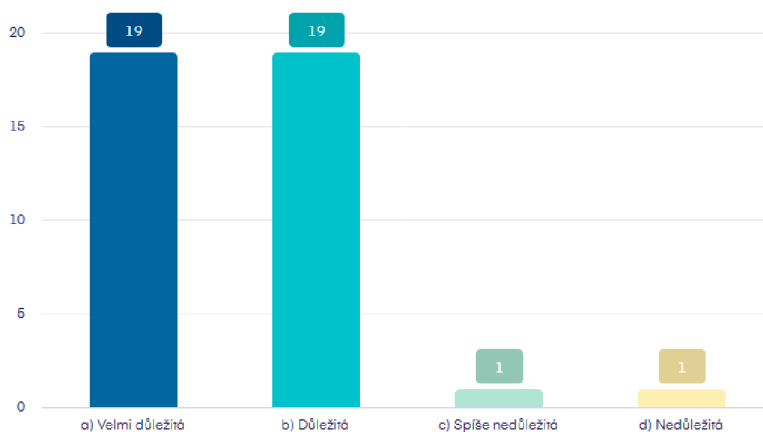
1. Povědomí o CSR – Společenská odpovědnost firmy



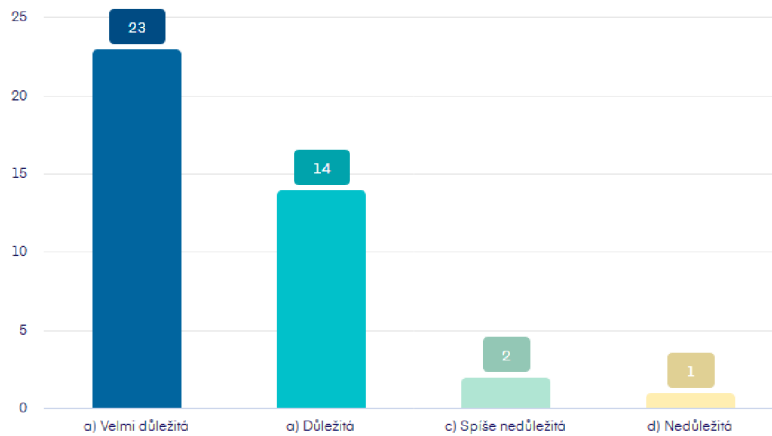
2. Co podle Vás znamená CSR



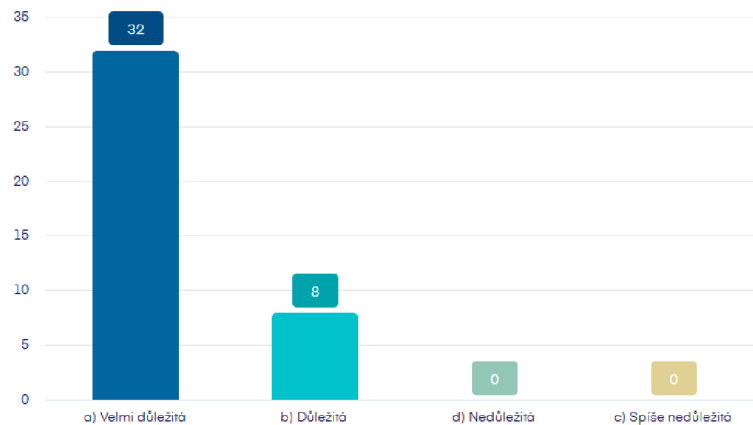
3. Jak je pro Vás důležité, aby firmy dodržovaly společenskou odpovědnost a etické chování vůči společnosti (a místní komunitě)



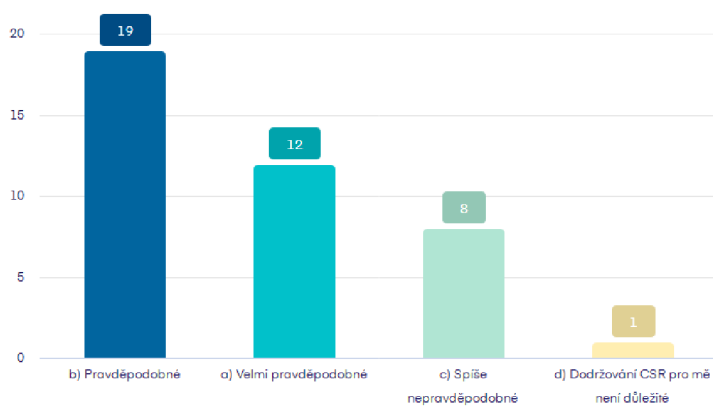
4. Jak je pro Vás důležité, aby firmy přistupovaly ekologicky a zodpovědně vůči životnímu prostředí



