

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Společenská odpovědnost organizace ABC /  
Corporate Social Responsibility of organization ABC

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

Červen / 2024

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Marie VOCASKOVA / KEMBC05

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Mgr. Kateřina Chvátalová

## 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: 30.4.2024 Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce. Její proaktivní přístup, neocenitelné rady, podnětné připomínky a odborné vedení byly pro mě během celého procesu psaní práce klíčové. Tato podpora byla nezbytná pro dokončení této práce a můj osobní i akademický rozvoj.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu CSR strategie ve firmě Porsche Česká republika. Tento cíl zahrnuje identifikaci klíčových oblastí a CSR aktivit firmy, hodnocení jejich efektivity, analýzu jejich dopadů a identifikaci případných nedostatků.

### 2. Výzkumné metody:

Práce je zpracována na základě následující metodiky:

- Provedení rešerše relevantní odborné literatury k získání teoretického základu
- Smíšený výzkum sestávající z:
  - a) Využití dotazníkového šetření jako kvantitativní metody sběru dat
  - b) Sběr kvalitativních dat pomocí třech hloubkových rozhovorů
- Analýza shromážděných informací pro formulaci závěrů a doporučení
- Syntéza zjištěných poznatků pro komplexní interpretaci zkoumané problematiky

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem této bakalářské práce je vypracování konkrétních doporučení pro firmu Porsche Česká republika. Doporučení se týkají oblastí, kterými jsou jmenovitě externí a interní komunikace, měření dopadu a efektivity CSR aktivit a zapojení většího množství stakeholderů. Pokud firma tato doporučení integruje, dá se předpokládat, že její CSR strategie bude oslovovat větší množství zaměstnanců a bude mít také podporu veřejnosti. Porsche Česká republika si tak může upevnit pozici na trhu a zlepšit své jméno.

### 4. Závěry a doporučení:

Firma má nedostatky v komunikaci v oblasti CSR. Vnitřní komunikace by měla být komplexnější, měly by se komunikovat i údaje o vlivu CSR na finanční výsledky firmy Porsche Česká republika a také vliv těchto aktivit na komunitu a veřejnost. Externí komunikace není strategicky naplánovaná, firma by se měla zaměřit na centralizaci a plánování komunikace o všech jejích činnostech, včetně CSR.

Firma by dále benefitovala z vytvoření jednotného systému měření dopadu aktivit společenské odpovědnosti a jejich efektivity. V tuto chvíli firma nemá stanoveny konkrétní klíčové ukazatele výkonnosti, které by se měly v oblasti CSR dosahovat.

Poslední doporučení se týká zapojení většího množství stakeholderů. Větší zapojení komunit, dodavatelského řetězce a zákazníků může přinést větší loajalitu stakeholderů a zlepšit jméno firmy. Porsche Česká republika by také mohla benefitovat ze spolupráce s dalšími firmami v rámci koncernu Volkswagen, nebo s dalšími společnostmi Porsche v různých zemích.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Společenská odpovědnost firmy, CSR, udržitelný rozvoj, Porsche Česká republika, Pyramida společenské odpovědnosti

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of this bachelor thesis is to conduct an analysis of the CSR strategy within Porsche Czech Republic. This objective involves identifying key areas and CSR activities of the company, assessing their effectiveness, analyzing their impacts, and identifying potential shortcomings.

### 2. Research methods:

The thesis is developed based on the following methodology:

- Conducting a literature review of relevant academic sources to establish theoretical foundation.
- Mixed-method research comprising:
  - a) Utilizing a questionnaire survey as quantitative data collection method.
  - b) Collecting qualitative data through three in-depth interviews.
- Analysis of the gathered information to formulate conclusions and recommendations.
- Synthesis of the findings for a comprehensive interpretation of the studied topic.

### 3. Result of research:

The outcome of this thesis is the development of specific recommendations for the company Porsche Czech Republic. These recommendations are focused on areas of external and internal communication, measuring the impact and effectiveness of CSR activities, and involving a greater number of stakeholders. If the company integrates these recommendations, it can be assumed that its CSR strategy will engage more employees and also garner public support. Porsche Czech Republic can strengthen its position on the market and improve its reputation.

### 4. Conclusions and recommendation:

The company has shortcomings in the area of CSR communication. Internal communication should be more comprehensive, including information on the impact of CSR on the financial results of Porsche Czech Republic and also on the impact of these activities on communities and the public. External communication is not strategically planned, the company should focus on centralizing and planning communication about all activities, including CSR.

The company would also benefit from creating a unified system for measuring the impact and effectiveness of corporate social responsibility activities. Currently, the company has not established specific key performance indicators that should be achieved in the area of CSR.

The final recommendation relates to involving a greater number of stakeholders. Greater involvement of communities, the supply chain, and customers could bring greater loyalty from stakeholders and improve the company's reputation. Porsche Czech Republic could also benefit from collaboration with other companies within the Volkswagen group, or with other Porsche companies in different countries.

## KEYWORDS

Corporate social responsibility, CSR, sustainable development, Porsche Czech Republic, Pyramid of Corporate Social Responsibility

## JEL CLASSIFICATION

M14 – Corporate culture  
Q56 – Sustainability

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Vocaskova Marie
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KEMBC05
Téma BP:	Společenská odpovědnost organizace ABC
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část Společenská odpovědnost (CSR), pilíře CSR, přínosy CSR, metodika práce</li><li>3 Praktická část Představení vybrané organizace, stávající přístup organizace k CSR, zhodnocení, návrhy a doporučení pro organizaci</li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• HASKI-LEVENTHAL, D. <i>Strategic corporate social responsibility: a holistic approach to responsible and sustainable business</i>. London: SAGE Publications, 2021. ISBN 9781529758450.</li><li>• KOUDELKOVÁ, P. <i>Společenská odpovědnost firem a organizací – Udržitelně o udržitelnosti</i>. Praha: Ekopress, 2022. 142 s. ISBN 978-80-87865-77-4.</li><li>• TETŘEVOVÁ, L. et al. <i>Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví</i>. Praha: Grada, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3.</li><li>• VRABCOVÁ, P. <i>Udržitelné podnikání v praxi: dobrovolné nástroje (nejen) zemědělských a lesnických podniků</i>. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3303-1.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 20. 1. 2024</li><li>• Zpracování teoretické části do 20. 2. 2024</li><li>• Zpracování výsledků do 31. 3. 2024</li><li>• Finální verze do 20. 4. 2024</li></ul>
Vedoucí práce:	Mgr. Kateřina Chvátalová

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 10. 1. 2024

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
Ověřeno Prof. Ing. Milan Žák CSc., v.č.č.  
učitelství škola ekonomie a managementu,  
Ak. pracovník Milan, v.č.č.  
učitelství škola ekonomie a managementu  
Datum: 2024.01.10 13:04:24 v.č.č.

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část.....	3
2.1 Vymezení a definice CSR.....	3
2.1.1 Definice CSR.....	3
2.1.2 Historie a vývoj CSR.....	4
2.2 Teoretické přístupy k CSR.....	6
2.2.1 Triple Bottom Line.....	6
2.2.2 Pyramida společenské odpovědnosti.....	8
2.2.3 Další koncepty a teorie CSR.....	10
2.3 Integrace CSR do strategie firmy.....	11
2.3.1 Výzvy integrace CSR do strategie firmy.....	12
2.3.2 Komunikace.....	13
2.4 Kritika CSR.....	14
2.5 Metodická část .....	15
3 Praktická část .....	18
3.1 Představení společnosti.....	18
3.1.1 Historie firmy .....	19
3.1.2 Strategie udržitelnosti Porsche Holding Salzburg.....	20
3.1.3 Compliance a etický kodex .....	21
3.1.4 Společenská odpovědnost firmy Porsche Česká republika .....	22
3.1.5 Firemní hodnoty Porsche Česká republika.....	24
3.2 Analýza CSR aktivit firmy Porsche Česká republika .....	25
3.2.1 Dotazníkové šetření.....	25
3.2.2 Analýza hloubkových rozhovorů .....	37
3.3 Vyhodnocení výzkumu .....	40
3.3.1 CSR firmy Porsche Česká republika pohledem Carrollovy pyramidy.....	40
3.3.2 Vliv CSR na zaměstnance firmy Porsche Česká republika.....	42
3.3.3 Komunikace CSR aktivit.....	43
3.3.4 Měření dopadu CSR aktivit.....	43
3.4 Doporučení pro firmu Porsche Česká republika .....	43
Závěr.....	46
Literatura .....	48
Přílohy .....	I

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Vysvětlení typů odpovědnosti podle Carrola.....	9
Tabulka 2 Typy odpovědnosti Porsche Česká republika .....	42

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Koncept 3P.....	7
Obrázek 2 Pyramida společenské odpovědnosti .....	8
Obrázek 3 Porsche Česká republika – značky.....	18
Obrázek 4 Náš Etický Kodex – zásady .....	21
Obrázek 5 CSR Strategie 2024.....	23
Obrázek 6 Hodnoty Porsche Česká republika.....	25

## Seznam grafů

Graf 1 Věkové rozložení respondentů.....	26
Graf 2 Doba trvání zaměstnaneckého poměru .....	27
Graf 3 Informovanost o CSR aktivitách.....	28
Graf 4 Zapojení do rozhodovacího procesu .....	29
Graf 5 Vliv na vnímání veřejností.....	30
Graf 6 Dopad na životní prostředí.....	31
Graf 7 Oblasti, které by se měly více rozvíjet.....	32
Graf 8 Dopad CSR aktivit na motivaci a spokojenost zaměstnanců.....	33
Graf 9 Účast na CSR aktivitách .....	34
Graf 10 Neúčinnější aktivity – zaměstnanci .....	35
Graf 11 Investice do CSR aktivit .....	36
Graf 12 Návrh změn pro zlepšení .....	37

# 1 Úvod

Společenská odpovědnost firem, pro kterou se často používá zkratka CSR, a její koncept je v současné době neodmyslitelnou součástí strategií všech firem, od těch nejmenších až po velké koncernové společnosti s tisíci zaměstnanci. Přispěl k tomu hlavně vývoj celé společnosti jako takové, rozšíření sociálních médií a možnost sdílení zkušeností na internetu. Významným hybatelem je také globalizace. Pro širokou veřejnost se společenská odpovědnost stala důležitým prvkem, který může rozhodnout o zakoupení produktu, nebo o atraktivitě firmy jako zaměstnavatele.

Počátky společenské odpovědnosti firem se dají vysledovat až k dobám průmyslové revoluce, kdy se poprvé začala diskutovat témata, jako jsou pracovní podmínky zaměstnanců nebo filantropie. Pokud ale byly jakékoli iniciativy v tomto směru učiněny, jednalo se o izolované a jednorázové aktivity. Společenská odpovědnost tak, jak ji známe dnes se začala rozvíjet až po druhé světové válce, výrazný rozvoj zaznamenala v 60. a 70. letech 20. století. Ekonomický růst a zvyšující se kvalita života znamenaly vyšší očekávání veřejnosti vůči firmám. Jak uvádí například Farcane (Farcane, Bureana, 2015, s. 36), toto období bylo charakteristické zájmem o lidská práva, práva žen a zájmem o životní prostředí. Začaly vznikat teorie a koncepty, které vybízely podniky k odpovědnosti vůči širšímu kruhu stakeholderů, nejen investorům a akcionářům. Firmy byly také stále více nuceny obrátit pozornost k vlivu činností firmy na životní prostředí.

Přelom 20. a 21. století a rychlý rozvoj technologií koncept CSR významně posunul. Nové standardy a regulační rámce významných organizací, jako je například OSN nebo Evropská Unie, pozornost na tuto problematiku ještě zvýšily. CSR se vyvinula z ojedinelých filantropických aktivit v základní prvek moderního podnikání. Společenská odpovědnost firem je dynamické a rychle se rozvíjející téma a je platné ve všech oblastech fungování firmy, včetně jejího managementu. Protože globální povědomí o sociálních a environmentálních otázkách se s nástupem a rozšířením internetu a sociálních sítí rapidně zvyšuje, strategie zaměřená na udržitelný rozvoj a pozitivní společenský dopad může firmu výrazně zatraktivnit. Tato atraktivita může znamenat zvýšení konkurenceschopnosti a lepší reputaci.

CSR představuje rámec, nebo závazek, který je pro firmy dobrovolný. Firmy jsou čím dál tím více hodnoceny zákazníky, zaměstnanci, i dalšími stakeholdery nejen podle finančních výsledků, ale také podle vztahu ke komunitám, rovnosti, etice a přístupu k velkým společenským a environmentálním tématům a krizím. Do centra se proto dostává problematika udržitelného rozvoje, životního prostředí a vlivu na něj, etiky v podnikání, spravedlnosti, rovných příležitostí a diverzity. Ze stran stakeholderů se zvyšuje tlak na firmy, aby témata společenské odpovědnosti aktivně řešily a přispívaly tak k lepší společnosti, a to nejen té dnešní, ale i té budoucí a budoucích generací. V reakci na tento tlak musí firmy přehodnotit svoje strategie a aktivity a přáním stakeholderů se přizpůsobit.

Společenská odpovědnost, etické podnikání a sociální spravedlnost jsou témata, která ve společnosti rezonují a dá se předpokládat, že tento trend bude pokračovat a tato témata rezonovat nepřestanou. Podle dat z výzkumu agentury Ipsos, který se konal v České republice v roce 2019 (Ipsos, 2019) se 69 procent respondentů zajímá, jaký je původ nakupovaných výrobků a 52 procent se zajímá, zda se firma chová odpovědně. Dále tento průzkum zjistil, že 78 procent respondentů hodnotí firmu jako zaměstnavatele i podle hlediska společenské odpovědnosti a toto téma je pro ně důležité. Pro firmy to znamená nové výzvy, ale také potenciální příležitosti k rozšíření jejich podnikání a partnerské a zákaznické báze. Vzhledem k celosvětově rostoucímu významu CSR a jeho potenciálnímu dopadu na udržitelný rozvoj je důležité prozkoumat, jak firmy k CSR přistupují a jak ho implementují.



CSR může být klíčovým prvkem řešení celospolečenských krizí a ekologických výzev. Problémy jako je změna klimatu, nerovnost a sociální spravedlnost mohou být snáze vyřešeny, pokud se firmy stanou součástí tohoto řešení a budou se aktivně podílet na hledání nových a inovativních cest ke zmírnění, nebo úplné eliminaci těchto problémů. Firmy se díky hlubšímu zapojení a vytvoření závazku k řešení celospolečenských problémů na všech úrovních organizace, i v rámci dodavatelských řetězců, stanou nepostradatelnou součástí řešení největších výzev a otázek o budoucím vývoji podnikání.

I pro autorku této bakalářské práce je CSR zásadní. Hodnoty jako diverzita a spravedlnost, udržitelné podnikání a šetrnost k životnímu prostředí jsou pro autorku velice důležité nejen z pohledu možné kariéry v dané firmě, ale také z pohledu možného zákazníka a konzumenta produktů a služeb. Autorka se aktivně snaží zapojit do CSR aktivit v rámci firmy, ve které pracuje. Aktivně ke strategii CSR firmy přispívá, ať už participací na pořádaných aktivitách, nebo zpětnou vazbou a návrhy ke zlepšení, které mohou vést jednak k většímu zapojení a zájmu zaměstnanců v budoucnu, tak k lepšímu zaměření na aktivity, které mají smysl pro stakeholdery, komunity a firmu jako takovou. I proto se autorka rozhodla, že je téma společenské odpovědnosti vhodným tématem k výzkumu v rámci této bakalářské práce.

Práce je rozdělena do několika klíčových částí, jmenovitě jsou to úvod, část teoreticko-metodologická, část praktická a závěr. Všechny části na sebe plynule navazují a společně tvoří jednotný a komplexní celek vysvětlující teorie CSR a jejich možnou praktickou aplikaci v konkrétní firmě, s výzkumem zaměřeným na hodnocení společenské odpovědnosti v této firmě.

Teoreticko-metodologická část je rešerší vybrané literatury a dalších relevantních zdrojů. Tato část poskytuje komplexní vhled do tématu společenské odpovědnosti firem, včetně historického kontextu a nejdůležitějších teoretických konceptů, které jsou klíčové i dnes. Velký důraz je kladen na takzvanou pyramidu společenské odpovědnosti, jejímž autorem je Archie B. Carroll.

Teoreticko-metodologická část dále obsahuje vybranou kritiku konceptu společenské odpovědnosti firem a možné výzvy implementace tohoto konceptu do širší strategie firmy. Tím je téma uchopeno komplexněji a ve více dimenzích, což umožňuje lepší porozumění potenciálním limitům, omezením a výzvám. V této části jsou také představeny metody výzkumu, který je zásadním prvkem praktické části práce.

V praktické části je představena vybraná firma, kterou je Porsche Česká republika a je zde proveden výzkum jejích CSR aktivit. V této části je vysvětlena pozice firmy na trhu, její organizační struktura, členění na oddělení a divize. Krátce je zmíněna i historie firmy. Dále je provedena analýza dokumentů a dostupných informací o CSR aktivitách v Porsche Česká republika. Tato část dále pokračuje představením další fáze výzkumu, kterou je provedení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci firmy. Poslední část výzkumu sestává z hloubkových rozhovorů se třemi zaměstnanci firmy. Jmenovitě to jsou zaměstnanci na pozicích Head of HR, Compliance Officer a Event Coordinator. Dále je v této části práce celý výzkum vyhodnocen a na základě výsledků jsou navržena doporučení pro zlepšení CSR strategie firmy Porsche Česká republika.

V závěru práce jsou shrnuty klíčové poznatky této práce a provedeného výzkumu. Pozornost je věnována širšímu kontextu a významu společenské odpovědnosti firem. Součástí závěru práce je také hlubší zamyšlení nad možným budoucím vývojem CSR a čím dál tím více diskutovaným tématem ESG.

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu CSR strategie ve firmě Porsche Česká republika. Tento cíl zahrnuje identifikaci klíčových oblastí a CSR aktivit firmy, hodnocení jejich efektivity, analýzu jejich dopadů a identifikaci případných nedostatků.

## 2 Teoreticko-metodologická část

Teoreticko-metodologická část práce se zaměřuje na teoretické koncepty CSR, mapuje historii a vývoj společenské odpovědnosti firem a vysvětluje základní pojmy, které se s touto problematikou pojí. Pro komplexní pohled na problematiku jsou v této kapitole zmíněny i výzvy, kritika a argumenty proti konceptu společenské odpovědnosti firem. Cílem této kapitoly je poskytnout ucelený přehled o problematice CSR jako celku a vytvořit tak teoretický základ pro praktickou část práce. V rámci této kapitoly je dále také, v samostatné podkapitole, vysvětlena metodologie, která je aplikována pro empirický výzkum v praktické části práce. Praktická část na teoreticko-metodologickou část plynule navazuje a jsou v ní aplikovány teoretické poznatky pro analýzu CSR konkrétní organizace, firmy Porsche Česká republika.

### 2.1 Vymezení a definice CSR

V této podkapitole jsou nejprve představeny čtyři definice CSR od autorů, ze kterých tato bakalářská práce vychází a jejichž koncepty jsou pro CSR zásadní. Poté je zde předložena historie CSR s důrazem na nejzajímavější koncepty a nejdůležitější milníky vývoje společenské odpovědnosti firem.

CSR je zkratka vytvořená z anglických slov Corporate Social Responsibility, do češtiny je překládána jako společenská odpovědnost firem. Toto téma bylo dříve jen na periferii zájmu, postupem času se z něj stala nedílná součást strategií moderních firem. Například na portálu Rady kvality ČR, který je pod správou Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky (Rada kvality ČR, 2024) je CSR předložena jako koncept odpovědného chování firmy, který bere na vědomí a je v souladu se společenskými hodnotami zainteresovaných stran a komunit, a občanské společnosti v širším významu slova. Dále portál informuje, že integrování CSR aktivit do strategie firmy je založené na dobrovolnosti a není zakotveno v právním rámci nebo legislativě. Koncept společenské odpovědnosti firem vytlačuje pojetí firmy jako čistě ekonomického subjektu, který má za cíl pouze vytvořit zisk, bez ohledu na širší skupinu stakeholderů.

#### 2.1.1 Definice CSR

Společenská odpovědnost firem je komplexní problematika, proto není snadné ji jednoznačně vymezit nebo definovat. Výzvou při tvorbě definice je také neustálá změna chápání tohoto pojmu a s tím související změna očekávání společnosti a jejího chápání odpovědného chování firem. V této podkapitole je představeno několik zásadních definic od autorů, kteří měli na vznik a vývoj CSR zásadní vliv. Definice jsou představeny tak, jak chronologicky vznikaly, aby se dalo lépe porozumět tomu, jak na sebe navazují a jak se vzájemně doplňují a rozvíjejí a tím rozvíjejí i celý koncept CSR do podoby, v jaké ho známe dnes.

Se vznikem moderního CSR je spojováno jméno Howard R. Bowen. V díle Archie B. Carrolla (1999, s. 270) můžeme najít i Bowenovu definici společenské odpovědnosti firem, která zní následovně: „*jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, které je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti*“. Tato definice je považována za první definici CSR. Zdůrazňuje zodpovědnost podnikatele zaměřit se i na aktivity, které jsou přínosné pro společnost a podle toho jednat a rozhodovat. Definice byla publikovaná v knize „Social Responsibilities of the Businessman“ už v roce 1953.

Dalším významným jménem, které se nedá ve spojitosti s koncepty CSR vynechat, je Archie B. Carroll. Tento autor (Carroll, 1979, in Carroll, 1999, s. 283) v roce 1979 formuloval následující definici: „*Společenská odpovědnost organizace zahrnuje ekonomické, právní,*

*etické a dobrovolné očekávání, které má v daném okamžiku společnost od organizace.*“ Carroll (1979, s. 500) dále rozděluje CSR aktivity do čtyř oblastí, které společnost od organizací očekává. Jsou to oblasti ekonomická, která je zaměřená na generování zisku, oblast právní týkající se dodržování zákonů, etická oblast zahrnující etické praktiky a poslední, dobrovolná oblast. Později, v roce 1991, Carroll definici upravil a dobrovolnou oblast přejmenovat na filantropickou. V tomto pojetí filantropická oblast zahrnuje myšlenku firemního občanství. V této nové definici charakterizuje Carroll (1999, s. 289) společensky odpovědný podnik jako podnik, který: „*by měl usilovat o vytváření zisku, dodržovat zákon, být etickým a být dobrým firemním občanem*“. Definice je komplexní a chápe ekonomickou část jako základní, protože bez zajištění zisku nemůže podnik dlouhodobě existovat.

Na myšlenku společenské odpovědnosti se v druhé polovině 90. let zaměřila i Evropská unie. V Zelené knize z roku 2001 najdeme první definici CSR od této významné instituce (Evropská unie, 2001). Definice společenské odpovědnosti firem zní následovně: „*koncept, podle kterého společnosti dobrovolně začleňují sociální a environmentální aspekty do svých obchodních operací a do interakce se svými stakeholdery.*“ Definice podtrhuje dobrovolnost zapojení CSR aktivit do strategie firem a interakci se stakeholdery. Tato definice vychází z konceptu 3P – Tripple Bottom Line, který je dále v této bakalářské práci představen jako jeden z významných teoretických konceptů.

Nejaktuálnější uvedenou definicí je definice autorky a profesorky CSR, Debbie Haski-Leventhal (2021, s.10), která definuje CSR následovně: „*Strategické CSR je holistický a dlouhodobý přístup k širokým zodpovědnostem podniků, který je založen na integraci stakeholderů a etického chování při využití firemních zdrojů a značky pro adresování sociálních a environmentálních problémů.*“ Tato definice je velmi aktuální a zdůrazňuje důležitost strategického a dlouhodobého přístupu k CSR a zároveň upozorňuje na širokost zodpovědnosti firem vůči svému okolí. Také přidává význam využití firemní značky v kontextu CSR.

Z těchto čtyř definic je patrný vývoj konceptu CSR od jeho vzniku, tedy za téměř 70 let. Společnými znaky jsou dobrovolnost, závazek ke společnosti a prostředí, ve kterém firma existuje a tím i závazek ke všem stakeholderům. Definice také naznačují nutnost strategického plánování v dlouhodobém horizontu. Definice mohou sloužit k základnímu pochopení CSR a jeho aspektů.

### **2.1.2 Historie a vývoj CSR**

I přesto, že se o moderním CSR mluví až v kontextu 20. století, náznaky aktivit společenské odpovědnosti se objevovaly mnohem dříve. V minulosti se bohatí podnikatelé často věnovali filantropii, a to dlouho před příchodem konceptu CSR. Kromě filantropických aktivit, jako je zakládání charitativních nadací, nebo financování veřejných projektů, se také objevovaly první snahy o udržení pracovní síly prostřednictvím stavění ubytoven pro pracovníky. Tyto aktivity nebyly součástí žádných systematických strategií a byly spíše jednorázové.

Už v 19. století se bohatí průmyslníci snažili pomocí filantropie pomáhat. Andrew Carnegie byl znám díky jeho štědrým příspěvkům na budování knihoven, podporu vzdělání a kulturní rozvoj. Tento filantrop napsal několik knih, ve kterých často mluvil o několika způsobech využití bohatství. Tento autor (Carnegie, 1923, s. 98) věřil, že nejlepší způsob využití bohatství je jeho využití pro dobro lidí. Dalším významným filantropem této doby byl například John D. Rockefeller, který založil Rockefeller Foundation zaměřující se na vědu a výzkum, vzdělání a zdraví.

V českém prostředí byl významnou osobností Tomáš Baťa, který pro své zaměstnance vybudoval ve Zlíně kromě továrny i obchody, školy, banky, nemocnici a volnočasová zařízení

a celkově se staral o zdraví a spokojenost svých zaměstnanců. Kostka (2018, s.282) uvádí, že tento podnikatel zastával názor, že dobrá atmosféra podněcuje výkonnost a zvyšuje zisk. Tomáš Baťa tedy věřil, že péče o zaměstnance a komunitu, sociální pilíř později vznikajícího CSR, je ekonomicky přínosná.

Koncept, který Baťa používal se označuje jako paternalismus. Ten se začal objevovat na přelomu 19. a 20. století a jedním z jeho podob bylo právě stavění firemních městeček. Podle Carolla a Buchholtze (Buchholtz, Carroll, 2012, s. 168) bylo pro výstavbu a následnou údržbu a řízení těchto městeček nutné vynaložit velké prostředky, podnikatelé tak na sebe vzali takzvanou paternalistickou roli a odpovědnost za zaměstnance, kteří v těchto městečkách žili a pracovali.

Moderní koncept společenské odpovědnosti firem se zrodil až později. Základy moderního CSR byly položeny v polovině 20. století a za takzvaného otce CSR je považován Howard R. Bowen, který publikoval v roce 1953 knihu se jménem „Social Responsibilities of the Businessman“. Jak uvádí Tetřevová (2017, s. 7), v tomto díle Bowen diskutuje o odpovědnosti vůči širšímu spektru stakeholderů, nejen k akcionářům. Dílo pomohlo k vytvoření budoucích teorií a konceptů CSR zaměřujících se na zodpovědnost celé firmy a tyto myšlenky byly nadále podpořeny dalšími autory a institucemi.

Tato autorka dále vysvětluje, že většina definic a zaměření na vymezování CSR bylo záležitostí 60. a 70. let 20. století, poté se začaly objevovat další témata, jako například zainteresované strany a vymezení konkrétních oblastí CSR. Mezi známá jména zabývající se společenskou odpovědností v 60. letech patřil i Keith Davis, který deklaroval, že podnikatel by měl jednat nad rámec ekonomických zájmů firmy a zdůrazňoval roli manažerů a důležitost jejich přístupu ke společenské odpovědnosti. Carroll (1999, s. 271) dále uvádí, že Davis také formuloval železný zákon odpovědnosti, který říká, že sociální odpovědnost podnikatelů musí být úměrná jejich sociální moci.

Významným milníkem pro definování CSR byl rok 1979, kdy Archie B. Carroll představuje čtyři složky společenské odpovědnosti firem, které staví jedna druhé, jako pyramida. Carroll (1979, s. 500) chápal CSR jako propojení ekonomických, právních, etických a dobrovolných, později nazvaných filantropických, aktivit odpovědných firem. Tento pohled na CSR je průlomový a koncept pyramidy společenské odpovědnosti bude podrobněji rozebrán dále, v samostatné podkapitole číslo 2.2.2.

Na konci 20. století už bylo jasné, že téma CSR nezmizí, naopak se začalo velmi rozšiřovat. Proto začaly vznikat i první platformy a iniciativy, které měly za cíl firmy v CSR aktivitách podporovat, sdružovat je, nebo řešit problematiku měření jejich dopadu. V tomto období se o koncept CSR začala zajímat i Evropská unie. Na začátku 21. století se CSR dále vymezovala na institucionální úrovni a postupně vznikly další platformy s cílem rozšíření CSR do všech firem a organizací. Evropská unie definovala koncept CSR v roce 2001 v Zelené knize.

Téma CSR bylo platné i v Americe, kde byl vydán v roce 2002 zákon se jménem Sarbanes-Oxley Act, který reagoval na skandály spojené s falšováním finančních výkazů ve velkých korporacích a byl specificky navržen s cílem ochránit investory a zlepšit integritu finančního výkaznictví. Například na internetových stránkách pro investory investopia.com (Kenton, 2024) se lze dozvědět, že mezi prvky tohoto zákona patří zejména vytvoření nezávislé správní rady, zodpovědnost výkonných ředitelů a finančních ředitelů za přesnost a úplnost finančních výkazů, finanční reporting a nezávislé audity a případné sankce za nedodržení stanovených pravidel.

Organizace OSN na zájem o CSR také reagovala a založila dobrovolnickou iniciativu UN Global Compact. Cílem této iniciativy je rozvíjet vhodné a přiměřené praktiky v podnikání a

sjednocení činností zapojených firem s deseti obecně přijímanými principy CSR. Tyto principy jsou definovány v oblastech lidských práv, pracovních podmínek, ochrany životního prostředí a boje proti korupci.

V roce 2010 se začaly objevovat normy a standardy, jako například ISO 26000, což je soubor doporučení a principů, které organizace mohou využít pro zlepšení jejich CSR. ISO 26000 je Mezinárodní standard pro společenskou odpovědnost. Jedná se o soubor směrnic, které mohou použít organizace všech typů a velikostí jako vodítko pro tvorbu strategií a iniciativ v rámci CSR.

V současnosti důležitost společenské odpovědnosti firem dále roste a CSR je zásadním faktorem konkurenceschopnosti a dlouhodobé udržitelnosti. Objevují se nové normy a iniciativy a tlak na zodpovědnost firem a jejich transparentnost se dále zvyšuje. Stakeholderi jsou více zapojováni do diskusí a v CSR strategiích se objevují trendy, jako boj proti změně klimatu, diverzita, inkluze, etické obchody, odpovědnost v celém dodavatelském řetězci a sociální dopady technologií.

Na historickém vývoji CSR se ukazuje, jak se malá iniciativa pár bohatých filantropů může proměnit v koncept, který je dnes vnímán jako zásadní a neodmyslitelný. Výzvy CSR a očekávání společnosti se i nadále vyvíjí a firmy se proto musí v této oblasti neustále adaptovat, zavádět potřebné inovace a hledat nové příležitosti. V současnosti je CSR neodmyslitelnou součástí strategie organizací a jedná se o koncept, který je nezbytný pro udržitelný rozvoj a udržení silné pozice na trhu, budování důvěry stakeholderů a získávání jejich loajality. Moderní firmy dnes již společenskou odpovědnost chápou jako součást identity a firemní kultury.

## **2.2 Teoretické přístupy k CSR**

Pro pochopení CSR jako celku je nutné znát základní teoretické přístupy, které se společenskou odpovědností firem zabývají a díky kterým se CSR rozvinula v koncept, kterým je v současnosti. V této části práce je představena teorie Triple Bottom Line a Pyramida společenské odpovědnosti od A. Carrola, což jsou stěžejní koncepty CSR. Dále jsou krátce představeny teorie stakeholderů, koncept udržitelného rozvoje a etické podnikání. Tyto tři doplňující koncepty jsou vybrány pro jejich obecnou platnost a relevanci pro CSR vybrané společnosti, která je zkoumána v praktické části této bakalářské práce.

