

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**CSR ve vybrané čínské firmě v ČR**

**Bc. Monika Drahoňovská**

© 2019 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Monika Drahoňovská

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**CSR ve vybrané čínské firmě v ČR**

Název anglicky

**CSR at selected Chinese company in Czechia**

---

### Cíle práce

Cílem této diplomové práce je vyhodnotit aktivity společenské odpovědnosti se zaměřením zejména na sociální pilíř ve vybrané firmě XYZ a zhodnotit, zda deklarované CSR v rámci sociálního pilíře firma splňuje.

### Metodika

Diplomová práce bude vycházet ze sekundární analýzy, zejména domácích, ale i zahraničních odborných publikací a zdrojů. Teoretická část práce se bude věnovat problematice společenské odpovědnosti firem, včetně metod hodnocení konkurenční výhody a propojení těchto konceptů. Vlastní kvalitativní výzkum naváže na sekundární analýzu. Mezi hlavní způsoby získávání informací budou zařazeny rozhovory s kompetentními osobami a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Na základě získaných dat bude vyhodnocena situace vnímání CSR ve vybrané firmě. V závěru práce bude navrženo doporučení pro firmu.

**Doporučený rozsah práce**

70-80

**Klíčová slova**

Společenská odpovědnost firem, konkurenční výhoda, péče o zaměstnance, kulturní rozdíly, životní prostředí, podnikatelská etika, trojí zodpovědnost, stakeholders, CSR v Číně

---

**Doporučené zdroje informací**

- DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-45-1.  
DYTRT, Z. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.  
CHOUINARDY.&STANLEYV.,2014,Zodpovědná firma,Praha:PeopleComm,,ISBN978-80-87917-12-1  
JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.  
JONES, D. *Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí*. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-269-7.  
KAŠPAROVÁ, K. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. ISBN 9788024744803.  
KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0  
SELIGMAN, Scott D. *Čínská obchodní etiketa: Průvodce protokolem, společenským chováním a kulturou v Číně*. BB art s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7381-127-3  
TETŘEVOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0285-3.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2019/20 ZS – PEF (únor 2020)

**Vedoucí práce**

Ing. Jiří Čerkasov

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 28. 11. 2019

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 28. 11. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 29. 11. 2019

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma CSR ve vybrané čínské firmě v ČR jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28. 11. 2019

\_\_\_\_\_

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Čerkasovovi za odborné vedení a konzultace při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům a vedení vybrané firmy za účast a poskytnutí informací. V neposlední řadě děkuji za podporu své rodině.

# CSR ve vybraném podniku

## Abstrakt

Hlavním tématem diplomové práce je koncept společenská odpovědnost firem (dále též „CSR”) v čínském prostředí. Teoretická část práce se především zabývá vysvětlením pojmu CSR, ale zároveň poukazuje a vysvětluje oblasti spojené s tímto konceptem. Konkrétně se jedná o seznámení s jednotlivými pilíři, vysvětlení základních pojmů, představení zainteresovaných stran a historie CSR v evropském, českém a čínském měřítku. V neposlední řadě jsou představeny mezinárodní metody hodnocení a vybrané metody využívané pro měření v České republice. V práci autor zároveň poukázal na pozitiva a přínosy vyplývající z přijetí CSR.

Teoretická pasáž práce slouží jako východisko pro praktickou část diplomového práce. V praktické části je představena vybraná společnost a její přístupy k společenské odpovědnosti. Zaměřuje se především na aktivity v sociálním pilíři a to především vůči zaměstnancům. Hlavním bodem praktické části diplomové práce je dotazníkové šetření a vyhodnocení výsledků. V závěru práce je navrženo doporučení pro firmu.

## Klíčová slova:

Společenská odpovědnost firem, konkurenční výhoda, péče o zaměstnance, kulturní rozdíly, životní prostředí, podnikatelská etika, profit, trojí zodpovědnost, stakeholders, CSR v Číně.

# **CSR at selected Chine company in Czechia**

## **Abstract**

The main topic of diploma thesis is Corporate social responsibility in Chinese environment. The theoretical part is focused on explanation of CSR concept itself and at the same time it points out and explains the areas associated with this concept. Specifically, it is an introduction of each individual pillar, an explanation of the basic terms, introduction of relevant stakeholders and history of CSR in European, Czech and Chinese environments. Last but not least, international evaluation methods and also selected methods used for measurement in the Czech Republic are presented as well. The author also describes benefits of CSR adoption.

The theoretical passage of the thesis serves as a resource for the practical part of the diploma thesis. In practical part there is introduction of selected company and its approach to social responsibility. It mainly focuses on activities within social pillar related to employees. The main part of diploma thesis is a questionnaire survey and evaluation of the results. In the end of the thesis there is proposed recommendation for the company.

## **Keywords:**

Corporate Social Responsibility, competitive advantage, employees, environment, culture diference, corporate philanthropy, triple bottom line, stakeholders, CSR in China.

## **OBSAH**

1	ÚVOD.....	11
2	CÍL PRÁCE A METODIKA .....	15
2.1	Cíl práce.....	15
2.2	Metodika.....	15
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	17
3.1	Vymezení společenské odpovědnosti firem .....	17
3.2	Historický vývoj CSR .....	19
3.2.1	CSR v EU .....	19
3.2.2	CSR v České republice.....	22
3.2.3	CSR v Číně .....	23
3.3	Oblasti společenské odpovědnosti firem .....	25
3.3.1	Ekonomická oblast CSR.....	27
3.3.2	Sociální oblast CSR.....	28
3.3.3	Environmentální oblast CSR .....	30
3.4	Stakeholders v pojetí konceptu společenské odpovědnosti firem.....	31
3.5	Marketingové prostředí .....	32
3.5.1	Kulturní podmínky v Číně .....	34
3.5.2	Politické prostředí v Číně .....	38
3.5.3	Ekonomické prostředí v Číně .....	40
3.6	Systém hodnocení a reportování CSR.....	42
3.7	Přínosy /CSR jako zdroj konkurenční výhody .....	46
3.7.1	Trvalá konkurenční výhoda .....	47
3.7.2	Zdroje konkurenčních výhod .....	47
3.7.3	Konkurenční výhody čínských společností .....	48
3.7.4	CSR jako konkurenční výhoda .....	49
4	VLASTNÍ PRÁCE .....	51
4.1	Důvod a význam výzkumu (typ výzkumu) .....	51
4.2	Výzkumný vzorek .....	54
4.2.1	Rozdělení podle pohlaví.....	54
4.2.2	Rozdělení podle národnosti .....	55
4.2.3	Rozdělení podle věku .....	56



4.2.4	Rozdělení podle délky pracovního poměru .....	57
4.2.5	Rozdělení podle vykonávané pozice ve firmě .....	58
4.3	Metodika výzkumu.....	59
4.4	Dotazníkové šetření.....	60
4.5	Typy použitých otázek .....	60
4.6	Představení a fungování vybrané společnosti.....	61
4.7	CSR aktivity ve vybrané firmě .....	62
4.7.1	Aktivity v sociální oblasti ve firmě XYZ .....	62
4.7.2	Aktivity v environmentální oblasti ve firmě XYZ.....	63
4.7.3	Aktivity v ekonomické oblasti ve firmě XYZ .....	64
4.8	Povědomí o CSR mezi zaměstnanci firmy .....	64
4.8.1	Pojem CSR a jeho znalost .....	64
4.8.2	Povědomí o konkrétních aktivitách CSR v sociální oblasti .....	65
4.8.3	Důležitost zapojení firmy do CSR .....	67
4.8.4	Komunikace a pracovní vztahy.....	68
4.8.5	Komunikace na všech úrovních firmy .....	68
4.8.6	Hodnocení vztahů na pracovišti.....	69
4.8.7	Komunikace a spolupráce s kolegy.....	70
4.8.8	Odměňování a benefity v rámci CSR aktivit .....	71
4.8.9	Spokojenost s výší mzdy .....	71
4.8.10	Využívání nabízených firemních benefitů.....	73
4.8.11	Spokojenost s nabídkou benefitů .....	74
4.8.12	Zájem zaměstnanců o jiné firemní benefity .....	75
4.8.13	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	76
4.8.14	Podpora vzdělávání ve firmě .....	77
4.8.15	Informovanost o možnostech vzdělávání a rozvoje .....	78
4.8.16	Vzdělávání jako možnost kariérního růstu .....	79
4.8.17	Zájem vedení společnosti o oblast firemního vzdělávání .....	80
5	SHRNUTÍ .....	82
5.1	Návrh zlepšujících opatření .....	85
6	ZÁVĚR A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ.....	88
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	90

8 SEZNAM TABULEK .....	98
9 SEZNAM GRAFŮ .....	99
10 SEZNAM OBRÁZKŮ .....	100
11 SEZNAM ZKRATEK .....	101
12 PŘÍLOHY .....	102

# 1 ÚVOD

Pojem společenská odpovědnost firem (dalé také „CSR“) je již znám řadu let, ale i přesto pro širokou veřejnost je pojmem stále nejasným či dokonce neznámým. CSR má rostoucí význam v moderní společnosti, jelikož ve světě je mnoho ekonomických, environmentálních i sociálních překážek, kterým je potřeba čelit, aby nenastal negativní dopad na celou společnost a na životní prostředí, ve kterém žijeme. A zároveň je třeba nutně myslet i na budoucí generace.

Tento koncept byl pojmenován různými způsoby jako například strategická filantropie, podnikové občanství nebo sociální odpovědnost. Každý název poukazuje na určitou roli fungování v podniku, avšak koncept CSR se soustředí na myšlenku vytvoření „sdílené hodnoty“ a to bez rozdílu odvětví či značky. Dle tohoto modelu je cílem podniku vytvářet hodnotu pro své akcionáře a současně pro společnost.

CSR je vyvíjející se obchodní praxe, která zahrnuje udržitelný rozvoj do obchodního modelu společnosti, má znatelně pozitivní dopady na celou společnost, velmi dobře může ovlivnit zisk firmy a přispívá k zlepšení image společnosti, budování značky a je motivací pro vlastníky a zainteresované strany. Tento koncept může být zajímavá příležitost pro jednotlivé podniky, aby prokázaly své dobré, profesionální, firemní jednání a ukázaly zájem o ochranu naší společnosti před nadměrnými riziky, které mohou vzniknout na základě špatného a lhostejného fungování společností. Spotřebitelé nejsou jediní, kteří sledují aktivity firem a podle toho se rozhodují, zda se vrátí či nikoliv, ale velmi důležitou skupinou jsou zainteresované strany a především noví talentovaní uchazeči rozhodující se o místě svého zaměstnání. Strategie udržitelnosti pro zájemce o nové pracovní místo může být jeden z rozhodujících faktorů. Lze říci, že příští generace zaměstnanců hledá zaměstnavatele, kteří se zaměřují na trojitý výsledek: *zaměření na lidi, planetu a výše příjmů*.

Vzhledem k rostoucí důležitosti společensky odpovědných činností se mnoho společností v dnešní době nejvíce zaměřuje na následující kategorie:

- *Environmentální pilíř* – zaměřeno na životní prostředí. Podniky mají snahu jednat a řídit činnosti svého podniku tak, aby to co nejméně zasahovalo prostředí společnosti.

- *Sociální pilíř* - zaměřeno na zaměstnance a filantropii (např. darování peněz, produktů či služeb neziskovým organizacím, účast na dobrovolnických akcích).
- *Ekonomický pilíř* – zaměřeno na etické pracovní praktiky - vedení podniku a zaměstnanci mohou společnosti prokázat svou sociální odpovědnost.

Odpovědné chování již bylo rámcově představeno a nyní si autor pokládá otázku: „Zda asijské státy/podniky lze považovat za odpovědného člena mezinárodní společnosti?“ Předkládaná diplomová práce zhodnocuje aktivity ve vybrané čínské společnosti v České republice, a tudíž práce je celkově zaměřena na čínské prostředí včetně největších kulturních rozdílů.

Oficiální název je Čínská lidová republika a od roku 1949 vládne v této zemi komunistická strana. Čína patří k nejrychleji rostoucím ekonomikám světa a postupně mění pohled na fungování uvnitř státu, i přestože stále v některých z nás budí dojem nedostatečné a nedůstojné práce, levné výroby a nezájem o životní prostředí. Čínští majitelé a vedoucí firem si uvědomují, že pro udržení konkurenceschopnosti na globálním trhu musí přijmout a dodržovat společenské, environmentální a etické postupy v souladu s mezinárodními standardy CSR. Avšak Čína je v procesu postupné integrace těchto standardů do země a firem. Zde nesmí být zapomenuto na historický vývoj a politické prostředí této země. V Číně během desetiletí komunistického státu byla zahájena pozemková reforma, při které došlo ke znárodnění průmyslu. V dalších letech nastaly spory se Sovětským svazem a byla vyhlášena *Velká kulturní revoluce*, při které došlo k zásadním změnám (například ztráty kultury) a velkým dopadům na mezinárodní politiku. O několik let později, v roce 1989 nastalo potlačení studentského povstání na náměstí Nebeského klidu v Pekingu. Vzhledem k hierarchické struktuře je odpovědné chování úzce spjato s danou pozicí a mocí jednotlivce. Podle Zhanga (2017) je pokračující integrace do mezinárodní společnosti a odpovědné jednání pro Čínu racionální politickou volbou

V roce 2017 Čínská vláda začala usilovně pracovat na rozvoji odpovědného chování. Velký tlak začala vyvíjet na dodržování právních předpisů v oblasti životního prostředí a odpovědné obchodní politiky, jelikož tyto faktory mají přímý dopad na většinu čínské

populace a je zde prostor pro zlepšení. V odstavci níže jsou uvedeny nové nejvýznamnější zásady CSR, které byly stanoveny vládou právě v roce 2017.

- 1. Zlepšení sociální odpovědnosti podniků na regionální úrovni,*
- 2. Projekt Belt and Road – pokyny k podpoře zelených pásů a silnic,*
- 3. Povinný systém zveřejňování informací o životním prostředí,*
- 4. Objasnění daně z ochrany životního prostředí,*
- 5. Podpora dobrovolné služby,*
- 6. Podpora podnikání,*
- 7. Nový směr rozvoje firmy,*
- 8. Navýšení zelených (recyklovatelných) obalů,*
- 9. Zavedení programu na kompenzace škod na životním prostředí,*
- 10. Cílená redukce chudoby. (CSR Europe, 2018)*

Tato práce zároveň poukazuje na otázku, zda čínské podniky fungující v České republice lze považovat za odpovědného člena a zda je vybraná firma dostatečně angažovaná v konceptu CSR. Dnes zahraniční úředníci neustále žádají a tlačí Čínu, aby její chování bylo odpovědné a převzala zodpovědnost za udržování současného mezinárodního systému. Dalo by se říci, že odpovědné chování se stalo předpokladem pro jeho mírový vzestup. Abychom však mohli posoudit Čínskou lidovou republiku z hlediska odpovědnosti, bylo by nutné si určit konkrétní ukazatele chování, na nichž by bylo možné vyzkoušet odpovědnost státu. Avšak tato analýza chování není předmětem této práce. Předkládaná diplomová práce seznamuje čtenáře s konceptem CSR v prostředí jak v Evropské unii, tak v Čínské lidové republice, poukazuje na kulturní rozdíly a představuje společensky odpovědné chování ve vybraném čínském podniku fungujícím v ČR se zaměřením na sociální pilíř. Do této práce byla vybrána technologická společnost, která je vlastněna a řízena čínským vedením a je zapojena do konceptu společenské odpovědnosti.

Téma diplomové práce bylo zvoleno z důvodu rostoucího zájmu o koncept společenská odpovědnost jak v České republice, tak na mezinárodní úrovni. Hlavním rozhodujícím faktorem pro výběr bylo nedostatečné přesvědčení, že asijské státy (respektive asijské

podniky) mohou být považovány za společensky odpovědné. Tento předsudek mohl vzniknout na základě nedostatečných či milných informací.

Cílem této diplomové práce je objasnění řady aspektů souvisejících se společensky odpovědným chováním ve vybrané čínské firmě sídlící v České republice. Hlavním cílem je zanalyzování a vyhodnocení aktivit společenské odpovědnosti se zaměřením na sociální pilíř ve vybrané firmě a následné zhodnocení, zda deklarované CSR v rámci sociálního pilíře firma splňuje.

V teoretické části této diplomové práci bude představen koncept společenské odpovědnosti firem (definice pojmu CSR, představení jednotlivých pilířů, historický vývoj v EU, Číně a ČR, metody měření). Dále se práce zaměřuje na makroprostředí, především na kulturní rozdíly, politické a ekonomické prostředí Číny, které bezprostředně ovlivňuje fungování vybraného podniku, i přestože tento podnik je situován v České republice a musí splňovat místní normy a dodržovat legislativu.

V praktické části je představena vybraná společnost a její přístupy k společenské odpovědnosti. Tato práce se zaměřuje se především na analýzu v sociálním pilíři, a to především vůči zaměstnancům. Hlavním bodem praktické části diplomové práce je dotazníkové šetření.

V závěru práce autor interpretuje výsledky průzkumu a navrhuje doporučení pro následné zlepšení.

## **2 CÍL PRÁCE A METODIKA**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem této diplomové práce je vyhodnotit aktivity společenské odpovědnosti se zaměřením na sociální pilíř ve vybrané firmě XYZ a zhodnotit, zda deklarované CSR v rámci sociálního pilíře firma splňuje.

V práci bude shrnuto, jak je společnost vnímána zaměstnanci firmy a zjistit do jaké míry zaměstnanci mají povědomí o tomto konceptu a jak jsou spokojeni.

Na základě poznatků a výsledků z průzkumu budou doporučeny potřebné kroky, které povedou ke zlepšení vnímání společnosti ze strany zaměstnanců, případných kandidátů a dalších zainteresovaných stran.

Mezi dílčí cíle práce patří:

- Vypracování teoretických východisek
- Představení vybrané společnosti, především z pohledu aktivit společenské odpovědnosti
- Příprava a realizace dotazníkového šetření
- Zpracování a vyhodnocení získaných dat
- Interpretace výsledků a navržení doporučení ke zlepšení fungování v této oblasti

### **2.2 Metodika**

Tato diplomová práce vychází ze sekundární analýzy, zejména domácích, ale i zahraničních odborných publikací a zdrojů. Teoretická část práce se bude věnovat problematice společenské odpovědnosti podniku, včetně metod hodnocení konkurenční výhody a propojení těchto konceptů. V práci zohlední i výstupy z již realizovaných domácích a zahraničních výzkumů, nejnovější vědecké poznatky v daných oblastech. Data pro literární rešerši byla vybírána dle relevantnosti a aktuálnosti.

Vlastní kvalitativní výzkum, který obsahuje několik forem, navázal na sekundární analýzu. Mezi způsoby získávání informací sloužily individuální polostandardizované (polostrukturované) rozhovory s kompetentními osobami ve vybrané společnosti. Na základě těchto rozhovorů bude vytvořena představa o fungování dané společnosti. Další hlavní potřebné informace byly získány na základě poskytnutého dotazníku zaměstnancům vybrané společnosti, ve kterém byly použity uzavřené, polouzavřené a výběrové otázky. Použitý dotazník je strukturovaný a skládá se celkem z 19 otázek. Na začátku je stručný úvod, který dotazované oslovuje, motivuje a žádá je o vyplnění dotazníku. Je zde také naznačen význam odpovědí a smysl celého dotazníku. Dotazník byl zpracován pomocí dostupného online nástroje, který pomohl při sběru odpovědí respondentů.

Respondenti byli zaměstnanci vybrané firmy a bylo získáno 73 odpovědí. Zúčastnění nebyly pouze české národnosti, ale i slovenské a čínské. Pro anglicky mluvící zaměstnance byl připraven dotazník v anglickém jazyce.

Vyhodnocení výsledků proběhlo na základě analýzy jednotlivých otázek z dotazníků, posléze vše bylo graficky zpracováno a zanešeno do práce. Pro zpracování výsledků bylo použito nástrojů Microsoft Office.

V závěru práce jsou shrnuty veškeré výsledky a navrhnuo doporučení pro vybranou firmu.



### 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Koncept společenská odpovědnost firem je v dnešní době dominantním prvkem v podnikové praxi a stále se dynamicky rozvíjí. Téměř každá společnost má zavedenou politiku týkající se sociální odpovědnosti a vypracovává zprávu za určité období, ve které je podrobný popis o její činnosti. Problémem však může nastat při určování, zda chování a činnosti společnosti jsou společensky odpovědné či nikoliv. Existuje celá řada definic konceptu, ale je stále obtížné vymezit přesnou širší záběr CSR. Základní myšlenka byla vymezena v knize *Social Responsibilities of the Businessman* v roce 1953, kdy autorem je známý Howard R. Bowen. Počet různých definic je tedy obrovský a v následující kapitole se podíváme na některé z nich.

#### 3.1 Vymezení společenské odpovědnosti firem

Pojem společenská odpovědnost firem pochází z anglického termínu *Corporate Social Responsibility*. V českém překladu se používá pojem společenská odpovědnost firem, nikoliv sociální odpovědnost firem, jak by bylo přeloženo z originálu. Definice konceptu CSR existuje celá řada a není úplně snadné určit jednu všeobecně platnou a celosvětově jednotnou. Jako nejširší definici společenské odpovědnosti by se měl brát vztah mezi globálními korporacemi, vládami zemí a jednotlivými občany. Detailnější definice se zabývá vztahem mezi společnostmi a jejich zúčastněnými stranami, neboli *stakeholders* (viz dále).

Hlavním principem CSR je společenský vztah mezi všemi zúčastněnými stranami a dopad na společnost, což je základní požadavek občanské společnosti. Sociální odpovědnost rovněž vyžaduje zodpovědnost vůči budoucnosti a budoucím členům společnosti. Nejasná definice je zřejmě způsobena tím, že společenská odpovědnost je především založena na dobrovolnosti, její hranice nejsou přesně vymezené a tím vzniká prostor k velmi širokému chápání a interpretaci. (Kunz, 2012)

Mnoho zahraničních i českých autorů se zabývá otázkou jednotného vymezení CSR. K zajímavým výsledkům dospěl Alexander Dahlsrud, který ve své knize *„How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions“* analyzoval desítky definic

CSR a vymezil pět základních oblastí, které se nejčastěji objevovaly v definicích CSR. Mezi ně patří:

- oblast environmentální
- oblast sociální
- oblast ekonomická
- stakeholders (zainteresované strany)
- dobrovolnost

Analýza ukazuje, že stávající definice jsou do značné míry shodné. Autor dospěl k závěru, že velké nejasnosti nejsou v definici CSR, ale záleží, jak je koncept sociálně konstruován v daném kontextu. (Dahlsrud, 2008)

V odstavci níže jsou uvedené tři nejznámější definice CSR od národních i mezinárodních organizací pro porovnání vymezení:

- **Evropská unie** definuje CSR jako „dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery“. (KOM, 2001, str. 8)
- Podle **World Business Council for Sustainable Development** představuje CSR „kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně tak jako lokální komunity a společnosti jako celku“. (WBSCD, 2009)
- Mezinárodní organizace **Business for Social Responsibility** vymezuje CSR jako „řízení obchodní činnosti takovým způsobem, který naplňuje či překračuje etická, právní, komerční a společenská očekávání od byznysu. (Kotler a Lee, 2005, str. 3)

Na závěr můžeme sumarizovat pojednání o vymezení konceptu CSR tak, že společensky odpovědná firma nebere za svou jedinou prioritu zisk, ale udává směr v chování manažerů a dalších zaměstnanců firmy, kteří berou ohled na ekonomické zájmy firmy, ale i zájmy všech firemních stakeholderů a řídí činnosti firmy s ohledem na jejich sociální

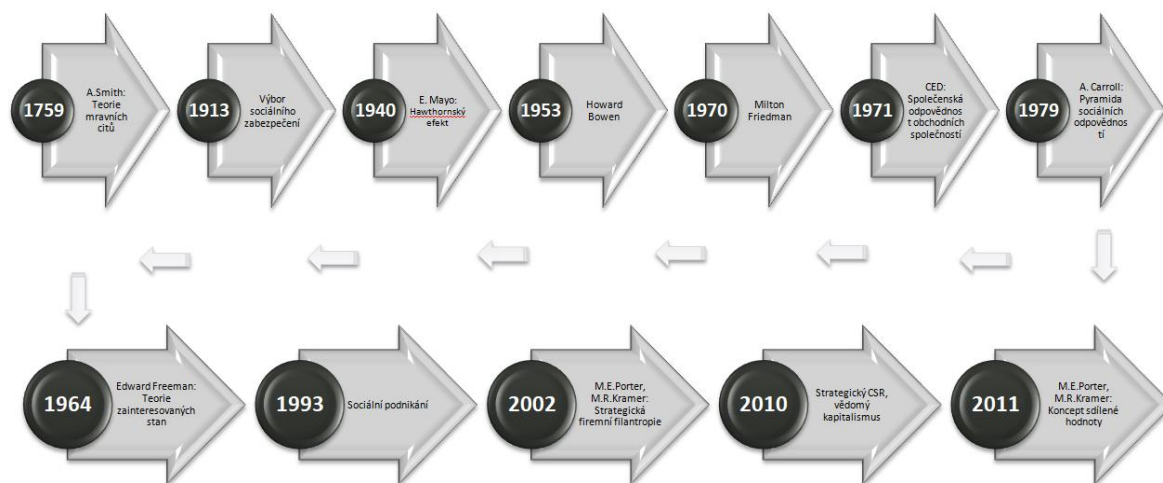
a environmentální dopad. Veškeré činnosti spojené s konceptem společenské odpovědnosti jsou realizovány dobrovolně nad rámec zákona a smluvních ujednání.