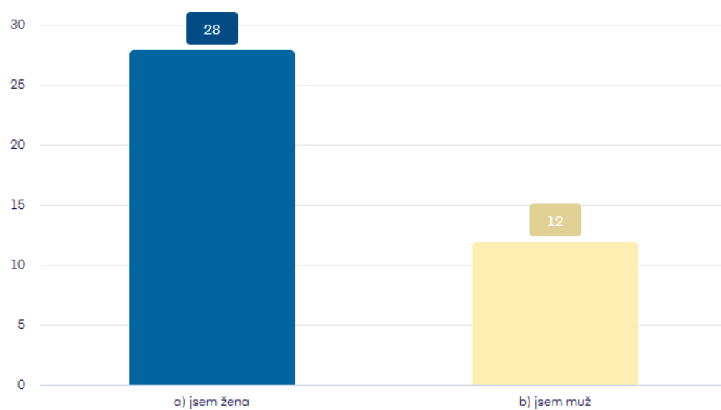
5. Jak je pro Vás důležité, aby firmy dodržovaly CSR v oblasti práce se svými zaměstnanci (rovné zacházení, nediskriminace, apod.)



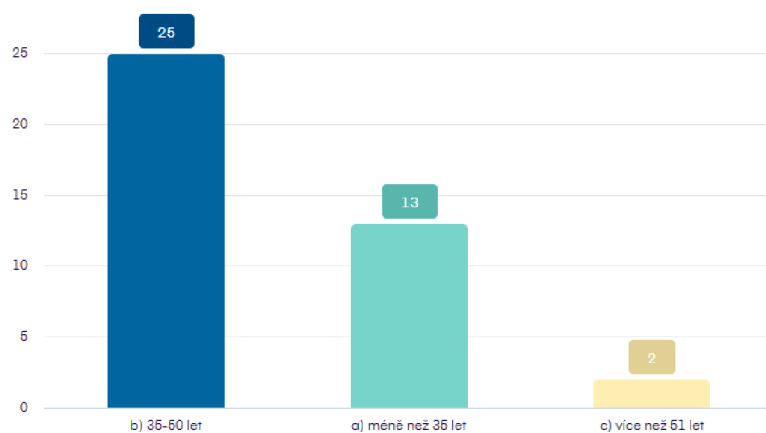
6. Myslíte si, že je pravděpodobné, že při pořízení produktu nebo služby dáte přednost společnosti, která dodržuje principy společenské odpovědnosti?