### **2.2.1 Triple Bottom Line**

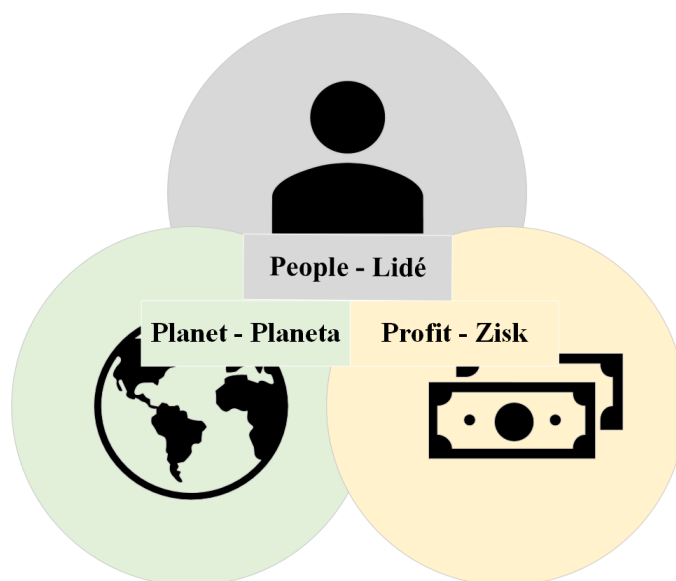
Triple Bottom Line, TBL, princip trojí odpovědnosti, nebo také princip 3P je přístup ke společenské odpovědnosti, který je založený na třech pilířích. Těmi jsou People – Lidé, Planet – Planeta a Profit – Zisk.

Tento koncept rozšiřuje tradiční hodnocení výkonu společnosti jen podle dosaženého zisku o dvě další dimenze, sociální a environmentální. Původ teorie je v díle Johna Elkingtona, který poprvé tento koncept představil ve své knize „Cannibals with forks.“ Pojetí CSR Evropské unie je založeno právě na konceptu trojí odpovědnosti a princip 3P se stal základem mnohých definic CSR.

Podle Elkingtona (1998, s. 356) může koncept triple bottom line přinést velké množství nových obchodních konceptů, ale aby je bylo možné využít, je nejprve nutné zaměřit se na vzdělávání, školení a změnu obchodního myšlení. To pomůže k lepšímu pochopení CSR, tedy i k lepšímu zaměření strategie společenské odpovědnosti firmy.

Triple Bottom Line je pohledem na vztah mezi lidmi, planetou a ziskovostí. Tento koncept má několik různých pojetí a vysvětlení. Na obrázku číslo 1 níže je představeno jedno z možných grafických zpracování konceptu 3P.

Obrázek 1 Koncept 3P



Zdroj: Vlastní zpracování (dle Koudelková, 2022)

Někteří autoři, jako například Vrabcová (2021, s. 3), při této interpretaci CSR definují udržitelnost jako průnik těchto tří pilířů. Tato autorka také zdůrazňuje nezbytnost všech pilířů a jejich provázanost, tedy nezbytnost ekonomických výkonů pro budoucí příjmy a stabilitu, environmentální aspekt pro ochranu života a krajiny a sociální aspekt pro fungování společnosti jako celku.

Pro lepší pochopení této teorie je nejprve nutné detailněji představit jednotlivé pilíře. První pilíř se týká největšího zájmu a cíle většiny podnikatelských aktivit, tím je zisk. Bez trvalého vytváření zisku nemůže podnik existovat. Podle Tetřevové (2017, s. 3) tento pilíř zahrnuje problematiku ekonomické odpovědnosti podniku, která dále zahrnuje transparentnost podnikání, principy dobrého řízení a tvorbu a udržování dobrých vztahů se stakeholdery. Zisk je tedy chápán v širších souvislostech.

Druhým pilířem jsou lidé. Tento pilíř v sobě obsahuje všechny stakeholdery, současné a budoucí. Jsou to zaměstnanci, investoři a akcionáři, vlády, celé komunity, ale například také budoucí spotřebitelé a budoucí generace zákazníků. Klíčovým prvkem je plnění potřeb stakeholderů v rámci aktivit a iniciativ, které se soustředí na témata jako jsou rovnost a diverzita, lidská práva, nebo například boj proti chudobě. Tetřevová (2017, s. 5) shrnuje tento pilíř jako odpovědné chování vůči zaměstnancům a veřejnosti.

Třetí a poslední pilíř se zaměřuje na planetu a dopad aktivit firmy na životní prostředí, přírodu a ekologii. Minimalizace vlivu na životní prostředí a investice k jeho regeneraci jsou vnímány širokou veřejností velmi pozitivně. Řada firem se proto snaží snížit negativní dopad jejich aktivit na životní prostředí a adoptují řadu nových praktik a procesů. Koudelková (2022, s. 28) uvádí, že efektivní environmentální aktivity mají pozitivní vliv na spotřebitelské chování zaměstnanců, a to jak v kontextu pracovního spotřebitelského chování, tak i v kontextu soukromé spotřeby. Tetřevová (2017, s. 100) také zdůrazňuje, že management firmy je zodpovědný za uplatňování environmentální zodpovědnosti uvnitř firmy a také vně firmy, tedy v okolí, kde se firma nachází.

Koncept trojí odpovědnosti je pro firmy snadným vodítkem, jak lze společenskou odpovědnost a iniciativy CSR pojmut. Tři zaměření zajistí, že firma bude generovat zisk zodpovědně, bude se starat o stakeholdery a zároveň nebude ničit životní prostředí, nebo bude škodu na životním prostředí dostatečně kompenzovat.

## 2.2.2 Pyramida společenské odpovědnosti

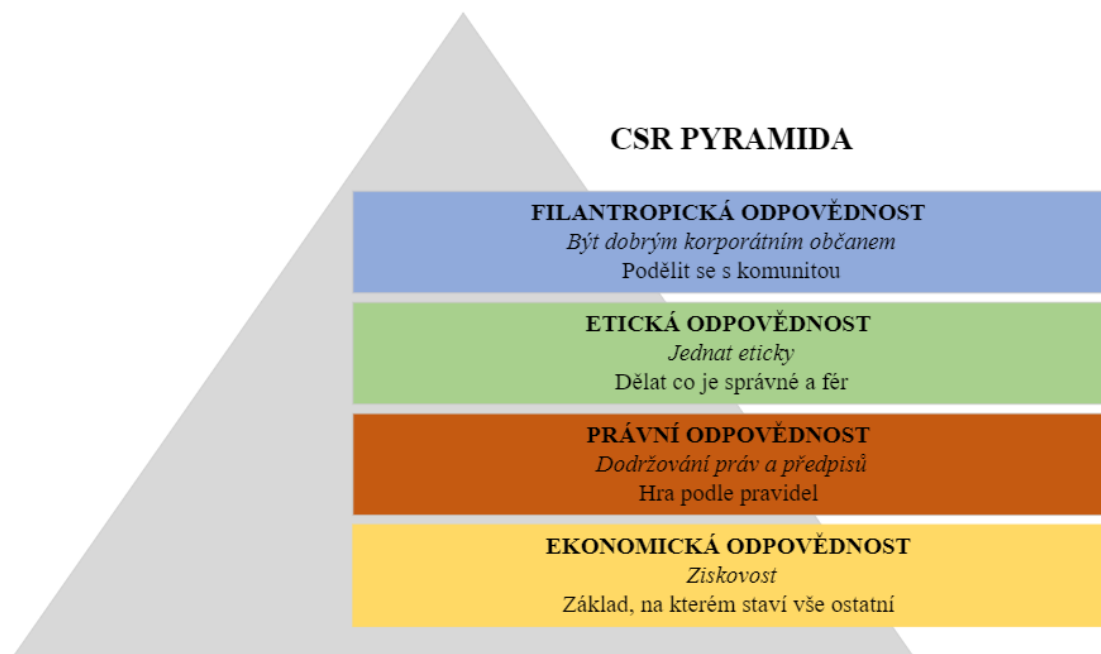
Pyramida společenské odpovědnosti je teorií z roku 1979 a jejím autorem je Archie B. Carroll. Teorie poskytuje komplexní rámec společenské odpovědnosti firem. Díky této komplexitě je Carrollova pyramida stále studovaným a zásadním konceptem, který je aktuální a platný i v současnosti.

Tento rámec, který je často zobrazován jako pyramida, sestává z následujících prvků:

- Ekonomická odpovědnost
- Právní odpovědnost
- Etická odpovědnost
- Filantropická odpovědnost

Na obrázku číslo 2 níže je grafické znázornění konceptu pyramidy společenské odpovědnosti podle A. Carrola.

Obrázek 2 Pyramida společenské odpovědnosti



Zdroj: Vlastní zpracování (dle Carroll, 1991)

Jak je z obrázku číslo 2 zjevné, základním stavebním kamenem, na kterém mohou stavět všechny ostatní, je ekonomická odpovědnost. Tvoří bázi pyramidy právě proto, že bez jejího zajištění není firma schopna dlouhodobě podnikat. Podle Carrola (1991, s. 40) ekonomická odpovědnost představuje požadavek na generování zisku, přežití a růst. Obsahuje také

odpovědnost za investování nabytého zisku zpět do podnikání a vytváření hodnoty pro akcionáře a investory.

Na ekonomickou navazuje právní odpovědnost. Tato kategorie vysvětluje odpovědnost firmy dodržovat platné právo v zemi, kde podniká, spolu s dalšími normami a nařízeními. Doporučuje osvojení takového chování, aby firma mohla být považována za dobrého korporátního občana.

Třetím stupněm pyramidy je etická odpovědnost. Vyžaduje od firem překročení právního rámce a soustředění na etiku. Stakeholderi a společnost mají vždy jistá očekávání, standardy chování a jednání a osvojené etické rámce. Tyto nejsou většinou součástí právní úpravy. Firmy by měly podle této teorie jednat v souladu s etickými principy i přesto, že nejsou kodifikovány do právních požadavků.

Nejvyšším stupněm je filantropická odpovědnost. Carroll (1991, s. 42) uvádí, že tento stupeň zahrnuje dary, dobrovolnictví a podporu komunitních projektů a neziskových organizací. Filantropie je důležitou součástí společenských aktivit firem. Znamená dobrovolné poskytnutí finančních prostředků, služeb, hmotných darů nebo další podpory neziskovým organizacím, komunitám i jednotlivcům. Filantropie má za cíl řešení sociálních problémů a zlepšování podmínek v komunitách, a to bez očekávání jakéhokoli protiplnění, prospěchu nebo zisku.

Tabulka číslo 1 níže shrnuje jednotlivé typy odpovědnosti a zároveň k nim doplňuje, jestli existuje očekávání společnosti v daném typu odpovědnosti, a vysvětluje aktivity, které s nimi souvisí.

Tabulka 1 Vysvětlení typů odpovědnosti podle Carrolla

TYP ODPOVĚDNOSTI	OČEKÁVÁNÍ	VYSVĚTLENÍ
<b>Ekonomická</b>	Vyžadováno společností	Generovat zisk, maximalizovat prodej, minimalizovat náklady, správně a strategicky rozhodovat, poskytovat návratnost investic.
<b>Právní</b>	Vyžadováno společností	Dodržovat, zákony, předpisy a normy, plnit smluvní závazky, dodržovat záruky.
<b>Etická</b>	Vyžadováno společností	Jednat nad zákonné minimum, dělat správné věci, vyhnout se pochybným praktikám, chovat se čestně, zavést etický leadership.
<b>Filantropická</b>	Očekáváno společností	Chovat se jako řádný občan, podporovat komunity, zapojit se do dobrovolnictví.

Zdroj: Vlastní zpracování (dle Buchholtz, Carroll, 2012, s. 37)

Všechny čtyři dílčí části by měly být zohledněny při tvorbě CSR strategií a jejich integraci do dalších aktivit a strategií firmy. Cílem pro firmu by mělo být stát se dobrým korporátním občanem, tedy přijmout širší zodpovědnost a najít rovnováhu mezi ziskovostí a prospěchem pro společnost.

Carrollova pyramida sociální odpovědnosti zůstává i nadále důležitým konceptem, který berou firmy v potaz i v současnosti. Je to stále nejkomplexnější pojetí CSR, a proto může být pro firmy skvělým vodítkem při tvorbě vlastní strategie CSR.



### 2.2.3 Další koncepty a teorie CSR

Společenská odpovědnost firem je obsáhlé téma, a kromě konceptu 3P a Carrollovy pyramidy společenské odpovědnosti se objevily i další alternativní koncepty a teorie. V této podkapitole jsou krátce vysvětleny koncepty udržitelného rozvoje, teorie stakeholderů a téma podnikatelské etiky. Tyto tři doplňující koncepty byly vybrány pro jejich význam v CSR strategii a aktivitách firmy Porsche Česká republika, která je dále zkoumána v praktické části práce.

#### Teorie stakeholderů

S teorií stakeholderů je spojeno jméno R. Edward Freeman, který je jejím autorem. Teorie byla publikována v roce 1984. Autor pomocí této teorie nabízí jiný pohled na společenskou odpovědnost firem, a to optikou stakeholderů, kteří jsou jinak také nazýváni zainteresované strany. Důležitost některých stakeholderů byla do té doby opomíjena, pro firmy byli zásadní spíše shareholderi, tedy majitelé, akcionáři a investoři.

Freeman (1984, s. 49) stakeholdery definoval následovně: „*Stakeholder neboli zainteresovaný subjekt v určité společnosti je skupina lidí nebo jednotlivec, který může ovlivnit anebo je ovlivňován dosahováním cílů dané společnosti.*“ Z definice je patrné, že za stakeholdera je možné považovat velké množství subjektů, stačí jen, aby firma tento subjekt ovlivňovala. Mohou to být například zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, investoři, ale také celé komunity nebo vlády. Později vznikly i další podobné definice stakeholderů od jiných autorů.

V době vzniku teorie stakeholderů se jednalo o nové a ve své podstatě i revoluční pojetí. Pro organizace to znamenalo, že se musí naučit stakeholdery identifikovat, zahrnout je do strategie firmy a musí s nimi také vhodnou formou komunikovat. Teorie stakeholderů přinesla úplně nový pohled na podnikání. Upřesnila a rozšířila koncept CSR a pomohla s rámcem pro definování těch, na které by se firmy měly v rámci svých aktivit a strategií společenské odpovědnosti zaměřit.

#### Trvale udržitelný rozvoj

Koncept trvale udržitelného rozvoje chápe, že současná spotřeba, způsob života a ekonomické činnosti mohou mít v budoucnu dopad na společnost jako celek i na životní prostředí a dostupnost zdrojů. Proto klade důraz na zohledňování dlouhodobých dopadů všech činností firem a také činností v rámci jejich dodavatelského řetězce.

Udržitelný rozvoj je široká problematika, a i zde proto existují různá pojetí. V evropském prostředí je důležité pojetí ovlivněné Brundtlatovou komisí, která v roce 1987 vydala zprávu s názvem „*Naše společná budoucnost*“. Evropská unie (Evropská komise, 2009) tento koncept přebírá a udržitelný rozvoj je definován jako typ rozvoje, který naplňuje potřeby, které mají současné generace, ale zároveň nijak neohrožuje a nekompromituje možnost budoucích generací k naplňování jejich potřeb. Je zde zdůrazněna nutná rovnováha mezi potřebami, které máme dnes a potřebami, které vzniknou v budoucnu.

Evropská unie (2009) přijala v roce 2001 strategii pro udržitelný rozvoj, kterou později, v roce 2006 revidovala a vytvořila dlouhodobou vizi udržitelnosti. Naplňování této vize bylo přezkoumáno v roce 2009. Přezkoumání přineslo zjištění, že je nutné zvýšit úsilí v ohledu trvale udržitelného rozvoje. Trvale udržitelný rozvoj se tak stal dlouhodobým cílem Evropské unie, ke kterému se toto společenství zavazuje a aktivně pracuje na jeho naplnění. Evropská unie dále také zvažuje nejlepší cíle a kroky vedoucí k jejich naplnění tak, aby zaměření v oblasti trvale udržitelného rozvoje bylo aktuální.

Trvalá udržitelnost se dá chápat i v širším pojetí. Rozšířené pojetí udržitelnosti vyžaduje, aby firmy soustředily svoji pozornost na ekonomickou, sociální a environmentální udržitelnost. Ministerstvo životního prostředí České republiky (MŽP, 2017) reaguje na rozhodnutí OSN

přijmout 17 cílů udržitelného rozvoje. Tyto cíle byly organizací OSN přijaty v roce 2015 a týkají se všech států. Tyto cíle jsou zaměřeny na několik oblastí, kterými jsou ekonomická udržitelnost, která zajistí životaschopnost a zajistí spravedlivé rozdělení zisků mezi stakeholdery. Dále sociální udržitelnost, která se věnuje problematice chudoby, vzdělání a rozvoji komunit. Třetí oblastí je environmentální udržitelnost, která se týká životního prostředí, nakládání s odpady, snižování emisí a dalších témat souvisejících s ochranou přírody a biodiverzity.

Česká republika (MZP, 2017) reagovala přijetím dokumentu s názvem „Strategický rámec Česká republika 2030,“ který byl vládou České republiky schválen v roce 2017. Dokument přejímá 17 stanovených cílů a shrnuje rizika, příležitosti a rozvoj České republiky v oblasti udržitelného rozvoje.

Trvale udržitelný rozvoj je klíčovým prvkem mnoha mezinárodních strategií a iniciativ a s tímto tématem se lze velice často setkat i v jiných kontextech, než je CSR. V případě zkoumané firmy Porsche Česká republika, která podniká v prostředí automobilového průmyslu, je trvale udržitelný rozvoj a ochrana přírody důležitým tématem, které se promítá do dlouhodobých strategií.

### **Podnikatelská etika**

Koncept podnikatelské etiky je další důležitou součástí teorií CSR. Dle Carrola a Buchholtze (Buchholtz, Carroll, 2012, s. 444) je etické podnikání takové podnikání, které je prováděno s důrazem na dodržování etických norem a hodnot ve společnosti, kde firma podniká. Jedná se o koncept, který se soustředí hlavně na specifické problémy a rozhodování v oblasti etiky a etické otázky spojené s podnikáním.

Autoři Bláha a Černek (2015, s. 61) upozorňují, že aplikace etických pravidel v podnikání se týká velkého množství různých oblastí, jako je řízení lidských zdrojů, marketing, nebo účetnictví, a to v různých kontextech, například v kontextu environmentálním, právním nebo politickým. Možnými tématy podnikatelské etiky je poctivost a nepoctivost, klamavá reklama, diskriminace, mobbing, vydírání, nedodržování dohod, neplacení daní a mnoho dalších.

Pro integraci podnikatelské etiky existuje velké množství nástrojů. Mohou jimi být například etický kodex, etický leadership, etický ombudsman nebo whistleblowing. Etický kodex je obecně nejpoužívanějším z těchto nástrojů.

Podniky mohou k tvorbě etického kodexu přistoupit různě. Základními modely jsou americký, kdy etický kodex je vytvářen manažery a vlastníky podniku. Druhým je skandinávský model, který znamená, že se na tvorbě kodexu podílejí zaměstnanci. Bláha a Černek (2015, s. 84) také uvádějí, že by kodex měl dodržovat určitou strukturu, a to pro lepší orientaci a pochopení kodexu. Autoři doporučují následující strukturu: preambule, standardy chování a jednání, využití v rozhodování podniku a platnost kodexu. Jedná se ale pouze o doporučení a firma se může sama rozhodnout o modelu, formě i délce etického kodexu tak, aby vyhovoval jejím potřebám.

## **2.3 Integrace CSR do strategie firmy**

V předchozí podkapitole jsou uvedeny teoretické koncepty, které ukazují možnosti, výzvy a potenciál integrace společenské odpovědnosti do dlouhodobé strategie firmy. Pro úspěšné integrování CSR je důležité plánování, podpora a součinnost managementu a přizpůsobení procesů a chování firmy tak, aby odrážely principy společenské odpovědnosti.

Integrace je zásadním krokem k efektivnímu CSR a aktivitám, které přinesou pozitivní výsledky firmě, stakeholderům a komunitám. Kramer a Porter (Porter, Kramer 2011, s. 65)

integraci společenské odpovědnosti do strategie firmy vysvětlují jako proces, který zahrnuje přijetí odpovědného přístupu k podnikání, respektuje sociální a environmentální aspekty, a zároveň podporuje ekonomické cíle společnosti.

Porter a Kramer (Porter, Kramer 2011, s. 69) dále upozorňují na skutečnost, že firmy nevyužívají potenciál konceptu společenské odpovědnosti nejčastěji ze dvou hlavních důvodů. Prvním důvodem je, že firmy chápou CSR jen v obecné rovině a neimplementují ho do procesů, kde by tato implementace mohla vytvořit skutečnou konkurenční výhodu. Druhým důvodem je dle těchto autorů problém protichůdnosti toho, co je hlavním cílem společnosti a co je hlavním cílem podnikání. Protiklad vytváření silné pozice na trhu a vytváření skutečně silného pozitivního dopadu na společnost a prostředí, ve kterém podniká jsou pro firmu někdy matoucí. Autoři dále zdůrazňují, že podstatou CSR není a nemá být vytvoření konkurenční výhody, ale snižování dopadu činnosti firmy a jejího podnikání na společnost.

Tuto myšlenku dále doplňuje Elkington (Elkington, 1998, s. 260), který zdůrazňuje, že CSR vede nejen k minimalizaci negativních dopadů, ale i k hledání nových příležitostí, jak pozitivně ovlivnit společnost a jak pozitivně přistoupit k aktuálním společenským a environmentálním výzvám. Otevřený přístup a hledání příležitostí má dle tohoto autora velkou hodnotu.

Firmy by se proto měly snažit porozumět konceptům CSR na hlubší úrovni, jediné tak ho budou moci lépe a strategičtěji zahrnout do svých aktivit a procesů. Firmám to může přinést příležitosti k inovacím, lepší vztahy se stakeholdery a zlepšení vnímání ze strany zákazníků. Celkově může správné integrování CSR v dlouhodobém pohledu posílit postavení firmy na trhu.

### **2.3.1 Výzvy integrace CSR do strategie firmy**

Je nutné si uvědomit, že i přesto, že integrace může v dlouhodobé perspektivě přinést mnoho pozitivních efektů, jako je silnější pozice na trhu, lepší vnímání zákazníky, větší motivace zaměstnanců a jejich loajalita, existují samozřejmě i výzvy a problémy spojené s touto integrací. Firma se nesmí příliš zaměřovat na krátkodobé zisky, protože dopad CSR aktivit se často ukáže až v dlouhodobém horizontu. Podle Kašparové a Kunze (Kašparová, Kunz, 2013, s. 30) firmy chápou možnost pozitivních efektů, které CSR přináší a začínají si uvědomovat, že odpovědné chování může znamenat dlouhodobou prosperitu.

Mezi obecné výzvy, kterým může čelit jakákoli firma bez ohledu na odvětví, ve kterém podniká může být nedostatek zdrojů a to finančních, nebo například personálních a inovačních. Velkou výzvou je i problematika měření dopadu CSR aktivit a jejich následné vyhodnocení. Manažeři firem se při zvažování implementace CSR strategií zaměřují na její přínos, ten je ale často těžko měřitelný. Podle Kašparové a Kunze (2013, s. 62) by firmy měly využívat nefinanční reporting, který posílí reputaci firmy a umožní benchmarking. Problematika měření je ale bohužel stále velkým tématem, a to i navzdory velkému množství iniciativ a standardů, které existují.

Dalšími výzvami mohou být zajištění transparentnosti a řízení očekávání stakeholderů. S tím může souviset i složitost skutečného dosahování cílů CSR a strategie firmy jako celku. Řada firem neví, jak stanovit klíčové ukazatele výkonnosti, nebo jak správně nastavit cíle v oblasti společenské odpovědnosti. Obecnou výzvou je také správná komunikace CSR aktivit a strategií tak, aby firmě přinesla co největší užitek. Pro všechny výše zmíněné výzvy je nutné, aby firma měla inovativní přístup a hledala nová řešení těchto výzev a problémů.

S ohledem na organizaci, kde proběhne výzkumná část této bakalářské práce budou následující výzvy integrace CSR do strategie firmy směřovány na automobilový průmysl, který má obrovský vliv hlavně na životní prostředí. Budoucnost mobility je již několik let diskutované téma, a to hlavně proto, jaký dopad může na životní prostředí a na život lidí obecně.

Emise a změna klimatu jsou velkým problémem a automobilový průmysl je spojen právě s vysokým množstvím emisí skleníkových plynů, a proto je jeho dopad na změnu klimatu velký. Výzvou je hledání takového řešení, které přinese snížení emisí škodlivých látek do ovzduší, bude inovativní a dlouhodobě udržitelné. Současná snaha o elektrifikaci mobility, tedy přechod k elektrickým vozidlům a nízkoe emisním technologiím, je inovačně i finančně náročná.

V důsledku velkých výzev spojených s přechodem k elektromobilitě byla v roce 2010 Mezinárodní agenturou pro energii (IEA) založena iniciativa se jménem „The Electric Vehicles Initiative,“ v překladu iniciativa pro elektrické vozy. Tato iniciativa se snaží facilitovat dialog mezi různými stakeholdery, firmami a vládními organizacemi a najít řešení některých výzev pro elektromobilitu. Dále se také snaží firmy spojovat a zvyšovat tak jejich inovační potenciál, podporovat sdílení informací a spolupráci. Z reportu této iniciativy za rok 2022 (IEA, 2023) vyplývá, že je důležité, aby se i veřejný sektor podílel na snažším přechodu k elektromobilitě a firmám pomohl pobídkami, nebo tvorbou nabíjecí infrastruktury.

Další oblastí, kde jsou pro firmy v tomto průmyslu výrazné výzvy je recyklace a oběhová ekonomika. Vzhledem k vysoké spotřebě surovin a energie by měl automobilový průmysl výrazně minimalizovat odpad a snižovat ekologický otisk. Nově se objevuje otázka recyklace baterií z elektromobilů. Například Škoda Auto (Škoda Auto, 2022a) už řešení hledá a přemýšlí o využití baterií pro nabíjecí stanice a hledá nová inovativní řešení, kde se použité baterie dají využít.

Zodpovědný dodavatelský řetězec je další oblastí, kde je automobilový průmysl vystaven výzvám. Sledování a zajištění dodržování compliance, lidských práv a vysokých ekologických očekávání je náročné, a to hlavně pro dodavatele ze zemí, kde jsou nízké náklady na pracovní sílu. Firmy by se měly ujistit, že jejich dodavatelský řetězec má vysoké standardy a dodržuje základní lidská práva, etická ujednání a je environmentálně šetrný.

Diverzita a inkluze je pro tento průmysl stále výzvou. Nedostatečná reprezentace žen a menšin, hlavně na vedoucích pozicích a v technických oblastech je tématem, které musí automobilový průmysl řešit. Firmy se musí zaměřit na podporu diverzity a inkluze ve všech aspektech podnikání a musí menšinám a ženám zpřístupnit vstup a možnosti pro úspěch v tomto sektoru. Například firma Škoda Auto vytvořila program mentoringu pro ženy (Škoda Auto, 2022b), který se zaměřuje na hledání talentů mezi ženami a jejich přípravu na manažerské pozice. Tato firma věří, že díky mentoringu přivede hlavně na manažerské pozice ve firmě větší množství talentovaných žen.

Automobilový průmysl je odvětví, které musí hledat příležitosti v různých oblastech a mít velmi komplexní přístup, který se zaměřuje nejen na snížení negativního dopadu tohoto průmyslu na přírodu, ale zároveň musí také vytvořit úzkou spolupráci s dodavateli a dalšími stakeholdery při aktivním zapojení do řešení sociálních a environmentálních problémů.

### **2.3.2 Komunikace**

Jeden z důvodů začlenění CSR do aktivit firmy může být snaha o zlepšení dobrého jména firmy a snaha o pozitivní efekt na motivaci zaměstnanců a zvýšení jejich loajality. To znamená, že CSR aktivity by měly být dobře komunikovány, a to uvnitř firmy, mezi všechny stakeholdery i širokou veřejnost. Cílem vnitřní komunikace by mělo být plné informování všech zaměstnanců o CSR iniciativách a možnostech jejich zapojení do těchto iniciativ.

Autoři R. Tench, B. Jones a W. Sun (Tench et al., 2014, s. 4) vysvětlují, že komunikace CSR má čtyři aspekty, kterými jsou:

- Jaký přístup společnost k CSR zaujímá.

- Informování veřejnosti o iniciativách a programech CSR.
- Realizace a implementace plánů a iniciativ, včetně měření a podávání informací o celém procesu a výsledcích pro stakeholdery.
- Identifikace problémů a obav stakeholderů a veřejnosti.

Tito autoři (Tench et al., 2014, s. 5) dále poukazují na fakt, že firmy často neumí komunikovat se svými zainteresovanými stranami a často tak snižují efektivitu a dosah jejich CSR aktivit.

Externí komunikace zlepšuje vztahy s komunitou, zvyšuje atraktivnost firmy a posiluje loajalitu zákazníků. Je důležité, aby aktivity byly komunikovány transparentně a pravdivě tak, aby vyvolávaly a budovaly důvěru a kredibilitu mezi zákazníky, investory, nebo širší veřejností. CSR aktivity by měly být prezentovány na internetových stránkách, sociálních médiích a dalších kanálech běžně používaných pro komunikaci s externími stakeholdery. Zprávy o CSR aktivitách by měly být pravidelné a firmy by se měly také zaměřit na zpětnou vazbu a být otevřeny k dialogu o CSR aktivitách, iniciativách a o jejich skutečném dopadu. Komunita a externí stakeholderi se tak budou cítit více zapojení.

Interní komunikace CSR aktivit může přinést mnoho pozitiv, jako je například spokojenost zaměstnanců a jejich ztotožnění s firmou. Začlenění CSR do firemní kultury podporuje angažovanost a motivaci. Tench, Jones a Sun (Tench et al., 2014, s. 36) doplňují, že interní komunikace o CSR musí objasňovat motivaci CSR, cíle a taktiky a jasné metody měření.

Úspěšná, efektivní a kvalitně komunikovaná CSR strategie vyžaduje koordinaci více komunikačních složek a kanálů. Komunikace o aktivitách společenské odpovědnosti musí zajistit jasnost, srozumitelnost a přesvědčivost. Často taková komunikace znamená spolupráci více oddělení, jako je například marketing a lidské zdroje, nebo dalších relevantních oddělení.

## 2.4 Kritika CSR

Pro komplexní pojetí problematiky CSR je zásadní zmínit i kritiku tohoto konceptu v kontrastu ke konceptům a pozitivnímu přístupu, který dominuje v této bakalářské práci.

Jedním z nejslavnějších kritiků je Milton Friedman, ekonom a nositel Nobelovy ceny. Kunz (2012, s. 40) uvádí, že Friedmanovo slavné tvrzení v ohledu CSR zní následovně: „*jedinou společenskou odpovědností firmy je navyšování zisku.*” Tento názor byl publikován v roce 1970 v The New York Times. Friedman zavrhnul teorie CSR a zdůraznil, že jediným cílem podniku je generovat zisk pro akcionáře. CSR iniciativy byly dle jeho názoru odchýlení od cíle podniku a zároveň představují další daň pro akcionáře. Friedman tvrdil, že veškeré CSR aktivity jsou povinností a pravomocí státu a podniky se s nimi nemají zaobírat. Buchholtz a Carroll (Buchholtz, Carroll, 2012, s. 601) vysvětlují, že podle tohoto slavného ekonomy samotné vytváření zisku dostatečně přispívá k blahobytu společnosti.

Kunz (2012, s. 68) dále představuje jako dalšího kritika Roberta Reicha. Ten stejně jako Friedman považuje společenskou odpovědnost jako rozptýlení od cíle generování a maximalizace zisku. Reich dále uvádí, že společenské problémy jsou tématem pro vládu a firmy se k CSR uchylují jen z důvodu manipulace stakeholderů.

Kritika tedy obecně vychází z konceptů klasické ekonomie, kdy jediným cílem podniku je generování zisku a jeho dělení mezi shareholdery. Od dob, kdy byly vysloveny teorie klasické ekonomie se svět výrazně změnil a je tedy třeba zvážit i změnu přístupu k podnikání. Kritika CSR je v úhlu pohledu klasických ekonomů platná a firmy by měly zvážit více náhledů a

přístupů k problematice CSR, neměly by ale zapomínat na moderní, propojený a globalizovaný svět, který má jiná očekávání a jiné hodnoty, než měla společnost v minulosti.