### 3.2 Historický vývoj CSR

Cílem této kapitoly je chronologicky vymezit vývoj konceptu CSR. Již tisíc let před naším letopočtem se začal rozvíjet obchod a s tím se začali řešit i otázky sociální a ekologické v oblasti podnikání. Později, s nárůstem obyvatelstva se přidala otázka o důsledcích ekonomických aktivit na celou společnost.

Autor práce pro lepší přehlednost vyobrazil vývoj CSR na časové ose (viz Obrázek 1: Vývoj CSR). Na této ose jsou zaznamenány důležité letopočty a jména (případně díla autorů), které ovlivnily koncept společenské odpovědnosti firem. V následujícím odstavci autor diplomové práce přiblíží moderní počátky CSR a další milníky konceptu.

Obrázek 1: Vývoj CSR



Zdroj: (Haski – Leventhal, 2018), vlastní zpracování

#### 3.2.1 CSR v EU

Rozsah a povaha společenské odpovědnosti podniků se v průběhu let měnily. V roce 1776 ekonom a filozof Adam Smith vydal knihu „Bohatství národů“, která je považována za první dílo v oblasti moderní ekonomiky a zrození tržního hospodářství. Byl představitelem tradičního nebo klasického ekonomického modelu podnikání,

což naznačuje, že přání a potřeby společnosti je možné splnit neomezenou interakcí jednotlivců a organizací na trhu.

Pro přesnější porozumění, jak Adama Smith přispěl k rozvoji konceptu CSR je nutné zmínit knihu „Theory of Moral Sentiments“ (český překlad - Teorie mravních citů) vydanou v roce 1759. Kniha se především zaměřuje na morální principy, kterými by se měla společnost řídit, empatie lidí k sobě a altruismus. (Haski - Leventhal, 2018)

Ve století po Adamu Smithovi přispěla průmyslová revoluce k radikální změně, zejména v Evropě a ve Spojených státech. Mnoho principů podporovaných Smithem bylo potvrzeno, jelikož zavedení nových technologií umožnilo efektivnější výrobu zboží a služeb. Miliony lidí získaly zaměstnání, kde se platilo více, než kdy předtím a životní úroveň se zřetelně zlepšila. Velké organizace se rozvíjely a získaly velkou moc.

Jako zlomový bod je považován rok 1953, kdy Howard Bowen vydal knihu „Social Responsibility of Businessman“ (český překlad - Sociální odpovědnost obchodníka), ve které byl poprvé použit termín CSR - Corporate social responsibility. Autor se domníval, že americké korporace mají každý den obrovský vliv na občany, a proto jsou za ně zodpovědní. Hlavní otázkou práce však je, které povinnosti jsou relevantní a přiměřené. Toto je základní kámen dnešního porozumění CSR. (Haski - Leventhal, 2018)

V roce 1970 se výše uvedená myšlenka setkala s opačným názorem Milтона Friedmana vyjádřeným v jeho slavném článku v New York Times. Milton Friedman se zastával názoru, že jedinou hlavní a skutečnou odpovědností společnosti je vydělávat peníze. Což tedy znamená, že cílem každého podnikání je maximalizace zisku a zvýšení návratnosti investic pro jeho zainteresované strany. Koncept CSR by mohl být použit pro marketingové účely, které povedou k dosažení cíle maximalizace zisku. (Friedman, 1970)

V roce 1971 však došlo k opačnému pohledu, kdy Výbor pro hospodářský rozvoj (Committee for Economic Development – CED) zveřejnil ve své publikaci Společenské odpovědnosti obchodních korporací (Social Responsibilities of Business Corporation) názor, že odpovědnost obchodních korporací není pouze ve finančním rozměru, ale základním cílem by mělo být uspokojování potřeb veřejnosti. Společnosti by neměly

však poskytovat pouze zboží a služby, ale měly by pomáhat k zvyšování životní úrovně a podmínek. (CED, 1971)

Do povědomí široké veřejnosti se dostává masivním rozvojem v posledním období minulého století, kdy vznikají první platformy zabývající se tímto konceptem (např. CSR Europe, Business Leaders Forum nebo Global Compact). Evropská unie se problematikou společenské odpovědnosti firem začíná věnovat až v druhé polovině 90. let 20. stol. V reakci na výzvu prezidenta Evropské komise Jacques Delors byla v roce 1995 vydána Evropská obchodní deklaráce proti sociálnímu vyloučení (z anglického překladu European Business Declaration against Social Exclusion) a vzniká evropská expertní centrála, která se věnuje problematice společenské odpovědnosti korporací pod názvem CSR Europe (původně založena jako European Business Network for Social Cohesion). Za pomoci publikací, konferencí a vlastních kampaní se CSR Europe snaží poukázat na konkrétní přínosy pro podniky, pokud implementují nějaké z principů CSR.

Důležitý bod nastal, když v roce 2000 během Lisabonského summitu vrcholoví představitelé poukazovali na společenskou odpovědnost ve firmách a společně dospěli k názoru, že je potřeba tento koncept dlouhodobě rozvíjet. O rok později byla vydána Zelená kniha, která měla sloužit k otevření diskuze vybraných téma CSR v Evropě a zároveň položit základy strategie budování společenské odpovědnosti v EU. V této knize je uvedena první evropská definice CSR vycházející z tzv. triple bottom line, kdy podnik bere ohledy na dopady své činnosti na okolí a životní prostředí. Výstupy z této knihy jsou uvedeny ve Sdělení Evropské komise z roku 2002. Komise potvrdila definici CSR a pojednává o různých názorech skupin v náhledu na to, zda koncept společenská odpovědnost firem by měl být řešen na dobrovolné bázi či by mělo být ošetřeno legislativně. Na základě požadavku byla vytvořena v tomtéž roce instituce pod označení European Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility, která má za úkol ulehčit komunikaci mezi podniky a jeho stakeholdery. Cílem fóra CSR bylo podporovat transparentnost, propagovat inovativnost konceptu a následné propojení CSR praktik a nástrojů. (CSR Portál, 2019)

Jako další významný nástroj pro podporu propagace, rozvoj evropského společenství, implementaci nástrojů společenské odpovědnosti firem byla Evropskou unií založena

Evropská Aliance pro CSR a to v roce 2006. Tato aliance měla sdružovat firmy všech velikostí a nacházet nové zdroje/kapacity podniků po celé Evropě, kdy jejich činnosti povedou k vytváření nových pracovních míst, k ekonomickému růstu a k udržitelnému rozvoji. (European Commission, 2019)

Společenská odpovědnost firem je v přímé spojitosti se Stěžejní iniciativou „Průmyslová politika pro věk globalizace“, kde se zmiňuje požadavek na obnovení strategii EU pro podporu CSR, jež je hlavní prvek pro zajištění dlouhodobé důvěry spotřebitelů a zaměstnanců. Evropská komise v roce 2011 na to reaguje a vydává Sdělení o obnovené strategii EU v oblasti CSR na období 2011 až 2014. Ve sdělení je nově definována společenská odpovědnost firem a to tak, že podniky jsou odpovědné za své dopady na společnost. (CSR Europe, 2019)

### **3.2.2 CSR v České republice**

Následující odstavec se zaměří na důležité milníky v rozvoji CSR v České republice. Prvky konceptu CSR jsou již zaznamenány v meziválečném období, a to v první polovině 20. stol., kdy Tomáš Baťa ve svém obuvnickém podniku uplatňuje činnosti společenské odpovědnosti. Mezi další charakteristické znaky patří vysoká výkonnost, orientace na zákazníka a neustále se zlepšovat. Tomáš Baťa kromě uplatňování konceptu ve své firmě se snažil i rozšířit myšlenku společensky odpovědného podnikání do široké veřejnosti. V řadě jeho děl je možné zaznamenat jeho postoje a aktivity firmy. V hlavních hodnotách firmy Baťa jsou viditelné principy společensky odpovědného podnikání. Mezi ústřední firemní hodnoty společnosti Baťa byly zahrnuty:

- Dodržování právních a etických norem
- Úcta k zaměstnancům
- Ochrana životního prostředí
- Respektování obchodního partnera
- Podnikání jako veřejná služba
- Vážnost k úřadům

Další vývoj společensky odpovědného podnikání v tehdejší době byl přerušen historickými událostmi, kdy po roce 1948 došlo k centralizaci celého hospodářství. Nastolením

komunistické vlády došlo k tomu, že stát zajišťoval sociální ochranu a převzal sociální zabezpečení obyvatelstva na sebe.

Začátkem 90. let 20. stol. v České republice došlo k znovuobjevení tradice firemního dárcovství. Velkou zásluhu v šíření myšlenek měly nadnárodní společnosti, které velmi často přenášely své činnosti v oblasti CSR i na své dceřiné společnosti v České republice. Mezi důležitý okamžik, který přispěl k dalšímu posunu myšlenek CSR v České Republice byl roku 1995 vstup do Organizace pro hospodářskou spolupráci (OECD) o rozvoj a v roce 2004 začlenění České republiky do Evropské unie.

Existovalo několik odborných výzkumů, které se zaměřovaly na trendy v uplatňování a rozšiřování konceptu společenská odpovědnost v České republice (například CSR Research 2011 – Ipsos Tambor, Zájem Čechů o společenskou odpovědnost firem - TNS AISA, Společenská odpovědnost nový faktor firemní konkurenceschopnosti (Business Leaders Forum, Společenská odpovědnost a její uplatňování v ČR – STEM)

Mezi nositeli know-how patří jak firmy, tak zároveň subjekty v rámci neziskového sektoru. Nejvíce působící platformy v České republice jsou Business Leaders Forum (dále také BLF), Fórum dárců a Byznys pro společnost. (Kašparová, Kunz, 2013)

### **3.2.3 CSR v Číně**

Koncept společenská odpovědnost firem se v Číně za posledních 20 let změnil téměř stejně dramaticky jako její ekonomika. CSR je trend, který se stal viditelnějším, tím, že čínské firmy začaly expandovat do zámoří, a to mnohé donutilo přehodnotit jejich strategii. Jedná se o změnu, která začala více než před 10 lety. Z žebříčku CSR (Forbes China Philanthropy list | Southern Weekly CSR Ranking), které jsou pravidelně zveřejňovány je vidět, že čínské společnosti přecházejí k praktikám CSR více a více.

V roce 1979 se otevřela politika, která začala procesem venkovské reformy. Od této doby se zvýšil vývoz z 18,1 miliard USD (1978) na více než 1,19 bilionu USD (2009). (Nolan 2004; Xinhua 2009) Od konce 70. let Čína zažívá mimořádný ekonomický růst (přesahující 9 % za rok za více než 20 let) vyvolaný privatizací, otevřením exportního trhu, privatizací ekonomických podniků a navázání nových partnerství. (Nonini, 2008)

Vstup do Světové obchodní organizace (World Trade Organization – WTO) v roce 2001, vysoká úroveň veřejných investic a přímé zahraniční investice (FDI) byla pro širší restrukturalizaci čínské ekonomiky zásadní. Tento vzestup čínského hospodářského rozvoje byl doprovázen neetickými a nevhodnými praktikami soukromých podniků, což vedlo k zvýšení sociálního a environmentálního porušování a následného zhoršování životního prostředí. Čínská vláda tedy musí řešit různorodé problémy jako je například nedostatek a kvalita vody, průmyslové znečištění, pracovní podmínky, nerovnost v příjmech a korupci. (Schmidpeter, Lu, Stehr, Huang, 2016) Vzhledem k absenci nezávislého soudního sektoru, nejednoznačných zákonů a nedostatečné prosazovací schopnosti Čína nedosáhla svých reformních cílů. (Day, 2005) Největší výzvou pro zlepšení a ochranu životního prostředí v Číně bylo nastavení regulací chování zúčastněných stran.

Stěžejní období pro rozvoj CSR byla polovina 90. let, kdy nadnárodní společnosti přinášejí západní standardy a normy CSR na čínský trh během kampaně „anti-sweatshop“, která byla proti pracovním podmínkám v továrnách. Čínské společnosti, jako dodavatelé montážních závodů, byly vyzvány, aby přijaly požadavky konceptu CSR tak (především pracovní podmínky), aby podniky byly konkurenceschopné na globálním trhu. Bohužel společenská odpovědnost nebyla plnohodnotně přijímána, jelikož se údajně jednalo o nejasné západní pojetí s mnoha standardy, které nevyhovují čínské realitě. (Zhang, 2017) Čínská vláda měla vskutku velký vliv na prosazování konceptu CSR, a to z důvodu legitimní podpory prostřednictvím navrhované „koncepte vědeckého rozvoje“ prezidenta Hu Jintaa v roce 2003. Zároveň s myšlenkou „Sestavení harmonické společnosti“ prokázala jasný zájem na aktivní podpoře CSR. (Tan-Mullins, Hofman, 2014)

Velmi zásadní okamžik byl v roce 2006, kdy koncept CSR byl začleněn do čínského práva obchodních společností a byl změněn z dobrovolné možnosti na nutnou pro čínské společnosti. Výsledkem bylo, že společnosti začaly zveřejňovat své první zprávy o CSR. Zároveň to bylo období, kdy se místní akademické instituce, nevládní a některé mezinárodní organizace začaly zabývat tímto tématem a rozšiřovat informace o tom, jak praktikovat tento koncept.



Na začátku roku 2008 byly vydány pokyny CSR pro státem vlastněné podniky (SOE) prostřednictvím Státních komisí pro dohled a správu majetku (SASAC). Mezi zásady definující CSR patří nejen „realizace filozofie vědeckého rozvoje“, ale rovněž „převzetí odpovědnosti za všechny zúčastněné strany, životní prostředí a v neposlední řadě harmonizace podniku se sociálním a environmentálním rozvojem. V roce 2008 se téměř 200 čínských společností připojilo k národní organizaci UN Global Compact, čím se zavázaly k deseti zásadám v oblasti práce, životního prostředí, lidských práv a boje proti korupci. UN Global Compact je síť organizací/firem, které koordinují činnosti společenské odpovědnosti jednotlivých firem prostřednictvím mezinárodních sítí po celém světě (nyní je 86 zemí součástí této národní sítě). (Kwang-Yong Shin, 2014)

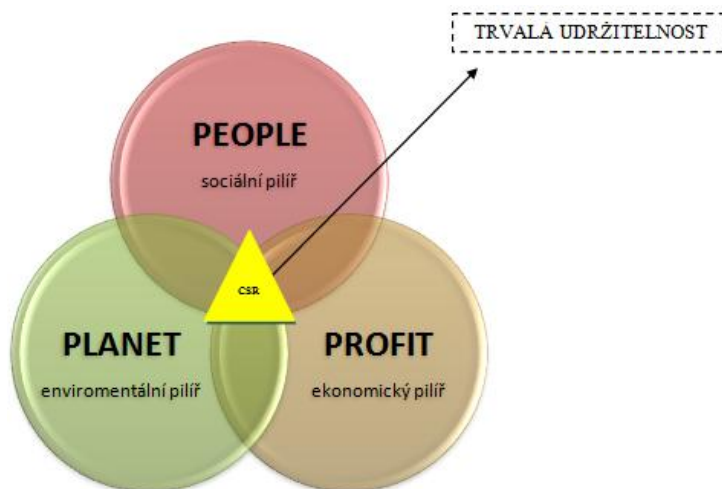
Kvůli bývalému uspořádání mají čínské společnosti velmi jiné vnímání CSR než západní společnosti. Čínské firmy se více zaměřují na filantropii a charitu než transparentnost a zodpovědnost za jejich investice. Po více jak deseti letech nakonec čínské společnosti obecně přijímají koncept CSR a považují ji za důležitou investici do sociálních aktiv, aby mohly konkurovat globálním protějškům. (Tan-Mullins, Hofman, 2014)

### **3.3 Oblasti společenské odpovědnosti firem**

Společenská odpovědnost firem je moderní způsob podnikání, který vede k etickým, zákonným, komerčním a společenským očekáváním. Tento koncept je postaven **na třech základních pilířích**, z anglického pojmu triple-bottom-line:

- Ekonomický („PROFIT“)
- Sociální („PEOPLE“)
- Environmentální („PLANET“)

**Obrázek 2:** Triple-bottom line



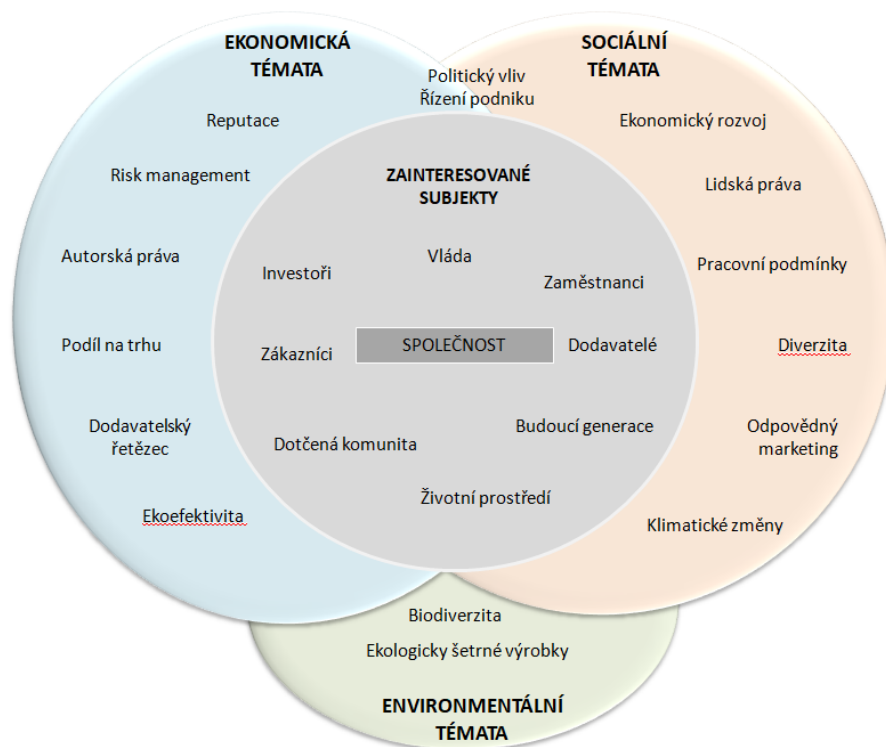
*Zdroj: (KUNZ, 2012), vlastní zpracování*

Triple-bottom-line (dále také „TBL“) je koncept, který rozšiřuje obchodní zaměření nejen na dosažení zisku, ale zároveň na sociální a environmentální aspekty. TBL se snaží měřit míru angažovanosti korporace vůči sociální odpovědnosti podniků a její dopad na životní prostředí v průběhu času. Všechny tyto činnosti firmy uplaňují nad rámec povinných legislativ a především dobrovolně. (University of Wisconsin, 2019)

Důležitým pojmem je „trvalá udržitelnost“. Udržitelný rozvoj je takový druh rozvoje, který bere na vědomí nejen ekonomický růst, ale zároveň společenské hodnoty a přírodní bohatství. Hlavní myšlenkou trvale udržitelného rozvoje je, aby byly naplněny potřeby přítomných generací s tím, že se neohrozí rozvoj budoucích generací. Je zapotřebí si uvědomit, že většina přírodních zdrojů není nekonečná a plýtvání se zdroji poškozuje planetu a jedná se o tzv. rozvoj na dluh. Všechny tři pilíře (sociální, environmentální a ekonomický) na sebe navazují a jsou si rovni, pro získání opravdového udržitelného rozvoje je zapotřebí vytvářet soudržné veřejné politiky (např. strategie, zákony, finanční nástroje). U firem, které chtějí být plně úspěšné v CSR aktivitách je nutné, aby se angažovaly ve všech oblastech znázorněných výše na obrázku (viz Obrázek 2: Triple-bottom line). Jednotlivé oblasti společensky odpovědného chování jsou popsány v následujících podkapitolách.

Pro rychlou orientaci v jednotlivých činnostech autor diplomové práce zpracoval obrázek (viz Obrázek 3: Přehled oblastí spadající do CSR), kde je uvedeno několik příkladů z každé činnosti (Kašparová, Kunz, 2013).

**Obrázek 4:** Přehled oblastí spadající do CSR



Zdroj: (Kašparová, Kunz, 2013), vlastní zpracování

### 3.3.1 Ekonomická oblast CSR

Každá firma má několik obecných cílů, které musí sledovat, ale mezi dva hlavní patří trvalé dosahování zisku a dlouhodobý růst cen akcií firmy (pokud je zisk nízký, případně klesá, klesá tedy i cena akcií, což může vést k tomu, že jiná firma koupí akcie za nízkou cenu a ovládne firmu). Zisková firma má více možností se věnovat i dalším aktivitám, které podporují rozvoj firmy a okolí.

Mezi tyto aktivity v oblasti CSR lze zahrnout:

- **Vytvoření etického kodexu firmy** – upravuje chování firmy, zaměstnanci jednájí eticky a vyhýbají se korupci. Tato oblast zahrnuje i včasné placení faktur, marketingová a reklamní etika atd.

- **Uplatňování principů dobrého řízení** – jedná se o soubor pravidel, jak co nejefektivněji řídit a spravovat podnik. Hlavním cílem při dobrém řízení by měla být akceptace svrchovaného cíle podniku ze strany vlastníků i manažerů.
- **Transparentnost** – firmy se chovají transparentně, věrohodně a jsou ochotné poskytovat kontinuálně informace o sobě a činnostech svým stakeholderům.
- **Vztahy se zákazníky a dodavateli** – dobré vztahy jsou velmi důležité a budují se dlouhodobě. K zákazníkům a dodavatelům by se firmy měly chovat férově a dodržovat smluvní podmínky, jedná se například o uplatňování rovných příležitostí při výběru dodavatelů. Ve vztahu k zákazníkovi, hlavním cílem firem je, aby zákazník byl spokojený. Nabízené produkty a služby by měly být kvalitní a bezpečné za přijatelnou cenu.
- **Chování k akcionářům a vlastníkům** – firmy se především zaměřují na cíle svých vlastníků a jejich informovanost, jelikož vlastníci by měli získat přehledné informace o pravomocích a odpovědnostech uvnitř podniku. Vzhledem k tomu, že investoři se mohou podílet na řízení firmy prostřednictvím účasti na valné hromadě, je tedy nutné celkové podnikatelské fungování zkoordinovat a zainteresované strany informovat. Aktivity by se měly slučovat s hodnotami akcionářů.

V ekonomické oblasti se od firmy očekává výše zmíněné, ale zároveň se sledují její dopady na místní ekonomiku, národní a i globální. (Kunz, 2012)

### 3.3.2 Sociální oblast CSR

V této oblasti se odpovědné chování firmy především projevuje svým přístupem k zaměstnancům, péčí o podnik a podporu okolních komunit. Podnik vytváří zajímavější pracovní podmínky, příjemnější pracovní prostředí a pomáhá potřebným. Tímto způsobem ovlivňuje životní úroveň, kulturní rozvoj a vzdělání občanů.

Vedení každého podniku by si mělo uvědomit, že v konkurenčním prostředí nadnárodních společností je klíčovým faktorem motivovaný a spokojený zaměstnanec, který přispívá k úspěchu firmy. Zaměstnavatelsko-zaměstnanecké vztahy jsou neustále aktuálním tématem. Odpovědný přístup může firmě přinést mnoho benefitů, jako je nižší fluktuace,

vyšší loajalita zaměstnanců nebo získání dobré pověsti zaměstnavatele. Rozsah aktivit v sociální oblasti je velmi široký a odvíjí se od řady faktorů (například situace na trhu).

Mezi ty klíčové lze zahrnout:

- **Vytváření takových pracovních podmínek, aby zaměstnanci mohli nalézt harmonii mezi pracovním a osobním životem** – tzv. *work-life balance*. Existuje řada nástrojů jak v této oblasti pomoci, jedná se například o flexibilní pracovní dobu nebo možnosti její úpravy, využívání práce z domova, řádně vybíraná dovolená během roku (nepřenášet si příliš nevyčerpaných dnů do dalšího roku stále dokola), poskytnutí právních a poradenských služeb při krizových situacích (rozvod, finanční problémy), uspořádání speciálních zábavných akcí (rodinné dny, sportovní dny apod.), založení firemní školy atd.
- **Celoživotní vzdělání a rozvoj lidského kapitálu** – v podniku jsou příležitosti pro zaměstnance k odbornému rozvoji, zvyšování kvalifikace a neustálému vzdělání (může to být i mimo jejich daný obor působnosti). Dále je podporován interní kariérní postup.
- **Rovné příležitosti na pracovišti** – firmy přistupují ke všem svým zaměstnancům rovnocenně, nedělají rozdíly mezi mužem a ženou, etnickým původem, věkem, sexuální orientací, vírou, národností nebo zdravotním postižením. Všichni mají stejné právo na pracovní příležitost, zároveň kombinace této osobní a kulturní diverzity vede k úspěchu. Touto problematikou se zabývá tzv. *diversity management*, který je nedílnou součástí strategie řízení lidských zdrojů a cílem je vyzdvihnout silné stránky každého zaměstnance.
- **Podpora propuštěných zaměstnanců** – program zabývající se touto problematikou se nazývá *outplacement* a úzce souvisí se sociální odpovědností. Firma se zajímá a pomáhá odcházejícím pracovníkům, a to prostřednictvím zajištění rekvalifikačních kurzů nebo poradenské činnosti. Hlavním cílem této podpory je minimalizovat negativní dopady na propuštěného pracovníka (jejich psychická stabilizace).