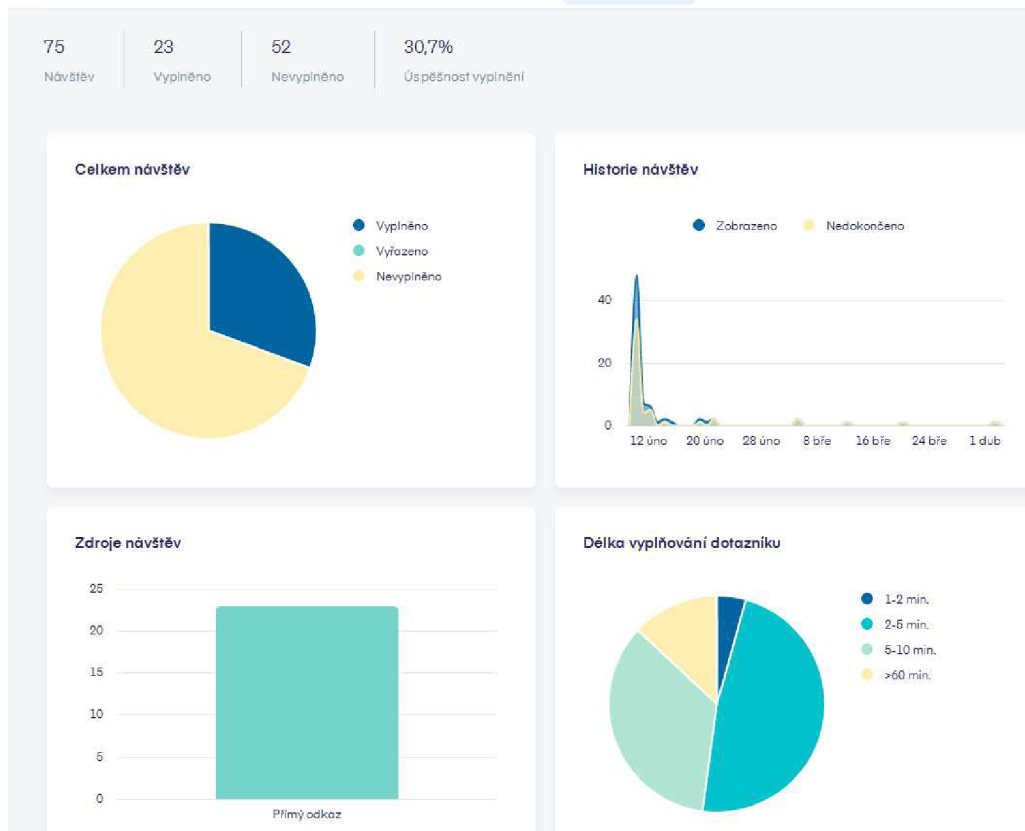
7. Prosím vyberte jednu z možností



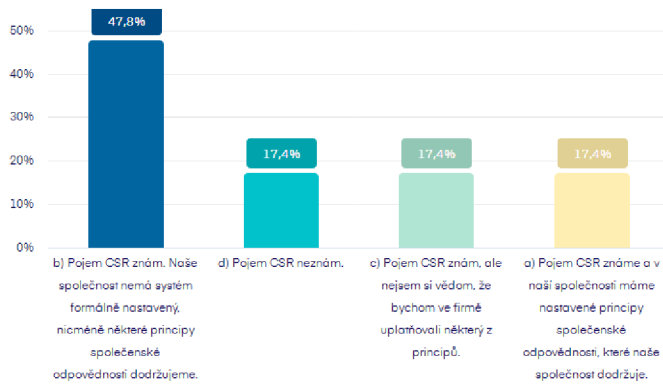
8. Prosím vyberte, do které věkové skupiny patříte



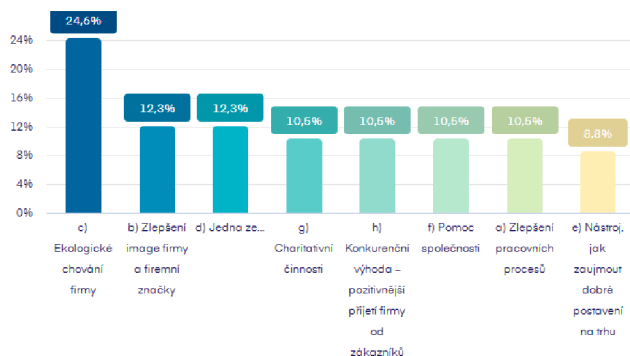
Příloha II - Vyhodnocení dotazníků pro management společnosti



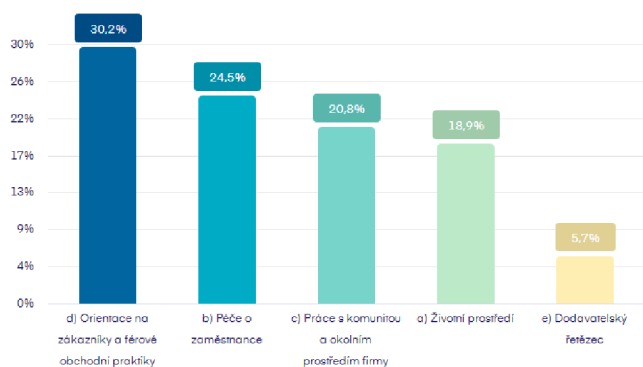
1. Povědomí o CSR



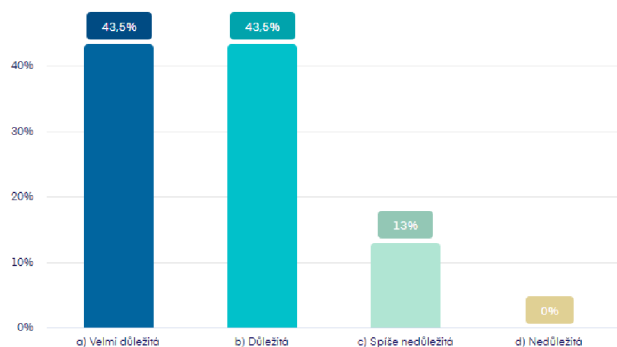
2. Co podle Vás znamená CSR (zaškrtněte vše, co platí)