## 2.5 Metodická část

Tato podkapitola poskytuje podrobný pohled na metodiku výzkumu, která byla zvolena pro zkoumání aplikace principů a konceptů CSR v autorkou vybrané organizaci, kterou je firma Porsche Česká republika. Bude zde představen metodický rámec, který umožňuje nejen sběr dat, ale i jejich interpretaci a následnou formulaci závěrů a doporučení týkajících se implementace CSR strategií, které firma může uvést do běžné praxe.

Metodologický přístup použitý v této práci je kombinací teoretické rešerše a smíšeného výzkumu sestávajícího z kvantitativního sběru dat prostřednictvím dotazníkového šetření a kvalitativního výzkumu provedeného skrze hloubkové rozhovory. Kombinace těchto metod poskytuje komplexní pohled na CSR aktivity firmy a pomůže zhodnotit jejich efektivitu a dopad. Komplexní metodologický přístup nabízí adekvátní nástroje pro komplexní pochopení problematiky společenské odpovědnosti firmy Porsche Česká republika.

První fází výzkumu je literární rešerše. Teoretická rešerše zahrnuje průzkum odborné literatury, článků, studií a dalších materiálů zabývajících se společenskou odpovědností firem a koncepty CSR. Tato fáze je klíčová z hlediska identifikace a představení nejzásadnějších teorií společenské odpovědnosti firem, modelů, přístupů a také historie CSR. Rešerše umožňuje položit teoretický základ pro empirickou část práce a výzkumu. Zároveň tato část pomáhá identifikovat klíčové oblasti, výzvy a příležitosti spojené s aplikací CSR v současném podnikatelském prostředí. Důraz je kladen na rozmanitost a vysokou kvalitu zdrojů literatury.

Literární rešerše je základním kamenem akademického výzkumu, neobejde se ale bez možných problémů. Těmi jsou například aktualita zdrojů, selektivní zkrácení při výběr zdrojů, závislost na sekundárních zdrojích, nebo jazyková bariéra a informační přetížení. Autorka si je vědoma těchto možných problémů a aktivně se je snaží minimalizovat. K tématu přistupuje kriticky a literaturu vybírá pečlivě. Dává důraz také na výběr aktuální literatury, která, když to je možné, není starší než 10 let. Tato aktuální literatura je použita v kombinaci s originálními pracemi hlavních autorů v oblasti CSR. Autorka bakalářské práce se snaží představit různé perspektivy a dbá na přesné citace. Tím je zajištěna vysoká validita a spolehlivost rešerše jako základu pro další výzkum.

Další složkou výzkumu je kvantitativní sběr dat. Pro kvantitativní sběr dat je sestaven dotazník a v prostředí vybrané organizace proběhlo anonymní dotazníkové šetření. Cílem navrženého dotazníku je získat informace o vnímání a efektivitě CSR aktivit firmy mezi zaměstnanci. Dotazník se skládá z uzavřených otázek zaměřených na různé aspekty CSR, včetně environmentálních a sociálních iniciativ, iniciativ zaměřených na motivaci zaměstnanců, vnímané kvality komunikace CSR aktivit a vnímání CSR aktivit ve spojitosti s finančním výkonem firmy a ve spojitosti s vlivem na komunitu a životní prostředí.

Dotazník je zcela anonymní, dobrovolný a prováděný online prostřednictvím Microsoft Forms. Dotazník přijímal odpovědi po dobu dvou týdnů v březnu 2024. Platforma Microsoft Forms je zvolena proto, že nástroje společnosti Microsoft jsou ve firmě, kde probíhal výzkum, běžně používány a schváleny i z bezpečnostního hlediska. Zaměstnanci jsou také zvyklí Microsoft Forms používat, vyplnění dotazníku tak pro ně nebylo obtížné. Odpovědi poskytují kvantitativní data, která jsou následně analyzována a doplněna kvalitativními daty získanými z hloubkových rozhovorů.

Dotazníkové šetření je široce využívanou metodou, která je považována za velice efektivní. Může být ale spojena s potenciálními problémy, které mohou ovlivnit validitu a reliabilitu takto

získaných dat. Mezi možné problémy patří zkreslení odpovědí, a to buď z důvodu nepochopení otázky, nevěnování dotazníku dostatečný čas, nepromyšlení odpovědí ze strany respondentů, nebo podávání odpovědí, o kterých si respondent myslí, že ho prezentují v lepším světle. Odpovědi tak mohou být zkreslené a nemusí věrně reprezentovat skutečné postoje.

Dalším problémem může být nedostatečný vzorek. Pokud je míra odpovědnosti na dotazník nízká, výsledky nemusí odrážet názory celé skupiny, což může vést ke statistickým zkreslením a nepřesným závěrům. Častým problémem dotazníků je také omezení v možnostech odpovědí. To může vést k omezení schopnosti vyjádřit skutečné pocity a názory, a snížit tak objektivitu výsledků.

Při online sběru dat se mohou také objevit technické problémy, jako například problémy s kompatibilitou, přerušení připojení k internetu a další. Další problémy, jako je zajištění anonymity a ochrana osobních údajů jsou neméně důležité a je třeba na ně myslet.

Při vytváření dotazníku a při celém průběhu sběru dat udělala autorka maximum proto, aby se těmto problémům a případným chybám vyhnula, aby dotazníkové šetření generovalo spolehlivá a validní data, díky kterým mohou být formulovány spolehlivé a přesné závěry a doporučení. Otázky i možnosti odpovědí v dotazníku jsou pečlivě zváženy a vytvořeny tak, aby nebyly návodné ani příliš omezující. Anonymita respondentů je přísně dodržena. Do provedeného dotazníkového šetření se zapojilo 87 zaměstnanců z celkových 161 aktivních zaměstnanců, které firma Porsche Česká republika v období psaní této bakalářské práce a provádění výzkumu zaměstnávala.

V rámci sběru kvalitativních dat byly provedeny tři hloubkové rozhovory s pracovníky, kterých se společenská odpovědnost ve firmě Porsche Česká republika dotýká v rámci jejich pracovní náplně. Konkrétně se jedná o pracovníky na pozicích Compliance Officer, Event Coordinator a Head of HR. Cílem těchto rozhovorů bylo získat hlubší porozumění strategii a aktivitám CSR ve firmě Porsche Česká republika od pracovníků, kteří mají přímou zkušenost s tímto tématem v praktickém fungování organizace. Respondenti jsou vybráni na základě jejich přímého zapojení do rozhodování o CSR strategiích a partnerech pro CSR aktivity.

Hloubkové rozhovory jsou pečlivě navrženy tak, aby pokrývaly široké spektrum témat spojených s CSR. Rozhovory jsou strukturované a sestávají z otázek zaměřených na specifické aspekty CSR, jako je realizace iniciativ, jejich dopad na zaměstnance a komunikaci CSR aktivit uvnitř i vně firmy. Data z proběhlých rozhovorů jsou analyzována metodou tematické analýzy. Tím je zajištěna identifikace klíčových motivů a trendů v odpovědích respondentů.

Hloubkové rozhovory jsou významnou metodou kvalitativního výzkumu a jsou považovány za mimořádně užitečné pro získání hlubšího porozumění zkoumaných témat. I tato metoda ale může být spojena s některými problémy, které mohou ovlivnit kvalitu a interpretaci získaných dat. Patří mezi ně například subjektivita, a to jak ze strany respondenta, tak ze strany výzkumníka. Interpretace odpovědí pak může být nesprávná a závěry zkreslené. Při interpretaci dat může dojít k neúmyslnému vložení vlastních předpokladů nebo názorů výzkumníka. Výběr respondentů hloubkových rozhovorů může vést k výběrovému zkreslení. Roli mohou také hrát omezení v komunikaci, nebo nepochopení otázky. Problémem je i časová náročnost provádění hloubkových rozhovorů. Z technického hlediska může problém nastat ve fázi zaznamenání a transkripce dat. Přesnost je naprosto kritická, proto chyby v transkripci vedou ke špatným interpretacím.

Autorka hloubkový výzkum pečlivě naplánovala tak, aby bylo zamezeno problémům a výzvám, které kvalitně zpracovaný hloubkový rozhovor znamená. Respondenti jsou vybráni pečlivě a etické zásady jsou dodržovány. Minimalizace problémů a zajištění kvalitních a spolehlivých výzkumných závěrů jsou naprostou prioritou. Rozhovory byly nahrávány na kvalitní zařízení

tak, aby byl záznam jasný a nezkreslený. Autorka se snaží nepokládat návodné otázky a zůstat objektivní v průběhu rozhovorů i později při analýze získaných dat. Všechny etické zásady jsou striktně dodržovány po celou dobu a ve všech krocích výzkumu.

Kombinovaný vědecký přístup, zahrnující teoretickou rešerši a smíšený výzkum poskytuje komplexní pohled na praxi a efektivitu implementace konceptů společenské odpovědnosti v konkrétní firmě. Integrace různých přístupů umožňuje nejen širší pochopení zkoumaného tématu, ale také poskytuje robustní základ pro formulaci konkrétních závěrů a doporučení. Každá jednotlivá metoda přispívá k celkovému pochopení tématu. Syntéza získaných poznatků umožňuje hlubší pochopení implementace a dopadu CSR aktivit ve zkoumané firmě Porsche Česká republika.



### 3 Praktická část

Praktická část této práce plynule navazuje na předchozí, teoreticko-metodologickou část. Nejprve je zde představena firma Porsche Česká republika a její současná strategie CSR a iniciativy v oblasti společenské odpovědnosti. Dále je v této části provedena analýza těchto aktivit a iniciativ s ohledem na jejich efektivitu. Zásadní součástí praktické části je analýza, syntéza a interpretace dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a z hloubkových rozhovorů se třemi pracovníky Porsche Česká republika. Na základě zjištěných výsledků jsou navržena cílená doporučení, která by mohla pomoci zvýšit výkon firmy v oblasti společenské odpovědnosti. Tyto návrhy mají za cíl vylepšit stávající strategii firmy v oblasti společenské odpovědnosti a vylepšit efektivitu CSR aktivit.

#### 3.1 Představení společnosti

Společnost Porsche Česká republika je největším tuzemským importérem osobních a užitkových vozů. Na internetových stránkách firmy porsche.co.cz (Porsche, 2021) lze zjistit, že firma v České republice zastupuje největšího evropského výrobce automobilů, kterým je Volkswagen Group společně se značkami Volkswagen osobní vozy, Audi, SEAT, CUPRA a Volkswagen Užitkové vozy. Dále je součástí programu prodeje prověřených použitých vozů Das WeltAuto a projektu MOON, který se zabývá elektromobilitou a výstavbou nabíjecí infrastruktury pro elektromobily.

Obrázek 3 Porsche Česká republika – značky



Zdroj: Internetové stránky (Porsche, 2021)

Na internetových stránkách Porsche Česká republika (Porsche, 2021) je dále také uvedeno portfolio automobilů, které firma importuje. V tomto portfoliu lze nalézt širokou paletu modelů, která obsahuje kompaktní ekonomické vozy, prémiové sedany, univerzální SUV a také užitkové vozy. Dále se zde lze dozvědět, že firma nabízí komplexní zákaznické služby včetně financování díky Volkswagen Financial Services nebo autopůjčovny Das RentAuto.

Firma o sobě na svých internetových stránkách dále uvádí, že důležitými cíli jsou spokojenost zákazníků, zaměstnanců a obchodních partnerů, kterých dosahuje tak, že nabízí atraktivní a bezpečné automobily, které jsou také šetrné k životnímu prostředí a dosahují vysoké technické úrovně a kvality za velmi příznivé ceny. Také zde firma uvádí, že prodej jejích značek zajišťuje 124 smluvních partnerů a servis zajišťuje 237 partnerů, kdy celkový počet zaměstnanců dealerské sítě přesahuje 3 tisíce. Firma se dle informací na internetových stránkách (Porsche, 2021) snaží uskutečňovat vizi: „být nejlepším poskytovatelem individuální mobility.“ Tato vize je velice ambiciózní a propojuje všechny pobočky Porsche v různých zemích.

Firma Porsche (2021) je členem nejúspěšnější a největší evropské obchodní skupiny v oblasti automobilů, Porsche Holding. Mateřská společnost firmy Porsche Česká republika se jmenuje Porsche Holding Salzburg a sídlí v Rakousku. Porsche Holding je, dle informací uvedených

na jejich internetových stránkách, nejúspěšnější a největší evropská obchodní skupina v oblasti prodeje automobilů. Působí celkem ve 28 zemích, na třech kontinentech, kterými jsou Evropa, Jižní Amerika a Asie.

Porsche Holding Salzburg (Porsche, 2021) na sebe bere roli zástupce značek koncernu Volkswagen, a to jak ve velkoobchodě, kde hraje roli importéra, tak i v prostředí maloobchodu, kde se stará o jednotlivá dealerství. Další oblastí působnosti je servis a péče po samotném prodeji vozidla, takzvaná oblast After sales.

Porsche Česká republika má již několik let mezi 150–180 zaměstnanci, v době psaní této práce jich bylo dle interní dokumentace (Organigram, 2024) celkem 161. V čele firmy jsou dva jednatele, tím je zajištěn takzvaný princip čtyř očí, který zajišťuje, že všechna důležitá rozhodnutí, nebo transakce musí být schválena alespoň dvěma lidmi. Také se tím snižuje riziko chyb nebo podvodů a současně se zvyšuje transparentnost, integrita a důvěryhodnost v rozhodování organizace.

Firma se dělí na 6 oddělení a 5 divizí a jednu tréninkovou akademii. Oddělení jsou jmenovitě Human Resources (HR), IT, Business Services, Finanční oddělení, Center of Competence a Das WeltAuto. Divizemi jsou Volkswagen osobní vozy, Volkswagen užitkové vozy, Audi, Seat a Cupra a divize After Sales.

Na intranetu firmy Porsche Česká republika lze snadno získat informace o činnostech a zodpovědnostech jednotlivých oddělení a divizí. Z tohoto zdroje (SharePoint, 2024) lze identifikovat, že oddělení HR, IT, Business Services, Center of Competence a Finanční oddělení mají na starosti hladký chod firmy. Starají se o zaměstnance, IT vybavení a infrastrukturu, procesy, právní záležitosti, compliance a informační bezpečnost a správné a transparentní finanční výkaznictví. Tréninková akademie zajišťuje školení a tréninky pro celou dealerskou síť v České republice. Zbylá oddělení, zajišťují PR, marketing, prodej originálních a náhradních dílů, fleetový prodej a celkovou péči o zákazníky a partnery firmy Porsche Česká republika.

### **3.1.1 Historie firmy**

Historie Porsche Holding se podle informací z internetových stránek (Porsche, 2022) začala psát v Rakouském Salzburku v roce 1949. V tomto roce děti známého automobilového konstruktéra Ferdinanda Porsche, Louise Piëch a Ferry Porsche, zahájili import a prodej modelu Volkswagen Brouk v Rakousku. Zaznamenali velký úspěch, a to byl základ pro budování společnosti Porsche Holding.

Z internetových stránek firmy Porsche (Porsche, 2021) se dá také dozvědět, že významným byl pro společnost Porsche Česká republika rok 1991, kdy začal na českém trhu působit dovozce vozidel značky Volkswagen. V tomto roce vznikla společnost Importér Volkswagen/Audi, která byla součástí společnosti Škoda Auto. V roce 1992 do portfolia značek přibyl i SEAT. V následujících letech si firma vybudovala silné postavení na trhu s automobily a velice brzy zaujala místo v čele importérů.

Rok 1998 byl pro firmu Porsche Česká republika (Porsche, 2021) významný tím, že se firma oddělila od Škoda Auto a stala se nezávislou entitou se jménem Import VOLKSWAGEN Group s.r.o. Organizační struktura v té době se dělila pouze do čtyř divizí, kterými byly divize Audi, SEAT, Volkswagen osobní vozy a Volkswagen užitkové vozy. Rok 2012 znamenal začlenění této společnosti do struktury Porsche Holding Salzburg. Od března 2011 je Porsche Holding Salzburg dceřinou společností koncernu Volkswagen AG. V roce 2018 měla společnost Porsche Holding Salzburg (Porsche, 2021) celkem 30 900 zaměstnanců, s prodejem více než 743 000 nových vozů a obratem 20,4 miliard eur. Porsche Holding je silnou společností

v oblasti importu automobilů a dlouhodobě buduje svoje dobré jméno prodejem kvalitních vozů a poskytováním nadstandardního zákaznického servisu pro své zákazníky.

### 3.1.2 Strategie udržitelnosti Porsche Holding Salzburg

Firma Porsche Holding se pyšní dobrou pověstí, kterou dlouhodobě buduje. Podle svých internetových stránek (Porsche, 2021) má vynikající pověst ve 25 zemích Evropy, v Číně a v jižní Americe. Firma má vysoké etické nároky a klade důraz na společenskou odpovědnost a compliance. Firma věří, že právě tyto vysoké nároky jsou jeden z významných faktorů úspěchu a že právě díky vysokému důrazu na CSR, dodržování zákonů a etických norem a compliance se stala jedním z nejúspěšnějších obchodníků s automobily v Evropě.

Při srovnání automobilových značek za rok 2022 (BusinessCar, 2023) je firma Porsche Česká republika hodnocena jako firma s ambiciózními plány v oblasti elektromobility a dekarbonizace a firma, která díky komplexním službám včetně instalace nabíjecích stanic pro elektromobily tyto ambiciózní plány také realizuje.

Porsche Holding Salzburg vydává souhrnnou publikaci shrnující komplexní strategii udržitelnosti v operacích a obchodním modelu firmy. Jméno publikace je „Let’s win the race“ a je na internetu volně dostupná, a to přímo na stránkách porsche.co.cz, v sekci „o nás.“ Cílem této publikace je transparentně vysvětlit všechny kroky, které Porsche Holding Salzburg a všechny její dceřiné firmy podnikají k trvalé udržitelnosti a ochraně klimatu. Publikace je pravidelně každý rok aktualizovaná a na výše zmíněných internetových stránkách je vždy nejaktuálnější dostupná verze.

Aktuálně dostupná publikace je z roku 2022 a kromě stanovení cílů a identifikace výzev slouží také jako zpráva o udržitelnosti a aktivitách, které firma pro udržitelnost podniká. Publikace (Porsche, 2022) zdůrazňuje klimatickou změnu jako významnou výzvu a zdůrazňuje důležitost aktivního boje firmy proti klimatické změně. Také zahrnuje prohlášení a závazek Porsche Holding ke zvýšení dostupnosti udržitelné mobility a elektromobility a s tím související infrastruktury. Dále definuje cíle a strategie udržitelnosti, jako je snížení emisí CO<sub>2</sub> o 30 % do roku 2030 a zvýšení podílu prodaných elektrovozidel na alespoň 50 % do roku 2030. Tyto ambiciózní cíle se firma aktivně snaží naplnit.

Publikace „Let’s win the race“ (Porsche, 2022) dále podrobně popisuje pět největších oblastí zaměření. Těmi jsou jmenovitě mobilita bez emisí, zelené finance, cirkulární ekonomika, zelené stavby a zelený maloobchod. V rámci těchto oblastí jsou představeny iniciativy na zvyšování podílu prodeje elektromobilů, investic do udržitelných projektů, zvyšování udržitelnosti dodavatelského řetězce nebo například zvyšování energetické účinnosti budov a snižování ekologické stopy všech maloobchodních operací. Firma se snaží hledat příležitosti k přispění k trvalé udržitelnosti ve všech činnostech a operacích, které provádí, nebo které se jí týkají.

Důležitou součástí je i společenská odpovědnost a závazek ke komunitám, zaměstnancům a dalším stakeholderům. V dokumentu „Let’s win the race“ je zmiňován důraz na diverzitu, důležitost společenského zapojení všech a vytváření podpůrného pracovního prostředí. Integrita, dodržování právních předpisů, etické obchodní praktiky a compliance jsou také nedílnou součástí.

V závěru tohoto dokumentu je pohled do budoucnosti, který zdůrazňuje důležitost závazku, který Porsche Holding cítí k udržitelnosti a formování budoucnosti mobility. Vysvětluje výzvy a oddanost stanoveným cílům. Trvalá udržitelnost je viděna jako středobod dlouhodobého úspěchu a je proto důležitým tématem.

### 3.1.3 Compliance a etický kodex

Porsche Holding očekává od svých zaměstnanců nejen dodržování všech zákonů, ale i dodržování etických a morálních principů. Pro všechny zaměstnance je povinné dodržování etického kodexu, který lze také najít na internetových stránkách společnosti porsche.co.cz, v sekci „O nás – Compliance.“ Aktuálně dostupný kodex je z roku 2021.

Tento dokument poskytuje komplexní přehled etických principů, který musí každý zaměstnanec následovat. Skládá se z několika klíčových sekcí, které vysvětlují závazek všech k etickému chování, důležitosti integrity a odpovědnosti v každodenním jednání. Etický kodex je závazný pro zaměstnance na všech úrovních, bez ohledu na pozici zaměstnance. Kodex vydává Porsche Holding Salzburg ve spolupráci s Volkswagen AG.

Hlavními body kodexu (Porsche Holding, 2021) jsou jednotnost a angažovanost, která zdůrazňuje lidská práva, rovné příležitosti a důležitost nahlášení případné nespravedlnosti nebo nesrovnalostí k dalšímu prozkoumání. Dalším bodem je spolehlivost v kolegiálních vztazích, tedy důraz na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, šetrné nakládání s majetkem společnosti a ochranu duševního vlastnictví. Odpovědnost ve vztahu k partnerům je další důležitý bod. V této sekci je zopakován zákaz korupce, praní peněz a financování terorismu. Dále jde zde vysvětlen problém střetu zájmů a dodržování spravedlivé a volné hospodářské soutěže. Transparentní finanční výkaznictví a transparentní účetnictví jsou samozřejmou součástí. Loajálnost zaměstnanců je posledním bodem tohoto kodexu. Zde je věnována pozornost marketingu, komunikaci, lobbingu, dodržování předpisů, ochraně dat, IT bezpečnosti, ochraně životního prostředí a dalším příbuzným tématům.

Na obrázku číslo 4 níže jsou zásady koncernu Volkswagen, které Porsche Česká republika přebírá za své a jsou základními zásadami etického kodexu. Etický kodex je považován za základní kámen firemní kultury a z jeho nedodržování mohou pro zaměstnance vyplynout důsledky.

Obrázek 4 Náš Etický Kodex – zásady



Zdroj: Náš etický kodex (Porsche Holding, 2021)

Zásady, které jsou na obrázku číslo 4 jsou stejné pro všechny společnosti koncernu Volkswagen. Jsou pravidelně revidovány a aktualizovány.

Za zmínku také stojí kodex pro obchodní partnery, kterým společnost Porsche Holding jako součást koncernu Volkswagen, řídí vztahy s dodavateli. Tento dokument definuje principy udržitelnosti, ochranu životního prostředí, lidská práva a etické chování odpovědného dodavatelského řetězce. Koncern Volkswagen tak prokazuje, že si uvědomuje důležitost dodavatelského řetězce, a proto se snaží svoje etické principy vštípit i svým dodavatelům.

Mezi základní požadavky v tomto kodexu (Volkswagen Group, 2023) patří důraz na dodržování všech právních i jiných požadavků v rámci udržitelnosti. Společnost Volkswagen Group očekává, že dodavatelé půjdou ve svých činnostech i nad rámec právní úpravy. Dalším požadavkem je ochrana životního prostředí. Důraz je kladen na snížení emisí a efektivní využívání zdrojů, odpovědné nakládání s odpady, odpovědný přístup k využívání vody a také ochrana biodiverzity a etické zacházení se zvířaty.

V bodě lidská a pracovní práva (Volkswagen Group, 2023) je zdůrazněn zákaz dětské práce a boj proti modernímu otroctví. Dále se zaměřuje na spravedlivé odměňování, ochranu zdraví, bezpečnost práce a rovné zacházení bez diskriminace. Ochrana menšin a inkluze je také zmíněna.

Podnikatelské etika je část kodexu, která se zabývá zákazem korupce, podporou volné soutěže a dodržování všech platných zákonů a předpisů týkajících se vývozu a dovozu. Posledním bodem je odpovědný dodavatelský řetězec. Celý koncern Volkswagen Group a všechny jeho části vyžadují, aby obchodní partneři zajišťovali podobné standardy v celém dodavatelském řetězci a podporovali tak vysokou transparentnost a etické chování.

Všichni obchodní partneři se zavazují k dodržování tohoto kodexu a jsou vyzváni k přijetí a implementaci těchto zásad i do svých vlastních operací a postupů. Tím podpoří společný cíl udržitelného rozvoje.

Kdokoli z široké veřejnosti, partnerů, dodavatelů, zákazníků nebo zaměstnanců může podat oznámení o nedodržování etických norem a standardů, a to přes online reportovací systém, zasláním emailu, nebo telefonicky. Všechny kontakty jsou dostupné široké veřejnosti na internetových stránkách firmy Porsche.

### **3.1.4 Společenská odpovědnost firmy Porsche Česká republika**

Porsche Česká republika chápe společenskou odpovědnost jako součást zdravé firemní kultury. To znamená rozsáhlé a dlouhodobé zapojení do různých projektů v sociální, ekologické nebo vzdělávací oblasti. Svoje aktivity a iniciativy CSR sdílí veřejně na svých internetových stránkách porsche.co.cz v sekci „O nás – Společenská odpovědnost“ už od roku 2018.

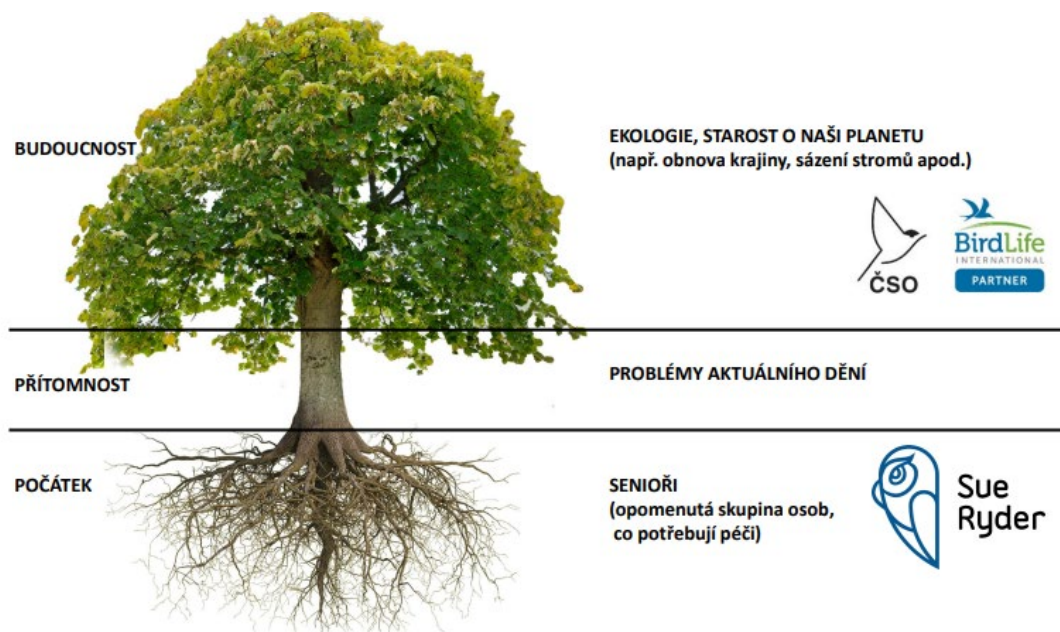
Mezi nejvýznamnější aktivity let 2018–2020 zveřejněné na internetových stránkách firmy (Porsche, 2023) patří zejména podpora projektů Plešouni, pomáhající dětem s rakovinou, projektu Zlatý záchranářský klíč, který oceňuje profesionální zásahy záchraných složek, příspěvky pro oblast kultury, vzdělávání a zdravotnictví v rámci partnerství s nadací VIZE97, nebo aktivit na pomoc SOS dětským vesničkám.

Mezi lety 2021–2023 se společenská odpovědnost a CSR aktivity začaly v Porsche Česká republika organizovat více strategicky a pozici převzala M. Hlůžková. Strategie se začala více zaměřovat na dobrovolnické aktivity a celkově větší zapojení zaměstnanců. Dobrovolnické aktivity, takzvané volunteering days, byly v tomto období zaměřeny hlavně na pomoc se stavbou zahrad, sázení stromků a přípravu aktivit pro děti z SOS dětských vesniček a také aktivit pro seniory.

Rok 2024 přinesl větší pozornost na tvorbu silné strategie, která bude sloužit jako vodítko pro výběr CSR aktivit. Strategie je dle interních informací (SharePoint, 2024) vytvořena ve spolupráci managementu a zaměstnanců tak, aby byly brány v potaz různé pohledy na CSR, strategie byla pro firmu vhodná a zaměstnanci se chtěli do aktivit zapojovat a přinášet vlastní nápady. Zaměstnanci Porsche Česká republika měli příležitost navrhovat nejen směry, kterým se bude firma v oblasti CSR ubírat, ale také konkrétní organizace, kterým bude firma pomáhat a kde budou organizovány dobrovolnické dny. Zaměstnanci jsou členy různých komunit a mají různé zájmy, mohli tak navrhnout k podpoře to, co je jim nejbližší.

Firma Porsche Česká republika se rozhodla svou strategii zaměřit na tři důležité aspekty a vyjádřila tuto strategii grafikou stromu. Tuto grafiku můžete vidět na obrázku číslo 5 níže. Strom je rozdělen na tři části, kterými jsou minulost, přítomnost a budoucnost. Spíše, než plynutí času jsou tyto tři koncepty abstraktnější. Jak z interních dokumentů vyplývá (CSR Strategie 2024, 2024), minulost je znázorněna kořeny, které se zaměřují na důležitou a často opomíjenou skupinu seniorů. Firma Porsche Česká republika se v této oblasti rozhodla navázat spolupráci se Sue Ryder, neziskovou organizací, která se podpoře seniorů věnuje. V roce 2024 již proběhla materiální sbírka, kde vybrané oblečení, knihy, nebo další darované věci prodá nezisková organizace Sue Ryder v obchůdcích, jejichž chod zajišťují dobrovolníci. Také se v průběhu roku budou organizovat dobrovolnické dny, jako je péče o zahradu domu seniorů, dále se chystá sportovní utkání ve fotbale, Sue Ryder Cup, kde bude Porsche Česká republika participovat.

Obrázek 5 CSR Strategie 2024



Zdroj: Interní dokumentace (CSR Strategie 2024, 2024)

Dále z této strategie vyplývá, že část stromu, která je znázorněna kmenem se soustředí na přítomnost. Zde je prostor pro aktuální problémy, kterými může být pomoc v krizových situacích, jako jsou povodně nebo tornádo, ale také to může být pomoc lidem po nehodě, kteří potřebují například protézu, invalidní vozík, nebo jiný zdravotnický materiál. V této oblasti se očekává největší zapojení zaměstnanců a návrhy projektů na podporu jsou proto často přímo vázány ke komunitám, které chtějí zaměstnanci podpořit nejvíce. Skvělým příkladem je každoroční výzva jménem „Join the movement“, kde zaměstnanci společně sbírají kilometry.

Zaměstnanci mají každoročně možnost vybrat projekt, na který chtějí finance z kampaně darovat. V roce 2024 zaměstnanci odhlasovali darování výtěžku z této výzvy na podporu pro rodinu, která potřebuje nový invalidní vozík pro svého syna. Porsche Česká republika se tak stala patronem této sbírky zveřejněné na platformě Donio.

Koruna stromu představuje budoucnost a zaměření na ekologii, životní prostředí a obnovu krajiny. Ekologie je pro všechny firmy v automobilovém průmyslu zásadní, protože na ni mají přímý a velmi silný vliv. Podle studie zkoumající environmentální oblast a udržitelnost v automobilovém průmyslu, kterou provedla firma KPMG (KPMG, 2020) vnímá 98 procent výkonných pracovníků pracujících v tomto průmyslu udržitelnost jako klíčový prvek v rámci společenské odpovědnosti. Ze studie dále vyplývá, že udržitelnost bude v případě automobilového průmyslu žádaným a očekávaným prvkem, firmy by ji neměly opojímet.