- **Zdravá podniková kultura** – ve firmě je otevřená a přátelská atmosféra. Lidská práva jsou dodržována a respektována, zaměstnanci mohou vyjádřit svůj názor, manažeři upřednostňují práci v týmech a demokratický styl řízení.
- **Ochrana práce, péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců**
- **Boj proti šikaně a sexuálnímu obtěžování**
- **Zákaz dětské práce**
- **Sociální integrace**
- **Firemní dárcovství a dobrovolnictví**
- **Rozvoj zaměstnanosti** (Tetřevová, 2017)

Jako referenční norma pro zlepšení pracovních podmínek ve firmách je používána Norma SA 8000. Jedná se o mezinárodní certifikační normu, která je celosvětově uznávaná a rovněž zahrnuje současné mezinárodní dohody, zahrnující úmluvu Mezinárodní organizace práce, Úmluvy OSN o právech dítěte a Všeobecné deklarace lidských práv (SGS, 2019).

### 3.3.3 Environmentální oblast CSR

Neodmyslitelnou součástí společenské odpovědnosti je odpovědné chování vůči životnímu prostředí a přírodě. Environmentálně odpovědné chování je bráno jako osobní, občanské a profesní jednání, při kterém se zachází šetrně s přírodou a přírodními zdroji. V rámci tohoto konceptu se firmy dobrovolně zapojují do aktivit, které směřují ke snižování negativních dopadů na životní prostředí a dělají to nad rámec požadavků platných legislativních norem.

Dle Kunze (2012) spadají do environmentální oblasti následující aktivity:

- Snižování negativních dopadů a sledování vlivu na životní prostředí
- Ekologicky šetrná výroba a používání ekologických technologií
- Sledování a vyhodnocení environmentální výkonnosti podniku
- Odpadové a recyklační hospodářství
- Minimalizování spotřeby vody a energií
- Využívání obnovitelných a alternativních zdrojů
- Snižování negativních vlivů při balení a přepravě

- Výběr dodavatele/subdodavatele na základě environmentálních principů (Kunz, 2012, str. 4)

Jako jeden z možných způsobů zavedení zmíněných principů slouží **Systém environmentálního řízení a auditu** (z anglického originálu Eco Management and Audit Scheme - EMAS). Systém environmentálního managementu je dobrovolný program a záleží na firmě, zda ho zahrne do své strategie. EMAS je nástrojem k řízení, kdy firma může deklarovat, že v rámci svého působení bere ohled na ochranu životního prostředí a minimalizuje negativní dopady na prostředí při produkci výrobků či poskytování služeb. Zásady Systému environmentálního řízení (EMS) stanovuje mezinárodní norma **ISO 14001**. (MŽP, 2019)

Systém environmentálního managementu (ISO 14001) je pro certifikované společnosti považován za strategii podniku při řízení environmentálních aspektů. Subjekt, který splňuje veškeré podmínky normy ISO 14001, se zavazuje k ochraně a omezování negativních vlivů na životní prostředí. Činnosti podniku by měly být ohleduplné a preventivní. (NQA, 2019)

### **3.4 Stakeholders v pojetí konceptu společenské odpovědnosti firem**

Tato část diplomové práce se zabývá vazbami mezi CSR a stakeholders (dále také „zainteresované strany“). Tradiční definicí zainteresovaných stran je „jakákoliv skupina nebo jednotlivec, který může přímo nebo nepřímo ovlivnit chod firmy nebo dosahování jejich cílů“ (Freeman, 2010). Dle Friedman (2006) by samotná organizace měla být považována za seskupení zúčastněných stran a cílem této organizace by mělo být řízení jejich zájmů, potřeb a názorů.

Mezi primární stakeholdery, kteří mají velký vliv na chod firmy, patří:

- Zákazníci
- Zaměstnanci
- Místní komunity
- Dodavatelé a distributoři
- Akcionáři

Neméně významné jsou sekundární stakeholderi, kteří rovněž ovlivňují fungování organizace. Například mezi tyto zájmové skupiny patří:

- Akcionáři
- Vláda, regulátoři, tvůrci politik
- Media
- Veřejnost obecně
- Obchodní partneři
- Budoucí generace/ Minulé generace (zakladatelé organizací)
- Dodavatelé nebo distributoři
- Nevládní organizace nebo aktivisté
- Zástupci zúčastněných stran, jako jsou odbory nebo obchodní sdružení EU

(Fontaine, Haarman, Schmid, 2006)

**Obrázek 5:** Rozdělení stakeholderů dle druhu oblasti konceptu CSR



Zdroj: (Business Leaders Forum, 2008), vlastní zpracování

### 3.5 Marketingové prostředí

V této kapitole autor diplomové práce představí vybrané faktory působící na firmu z vnitřního nebo vnějšího prostředí (dodavatelé, zákazníci, konkurence, firemní, demografické prostředí atd.) Všechny zapojené faktory mohou mít na firmu jak pozitivní,

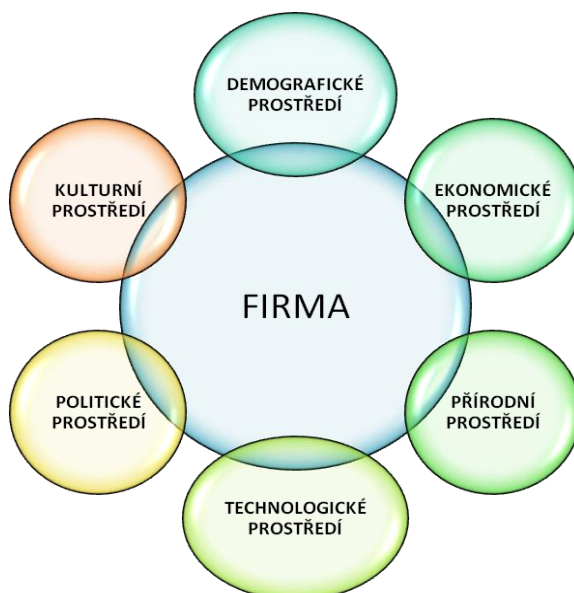


tak negativní vliv. Marketingové prostředí lze rozdělit do dvou složek, na mikroprostředí a makroprostředí.

V **mikroprostředí** se jedná o faktory, které přímo ovlivňují schopnosti firmy, aby dokázali uspokojit potřeby a požadavky zákazníků. Mezi tyto faktory patří: firemní prostředí, dodavatelsko-odběratelské vztahy, poskytovatelé služeb, charakter cílového trhu, konkurence a vztahy s veřejností.

V **makroprostředí** se jedná o vnější okolnosti, které mají vliv na mikroprostředí. Externí prostředí podniku obsahuje neovlivnitelné vlivy na podnik bez ohledu na jeho chování. Tyto vlivy jsou ovlivňovány několika faktory, které jsou znázorněny na obrázku níže (viz Obrázek 6: Faktory ovlivňující vnější prostředí firmy). Vnější prostředí působí na podnik buď v pozitivním světle a to tak, že vytváří příležitosti pro úspěšný rozvoj podniku nebo naopak hrozby, které v budoucím vývoji podniku nemusí být pozitivní a mohou mít negativní dopad na podnikový zisk.

**Obrázek 6:** Faktory ovlivňující vnější prostředí firmy



*Zdroj: (Kotler, Armstrong, 2003), vlastní zpracování*

Vzhledem k řešenému tématu se nyní autor diplomové práce zaměří pouze na vybrané faktory. Poukáže na kulturní rozdíly, politické dělení a ekonomické prostředí v Čínské lidové republice.

### **3.5.1 Kulturní podmínky v Číně**

CSR je zakotvena v kulturních hodnotách a tradicích, které inspirují podnikové způsoby řízení - a tyto způsoby řízení je někdy obtížné překládat z jednoho národního prostředí do druhého. To může vést k problémům pro manažery i zaměstnance, protože pak může dojít k nedorozuměním a nedůvěře. Snaha o vzájemné povědomí o kulturním pozadí a hodnotách druhé strany však pomáhá protagonistům vytvářet nové jazyky a způsoby komunikace, prostřednictvím kterých mohou vypracovat kodexy spolupráce a chování. Kulturní komunikace má zvláštní význam pro uplatňování otázek a politik souvisejících s CSR, protože podnikání v Číně zahrnuje subjekty pocházející z velmi odlišného prostředí. Kromě toho samotné čínské postupy a předpisy odrážejí proces křížení a globalizace, kterým se čínská ekonomika a společnost vyvíjely zhruba za poslední tři desetiletí

#### **Čínská firemní kultura (největší kulturní rozdíly)**

Podnikatelské prostředí v Číně je silně ovlivňováno politickým režimem a kulturní charakteristikou. Pro pochopení čínské etiky, tedy jak se Číňan chová navenek, je potřeba se seznámit s vnitřními motivy. Mezi základní kulturní rozdíly patří:

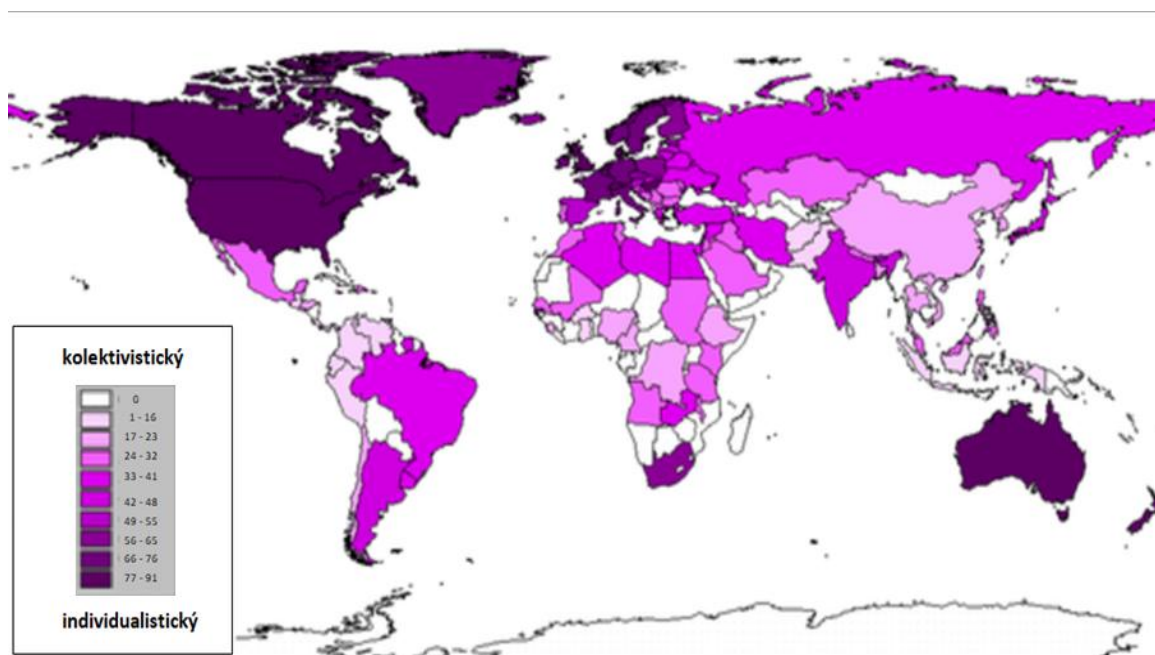
- **Individualismus vs. zdůrazňování kolektivu**

Asijské národnosti jsou vychovávány tak, aby nikdy nezpochybňovaly společenský řád a ani neměly snahu něco měnit. Autoritě naslouchají a podvolují se relativně ochotně. Od mala se učí, že individualita není tak důležitá jako příslušnost ke kolektivu. Jelikož chování jednotlivců ovlivňuje nejen je samé, ale rovněž celý kolektiv. Výhodu vidí v tom, že silnější mezilidské vztahy mohou být později přínosem pro jednotlivce - pomoc od kolegů/rodiny. (Seligman, 2007)

Geert Hofstede vymezil 6 dimenzí hlavních rozdílů v kulturách a jednou z nich je individualismus/kolektivismus. Dle tohoto průzkumu Česká republika má hodnotu 58, a tím se řadí mezi individualistický národ. Pro porovnání, Spojené státy americké mají

nejvyšší hodnotu a to 91, tento výsledek je jednoznačně řadí mezi individualisty. Kolektivní způsob práce se v této zemi objeví velmi vzácně. Opakem toho je Čínská lidová republika, která má hodnotu 20, což poukazuje na silně kolektivistickou společnost. Pokud to shrneme do jedné věty, úspěch kolektivu má přednost před osobním výsledkem. Je tedy dobré si na tento bod dávat pozor během fungování v čínské firmě či obchodním jednání, jelikož by to mohlo být špatný dopad na jednotlivce či výsledek daného jednání. (HBD, 2013)

**Obrázek 7:** Národní mapa kolektivismu vs. individualismu



Zdroj: (Hofstede, 2019)

- **Konfucianismus, Konfuciánský systém etiky a morálky**

Tento systém Čínu ovlivňuje přes více než dva a půl tisíce let a má i v dnešní době velký vliv na to, jak se k sobě Číňané chovají. Vychází to z konfucianismu, jedná se o filozofický směr, který udává postavení jednotlivce ve společnosti a jeho povinnosti vůči ostatním lidem. V Konfuciově ideální společnosti má každý jednatel své místo – záleží na třídě, do které patří, jelikož rovnost prakticky neexistuje. Mezi tradiční ctnosti patří: loajalita, synovská úcta, laskavost, láska, mír, důvěra a spravedlnost. Čínská byrokracie je striktně hierarchická a má přesně určená privilegia a pozice. Konfucius rovněž nastavil vzájemné povinnosti jednotlivců, a to na základě pěti mezilidských vztahů – vztah mezi vládcem a poddaným, otcem a synem, manželem a manželkou, mezi bratry a také mezi přáteli.

V dnešní době tyto principy fungují především v podobě úcty k lidem s vyšší funkcí a k lidem starším. Přísná hierarchie funguje v čínských organizacích, kdy rozhodovací proces probíhá jediné shora dolů a jednotlivci ve vyšších pozicích si dosazují do významných funkcí své přátelé. (Seligman, 2007)

Andrew Williamson ve své knize *The Chinese business puzzle* (knih o podnikání v Číně) označil „uctívání“ nadřízeného jako „lao-panismus“ (lǎobǎn 老板 - šéf, vedoucí) a uvedl k tomu pravidla:

- Šéf, neboli Lao-pan, má vždy pravdu, i přestože víme, že to tak není. Nadřízenému se neodmlouvá, proto je vedoucím on.
- Šéf se nikdy nemylí a stojí si za svými názory – pokud by změnil názor, mohlo by dojít ke ztrátě jeho „tváře“.
- Šéf dělá veškerá rozhodnutí a jeho podřízení jsou si toho vědomi.
- Šéf vždy přichází jako poslední a odchází první. Není přípustné, aby někdo z jeho podřízených opustil místnost dřív než on. (Williamson, 2003, str. 72)

Velký důraz se klade na konsensus, tedy dosažení společného postoje. O záležitostech se jedná do doby, než se dosáhne dohody. Poté rozhodnutí vedoucího má konečnou platnost a počítá se, že jednotliví členové kolektivu nic nebudou namítat a budou jej dodržovat, aniž by řešili, co si o něm sami myslí.

- **Mien-c' neboli koncept „tváře“**

Tento koncept patří mezi čínské tradiční faktory a je velmi složitý v čínské kultuře. Pro přesnější definici by bylo vhodné použít slovo „důstojnost“ nebo „prestíž“, ale žádný překlad nedokáže přesně vystihnout daný význam. Čínský idiom zní: „Muži nemohou žít bez tváře, stromy nemohou žít bez kůry.“ Číňané si velmi potrpí na to, jak vypadají v očích jiných nebo jak se jim jeví. Jak již bylo zmíněno, je to velmi důležitý faktor, a proto je nutné mít tento aspekt pořád na paměti, i pokud by šlo jenom o to, aby se nezpůsobila ztráta tváře někomu jinému. V případě toho, že někdo kvůli vám ztratí tvář, přicházíte o jeho úctu a zároveň všech, kteří o prohřešku vědí.

Následuje několik situací, při které může dojít ke ztrátě tváře:

- Odhalení něčí neznalosti nebo nedostatku schopností
- Otevřené kritizování či nesouhlasit s někým v přítomnosti staršího nebo nadřízeného
- Být na někoho veřejně naštváný (projev silných emocí)
- Označit někoho za lháře
- Neprojevení dostatečné úcty ke starším nebo nadřízeným
- Úplné odmítnutí pozvání
- Přehlížení pocitů ostatních a přílišné povyšování

Mezi běžné způsoby, jak dát tvář (zlepšit prestiž) například patří:

- Dávání častých komplimentů
- Chvála někoho před jeho nadřízeným nebo starším
- Udělování vysokých známek při hodnocení zákazníků
- Darování drahého dárku
- Pozvání někoho do luxusní restaurace nebo banket

Vzhledem k tomu, že čínská kultura je založena na kolektivismu, existuje rovněž „sdílená tvář“. Jedná se o to, že pokud jeden člověk ztratí tvář, způsobí to zároveň ztrátu tváře celé širší skupině – rodina, společnost, celý národ.

- **Konexe (Kuan-si, guanxi)**

Mezi další klíčové faktory čínské kultury patří guanxi, nebo-li „sociální vazby“ (konexe). Mít správné konexe je v čínském životě velmi důležité proto, aby se věci děly a posouvaly, na základě toho potom celý čínský systém funguje. Dokonce by se dalo říct, že je to nejdůležitější faktor k úspěchu člověka. Vše se děje prostřednictvím někoho, jedná se o výměnný obchod mezi jednotlivci nebo pracovními kolektivy. Všichni lidé v určité skupině jsou spolu propojeni pomocí systému vzájemných závazků. Vztahy mezi členy skupiny jsou podporovány rozdáváním a přijímáním laskavostí, *Kuan-si* se tedy počítá na množství prokázaných laskavostí, nikoliv penězi. (InterNations, 2019)

### 3.5.2 Politické prostředí v Číně

Oficiální název je Čínská lidová republika a jedná se o autoritářský stát. V roce 1949 se Čína stala komunistickou zemí pod vedením Mao Ce-Tunga. V reálné praxi to znamená, že stát převzal kontrolu nad továrnami, podniky a dokonce zemí. V tomto režimu nebylo dovolené mít soukromé vlastnictví. Čínská komunistická strana (dále jen „CPC“) převzala kontrolu a lidé začali pracovat ve prospěch společného dobra. Podle Mao Ce-Tunga byla myšlenka individuálního rozvoje na úkor ostatních nepřijatelná. Jednalo se o přizpůsobení komunismu dle potřeb čínského státu. Z důvodu dosažení této představy byla prosazena pozemková reforma se zaměřením na zemědělství a rolnictví. Mao Ce-Tunga v roce 1958 zahájil projekt nazývaný „*Velký krok vpřed*“, hlavním účelem bylo za co nejkratší dobu dohnat ekonomickou a hospodářskou úroveň západního světa, avšak velmi nešetrným způsobem, který přinesl v letech 1958 – 1962 největší člověkem řízený hladomor v historii. Veškerá úroda byla zabavena komunistickým aparátem a navíc byl vyhlášen „Boj proti škůdcům“, jelikož se domnívali, že vrabci, komáři, krysy a mouchy pouze obtěžují lid a užírají úrodu. Avšak tím se zahájilo masové hladovění. Výsledkem experimentu *Velký krok vpřed* bylo desítky milionů mrtvých a prudký pokles porodnosti. Vzhledem k tak velkému nepřirozenému poklesu byl hladomor odhalen ve světě, jinak by bylo možné, že čínské vládě by se podařilo tento čin utajit. O ukončení tohoto děsivého experimentu se zasloužil tehdejší čínský prezident Liou Šao-čchi, který o několik let později byl uvězněn díky své „vzpouře“ proti vůdci Maovi a následně záhadně zemřel.

Vůdce Mao Ce-Tung na nějakou dobu ustoupil do pozadí a vrátil se v roce 1966 s Kulturní revolucí. Revoluce měla za cíl osvobodit čínský komunismus pomocí čínské osvobozené armády. Mao Ce-Tung zorganizoval úderné síly nazývané Rudé gardy, kam bylo mobilizováno tisíce mladých lidí. Boj byl směřován proti: *myšlení, kultuře, tradicím a způsobům*. Revoluce skončila až smrtí vůdce Mao Ce-Tunga v roce 1976. Výsledkem revoluce byly statisíce mrtvých lidí, s miliony se brutálně zacházelo a došlo k velkým škodám na kulturním dědictví. Po jeho smrti se Čína vzdálila od Maovi verze komunismu, ovšem vliv CPC v Číně zůstává dodnes (BBC, 2014)

Novým nástupcem, nazývaným jako otec čínského zázraku, byl Teng Siao-pching, který byl zastáncem „socialistické tržní ekonomiky“ a Čínu otevřel světovému trhu. Cíl nově

zavedených reforem byl jasný – přeměnit zemi v jednu z nejrychleji rostoucích ekonomik světa nikoliv zavádění pluralitní demokracie nebo opuštění systému vlády jedné strany (Williamson, 2003, str. 6-9)

Další významné datum bylo 1. července 1997, kdy Hongkong (původně pod správou Velké Británie) byl vrácen pod správu Čínské lidové republiky. Jednalo se o mírové vrácení, kdy podmínkou byla původní Tengova myšlenka vládnutí a to „jedna země, dva systémy“. Vztah mezi Čínou a Hongkongem je občas napjatý, jelikož Hongkong dříve spadl pod správu britské vlády, která zde zanechala stopy tradičního života, a místní obyvatelé ho stále žijí. Britský způsob života se rozchází s čínským komunistickým režimem, a proto dochází k neshodám. (Wong, 2012, str. 87)

Ústava Čínské lidové republiky se velmi často měnila a první ústava byla vyhlášena v roce 1954. Současná ústava byla vyhlášena v roce 1982, která byla následně pětkrát pozměněna (změny v roce 1988, 1993, 1999, 2004 a 2018). Změny ústavních úmluv navíc vedly k významným změnám ve struktuře čínské vlády, pokud nedošlo ke změnám ve skutečném znění ústavy. V roce 2018 proběhly velmi důležité změny ústavy.

Změny ústavy v roce 2018 byly velmi důležité, jelikož sahají až do současné moci prezidenta Si Ťin-pchinga (Xi Jinping). Ústava do tohoto roku omezovala výkon funkce prezidenta a viceprezidenta na dva po sobě jdoucí mandáty (na 10 let). Schválení ústavní změny umožnilo neomezené vládnutí. Prezidentovi Si Ťin-pchingovi změna dala možnost setrvat ve funkci i po vypršení druhého funkčního období v roce 2023. Dle odborníků se jedná o zpětný krok v čínském právním systému od doby reformy a otevírání země v 80. letech. Vyškrtnutím omezující klauzule z ústavy povede ke konci snahy zabránit diktaturám, která již byla v 60. a 70. letech 20. století pod vedením Mao Ce-tunga. Tento krok Čínu zařadil do globálního autokratického klubu rovněž jako Rusko, Severní Korea a další země. (BBC Bitesize, 2019)

Každé významné rozhodnutí ovlivňující Čínu probíhá ve stranickém politickém úřadu nebo politbyru. Ve výboru jsou pouze muži a je voleno ústředním výborem strany. Nejvyšším čínským rozhodovacím orgánem je sedmičlenný stálý výbor politbyru fungující

jako druh vnitřního kabinetu a sdružuje nejvlivnější vůdce země. Současnými členy jsou Xi Jinping (prezident), Han Zheng, Wang Huning, Li Zhanshu, Li Keqiang (předseda vlády), Wang Yang a Zhao Liji. Členové stálého výboru sdílejí také funkce stranického generálního tajemníka, premiéra, předsedy Národního lidového kongresu a vedoucího disciplinární komise.

Každý nový člen politbyra je vybírán velmi důkladně, a to na základě diskuzí, prověření zkušeností a názorů. Pro úspěch uchazeči musí mít viditelné výsledky jejich práce ve straně, mít správné patrony, vyhnout se kontroverzi a vlivným nepřátelům. Síla jednotlivých členů politbyra formálně vychází z jejich postavení v rozhodovacím orgánu. Avšak pro Čínu je typické, že osobní vztahy mají mnohem větší význam než pracovní tituly. (Darlington, 2018)

### **3.5.3 Ekonomické prostředí v Číně**

Ekonomika Čínské lidové republiky se transformovala po několika dekadách na výrobního a exportního giganta. Stala se druhou největší ekonomickou na celosvětovém trhu HDP (hrubý domácí produkt), hned za Spojenými státy. Aktuálně zaznamenává pokles růstu HDP. Dle odborníků čínská ekonomika nyní roste nejpomaleji za posledních 27 let, analytici se domnívají, že je to z důvodu americko-čínské obchodní války, jež má dopad na pokles domácí a zahraniční poptávky.