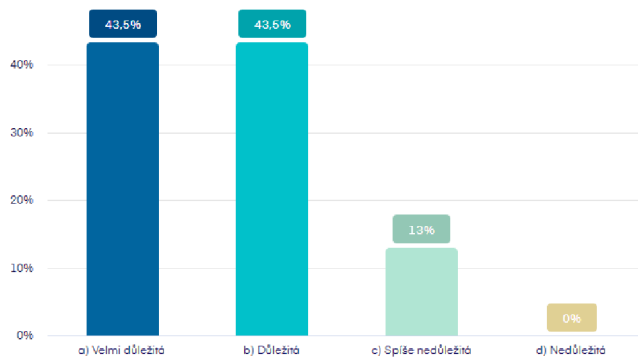
3. Které oblasti CSR jsou podle Vašeho názoru pro vaši firmu důležité



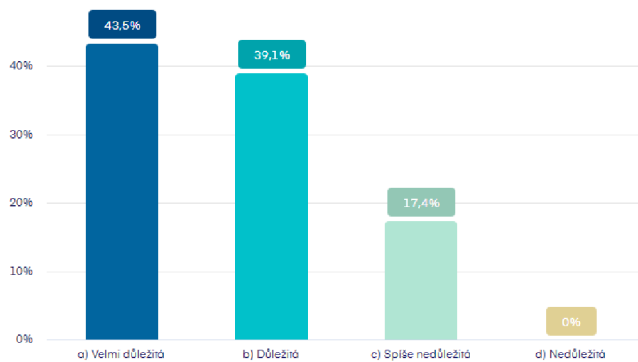
4. Jak je pro Vaši firmu důležitá společenská odpovědnost a etické chování vůči zaměstnancům a mezi zaměstnanci



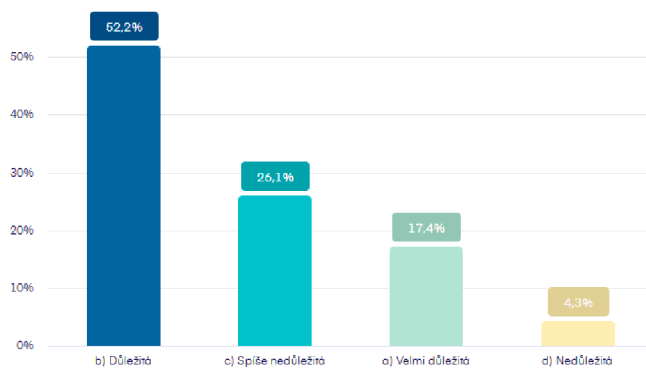
5. Jak je pro Vaši firmu důležitá společenská odpovědnost a etické chování vůči společnosti (a místní komunitě)



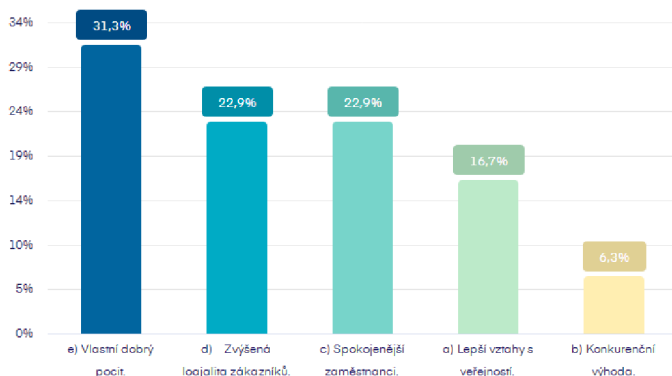
6. Jak je pro Vaši firmu důležitá otázka působení firmy na životní prostředí