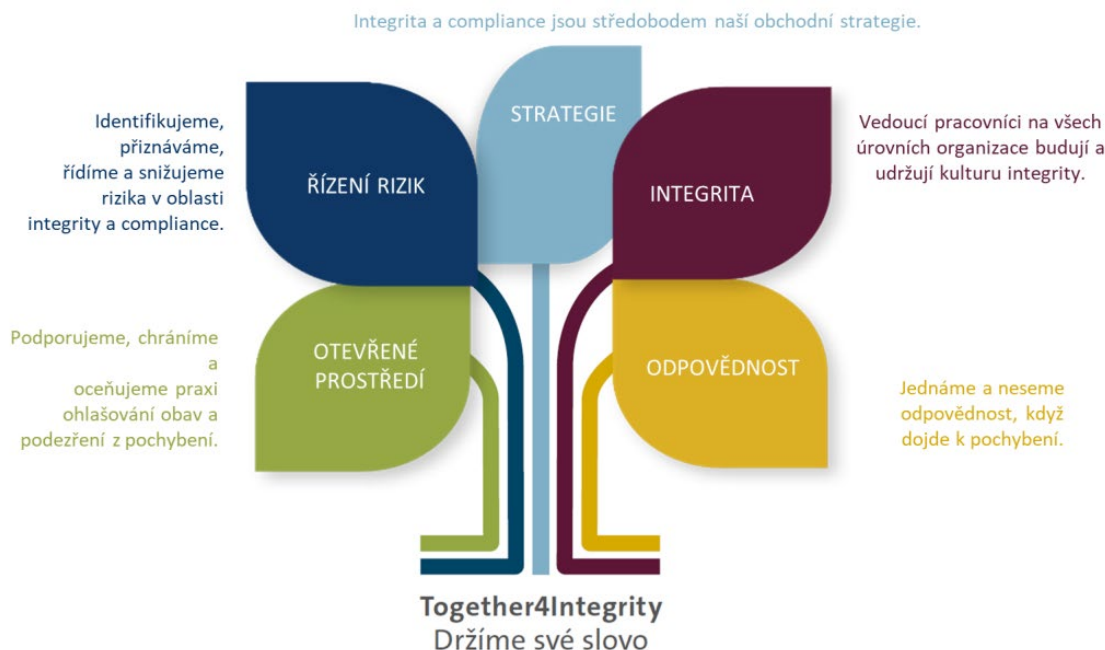
Proto i Porsche Česká republika chce planetě vrátit co nejvíc. V minulosti bylo v rámci dobrovolnických dnů organizováno sázení stromků ve spolupráci s vojenskými lesy. Od roku 2024 firma navazuje spolupráci s nadací BirdLife, která se zabývá obnovou krajiny. I zde firma plánuje organizování dobrovolnických dnů a seminářů pro vzdělávání zaměstnanců o problematice spojené s obnovou krajiny, biotopech a obnově života v různých lokalitách.

### 3.1.5 Firemní hodnoty Porsche Česká republika

Porsche Česká republika má silnou firemní kulturu založenou na hodnotách, které jasně definují firmu, a to uvnitř i navenek. Firma věří, že tyto hodnoty jsou důvodem minulých úspěchů a zároveň také základem budoucích úspěchů. Na internetových stránkách porsche.jobs.cz zaměřených na možnosti kariéry ve firmě Porsche Česká republika je k nalezení následující (Porsche Holding Careers, 2023): *„Hodnoty Porsche Česká republika definují naši společnost a dělají ji nezaměnitelnou. Jak směrem dovnitř, tak i směrem ven jasně ukazují, kdo jsme a za čím stojíme. Hodnoty, díky nimž jsme vynikali doposud, a které jsou základem i pro budoucí rozvoj. Podnikatelství je součástí našeho života a přebíráme odpovědnost jak v malých, tak i velkých úkolech. V oblasti spolupráce se jasně zaměřujeme na uznání. Přes všechny úspěchy zůstáváme pevně na zemi a vyžadujeme maximální profesionalitu. A při tom všem je pro nás obzvláště důležitá integrita a compliance.“* Z tohoto tvrzení je zřejmé, že hodnoty a jejich dodržování jsou velice důležité a firma je komunikuje i veřejně, a to i možným kandidátům, kteří by chtěli pro firmu pracovat. Důraz je také kladen na integritu a compliance, základní kameny firemní kultury. Firma zveřejněním těchto hodnot jasně ukazuje, čeho si váží a v co věří.

Na obrázku číslo 6 níže je vyobrazen strom, který tyto hodnoty graficky znázorňuje. Těmito hodnotami jsou jmenovitě otevřené prostředí, řízení rizik, strategie, integrita a odpovědnost. Motem je Together4Integrity – v překladu: „společně pro integritu“, druhou částí mota je: „držíme své slovo.“ Stylizovaný strom je v upravené verzi dostupný i na internetových kariérních stránkách porsche.jobs.cz, v této práci je uveden obrázek v plné verzi, který se vyskytuje v interní dokumentaci.

Obrázek 6 Hodnoty Porsche Česká republika



Zdroj: Interní dokumentace (Strategie 2030, 2023)

Na obrázku číslo 6 je dále ke každé z hodnot krátké sdělení, které hodnotu charakterizuje. Všichni zaměstnanci tak mají jasné vodítko a snadno hodnotám porozumí. Hodnoty jsou také představeny zaměstnancům hned první den nástupu do zaměstnání a jsou součástí etického kodexu. Zaměstnanci se hodnotami musí řídit v každé situaci a nedodržení by mělo být reportováno a podle interních pravidel dále řešeno.

## 3.2 Analýza CSR aktivit firmy Porsche Česká republika

Pro komplexní pohled na strategii společenské odpovědnosti a CSR aktivity firmy Porsche Česká republika jsou v předchozích podkapitolách analyzovány dostupné informace, které jsou ve firmě Porsche Česká republika dostupné. Hlavním zdrojem těchto informací jsou dokumenty obsahující interní strategie, SharePoint a internetové stránky firmy. V této podkapitole je provedena analýza sesbíraných kvantitativních dat získaných pomocí dotazníků. Analyzovány jsou také provedené hloubkové rozhovory, pomocí kterých byla získána kvalitativní data. Dále jsou zde interpretovány výsledky provedeného výzkumu. Na základě těchto výsledků jsou v samostatné podkapitole formulovaná doporučení pro firmu Porsche Česká republika.

### 3.2.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření probíhalo v Porsche Česká republika po dobu dvou týdnů v březnu 2024 a měly za cíl zjistit aktuální stav a vnímání CSR strategie a CSR aktivit ve firmě. Dotazníky zkoumají témata jako je informovanost o CSR a zájem o CSR aktivity, nebo vnímání CSR aktivit ve vztahu k dopadu na komunity, zaměstnance a životní prostředí.

Celkově se dotazník zaměřoval na několik hlavních charakteristik, zkoumal demografické charakteristiky respondentů, informovanost a hodnocení komunikace uvnitř firmy, podíl na rozhodovacím procesu týkajícím se CSR aktivit, vliv CSR aktivit společnosti Porsche Česká



republika na komunity a na životní prostředí a také zjišťoval názor zaměstnanců na to, které aktivity jsou nejméně účinné a které by se měly více rozvíjet. Dotazník zkoumá také účast respondentů na organizovaných CSR aktivitách, vnímaný dopad na celkovou motivaci zaměstnanců firmy a také vnímání finančního propojení a názor zaměstnanců na větší investice do CSR aktivit.

### Demografické charakteristiky

První zkoumanou oblastí jsou demografické charakteristiky. V dotazníku je tato část na úplném konci, pro lepší pochopení výsledků tohoto dotazníkového šetření jsou demografické charakteristiky představeny v této práci jako první.

Dotazník vyplnilo celkem 87 zaměstnanců. V březnu 2024, kdy toto šetření probíhalo, bylo ve firmě Porsche Česká republika evidováno, dle interních dokumentů (Organigram, 2024), celkem 161 aktivních zaměstnanců, dotazník tedy vyplnila více než polovina všech zaměstnanců.

Z celkových 87 respondentů je 39 žen a 48 mužů. Většina odpovědí, celkově 71, je od zaměstnanců na nemanážerských pozicích, zbylých 16 odpovědí je od manažerů a zaměstnanců ve vedoucích pozicích. Z respondentů na manažerských pozicích je celkem 12 mužů a 4 jsou ženy.

Další zkoumanou charakteristikou je věk respondentů. Na grafu číslo 1 níže je tato charakteristika zachycena. Z grafu je patrné, že většina respondentů, celkem 64 procent, je ve věkové skupině 36–49 let, 28 procent je ve věkové skupině 18–35 let a 8 procent je ve věkové skupině 50–62 let. Žádný ze zaměstnanců nad 63 let dotazník nevyplnil.

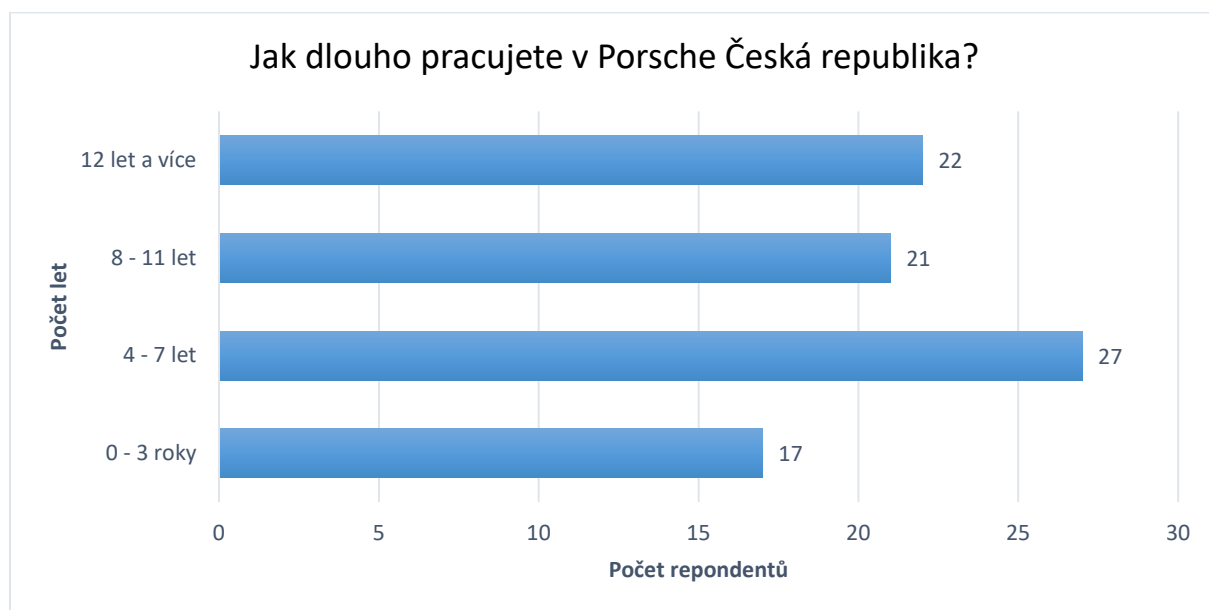
Graf 1 Věkové rozložení respondentů



Zdroj: Vlastní pracování

Porsche Česká republika je atraktivním zaměstnavatelem, jak vyplývá z interních dokumentů (Strategie 2030, 2023), velké množství zaměstnanců ve firmě zůstane pracovat dlouhodobě a často se firmě i rozvíjí a mění pracovní pozice. Z grafu číslo 2 je zjevné, že jen 17 respondentů pracuje ve firmě méně, než 3 roky. Celkově 27 respondentů pracuje ve firmě minimálně 4 roky a 43 respondentů pracuje ve firmě více, než 8 let. Dotazník vyplnilo také celkem 22 respondentů, kteří jsou ve firmě 12 let a více.

Graf 2 Doba trvání zaměstnaneckého poměru



Zdroj: Vlastní zpracování

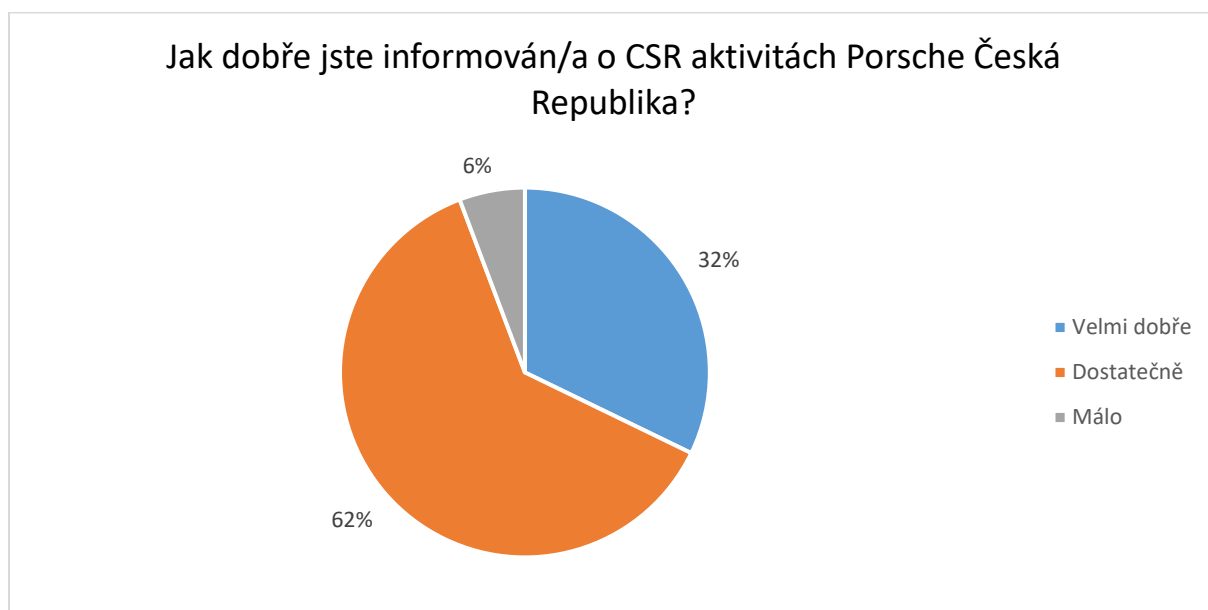
Všechny demografické charakteristiky respondentů odpovídají aktuálnímu stavu v Porsche Česká republika. Počet mužů je ve firmě větší, než počet žen, celkově se dle dostupné interní dokumentace (Strategie 2030, 2023) jedná o 61 procent mužů a 39 procent žen a na manažerských a vedoucích pozicích jsou spíše muži. Větší podíl mužů je částečně dán i charakterem a historií automobilového průmyslu, který je spíše mužským odvětvím a ženy se teprve začínají v tomto průmyslu aktivněji angažovat. Ve stejné dokumentaci (Strategie 2030, 2023) lze nalézt i informaci o tom, že většina zaměstnanců Porsche Česká republika je ve věkové skupině 36–49 let, s průměrným věkem 42,4 let. I doba trvání zaměstnaneckého poměru odpovídá u respondentů interním statistikám a ochotě zaměstnanců pracovat pro Porsche Česká republika dlouhodobě, s mnoha zaměstnanci, kteří ve firmě slaví více, než 10 let. Dá se tedy říci, že vzorek respondentů odpovídá svými demografickými charakteristikami průměrným charakteristikám zaměstnanců a věrně reprezentuje zaměstnance firmy Porsche Česká republika.

### Informovanost o CSR aktivitách uvnitř firmy Porsche Česká republika

Kromě demografických údajů jsou zkoumány i další oblasti. Jednou z těchto oblastí je komunikace a informovanost o CSR aktivitách uvnitř firmy. Komunikace o aktivitách a komunikace o strategii společenské odpovědnosti je klíčová, zaměstnanci jsou důležitým stakeholderem, na kterého mají CSR strategie vliv a který se zároveň stává nedílnou součástí těchto strategií a dalších aktivit v oblasti CSR. V oblasti komunikace je zkoumaná vnímaná úroveň komunikace, její vnímaná kvalita na škále od špatné až do velmi dobré a také informovanost o rozhodovacím procesu a vnímání podílu zaměstnanců na rozhodování.

Z výsledků dotazníků vyplývá, že informovanost o CSR aktivitách je vysoká. Graficky jsou výsledky znázorněny v grafu číslo 3 níže. Z grafu je patrné, že 62 procent respondentů věří, že jsou o CSR aktivitách firmy informováni dostatečně a 32 procent si dokonce myslí, že jsou informováni velmi dobře. Jen 6 procent respondentů si myslí, že jsou informováni málo a žádný respondent nevybral v dotazníku možnost „vůbec ne“.

Graf 3 Informovanost o CSR aktivitách



Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci byli dále dotazováni také na jejich hodnocení komunikace CSR iniciativ uvnitř firmy. Z odpovědí vyplývá, že jen 2 procenta respondentů hodnotí komunikaci špatně, oproti tomu 68 procent si myslí, že komunikace je dobrá nebo velmi dobrá. Zbylých 30 procent hodnotí komunikaci jako středně dobrou.

Z těchto dat je patrné, že většina respondentů věří, že CSR aktivity jsou ve firmě komunikovány dostatečně a komunikace je dobrá, zaměstnanci by tedy obecně měli mít dostatek informací o tom, co firma v oblasti společenské odpovědnosti plánuje a jaké aktivity organizuje. Dobrá komunikace CSR aktivit může sloužit jako základ pro další rozvoj CSR a větší zapojení zaměstnanců a jejich vyšší motivaci.

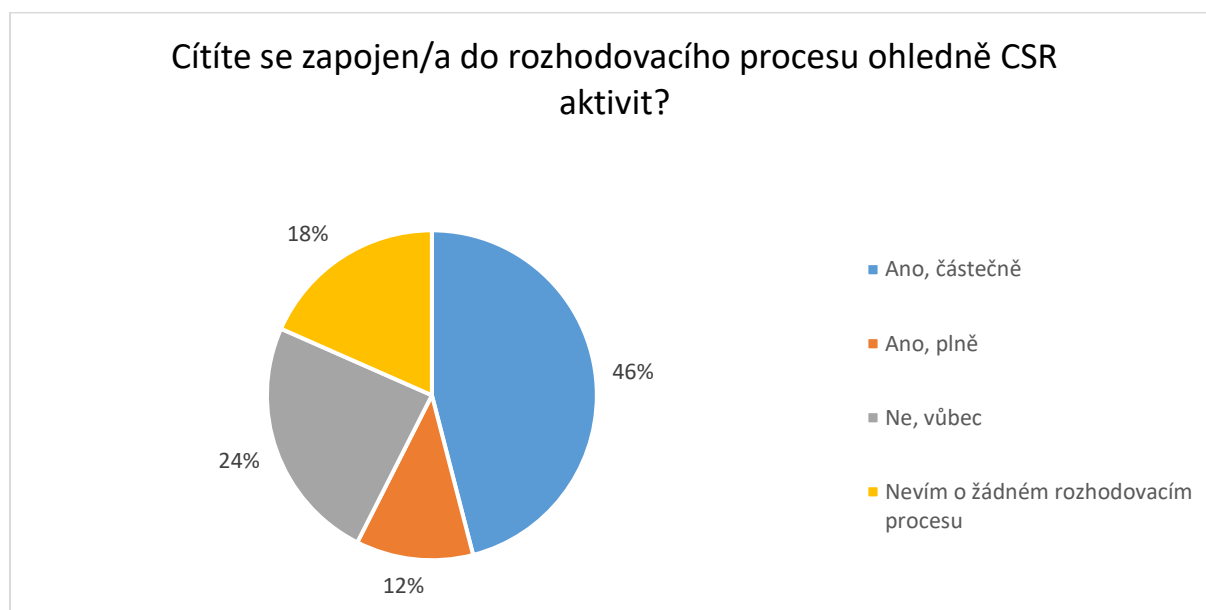
### Zapojení do rozhodovacího procesu o CSR aktivitách

S vysokou informovaností souvisí zapojení do rozhodovacího procesu o CSR aktivitách, které firma organizuje. Celkem 58 procent respondentů se cítí alespoň částečně zahrnuti do rozhodovacího procesu, oproti tomu 24 procent respondentů odpovědělo, že nejsou do rozhodování vůbec zapojeni a 18 procent o rozhodovacím procesu vůbec neví. Tyto výsledky graficky znázorňuje graf číslo 4 níže.

I přesto, že většina respondentů o procesu ví a je do něj zapojena, je zde i početná skupina těch, kteří o tomto procesu neví a nemají tak šanci se dále podílet. Zde je tedy patrný prostor pro zlepšení informovanosti v tomto směru.

Zapojení zaměstnanců do rozhodování o CSR aktivitách a strategií je velmi pozitivním prvkem a značí dobrou firemní kulturu. Zaměstnanci se mohou také cítit více motivovaní se na CSR aktivitách podílet, pokud o nich mohou i spolurozhodovat. Zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu může také vést k větší důvěře uvnitř firmy a k lepší firemní kultuře. Otevřená komunikace může také obecně zlepšit vztahy mezi managementem a zaměstnanci. Otevřenost, dobré vztahy a pocit důvěry jsou klíčové pro udržení pozitivní pracovní atmosféry.

Graf 4 Zapojení do rozhodovacího procesu



Zdroj: vlastní zpracování

### Vliv CSR aktivit na komunity

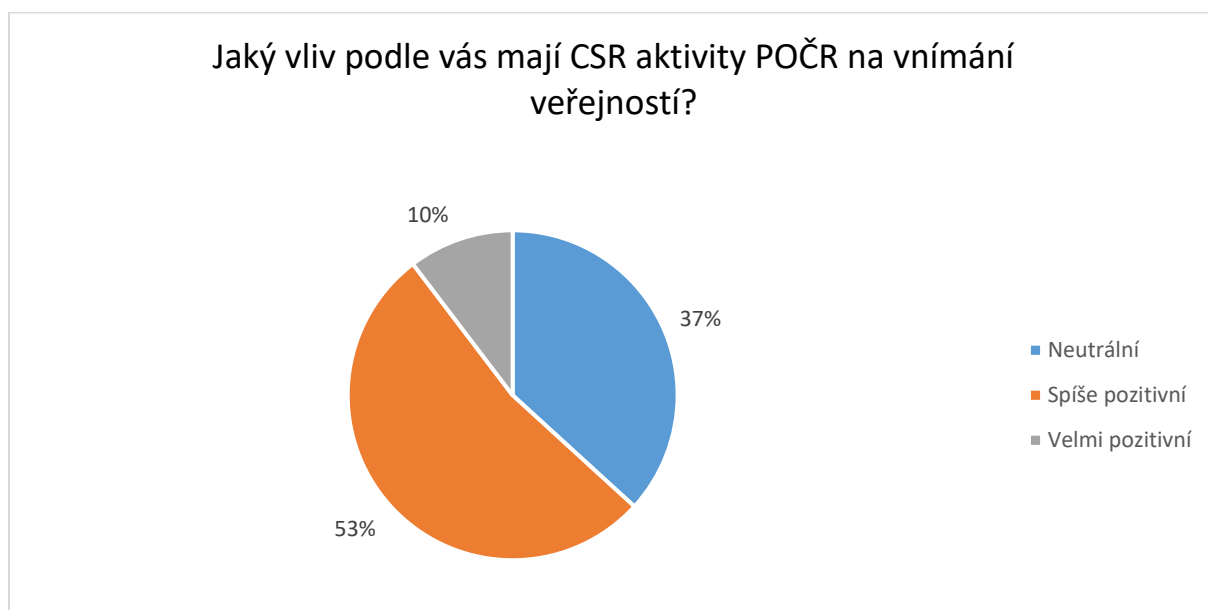
Další zkoumanou oblastí je vliv aktivit společenské odpovědnosti firmy Porsche Česká republika na veřejnost a dopad jejích CSR aktivit na místní komunity. V otázce, jaký vliv mají CSR aktivity firmy na vnímání veřejností nevybral žádný z respondentů možnost „spíše negativní“ nebo „velmi negativní“. Celkově 37 procent respondentů si myslí, že vliv CSR aktivit na vnímání veřejností je neutrální, 53 procent vybralo možnost „spíše pozitivní“ a 10 procent respondentů si myslí, že CSR aktivity Porsche Česká republika mají velmi pozitivní vliv na vnímání veřejností. Výsledky jsou znázorněny v grafu číslo 5 níže.

Zároveň byli zaměstnanci dotazováni, jakou roli si myslí, že Porsche Česká republika hraje ve zlepšování místních komunit, jako jsou například lidé zasažení katastrofou, nebo děti v dětských domovech. Žádný z respondentů si nemyslí, že Porsche Česká republika hraje negativní roli, zároveň si ani žádný respondent nemyslí, že hraje klíčovou roli. Celkem 11 respondentů odpovědělo, že neví, nebo nemohou posoudit. Odpověď „pozitivní roli“ vybralo 60 respondentů a odpověď „neutrální roli“ vybralo 16 respondentů.

Tato data prokazují, že většina respondentů vnímá přínos aktivit společenské odpovědnosti Porsche Česká republika jako pozitivní a přínosné pro místní komunity. Je ale také třeba se zaměřit na fakt, že žádný z respondentů nevěří, že přínos těchto aktivit je pro místní komunity klíčový. Je proto otázkou, zda by pomohla lepší nebo cílenější komunikace a vyšší viditelnost, nebo zda jsou CSR aktivity nedostatečné, nebo špatně orientované.

Z těchto dat je dále zřejmé, že většina respondentů je přesvědčena o pozitivním vlivu CSR aktivit na vnímání veřejností. Absence negativních odpovědí může znamenat silné přesvědčení o přínosu CSR aktivit pro společnost. Velkou skupinu, celých 37 procent, ale tvoří respondenti, kteří si myslí, že vliv CSR aktivit je neutrální. To může být způsobeno několika faktory, jako je například malé přesvědčení o přínosu CSR aktivit nebo jejich špatný výběr. Faktorem může být také nedostatečná komunikace CSR aktivit, a to hlavně vně firmy.

Graf 5 Vliv na vnímání veřejností



Zdroj: Vlastní zpracování

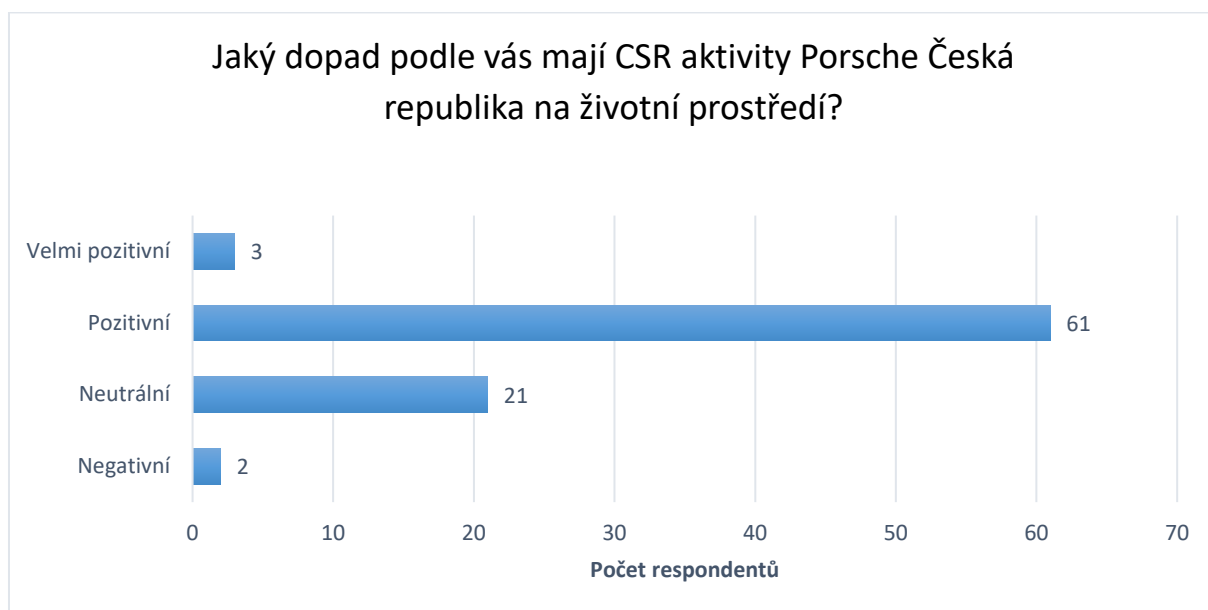
### Vliv CSR aktivit na životní prostředí

Respondenti také měli ohodnotit dopad CSR aktivit firmy Porsche Česká republika na životní prostředí. Pro firmu v automobilovém průmyslu je životní prostředí důležitou oblastí zaměření a je také důležité, aby i zaměstnanci vnímali, že se firma snaží v rámci různých environmentálních projektů a programů životní prostředí zlepšovat a snižovat tak negativní vliv, který se automobilovému průmyslu často přičítá. Vzdělávání zaměstnanců v této oblasti může dále prohloubit angažovanost a zájem o aktivity v oblasti ochrany životního prostředí.

Z výsledků dotazníku vyplývá, že si žádný z respondentů nemyslí, že CSR aktivity mají velmi negativní dopad na životní prostředí a jen 2 respondenti věří, že dopad je negativní. Celkem 21 respondentů odpovědělo, že dopad je neutrální a dohromady 64 respondentů si myslí, že dopad je buď pozitivní, nebo velmi pozitivní. Grafické zpracování odpovědí na tuto otázku lze vidět v grafu číslo 6 níže.

Výsledky ukazují, že většina respondentů považuje CSR aktivity v oblasti životního prostředí za prospěšné. Je zde ale také vysoký počet respondentů, kteří vliv CSR aktivit hodnotí jako neutrální. V této oblasti může proto firma Porsche Česká republika zlepšit své aktivity a jejich komunikaci a vysvětlit zaměstnancům lépe, proč aktivity dělá a jaký vliv mají na životní prostředí a planetu.

Graf 6 Dopad na životní prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování

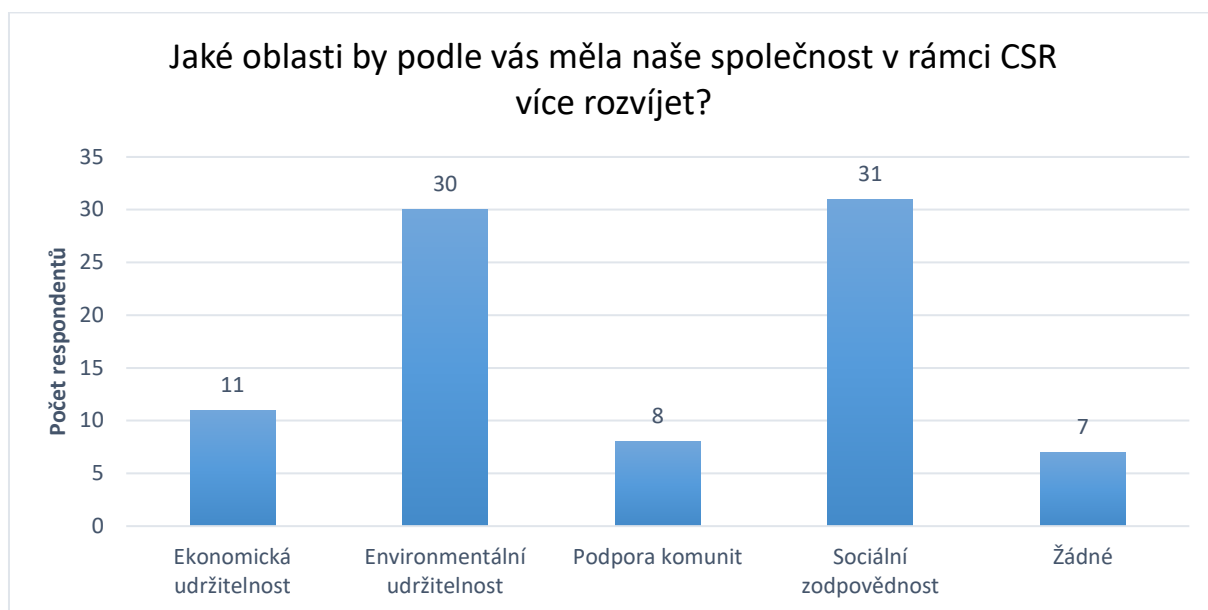
### Nejméně účinné CSR aktivity a CSR aktivity s potenciálem pro rozvoj

Důležitý je také názor zaměstnanců na to, které aktivity nebo oblasti aktivit CSR jsou nejméně účinné. Celkově 25 respondentů hodnotí etické iniciativy Porsche Česká republika jako nejméně účinné. Druhou nejméně účinnou iniciativou jsou dle 21 respondentů filantropické dary, 10 respondentů hodnotí environmentální projekty jako nejméně účinné a 8 respondentů takto hodnotí sociální projekty firmy. Zbylých 22 respondentů zvolilo možnost „žádné“.