Čínská ekonomika vždy nepatřila k těm největším. V době, kdy Mao Ce-Tunga řídil několik zásahů, země byla oslabena zevnitř a izolována zvenčí. S nástupem Teng Siao-pchingem se změnila strategie země a zaměřilo se na rozvoj ekonomiky.

Přelom 20. a 21. století bylo významné období rozvoje ekonomiky, kdy byla importována západoevropská ideologie nacionalismus do odlišené Číny. Ve staré Číně byla hlavní ideologie marxismus, leninismus a maoismus. Přejít na novou ideologii přinesla otevřený kontakt s okolními zeměmi, znovuobjevování konfuciánských hodnot, a především podporuje soukromé podnikání a nelimituje osobní spotřebu, čímž se přibližuje k určitým kapitalistickým hodnotám. V období 90. let 20. století obecně země začala být otevřená změnám a podporuje privatizaci státního majetku, což má za výsledek



vlastnictví majetku a počátku novým podnikatelům s volností cen za zboží a nové možnosti pro zahraniční investory.

Rok 2001 byl zásadním obdobím, jelikož Čína vstoupila do Světové obchodní organizace (WTO – World Trade Organization). Od vstupu do této světové organizace se Čína proměnila a mnohem snadněji se začlenila do globální ekonomiky. Rozvoj čínské společnosti byl obrovský, díky pracovním příležitostem kvůli širokému spektru výroby (například textilní a průmyslová výroba) se podařilo milión lidí dostat z chudoby, která přetrvávala z dřívějších dob. Tato změna byla přínosem nejen pro samotnou zemi, ale zároveň i pro ostatní země světa. (FÜRST, 2006, str. 4)

Je nutné upozornit na to, že stále přetrvává kolektivistický způsob vnímání Číny a způsob podnikání, i přestože se zdá, že se vše řídí dle principů volného obchodu. Neplatí, že čínští podnikatelé si řídí podniky dle jejich vlastních představ bez jakékoliv regulace, každý větší podnik je kontrolován Komunistickou stranou Číny. (Verstappen, 2015, str. 62)

Ekonomický vztah Číny a České republiky – Čína je pro ČR druhým největším obchodním partnerem, druhým největším dovozcem a sedmáctým největším exportním trhem. Mezi hlavní české vyvážené produkty patří stroje, dopravní prostředky, průmyslové a spotřební zboží (například součásti do motorových vozidel, čerpadla, telefonní přístroj atd.) Vzájemné obchodování začalo v roce 1994, kdy podle smlouvy by měly být na trzích České republiky a Čínské lidové republiky vytvořeny pro subjekty smluvní strany naprosto totožné podmínky, stejné jako mají místní subjekty. Vzhledem k rostoucímu počtu čínských firem umístěných v České republice je viditelné, že česká strana dodržuje toto ustanovení. Avšak nastaly nejasnosti, tudíž Dohoda o podpoře a vzájemné ochraně investic byla upravena vládou ČR a vládou Číny, v platnost vstoupila 1. 9. 2006. Dle informací z České národní banky v roce 2017 čínské investice v České republice se blížily k 7 mld. českých korun. Agentura pro podporu podnikání a investic uvedla v roce 2018, že Čína byla v oblasti přímých zahraničních investic (PZI) největším investorem a to z pohledu počtu nově vytvořených pozic a výše investic. (BusinessInfo, 2019)

### 3.6 Systém hodnocení a reportování CSR

Měřením CSR je myšleno hodnocení toho, jak dobře společnost integrovala principy CSR do svého podnikání. Cílem hodnocení je získat přesný obraz o společenské odpovědnosti dané firmy. Výsledky umožní pochopit, kde se společnost nachází a to ve smyslu peněžních i nepeněžních přínosů, případně nedostatků firemních činností v oblasti odpovědného chování.

Hodnocení aktivit společenské odpovědnosti je možné interně, kdy si společnost nastaví vlastní kritéria hodnocení nebo externě pomocí mezinárodních standardů a norem. Prostřednictvím závěrečných zpráv firma na jedné straně měří dopad svých činností na životní prostředí, na ekonomiku a společnost. Tímto způsobem lze získat přesné a detailní informace, které poslouží společnosti k zlepšení jejich procesů. Na druhé straně tyto zprávy umožňují společnosti komunikovat navenek se svými zúčastněnými stranami, jaké jsou jejich cíle týkající se udržitelného rozvoje a sociální odpovědnosti. To umožňuje zúčastněným stranám – zaměstnancům, investorům, dodavatelům lépe poznat danou společnost včetně jejich krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů a vizí.

**Do mezinárodních nástrojů a standardů měření, tedy těch externích patří:**

- ***Global Reporting Initiative (GRI)***

GRI je nezisková organizace sídlící v Holandsku, která pomáhá podnikům a vládám po celém světě pochopit a sdělit jejich dopady na kritické problémy udržitelnosti, jako jsou změny klimatu, lidská práva, nebo sociální blahobyt. To vše napomáhá k vytvoření sociálních, ekonomických a environmentálních výhod pro celý svět. Organizace tedy vytvořila několik ukazatelů pro implementaci, měření a následného hodnocení CSR. Standardy GRI byly první a zároveň dnes patří k nejrozšířenějším globálním standardům pro sestavování reportů CSR. Od založení GRI v roce 1997 se povedlo přimět velké množství firem k reportování – jedná se o 93 % největších 250 společností na světě. (CRI, 2019)

- ***AA 1000 Accountability/Assurance Standard***

Jedná se o mezinárodně uznávanou normu, jejímž vlastníkem je nezisková organizace Account Ability sídlící v Anglii. Hlavním cílem této organizace je podpora férového podnikání. Norma tedy stanovuje, jak by se firmy a její zúčastněné strany měli chovat, jednat v souladu se zákonem, dodržovat účetní standardy a zároveň vydávat kvalitní zprávy o CSR v oblastech ekonomické, environmentální, sociální, ale i etické odpovědnosti. (NEF Consulting, 2019)

- ***ISO 26000***

ISO 26000 (International Organization for Standardization Norma) byla uvedena v roce 2010 a na jeho vývoji se podíleli zúčastněné strany z celého světa (zástupci vlády, nevládní organizace, spotřebitelské skupiny atd.), tudíž se jedná se mezinárodní konsenzus. Tato norma poskytuje organizacím návod pro budování CSR a pomáhá objasnit co je sociální odpovědnost. To znamená jednat etickým a transparentním způsobem, který přispívá ke zdraví a blahu společnosti. (ISO, 2019)

- ***SA8000 Standard***

Jedná se o uznávanou sociální certifikovanou normu, která slouží továrnám a organizacím po celém světě. Norma SA8000 měří sociální činnosti ve vybraných oblastech. Dle Dyrtra (2006, str. 105) se jedná o následující oblasti: diskriminace, dětská práce, zdraví a bezpečnost, nucená práce, svoboda v zakládání spolků a právo na kolektivní vyjednávání, pracovní doba, disciplína, odměna za práci a manažerský systém. Tvůrcem a vlastníkem je nezisková nevládní organizace Social Accountability International (SAI) sídlící v USA. Díky širokým zkušenostem v této oblasti se organizace snaží zachovat vysokou úroveň mezinárodní prestiže. (SAI, 2019)

- ***Směrnice OECD pro nadnárodní podniky***

Tuto směrnici vydala mezinárodní Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (Organization for Economic Co-operation and Development – OECD). Tato směrnice poukazuje na vytváření lepších zásad pro zlepšení prosperity a rovnosti pro všechny. Zaměřuje se na všechny tři pilíře CSR, hlavními tématy jsou politika a řízení organizace, transparentní fungování, firemní kultura, boj proti korupci, životní prostředí, řízení rizik,

výsledky hospodaření podniku či boji proti mezinárodním daňovým únikům. Pro rozšiřování a uplatňování směrnice OECD na mezinárodní úrovni bylo založeno Národní kontaktní místo (NKM), jež slouží jako permanentní pracovní skupina při Ministerstvu průmyslu a obchodu. (OECD, 2019)

- ***Tripartitní deklarace zásad o nadnárodních podnicích a sociální politice***

Mezinárodní organizace práce (International Labour Organization - ILO) je jediná tripartitní organizace Spojených států amerických, která funguje již od roku 1919 a sdružuje vlády, zaměstnavatele a pracovníky 187 členských států, aby vymysleli a nastavili pracovní standardy tak, aby práce byla důstojná pro všechny ženy a muže. Tato tripartitní deklarace se v rámci konceptu CSR soustředí na oblast práce, kde se od ostatních deklarací odlišuje tím, že doporučení jsou pro zaměstnance, zaměstnavatele, vlády i samostatné podniky. (ILO, 2019)

- ***UN Global Compact***

UN Global Compact je nadnárodní síť, která patří mezi největší iniciátory udržitelnosti na světě. Vyzývá všechny společnosti, aby sladily strategie s principy CSR. Pro lepší splnění a pochopení cílů v oblasti odpovědného bylo stanoveno 10 principů:

- Oblast Lidská práva
  - Princip 1: Podniky by měly podporovat a respektovat ochranu mezinárodně prohlášených lidských práv.
  - Princip 2 : Podniky by neměly porušovat stanovená lidská práva.
- Oblast Práce
  - Princip 3: Podniky by měly prosazovat svobodu sdružování a efektivní uznávání práva při kolektivním vyjednávání.
  - Princip 4: Odstranění všech forem nucené a nedobrovolné práce.
  - Princip 5: Zrušení veškeré dětské práce.
  - Princip 6: Odstranění diskriminace na pracovišti.
- Oblast životní prostředí
  - Princip 7: Podniky by měly podporovat činnosti k udržení životního prostředí a zapojovat se do preventivních výzev.

- Princip 8: Podniky by měly být iniciativní při podpoře odpovědnosti za životní prostředí.
- Princip 9: Podniky by měly podporovat rozvoj a šíření šetrných ekologických technologií.
- Oblast protikorupční
  - Princip 10: Podniky by měly bojovat proti korupci ve všech jejích formách, včetně vydírání a úplatkářství. (UN Global Compact, 2019)

- ***UN Guiding Principles on Business and Human Rights***

Jedná se soubor standardů/návodů pro státy a podniky, které mají zabránit porušování lidských práv v obchodních činnostech. Rada OSN pro lidská práva zřídila skupinu OSN pro podnikání a lidská práva.

### **V České republice jsou nejpopulárnější následující metodiky.**

- ***Standard odpovědná firma (LBG)***

Tento typ se považuje za komplexní jednotný standardizovaný nástroj sloužící k vyhodnocení podpory firem do společnosti. Jedná se o tzv. Corporate Community Investment. Metodika Standard odpovědná firma vznikla z metodiky London Benchmarking Group (dále také „LBG“). Metodika LBG napomáhá jasně definovat veškeré náklady, které byly vynaložené na dárcovské aktivity a následně zhodnotit, jak tyto činnosti byly efektivní. V České republice byla tato metodika zavedena prostřednictvím organizace Fórum darců. Od roku 2005 je tato organizace výhradním partnerem mezinárodního standardu LBG v ČR.

- ***TOP Odpovědná firma***

Jedná se o projekt, který je řízený největší platformou firem Byznys pro společnost. Tato platforma se zabývá na rozvoji tématu odpovědnosti a udržitelnosti. TOP Odpovědná firma patří mezi nejprestižnější ocenění v České republice v oblasti odpovědného chování firem a udržitelného podnikání. Oceňují se malé, střední i velké firmy, jež dlouhodobě a strategicky podporují rozvoj udržitelnosti v podnikání, pozitivně působí na zaměstnance a společnost, koordinují své činnosti a snižují dopad na životní prostředí a v neposlední řadě přicházejí s inovativním řešením.

Rating BpS TOP Odpovědná firma 2019 komplexně hodnotí CSR ve firmách a výsledky jsou sestaveny na základě bodového hodnocení v jednotlivých oblastech odpovědnosti a udržitelnosti, celkem se jedná o 110 kritérií (Strategie, HR a diverzita, Dodavatelsko-odběratelský řetězec, Životní prostředí, Podpora komunit). Veškeré vyhodnocení zaštiťují nezávislí odborníci a titul TOP Odpovědná firma. Jsou stanoveny hranice pro titul TOP Odpovědná velká firma – minimum je 73 % a pro titul TOP Odpovědná malá firma – nejméně 60 %. Pokud nějaká firma překročí hranici 90 %, automaticky se stává vedoucím představitelem udržitelného podnikání. Ukázky vyhodnocení autor práce umístil do přílohy. (Byznys pro společnost, 2019)

**Mezi interní vyhodnocení CSR** patří metody indexové a benchmarkingové.

Dle Decock-Good tyto metody lze rozdělit do několika skupin:

- Koncepce hodnocení pomocí analýzy obsahu výročních zpráv
- Koncept hodnocení pomocí dat získaných z dotazníkového šetření
  - Se zaměřením na sociologický pilíř
  - Se zaměřením na ekonomický pilíř
- Indexy znečišťování
- Index hodnotící vnímání podniku – značky
- Koncept hodnocení od ratingových agentur (Pavlík, Bělčík, 2010, str. 106)

Veškeré zodpovědné aktivity, do kterých se firma zapojuje, by měly být dostatečně komunikovány uvnitř podniku, ale zároveň vnějšimu okolí. Mezi interní nástroje komunikace lze zahrnout školení zaměstnanců, nástěnky, intranet, časopisy nebo výroční zpráva. Externí komunikace je především k zákazníkům a veřejnosti. Komunikační nástroje mohou být CSR reporty, PR, reklama nebo osobní prodej (Skácelík, 2010)

### **3.7 Přínosy /CSR jako zdroj konkurenční výhody**

Konkurenční výhodu můžeme definovat jako výhodu, kterou má firma v porovnání s konkurenty vyplývající z nabídky vyšší hodnoty za nižší ceny. Nebo z poskytnutí dalších výhod a služeb zákazníkům ve srovnání s těmi, které nabízejí konkurenční nejčastěji evropské subjekty. Úzce souvisí se strategií, produktem nebo službou, která dává společnosti jasnou výhodu před ostatními účastníky trhu. Konkurenční výhoda oproti

jiným subjektům je klíčovým faktorem pro zlepšení produktivity společnosti a zdroje dalších zisků a potvrzení soudržné a efektivní dlouhodobé strategie růstu společnosti. Proto se většina společností snaží budovat svou trvalou konkurenční výhodu na trhu a bránit své postavení.

### **3.7.1 Trvalá konkurenční výhoda**

Trvalá konkurenční výhoda je zdrojem přidané hodnoty pro společnost i pro spotřebitele. Skutečná hodnota vytvořená společností je představována cenou, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit za svůj produkt nebo službu. Nemalý význam má také hodnotový žebříček, od kterého je odvozena hodnota pro zákazníka. Společnosti ochotné získat konkurenční výhodu by se měly relativně soustředit na takové činnosti, jako je výroba, rychlá obrátka, dodávka a poprodejní servis.

### **3.7.2 Zdroje konkurenčních výhod**

Existuje mnoho zdrojů konkurenceschopnosti. Každý z nich s náležitým strategickým přístupem lze efektivně využít k vybudování trvalé konkurenční výhody v podnikání. Hlavními konkurenčními výhodami v čínských společnostech jsou: výroba, distribuce, marketing, technologie, postavení na trhu, kvalita řízení, znalosti a informace a řízení času. Zde je třeba poznamenat, že konkurenceschopnost národního hospodářství je souhrnem konkurenčních výhod společností působících na domácích a mezinárodních trzích.

Investice do výzkumu a vývoje lze považovat za jeden z hlavních zdrojů trvalé konkurenční výhody, protože přímo souvisí s vývojem nových produktů a inovací. Aby byl tento přístup účinný, musí být podporován vhodnou organizační kulturou - kulturou otevřenou účinnému přizpůsobování nových technologií, sdílení znalostí a aktivní spolupráci partnerských jednotek. To nabízí značné snížení nákladů a času, zlepšení produktivity, lepší komunikaci a snížení chyb a zpoždění, čímž se zlepší konečný výsledek a přispěje ke spokojenosti zákazníků. V čínské firmě je důležitým zdrojem inovací a konkurenceschopnosti je schopnost identifikovat a rychle reagovat na potřeby a očekávání zákazníků a zdůraznit věrnostní faktor ve vztazích se zákazníky.

Tato cesta tedy vyžaduje značné investice do lidského kapitálu, kvalifikované pracovní síly a vhodných pracovních podmínek, protože správná motivace zaměstnanců zvyšuje jejich spokojenost a angažovanost, zejména s ohledem na účinné řešení problémů zákazníků, čímž se zvyšuje tržní hodnota společnosti a posiluje se její tržní pozice. Na základě výše uvedeného lze dojít k závěru, že proces budování a posilování konkurenční výhody společnosti vyžaduje kvalifikovaný tým zaměstnanců, a to jak provozních, tak manažerských.

Další podstatnou cestou k budování konkurenční výhody společnosti je silná a účinná marketingová strategie. Trhy silně upřednostňují společnosti s dobrými marketingovými strategiemi, o čemž svědčí obrovské výdaje na průzkum trhu a reklamní kampaně. Klíčovým aspektem je zde strategická integrace marketingových aktivit s výrobní strategií společnosti, aby lépe vyhovovaly potřebám zákaznické základny.

V této souvislosti může být také užitečné zdůraznit úlohu vládních předpisů, které jsou dalším důležitým zdroje trvalé výhody. Některé společnosti dokázaly vybudovat svou konkurenční výhodu využíváním (nebo obcházením) překážek vstupu do daného odvětví. Těžební průmysl je dobrým příkladem sektoru, jehož vstup je regulován vládními povoleními. Monopolní postavení lze považovat za další příklad netypické konkurenční výhody budované na pevných vztazích mezi společnostmi a vládou. (BusinessInfo, 2013)

### **3.7.3 Konkurenční výhody čínských společností**

Konkurenceschopnost čínských společností byla doposud převážně založena na výrobě zboží náročného na práci s nízkou přidanou hodnotou. Výhoda čínských společností se v současnosti neomezuje pouze na tyto tradiční segmenty a oblasti. Moderní Čína je velmi účinná při vstřebávání nových, zahraničních technologií. V důsledku toho se země stala silným uchazečem o společnosti z rozvinutějších zemí. Čínská vláda kromě toho klade velký důraz na lepší využití inovačního potenciálu země.

Stále více čínských společností čelí rostoucím výzvám internacionalizace a globalizace. Pochopení dynamiky kolísajícího globálního trhu vyžaduje řádnou identifikaci tržních trendů a vhodnou realizaci strategií v souladu se zjištěnými trendy. Přijetí univerzálních



a globálních vzorců fungování společnosti a kvalita dodávaného zboží jim může přinést větší uznání a přijetí na globálních trzích a také zlepšit jejich podíl na trhu a údaje o prodeji. Tím se samozřejmě zvýší jejich ziskové marže alepší se jejich reputace. Pouze společnosti, které jsou schopny přesně předpovídat tržní chování a využít potenciál rozvoje, mohou usilovat o zvýšení své konkurenční výhody oproti ostatním.

Zaměření na efektivní využívání informací může být důležitým zdrojem konkurenceschopnosti čínských společností tím, že vytváří zvýšenou hodnotu. Neochota ke změně by měla za následek zvýšené riziko nedůvěry ze strany zákazníků. Konkurence pouze na cenách není životaschopnou dlouhodobou strategií a jako taková nemůže být považována za účinnou cestu k trvalé konkurenční výhodě. Jak finanční podpora, tak tržní podíl úzce souvisí s mírou důvěry u zákazníků a s efektivní realizací firemní strategie v souladu s celosvětově přijatými standardy. Se stabilním rozšiřováním na nové trhy a silným zaměřením na získání konkurenční výhody na globálních trzích musí čínské společnosti klást stejný důraz na některé nemateriální faktory a hodnoty, jako je pověst společnosti, budování důvěry v ochrannou známku, zvyšování důvěryhodnosti, zaměřující se na neustálé inovace, řádné provádění firemní strategie, efektivní komunikaci, investice do lidského kapitálu stejně jako vývoj a správné využití zdrojů znalostí.

#### **3.7.4 CSR jako konkurenční výhoda**

Sociální odpovědnost čínských podniků by neměla být využívána pouze ke zlepšení image společnosti, ale také jako hlavní konkurenční strategie. Účelem firemních strategií je získat konkurenční výhodu, která podnikům umožní dosáhnout udržitelného rozvoje.

Potřeba integrace sociální odpovědnosti podniků v Číně byla vyvolána mezinárodními tlaky motivovanými obavami o zdraví, bezpečnost, pracovní dobu a přijímání pracovních zákonů v souhře s mezinárodními standardy, které následně vedly k vytvoření firemních kodexů a zahájení podnikání v oblasti pracovních norem např. ve spolupráci s EU. Čínské společnosti začaly pasivně přijímat tato pravidla, předpisy a kodexy chování při práci, zlepšily pracovní podmínky, péči zdraví zaměstnanců a bezpečnost, protože jejich zákazníci je k tomu donutili.

Hospodářský růst je stále klíčovým bodem, ale větší důraz by měl být zaměřen na zájmy většinové populace. Obecně lze říci, že CSR v Číně lze považovat za akci zaměřenou na čínské společnosti, aby byly konkurenceschopnější na globálním trhu. Cílem je chránit a posílit své značky schopné konkurovat významným globálním konkurentům, řešit problémy důležité pro své zaměstnance, zákazníky, investory a zúčastněné strany a stát se firmami s dlouhodobým a udržitelným rozvojem. Docházelo totiž k odklonu zákazníků od čínských výrobků právě pro to, že jejich kvalita nedosahovala požadovaných globálních parametrů a nesplňovala lokální předpisy a normy na všech vyspělých trzích.

CSR byl vyvolán mezinárodním tlakem a čínské firmy se rozhodly akceptovat a následovat model navržený na Západě, který je tvořen směrnicemi a standardy, jako jsou normy SA 8000 a ISO, mimo jiné i několik lokálních čínských standardů jako CS9000T. Čína se začíná věnovat této oblasti a stává hlavním hráčem v oblasti sociální odpovědnosti podniků, přičemž jejich postupy a koncepce se stále inovují. (Jones, 2014)

## 4 VLASTNÍ PRÁCE

Tato práce má za cíl zanalyzovat trendy a dopady sociální odpovědnosti podniků na práci, produktivitu a výkonnost v čínské společnosti v kontextu dopadu projektů CSR na finanční výsledky a sociální situaci zaměstnanců.

Zjevným trendem sociální odpovědnosti podniků, který je na trhu patrný, je rostoucí zájem samotných zúčastněných stran, mezi nimiž je zaměstnanec stále důležitější. To platí zejména pro velká města. Stejně jako loajální zákazník se i oddaný zaměstnanec stává velvyslancem společnosti a jejích produktů nebo služeb. Zaměstnanci očekávají od zaměstnavatelů standardy, etické chování, budování kultury otevřenosti a dialogu. Také očekávají, že jim to umožní splnit jejich potřeby jednat ve prospěch druhých.

Existuje mnoho možností. Mohou to být aktivity zaměřené na podporu organizací pacientů, péči o přírodní prostředí nebo ve prospěch místní komunity. Zaměstnanci mohou věnovat svůj čas, sdílet své zkušenosti nebo znalosti. Tento přístup vám umožní nejen vybudovat silný vztah se zaměstnavatelem, ale také s ostatními zaměstnanci, kteří se budou účastnit dobrovolnických činností

### 4.1 Důvod a význam výzkumu (typ výzkumu)

Koncept Společenská odpovědnost firem a jeho dopad na úspěch společnosti bylo v posledních desetiletích předmětem bouřlivých akademických debat a je stejně často kritizované jako podporované. Oponenti odkazující na ekonomické základy vykazují nedostatečné zdůvodnění aktivit CSR, zatímco příznivci poukazují na výhody sociálního zapojení.

Výsledky dosud realizovaných výzkumů ukazují, že existuje celá řada faktorů ovlivňujících CSR. Vliv zaměstnanců na obchodní záležitosti do značné míry závisí na přístupu vedení k nim samotným, zatímco nedostatek zapojení zaměstnanců může znamenat, že splňují pouze nezbytné minimum pracovních požadavků. Důležitým prvkem organizace jsou vnitřní vztahy a způsob jednání se zaměstnanci.

V důsledku rychlých změn, ke kterým dnes dochází v prostředí čínských firem a organizací, dochází ke změně orientace v oblasti řízení lidských zdrojů a motivace. Odrazem rostoucího významu lidského kapitálu pro fungování podniků je nový koncept zaměstnavatel – zaměstnanec. V rámci této iniciativy zaměstnavatel od zaměstnanců očekává pozitivní přístup a odhodlání by jim mohl poskytnout podmínky pro rozvoj a také jim předkládat ambiciózní výzvy. Vedení očekává, že zaměstnanci také převezmou odpovědnost za úspěch organizace, jakož i řízení vlastního rozvoje a určování profesní dráhy.