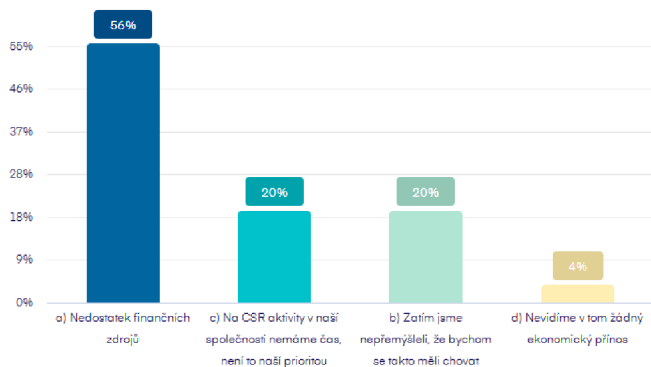
7. Jak je pro Vaši firmu důležitá otázka CSR v oblasti dodavatelského řetězce (tzn. zda zohledňujete otázku společenské odpovědnosti při výběru dodavatelů).



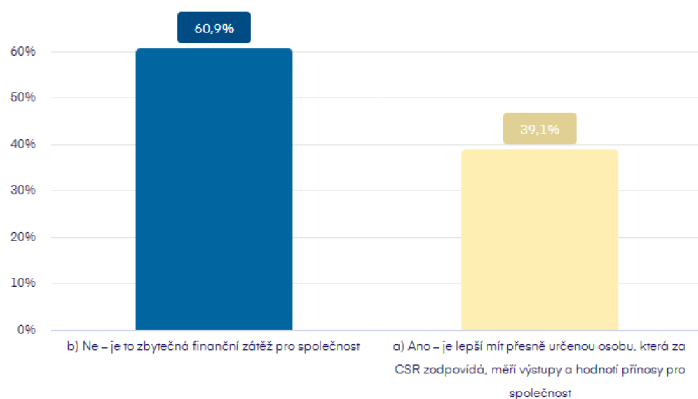
8. Co Vaši firmu motivuje ke společensky odpovědnému chování



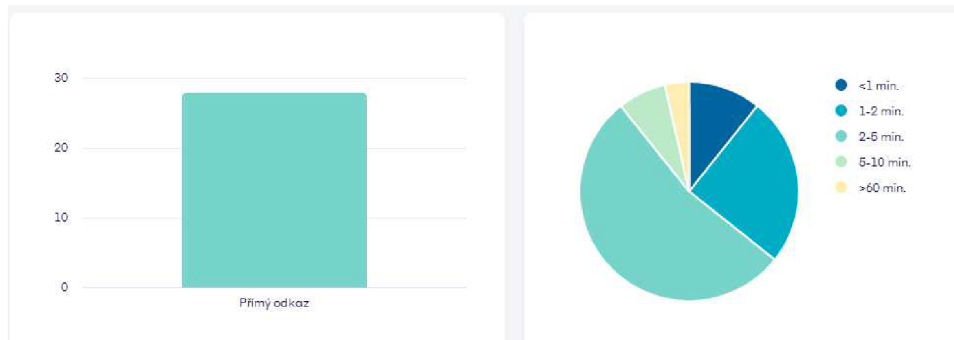
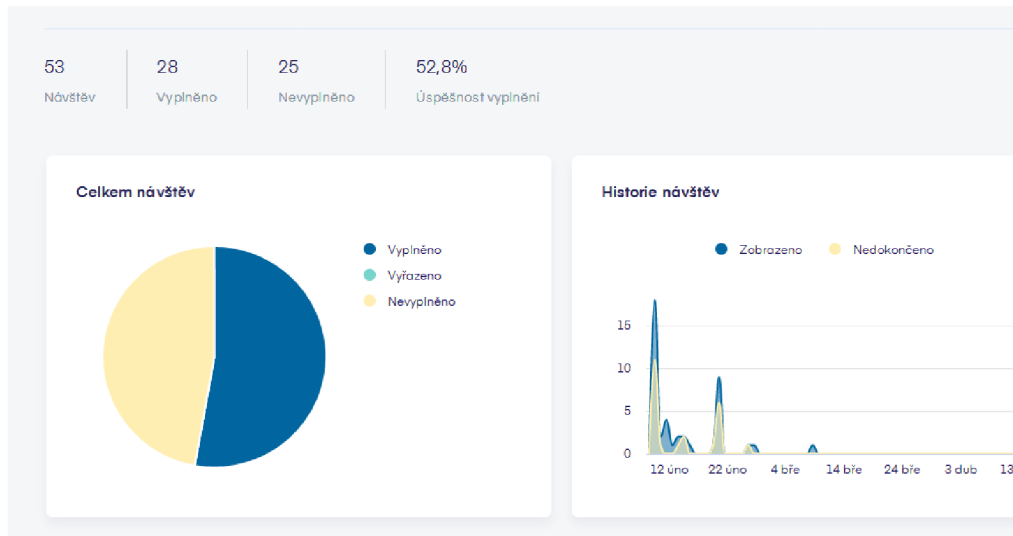
9. Jaké jsou ve Vaší společnosti překážky, které Vám brání ve vykonávání CSR aktivit