Je zajímavé, že environmentální projekty zvolilo za neúčinné pouze 10 dotazovaných, to je v kontrastu s výsledkem minulé otázky, kde velké množství vnímá přínos environmentálních aktivit jako neutrální. Může to ukazovat, že i přesto, že zaměstnanci vidí environmentální aktivity jako důležité, nejsou si jisti jejich účinkem. Lepší komunikace a další vzdělání v této oblasti by mohla tento problém vyřešit.

Zaměstnancům byla položena i otázka, které oblasti by měla firma v rámci CSR více rozvíjet. Grafické zpracování výsledků je v grafu číslo 9 níže. Mezi respondenty nejvíce rezonovala témata sociální zodpovědnosti a environmentální udržitelnosti, kdy 31 respondentů odpovědělo, že by se nejvíce měla rozvíjet právě sociální zodpovědnost a 30 respondentů takto smýšlí o environmentální udržitelnosti. Celkem 11 respondentů si myslí, že by se měla nejvíce rozvíjet ekonomická udržitelnost 8 respondentů odpovědělo, že si větší rozvoj zaslouží podpora komunit. Zbylých 7 respondentů odpovědělo „žádné“. Výsledky jsou v grafu číslo 7 níže.

Graf 7 Oblasti, které by se měly více rozvíjet



Zdroj: Vlastní zpracování

Protože se jedná o automobilový průmysl, který má velký vliv na životní prostředí, je další doplňující otázka mířená právě na environmentální aktivity a které jsou z pohledu zaměstnanců nejvíce účinné. V odpovědích dominovalo zaměření na recyklaci a snížení odpadu se 34 odpověďmi. Snížení emisí dostalo 17 odpovědí a úspora energie a ochrana biodiverzity dostaly v obou případech 16 odpovědí. Jen 4 respondenti odpověděli, že nepovažují environmentální aktivity za důležité.

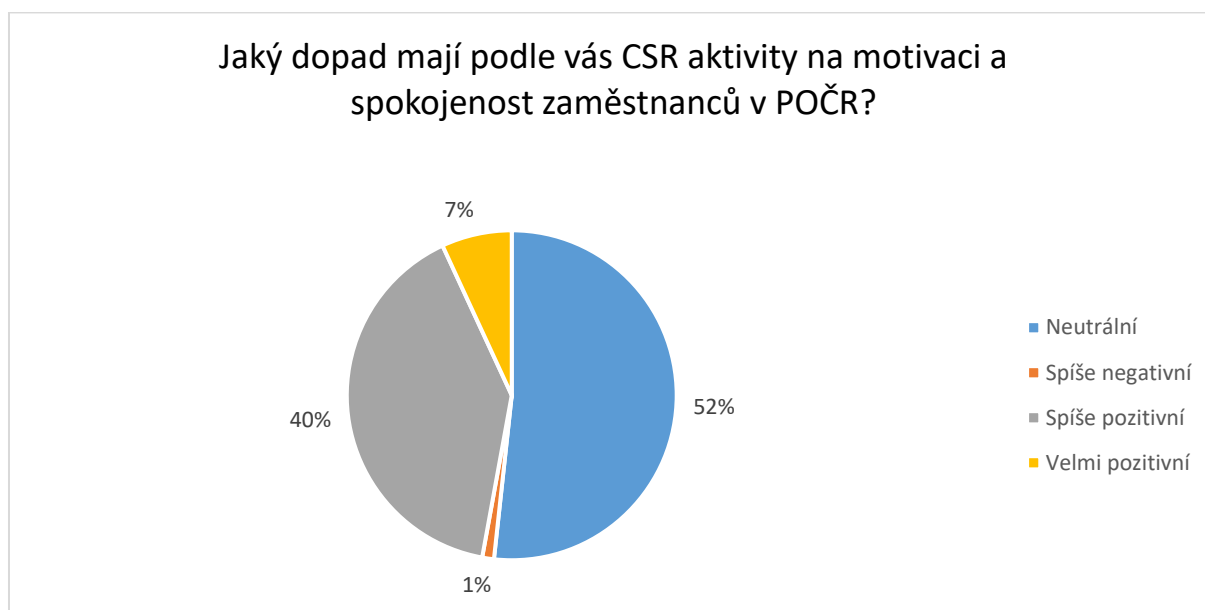
Firma Porsche Česká republika by měla využít toho, že zaměstnanci vidí důležitost ochrany životního prostředí a environmentální udržitelnosti a měla by své strategie a aktivity zaměřit právě na tuto oblast. Zároveň je třeba podpořit i přání zaměstnanců rozvíjet sociální oblast a zaměřit se na oblasti a aktivity, které zlepší sociální zodpovědnost firmy a budou mít velký dopad na komunity a na společnost. Tyto aktivity by se také měly vhodně komunikovat.

### **Vliv CSR aktivit na zaměstnance firmy a zapojení zaměstnanců do CSR aktivit**

Další zkoumanou oblastí v provedeném dotazníkovém šetření je vliv společenské odpovědnosti firmy Porsche Česká republika na zaměstnance a jejich motivaci a celkovou spokojenost a dále také jejich ochota se zapojovat do CSR aktivit. Zaměstnanci byli také dotazováni na nejúčinnější aktivity ve vztahu právě k zaměstnancům.

Vliv CSR aktivit na motivaci a spokojenost zaměstnanců je důležitou oblastí, protože pro firmu znamená velký potenciál. Správně mířená strategie společenské odpovědnosti pomáhá motivovat zaměstnance a zvyšuje jejich loajalitu. Výsledné odpovědi na otázku zabývající se dopadem CSR aktivit firmy Porsche Česká republika na motivaci a spokojenost zaměstnanců jsou v grafu číslo 8 níže. Celkem 52 procent respondentů věří, že CSR aktivity mají neutrální dopad, oproti tomu 47 procent si myslí, že dopad je spíše pozitivní, nebo velmi pozitivní. Jen 1 procento si myslí, že dopad je spíše negativní. Žádný zaměstnanec si nemyslí, že dopad je velmi negativní.

Graf 8 Dopad CSR aktivit na motivaci a spokojenost zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

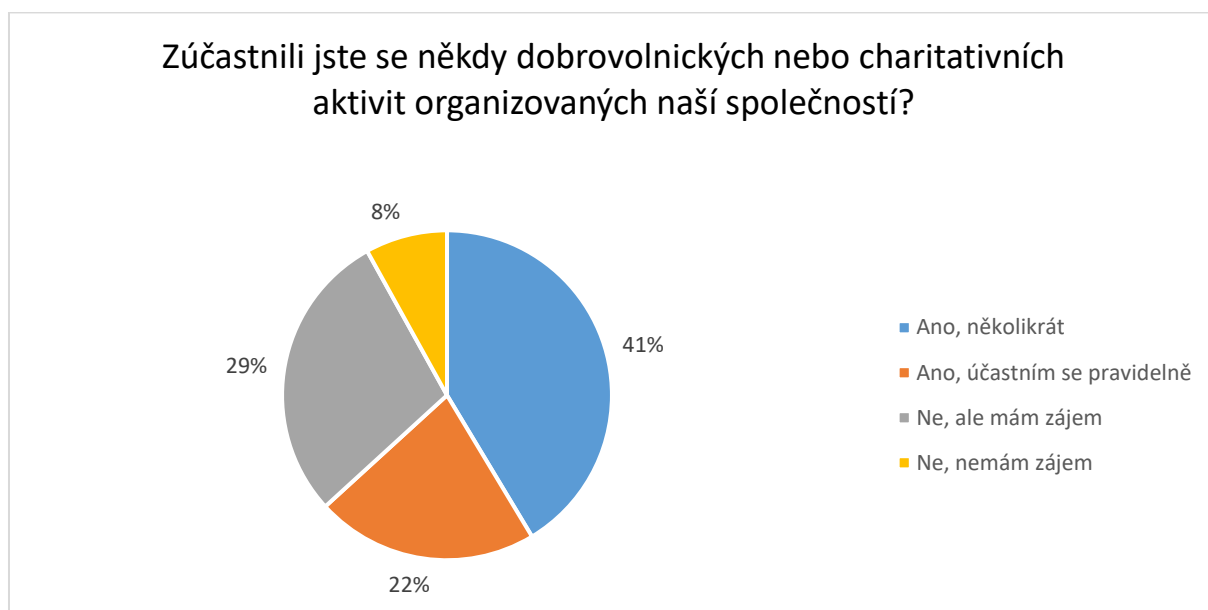
Tyto výsledky nejsou pro firmu Porsche Česká republika příliš pozitivní a ukazují velký prostor pro zlepšení. Společenská odpovědnost má velký potenciál motivovat zaměstnance a zlepšit jejich vztah k firmě. V budoucnu by měla firma zvážit organizaci interního průzkumu, který by zjišťoval, proč je efekt CSR aktivit na motivaci zaměstnanců tak nízký a měly by být podniknuty kroky ke zlepšení tohoto ukazatele a zvýšit tak osobní význam CSR strategie a aktivit pořádaných v rámci společenské odpovědnosti pro zaměstnance tak, aby se s nimi lépe identifikovali. V této oblasti by také pomohlo lepší monitorování a hodnocení míry zapojení a dopadu CSR aktivit na celkovou kulturu uvnitř firmy. Zlepšení v této oblasti by mohlo pozitivně ovlivnit celkovou produktivitu a loajálnost zaměstnanců vůči firmě Porsche Česká republika.

Další otázka se týká zapojení zaměstnanců do CSR aktivit, specificky zda se aktivit účastní a zda o ně mají zájem. Z výsledků vyplývá, že respondenti mají o CSR aktivity zájem a 63 procent z nich se buďto aktivit zúčastnilo v minulosti již několikrát, nebo se účastní pravidelně. Dalších 8 procent dotazovaných se sice ještě nikdy nezúčastnilo, mají ale o účast zájem. Zbylých 29 procent respondentů o účast na CSR aktivitách zájem nemá. Tyto výsledky jsou znázorněny v grafu číslo 9 níže.

Je zajímavé, že většina zaměstnanců má o aktivity zájem a účastní se jich, a to i přesto, že z minulé otázky vyplývá, že si celých 52 procent respondentů myslí, že jejich efekt na motivaci je spíše neutrální. Toto může poukazovat na některé další faktory, jako je například sociální faktor, kdy je možné, že se zaměstnanci účastní aktivit spíše kvůli setkávání s kolegy i mimo kancelář a běžné pracovní prostředí. Faktorem mohou být také osobní hodnoty a zájmy zaměstnanců, kdy účast na aktivitách odráží spíše jejich vlastní vnitřní hodnoty a nemají pocit, že je zde propojení s pracovní motivací. Někteří zaměstnanci mohou také vnímat účast na aktivitách jako přínos pro jejich profesionální rozvoj a postavení ve firmě. Aktivity jsou pak spíše vnímány jako prostředek rozvoje a nezvyšují výrazně motivaci. Posledním faktorem může být i očekávání a vnímání společenské odpovědnosti a účasti na těchto aktivitách jako norma a součást kultury. Zaměstnanci se pak nemusí cítit motivováni, ale spíše nuceni a účast berou jako povinnost.



Graf 9 Účast na CSR aktivitách



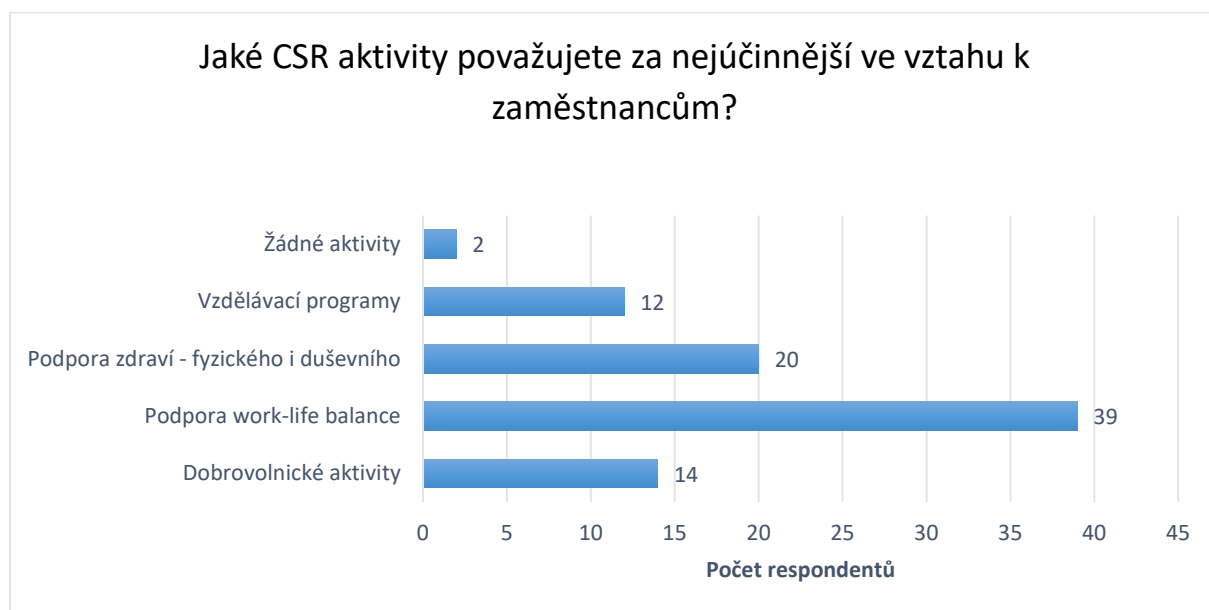
Zdroj: Vlastní zpracování

Zájem o účast na aktivitách je pro firmu skvělý ukazatel, že zaměstnanci problematiku CSR vnímají a chápou její důležitost. Pro firmu je ale třeba zvážit, jak upravit aktivity tak, aby více zvyšovaly motivaci a spokojenost zaměstnanců. To může zahrnovat větší zaměření na aktivity přímo spojené s pracovním prostředím, nebo lepší komunikaci o přínosech účasti na aktivitách a efekt, který mají aktivity na komunitu, nebo životní prostředí.

Pro lepší pochopení vztahu CSR aktivit a jejich dopadu na zaměstnance byla položena i doplňující otázka které zkoumala, které jsou neúčinnější aktivity ve vztahu k zaměstnancům. Z grafu 10 níže lze jasně identifikovat, že pro respondenty je nejdůležitější podpora work-life balance, tuto možnost zvolilo 39 respondentů. Celkem 20 respondentů si myslí, že nejúčinnější jsou aktivity zaměřené na podporu zdraví a 14 respondentů takto hodnotí dobrovolnické aktivity. Dalších 12 respondentů zvolilo odpověď „vzdělávací programy“ a 2 respondenti zvolili možnost „žádné aktivity“.

Firma Porsche Česká republika se tak může zaměřit na tyto oblasti a motivovat jimi lépe své zaměstnance, a to nejen ve vztahu k CSR. Firma by také měla udělat navazující interní průzkum a lépe identifikovat, zda jednotlivé oblasti, například oblast podpory work-life balance pro zaměstnance znamená specifické trávení času na dobrovolnických dnech s kolegy, nebo něco jiného. Pokud firma tuto oblast dále a podrobněji prozkoumá, mohla by aktivity a strategii CSR cílit lépe a zvýšit tak spokojenost a motivaci zaměstnanců i účast na CSR aktivitách. Výsledkem by mohl být více proaktivní přístup ke společenské odpovědnosti ze strany zaměstnanců.

Graf 10 Neúčinnější aktivity – zaměstnanci



Zdroj: Vlastní zpracování

### Vliv CSR a finančního výkonu firmy Porsche Česká republika

Poslední zkoumanou oblastí je vnímání propojení CSR aktivit a finančního výkonu firmy Porsche Česká republika a názoru zaměstnanců na investice v oblasti společenské odpovědnosti.

I v tomto případě se prokázala nedostatečná informovanost zaměstnanců o tomto tématu. Celkem 38 procent respondentů nevidí žádné propojení aktivit v oblasti společenské odpovědnosti a finančního výkonu firmy a 48 procent respondentů buď neví, nebo je podle nich propojení neutrální. Jen 8 procent odpovědělo, že vidí pozitivní propojení a naopak 6 procent respondentů vidí propojení negativní.

Propojení CSR aktivit s finančním výkonem firmy musí být zkoumáno spíše v dlouhodobém horizontu a větší zaměření na CSR ve firmě Porsche Česká republika je záležitostí teprve posledních let, finanční propojení tak nemusí být zatím úplně zřejmé. Dále je tato charakteristika těžko měřitelná. I přesto by ale informovanost a vzdělání v této oblasti mohli zvýšit povědomí o tom, že CSR aktivity mohou být výhodné pro firmu i z finančního pohledu.

Výsledek, který ukazuje, že jen 8 procent respondentů odpovědělo, že vidí pozitivní propojení je důkazem toho, že firma v této oblasti neinformuje dostatečně a zaměstnanci se tak musí pouze dohadovat o dopadu CSR aktivit na tento velice důležitý a významný ukazatel. Opačného názoru je 6 procent respondentů, kteří vidí propojení negativní. Je otázkou dalšího navazujícího výzkumu, z jakých dat nebo úvah tito zaměstnanci vychází.

Navazující otázkou pro zaměstnance v dotaznících bylo zhodnocení investic do CSR aktivit, tedy zda oblast CSR potřebuje větší investice, nebo by firma do CSR neměla investovat vůbec. Výsledky jsou zpracovány v grafu číslo 11 níže.



Zdroj: Vlastní zpracování

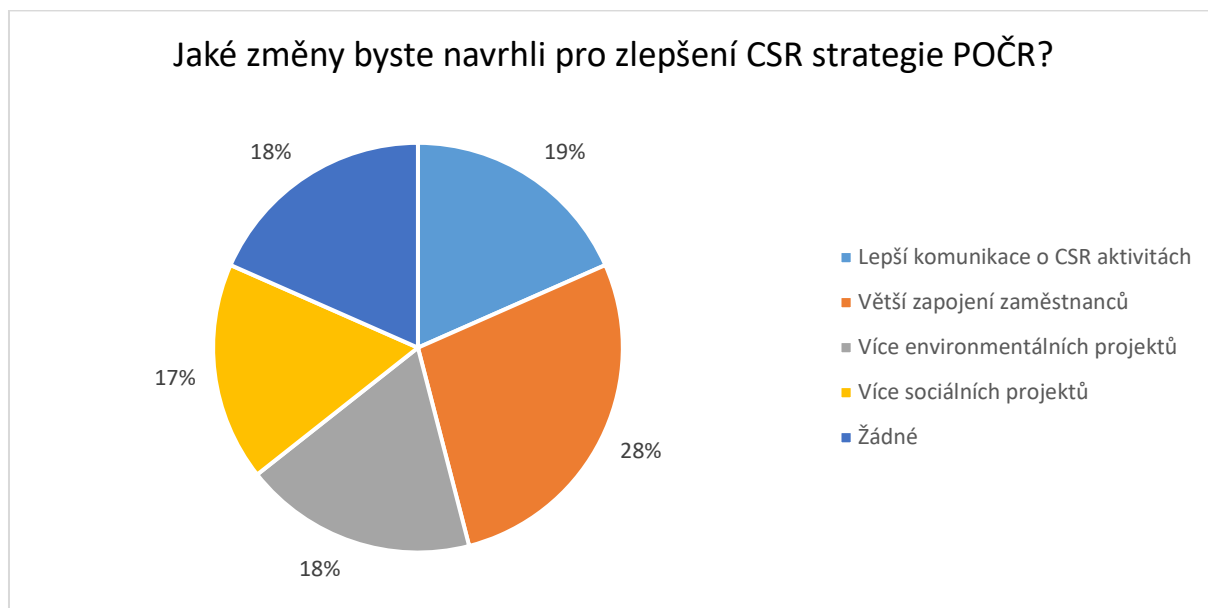
Z grafu číslo 11 výše je patrné, že dohromady 21 procent zaměstnanců si nemyslí, že oblast CSR potřebuje větší investice a z toho 3 procenta so dokonce myslí, že by firma do této oblasti určitě neměla více investovat. Dalších 24 procent neví, zda jsou větší investice potřeba. Celkem 52 procent respondentů si myslí, že by se do CSR aktivit spíše mělo investovat, z toho pouze 15 procent odpovědělo „určitě ano“.

Vliv na tyto odpovědi měla pravděpodobně i předchozí otázka. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci si nejsou jisti finančním dopadem investic do CSR na celkový finanční výkon firmy, budou spíše váhat i s rozhodnutím, zda by se do oblasti mělo více investovat.

Na závěr dotazníku byli zaměstnanci dotázáni, jaké změny by provedli pro zlepšení CSR ve firmě Porsche Česká republika. Nejvíce by respondenti uvítali větší zapojení zaměstnanců, tuto možnost vybralo 28 procent respondentů. Dalších 19 procent si myslí, že je potřeba zlepšit komunikaci a 18 procent by uvítalo více environmentálních projektů. Pro více sociálních projektů je 17 procent respondentů a zbylých 18 procent si nemyslí, že je potřeba provádět změny a vybralo možnost „žádné“. Výsledky jsou graficky zpracovány v grafu číslo 12 níže.

Znovu se zde promítla environmentální a sociální oblast, které zaměstnance oslovují. Orientace projektů a aktivit do těchto oblastí by mohla přinést větší zapojení zaměstnanců a jejich vyšší zájem o oblast CSR obecně. Zlepšení komunikace je nejen přáním zaměstnanců, je to také významný prvek strategie CSR, který, jak vyplývá z výsledků provedeného dotazníkového šetření, není ve firmě Porsche Česká republika pojat dostatečně komplexně.

Graf 12 Návrh změn pro zlepšení



Zdroj: Vlastní zpracování

Firma by měla na návrhy a názor zaměstnanců reagovat a měla by si také pravidelně různými průzkumy kontrolovat, zda se v uvedených oblastech zlepšuje. Výsledky by měly být měřitelné a porovnatelné s minulými obdobími, aby se vývoj v jednotlivých oblastech dal snadno hodnotit a aby se firma Porsche Česká republika v této oblasti mohla dlouhodobě zlepšovat a dále ji rozvíjet.

### 3.2.2 Analýza hloubkových rozhovorů

V Porsche Česká republika byly pro lepší pochopení strategie CSR ve firmě provedeny tři hloubkové rozhovory. Pro tyto rozhovory byly vybrány osoby na pozicích, kterých se CSR týká, tedy Event Coordinator – Martina Hlůžková, Compliance Officer – Tereza Látová a Head of HR – Jana Ondrusová. Cílem rozhovorů je získat přesnější data, která doplní informace získané dotazníkovým šetřením.

#### Rozhovor s Event Coordinátorem

První je zde uveden rozhovor s Martinou Hlůžkovou, která pracuje na pozici Event Coordinator a nejen, že se stará o organizaci různých aktivit a tým buildingů firmy, ale je i hlavní osobou zodpovědnou za CSR strategii. V Porsche Česká republika neexistuje zvlášť pozice, ani tým, který by za CSR zodpovídal. Důvodem je částečně i to, že CSR se ve firmě rozvíjí velmi pomalu a je tématem poměrně krátce, proto nejsou do této oblasti alokovány tak velké časové ani finanční zdroje. Ve firmě Porsche Česká republika pracuje Martina už 7 let a má širokou pracovní agendu, oblast CSR je jen jednou z mnoha jejích pracovních povinností.

Rozhovor s Martinou se zabýval nejdůležitějšími otázkami v oblasti CSR strategie a aktivit firmy Porsche Česká republika. Dle Martiny vnímá většina zaměstnanců CSR aktivity velmi pozitivně. Největší přínos vidí zaměstnanci v aktivitách ochrany a obnovy životního prostředí. Vnímá ale, že některé aktivity mohou být považovány za neúčinné, a to hlavně aktivity v oblasti filantropie. Vidí také rozdíl v názorech na CSR aktivity a jejich potenciál a efektivitu mezi zaměstnanci, kteří se pravidelně účastní a zaměstnanci, kteří obecně nemají o účast zájem. Je dle jejího názoru lepší, pokud je CSR strategie firmy zaměřená spíše na dobrovolnické dny, kde se zaměstnanci potkají a budují tak dobré vztahy mezi sebou, i s komunitou.

Rozhovor potvrzuje, že firma používá různé metody komunikace o CSR aktivitách. Tato komunikace probíhá převážně pomocí SharePointu, emailů a také přímo v kancelářích, v rámci běžné komunikace se zaměstnanci. Jako hlavní výzvu považuje Martina zdlouhavé procesy spojené s plánováním a realizací aktivit. Další výzvou je udržování motivace zaměstnanců se aktivit a dobrovolnických dnů účastnit.

Budoucí směřování firmy Porsche Česká republika v oblasti CSR znamená rozšíření aktivit v ekologické oblasti a dále také zaměření na podporu seniorů, kteří jsou dle Martiny často opomíjenou skupinou. To znamená odklonění od spolupráce s SOS vesničkami, se kterými spolupracovala firma Porsche Česká republika několik let a v minulých letech s nimi spolupracovala i mateřská firma, Porsche Holding Salzburg.

Martina také popsala externí komunikaci CSR aktivit, kde zmínila aktualizaci internetových stránek, která probíhá pouze jednou ročně a sdílení nejdůležitějších CSR akcí a dobrovolnických dnů na sociálních sítích Facebook a LinkedIn. V rozhovoru ale také zaznělo, že komunikace s veřejností není konzistentní a není zde sledována žádná strategie. Martina také nemá dostatek času se externí komunikaci více věnovat, agenda by se proto v budoucnu měla podle Martiny přesunout na odpovědnou osobu, která se strategické komunikaci bude věnovat více.

Sama Martina by byla ráda, kdyby se aktivitám mohla věnovat naplno a dát CSR strategii více času a energie, to ale s ohledem na její agendu bohužel nejde. Vidí také příležitosti v rozvoji CSR společně s Porsche Holding Salzburg, nebo dalšími značkami koncernu Volkswagen. V rozhovoru s Martinou zaznělo, že Porsche Česká republika má nad ostatními firmami Porsche v jiných zemích náskok a může jim tak spoluprací předat zkušenosti a na strategii spolupracovat na mezinárodní úrovni.

### **Rozhovor s Compliance Officerem**

Druhý rozhovor byl proveden s Terezou Látovou, která pracuje na pozici Compliance Officer. Tento rozhovor se týká hlavně compliance témat ve spojení s CSR a názoru Terezy a jejího osobního náhledu na CSR z pohledu zaměstnance. Tereza pracuje ve firmě Porsche Česká republika teprve krátce, celkem 8 měsíců.

Tereza potvrdila, že zkušenost s CSR aktivitami firmy je pro ni velice pozitivní a zúčastnila se i dobrovolnických dnů. Dále Tereza zmínila roli compliance v rámci CSR, která je hlavně soustředěna na integrity check, což znamená, že firma, se kterou se navazuje spolupráce je detailně kontrolována, zda nemá špatnou pověst, nebo se nejedná o střet zájmů. CSR není prioritní oblastí pro compliance, ale větší integrace by mohla podle Terezy přinést užitek.

Tereza dále sdílela svůj názor, že aktivity společenské odpovědnosti firmy mají pozitivní vliv na kulturu firmy a poskytují šanci lépe poznat kolegy v jiném prostředí, než je kancelář. Ráda by také viděla víc CSR aktivit i v rámci týmů a tým buildingů. Tereza se cítí nedostatečně informovaná o aktivitách CSR a velmi by preferovala pravidelnější a cílenější komunikaci, například formou pravidelných newsletterů pouze pro zaměstnance, kteří o to projeví zájem. Externí komunikaci Tereza příliš nesleduje.

Dále se Tereza vyjádřila také k možnosti spolupráce na CSR v rámci koncernu Volkswagen, nebo na úrovni Porsche Holding, kde věří, že by některé aktivity mohly být řízeny centrálně, což by pomohlo i finančně, ale také si myslí, že by se měl zachovat prostor pro iniciativy firem v jednotlivých zemích, a i malé entity by si v takovém nastavení měly být schopny aktivity přizpůsobit.

## **Rozhovor s Head of HR**

Třetí a poslední rozhovor byl proveden s Head of HR, Janou Ondrusovou, nejvyšší HR manažerkou v Porsche Česká republika. Jana pracovala v Porsche Česká republika na pozici Compliance Officer, později byla povýšena na pozici Head of HR. Jana už je ve firmě 5 let a díky své předešlé pozici má s CSR zkušenost jak z pozice compliance, tak z pozice řízení lidských zdrojů.

Jana potvrdila, že propojení CSR a HR je velké, v tuto chvíli je společenská odpovědnost firmy integrální oblastí HR. Dále existuje vazba na top management a generální ředitele firmy, kteří musí všechny aktivity i strategie schvalovat.

Nejdůležitějšími aktivitami zaměřenými na zaměstnance jsou, dle Jany, dobrovolnické dny, které mají velmi pozitivní dopad na mezilidské vztahy a kulturu firmy. Za nejefektivnější jsou považovány aktivity, které se odehrávají venku, jako například sázení stromků. Méně přitažlivé jsou pak aktivity, které vyžadují, aby zaměstnanci něco tvořili a často tak opustili svojí komfortní zónu.

Hlavní výzvou z pohledu Jany je edukace zaměstnanců i manažerů o významu a roli CSR a začlenění CSR i do běžných pracovních povinností tak, aby to mělo pro firmu i zaměstnance smysl.

Jana dále potvrdila, že strategie CSR a aktivit společenské odpovědnosti nemá stanoveny konkrétní klíčové ukazatele výkonnosti, ale do manažerského reportu se měří počet hodin věnovaných CSR aktivitám. Dále se přes různá dotazníková šetření sleduje, zda zaměstnanci mají o aktivity zájem a zda jim dávají smysl z pohledu rovnováhy mezi prací a osobním životem, takzvaným work-life balance.

Jana dále v rozhovoru sdělila, že si myslí, že díky aktivní účasti na tvorbě strategie ze strany zaměstnanců je strategie odpovídající a dobře přizpůsobená firemnímu prostředí a cílům firmy, i jejich zaměstnanců. Strategie je podle Jany moderní a atraktivní.

Budoucí vývoj CSR bude dle Jany postupný a pomalý, bez větších a významnějších investic. Výraznějšímu a rychlejšímu rozvoji by pomohly pobídky, změny v legislativě, nebo veřejně publikované interní závazky.

Jana v rozhovoru dále potvrdila, že neexistuje jednotný koncept komunikační strategie firmy Porsche Česká republika. Jednotlivé značky, oddělení a divize komunikují bez ucelené strategie celé firmy. Proto je i komunikace CSR aktivit náročná a je třeba hledat rovnováhu mezi kvalitou a množstvím informací, které firma externě komunikuje. Interní komunikace je dle Jany na dobré úrovni.

V rozhovoru bylo také potvrzeno, že Porsche Česká republika udává směr v oblasti společenské odpovědnosti i pro ostatní firmy Porsche v jiných zemích a bylo by všestranně výhodné komunikovat o CSR strategiích na mezinárodní úrovni.

Jana by si přála, aby zaměstnanci chtěli více pomáhat a aby společenská odpovědnost byla více podporována ze strany managementu.

## **Sumarizace zjištěných informací z provedených hloubkových rozhovorů**

V provedených hloubkových rozhovorech ve firmě Porsche Česká republika se opakují nejdůležitější témata, která jsou i obsahem zkoumání dotazníkového šetření. Důležitou oblastí je komunikace, a to komunikace uvnitř firmy, a zároveň i externí komunikace s veřejností a dalšími stakeholdery. V oblasti interní komunikace a zapojení zaměstnanců se z hloubkových rozhovorů podařilo zjistit, že komunikace uvnitř firmy Porsche Česká republika v rámci CSR je realizována především prostřednictvím SharePointu, emailů a přímých interakcí se

zaměstnanci. Obecně se dá říci, že zaměstnanci vnímají komunikaci jako dostatečnou, jsou ale komunikovány pouze oblasti, jako aktivity a sbírky a možnosti zapojení zaměstnanců. Žádné další ukazatele se nekomunikují.

V oblasti externí komunikace se podařilo zjistit, že externí komunikace o CSR aktivitách se uskutečňuje hlavně aktualizací internetových stránek a sdílením informací na sociálních sítích jako jsou Facebook a LinkedIn. Nicméně, bylo zjištěno, že komunikace s veřejností není konzistentní a chybí strategický plán. Dále bylo také zjištěno, že internetové stránky firmy Porsche Česká republika jsou aktualizovány pouze jednou ročně. Komunikační strategie pro externí komunikaci není definována.