V důsledku toho došlo k znatelnému nárůstu významu CSR a jeho uznání jako konkurenční výhody společnosti. Princip je založený na faktu, že lidé chtějí ovlivnit organizační realitu firmy. Vztah mezi osobním vlivem zaměstnanců koreluje s uspokojením z práce i z efektivity firmy.

Díky správně vybraným pobídkám vnímají zaměstnanci svou práci jako zajímavou a uspokojivou. Ve světle výše uvedených okolností je jejich účinkem osobní závazek k plnění úkolů a také identifikace s organizací. Internalizace organizačních norem a pravidel zajišťuje, že zaměstnanci vykonávají práci, aniž by kdokoliv musel nad nimi vykonávat kontrolu. Vnitřní motivace tak hraje klíčovou roli při vytváření lidské činnosti, a proto je nutné vytvořit podmínky vedoucí ke stimulaci zaměstnanecké činnosti. Klíčovou roli zde hraje organizační kultura, která funguje, jako pozadí pro řízení lidského kapitálu, spolu se zavedenými hodnotami a normami vytváří kritérium pro motivaci a poskytování pozitivních zkušeností zaměstnancům.

Lidská důstojnost, ochrana rodiny a práce na společném dobru firmy. Tyto hodnoty také určují úroveň souladu zaměstnanců s cíli organizace. S ohledem na výše uvedené, jak práva zaměstnanců a povinnosti zaměstnavatelů, tak i povinnosti zaměstnanců a práva zaměstnavatelů jsou ve vzájemné interakci, a proto by se na ně měla vztahovat pozornost v rozhodovacím procesu v oblasti personálního řízení.

Oblast zaměstnanosti zahrnuje všechny procesy související s řízením lidských zdrojů. Patří mezi ně nábor, výběr, pobídkové systémy, formování odměn, příležitosti k osobnímu

rozvoji, sociální spravedlnost, záruka pocitu bezpečí a stability. V neposlední řadě je kladen důraz na spravedlivé odměňování zaměstnanců, poskytování vhodných sociálních dávek a řízení zaměstnanců způsobem, který jim přináší spokojenost s jejich prací. Na druhé straně by morální standardy měly respektovat zásadu rovnosti a rozmanitosti. Je důležité, do jaké míry systém řízení podniku přispívá k dobrým životním podmínkám svých zaměstnanců. Důležitost volby personální strategie spočívá v tom, že důsledky její implementace se projevují v celém podniku.

Chce-li firma udržet svou konkurenceschopnost i v budoucnu, musí být také schopna naplánovat změny a rychle přizpůsobit v měnícím se prostředí. K úspěchu těchto aktivit přispívá nejen schopnost učení, ale také flexibilita společnosti, představitivost a otevřenost vedení vůči neustálému hledání nových příležitostí. Správné vedení a motivace má při vytváření úspěchu společnosti jedinečnou roli. Profesionalita, efektivní a odpovědné řízení je pro každou společnost významnou hodnotou a určuje její budoucnost. Řízení firmy má být zaměřeno především na lidi, kteří jsou nejdůležitějším zdrojem úspěchu. Proto musí vedení brát v úvahu normy a hodnoty kultury, ve které účastníci organizace mají kořeny a cíle aktivit by měly být správně vybrány a mobilizovány. Cíle a hodnoty by měly členy sdružovat organizace, což vede k jejich emocionálnímu zapojení.

Ve světle výše uvedeného je důvodem této studie zhodnotit činnosti CSR podle mínění zaměstnanců čínské firmy XYZ. Ve výzkumné části budou použity informace získané z dotazníkového šetření a dialogů s vybranými zaměstnanci společnosti.

Dotazníkové šetření bude zaměřeno na znalost konceptu CSR a povědomí mezi zaměstnanci. Byť firma XYZ deklaruje plnou implementaci společenské odpovědnosti a informace dostávají zaměstnanci na vstupním školení, lze předpokládat, že povědomí bude klesat a zaměstnanci si některé aktivity nedokážou spojit právě s tímto konceptem.

Komunikace napříč firmou, porozumění a vztahy na pracovišti jsou jedním z pilířů úspěšné firmy. Spolupráce na všech úrovních, nekonfliktní prostředí, jasně definované kompetence stabilizují vztahy mezi zaměstnanci a pomáhají k loajalitě zaměstnanců a spokojenosti.

## 4.2 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek tvořilo 73 náhodně vybraných respondentů, kteří byli zaměstnanci firmy XYZ a měli zájem se dobrovolně zapojit.

### 4.2.1 Rozdělení podle pohlaví

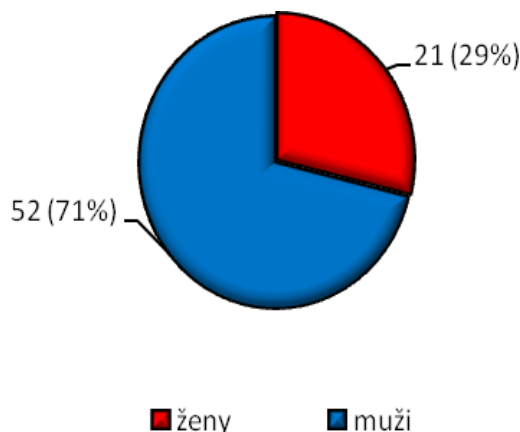
Ve skupině respondentů bylo 52 mužů a 21 žen, kdy graf a tabulka vycházejí z údajů otázky č. 1 anonymního dotazníku – viz příloha č. 1

**Tabulka 1:** Pohlaví respondentů

pohlaví	ŽENY	MUŽI
počet respondentů	21	52

*Zdroj: vlastní šetření*

**Graf č. 1:** Pohlaví respondentů



*Zdroj: vlastní šetření*

Vzhledem ke specializaci firmy na strojírenskou výrobu, většina respondentů jsou muži. I dotazníkového šetření se účastnilo 71% mužů a 29% žen. Ženy pracovaly především v technicko-hospodářských pozicích (THP), skladování a logistice. Mužská část respondentů byla zaměstnána majoritně v dělnických profesích, nižším managementu a vyšším managementu.

#### 4.2.2 Rozdělení podle národnosti

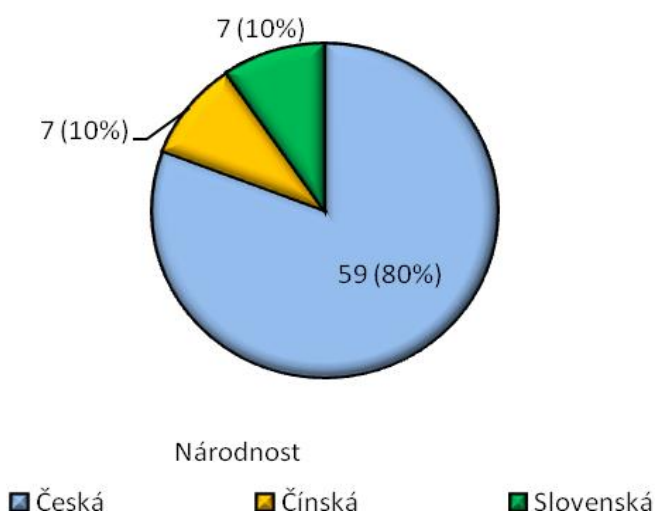
Vzhledem k tomu, že ve společnosti kromě zaměstnanců České národnosti pracují také zaměstnanci původem z Číny nebo jiných zemí, je vhodné na CSR pohlédnout i ze strany jiných národností. Zaměstnancům, kteří nemluví česky, byl předložen dotazník v anglické verzi. Rozdělení národnosti - tabulka a graf vycházejí z údajů otázky č. 2 anonymního dotazníku – viz příloha č. 1

**Tabulka 2:** Rozdělení respondentů podle národnosti

Národnost	ČESKÁ	ČÍNSKÁ	SLOVENSKÁ
Počet respondentů	59	7	7

Zdroj: vlastní šetření

**Graf č. 2:** Rozdělení respondentů podle národnosti



Zdroj: vlastní šetření

Firma XYZ sídlí v České republice a tak dle předpokladu majorita a to 80 % respondentů bylo České národnosti. Mezi respondenty byli také Slováci a to 10 %, avšak dlouhodobě žijí na území České republiky. Vzhledem k vlastnické struktuře firmy, v manažerských pozicích na všech úrovních jsou také občané Číny, kteří projeví velký zájem se výzkumu účastnit. Pro anglicky mluvící respondenty byl připraven dotazník v anglickém jazyce viz

příloha č.3. Pouze 7 účastníků dotazníkového šetření mluvilo anglicky, jedná se tedy do 10% respondentů.

#### 4.2.3 Rozdělení podle věku

Koncept společenská odpovědnost firem z pohledu sociálního pilíře by měl podporovat především různorodost pracovního kolektivu a integraci minoritních skupin zaměstnanců a mezigenerační spolupráci. Předpokladem je rovnoměrné rozvrstvení věku zaměstnanců, čehož lze jen velmi obtížně docílit. Určitě je důležité, aby se do dotazníkového šetření zapojily všechny věkové skupiny a dalo tak komplexnější přehled o povědomí CSR a spokojenosti napříč firmou.

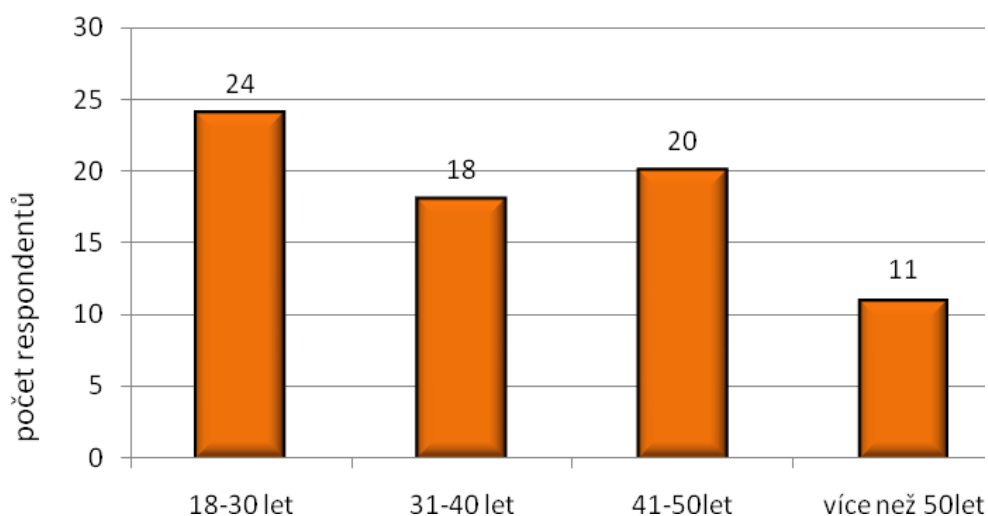
Rozdělením respondentů do věkových skupin lze získat data o věku respondentů – tabulka a graf vycházejí z údajů otázky č. 3 anonymního dotazníku – viz příloha č. 1

**Tabulka 3:** Rozdělení respondentů podle věku

Věk respondentů	18-30 let	31-40 let	41-50 let	více než 50 let
Počet respondentů	24	18	20	11

*Zdroj: vlastní šetření*

**Graf č. 3:** Rozdělení respondentů podle věku



*Zdroj: vlastní šetření*



Věkové skupiny určuje počet respondentů, kteří se účastnili dotazníkového šetření, nikoliv věkové rozvrstvení všech zaměstnanců dle věku ve firmě XYZ. Respondenti v nejvyšší věkové skupině projevovali nízký zájem se na výzkumu podílet. Největší zájem se projevil u mladší generace, která by se dala označit za více zvědavou.

#### 4.2.4 Rozdělení podle délky pracovního poměru

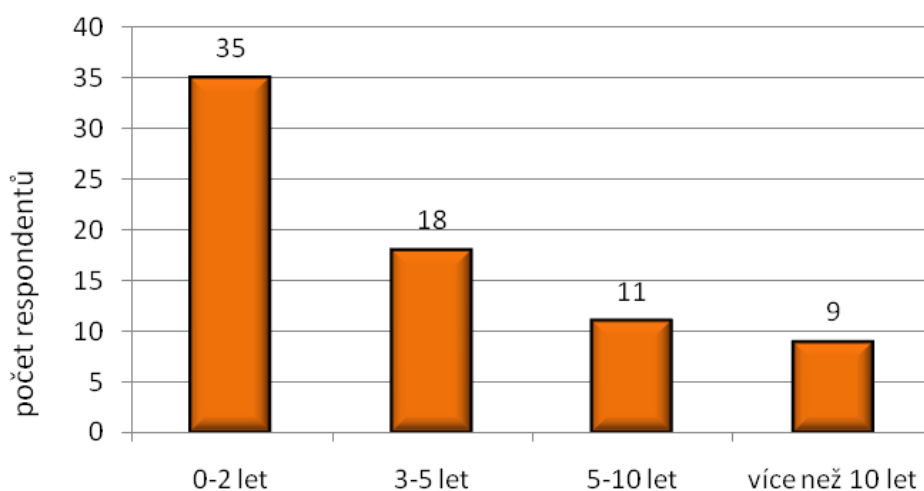
Je nezbytné vzít na zřetel i dobu po jakou jsou respondenti u firmy zaměstnáni. Předpokladem je, že zaměstnanci déle pracující pro firmu XYZ mají větší povědomí o celkovém fungování firmy a zároveň o aktivitách CSR v dané firmě. Na toto rozdělení byla zaměřena otázka č. 4, anonymního dotazníku – viz příloha č. 1

**Tabulka 4:** Rozdělení podle délky zaměstnání

Doba/ národnost	0-2 let	3-5 let	5-10 let	více než 10 let
ČESKÁ	31	16	7	5
ČÍNSKÁ	0	0	3	4
SLOVENSKÁ	4	2	1	0

*Zdroj: vlastní šetření*

**Graf č. 4:** Rozdělení podle délky zaměstnání



*Zdroj: vlastní šetření*

Respondenti účastníci se výzkumu byli především zaměstnanci pracující u firmy kratší dobu, tedy v rozmezí 0-2 roky a tvořili 48%. Více než 10 let pracují pro firmu zaměstnanci managementu a především čínští zaměstnanci tvořili 12% respondentů. Tabulka ani graf neodráží reálné rozvrstvení délky zaměstnání u všech zaměstnanců, ale pouze u osob, které se účastnily dotazníkového šetření.

#### 4.2.5 Rozdělení podle vykonávané pozice ve firmě

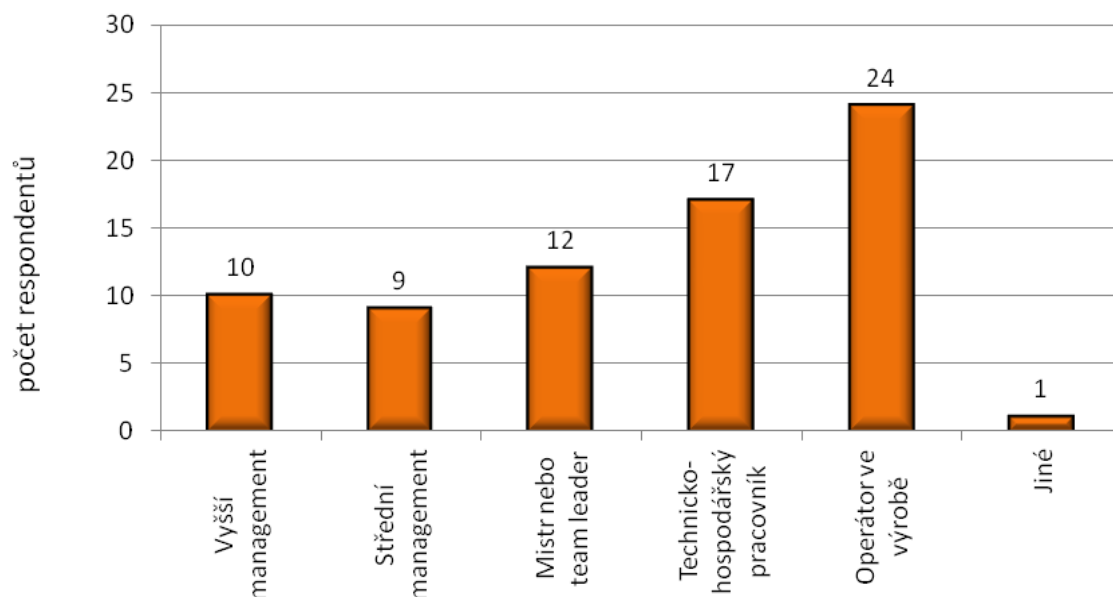
Jak bylo zmíněno výše, dotazníkového šetření se účastnili zaměstnanci tří národností. Otázka č. 5 „Na jaké pozici ve firmě pracujete?“ objasní rozložení respondentů nejen podle pozic, které ve firmě zastávají, ale také podle národnosti.

**Tabulka 5:** Vykonávaná pozice dle národnosti

Národnost/pozice	Vyšší management	Střední management	Mistr/team leader	THP	Operátor ve výrobě	Jiné
ČESKÁ	4	5	10	16	21	1
ČÍNSKÁ	6	3	0	0	0	0
SLOVENSKÁ	0	1	2	1	3	0

Zdroj: vlastní šetření

**Graf č. 5:** Rozdělení dle pracovní pozice



Zdroj: vlastní šetření

Z grafu lze vyčíst, že nejvíce respondentů pracuje jako operátoři ve výrobě (33%), což jsou především zástupci České a Slovenské národnosti. Národnostní situace je stejná i na pozicích mistra/team leadera a technicko-hospodářských pracovníků. Respondenti čínské národnosti jsou zaměstnání především v oblasti vyššího a středního managementu, a právě ti mají hlavní slovo při zavádění pravidel CSR ve firmě.

### **Časový harmonogram**

Výzkum byl proveden v období od 1. 5. 2019 do 30. 9. 2019 průběžně na všech třech divizích firmy XYZ. Dotazníkové šetření proběhlo od 1. 7. 2019, kdy respondenti měli měsíc na vypracování. Ostatní čas byl věnován dialogům a pozorování.

### **Etika výzkumu a dobrovolnost**

Zde je na místě upozornit na spolupráci, ochotu, snahu a dobrovolnost respondentů se podílet na výzkumu, který nemá žádný vliv na jejich postavení v práci. V tomto výzkumu bylo realizováno dotazníkové šetření se zaměstnanci, kteří projevíli ochotu se k této problematice vyjádřit, rozhovory a pozorování.

## **4.3 Metodika výzkumu**

V praxi existují dvě strategie základního výzkumu – kvalitativní a kvantitativní.

Kvalitativní výzkum se snaží o porozumění, vcítění se a rovněž se užívá k odhalení podstaty jevů, a toho, co můžeme pomocí kvalitativní metody získat. (Straus, Corbinová, 1999) Jedná se o metodu, kdy je osloven menší vzorek dotazovaných formou rozhovoru a na základě takto získaných informací je vyvozen obecný závěr.

Druhým přístupem v metodologii sociálních věd je přístup kvantitativní. Tyto metody vycházejí z principu verifikace hypotéz, které od počátku směřují výzkum. Směřují k explanaci, k vysvětlení a fungují na základě odhaleného kauzálního vztahu. V tomto případě platí pravidlo: čím je větší vzorek dotazovaných, tím přesnější jsou výsledky výzkumu. (Gavora, 2010)

#### 4.4 Dotazníkové šetření

Z výše uvedeného vyplývá, že základem kvantitativního výzkumu byl zvolen dotazník, protože je jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat pro různé typy průzkumů. Skládá se ze série otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od respondentů.

Dotazníkové šetření vychází z výzkumných otázek a z obecného určení cílů a přetvářejí se do specifictější a konkrétnější podoby. Vyjasnění výzkumných otázek je stejně důležité jako vyjasnění cílů. (Keith, Punch, 2008)

Použitý dotazník je strukturovaný. Skládá se celkem ze 19 otázek. Na začátku dotazníku je stručný úvod, který dotazované oslovuje, motivuje a žádá je o vyplnění dotazníku. Je zde také naznačen význam odpovědi a smysl celého dotazníku.

#### 4.5 Typy použitých otázek

- **Uzavřené otázky** - Nabízejí několik možných variant odpovědí, ze kterých si respondent vybírá jednu nebo více odpovědí, které se nejvíce blíží jeho názoru. Tento typ otázek je vhodné použít v případě, že znáte většinu možných odpovědí. Nevýhodou uzavřených otázek jsou nahodilé vyplnění, sugestivní odpovědi, nemusí vystihnout názor respondenta a složitější na vytváření.
- **Polouzavřené otázky** - kombinují výhody, ale také nevýhody otevřených a uzavřených otázek. Polouzavřená otázka vznikne přidáním varianty "jiné" do uzavřené otázky, která je vlastně otevřenou otázkou a umožňuje respondentovi volně vyjádřit svůj názor. Nevýhodou polouzavřených otázek jsou zjednodušení problému, schematizace odpovědí, ovlivnění odpovědí formulací a uspořádání alternativ odpovědí.
- **Výběrové otázky** - jedná se o nejvyžívanější typ otázek v dotaznících, v nichž respondent vybírá jednu nebo více předpřipravených odpovědí. Díky jejich jednoznačnosti a jednoduché konstrukci je velmi snadné je automatizovaně, rychle a efektivně zpracovat v každém typu výzkumu. Nevýhodou výběrových otázek je nevhodnost pro otázky s velkým množstvím odpovědí, vede k nuceným odpovědím respondentů a to může ovlivnit celkovou odpověď respondenta.

#### 4.6 Představení a fungování vybrané společnosti

Firma XYZ patří mezi firmy dodávající komponenty do automobilového průmyslu. Stejně jako jiné zahraniční firmy, potřeboval i tento koncern zvýšit podíl výroby v zemi s technicky vyspělým potenciálem a nižšími výrobními náklady a rozhodl o výstavbě zcela nového závodu v ČR. Základní údaje jsou:

- Počet zaměstnanců: 279
- Roční obrát: 756 000 000 Kč v roce 2018
- Dominantními výrobky jsou strojírenské díly pro manipulační systémy a převodovky.
- Jedná se o zahraniční firmu, která má kořeny a vedení v Číně.

Vybraný podnik vznikl v roce 2007, kdy převzal jinou strojírenskou firmu a rozšířil výrobu na komponenty převodových systému zdvihacích zařízení. Cílem však od počátku byla spolupráce s dodavateli z automobilového průmyslu a stát se TIER 1 dodavatelem. Pojmenování TIER 1 se používá pro přímého dodavatele, který pracuje s více montážními skupinami a systémy. V roce 2012 došlo k dalšímu investování kapitálu do technologií a větší propojení s koncernovým podnikem v Číně.

V současné době firma vlastní výrobní areál o rozloze 274 800 m<sup>2</sup> a je rozdělena na 3 samostatné divize, které spadají pod generální ředitelství. Generální ředitelství má 53 zaměstnanců, kteří zabezpečují pro divize služby v oblasti HR, finanční a mzdové, BOZP, environmentální, logistiky, IT, vývoje a designu.

Divize 1 vyrábí výlisky a díly vznikající laserovým řezáním plechu o tloušťce 1-25 mm, kdy 72% výrobní kapacity využívá pro výrobu komponentů do převodovek, nejčastěji ozubených kol. Výrobní závod disponuje vlastním managementem a zaměstnává 84 zaměstnanců. Z důvodu efektivního využití strojů zaměstnanci pracují 5 dní v týdnu na 3 směny. Výrobní potenciál mohou v případě vyšší poptávky navýšit ještě o víkendové směny.

Divize 2 se specializuje na převodovky do zdvihacích a manipulačních zařízení, jako jsou vysokozdvizné vozíky, jeřáby a jiná manipulační technika. Jedná se především o montážní závod s 65 zaměstnanci, který řídí vlastní management spadající pod generální ředitelství. Zakázky umožňují výrobu pouze na 2 směnný provoz 5 dní v týdnu. Výrobní kapacita je využita cca z 60 %. Z pohledu firmy je to dostačující, neb se dlouhodobě potýkají s nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil.

Divize 3 se specializuje na výrobu a montáž subkomponentů do automobilových převodovek. Výrobní závod byl postaven v roce 2015 s cílem stát se TIER1 dodavatelem, k čemuž bylo nutné splnit mnoho norem a požadavků automobilek. Teprve po 3 letech se podařilo firmě získat certifikaci TS16949 (Certifikace systému řízení kvality v automobilovém průmyslu) a stát se TIER2 dodavatelem (neboli zajišťovatelé podsestav a jednotlivých montážních dílů). Vzhledem k tomu, že celý schvalovací proces pro TIER1 dodavatele je velmi zdlouhavý, generální management firmy se rozhodl koupit již zavedenou firmu včetně její know-how a certifikace ISO a TS přenést do nového závodu. Divize 3 se ocitá v závěrečné fázi schvalování ze strany odběratelů. Momentálně disponuje 77 zaměstnanci a pracuje v jednosměnném provozu 5 dní v týdnu. Kapacita závodu je využita na cca 20 %. Management předpokládá, že do 2 let vzroste počet zaměstnanců na cca 250.