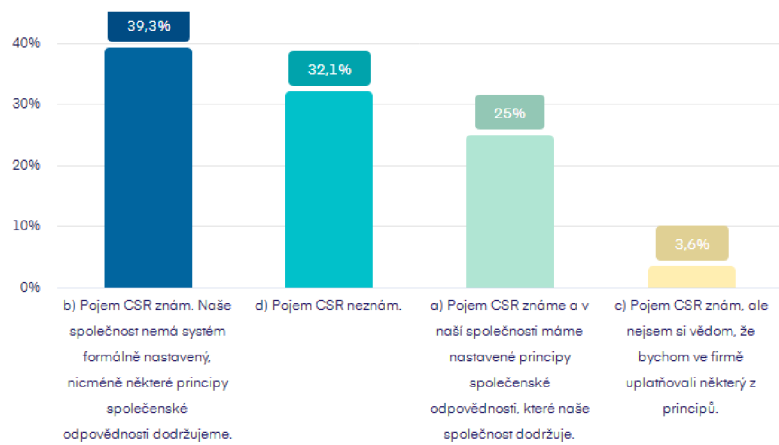
10. Myslíte si, že je přínosné, mít ve firmě osobu zodpovědnou za CSR aktivity



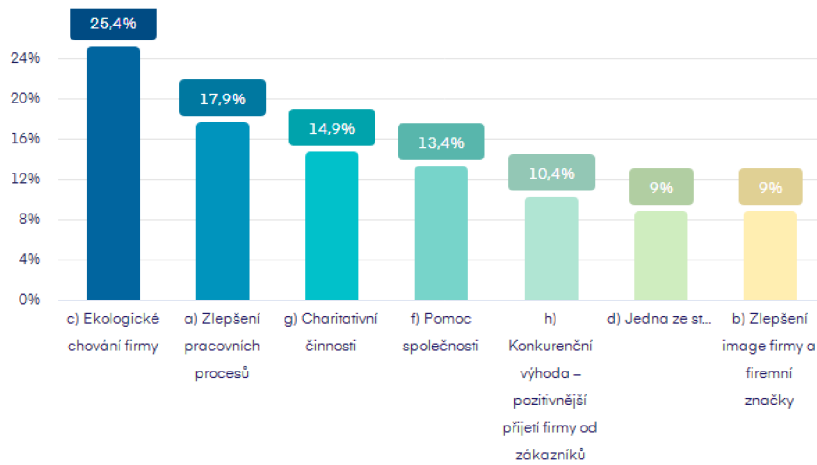
Příloha III - Vyhodnocení dotazníků pro zaměstnance společnosti