V oblasti vnímání CSR aktivit rozhovory potvrdily, že CSR aktivity jsou vnímány ze strany zaměstnanců pozitivně, obzvláště ty, které se týkají ochrany životního prostředí. Silný vliv na zaměstnance mají zejména dobrovolnické dny, které podporují prohlubování mezilidských vztahů a kulturu firmy. Výzvou zůstává zahrnutí CSR do běžných pracovních povinností a zvýšení edukace zaměstnanců o významu a roli CSR.

Za nedostatečně pojaté v oblasti CSR se dá označit měření efektivity CSR aktivit. Společnost zatím nemá stanovené konkrétní klíčové ukazatele výkonnosti, které by umožnily sledovat účinnost CSR aktivit. Jednou ročně jsou zaslány dotazníky spokojenosti s aktivitami CSR, ani tyto dotazníky ale nemají danou strukturu a nesledují žádné strategické cíle.

Všichni tři účastníci hloubkových rozhovorů také potvrdili, že existuje příležitost pro lepší spolupráci s dalšími firmami v rámci koncernu Volkswagen nebo dalšími pobočkami Porsche v Evropě, což by mohlo vést k účinnějšímu sdílení zdrojů a znalostí. Firma Porsche Česká republika má v tuto chvíli nejrozvinutější CSR strategii v porovnání s ostatními pobočkami Porsche v jiných zemích.

### **3.3 Vyhodnocení výzkumu**

Tato podkapitola se věnuje vyhodnocení provedeného výzkumu ve firmě Porsche Česká republika a získaných dat a informací z volně dostupných i interních zdrojů, z provedeného dotazníkového šetření a z hloubkových rozhovorů. Je provedena syntéza dat na základě které je CSR strategie firmy Porsche Česká republika zhodnocena nejprve ve spojitosti s teoretickým konceptem Carrollovy pyramidy. Dále jsou výsledky zhodnoceny z pohledu vlivu na zaměstnance, je zhodnocena vnitřní a vnější komunikace CSR aktivit a zahrnutí stakeholderů.

#### **3.3.1 CSR firmy Porsche Česká republika pohledem Carrollovy pyramidy**

V teoreticko-metodologické části této práce je představeno několik teoretických konceptů a pojetí společenské odpovědnosti. V této podkapitole je strategie CSR firmy Porsche Česká republika hodnocena z pohledu Carrollovy pyramidy společenské odpovědnosti, která je podrobně popsána v podkapitole 2.2.2.

Firma Porsche Česká republika je moderní firmou, kde se CSR teprve začíná rozvíjet. Pohled na její CSR strategii s použitím komplexního teoretického konceptu může pomoci s hodnocením strategie společenské odpovědnosti z různých hledisek.

Ekonomická odpovědnost je základním předpokladem existence firmy a bez zdravé ekonomické základny, která se soustředí na generování zisku, hospodárnost a konkurenceschopnost, nelze plnit další aspekty CSR. V ekonomické oblasti se firma Porsche Česká republika snaží vytvářet dlouhodobý zisk, vytváří strategie pro zajištění maximalizace

prodeje a aktivně hledá cesty snížení nákladů. Firma dlouhodobě a strategicky plánuje a snaží se nabízet atraktivní produkty a služby, které reagují na současnou poptávku, trendy a situaci na trhu. To vše přispívá k ekonomické odpovědnosti a úspěchu.

Z analýzy veřejně vydávaných publikací, jako například „Lets win the race“, která byla posána výše, v podkapitole 3.1.2, lze zjistit, že firma se také snaží najít další možnosti rozšíření svých aktivit, jako je například zaměření na rozšíření infrastruktury pro nabíjení elektromobilů. Z interní dokumentace (Infomeeting, 2024) je dále patrné, že v roce 2023 zvýšila firma tržby, hospodářský výsledek i ziskovou marži.

Právní odpovědnost je druhou oblastí Carrollovy pyramidy a zaměřuje se na dodržování všech platných zákonů a regulací v zemích, kde firma působí. To mimo jiné zahrnuje dodržování pracovního práva, ochranu spotřebitele a všechny regulace, které se týkají životního prostředí. Právní oblast ve firmě zajišťují interní i externí právní poradci a systém interních směrnic a regulací. Firma Porsche Česká republika se aktivně snaží dodržovat všechny zákony a často jde i nad jejich rámec a vyžaduje po svých zaměstnancích i dodavatelích silnou morálku a odpovědné chování.

Etická odpovědnost je třetím stupněm pyramidy a zahrnuje správné a etické jednání i tam, kde to zákon nevyžaduje. Důležitým aspektem tohoto stupně pyramidy je čestné podnikání, férovost, transparentnost, respektování stakeholderů a jejich práv a zákaz korupce. V oblasti etické zodpovědnosti firma Porsche Česká republika vzdělává své zaměstnance a zajišťuje etickou a otevřenou firemní kulturu. Zároveň také firma vydává a pravidelně aktualizuje etické kodexy, a to pro zaměstnance, dodavatele i další partnery. Z provedených hloubkových rozhovorů (Hlůžková, 2024) také vyplývá, že firma dělá hodnocení integrity a kontroluje možný střet zájmů u všech organizací, se kterými chce navázat spolupráci, a to i na úrovni neziskových organizací a nabídky pomoci v rámci dobrovolnictví.

Posledním a nejvyšším stupněm pyramidy je filantropická odpovědnost zaměřující se na dobrovolné aktivity zlepšující kvalitu života komunit, podporu neziskových organizací, nebo různé formy dárcovství. Filantropická oblast je výraznou součástí firemní kultury Porsche Česká republika a zaměstnanci se účastní pravidelně dobrovolnických dní, materiálních sbírek a dalších aktivit v této oblasti. Dotazníkové šetření ve firmě potvrdilo, že zaměstnanci mají o CSR aktivity zájem a řada z nich se pravidelně účastní dobrovolnických dní.

Z pohledu Carrollovy pyramidy společenské odpovědnosti lze firmu Porsche Česká republika hodnotit jako firmu, která se aktivně snaží naplnit všechny čtyři pilíře pyramidy. Je klíčové, aby firma nadále posilovala etickou odpovědnost a zesílila aktivity v oblasti filantropie. Porsche Česká republika má silnou základnu v ekonomické a právní odpovědnosti, je pro ni tedy snadnější navázat i v dalších dvou stupních pyramidy.

V tabulce číslo 2 níže jsou uvedeny jednotlivé typy odpovědností, které jsou spojeny s konkrétními aktivitami, které firma Porsche Česká republika podniká. Z tabulky je zřejmé, že firma Porsche Česká republika v hodnocení z pohledu Carrollovy pyramidy může být označena za dobrého korporátního občana.



Tabulka 2 Typy odpovědnosti Porsche Česká republika

TYP ODPOVĚDNOSTI	KONKRÉTNÍ AKTIVITY FIRMY PORSCHE ČESKÁ REPUBLIKA
Ekonomická	Vytváření dlouhodobých strategií Hledání nových příležitostí a rozšiřování produktů a služeb Generování zisku
Právní	Externí a interní právní poradci Systém interních směrnic a regulací
Etická	Etický kodex pro zaměstnance Etický kodex pro partnery a dodavatele Kontrola integrity potenciálních partnerů před navázáním spolupráce
Filantropická	Dobrovolnické dny Materiální a finanční sbírky

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.3.2 Vliv CSR na zaměstnance firmy Porsche Česká republika

Za důležitého stakeholdera v oblasti CSR firmy se dají označit zaměstnanci. Zaměstnanci jsou ti, které může dobře zpracovaná CSR strategie výrazně motivovat a zesílit jejich loajalitu k firmě. Proto je část výzkumu zaměřena právě na názory zaměstnanců v oblastech vnímání CSR, jejich účasti na CSR aktivitách a motivaci pomocí společenské odpovědnosti firmy. Dotazníkové šetření se také zabývá hodnocením vnímané efektivity CSR aktivit a názor zaměstnanců na investice do této oblasti.

Většina zaměstnanců vnímá CSR velice pozitivně a oceňují snahu firmy Porsche Česká republika zlepšovat životní prostředí a přispívat k lepšímu životu místních komunit a sociálních skupin. Zaměstnanci se účastní projektů a aktivit v oblasti CSR, nevidí ale velké propojení těchto aktivit a zvýšení jejich pracovní motivace. Z hloubkových rozhovorů (Ondrusová, 2024) vyplývá, že se často účastní celá oddělení a mohou tak spolupracovat v neformálním prostředí na projektech, které jim dávají smysl a jsou přínosné pro komunitu, nebo životní prostředí.

Z odpovědí získaných z dotazníků i z hloubkových rozhovorů vyplývá, že zaměstnanci vnímají jako důležité téma environmentální aktivity a nejoblíbenější dobrovolnické dny jsou právě v této oblasti.

Řada zaměstnanců je také aktivně zapojena do rozhodovacích procesů o CSR. Bohužel, jak je zřejmé z dotazníkového šetření, existuje velké množství zaměstnanců, kteří nevědí, že se do procesu mohou zapojit, nebo že takový proces existuje.

Jako největší úskalí a prostor pro další interní výzkum ve firmě Porsche Česká republika se dá označit nedostatečná motivace zaměstnanců pomocí CSR strategií a aktivit. I přesto, že se zaměstnanci rádi a ve velké míře zapojují, nemyslí si, že to ovlivňuje jejich pracovní motivaci.

Obecně se vliv na zaměstnance dá hodnotit jako pozitivní, stále existuje prostor pro zlepšení hlavně v oblastech komunikace a zapojení zaměstnanců.

### 3.3.3 Komunikace CSR aktivit

Vnitřní komunikace ve firmě Porsche Česká republika probíhá pomocí emailu, Microsoft Teams a prostřednictvím SharePointu. Komunikace samozřejmě probíhá i v prostorech kanceláří, kde se, jak hloubkové rozhovory ukázaly (Hlůžková, 2024) konverzace o aktivitách společenské odpovědnosti firmy aktivně podporuje.

Z dotazníků vyplynulo, že i přesto, že je komunikace na dobré úrovni, nepokrývá všechny aspekty CSR. Rada zaměstnanců neví o rozhodovacím procesu a možnosti zapojit se. Velké množství zaměstnanců také neví, jaké je propojení mezi CSR a finančními výsledky společnosti nebo mezi aktivitami CSR a jejich vlivem na komunity. Komunikace tedy dostatečná není, není dostatečně cílená a nemá požadovaný efekt. Z rozhovoru s Terezou (Látová, 2024) dále vyplývá, že komunikace by mohla být lépe zaměřená a zasílaná pravidelněji skupině lidí, kteří o to projeví zájem.

Výsledkem komunikace jen o vybraných aspektech CSR je, že zaměstnanci neví, jaký efekt CSR aktivity mají v jednotlivých oblastech. To může způsobit, že zaměstnanci v delším období ztratí o aktivity zájem, firma by proto na této oblasti měla více pracovat.

Vnější komunikace probíhá prostřednictvím internetových stránek porsche.co.cz a pomocí dvou hlavních sociálních sítí, kterými jsou LinkedIn a Facebook. Na dalších sociálních sítích není komunikace s veřejností nijak podporována.

Z hloubkových rozhovorů také vyplývá, že neexistuje jednotná strategie komunikace CSR aktivit, ani jiných aktivit firmy. Jednotlivá oddělení a divize se starají jen o vlastní komunikaci jejich činnosti a není sledován žádný společný záměr.

### 3.3.4 Měření dopadu CSR aktivit

Z provedeného výzkumu v Porsche Česká republika vyplývá, že měření efektivity aktivit CSR probíhá pomocí dotazníku, který je zaměstnancům zaslán na začátku každého kalendářního roku. V tomto dotazníku se mohou zaměstnanci vyjádřit k aktivitám předešlého roku a také mohou navrhnout aktivity a zlepšení. Dotazníky se meziročně neporovnávají, slouží jen pro tvorbu strategie a výběr aktivit nadcházejícího roku. Z hloubkového rozhovoru s Martinou (Hlůžková, 2024) bylo dále zjištěno, že žádné další měření neprobíhá, ale HR oddělení je otevřené zpětné vazbě.

Z rozhovoru s vedoucí HR oddělení (Ondrusová, 2024) dále vyplývá, že se do manažerského reportu uvádějí hodiny, které zaměstnanci strávili na dobrovolnických dnech. Žádné další měření dopadu a efektivity není prováděno. Obecně spoléhá HR oddělení na zpětnou vazbu od zaměstnanců a nemá žádné měřitelné ukazatele, ani měřitelné dlouhodobé cíle.

## 3.4 Doporučení pro firmu Porsche Česká republika

Na základě analýzy CSR strategie a CSR aktivit firmy Porsche Česká republika a syntézy shromážděných dat z dotazníkového šetření a provedených hloubkových rozhovorů lze identifikovat několik oblastí, kde by firma měla implementovat změny pro celkové zvýšení dopadu aktivit společenské odpovědnosti firmy. Těmito oblastmi jsou jmenovitě interní a externí komunikace, měření dopadu a efektivity CSR aktivit a rozšíření zapojení stakeholderů.

### Interní a externí komunikace CSR

První oblastí je komunikace. Tato oblast je v prováděném výzkumu důležitá, proto se objevuje v dotaznících i v hloubkových rozhovorech. Dobře komunikovaná strategie CSR a aktivity

v rámci společenské odpovědnosti mohou mít velmi pozitivní vliv na stakeholdery a mohou firmě pomoci zlepšit své jméno a posílit pozici na trhu.

Externí i interní komunikace firmy Porsche Česká republika má prostor pro zlepšení. V případě interní komunikace je důležité komunikovat všechny aspekty CSR, nejen pořádané aktivity a pozvánky na dobrovolnické dny. Firma by měla zaměstnancům komunikovat také dopad aktivit na místní komunity, dopad na další stakeholdery nebo životní prostředí. Dále by firma měla ujistit zaměstnance o pozitivním efektu CSR strategie na dlouhodobé finanční výkony společnosti. Zaměstnanci jsou klíčovými stakeholdery a jejich informovanost o všech aspektech CSR je zásadní pro pochopení širšího významu CSR a také pro jejich pracovní motivaci a zvýšení loajality k firmě.

V aspektu interní komunikace by firma měla komunikaci lépe cílit a strukturovat tak, aby všechny důležité informace byly komunikovány srozumitelně a včas. Firma by také měla zjišťovat, jaká je informovanost o jednotlivých aspektech CSR, aby si byla jistá, že je komunikace dostatečná.

V případě externí komunikace bylo zjištěno, že chybí komunikační strategie nejen v oblasti CSR, ale i celkově v oblasti činností celé firmy. Komunikace je tak velmi nejdnotná a každé oddělení a divize si komunikaci řídí bez ohledu na širší strukturu, nebo strategické komunikační cíle.

Firmě je doporučeno v oblasti externí komunikace vytvoření jednotné komunikační strategie pro všechna oddělení a divize a zaměřit se na komunikační kanály, kde bude mít komunikace smysl a velký dopad na vnímání veřejností. Firma si musí stanovit strategické komunikační cíle a zjistit, kdo jsou její stakeholderi a jaké informace chtějí nebo potřebují. Efektivní využívání sociálních sítí a častější aktualizace internetových stránek by dále zvýšila viditelnost firmy.

### **Měření efektivity CSR aktivit**

Druhou oblastí navrhovaných zlepšení je měření efektivity CSR aktivit a zavedení systému pro evaluaci výsledků těchto měření. V tuto chvíli je pouze jednou ročně zasílán zaměstnancům formulář, který se dotazuje na spokojenost s aktivitami a měří se počet hodin strávených dobrovolnickými činnostmi. Neexistují kritéria, podle kterých by se úspěšnost CSR aktivit, nebo jejich dopad, dala měřit. Zavedení takových kritérií by firmě mohlo přinést lepší cílení aktivit tam, kde je zaměstnanci i veřejnost ocení nejvíce.

Firmě je doporučeno zvážit, jaké cíle chce pomocí CSR strategie dosáhnout. Pomocí vytyčení cílů by dále firma měla stanovit metriky, které dosahování cílů budou měřit. Měření efektivity CSR aktivit by mělo probíhat pravidelně a mělo by být porovnatelné meziročně.

### **Širší zapojení stakeholderů**

Třetí oblastí doporučení je rozšíření zapojení stakeholderů. Firma by měla rozšířit dialog a spolupráci se všemi zainteresovanými stranami, včetně dodavatelů, zákazníků a komunit. Některé aktivity by mohla firma pořádat ve spolupráci s dalšími koncernovými organizacemi, nebo s pobočkami Porsche v jiných státech. Taková spolupráce na mezinárodní úrovni by mohla znamenat vyšší zapojení zaměstnanců a větší vliv na stakeholdery. Dalším účinkem by mohlo být lepší vnímání firmy stakeholdery a veřejností.

Doporučení pro firmu je stanovit hlavní stakeholdery, se kterými bude mít dialog největší smysl a spolupráce s nimi bude mít největší dopad. Poté by firma s těmito stakeholdery měla pravidelně kontrolovat, jaká jsou jejich očekávání a jestli tato očekávání splňuje.

Tato doporučení by měla být implementována pro posílení strategie CSR firmy Porsche Česká republika. Implementace doporučení může zvýšit zapojení a spokojenost zaměstnanců a jejich lepší identifikaci s firmou a její kulturou. Dále může implementace doporučení, hlavně v oblasti externí komunikace, výrazně posílit dobré jméno firmy a zlepšit obraz firmy pro veřejnost.

## Závěr

V dnešním propojeném světě charakterizovaném globalizací je společenská odpovědnost nejen morální a etickou povinností, ale stává se zásadním prvkem pro úspěch firmy. Integrace CSR aktivit do celkové strategie umožňuje firmám přispět k lepší a udržitelnější budoucnosti pro sebe i stakeholdery a společnost jako takovou. Správně pojatá a naplánovaná integrace těchto aktivit také posílí pozici firmy na trhu a zajistí dlouhodobý a udržitelný růst firmy a její prosperitu.

Úspěšná implementace CSR vyžaduje součinnost managementu a zaměstnanců na všech pozicích, kulturu otevřenosti a schopnost firmy reagovat na sociální dění a přizpůsobovat se. Pro firmu to znamená nové výzvy a soustředění na dlouhodobější pohled na podnikání a činnosti firmy. Tyto výzvy otevírají možnosti k inovacím, zvýšení konkurenceschopnosti a budování silnějších a lepších vztahů se stakeholdery. Naprosto zásadním stakeholderem z pohledu CSR jsou zaměstnanci.

Tato bakalářská práce se podrobně zabývá problematikou společenské odpovědnosti firmy Porsche Česká republika. Nejprve byly v práci představeny teoretické koncepty, těmi hlavními byla teorie 3P neboli princip trojí odpovědnosti a Carrollova pyramida společenské odpovědnosti. Krátce byly představeny i koncepty udržitelného rozvoje, podnikatelské etiky a teorie stakeholderů. Dále se práce zaměřila na představení firmy Porsche Česká republika, kde byla provedena analýza CSR firmy a aktivit v oblasti společenské odpovědnosti. Bylo provedeno dotazníkové šetření pro získání kvantitativních dat a pro získání kvalitativních dat byly provedeny tři hloubkové rozhovory se zaměstnanci na pozicích Event Coordinator, Compliance Officer a Head of HR. Tyto rozhovory byly provedeny pro doplnění a rozšíření informací získaných pomocí dotazníků.

Získaná data z provedeného smíšeného výzkumu prokazují, že firma Porsche Česká republika má komplexní strategii CSR, která ukazuje, že v kontextu teoretického přístupu Carrollovy pyramidy společenské odpovědnosti je možné firmu Porsche Česká republika označit za zodpovědného korporátního občana, který má silnou základnu v prvních dvou stupních pyramidy, v oblastech ekonomické odpovědnosti a právní odpovědnosti. Etickou oblast firma rozvíjí a pravidelně vydává a aktualizuje etické kodexy, a to pro zaměstnance, i pro partnery a dodavatele. Firma také kontroluje integritu potenciálních partnerů. Filantropická oblast se stále rozvíjí a firma má CSR strategii, na které se podílejí zaměstnanci. Tato strategie se v roce 2024 zaměřuje na pomoc komunitě seniorů, na aktuální dění a na budoucnost planety a environmentální oblast obecně.

Práce dále obsahuje doporučení pro firmu Porsche Česká republika. Doporučení se týkají oblastí, kterými jsou jmenovitě externí a interní komunikace, měření dopadu a efektivity CSR aktivit a zapojení většího množství stakeholderů. Pokud firma tato doporučení integruje, dá se předpokládat, že její CSR strategie bude oslovovat větší množství zaměstnanců a bude mít také významnou podporu veřejnosti. Porsche Česká republika si tak může upevnit pozici na trhu a zlepšit své jméno.

Stanoveným cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu CSR strategie ve firmě Porsche Česká republika. Tento cíl zahrnuje identifikaci klíčových oblastí a CSR aktivit firmy, hodnocení jejich efektivity, analýzu jejich dopadů a identifikaci případných nedostatků. Tato bakalářská práce vytyčené cíle splnila. Výsledky a doporučení plynoucí z provedeného výzkumu mohou firmě Porsche Česká republika výrazně pomoci ve zlepšení strategie CSR.

Společenská odpovědnost firem je aktuální a stále se rozvíjející téma. Firma musí svými strategiemi CSR reagovat na aktuální dění, musí se být ale také schopny podívat do budoucna a plánovat v dlouhodobějším horizontu. Firma si tak udrží konkurenční výhodu a výbornou

reputaci. Jak se bude vyvíjet CSR v celosvětovém měřítku se dá pouze odhadovat. Začaly se objevovat myšlenky takzvaného ESG, které by měly společenskou odpovědnost firem rozšířit a dále rozvíjet. Řada velkých firem, často v mezinárodním prostředí, se již ESG snaží aplikovat do svých strategií a procesů.

Podle směrnice CSRD, což je zkratka pro Corporate Sustainability Reporting Directive, nebo v překladu do češtiny Směrnici o reportingu korporátní udržitelnosti (CSRD, 2024) o nefinančním reportování, je ESG novým fenoménem, který firmám pomáhá formulovat udržitelné obchodní strategie v environmentální oblasti, v oblasti lidských zdrojů a v řízení a managementu.

Koncept CSR může být chápán jako základní kámen pro ESG, které poskytuje širší a detailnější rámec pro měření udržitelnosti a sociálního dopadu aktivit firmy. Zatímco CSR se soustředí primárně na dobrovolné iniciativy podniků k dosažení pozitivního sociálního a environmentálního dopadu, ESG kritéria nabízejí komplexní soubor standardů pro hodnocení rizik a příležitostí spojených s environmentálními, sociálními a řídicími aspekty činnosti společností. Tento vztah mezi CSR a ESG naznačuje, že pevné základy v CSR mohou společnostem pomoci lépe reagovat na požadavky ESG a přispět k vytvoření udržitelnějšího a globálního hospodářství.

Dle interních dokumentů (Strategie 2030, 2023) firma Porsche Holding Salzburg ve svých investicích v současné době zohledňuje ekologické projekty v souladu s ESG a Porsche Česká republika mění podmínky pro centrální nákup právě v ohledu ESG kritérií.

Tato práce se zaměřila na vysvětlení platného a stále diskutovaného tématu CSR a pokusila se vysvětlit, že společenská odpovědnost firem není jen morálním imperativem, nebo marketingovým nástrojem. Jedná se o komplexní a naprosto klíčový prvek moderního podnikání, který, pokud je správně uchopen, může přinést firmě v dlouhodobém časovém horizontu pozitivní účinky.

## Literatura

### Primární zdroje

BLÁHA, J., ČERNEK, M. *Podnikatelská etika a CSR*. Ostrava: VSB-TU, 2015. 211 s. ISBN 978-80-248-3828-1.

BUCHHOLTZ, A. K., CARROLL, A. B. *Business & society: ethics & stakeholder management. 8th ed., international ed.* Mason: South-Western Cengage Learning, 2012. 888 s. ISBN 978-0-538-46676-9.

ELKINGTON, J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island: New Society Publishers, 1998. 407 s. ISBN 978-0-865-71392-5.

FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach. 1st ed.*, Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 276 s. ISBN 9780521151740.

HASKI-LEVENTHAL, D. *Strategic corporate social responsibility: a holistic approach to responsible and sustainable business*. London: SAGE Publications, 2021. 480 s. ISBN 978-1529758450.

KAŠPAROVÁ, K., KUNZ V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada Publishing, 2013. 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.

KOSTKA, K. *Tomáš Baťa a baťovské školství*. 1. vyd., Frýdek-Místek: Alpress, 2018. 312 s. ISBN 978-80-7543-663-4.

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

KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: GRADA Publishing, 2012. 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

TENCH, R., JONES, B., SUN W. X. *Communicating Corporate Social Responsibility: Perspectives and Practice*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2014. 429 s. ISBN 978-1-78350-795-5.

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

VRABCOVÁ, P. *Udržitelné podnikání v praxi: dobrovolné nástroje (nejen) zemědělských a lesnických podniků*. Praha: Grada, 2021. 192 s. ISBN 978-80-271-3303-1.

### Odborné časopisy

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 1979, vol. 4, no. 4, p. 497–505. ISSN 1930-3807.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 1999, vol. 38, no. 3, p. 268–295. ISSN 00453609.

FARCANE, N., BUREANA, E. History of „Corporate Social Responsibility“ Concept. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 2015, vol. 17, no. 2, p. 31-48. ISSN 2344-4975.

PORTER, M.E., KRAMER, M. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 2011, vol. 89, no. 1-2, p. 62-77. ISSN: 0017-8012.

## Internetové zdroje:

BUSINESSCAR: *Velké srovnání značek společnosti Porsche Česká republika. Víme, jak se vedly v roce 2022 a co chystají na příští rok.* [online]. BusinessCar, 2023 [cit. 2024-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.business-car.cz/finance/velke-srovnani-znacek-spolecnosti-porsche-ceska-republika-vime-jak-si-vedly-v-roce-2022-a-co-chystaji-na-pristi-rok>>.

CARNEGIE, A. The Empire of Business. *Forgottenbooks.com: TheEmpireofBusiness* [online]. 1923 [cit. 2024-02-28]. 384 s. Dostupné z WWW: <[https://www.forgottenbooks.com/en/download/TheEmpireofBusiness\\_10006341.pdf](https://www.forgottenbooks.com/en/download/TheEmpireofBusiness_10006341.pdf)>.

CSR.D: *Vše o ESG na jednom místě.* [online]. CSR.D, 2024 [cit. 2024-04-22]. Dostupné z WWW: <[csrd.cz/co-je-esg](https://csrd.cz/co-je-esg)>.

EVROPSKÁ UNIE: Green paper: Promoting an European framework for corporate social responsibility [online]. *www.eur-lex.europa.eu*, 2001 [cit. 2024-02-28]. Dostupné z WWW: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52001DC0366&qid=1711640337863>>.

EVROPSKÁ UNIE: Udržitelný rozvoj [online]. *www.eur-lex.europa.eu*, 2009 [cit. 2024-03-16]. Dostupné z WWW: <<https://eur-lex.europa.eu/CS/legal-content/glossary/sustainable-development.html>>.

IEA: *Global EV Outlook 2022.* The International Energy Agency, 2023 [cit. 2024-03-18]. Dostupné z WWW: <<https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2022>>.

IPSOS: *Zájem veřejnosti o CSR aktivity je stabilní* [online]. Praha: Ipsos, 2019 [cit. 2024-03-11]. Dostupné z WWW: <<https://www.ipsos.com/cs-cz/zajem-verejnosti-o-csr-aktivity-firem-je-stabilni>>.

KENTON, W. Sarbanes-Oxley Act: What It Does to Protect Investors [online], *www.investopedia.com*, 2024 [cit. 2024-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.investopedia.com/terms/s/sarbanesoxleyact.asp>>.

KPMG: *Global Automotive Executive Survey 2020* [online]. KPMG, 2020 [cit. 2024-04-16]. Dostupné z WWW: <<https://automotiveinstitute.kpmg.de/GAES2020/megatrends/sustainability>>.

MZP: *Udržitelný rozvoj* [online]. Praha: Ministerstvo životního prostředí, 2017 [cit. 2024-03-28]. Dostupné z WWW: <[https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny\\_rozvoj](https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj)>.

PORSCHE: *Lets win the race: Sustainability report 2022* [online]. Praha: Porsche Česká republika, 2022 [cit. 2024-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.porsche.co.cz/o-nas#spst>>.

PORSCHE: *O nás* [online]. Praha: Porsche Česká republika, 2021 [cit. 2024-04-27]. Dostupné z WWW: <<https://www.porsche.co.cz/o-nas>>.

PORSCHE: *CSR aktivity PoČR* [online]. Praha: Porsche Česká republika, 2023 [cit. 2024-04-14]. Dostupné z WWW: <<https://www.porsche.co.cz/o-nas>>.

PORSCHE HOLDING: *Náš Etický Kodex* [online]. *www.porsche.co.cz*, 2021 [cit. 2024-04-28]. Dostupné z WWW: <<https://www.porsche.co.cz/Media/Default/PDF/eticky-kodex-v2021-01.pdf>>.

PORSCHE HOLDING CAREERS: *Naše hodnoty* [online]. Praha: Porsche Česká republika, 2023 [cit. 2024-04-28]. Dostupné z WWW: <<https://porsche.jobs.cz/nase-hodnoty>>.



RADA KVALITY ČR: *CSR v ČR [online]*. Praha: Rada kvality ČR, 2024 [cit. 2024-03-13]. Dostupné z WWW: <<https://www.narodniportal.cz/spolecenska-odpovednost-organizaci/csr-v-cr/>>.

ŠKODA AUTO: *The second life of batteries [online]*. Škoda Auto Česká republika, 2022a [cit. 2024-03-20]. Dostupné z WWW: <<https://www.skoda-storyboard.com/en/emobility/the-second-life-of-batteries/>>.

ŠKODA AUTO: *Proč mít víc žen v managementu [online]*. Škoda Auto Česká republika, 2022b [cit. 2024-03-20]. Dostupné z WWW: <<https://www.skoda-kariera.cz/blog/proc-mit-vic-zen-v-managementu>>.

VOLKSWAGEN GROUP: *Code of Conduct for Business Partners CZ [online]*. Volkswagen AG, 2023 [cit. 2024-04-18]. Dostupné z WWW: <<https://www.porsche.co.cz/Media/Default/PDF/Code%20of%20Conduct%20for%20Business%20Partners%20CZ.pdf>>.

#### **Interní dokumenty:**

PORSCHE ČESKÁ REPUBLIKA: *CSR Strategie 2024*, 2024.

PORSCHE ČESKÁ REPUBLIKA: *Organigram 2024*, 2024.

PORSCHE ČESKÁ REPUBLIKA: *Sharepoint: Oddělení PoČR*, 2024.

PORSCHE ČESKÁ REPUBLIKA: *Sharepoint: Infomeeting*, 2024.

PORSCHE ČESKÁ REPUBLIKA: *Strategie 2030*, 2023.

#### **Hloubkové rozhovory:**

HLUŽKOVÁ, M., Event Coordinator Porsche Česká republika, Praha, 2024-04-03.

LÁTOVÁ, T., Compliance Officer Porsche Česká republika, Praha, 2024-04-03.

ONDRUSOVÁ, J., Head of HR Porsche Česká republika, Praha, 2024-04-05.

## Příloha A: Dotazníkové šetření

### Dotazník

# Hodnocení společenské odpovědnosti POČR

Doba vyplnění: 2 - 3 minuty

Proším vyplňte krátký dotazník zjišťující vnímání CSR aktivit v POČR. Výsledky budou použity pro akademickou práci na téma Společenská odpovědnost firmy POČR.