#### **4.7 CSR aktivity ve vybrané firmě**

Firma XYZ se rozhodla zavést strategii společensky odpovědné firmy v roce 2016 a pro řízení CSR aktivit byla ve firmě vytvořena pozice koordinátora, který má aktivity na starosti a náplní jeho práce je postupná implementace. Většina dostupných informací o firmě byla poskytnuta právě tímto koordinátorem nebo jeho kolegy. V rámci dotazníkového šetření poskytli detailnější informace i manažeři firmy.

##### **4.7.1 Aktivity v sociální oblasti ve firmě XYZ**

Vzhledem k tomu, že firma postupně zavádí CSR strategii od roku 2016, jsou zde stále rezervy a možnosti zlepšení včetně budoucího rozšíření aktivit v této oblasti.

V tento moment se firma především zaměřuje na péči o své zaměstnance a filantropii. Vybraný podnik navázal spolupráci s dětským domovem v roce 2017 a snaží se je podporovat jak finančně tak nefinančně.

Budoucí plány společnosti v oblasti sociální:

- rozšířit projekty v oblasti zaměřené na pomoc a součinnost s regiony, především s těmi, které se nacházejí v blízkosti výrobního závodu
- rozšířit počet žen zaměstnaných v technických pozicích
- zavést odměňování zaměstnanců za doporučení nového zaměstnance

#### **4.7.2 Aktivity v environmentální oblasti ve firmě XYZ**

Vedení si uvědomuje svou ekologickou odpovědnost vůči společnosti a všem zainteresovaným stranám, proto se zaměřili na to, aby jejich veškeré firemní činnosti nepoškozovaly a neměly špatný dopad na životní prostředí. Strategie společnosti udává jednotlivá opatření, která se musí dodržovat nejen v oblasti výroby, ale i u všech ostatních procesů a chování jednotlivců ve firmě. Výrobní procesy jsou v souladu s normou ISO 14001.

Jelikož globální zdroje nejsou omezené a společnost tento fakt bere na vědomí, bylo nutností nastavit určité cíle do dalších let. Vedení firmy je odhodláno snížit uhlíkovou stopu společnosti a celkové dopady na životní prostředí, zavázala se tedy podniknout kroky na firemní i individuální úrovni.

Cíle udržitelnosti pro vybranou společnost do konce roku 2020 jsou:

- 100% CO<sub>2</sub> neutrální zdroj energie
- 100% CO<sub>2</sub> neutrální transport produktu
- 60% recyklovaného odpadu (*Na základě údajů získaných v roce 2018*)
- 15% snížení roční spotřeby elektrické energie (*Na základě údajů získaných v roce 2018*)
- Snížení spotřeby vody o 20% (*Na základě údajů získaných v roce 2018*)

### 4.7.3 Aktivity v ekonomické oblasti ve firmě XYZ

Vybraná firma má stanovený systém, který eviduje a kontroluje fungování celé firmy. Udává práva a povinnosti mezi zainteresovanými stranami. Jelikož je pro společnost důležité, aby je stakeholderi (zaměstnanci, obchodní partneři, veřejnost...) vnímali jako transparentní a otevřenou společnost. Firma se tedy hlásí k stanovenému Etickému kodexu, který udává základní principy jednání všech zaměstnanců a napomáhá při řešení právních či etických sporů.

Velmi důležitá je komunikace CSR aktivit firmy a existuje celá řada komunikačních nástrojů. Vybraná společnost **pro interní komunikaci** využívá: *Výroční zprávu firmy, Intranet, školení a semináře pro zaměstnance, TV a nástěnky v prostorách budovy* a v neposlední řadě *interní časopis*.

Na základě informací od koordinátora aktivit CSR ve firmě XYZ bylo zjištěno, že v **externí komunikaci** jsou značné rezervy a bude nutné v budoucnu na těchto komunikačních nástrojích zapracovat. Aktuálně firma využívá ke komunikaci aktivit etický kodex, vlastní webové stránky a sociální síť.

## 4.8 Povědomí o CSR mezi zaměstnanci firmy

Management firmy deklaroval, že standardy CSR jsou ve firmě postupně zaváděny. Zaměstnanci jsou o nich informováni na vstupním školení a poté průběžně na pravidelných školeních, případně při implementaci dalších kroků.

### 4.8.1 Pojem CSR a jeho znalost

Přes všechny kroky, které firma XYZ činí k tomu, aby zaměstnanci byli školeni a informováni o CSR, je nezbytné zjistit, zda zaměstnanci pojem znají a vědí, co si pod ním mohou představit. V Otázce č. 6 „**Co znamená pojem CSR (Corporate Social Responsibility)?**“ bylo respondentům poskytnuto označit jednu správnou otázku splňující obsahem definici konceptu společenské odpovědnosti firem.

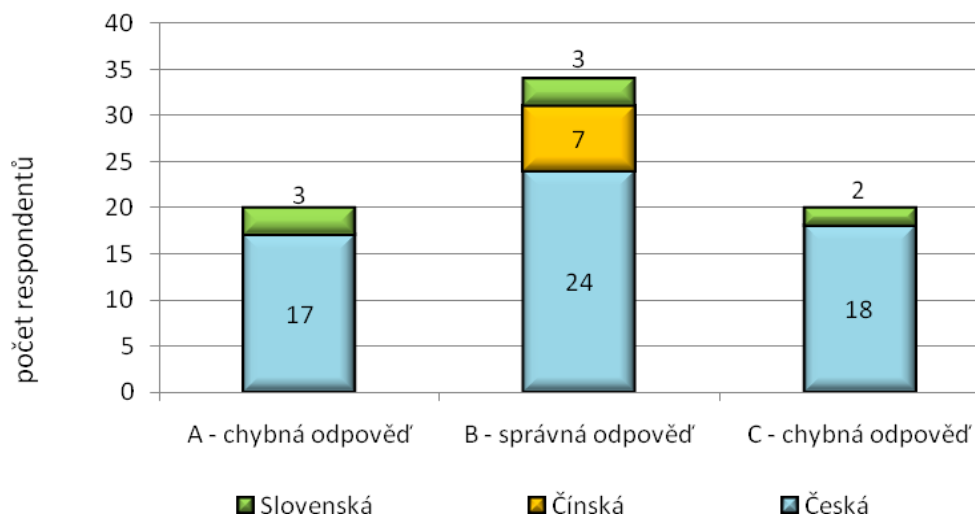


**Tabulka 6:** Znalost pojmu CSR

Odpověď	Možnosti	Národnost		
		Česká	Čínská	Slovenská
Aktivita usilující o zavedení štíhlé, přehledné a čisté výroby	A - chybná odpověď	17	0	3
Odpovědné aktivity zahrnující ochranu životního prostředí, dodržování lidských práv a spolupráce, budování dobrých vztahů se svými zaměstnanci a podpora regionu, kde působí	B - správná odpověď	24	7	3
Aktivita zlepšující výkonnost výroby ve všech oblastech a zamezující zbytečnému plýtvání	C - chybná odpověď	18	0	2

Zdroj: vlastní šetření

**Graf č. 6:** Znalost pojmu CSR



Zdroj: vlastní šetření

Správnou odpověď označilo 47 % respondentů. Zajímavým faktem je, že prakticky všichni čínští zaměstnanci firmy označili správnou odpověď. Většina respondentů 53 % však vybrala odpověď špatnou, což může ukazovat na nízkou efektivitu školení a nedostatečnou informovanost ze strany vedení firmy.

#### 4.8.2 Povědomí o konkrétních aktivitách CSR v sociální oblasti

Předcházející otázka potvrdila nižší znalost definice CSR u zaměstnanců firmy XYZ, ale pravděpodobně znají konkrétní aktivity, které jsou součástí sociálního pilíře CSR.

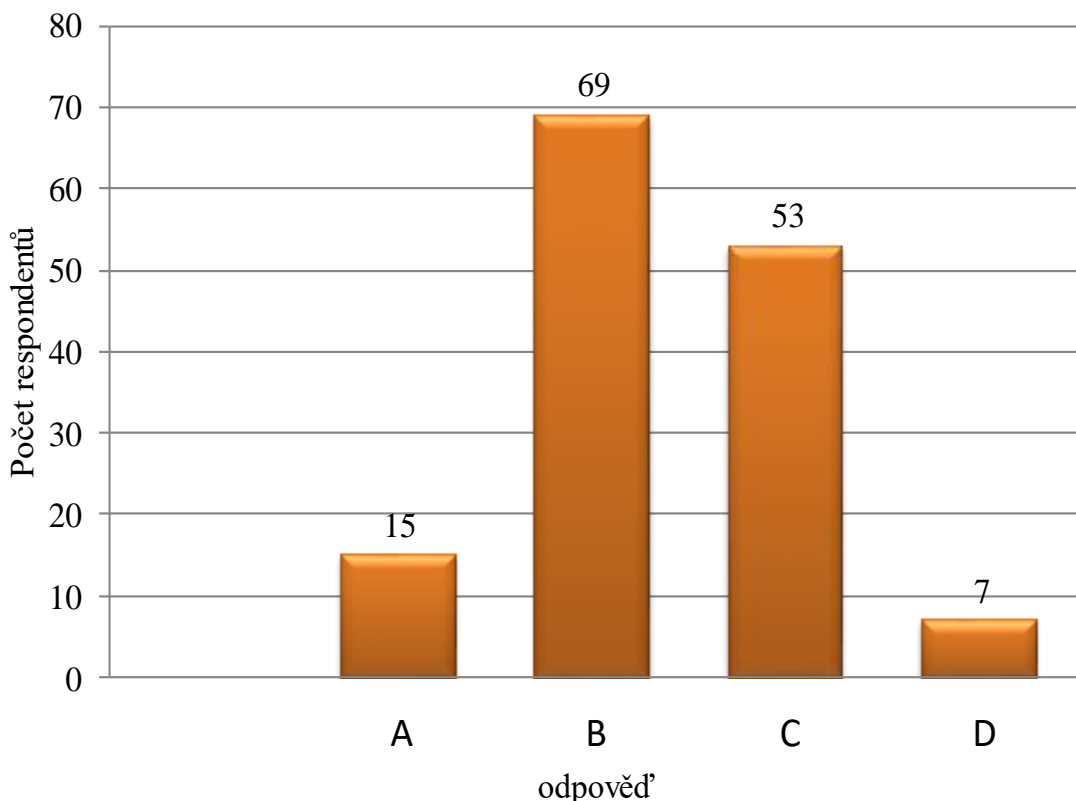
Ve výběrové otázce č. 7 „**Jaké konkrétní aktivity CSR realizuje Vaše společnost v sociální oblasti?**“ mohli respondenti označit více odpovědí s jim známými a využívanými aktivitami.

**Tabulka 7:** Znalost konkrétních sociálních aktivit CSR

	<b>CSR aktivity</b>	<b>počet odpovědí</b>
<b>A</b>	Zapojení zaměstnanců do rozhodování firmy	<b>15</b>
<b>B</b>	Poskytování finančních a nefinančních benefitů	<b>69</b>
<b>C</b>	Rozvoj zaměstnanců, vzdělávání a zvyšování kvalifikace	<b>53</b>
<b>D</b>	Firemní dárcovství/dobrovolnictví	<b>5</b>

Zdroj: vlastní šetření

**Graf č. 7:** Znalost konkrétních sociálních aktivit CSR



Zdroj: vlastní šetření

Konkrétní aktivity již byly respondentům známé, především *poskytování finančních a nefinančních benefitů*, kterou označilo 69 respondentů, následovány *rozvojem*

zaměstnanců, vzděláváním a zvyšováním kvalifikace s 53 odpověďmi. Zapojení do rozhodování firmy označilo pouze 15 respondentů, jež poukazuje, že tuto aktivitu nezařazují do aktivit tohoto konceptu. Velmi překvapivým výsledkem byla relativní neznalost firemního dárcovství/dobrovolnictví, pouze 5 respondentů zařadilo mezi aktivity sociálního pilíře CSR.

#### 4.8.3 Důležitost zapojení firmy do CSR

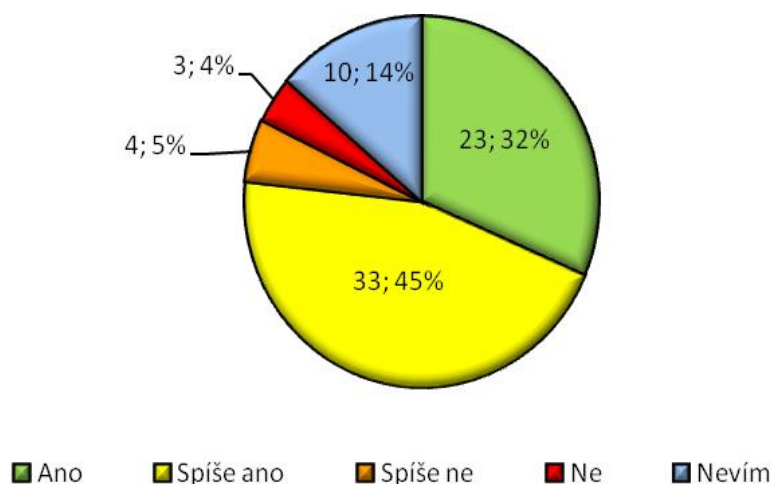
Vzhledem k výše uvedené otázce o sociálních aktivitách konceptu společenské odpovědnosti je nezbytné zjistit, jakou vážnost tyto aktivity mají v rámci firmy. Uzavřená otázka č. 8 „Je zapojení firmy do CSR pro Vás důležité?“ byla položena všem respondentům.

**Tabulka 8:** Důležitost zapojení firmy do CSR

Důležitost zapojení firmy do CSR	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet respondentů	23	33	4	3	10

Zdroj: vlastní šetření

**Graf č. 8:** Důležitost zapojení firmy do CSR



Zdroj: vlastní šetření

Pozitivní zpětná vazba byla obdržena na otázku týkající se důležitosti zapojení firmy do CSR. Odpověď „Ano“ a „Spíše ano“ označilo 67 % respondentů, pro něž je CSR

ve firmě důležité. Záporné odpovědi „*Spíše ne*“ a „*Ne*“ byly označeny pouze v 9 % případů a postoj „*Nevím*“ jen v 14 %. Zjevně benefity a školení jsou respondenty dobře vnímány a tím i výsledek hovoří jasně pro podporu aktivit firmy v rámci CSR.

#### 4.8.4 Komunikace a pracovní vztahy

Podnik může komunikovat své společensky odpovědné aktivity několika formami, nejčastěji však záleží na stakeholderech. Vybraný podnik využívá přístup v interní komunikaci se svými zaměstnanci a spolupracovníky, kdy pečlivě a veřejně prezentuje kroky v souvislosti se společenskou odpovědností. Zaměstnanci mají přístup k informacím o podnikových hodnotách, školení zaměstnanců, systému sociální péče, a to formou efektivní komunikace napříč všemi odděleními firmy. Cílem CSR je vytvářet otevřené a vstřícné prostředí, kde pracují vysoce motivovaní, produktivní a odhodlaní zaměstnanci.

#### 4.8.5 Komunikace na všech úrovních firmy

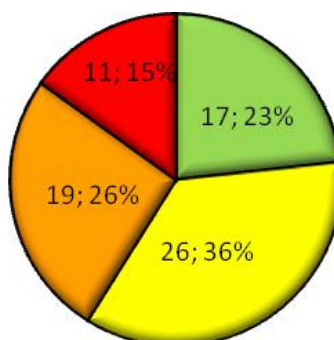
Komunikace napříč firmou, a především mezi lidmi z jiných oddělení, se kterými se zaměstnanci setkávají při své práci, může mít klíčový vliv na spokojenost zaměstnanců. V rámci CSR je nezbytné vytvořit optimální podmínky k tomu, aby zaměstnanci mohli vykonávat plnohodnotnou práci, plně se začlenit do pracovního kolektivu a stát se tak pro zaměstnavatele platnými a prospěšnými zaměstnanci. Jak funguje komunikace mezi různými úrovněmi managementu a zaměstnanci hledá uzavřená otázka č. 9 „**Jak jste spokojen/a s komunikací ve firmě na všech úrovních?**“ Pro zkvalitnění komunikace vydala firma v roce 2016 etický kodex, který definuje způsob komunikace napříč firmou.

**Tabulka 9:** Spokojenost s komunikací ve firmě

Komunikace ve firmě	Velmi spokojen/á	Spíše spokojen/á	Spíše nespokojen/á	Nespokojen/á
Počet respondentů	17	26	19	11

*Zdroj: vlastní šetření*

**Graf č. 9:** Spokojenost s komunikací ve firmě



■ Velmi spokojen/á ■ Spíše spokojen/á ■ Spíše nespokojen/á ■ Nespokojen/á

Zdroj: vlastní šetření

Firma XYZ dosáhla v oblasti komunikace napříč firmou dobrých výsledků, kdy 59 % respondentů projevilo svou kladnou odpovědí různou úroveň spokojenosti s komunikací ve firmě. Opačný názor zastává 41 % respondentů. Výsledek může ovlivňovat především fakt, že na pozicích středního a vyššího managementu jsou zaměstnanci původem z Číny, kteří mají odlišnou firemní kulturu i v oblasti komunikace.

#### 4.8.6 Hodnocení vztahů na pracovišti

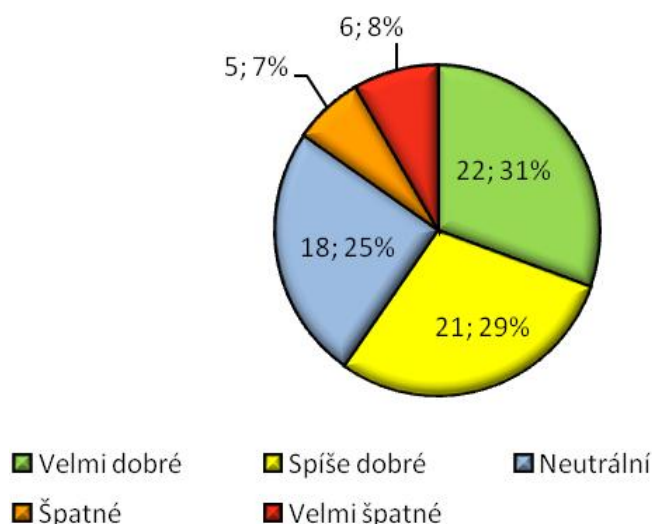
Dobrá úroveň komunikace většinou podporuje dobré pracovní vztahy a schopnost kvalitně spolupracovat. Otázka č. 10 „**Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?**“ zda úroveň komunikace ovlivňuje i vztahy na pracovišti.

**Tabulka 10:** Hodnocení vztahů na pracovišti

Vztahy na pracovišti	Velmi dobré	Spíše dobré	Neutrální	Špatné	Velmi špatné
Počet respondentů	22	21	18	5	6

Zdroj: vlastní šetření

**Graf č. 10:** Hodnocení vztahů na pracovišti



Zdroj: vlastní šetření

Odpovědi na otázku pracovních vztahů potvrdila propojení s komunikací napříč firmou. Respondenti odpověděli, že mají „*Velmi dobré*“ nebo „*Spíše dobré*“ vztahy na pracovišti v 60 %, ale nemalou skupinu také tvořily odpovědi „*Nevím*“ u 25 % respondentů. Negativní pohled na pracovní vztahy ve firmě XYZ mělo 15 % respondentů.

#### 4.8.7 Komunikace a spolupráce s kolegy

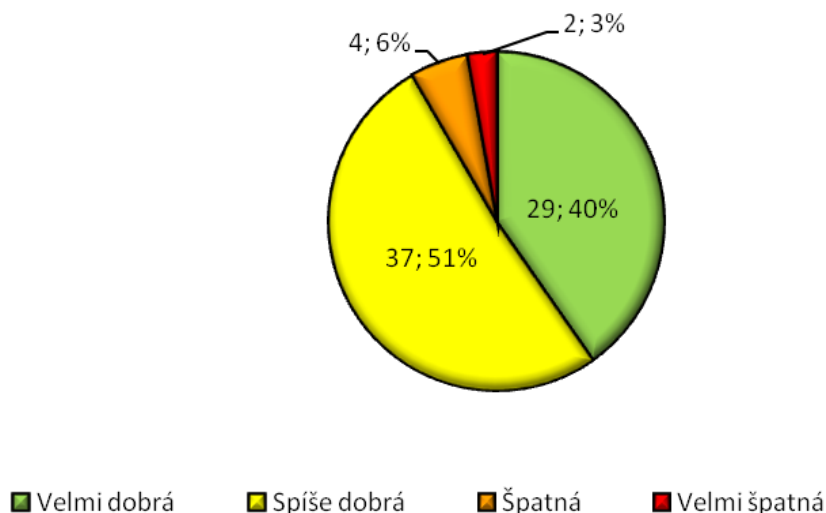
Komunikací ve firmě se zabývala otázka č. 9, ale pohled samotných zaměstnanců na spolupráci s kolegy na pracovišti nemusí reflektovat výsledky napříč firmou. Dobré pracovní vztahy podporuje i vzájemná interakce mezi kolegy. Odpovědi na otázku č. 11 „**Jak se Vám komunikuje a spolupracuje s kolegy?**“ poskytne náhled na interakci zaměstnanců přímo na pracovišti.

**Tabulka 11:** Komunikace a spolupráce s kolegy

Komunikace a spolupráce s kolegy	Velmi dobrá	Spíše dobrá	Špatná	Velmi špatná
Počet respondentů	29	37	4	2

Zdroj: vlastní šetření

**Graf č. 11:** Komunikace a spolupráce s kolegy



*Zdroj: vlastní šetření*

O tom, že komunikace a spolupráce dosahuje nejlepších výsledků právě u interakce samotných zaměstnanců, vypovídá přesvědčivý výsledek 91 % kladných odpovědí respondentů. Pouze minoritních 9 % respondentů označila komunikaci a spolupráci na pracovišti za špatnou. Pozitivní výsledek je ovlivněn především minimálním kontaktem zaměstnanců se všemi úrovněmi managementu, kde je striktně vyžadován etický kodex chování.

#### **4.8.8 Odměňování a benefity v rámci CSR aktivit**

Společenskou odpovědnost by firmy měly v první řadě uplatňovat vůči zaměstnancům. Benefity zajistí jejich spokojenost a loajalitu k firmě. Každé firmě se vyplatí investovat i do jejich vzdělávání, benefitů a zároveň je aktivně zapojovat do CSR aktivit. Nejedná se pouze o finanční podporu, ale jsou to i aktivity, kdy se zapojí zaměstnanci firmy přímo např. do školení a vzdělávání. Zda a jak firma XYZ využívá benefity k zapojování zaměstnanců do CSR autor práce zjistí vyhodnocením přímo nasměrovaných otázek.

#### **4.8.9 Spokojenost s výší mzdy**

Na společensky odpovědném chování firmy závisí především spokojenost a loajalita zaměstnanců. Jak tomu často bývá v mnoha firmách, i v této vybrané firmě je nejsledovanějším tématem výše mzdy, která je pro všechny dotázané prioritní motivace.

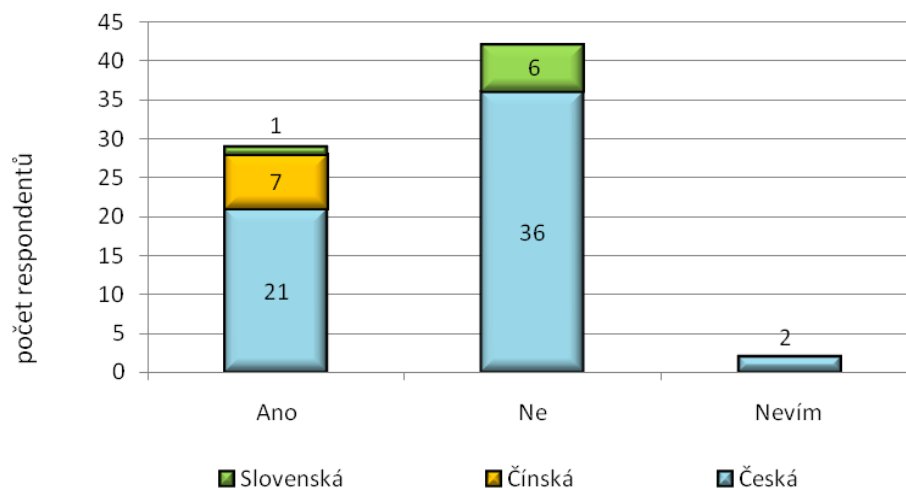
Úroveň spokojenosti s výší mzdy přinesou odpovědi na otázku č. 12 „**Jste spokojen/a s výší svého platu vzhledem k práci, kterou zde vykonáváte?**“ Uzavřená otázka poskytovala jen omezený počet odpovědí.