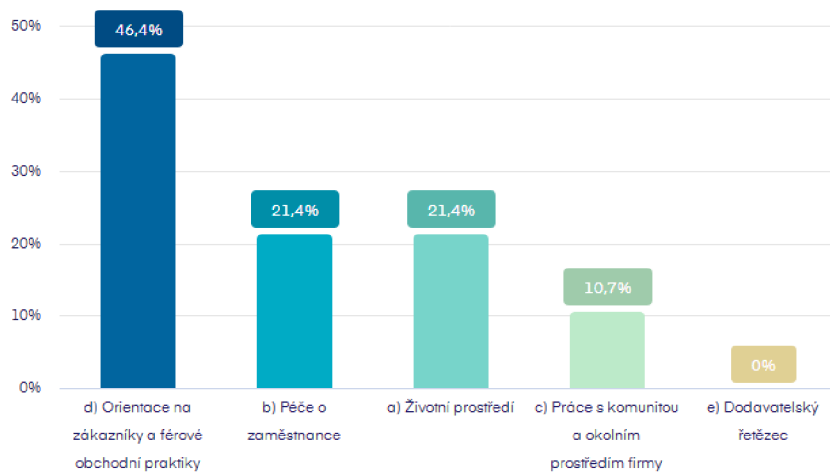
1. Povědomí o CSR



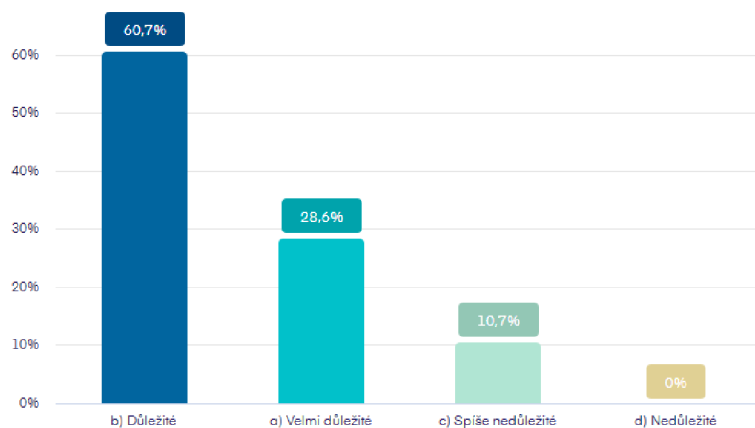
2. Co podle Vás znamená CSR



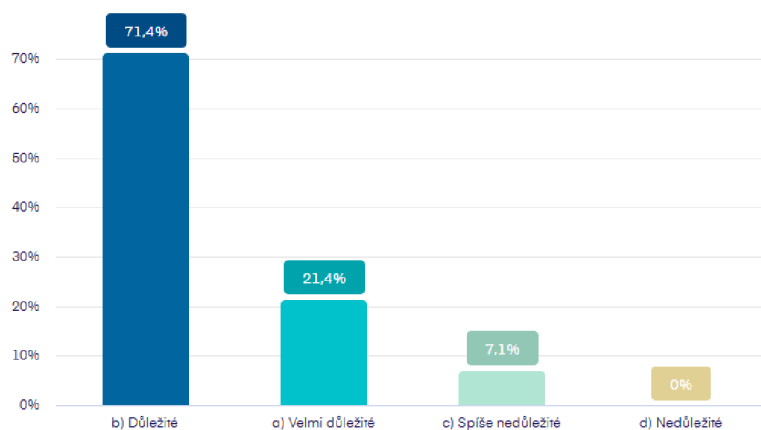
3. Které oblasti CSR jsou PODLE VAŠEHO NÁZORU pro vaši firmu důležité



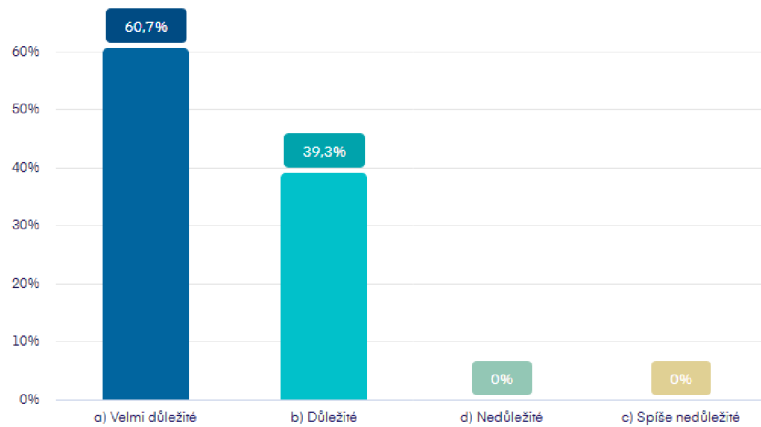
4. Jak je pro Vás důležité, aby firma, ve které pracujete, dodržovala společenskou odpovědnost a etické chování vůči společnosti (a místní komunitě)