\* Povinné

### CSR AKTIVITY POČR

1. **Jak dobře jste informován/a o CSR aktivitách POČR?**

\*

- Velmi dobře
- Dostatečně
- Málo
- Vůbec ne

2. **Jaký vliv podle vás mají CSR aktivity POČR na její vnímání veřejností?**

\*

- Velmi pozitivní
- Spíše pozitivní
- Neutrální
- Spíše negativní
- Velmi negativní

3. **Jaké oblasti by podle vás měla naše společnost v rámci CSR více rozvíjet?**

\*

- Environmentální udržitelnost
- Sociální zodpovědnost
- Ekonomická udržitelnost
- Podpora komunit
- Žádné

4. **Jaké CSR aktivity vnímáte jako nejméně účinné?**

\*

- Environmentální projekty
- Sociální projekty
- Etické iniciativy
- Filantropické dary
- Žádné

5. **Jaký dopad mají podle vás CSR aktivity na motivaci a spokojenost zaměstnanců v POČR?**

\*

- Velmi pozitivní
- Spíše pozitivní
- Neutrální
- Spíše negativní
- Velmi negativní

6. **Jaké CSR aktivity považujete za nejúčinnější ve vztahu k zaměstnancům?**

\*

- Vzdělávací programy
- Podpora zdraví - fyzického i duševního
- Podpora work-life balance
- Dobrovolnické aktivity
- Žádné aktivity

7. **Jakou roli podle vás hraje POČR ve zlepšování místních komunit? (Místními komunitami jsou například lidé zasažení katastrofou, dětské domovy atd.) \***

- Klíčovou roli
- Pozitivní roli
- Neutrální roli
- Negativní roli
- Nevím/Nemohu posoudit

8. **Jaký dopad podle vás mají naše CSR aktivity na životní prostředí?**

\*

- Velmi pozitivní
- Pozitivní
- Neutrální
- Negativní
- Velmi negativní

9. **Jaké environmentální iniciativy CSR považujete za nejdůležitější?**

\*

- Snížení emisí
- Recyklace a snížení odpadu
- Ochrana biodiverzity
- Úspora energie
- Nepovažuji environmentální aktivity za důležité

10. **Myslíte si, že by naše společnost měla investovat více do CSR aktivit?**

\*

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

## CSR aktivity POČR

11. **Zúčastnili jste se někdy dobrovolnických nebo charitativních aktivit organizovaných POČR?**

\*

- Ano, účastním se pravidelně
- Ano, několikrát
- Ne, ale mám zájem
- Ne, nemám zájem

12. **Cítíte se jako zaměstnanec zapojen do rozhodovacího procesu ohledně CSR aktivit?**

\*

- Ano, plně
- Ano, částečně
- Ne, vůbec
- Nevím o žádném rozhodovacím procesu

13. **Jak hodnotíte komunikaci CSR iniciativ v POČR?**

\*

- Velmi dobře
- Dobře
- Středně
- Špatně
- Velmi špatně

14. **Jaké změny byste navrhli pro zlepšení CSR strategie POČR?**

\*

- Více environmentálních projektů
- Více sociálních projektů
- Lepší komunikace o CSR aktivitách
- Větší zapojení zaměstnanců
- Žádné

15. **Vidíte propojení mezi CSR aktivitami a celkovým finančním výkonem společnosti?**

\*

- Ano, pozitivní propojení
- Ano, negativní propojení
- Neutrální / Nevím
- Ne, žádné propojení nevidím

## Něco o vás

### 16. Pohlaví \*

- Žena
- Muž

### 17. V jaké věkové skupině se nacházíte? \*

- 18 - 35
- 36 - 49
- 50 - 62
- 63 a více

### 18. Jak dlouho pracujete v PoČR? \*

- 0 - 3 roky
- 4 - 7 let
- 8 - 11 let
- 12 let a více

### 19. Na jaké pozici pracujete? \*

- Nemanážerská pozice
- Vedoucí / manažerská pozice

---

Microsoft tento obsah nevytvořil ani neschválil. Data, která odešlete, se pošlou vlastníkovvi formuláře.

 Microsoft Forms

# Souhrn odpovědí od zaměstnanců

Id	Jak dobře jste informován/a o CSR aktivitách?	Jaký vliv má CSR na vnímání veřejnosti?	Zúčastnili jste se někdy CSR aktivit?	Jaké CSR aktivity považujete za nejučinnější ve vztahu k zaměstnancům?	Jaký je dopad CSR na motivaci zaměstnanců?	Mělo by POČR více investovat do CSR aktivit?	Jaké oblasti by podle vás měla naše společnost v rámci CSR více rozvíjet?	Jakou roli podle vás hraje POČR ve zlepšování místních komunit?	Jaké environmentální iniciativy jsou nejdůležitější?	Cítíte se zapojen/a do rozhodovacího procesu ohledně CSR aktivit?	Jaké změny byste navrhli pro zlepšení CSR strategie POČR?	Jak hodnotíte komunikaci CSR iniciativ ve firmě?	Jaký dopad mají CSR aktivity na životní prostředí?	Vidíte propojení mezi CSR aktivitami a finančním výkonem POČR?	Jaké CSR aktivity vnímáte jako nejméně účinné?	Pohlaví	Věk	Jak dlouho pracujete v POČR?	Na jaké pozici pracujete?
1	Velmi dobře	Spiše pozitivní	Ano, účastním se pravidelně	Podpora work-life balance	Spiše pozitivní	Určitě ano	Sociální zodpovědnost	Pozitivní roli	Úspora energie	Ano, částečně	Lepší komunikace o CSR aktivitách	Dobře	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Etické iniciativy	Žena	18 - 35	0 - 3 roky	Nemanažerské pozice
2	Málo	Neutrální	Ne, ale mám zájem	Podpora zdraví - fyzického i duševního	Neutrální	Nevím	Ekonomická udržitelnost	Nevím/Nemohu posoudit	Snížení emisí	Nevím o žádném rozhodovacím procesu	Větší zapojení zaměstnanců	Špatně	Pozitivní	Ne, žádné propojení nevidím	Žádné	Muž	36 - 49	4 - 7 let	Nemanažerské pozice
4	Dostatečně	Spiše pozitivní	Ano, účastním se pravidelně	Podpora work-life balance	Neutrální	Spiše ne	Environmentální udržitelnost	Pozitivní roli	Recyklace a snížení odpadu	Ano, částečně	Více environmentálních projektů	Dobře	Pozitivní	Ne, žádné propojení nevidím	Etické iniciativy	Muž	18 - 35	4 - 7 let	Nemanažerské pozice
8	Velmi dobře	Neutrální	Ano, několikrát	Podpora zdraví - fyzického i duševního	Spiše pozitivní	Nevím	Environmentální udržitelnost	Neutrální roli	Recyklace a snížení odpadu	Ano, plně	Žádné	Velmi dobře	Pozitivní	Ne, žádné propojení nevidím	Filantropické dary	Žena	36 - 49	8 - 11 let	Nemanažerské pozice
10	Velmi dobře	Velmi pozitivní	Ne, ale mám zájem	Podpora work-life balance	Neutrální	Spiše ano	Sociální zodpovědnost	Pozitivní roli	Snížení emisí	Ano, částečně	Více sociálních projektů	Velmi dobře	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Environmentální projekty	Žena	18 - 35	12 let a více	Nemanažerské pozice
11	Dostatečně	Spiše pozitivní	Ne, ale mám zájem	Podpora zdraví - fyzického i duševního	Neutrální	Nevím	Podpora komunit	Pozitivní roli	Ochrana biodiverzity	Ano, částečně	Větší zapojení zaměstnanců	Dobře	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Žádné	Muž	36 - 49	4 - 7 let	Nemanažerské pozice
13	Málo	Neutrální	Ne, ale mám zájem	Podpora work-life balance	Neutrální	Nevím	Žádné	Nevím/Nemohu posoudit	Snížení emisí	Nevím o žádném rozhodovacím procesu	Lepší komunikace o CSR aktivitách	Středně	Pozitivní	Ne, žádné propojení nevidím	Žádné	Muž	50 - 62	8 - 11 let	Nemanažerské pozice
14	Velmi dobře	Spiše pozitivní	Ano, účastním se pravidelně	Vzdělávací programy	Spiše pozitivní	Spiše ano	Sociální zodpovědnost	Pozitivní roli	Úspora energie	Ano, plně	Větší zapojení zaměstnanců	Velmi dobře	Velmi pozitivní	Neutrální / Nevím	Žádné	Žena	50 - 62	12 let a více	Nemanažerské pozice
15	Velmi dobře	Velmi pozitivní	Ano, účastním se pravidelně	Podpora zdraví - fyzického i duševního	Velmi pozitivní	Spiše ano	Podpora komunit	Pozitivní roli	Ochrana biodiverzity	Ano, plně	Více sociálních projektů	Velmi dobře	Pozitivní	Ano, pozitivní propojení	Žádné	Žena	18 - 35	0 - 3 roky	Nemanažerské pozice
16	Velmi dobře	Neutrální	Ano, účastním se pravidelně	Podpora work-life balance	Spiše pozitivní	Spiše ne	Environmentální udržitelnost	Pozitivní roli	Recyklace a snížení odpadu	Ano, částečně	Žádné	Středně	Neutrální	Ne, žádné propojení nevidím	Filantropické dary	Muž	36 - 49	4 - 7 let	Nemanažerské pozice
17	Velmi dobře	Velmi pozitivní	Ano, účastním se pravidelně	Vzdělávací programy	Velmi pozitivní	Určitě ano	Sociální zodpovědnost	Pozitivní roli	Recyklace a snížení odpadu	Ano, částečně	Větší zapojení zaměstnanců	Dobře	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Filantropické dary	Muž	36 - 49	8 - 11 let	Nemanažerské pozice
18	Dostatečně	Neutrální	Ano, několikrát	Podpora work-life balance	Neutrální	Spiše ano	Environmentální udržitelnost	Neutrální roli	Recyklace a snížení odpadu	Ano, částečně	Větší zapojení zaměstnanců	Dobře	Neutrální	Neutrální / Nevím	Žádné	Žena	36 - 49	12 let a více	Nemanažerské pozice
19	Velmi dobře	Spiše pozitivní	Ano, účastním se pravidelně	Podpora work-life balance	Neutrální	Určitě ano	Sociální zodpovědnost	Pozitivní roli	Snížení emisí	Ne, vůbec	Více sociálních projektů	Velmi dobře	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Etické iniciativy	Žena	36 - 49	12 let a více	Nemanažerské pozice
20	Dostatečně	Neutrální	Ano, několikrát	Podpora work-life balance	Neutrální	Spiše ne	Sociální zodpovědnost	Pozitivní roli	Úspora energie	Ano, částečně	Větší zapojení zaměstnanců	Dobře	Pozitivní	Ne, žádné propojení nevidím	Žádné	Žena	36 - 49	12 let a více	Nemanažerské pozice
21	Dostatečně	Neutrální	Ano, několikrát	Podpora zdraví - fyzického i duševního	Spiše pozitivní	Nevím	Environmentální udržitelnost	Pozitivní roli	Recyklace a snížení odpadu	Ano, částečně	Více environmentálních projektů	Dobře	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Filantropické dary	Žena	50 - 62	4 - 7 let	Nemanažerské pozice
22	Dostatečně	Neutrální	Ne, nemám zájem	Podpora work-life balance	Neutrální	Spiše ne	Sociální zodpovědnost	Neutrální roli	Úspora energie	Ne, vůbec	Žádné	Středně	Neutrální	Neutrální / Nevím	Žádné	Muž	36 - 49	8 - 11 let	Nemanažerské pozice
23	Velmi dobře	Spiše pozitivní	Ano, účastním se pravidelně	Podpora zdraví - fyzického i duševního	Neutrální	Spiše ano	Environmentální udržitelnost	Pozitivní roli	Recyklace a snížení odpadu	Ano, plně	Větší zapojení zaměstnanců	Velmi dobře	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Žádné	Žena	36 - 49	8 - 11 let	Nemanažerské pozice
24	Dostatečně	Velmi pozitivní	Ne, ale mám zájem	Dobrovolnické aktivity	Spiše pozitivní	Spiše ano	Environmentální udržitelnost	Pozitivní roli	Recyklace a snížení odpadu	Nevím o žádném rozhodovacím procesu	Více environmentálních projektů	Dobře	Pozitivní	Ne, žádné propojení nevidím	Filantropické dary	Žena	18 - 35	0 - 3 roky	Nemanažerské pozice



25	Dostatečně	Spiše pozitivní	Ne, ale mám zájem	Podpora work-life balance	Spiše pozitivní	Nevím	Sociální zodpovědnost	Pozitivní roli	Recyklace a snížení odpadu	Nevím o žádném rozhodovacím procesu	Větší zapojení zaměstnanců	Dobře	Pozitivní	Ne, žádné propojení nevidím	Filantropické dary	Žena	36 - 49	12 let a více	Nemanažerské pozice
26	Velmi dobře	Spiše pozitivní	Ano, účastním se pravidelně	Podpora work-life balance	Neutrální	Nevím	Environmentální udržitelnost	Pozitivní roli	Recyklace a snížení odpadu	Ano, částečně	Více environmentálních projektů	Velmi dobře	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Žádné	Muž	18 - 35	4 - 7 let	Nemanažerské pozice
27	Velmi dobře	Spiše pozitivní	Ne, ale mám zájem	Podpora work-life balance	Neutrální	Spiše ano	Environmentální udržitelnost	Nevím/Nemohu posoudit	Recyklace a snížení odpadu	Ne, vůbec	Větší zapojení zaměstnanců	Dobře	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Filantropické dary	Žena	18 - 35	0 - 3 roky	Nemanažerské pozice
28	Dostatečně	Spiše pozitivní	Ano, několikrát	Vzdělávací programy	Neutrální	Spiše ne	Žádné	Pozitivní roli	Recyklace a snížení odpadu	Ano, částečně	Žádné	Dobře	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Žádné	Žena	18 - 35	0 - 3 roky	Nemanažerské pozice
29	Dostatečně	Spiše pozitivní	Ano, několikrát	Dobrovolnické aktivity	Spiše pozitivní	Nevím	Ekonomická udržitelnost	Pozitivní roli	Ochrana biodiverzity	Ne, vůbec	Větší zapojení zaměstnanců	Dobře	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Filantropické dary	Muž	36 - 49	4 - 7 let	Nemanažerské pozice
30	Dostatečně	Spiše pozitivní	Ano, několikrát	Dobrovolnické aktivity	Spiše pozitivní	Spiše ano	Sociální zodpovědnost	Pozitivní roli	Úspora energie	Ne, vůbec	Větší zapojení zaměstnanců	Dobře	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Environmentální projekty	Žena	36 - 49	12 let a více	Nemanažerské pozice
31	Dostatečně	Neutrální	Ano, několikrát	Podpora zdraví - fyzického i duševního	Spiše negativní	Spiše ne	Ekonomická udržitelnost	Pozitivní roli	Recyklace a snížení odpadu	Nevím o žádném rozhodovacím procesu	Lepší komunikace o CSR aktivitách	Středně	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Etické iniciativy	Muž	18 - 35	4 - 7 let	Nemanažerské pozice
32	Velmi dobře	Spiše pozitivní	Ano, účastním se pravidelně	Dobrovolnické aktivity	Neutrální	Určitě ano	Sociální zodpovědnost	Pozitivní roli	Snížení emisí	Nevím o žádném rozhodovacím procesu	Více environmentálních projektů	Dobře	Neutrální	Neutrální / Nevím	Environmentální projekty	Muž	18 - 35	4 - 7 let	Nemanažerské pozice
33	Dostatečně	Spiše pozitivní	Ne, ale mám zájem	Vzdělávací programy	Neutrální	Spiše ano	Ekonomická udržitelnost	Pozitivní roli	Úspora energie	Ano, částečně	Lepší komunikace o CSR aktivitách	Dobře	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Etické iniciativy	Muž	18 - 35	0 - 3 roky	Nemanažerské pozice
34	Dostatečně	Neutrální	Ano, několikrát	Podpora zdraví - fyzického i duševního	Neutrální	Spiše ano	Sociální zodpovědnost	Neutrální roli	Ochrana biodiverzity	Ne, vůbec	Více sociálních projektů	Středně	Neutrální	Ne, žádné propojení nevidím	Filantropické dary	Žena	36 - 49	0 - 3 roky	Nemanažerské pozice
35	Dostatečně	Spiše pozitivní	Ano, několikrát	Vzdělávací programy	Neutrální	Spiše ano	Sociální zodpovědnost	Pozitivní roli	Snížení emisí	Ano, částečně	Více environmentálních projektů	Středně	Neutrální	Ne, žádné propojení nevidím	Žádné	Muž	18 - 35	0 - 3 roky	Nemanažerské pozice
36	Velmi dobře	Spiše pozitivní	Ano, účastním se pravidelně	Dobrovolnické aktivity	Spiše pozitivní	Spiše ano	Environmentální udržitelnost	Pozitivní roli	Recyklace a snížení odpadu	Ano, částečně	Více environmentálních projektů	Dobře	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Filantropické dary	Žena	36 - 49	4 - 7 let	Nemanažerské pozice
37	Dostatečně	Spiše pozitivní	Ano, několikrát	Podpora work-life balance	Neutrální	Spiše ne	Ekonomická udržitelnost	Pozitivní roli	Recyklace a snížení odpadu	Ne, vůbec	Lepší komunikace o CSR aktivitách	Středně	Pozitivní	Ne, žádné propojení nevidím	Etické iniciativy	Muž	36 - 49	12 let a více	Nemanažerské pozice
38	Dostatečně	Spiše pozitivní	Ano, účastním se pravidelně	Dobrovolnické aktivity	Neutrální	Spiše ano	Žádné	Pozitivní roli	Recyklace a snížení odpadu	Ano, částečně	Lepší komunikace o CSR aktivitách	Dobře	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Žádné	Muž	18 - 35	4 - 7 let	Nemanažerské pozice
39	Dostatečně	Neutrální	Ne, ale mám zájem	Podpora zdraví - fyzického i duševního	Neutrální	Spiše ne	Ekonomická udržitelnost	Pozitivní roli	Úspora energie	Nevím o žádném rozhodovacím procesu	Lepší komunikace o CSR aktivitách	Středně	Neutrální	Ne, žádné propojení nevidím	Etické iniciativy	Muž	36 - 49	12 let a více	Nemanažerské pozice
41	Velmi dobře	Spiše pozitivní	Ano, několikrát	Podpora work-life balance	Spiše pozitivní	Spiše ano	Podpora komunit	Pozitivní roli	Ochrana biodiverzity	Ano, částečně	Větší zapojení zaměstnanců	Velmi dobře	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Žádné	Žena	36 - 49	0 - 3 roky	Nemanažerské pozice
42	Velmi dobře	Spiše pozitivní	Ano, účastním se pravidelně	Dobrovolnické aktivity	Spiše pozitivní	Určitě ano	Sociální zodpovědnost	Pozitivní roli	Recyklace a snížení odpadu	Ano, plně	Více environmentálních projektů	Dobře	Pozitivní	Ne, žádné propojení nevidím	Etické iniciativy	Žena	36 - 49	4 - 7 let	Nemanažerské pozice
43	Dostatečně	Spiše pozitivní	Ne, ale mám zájem	Vzdělávací programy	Spiše pozitivní	Spiše ano	Environmentální udržitelnost	Pozitivní roli	Snížení emisí	Ano, částečně	Žádné	Dobře	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Filantropické dary	Muž	36 - 49	8 - 11 let	Nemanažerské pozice
44	Dostatečně	Neutrální	Ano, několikrát	Podpora work-life balance	Neutrální	Určitě ano	Environmentální udržitelnost	Neutrální roli	Ochrana biodiverzity	Ano, částečně	Lepší komunikace o CSR aktivitách	Středně	Pozitivní	Ne, žádné propojení nevidím	Etické iniciativy	Muž	18 - 35	4 - 7 let	Nemanažerské pozice
45	Dostatečně	Neutrální	Ne, ale mám zájem	Vzdělávací programy	Neutrální	Spiše ano	Sociální zodpovědnost	Neutrální roli	Úspora energie	Ne, vůbec	Více sociálních projektů	Středně	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Žádné	Žena	36 - 49	12 let a více	Nemanažerské pozice

46	Dostatečně	Neutrální	Ano, několikrát	Podpora zdraví - fyzického i duševního	Neutrální	Nevím	Sociální zodpovědnost	Neutrální roli	Úspora energie	Ne, vůbec	Větší zapojení zaměstnanců	Dobře	Neutrální	Neutrální / Nevím	Filantropické dary	Žena	36 - 49	12 let a více	Nemanažerské pozice
47	Dostatečně	Spíše pozitivní	Ano, několikrát	Podpora work-life balance	Neutrální	Určitě ne	Žádné	Pozitivní roli	Nepovažuji environmentální aktivity za důležité	Nevím o žádném rozhodovacím procesu	Žádné	Středně	Neutrální	Ano, negativní propojení	Etické iniciativy	Muž	36 - 49	8 - 11 let	Nemanažerské pozice
48	Dostatečně	Spíše pozitivní	Ano, několikrát	Podpora zdraví - fyzického i duševního	Spíše pozitivní	Spíše ano	Environmentální udržitelnost	Pozitivní roli	Snížení emisí	Ano, částečně	Více environmentálních projektů	Dobře	Neutrální	Neutrální / Nevím	Filantropické dary	Muž	36 - 49	4 - 7 let	Nemanažerské pozice
49	Dostatečně	Neutrální	Ano, několikrát	Podpora work-life balance	Neutrální	Nevím	Žádné	Pozitivní roli	Recyklace a snížení odpadu	Ne, vůbec	Žádné	Dobře	Neutrální	Ne, žádné propojení nevidím	Environmentální projekty	Muž	36 - 49	12 let a více	Nemanažerské pozice
51	Dostatečně	Neutrální	Ano, několikrát	Podpora zdraví - fyzického i duševního	Neutrální	Určitě ano	Environmentální udržitelnost	Pozitivní roli	Snížení emisí	Ne, vůbec	Větší zapojení zaměstnanců	Velmi dobře	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Sociální projekty	Žena	18 - 35	4 - 7 let	Nemanažerské pozice
52	Málo	Neutrální	Ano, několikrát	Vzdělávací programy	Neutrální	Nevím	Sociální zodpovědnost	Nevím/Nemohu posoudit	Recyklace a snížení odpadu	Ne, vůbec	Lepší komunikace o CSR aktivitách	Středně	Neutrální	Ne, žádné propojení nevidím	Filantropické dary	Žena	18 - 35	0 - 3 roky	Nemanažerské pozice
53	Dostatečně	Spíše pozitivní	Ano, několikrát	Podpora work-life balance	Spíše pozitivní	Nevím	Sociální zodpovědnost	Nevím/Nemohu posoudit	Recyklace a snížení odpadu	Nevím o žádném rozhodovacím procesu	Žádné	Dobře	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Etické iniciativy	Žena	36 - 49	8 - 11 let	Nemanažerské pozice
54	Dostatečně	Spíše pozitivní	Ne, nemám zájem	Podpora zdraví - fyzického i duševního	Neutrální	Spíše ano	Sociální zodpovědnost	Neutrální roli	Recyklace a snížení odpadu	Ano, částečně	Lepší komunikace o CSR aktivitách	Středně	Neutrální	Ne, žádné propojení nevidím	Sociální projekty	Muž	50 - 62	12 let a více	Nemanažerské pozice
56	Dostatečně	Spíše pozitivní	Ano, několikrát	Podpora work-life balance	Spíše pozitivní	Určitě ano	Sociální zodpovědnost	Pozitivní roli	Snížení emisí	Ano, částečně	Větší zapojení zaměstnanců	Dobře	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Etické iniciativy	Žena	18 - 35	0 - 3 roky	Nemanažerské pozice
57	Velmi dobře	Spíše pozitivní	Ne, ale mám zájem	Podpora work-life balance	Neutrální	Spíše ano	Sociální zodpovědnost	Pozitivní roli	Recyklace a snížení odpadu	Nevím o žádném rozhodovacím procesu	Žádné	Dobře	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Žádné	Žena	36 - 49	12 let a více	Nemanažerské pozice
58	Dostatečně	Neutrální	Ano, účastním se pravidelně	Podpora work-life balance	Spíše pozitivní	Určitě ano	Environmentální udržitelnost	Neutrální roli	Recyklace a snížení odpadu	Ano, částečně	Lepší komunikace o CSR aktivitách	Středně	Neutrální	Ne, žádné propojení nevidím	Filantropické dary	Žena	36 - 49	4 - 7 let	Nemanažerské pozice
59	Velmi dobře	Neutrální	Ano, několikrát	Dobrovolnické aktivity	Spíše pozitivní	Spíše ne	Sociální zodpovědnost	Pozitivní roli	Recyklace a snížení odpadu	Ano, částečně	Žádné	Dobře	Neutrální	Ne, žádné propojení nevidím	Filantropické dary	Muž	36 - 49	4 - 7 let	Nemanažerské pozice
60	Velmi dobře	Spíše pozitivní	Ne, ale mám zájem	Podpora zdraví - fyzického i duševního	Spíše pozitivní	Spíše ano	Sociální zodpovědnost	Pozitivní roli	Úspora energie	Ano, částečně	Více sociálních projektů	Dobře	Pozitivní	Ano, pozitivní propojení	Žádné	Muž	36 - 49	12 let a více	Nemanažerské pozice
61	Dostatečně	Neutrální	Ne, ale mám zájem	Podpora work-life balance	Spíše pozitivní	Nevím	Ekonomická udržitelnost	Pozitivní roli	Úspora energie	Nevím o žádném rozhodovacím procesu	Lepší komunikace o CSR aktivitách	Dobře	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Filantropické dary	Muž	36 - 49	0 - 3 roky	Nemanažerské pozice
62	Dostatečně	Neutrální	Ne, ale mám zájem	Podpora work-life balance	Neutrální	Nevím	Sociální zodpovědnost	Nevím/Nemohu posoudit	Úspora energie	Nevím o žádném rozhodovacím procesu	Žádné	Středně	Pozitivní	Ne, žádné propojení nevidím	Sociální projekty	Muž	36 - 49	4 - 7 let	Nemanažerské pozice
63	Dostatečně	Spíše pozitivní	Ano, několikrát	Podpora zdraví - fyzického i duševního	Spíše pozitivní	Spíše ano	Podpora komunit	Pozitivní roli	Recyklace a snížení odpadu	Ano, částečně	Více sociálních projektů	Velmi dobře	Velmi pozitivní	Ano, pozitivní propojení	Sociální projekty	Žena	36 - 49	8 - 11 let	Nemanažerské pozice
64	Dostatečně	Velmi pozitivní	Ano, několikrát	Vzdělávací programy	Velmi pozitivní	Určitě ano	Environmentální udržitelnost	Pozitivní roli	Ochrana biodiverzity	Ano, částečně	Větší zapojení zaměstnanců	Dobře	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Environmentální projekty	Muž	36 - 49	8 - 11 let	Nemanažerské pozice
65	Málo	Neutrální	Ne, ale mám zájem	Žádné aktivity	Neutrální	Nevím	Ekonomická udržitelnost	Nevím/Nemohu posoudit	Úspora energie	Ne, vůbec	Lepší komunikace o CSR aktivitách	Středně	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Etické iniciativy	Muž	50 - 62	8 - 11 let	Nemanažerské pozice
66	Dostatečně	Neutrální	Ne, ale mám zájem	Podpora work-life balance	Spíše pozitivní	Spíše ne	Sociální zodpovědnost	Pozitivní roli	Recyklace a snížení odpadu	Ne, vůbec	Více sociálních projektů	Středně	Pozitivní	Ano, negativní propojení	Environmentální projekty	Muž	18 - 35	0 - 3 roky	Nemanažerské pozice

67	Dostatečně	Velmi pozitivní	Ne, ale mám zájem	Dobrovolnické aktivity	Neutrální	Nevím	Podpora komunit	Pozitivní roli	Ochrana biodiverzity	Ano, částečně	Více sociálních projektů	Středně	Pozitivní	Ano, pozitivní propojení	Sociální projekty	Žena	36 - 49	4 - 7 let	Nemanažerské pozice
68	Dostatečně	Spiše pozitivní	Ne, ale mám zájem	Podpora work-life balance	Spiše pozitivní	Spiše ano	Environmentální udržitelnost	Pozitivní roli	Snížení emisí	Ne, vůbec	Větší zapojení zaměstnanců	Středně	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Environmentální projekty	Žena	36 - 49	8 - 11 let	Nemanažerské pozice
69	Velmi dobře	Spiše pozitivní	Ano, účastním se pravidelně	Podpora work-life balance	Neutrální	Nevím	Sociální zodpovědnost	Pozitivní roli	Ochrana biodiverzity	Ano, plně	Žádné	Dobře	Pozitivní	Ne, žádné propojení nevidím	Etické iniciativy	Muž	18 - 35	0 - 3 roky	Nemanažerské pozice
70	Dostatečně	Neutrální	Ne, nemám zájem	Žádné aktivity	Neutrální	Určitě ne	Žádné	Nevím/Nemohu posoudit	Nepovažuji environmentální aktivity za důležité	Nevím o žádném rozhodovacím procesu	Žádné	Špatně	Negativní	Ano, negativní propojení	Environmentální projekty	Muž	36 - 49	8 - 11 let	Nemanažerské pozice
71	Velmi dobře	Spiše pozitivní	Ano, několikrát	Podpora work-life balance	Neutrální	Spiše ano	Environmentální udržitelnost	Pozitivní roli	Recyklace a snížení odpadu	Ne, vůbec	Více environmentálních projektů	Velmi dobře	Pozitivní	Ne, žádné propojení nevidím	Etické iniciativy	Muž	18 - 35	4 - 7 let	Nemanažerské pozice
72	Dostatečně	Spiše pozitivní	Ne, ale mám zájem	Podpora work-life balance	Spiše pozitivní	Spiše ne	Ekonomická udržitelnost	Pozitivní roli	Úspora energie	Nevím o žádném rozhodovacím procesu	Lepší komunikace o CSR aktivitách	Středně	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Žádné	Žena	36 - 49	12 let a více	Nemanažerské pozice
73	Dostatečně	Spiše pozitivní	Ne, ale mám zájem	Dobrovolnické aktivity	Spiše pozitivní	Spiše ano	Environmentální udržitelnost	Pozitivní roli	Úspora energie	Nevím o žádném rozhodovacím procesu	Více environmentálních projektů	Dobře	Neutrální	Neutrální / Nevím	Filantropické dary	Žena	36 - 49	8 - 11 let	Nemanažerské pozice
74	Dostatečně	Neutrální	Ano, několikrát	Podpora work-life balance	Neutrální	Spiše ne	Environmentální udržitelnost	Pozitivní roli	Recyklace a snížení odpadu	Ano, částečně	Lepší komunikace o CSR aktivitách	Středně	Pozitivní	Ne, žádné propojení nevidím	Sociální projekty	Muž	18 - 35	8 - 11 let	Nemanažerské pozice
78	Velmi dobře	Velmi pozitivní	Ano, účastním se pravidelně	Dobrovolnické aktivity	Velmi pozitivní	Určitě ano	Sociální zodpovědnost	Pozitivní roli	Úspora energie	Ano, plně	Více sociálních projektů	Velmi dobře	Pozitivní	Ano, pozitivní propojení	Žádné	Žena	36 - 49	4 - 7 let	Nemanažerské pozice
79	Málo	Spiše pozitivní	Ne, ale mám zájem	Podpora zdraví - fyzického i duševního	Neutrální	Nevím	Podpora komunit	Pozitivní roli	Recyklace a snížení odpadu	Ne, vůbec	Více sociálních projektů	Středně	Pozitivní	Neutrální / Nevím	Environmentální projekty	Žena	36 - 49	4 - 7 let	Nemanažerské pozice
80	Dostatečně	Neutrální	Ano, několikrát	Vzdělávací programy	Neutrální	Spiše ano	Environmentální udržitelnost	Nevím/Nemohu posoudit	Snížení emisí	Ano, částečně	Větší zapojení zaměstnanců	Dobře	Neutrální	Ne, žádné propojení nevidím	Etické iniciativy	Žena	18 - 35	4 - 7 let	Nemanažerské pozice
84	Dostatečně	Spiše pozitivní	Ne, ale mám zájem	Podpora work-life balance	Spiše pozitivní	Nevím	Environmentální udržitelnost	Pozitivní roli	Recyklace a snížení odpadu	Ne, vůbec	Větší zapojení zaměstnanců	Dobře	Pozitivní	Ne, žádné propojení nevidím	Etické iniciativy	Muž	36 - 49	4 - 7 let	Nemanažerské pozice
86	Velmi dobře	Spiše pozitivní	Ano, účastním se pravidelně	Podpora zdraví - fyzického i duševního	Velmi pozitivní	Spiše ano	Podpora komunit	Pozitivní roli	Snížení emisí	Ano, částečně	Větší zapojení zaměstnanců	Velmi dobře	Velmi pozitivní	Ano, pozitivní propojení	Etické iniciativy	Muž	36 - 49	4 - 7 let	Nemanažerské pozice
87	Dostatečně	Spiše pozitivní	Ano, několikrát	Podpora zdraví - fyzického i duševního	Spiše pozitivní	Nevím	Podpora komunit	Pozitivní roli	Ochrana biodiverzity	Ne, vůbec	Větší zapojení zaměstnanců	Středně	Pozitivní	Ne, žádné propojení nevidím	Sociální projekty	Muž	36 - 49	0 - 3 roky	Nemanažerské pozice

## **Příloha B: Přepis hloubkových rozhovorů**

### **Hloubkový rozhovor s Martinou Hlůžkovou – Event Coordinator**

Otázka číslo 1: Jaký proces předchází výběru CSR aktivit, které firma organizuje?