**Tabulka 12:** Spokojenost s výší mzdy dle národnosti

Národnost/odpověď	Ano	Ne	Nevím
<b>ČESKÁ</b>	21	36	2
<b>ČÍNSKÁ</b>	7	0	0
<b>SLOVENSKÁ</b>	1	6	0

*Zdroj: vlastní šetření*

**Graf č. 12:** Spokojenost s výší mzdy dle národnosti



*Zdroj: vlastní šetření*

Respondenti projevili spokojenost s výší platu ve 40 %, což po detailnější analýze byli především zaměstnanci vyššího a středního managementu. Plná spokojenost se projevila hlavně u čínských zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že není známa výše jejich příjmů, nelze určit, zda odpovědi odrážely reálnou mzdovou situaci nebo projev loajality k firmě, kdy kulturní prostředí, v němž vyrůstali, otevřenost a kritiku vůči firmě nepodporuje. Nespokojená s výší mzdy za odvedenou práci je největší skupina 58 % respondentů a jednalo se především o operátory ve výrobě a THP pracovníky. Zanedbatelný počet respondentů označil odpověď „Nevím“.



#### 4.8.10 Využívání nabízených firemních benefitů

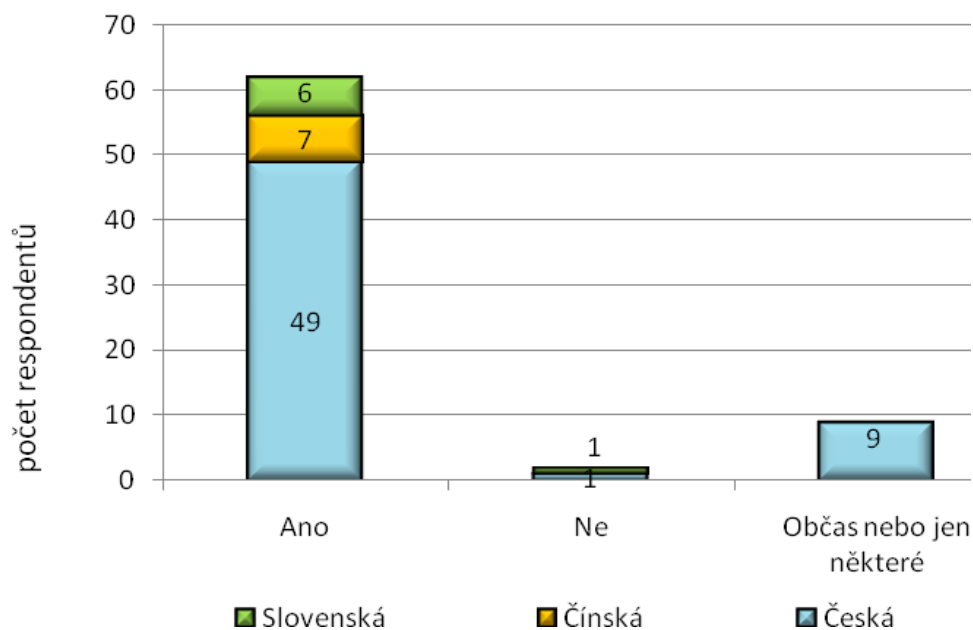
Firma XYZ nabízí zaměstnancům jen minimum firemních benefitů, mezi něž patří například společné stravování, očkování proti chřipce, pohyblivá pracovní doba pro nevýrobní zaměstnance, pořádání dnů otevřených dveří pro rodiny zaměstnanců a poskytování firemního časopisu zdarma. Otázka č. 13 „**Využíváte nabízené firemní benefity?**“ poskytne data o počtu zaměstnanců, kteří využívají benefity.

**Tabulka 13:** Využívání firemních benefitů zaměstnanci dle národnosti

Národnost	Ano	Ne	Občas/jen některé
ČESKÁ	49	1	9
ČÍNSKÁ	7	0	0
SLOVENSKÁ	6	1	0

*Zdroj: vlastní šetření*

**Graf č. 13:** Využívání firemních benefitů zaměstnanci dle národnosti



*Zdroj: vlastní šetření*

I přes nevelké množství benefitů, které firma poskytuje, většina respondentů 88 % je využívá, a jak je vidno, tak v plném rozsahu i čínští zaměstnanci. Pouze 1 %

odpovídajících tvrdí, že firemní benefity nevyužívá. Protože ne všechny benefity, jako například očkování proti chřipce, zaměstnanci využívají, 12 % označilo odpověď „Občas nebo jen některé“.

#### 4.8.11 Spokojenost s nabídkou benefitů

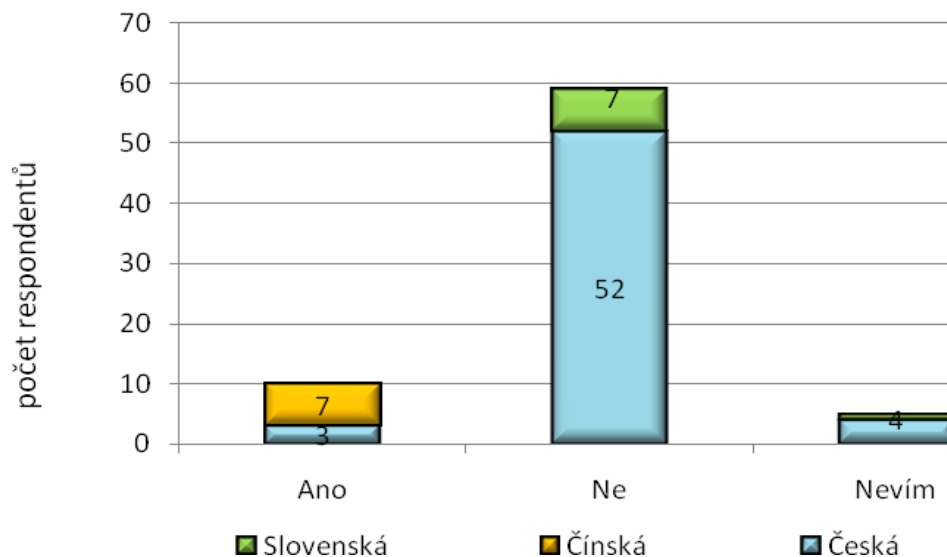
Benefitů firma neposkytuje mnoho, a tak byla nasnadě otázka spokojenosti zaměstnanců s nabídkou benefitů, které mohou využívat. Obrázek o názoru zaměstnanců ilustrují odpovědi na otázku č. 14 „Považujete benefity za dostatečné?“.

**Tabulka 14:** Spokojenost s benefity dle národnosti

Národnost	Ano	Ne	Nevím
ČESKÁ	3	52	4
ČÍNSKÁ	7	0	0
SLOVENSKÁ	0	7	1

*Zdroj: vlastní šetření*

**Graf č. 14:** Spokojenost s benefity dle národnosti



*Zdroj: vlastní šetření*

Porovnání benefitů, které nabízejí jiné zahraniční firmy, vychází v neprospěch firmy XYZ. Za dostatečnou považuje nabídku benefitů jen malá skupinka jejíž velikost je 14 %

respondentů, ve které dominují čínští zaměstnanci. Opět lze polemizovat, zda jsou opravdu spokojeni s nabídkou benefitů, nebo pozitivně odpovídají z kulturních důvodů, neboť mnoho čínských firem neposkytuje zaměstnancům žádné benefity. Opačnou reakci vyvolala otázka u Čechů a Slováků, kteří kriticky označili zápornou odpověď v 86 % dotazníku.

#### 4.8.12 Zájem zaměstnanců o jiné firemní benefity

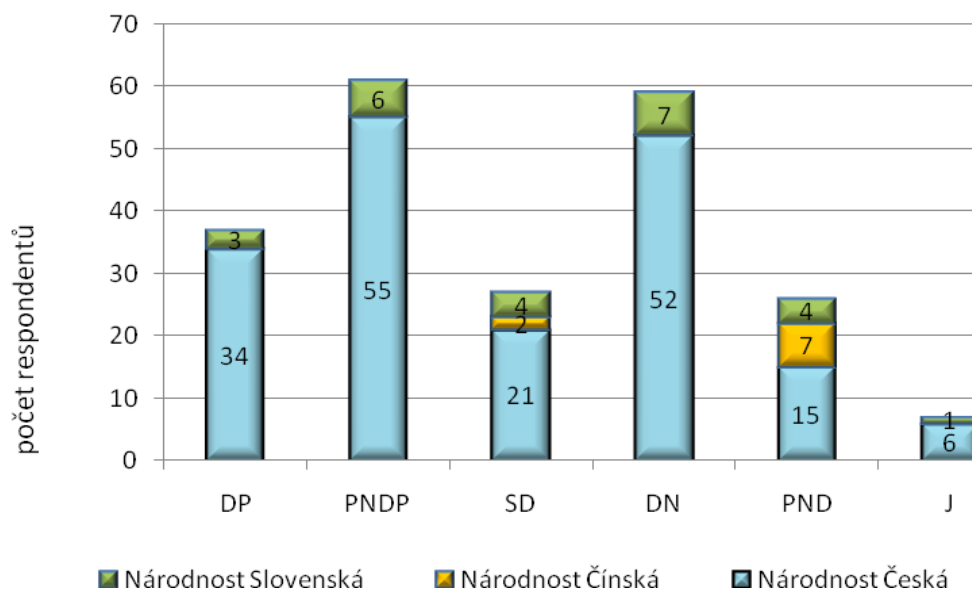
Odpovědi na předcházející dvě otázky ukázaly nedostatečné pokrytí benefitů pro zaměstnance ze strany firmy XYZ. V polozavřené výběrové otázce č. 15 „**Co byste uvítal/a za jiný firemní benefit?**“, měli respondenti možnost označit další benefity, o které by měli zájem. Do dotazníku byly zvoleny benefity, které jsou mezi zaměstnanci populární a firma XYZ ani jeden z nich neposkytuje.

**Tabulka 15:** Benefity, o které by měli respondenti zájem dle národností

zkratka	možnosti	Národnost		
		ČESKÁ	ČÍNSKÁ	SLOVENSKÁ
DP	dárkové poukazy	34	0	3
PNDP	příspěvek na důchodové pojištění	55	0	6
SD	Sick-day	21	2	4
DN	dovolená navíc	52	0	7
PND	příspěvek na tábory/jiné aktivity pro děti	15	7	4
J	jiný	6	0	1

*Zdroj: vlastní šetření*

**Graf č. 15:** Benefity, o které by měli respondenti zájem dle národností



*Zdroj: vlastní šetření*

Všichni respondenti projevili zájem minimálně o jeden další benefit. Největší popularitě se těšil příspěvek na důchodové pojištění, který byl v dotazníku označen v 61 odpovědích a dovolená navíc v 59 odpovědích. Respondenti České a Slovenské národnosti byli velmi otevření a vybrali v průměru 3,4 odpovědi v porovnání s národností Čínskou, kdy respondenti označili jen jednu odpověď a ve dvou případech dvě odpovědi a překvapivě se shodli na benefitech pro děti. Mezi odpověďmi „Jiné“ respondenti zmínili například práce z domova, příspěvek na dopravu, poukázky na kulturní nebo sportovní akce.

#### 4.8.13 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Ve firmách bývá vzdělávání používáno jako efektivní nástroj CSR, čímž mají možnost ovlivnit úroveň vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců nebo kvality života lidí v místní komunitě. Cílem firemního vzdělávání je zároveň i vytváření podmínek vhodných pro seberealizaci zaměstnanců. Firma XYZ považuje vzdělávání jako velmi důležitý proces organizovaný firmou ve prospěch zaměstnanců. Rozvíjí jejich praktické vzdělávání, jejich znalosti a dovednosti, snaží se je inspirovat a podporovat v aktivním přístupu ke zvyšování kvalifikace.

#### 4.8.14 Podpora vzdělávání ve firmě

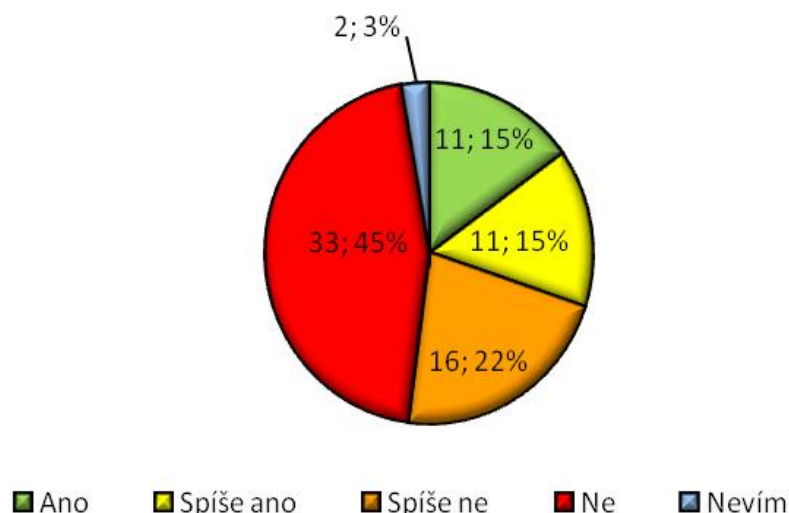
Firma deklaruje, že jednou z priorit je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Každý zaměstnanec má vlastní vzdělávací plán a možnost se dále vzdělávat s vidinou kariérního postupu. Zda deklarovaná informace je pravdivá a jak ji vnímají ti, jichž se to dotýká, dá odpověď na otázku č. 16 „Řekl/a byste, že společnost, ve které pracujete, podporuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?“

Tabulka 16: Vnímání podpory vzdělávání

Odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet respondentů	11	11	16	33	2

Zdroj: vlastní šetření

Graf č. 16: Vnímání podpory vzdělávání



Zdroj: vlastní šetření

Respondenti ve svých odpovědích došli k přesvědčení, že firma „nepodporuje“ v 45 % vzdělání a v 22 % „spíše nepodporuje“ dostatečně vzdělávání zaměstnanců. Pouze 30 % respondentů vnímá podporu firemního vzdělávání jako dobrou. Výsledky nepodpořily tvrzení, že firma používá vzdělávání jako efektivní nástroj CSR.

#### 4.8.15 Informovanost o možnostech vzdělávání a rozvoje

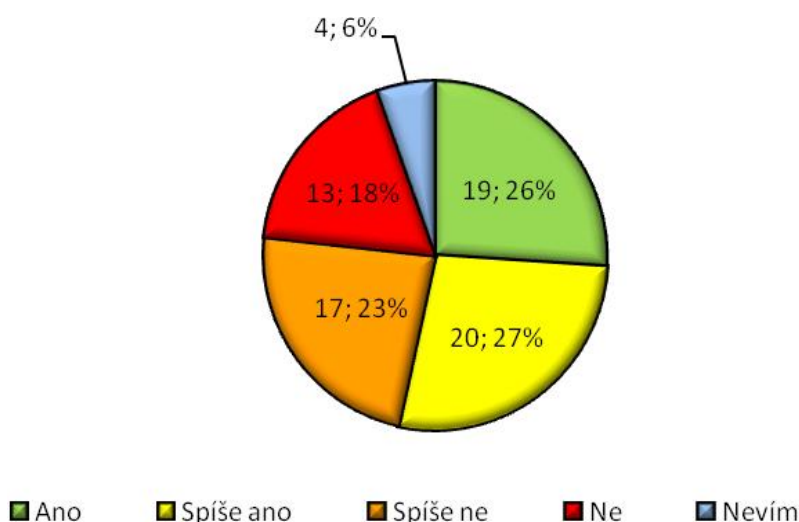
Na přístup k informacím bude vhodné se podívat z pohledu pracovních pozic. Respondenti odpovídali na otázku č. 17 „**Máte k dispozici dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje ve Vaší firmě?**“ K informování zaměstnanců firma používá několik kanálů jako např. firemní časopis, firemní portál – pouze pro zaměstnance s přístupem k intranetu, nástěnky, verbální informování na schůzkách atd. Jak jsou účinné, objasní respondenti ve svých odpovědích.

**Tabulka 17:** Dostatek informací o vzdělávání dle pracovních pozic

Pracovní pozice/odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Vyšší management	7	3	0	0	0
Střední management	6	3	0	0	0
Mistr nebo team leader	1	4	5	1	1
Technicko-hospodářský pracovník	4	4	4	4	1
Operátor výroby	1	6	7	8	2
Jiné	0	0	1	0	0

*Zdroj: vlastní šetření*

**Graf č. 17:** Dostatek informací o vzdělávání



*Zdroj: vlastní šetření*

Na tomto příkladu lze pozorovat, jak se informace s poklesem pracovních pozic ztrácí. Management, který je tvůrcem a organizátorem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vnímá, že informací je dostatek a se snižující se pracovní úrovni se poměr obrací. Nadpoloviční většina 53 % respondentů vnímá, že má dostatek informací o vzdělávání a rozvoji ve firmě. Opačný názor zastává 41 % respondentů, především zaměstnanci výroby a THP. Komunikační kanály, které mají informativní charakter, vykazují nízkou účinnost.

#### 4.8.16 Vzdělávání jako možnost kariérního růstu

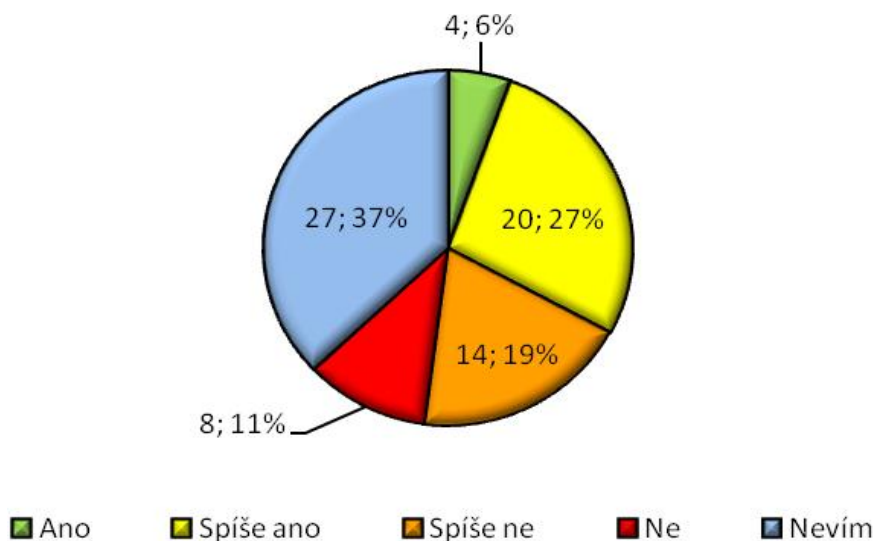
Zaměstnanci jsou pravidelně vybírání a vyzívání k dalšímu vzdělávání, jež by jim mělo umožnit kariérní růst. Podle dostupných informací je ke studiu určen volný čas pracovníka mimo pracovní dobu. Firma XYZ zajistí na základě konzultací se zaměstnancem edukační plán a pokryje část nákladů na vzdělávání. Předpokladem pro kariérní růst je úspěšné absolvování všech úrovní edukačního plánu. Vzdělávání je zdlouhavé a komplikované, navíc vyšší úroveň finančního krytí ze strany firmy XYZ je spojeno s pracovním kontraktem na několik let. Zda čas a úsilí věnované studiu opravdu umožní kariérní postup, budeme analyzovat z odpovědí na otázku č. 18 „**Myslíte, že Vám vzdělávání (v rámci firemního rozvoje) umožní snadnější kariérní postup?**“ Pohled z jednotlivých pozic umožní posoudit důvěru dle jednotlivých pracovních pozic i z pohledu dosaženého vzdělání, neboť dosažené vzdělání u členů managementu je jistě vyšší než u operátorů výroby.

**Tabulka 18:** Vzdělávání vs. kariérní postup dle pracovních pozic

Pracovní pozice/odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Vyšší management	2	5	0	0	3
Střední management	1	2	4	0	2
Mistr nebo team leader	0	5	4	1	2
Technicko-hospodářský pracovník	1	5	2	1	8
Operátor výroby	0	3	4	6	11
Jiné	0	0	0	0	1

*Zdroj: vlastní šetření*

**Graf č. 18:** Vzdělávání vs. kariérní postup



Zdroj: vlastní šetření

Z výsledku šetření lze vyčíst, že 33 % respondentů si myslí, že vzdělávání v rámci firemního rozvoje přispěje k jejich kariérnímu růstu. Jedná se opět majoritně o vzdělanější zaměstnance vyššího a středního managementu. O opaku je přesvědčena přibližně stejně velká skupina 30 % respondentů. Velkou a samostatnou skupinu 37 % tvoří respondenti, kteří se nepřiklonili ani k jedné z možností a označili odpověď „Nevím“. Dle dotazníku tuto skupinu tvořili především respondenti pracující pro firmu XYZ krátký čas 0-2 roky, tudíž pravděpodobně nemohli tuto informaci posoudit.

#### **4.8.17 Zájem vedení společnosti o oblast firemního vzdělávání**

Firma XYZ tvrdí, že vzdělávání je jejich prioritou, protože pouze vzdělaní a loajální zaměstnanci mohou napomáhat v implementaci CSR. O tom, v jaké oblasti by bylo nejvhodnější pracovníky vzdělávat, aby dokázali podpořit jejich rozvoj, zvyšování kvalifikace i kariérní růst. Zda se vedení společnosti zajímá o aktivity rozvíjející u jejich zaměstnanců znalosti a dovednosti a jsou schopni reflektovat na podněty, které do nich dostávají, zhodnotí respondenti v otázce č. 19 „**Zjišťuje vedení společnosti, o jakou oblast firemního vzdělávání máte zájem?**“

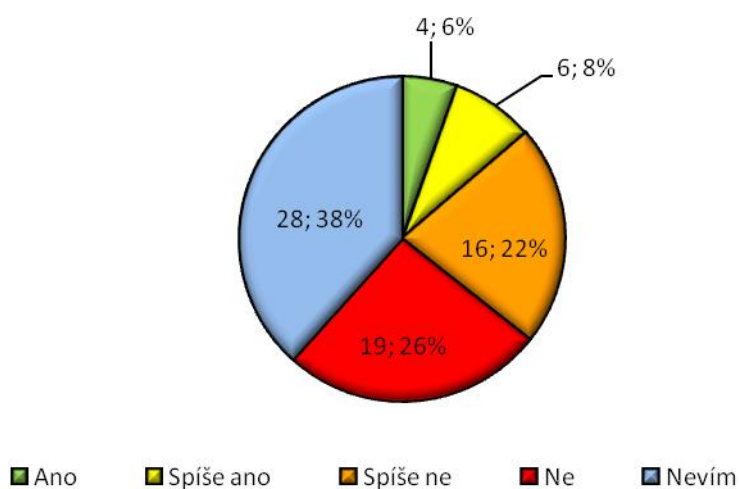


**Tabulka 19:** Zájem vedení o oblast firemního vzdělávání

Odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet respondentů	4	6	16	19	28

Zdroj: vlastní šetření

**Graf č. 19:** Zájem vedení o oblast firemního vzdělávání



Zdroj: vlastní šetření

Stejně jako v předchozí otázce největší samostatnou skupinu tvořili respondenti, kteří to nejsou schopni posoudit, zda zajímá vedení společnosti, o jakou oblast firemního vzdělávání se zajímají, a tak označili v 38 % odpověď „Nevím“. Jednalo se většinou o respondenty pracující pro společnost 0-2 roky a o operátory výroby. O nezájmu ze strany vedení je přesvědčeno 48 % respondentů a pouze 14 % respondentů si myslí, že vedení zjišťuje, o jaké vzdělávání mají zaměstnanci firmy XYZ zájem.

## 5 SHRNU TÍ

I přestože firma XYZ má nástroje pro informování a komunikaci společensky odpovědných aktivit, vysvětlení pojmu CSR a jakým způsobem se ve firmě projevuje svým zaměstnancům, dotazníkové šetření potvrdilo opak a ukázalo, že informování je nedostatečné. Respondenti měli jen malé povědomí o pojmu společenské odpovědnosti firem a toho, které aktivity zastřešuje. Ačkoliv vybraná firma používá k interní komunikaci odpovědného chování výroční zprávu o aktivitách CSR v tištěné a elektronické verzi na firemním intranetu, na nástěnkách a na pravidelných školeních, znalost tohoto pojmu a správnou odpověď označilo pouze 47 % respondentů.

Jedna z otázek se zabývá znalostí jednotlivých aktivit v rámci CSR mezi zaměstnanci. Samotné aktivity sociálního pilíře CSR již byly většinou respondentů známé a celkově mezi všemi oslovenými si nejlépe stálo poskytování firemních i nefiremních benefitů (69 respondentů) následované rozvojem zaměstnanců, vzděláváním a zvyšováním kvalifikace s 53 odpověďmi respondentů. Pouze malý počet (15 respondentů, 5 respondentů) věděl, že se může v rámci CSR zapojit do rozhodování firmy a dobrovolnictví. Jednalo se především o čínské zaměstnance a zaměstnance vyššího a středního managementu.

Na základě deklarovaných informací lze usuzovat, že aktivity v oblasti CSR tvoří ve firmě XYZ důležitou roli. Zaměstnanci managementu poukazují na pozitivní roli sociálního pilíře tohoto konceptu při motivaci zaměstnanců, stejně jako na důležitost CSR pro ztotožnění zaměstnanců s hodnotami firmy. Podle odpovědí na otázku samotných aktivit sociálního pilíře CSR, spojují si je zaměstnanci především s aktivitami známými, které se jich osobně dotýkají jako benefity a vzdělávání. V tomto ohledu respondenti pozitivně ohodnotili důležitost zapojení firmy do aktivit CSR (67 %), byť většina z nich nebyla schopna na počátku správně určit význam pojmu CSR. Až propojení se sociálním pilířem formou výčtu jednoduchých aktivit napomohlo k uvědomění si role CSR v jejich firmě a vyvolalo většinovou pozitivní reakci.