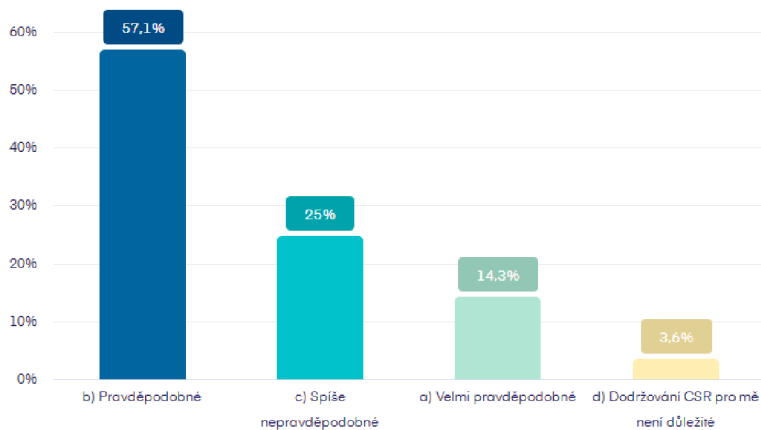
5. Jak je pro Vás důležité, aby firma, ve které pracujete, přistupovala ekologicky a zodpovědně vůči životnímu prostředí



6. Jak je pro Vás důležité, aby společnosti dodržovali CSR v oblasti práce se svými zaměstnanci (rovné zacházení, nediskriminace, apod.)



7. Je pravděpodobné, že nastavení CSR by pro Vás bylo klíčové v rámci výběru nového zaměstnavatele?



Příloha IV - Tabulka hodnocení významnosti témat dle dotazníkového šetření

Materialita témat dle dotazníkového šetření

	zaměstnanci	zákazníci	management	Celkem
Ekologické chování firmy	2	3	3	8
Orientace na zákazníky	3	4	4	11
Péče o zaměstnance	4	3	3	10
Místní komunita	2	3	3	8
Dodavatelé			2	2

Legenda:

4-kritické téma pro skupinu stakeholderů

3-velmi důležité

2-důležité

1-spíše nedůležité

0-zcela nedůležité

Příloha V – Tabulka vybraných témat a jejich hodnocení

Workshop s managementem a zaměstnanci - detailnější rozpracování témat

Matice významnosti CSR témat

	ZAM			ZAM				
	MNG		Dopad na společnost	MNG		Zájem stakeholderů		
EKONOMICKÁ OBLAST								
Orientace na zákazníky								
1	Informovanost zákazníků	4	3	7	3	3	6	13
2	Kvalitní produkce a služby	4	4	8	4	2	6	14
3	Rychlý servis	3	3	6	3	3	6	12
4	Plnění dohodnutých termínů	4	3	7	4	2	6	13
Dodavatelé								
5	Tlak na dodavatele ohledně snížení množství obalového materiálu		2	4	3	1	4	8
6	Preference lokálních dodavatelů	3	2	5	3	1	4	9
7	Dodržování obchodních podmínek	4	3	7	4	2	6	13
Vládní instituce								
8	Transparentnost/poskytování informací	4	4	8	3	2	5	13
9	Odmítání korupce	4	3	7	3	2	5	12
SOCIÁLNÍ OBLAST								
Zaměstnanci								
10	Work-life balance	3	4	7	3	4	7	14
11	Zaměstnanecké benefity	3	4	7	2	4	6	13
12	Zapojení zaměstnanců do řízení	3	3	6	2	4	6	12
13	Vzdělávání	3	3	6	2	4	6	12
14	Bezpečnost práce	4	4	8	3	4	7	15
Místní komunita								
15	Kultivace nejbližšího okolí firmy	3	4	7	4	4	8	15
16	Spolupráce s místními organizacemi	2	2	4	2	2	4	8
17	Sponzoring	2	2	4	2	2	4	8
18	Podpora kvality života občanů (sport, kultura,..)	2	2	4	2	3	5	9
ENVIRONMENTÁLNÍ OBLAST								
19	Snížení hluku	3	3	6	2	3	5	11
20	Odpadové hospodářství	4	4	8	4	2	6	14
21	Snížení spotřeby energií	4	4	8	3	3	6	14
22	Implementace ISO 14001	3	3	6	2	2	4	10

Legenda:

4-kritické téma pro skupinu stakeholderů/dopad na společnost

3-velmi důležité/velký dopad

2-důležité/menší dopad

1-spíše nedůležité/malý dopad

0-zcela nedůležité/bez dopadu