Odpověď: *„Každá organizace nebo projekt, který vybereme je pečlivě schvalován compliance oddělením, protože nechceme, aby ta organizace byla nějakým způsobem zatížená kriminalitou, politickými záměry nebo osobou, která je v téhle době jmenovaná s konkrétníma kauzama. Taky se kontroluje střet zájmů, nesmíme být zainteresovaní osobně. Výběr témat, to je letos nově, že jsme se zeptali zaměstnanců. Jako automobilová firma logicky chceme pomáhat v oblasti ekologie, protože zatěžujeme planetu, a proto chceme dávat zpátky. Teď bude Bird Life a v minulosti jsme sázeli stromky. Dostávají se k nám různě projekty, které zapadnou nebo nezapadnou do konceptu. Teď máme širší koncept, dřív to bylo ad hoc. Spolupráce třeba s SOS vesničkama byla dána koncernovou spoluprací. Naše centrála je trošku pozadu s CSR, doufáme, že se nám podaří projekty zainteresovat do Porsche Holding Salzburg.“*

Otázka číslo 2: Jaké jsou největší výzvy při implementaci CSR ve firmě nebo při organizování CSR aktivit?

Odpověď: *„V dnešní době asi nejvíc namotivovat ty lidi. A samozřejmě jsme korporátní společnost, takže máme občas hodně zdlouhavý procesy, a proto navázat spolupráci často dlouho trvá. Interně je ale nejtěžší namotivovat lidi, aby se lidi zapojili. Tenhle problém je výraznější teď po covidu.“*

Otázka číslo 3: Jak firma zapojuje zaměstnance a jaké metody jsou používány ke zvyšování jejich angažovanosti?

Odpověď: *„Teď používáme hodně SharePoint jako komunikační prostředek a snažíme se rozumně posílat informace emailem. Chtěla bych zaměstnance zapojit i pomocí plakátů. Nejlepší funguje osobní kontakt, kafičko v kuchyňce a připomenout témata, který nás čekají a co se připravuje. To možná funguje nejlip. Informace, co si můžou sami přečíst si můžou přečíst dneska, nebo až když už bude pozdě. Letos si myslím, že budou nejvíc fungovat sportovní výzvy, protože lidi se chtějí hýbat, hýbou se ve volném čase, takže Join the Movement bude fajn a charitativní fotbálek se chystá a bude i charitativní beach a já doufám, že se hodně lidí zapojí.“*

Otázka číslo 4: Jaký je podle tebe dopad CSR na zaměstnance a na kulturu firmy?

Odpověď: *„Já si myslím že velmi dobřej. Hlavně pro lidi, co chodí na dobrovolnický dny, třeba často celý oddělení, ale vždycky se přichomýtně někdo navíc. Lidi vypnou a vidí za sebou práci, která někomu pomohla. Lidi se poznají v novém světle a popovídají si, to tvoří komunitu a chtělo by to víc podporovat.“*

Otázka 5: Jaké je budoucí směřování CSR ve firmě a jaké nové oblasti nebo projekty budou zahrnuty, jaké budou ukončeny?

Odpověď: *„Konkrétně jsme ukončili SOS vesničky po dlouhodobé spolupráci a chceme se věnovat nové strategii, kterou budu komunikovat dneska. Je to naše logo, strom, kdy kořeny jsou opomenutá skupina, což jsou senioři. Aktuálně máme navázanou spolupráci se Sue Ryder, v budoucnu, třeba po dvou letech, nadaci obměníme. Kmen znázorňuje aktuální dění, kdyby se něco stalo, tornádo, povodně nebo něco takového tak máme možnost to řešit. Ta koruna stromu znázorňuje ekologii, kde jsme navázali spolupráci s českou ornitologickou společností Bird Life, která se zaměřuje na obnovu krajiny, mokřadů a obnovení života pro ptáčky a broučky.“*

Otázka číslo 6: Jak se hodnotí úspěch CSR aktivit?

Odpověď: „Každý rok dělám formulář, začátkem roku mě zajímá feedback od lidí. Spousta lidí znamená spoustu názorů. Jinak hodnotí lidi, kteří se akcí zúčastnili a jinak hodnotí ti, co se nikdy neúčastnili. Beru v potaz feedback a návrhy, které tam jsou.“

Otázka číslo 7: Můžeš sdílet příklad eventů, který měl podle tebe obzvlášť velký dopad na zaměstnance, nebo na místní komunity?

Odpověď: „To bude hodně subjektivní názor. To nejde říct jeden event. Hodně kladně byly komentované dny v SOS vesničkách, v jejich zahradách. Tam se tmelil kolektiv, a navíc jsme se hodně dozvěděli o tom, jak vesničky fungují, jak funguje odebrání dětí a tak. S tím spojenější byl i Halloween v Karlových Varech, ale to byla hodně pracná akce, ale stálo to za to a bylo super vidět, že ty týraní děti odcházeli s úsměvem, a to zahřálo u srdce všechny účastníky. Taky materiální sbírka do domova v Jiřetíně pod Jedlovou. Tam člověk viděl, že někteří lidé nemají co jíst. To byly silné zážitky pro ty, co tam byli, pro ostatní to tolik nevyniklo. Pro seniory doufám, že tyhle zkušenosti dokážeme promítnout do aktivit tohoto roku. Budou dobrovolnické dny tvoření zahrad v domově pro seniory a lidi budou mít možnost to zvelebit a popovídat si s těmi, co tam pracují i s obyvateli domova.“

Otázka číslo 8: Jak komunikujeme CSR vně firmy?

Odpověď: „Na našich internetových stránkách máme část CSR aktivity, každý rok se to aktualizuje. Atraktivní akce dáváme na sociální sítě, LinkedIn a Facebook, což jsou sítě, pro které se Porsche rozhodlo v komunikaci. Snažila jsem se výběr sítí ovlivnit, ale nedopadlo to, téma se pokusím ještě oživit. Občas něco předělám i na Instagram. Nevším si ale odpovědi na příspěvky, nejsem na sociálních sítích tak aktivní a byla bych spíš ráda, kdyby tu agendu převzal někdo jiný, kdo by to lépe uchopil. Nechceme to ale zahlcovat vším, co se ve firmě děje.“

Otázka číslo 8: Myslíš si, že by se CSR mělo řešit víc koncernově nebo ve spolupráci s Porsche Holding Salzburg?

Odpověď: „Přála bych si, aby se CSR projekty daly rozšířit i do ostatních zemí a víc spolupracovat s Porsche Holding Salzburg, protože třeba Join the Movement, kde sbíráme kilometry, by nám ulehčilo, kdybychom měli vlastní aplikaci, která je hodně drahá. Kdyby projekt převzalo Porsche Holding Salzburg, dalo by se udělat hodně věcí a Join the Movement by mohl být náš signature Porsche projekt. Taky by se mi líbilo, kdyby byli lidi v každé zemi, co jsou za to zodpovědní a někdo to víc řídil, propojilo by to země. Join the Movement nám to nabízí. Porsche Slovenia nás samo oslovilo a přišla od nich poptávka, jak to děláme, co děláme a nasdíleli jsme si informace. Příští rok bychom to mohli rozjet jako zahraniční výzvu. My jsme nejrozvinutější a inspirujeme i ostatní země. Kolega z Rakouska se o to taky hodně zajímal a byl nadšený z našich projektů a informací, co máme na SharePointu. Bylo by fajn pomoci těm sousedním zemím. PHS by tomu mohlo dát náš směr, protože je to koncept, který dává smysl. Pokud jde o seniory, Sue Ryder je projekt převzatý od Volkswagen Financial Services a s nimi už spolupracujeme a občas se sejdeme a hledáme společnou řeč. Nově bychom chtěli přidat Porsche Inter Auto a oslovíme i Škoda Auto. Koncern je velicej tak proč toho nevyužít.“

Otázka číslo 9: Je něco, co bys v ohledu CSR firmy změnila?

Odpověď: „Přála bych si mít víc času ty věci rozvíjet, protože mám velkou agendu i mimo CSR. Proto se tomu nemůžu věnovat na 110 procent tak, jak bych chtěla. Možná by taky bylo dobré zjednodušit krkolomný proces schvalování projektů.“

## **Hlubkový rozhovor s Terezou Látovou – Compliance Officer**

Otázka číslo 1: Jaká byla tvoje první zkušenost s CSR ve firmě?

Odpověď: *„Moje první zkušenost byl dobrovolnický den v SOS vesničce, kde jsme dělali Halloween. To se ke mně dostalo přes tebe, když jsi navrhla, ať jedem jako celé oddělení. Byla to pozitivní zkušenost a plánuju se zúčastnit i dalších akcí.“*

Otázka číslo 2: Jaká je role compliance ve vztahu k CSR v téhle firmě?

Odpověď: *„Děláme integrity checky, zjišťujeme, jestli organizace nemá třeba špatnou pověst, ale v případě dobrovolnictví to není až tak do hloubky.“*

Otázka číslo 3: Jak vnímáš budoucí vývoj compliance ve vztahu k CSR ve firmě a jaké výzvy očekáváš?

Odpověď: *„V tuhle chvíli není CSR tak velké téma, aby tam byla nějaká větší očekávání.“*

Otázka číslo 4: Jaký je podle tebe dopad CSR aktivit na zaměstnance a na kulturu firmy?

Odpověď: *„Podle mě je to jedna z nejlepších věcí, co jako firma spolu můžeme dělat. Chtěla bych, aby to bylo součástí teambuildingů, protože jít se někam najíst a hrát hry mě moc nebaví. Bylo by lepší, kdyby to bylo spojený s nějakou aktivitou, která dává větší smysl. Je to šance poznat kolegy a bylo by super, kdyby se toho mohlo účastnit co nejvíc zaměstnanců.“*

Otázka číslo 5: Cítíš se, z pohledu zaměstnance, dobře informovaná a zapojovaná do CSR aktivit a do rozhodování o CSR aktivitách?

Odpověď: *„Osobně bych chtěla být víc zapojená i když by to nesouviselo s mojí pozicí compliance officera, hlavně co se týče dobrovolničení. Ale komunikace mi přijde nepřehledná a někdy mi někdo z kolegů řekne, že někde byli a já vlastně ani nevím, jestli to byla součást CSR aktivit. Trochu mi vadí, že se tady mixuje organizace aktivit a participace na tý aktivitě. Moc mě bavilo účastnit se Halloweenu, ale těch 6 schůzek, které tomu přecházely bylo moc. Byla bych radši, kdyby se organizace a participace oddělili. Možná by se potom i zapojilo víc lidí.“*

Otázka číslo 6: Jak hodnotíš komunikaci CSR aktivit uvnitř a vně firmy?

Odpověď: *„Jak jsem říkala, přijde mi to nepřehledný. Na SharePointu jsou informace, ale já tam moc nechodím to číst. Hodně věcí chodí v hromadných emailech. Líbilo by se mi, kdybychom měli nějaký newsletter a kdo by chtěl, tak by mu jednou za měsíc přišly novinky a jaký aktivity se chystají a jak se zapojit.“*

*Vně firmy komunikaci moc nesleduju, občas něco na Facebooku. Nevím ani, jestli má doopravdy účel vydávat energii na to, sdílet tohle na sociálních sítích, nemyslím si, že to lidi tolik zajímá. Nemyslím si, že když si jde někdo koupit auto tak se dívá, jestli firma byla pomáhat v dětském domově. Takže bychom nejdřív museli zjistit cíl té komunikace na sociálních sítích a jestli to někoho zajímá.“*

Otázka číslo 7: Myslíš si, že by bylo vhodné řešit CSR víc koncernově, nebo třeba alespoň s Porsche Holding Salzburg?

Odpověď: *„Myslím si, že má smysl řešit to částečně koncernově, hlavně z finančního hlediska, ale měli bychom mít i prostor dělat něco sami. Bylo by fajn mít aktivity, který firmy spojí, alespoň se víc poznáme.“*

Otázka číslo 8: Myslíš si, že by mělo být téma CSR lépe podchyceno legislativou?

Odpověď: *„Legislativa je určitě nakloněné tomu, aby se firmy CSR věnovaly, a navíc existuje spousta možností pro různé daňové odečty. Legislativa není žádnou překážkou a nemyslím si, že by se měla na CSR víc zaměřovat nebo nějak zpříšňovat. Pak by mohl vzniknout problém, že se například emise vyřeší tak, že místo v Evropě přesunou závody do Asie, prodávají škodlivé jídlo tam, kde nejsou tak přísný normy a tak. Spíš si myslím, že by se firmy měly chtít chovat eticky.“*

Otázka číslo 9: Je něco, co bys chtěla na našem CSR změnit?

Odpověď: „*Libilo by se mi, kdyby na ty CSR eventy mohli chodit i kamarádi a rodina, v minulé firmě jsme to tak měli a bylo to fajn.*“

### **Hlubkový rozhovor s Janou Ondrusovou – Head of HR**

Otázka číslo 1: Jaké je propojení mezi CSR a HR ve firmě?

Odpověď: „*Velké, CSR zapadá do odpovědnosti HR a je HR agendou. Pokud bychom to chtěli dělat ve větším měřítku, tak by dávalo víc smysl, aby to bylo samostatně. V tom měřítku, ve kterém to děláme teď dává smysl, aby to bylo pod HR. Je tam také úzká vazba top managementu a CSR, vstupují do toho i generální ředitelé.*“

Otázka číslo 2: Jaké konkrétní CSR aktivity míří specificky na zaměstnance a jaký mají dopad na jejich spokojenost a na kulturu firmy?

Odpověď: „*Primárně na zaměstnance to jsou dobrovolnické aktivity. Pokud navážeme CSR spolupráci s partnerem, často chceme, abychom tam mohli dobrovolničit a doručit nějaký počet hodin do projektů, které ten partner zastřeší. Není to podmínka spolupráce, ale v posledních letech se to dělo a za poskytnutí aut nebo finančních prostředků jsme mohli zorganizovat dobrovolnické dny. Dopad na zaměstnance to má ten, že je to bráno jako neformální aktivita, nejsme v kancelářích a potkáváme lidi z jiných oddělení, a to je pozitivně vnímáno. Myslím si, že v tuhle chvíli je prostor pro větší zapojení lidí, kdy v tuhle chvíli by si mohli zaměstnanci víc přicházet s tím, co by chtěli dělat. Často se přihlásí na dobrovolnické dny celá oddělení a je to homogenní skupina, heterogenní skupina by znamenala lepší networking.*“

Otázka číslo 3: Jaké jsou největší výzvy v oblasti implementace CSR a organizování CSR aktivit?

Odpověď: „*Jednoznačně čas, je v nás pořád zakořeněno že CSR není práce a je to navíc nad každodenní práci a není na to alokovaný čas. Mám pocit, že u těch CSR aktivit si zaměstnanci myslí, že je to nad rámec pracovních povinností. Myslím si, že to tak vnímají i manažeři, i když to ne vždycky přiznají a cesta vpřed je lepší edukace.*“

Otázka číslo 4: Které CSR aktivity jsou nejvíce a které jsou nejméně účinné?

Odpověď: „*Mně přijde, že se nejvíce lidé zapojují do aktivit venku, jako budování zahrad a sázení stromků, to jsou aktivity s velkým potenciálem. Myslím si, že aktivity s malým potenciálem, bohužel, jsou třeba když se dělají věci pro domovy seniorů, jako pletení a výroba něčeho. Je to pro spoustu lidí vystoupení z komfortní zóny. Spoustu lidí to baví ale pro spoustu lidí to není zajímavá činnost a tím pádem se jich zapojuje málo. No a mám pocit, že tahounem je životní prostředí a pomoc potřebným.*“

Otázka číslo 5: Napadá tě příklad aktivity, nebo CSR eventu, který měl velký dopad?

Odpověď: „*Když jsem nastupovala před pěti lety, tak tady žádné CSR aktivity nebyly a postupem času se to začalo dělat. Na začátku to lidi strašně oceňovali a viděli to nadšení pro dobrou věc a podle mě skoro všechny aktivity byly vnímané velmi pozitivně.*“

Otázka číslo 7: Jak měříme dopad CSR aktivit na zaměstnance?

Odpověď: „*V podstatě se do manažerského review počítá počet odpracovaných hodin, které zaměstnanci tomu věnují. Pokud jde o dopad na zaměstnance tak posíláme dotazníky spokojenosti, jestli to vnímají jako přínos pro svůj work-life balance nebo smysluplné trávení času. Nemáme konkrétní KPI.*“

Otázka číslo 8: Odpovídá naše strategie trendům v CSR a očekáváním zaměstnanců nebo komunit?

Odpověď: „*Já myslím že ano, vzhledem k prostředí, kde se pohybujeme, že jsme automotive a nebylo to vytvořeno od stolu, ale zapojili se do tvoření strategie i aktivně zaměstnanci, tak si myslím, že to odpovídá tomu, kde pracujeme a co chceme do budoucna dělat a co chceme kompenzovat.*“

Otázka číslo 9: Jak si myslíš, že se bude CSR ve firmě vyvíjet?

Odpověď: „*Střednědobý horizont si nemyslím, že se bude do CSR víc investovat i vzhledem k trhu elektroaut. Podle mě to, že to dříve šlapalo bylo způsobeno pobídkami, které skončily a ani západní společnost ještě není dost edukovaná a roli tam hlavně hrají peníze. Proto bez pobídek se v tomhle kontextu CSR nebude rozvíjet ani ve firmě třeba v samostatnou pozici a rozšiřování bude postupné a pomalé. Myslím si, že striktnější legislativa by určitě pomohla nebo klidně i interní závazky, které bychom komunikovali na veřejnost. To by ale muselo být z přesvědčení, ne pro PR.*“

Otázka číslo 10: Myslíš si, že by se CSR mělo řešit koncernově nebo třeba s Porsche Holding Salzburg?

Odpověď: „*Já si myslím, že by bylo dobré, kdybychom měli jednotnou strategii, kde bychom mohli něco navrhovat. Nebo kdyby to bylo řízené, nemusí být centrálně řízeno 100 procent aktivit, ale byla by tam vodící linka, která by šla koncernem nebo holdingem. Těch aktivit, kam se dá investovat, je strašně velké množství a koordinátor by nás mohl usměrňovat, kam cílit s výběrem příjemců. My jsme první z trhů, který to má formalizované a někdo se tomu aktivně věnuje, a i Porsche Holding Salzburg čerpá inspiraci od nás.*“

Otázka číslo 11: Jak hodnotíš komunikaci CSR aktivit uvnitř firmy a navenek?

Odpověď: „*Navenek moc nekomunikujeme a máme co dohánět. V kontextu celkové komunikace ale obecně moc nekomunikujeme navenek. Máme tiskovky a nějaký obsah na sociálních sítích ale v jeden moment mi přišlo, že jsme tam komunikovali strašně moc HR věci a CSR aktivit ale nekomunikoval se tam core business, a to bylo přitažené za vlasy. Nemáme vymyšlenou komunikační strategii, co a jak chceme komunikovat, každá značka si to dělá po svém a není to koordinované. Vnímám celé CSR jako nadstavbu něčeho, ale nemáme ten základ, proto je nesmyslné stavět naši komunikaci s veřejností na CSR aktivitách.*“

„*Uvnitř firmy si myslím, že komunikace probíhá, aktuálně jsme upravili SharePoint a Martina je aktivní, spíš mi někdy přišlo, že si lidi začínali stěžovat na příliš mnoho jednotlivých emailů, takže hledáme balanc mezi kvantitou a kvalitou, abychom nezahlcovali lidi a nedocílili opak toho, co vlastně chceme. Zaměstnanci můžou přinášet nové nápady, můžou nás kontaktovat na základě komunikace o aktivitách a strategiích co sdílíme. Řízeně jsme na začátku roku oslovili lidi, o kterých jsme předpokládali, že se chtějí zapojit nebo byli aktivní v minulých letech. To pro nás byli ambasadoři jednotlivých oddělení a měli sdílet tu myšlenku a sbírat nápady v odděleních. Jsou prostředníky mezi odděleními a mezi námi*“

Otázka číslo 12: Je něco, co bys chtěla na CSR u nás ve firmě změnit?

Odpověď: „*Přála bych si, aby CSR šlo lidem od srdce a aby se chtěli zapojovat. Tam máme ještě dlouhou cestu. Musí to jít primárně z top managementu a máme prostor na tom víc pracovat.*“





# SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIRMY PORSCHE ČESKÁ REPUBLIKA

Marie VOCASKOVA, KEMBC05

# Řešená problematika

## ÚVOD

- CSR (Corporate Social Responsibility) = společenská odpovědnost firem.
- Koncept odpovědného chování firmy, který bere na vědomí a je v souladu se společenskými hodnotami zainteresovaných stran a komunit.
- Integrovaní CSR aktivit do strategie firmy je založené na dobrovolnosti a není zakotveno v legislativě.

## PROBLÉM

- CSR může být klíčovým prvkem řešení celospolečenských krizí a environmentálních výzev.
- Výzvy CSR a očekávání společnosti se i nadále vyvíjí a firmy se proto musí v této oblasti neustále adaptovat, zavádět potřebné inovace a hledat nové příležitosti.
- Jedná se o koncept, který je nezbytný pro udržitelný rozvoj a udržení silné pozice na trhu, budování důvěry stakeholderů a získávání jejich loajality.
- Moderní firmy dnes již společenskou odpovědnost chápou jako součást identity a firemní kultury.

## CÍL PRÁCE

- Cílem bakalářské práce je provést analýzu CSR strategie ve firmě Porsche Česká republika.

### Cíl zahrnuje:

- identifikaci klíčových oblastí a CSR aktivit
- hodnocení jejich efektivity
- analýzu jejich dopadů
- identifikaci případných nedostatků.

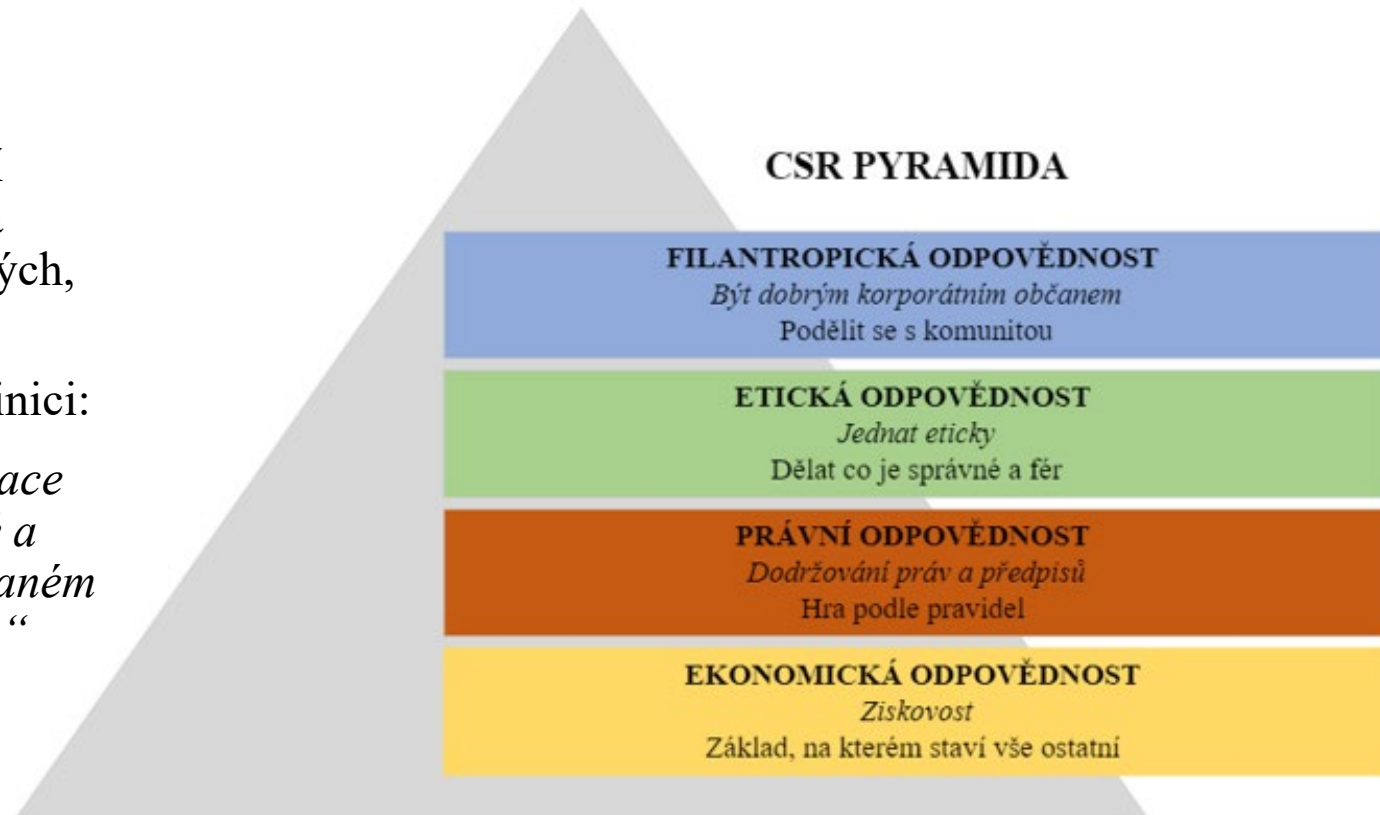
## METODIKA

Práce je zpracována na základě následující metodiky:

- Provedení rešerše relevantní odborné literatury
- Smíšený výzkum sestávající z:
  - a) Dotazníkového šetření
  - b) Hlubkových rozhovorů.
- Analýza shromážděných informací pro formulaci závěrů a doporučení.
- Syntéza zjištěných poznatků pro komplexní interpretaci zkoumané problematiky.

# Výchozí teoretický koncept

- Carrollova pyramida společenské odpovědnosti.
- Carroll chápal CSR jako propojení ekonomických, právních, etických a dobrovolných - později filantropických, aktivit.
- Carroll formuloval následující definici:  
*„Společenská odpovědnost organizace zahrnuje ekonomické, právní, etické a dobrovolné očekávání, které má v daném okamžiku společnost od organizace.“*



# Firma Porsche Česká republika

- Největší tuzemský importér osobních a užitkových vozů.
- Vize: „*být nejlepším poskytovatelem individuální mobility.*“
- Mateřská společnost Porsche Holding Salzburg.
- V čele firmy jsou 2 jednatele.
- Firma se dělí na 6 oddělení a 5 divizí a jednu tréninkovou akademii.
  - Oddělení: Human Resources (HR), IT, Business Services, Finanční oddělení, Center of Competence a Das WeltAuto.
  - Divize: Volkswagen osobní vozy, Volkswagen užitkové vozy, Audi, Seat a Cupra a divize After Sales.

## Porsche Česká republika



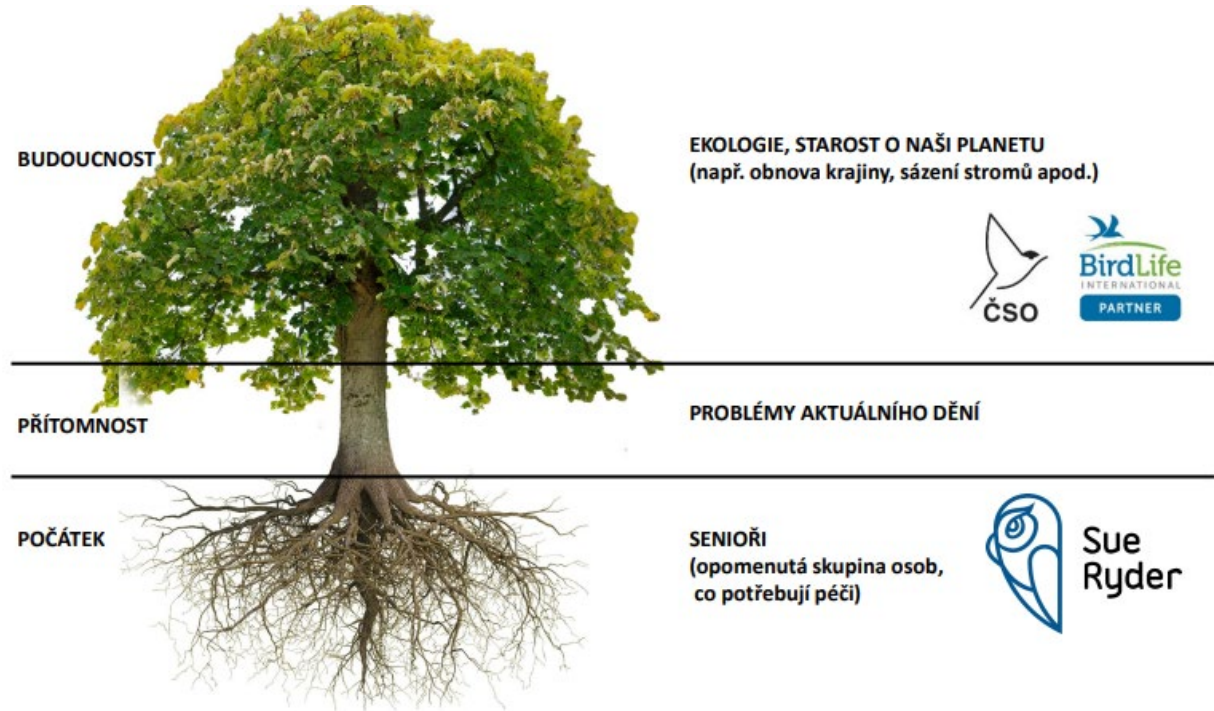
Užitkové  
vozy

Das WeltAuto.  
Prověřené ojeté vozy



# Společenská odpovědnost firmy Porsche Česká republika

- Strategie udržitelnosti Porsche Holding Salzburg - Let's win the race.
- Etické kodexy – pro zaměstnance i pro dodavatele.
- CSR aktivity od roku 2018.
- CSR Strategie 2024.



# Výsledky práce

## Z výsledků práce vyplynulo, že:

- Z pohledu Carrollovy pyramidy společenské odpovědnosti se firma Porsche Česká republika dá označit za dobrého korporátního občana.
- Firma má nedostatky v oblasti komunikace CSR.
- Firma nemá vytvořen jednotný systému měření dopadu aktivit společenské odpovědnosti, ani nemá stanovené klíčové ukazatele výkonnosti.
- Firma nezapojuje dostatečné množství stakeholderů.

# CSR firmy Porsche Česká republika pohledem Carrollovy pyramidy

TYP ODPOVĚDNOSTI	KONKRÉTNÍ AKTIVITY FIRMY PORSCHE ČESKÁ REPUBLIKA
Ekonomická	Vytváření dlouhodobých strategií Hledání nových příležitostí a rozšiřování produktů a služeb Generování zisku
Právní	Externí a interní právní poradci Systém interních směrnic a regulací
Etická	Etický kodex pro zaměstnance Etický kodex pro partnery a dodavatele Kontrola integrity potenciálních partnerů před navázáním spolupráce
Filantropická	Dobrovolnické dny Materiální a finanční sbírky



# Doporučení

## Na základě výsledků výzkumu lze doporučit:



**V oblasti interní komunikace by firma měla komunikaci lépe cílit a komunikovat všechny aspekty CSR. V oblasti externí komunikace je firmě doporučeno vytvoření jednotné komunikační strategie pro všechna oddělení a divize.**

---



**Firmě je doporučeno zvážit, jaké cíle chce pomocí CSR strategie dosáhnout. Pomocí vytyčení cílů by dále firma měla stanovit metriky, které dosahování cílů budou měřit.**

---






**Firma by měla zapojit větší množství stakeholderů. Doporučení je nejprve stanovit hlavní stakeholdery, poté zjistit jejich očekávání v oblasti CSR.**

---

# Závěr

---

-  Práce se zaměřila na vysvětlení tématu CSR a pokusila se zdůraznit, že CSR je komplexní a naprosto klíčový prvek moderního podnikání, který, může přinést firmě pozitivní účinky.
-  Koncept CSR může být chápán jako základní kámen pro ESG, které poskytuje širší a detailnější rámec pro měření udržitelnosti a sociálního dopadu aktivit firmy.
-  Výsledky a doporučení plynoucí z provedeného výzkumu mohou firmě Porsche Česká republika výrazně pomoci ve zlepšení strategie CSR.



**DĚKUJI VÁM ZA  
POZORNOST**