Komunikace je stejně důležitá jako samotná strategie CSR. Zaměstnanci ztotožnění s komunikovanými hodnotami firmy se stanou také více produktivní, zvýší se jejich loajalita vůči podniku a naopak se sníží jejich fluktuace. Proto musí být komunikace plánována paralelně s CSR aktivitami. K tomu, aby zaměstnanci dostali potřebné informace, využívá firma spektrum komunikačních nástrojů jako např. firemní časopis, informace na intranetu nebo nástěnky, jež jsou prakticky na každém pracovišti. Na základě těchto informací respondenti ohodnotili komunikaci napříč firmou jako dobrou a k pozitivní odpovědi se přiklonilo 59 % respondentů.

Sociální pilíř CSR se týká naplňování závazků ve vztahu k interním stakeholders, kterými jsou v první řadě zaměstnanci. Práce ve firmě XYZ zahrnuje v sobě nejen komunikaci, ale i pracovní atmosféru a vztahy, které jsou sociální potřebností každého člověka. Vztahy na pracovišti tudíž vzájemnou interakci hodnotili respondenti v 91% kladně, což je dobrý základ pro udržení zaměstnanců ve firmě a vytvoření loajální vazby s firmou.

Firma XYZ uplatňuje koncept CSR, jak uvádí i do strategie odměňování, což je součástí strategie společenské odpovědnosti. Většina čínských firem mívá problémy s nadefinováním podnikových hodnot, systému hodnocení a odměňování podle CSR cílů. Dobře nastavené benefity vedou k aktivnímu zapojování zaměstnanců do CSR.

Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy vzhledem k odvedené práci ukazuje, že odměňování je většinou respondentů v 58 % vnímáno jako špatné a s její výší nejsou spokojeni, což není neobvyklý jev ani v jiných firmách. Zajímavostí bylo, že všichni čínští zaměstnanci, kterých bylo 10 % z celkového množství respondentů, projeví naprostou spokojenost s výší mzdy. Je nasnadě zamyšlení, zda odpovědi odráželi reálnou mzdovou situaci, nebo projev loajality k firmě, kdy kulturní prostředí, v němž vyrůstali, otevřenost a kritiku vůči firmě nepodporuje.

Jedním ze způsobů, jak prezentovat firmu XYZ jako společensky odpovědnou ve vztahu ke svým zaměstnancům, je poskytování zaměstnaneckých benefitů. I když hlavním úkolem benefitů je konkurenceschopnost na trhu práce při hledání nových zaměstnanců a udržení těch stávajících. Firma XYZ jich poskytuje jen minimum a daly by se zařadit mezi

nízkonákladové, čímž firmu vážněji finančně nezatěžují, k nim patří například společné stravování, očkování proti chřipce, pohyblivá pracovní doba pro nevýrobní zaměstnance, pro rodiny pořádají den otevřených dveří a poskytují firemní časopis zdarma. Přesto bylo nezbytné zjistit, zda je zaměstnanci využívají. I přes omezenou nabídku benefitů, které firma poskytuje, většina respondentů 88 % je využívá a 12 % respondentů využívá jen některé benefity.

Výzkum se zabýval také spokojeností nabízených benefitů. Z výsledků vyšlo najevo, že pracovníci nejsou z benefitů nadšeni, kdy 86 % respondentů je označili jako nedostatečné, což reflektuje opravdu malou nabídku ze strany firmy XYZ. Za dostatečnou považuje nabídku benefitů jen malá skupinka, jejíž velikost je 14 % respondentů, ve které dominují čínští zaměstnanci. Opět lze polemizovat, zda jsou opravdu spokojeni s nabídkou benefitů, nebo pozitivně odpovídají z kulturních důvodů, neboť mnoho čínských firem neposkytuje zaměstnancům žádné benefity.

Zaměstnanecké benefity jsou určitými výhodami, které nabízí zaměstnavatel svým zaměstnancům mimo mzdu. Čím atraktivnější jsou benefity pro potenciální zaměstnance, tím má podnik lepší image. Posiluje se tím i firemní kultura a zvyšuje hodnota firmy jako zaměstnavatele. Firma XYZ nabízí 9 benefitů pro zaměstnance, ale respondenti označili, že jim chybí především důchodové pojištění, které bývá standardem ve většině firem, dovolená navíc (sick-day), práce z domova nebo dárkové poukazy, které se vzhledem odměňování ve spojení s koncem roku stávají pro zaměstnance zajímavými.

Mezi nefinanční benefity patří ve firmě XYZ vzdělávání a zvyšování kvalifikace, které by ve finále mělo vést i ke kariérnímu růstu. Firma považuje vzdělávání za velmi důležitý proces organizovaný firmou ve prospěch zaměstnanců. Zda deklarovaný důraz na vzdělávání firma plní, odpověděli respondenti v 67 %, že nikoliv.

Informace o vzdělávacích aktivitách by se měly dostat ke všem zaměstnancům firmy. Lépe informovaní zaměstnanci se o firmě vyjadřují pozitivně a tím rozšiřují i veřejné povědomí o aktivitách v oblasti společenské odpovědnosti. Většina respondentů odpověděla, že mají dostatek informací o vzdělávání a rozvoji ve firmě. Do této skupiny

patřili především zaměstnanci managementu na všech úrovních a část THP. Na druhé straně škály byli operátoři výroby, jež tyto informace za dostatečné nepovažují. Pravděpodobně komunikační kanály ve firmě XYZ vykazují nízkou informační účinnost.

Benefit vzdělávání, osobního rozvoje nebo rozšiřování profesní kvalifikace jsou součástí strategie CSR firmy XYZ. Do stejné skupiny spadá i možnost na tyto aktivity navázaná a tím je příležitost ke kariéernímu růstu. Respondenti byli rozděleni na 3 přibližně stejné skupiny. Respondentů přesvědčených o provázanosti vzdělávání a kariéerního růstu bylo 33 %, opačný názor zastává 30 %. Samostatnou skupinou bylo 37 % respondentů, jež neví, zda vzdělávání napomůže jejich kariéernímu růstu. Jednalo se především o zaměstnance, kteří ve firmě pracují méně než 2 roky.

Poskytnout benefity ve formě firemního vzdělávání a projevit zájem o názory zaměstnanců na straně druhé. Respondenti se vyjádřili, jak vnímají zájem managementu firmy XYZ o oblast firemního vzdělávání. Výsledky byly nelichotivé, neboť největší skupinu tvořili opět respondenti neschopní tuto skutečnost posoudit v 38 % případů. Pozitivně zájem vedení firmy označilo pouze 14 % respondentů. K těmto hodnotám přispěli především zaměstnanci s praxí kratší než 2 roky. K výsledku také mohl přispět fakt, že zaměstnanci vnímají poskytované informace o vzdělávání za nedostatečné.

### **5.1 Návrh zlepšujících opatření**

Zapojení firem do prospěšných aktivit se stává čím dál tím významnějším faktorem v konkurenceschopnosti firem. Pro pochopení pojmu CSR je nezbytné věnovat pozornost teoretickému uchopení tohoto konceptu a jeho srozumitelnosti pro zaměstnance na všech úrovních firmy XYZ. Vytváření zpráv o společensky odpovědném či udržitelném podnikání je náročná činnost především z hlediska volby a formy informací ke zveřejnění.

Firma XYZ by se na jedné straně měla zaměřit na samotnou formu a obsah prezentovaných informací, a na straně druhé schopnost zaměstnanců prezentované informace pochopit a porozumět jim. Z hlediska obsahu a formy prezentovaných informací se jedná o jejich jednoznačnost. Prezentace a vizualizace by měla používat jednoduchou grafiku přiměřenou informačnímu cíli. Na schůzkách dávkovat správné množství prezentovaných informací

a věnovat jim úměrný čas na vysvětlení. Především nástěnky, informační tabule, články ve firemním časopisu a na intranetu by měly být přehledné, jednoduché, srozumitelné, včetně zachování informační hodnoty.

Komunikace je pro úspěch firmy XYZ klíčová. Pomáhá udržet zaměstnance angažované, podporuje pozitivní firemní kulturu. Strategie interní komunikace udrží zaměstnance angažované, neboť jim pomáhá pochopit smysl jejich práce a seznamuje je s cíli CSR. Komunikace je nejdůležitějším nástrojem firemní kultury a také k prezentaci firemních hodnot v oblasti CSR. Byť komunikace byla označena respondenty jako dobrá a na pracovištích je dokonce lepší, drobné změny by mohly firmě prospět. Sdílení informací by mělo fungovat jako propojení jednotlivých zaměstnanců firmy za účelem vzájemného porozumění a utváření případně vyjasňující názory k dění ve firmě. Ke zlepšení komunikace by přispělo častější verbální komunikace napříč firmou s využíváním osobního kontaktu.

Písemná forma je zárukou uchování informací v původní podobě. I když firma využívá firemní časopis, nástěnky a manuály, mohla by se zaměřit na obsah, protože zaměstnanci málokdy věnují pozornost strohému výčtu faktů ve výroční zprávě, upřednostňují, jsou-li informace podávány v souvislostech života firmy a jejich zaměstnanců. Nástěnky jsou velmi jednoduchým komunikačním prostředkem spolu s nainstalovanou schránkou určenou pro názory a dotazy zaměstnanců, která ve firmě úplně chybí.

Firma XYZ při sdělování informací stále více spoléhá na intranet. Jeho efektivita je nízká zvláště pak na pracovištích, kde nemají všichni nebo alespoň většina pracovníků přímý nebo nepřímý přístup k počítači, což je ve firmě XYZ více než 60 % zaměstnanců. Právě pro ně by mohly být vytvořeny interaktivní koutky ve veřejně přístupných prostorách firmy, kde by k intranetu měli přístup i operátoři výroby.

Mezi nedostatečné patří i externí komunikace. Informace byly získané na základě rozhovorů s odpovědnými osobami. Koncept CSR se zaměřuje na tři pilíře a zohledňuje požadavky všech zainteresovaných stran, tudíž je velmi důležité rozšiřovat informace o odpovědných aktivitách firmy v oblasti CSR i směrem k zákazníkům a veřejnosti. Velmi

efektivní způsob je využití interního PR oddělení, marketingového oddělení se zaměřením na reklamu a podporu prodeje. Jedním z hlavních komunikačních nástrojů je firmě doporučeno se zapojit do CSR reportování či se snažit získat ocenění - například Zaměstnavatel roku nebo Czech TOP 100.

Jako ne příliš uspokojivé je tvrzení zaměstnanců firmy XYZ, že péče o zaměstnance a odměňování je více než jen znepokojující. V oblasti odměňování a benefitů by měla firma XYZ rozšířit škálu zaměstnaneckých benefitů například o důchodové nebo životní pojištění, sick-days, navýšení dní dovolené, příspěvky na sport a zdraví, či příspěvky na kulturu a rekreaci. Pro detailnější informace o vhodném výběru benefitů by bylo vhodné použít anonymní dotazníkové šetření napříč firmou, které by mělo za cíl zjistit požadavky a potřeby zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Z toho vyplývá, že se zavedením nových benefitů a spravedlivým ohodnocením pracovního výkonu by se mohla firma stát atraktivnějším zaměstnavatelem a zamezit fluktuaci zaměstnanců, kterou většina asijských firem trpí.

K upevnění loajality zaměstnanců přispívá také podpora vzdělávání. V návaznosti na zlepšení komunikace, která poskytne firmě XYZ informace o požadavcích, očekáváních a potřebách zaměstnanců v procesu vzdělávání a profesního růstu. Cílem vzdělávání ve firmě by mělo být zvýšení konkurenceschopnosti a vytvoření podmínek pro seberealizaci zaměstnanců. Systematické vzdělávání jde ruku v ruce s rozvojem lidských zdrojů. Stejně jako u firemních benefitů může firma využít anonymní dotazníkové šetření napříč firmou, které by mohlo určit vzdělávací oblasti, o které by zaměstnanci měli největší zájem, čímž by se zefektivnilo i vynakládání firemních prostředků do vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců.

## 6 ZÁVĚR A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Je nutné zdůraznit, že CSR není charita, ale strategie firmy, která je nedílnou součástí kultury organizace. Svou roli hrají etika, hodnotový systém a morální aspekty, které se promítají do organizační kultury. Společensky odpovědné firmy staví na první místo plnění legislativních požadavků a poté nad jejich rámec dobrovolně uplatňují odpovědné chování. Výsledkem může být nejen pozitivní vliv na samotný podnik, ale také posílení konkurenční výhody. CSR v širším kontextu by nemělo jen vytvářet dobré jméno firmy nebo zlepšení pověsti. Cílem firmy by mělo být skutečné osvojení a naplňování principů společensky odpovědného chování. Přidanou hodnotou pro firmu pak může být i zajištění konkurence schopnosti nebo většího zisku.

Cílem diplomové práce bylo zjistit, jakým způsobem ke své společenské odpovědnosti přistupuje čínská firma XYZ z pohledu sociálního pilíře a dále také zjistit, jaké znalosti o jejích CSR aktivitách mají zaměstnanci.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí.

První část práce shrnuje stěžejní oblasti společensky odpovědného chování ve firmách a obsahuje vysvětlení pojmu CSR, jeho charakteristické rysy i současné trendy v oblasti společenské odpovědnosti. Pozornost je věnována standardům upravujícím CSR a vzdělávání jako nástroji CSR, který lze v konceptu společenské odpovědnosti využívat. Neméně důležitý byl historický vzhled do konceptu CSR a jeho vývoj v EU a ČR. Prioritní však by náhled na CSR v Číně a čínských společnostech. Vypracování teoretické části prokázalo, že komplexnost této problematiky je značně rozsáhlá a poukazuje na potřebu dynamického propojení všech tří základních pilířů společenské odpovědnosti.

Výzkumná část byla zaměřena na představení firmy XYZ a jak daleko jsou v implementaci společensky odpovědných aktivit z pohledu sociálního pilíře. Dotazníkové šetření zjišťovalo, jak jsou zaměstnanci seznámeni a ztotožněni s CSR ve firmě.



Zjištěním bylo, že firma prezentuje svůj aktivní přístup ve všech oblastech společenské odpovědnosti, ale zaměstnanci mnohdy nemají o konkrétních aktivitách jasnou představu a jejich vnímání je v jasném rozporu s deklarovanými informacemi.

Nejvíce se rozpor projevil v oblastech odměňování a vzdělávání. Aby bylo možné efektivně využívat vzdělávání jako nástroj CSR, měl by koncept CSR ve firmě XYZ smysluplně fungovat. Což v plném rozsahu nefunguje u čínských firem, neboť jejich vedoucí představitelé nevnímají společenskou odpovědnost jako nedílnou součást podnikání ani jako součást vize a strategických záměrů firmy.

Na základě dostupných informací a analýzy výsledků dotazníkového šetření bylo vypracováno několik návrhů a doporučení, které by mohly napomoci firmě XYZ s efektivnější komunikací aktivit CSR a zlepšení stávajícího stavu společenské odpovědnosti. Předpokladem je větší vůle i angažovanost nejen zaměstnanců, ale i vedené společnosti.

## 7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Knižní zdroje

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

JONES, David. *Společensky odpovědné chování se firmám vyplatí*. Havlíčkův Brod: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-269-7.

PAVLÍK, Marek, Martin BĚLČÍK a Kolektiv autorů. *Společenská odpovědnost organizace*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5.

TETŘEVOVÁ, Liběna. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0285-3.

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

VERSTAPPEN, Stefan H. *Chinese business etiquette: the practical pocket guide*. Revised and Updated Edition. Berkeley, CA: Stone Bridge Press, 2015, ISBN 978-1-61172-020-4

ZHANG, Dashi. *Corporate Social Responsibility in China: Cultural and Ownership Influences on Perceptions and Practices*. Singapore: Springer, 2017. ISBN 978-981-10-4824-1.

KWANG-YONG SHIN. *Corporate Social Responsibility Reporting in China*. Berlin: Springer-Verlag Berlin and Heidelberg GmbH & Co., 2014. ISBN 3642541518.

DAY, Kristen. *China's Environment and the Challenge of Sustainable Development*. London: Routledge, 2005. ISBN 9780765614711.

SCHMIDPETER, René, Lu HUALIANG, Christopher STEHR a Haifeng HUANG. *Sustainable Development and CSR in China: A Multi-Perspective Approach*. Springer International Publishing, 2016. ISBN 3319382667.

SELIGMAN, Scott D. *Čínská obchodní etiketa: Průvodce protokolem, společenským chováním a kulturou v Číně*. BB art s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7381-127-.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 978-80-247-0513-2.

WILLIAMSON, Andrew M. *The Chinese business puzzle: how to work more effectively with Chinese cultures*. Oxford: How to books, 2003. ISBN 1857038827

KOLMAN, L.: *Komunikace mezi kulturami*. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Praha 2005. 1.vyd. ISBN 80-213-0735-8.

DYTRT Z., *Dobré jméno firmy*, Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2006, ISBN 80-86851-45-1

STRAUS, A., CORBINOVA, J. *Základy kvalitativního výzkumu – Postupy a techniky metody zakotvené teorie*, Albert, Brno 1999, ISBN 80-85834-60-X

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Paido, Brno 2010, ISBN 978-80-7315-185-0, str. 35-37

FREEMAN, R. Edward. *Strategic Management*. UK: Cambridge University Press, 2010. ISBN 978-0521151740.

KEITH, F., PUNCH, *Základy kvantitativního šetření*, Portál, s.r.o., Praha 2008, ISBN 978-80-7367-381-9

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

COURTOIS, Stéphane, Nicolas WERTH, Jean-Louis PANNÉ, Andrzej PACZKOWSKI, Karel BAROŠEK, Jean-Louis MARGOLIN a Ladislav HORÁČEK. *Černá kniha komunismu: Zločiny, teror, represe*. 2. díl. Praha, Litomyšl: Paseka, 1999. ISBN 80-7185-195-7.

WONG, Kam C. *One country, two systems: Cross-Border Crime Between Hong Kong and China*. New Brunswick, N. J.: Translation Publishers. 2012 XVII. ISBN 978-1412846233

FÜRST, Rudolf. *Čína ve XX. století*. 1. vyd, 3. díl, období 1989 – 2005, Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. ISBN 8024412861.

### **Elektronické zdroje**

CROWTHER, David a Güler ARAS. Corporate Social Responsibility [online]. Guler Aras & Ventus Publishing APS, 2008 [cit. 2019-08-11]. ISBN 978-87-7681-415-1. Dostupné z: <https://bookboon.com/cs/defining-corporate-social-responsibility-ebook>

China seriously tackles CSR in 2017. *CSR Europe* [online]. 2018 [cit. 2019-10-24]. Dostupné z: <https://www.csreurope.org/china-seriously-tackles-csr-2017#.XdxdehKhPY>

SKÁCELÍK, Pavel. Společenská odpovědnost organizací. *ČMKOS* [online]. 2010 [cit. 2019-11-30]. Dostupné z: <https://www.cmkos.cz/cs/obsah/281/ucebni-text-c-10-spolecenska-odpovednost-organizaci/12998>

AA1000 ASSURANCE STANDARD. *NEF Consulting* [online]. [cit. 2019-11-29]. Dostupné z: <https://www.nefconsulting.com/our-services/evaluation-impact-assessment/prove-and-improve-toolkits/aa1000-assurance-standard/>

NONINI, Donald M. Thinking about neo-liberalism as if specificity mattered. *Berghahn* [online]. Stichting Focaal and Berghahn Books, 2008 [cit. 2019-11-29]. Dostupné z: <https://www.berghahnjournals.com/view/journals/focaal/2008/51/focaal510112.xmlHOFM>

AN, Peter S. a May TAN-MULLINS. *The Shaping of Chinese Corporate Social Responsibility: Corporate Social Responsibility: Global Norms and Chinese Forms*. *SAGE Journals* [online]. China: School of International Studies, University of Nottingham Ningbo China, 2014 [cit. 2019-11-24]. Dostupné z: <https://journals.sub.uni-hamburg.de/giga/jcca/article/viewFile/797/797-827-1-PB.pdf>

EMAS - Ministerstvo životního prostředí. *Ministerstvo životního prostředí* [online]. Copyright © 2008 [cit. 2019-06-24]. Dostupné z: <https://www.mzp.cz/cz/emas>

*GRI: Empowering Sustainable Decisions* [online]. [cit. 2019-10-29]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>

ISO 26000 SOCIAL RESPONSIBILITY. *ISO* [online]. [cit. 2019-11-29]. Dostupné z: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

ISO 14001. *NQA - Globální Certifikační Organ* [online]. 2019 [cit. 2019-6-24]. Dostupné z: <https://www.nqa.com/cs-cz/certification/standards/iso-14001>

The Ten Principles of the UN Global Compact. *United Nations Global Compact* [online]. [cit. 2019-11-29]. Dostupné z: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

Narasimhan, R. (2006). *CSR Bulletin for the ICT Sector* (p. 2). [cit. 2019-07-30]. Dostupné z: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1384&context=globaldo>  
cs

Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky. *Business Leaders Forum* [online]. Praha, 2008 [cit. 2019-07-08]. Dostupné z: [https://csr-online.cz/wp-content/uploads/2018/09/BLF\\_pruvodce\\_CSR.pdf](https://csr-online.cz/wp-content/uploads/2018/09/BLF_pruvodce_CSR.pdf)

Haski – Leventhal, D. (2018). *Strategic Corporate Social Responsibility Tools & Theories for Responsible Management* (1st ed.). London: SAGE Publications Ltd.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY. Reference for business [online]. [cit. 2019-08-15]. Dostupné z: <https://www.referenceforbusiness.com/management/Comp-De/Corporate-Social-Responsibility.html>

Sustainability at SGS. *SGS* [online]. [cit. 2019-08-15]. Dostupné z: [https://www.sgs.com/en/our-company/corporate-sustainability/sustainability-at-sgs?\\_ga=2.245169665.561198010.1574635358-1170001618.1574635358](https://www.sgs.com/en/our-company/corporate-sustainability/sustainability-at-sgs?_ga=2.245169665.561198010.1574635358-1170001618.1574635358)

FONTAINE, Charles, Antoine HAARMAN a Stefan SCHMID. *The Stakeholder Theory* [online]. December 2006 [cit. 2019-08-24]. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/606a/828294dafd62aeda92a77bd7e5d0a39af56f.pdf>

FRIEDMAN, Milton. A Friednzan doctrine. *Nytimes* [online]. 1970 [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>

Social Responsibilities of Business Corporations. *CED* [online]. 1971 [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: [https://www.ced.org/pdf/Social\\_Responsibilities\\_of\\_Business\\_Corporations.pdf](https://www.ced.org/pdf/Social_Responsibilities_of_Business_Corporations.pdf)

CSR Portal. Společenská odpovědnost v Evropské unii. [online]. 2012 [cit. 2019-08-09]. Dostupné z: <http://www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-evropske-unii/spolecenska-odpovednost-v-evropske-unii>

European Commission. Založení „Evropské aliance pro sociální odpovědnost podniků“ [online]. 2012 [cit. 2019-08-10]. Dostupné z: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-06-358\\_cs.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-06-358_cs.htm)

CSR Europe. Our Strategy.[online]. [cit. 2019-08-10] Dostupný z: <http://www.csreurope.org/node/8> (vlastní překlad)

The Triple Bottom Line. *University of Wisconsin: Sustainable management* [online]. USA [cit. 2019-7-22]. Dostupné z: <https://sustain.wisconsin.edu/sustainability/triple-bottom-line>

National Culture: Dimensions of National Culture. Geert Hofstede [online]. [cit. 2019-10-13]. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Understanding the Chinese Culture. *InterNations* [online]. [cit. 2019-9-13]. Dostupné z: <https://www.internations.org/china-expats/guide/29464-culture-shopping-recreation/understanding-the-chinese-culture-17526>

National individualism-collectivism scores. *HBD CHICK* [online]. 2013 [cit. 2019-9-13]. Dostupné z: <https://hbdchick.wordpress.com/2013/09/07/national-individualism-collectivism-scores/>

Geert Hofstede. Geert Hofstede and Gert Jan Hofstede on culture [online]. Copyright © 2019 Geert Hofstede [cit. 2019-10-20]. Dostupné z: [https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/+](https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/)  
<https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1014&context=orpc>

Global Reporting Initiative. Document Moved [online]. [cit. 2019-7-20]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

AA1000 Assurance Standard - NEF Consulting. NEF Consulting - NEF Consulting [online]. Copyright © 2019 NEF Consulting. [cit. 2019-10-27]. Dostupné z: <https://www.nefconsulting.com/our-services/evaluation-impact-assessment/prove-and-improve-toolkits/aa1000-assurance-standard/>

SA 8000. *Dynamic strategies* [online]. [cit. 2019-10-30]. Dostupné z: <http://www.dynamic-strategies.in/sa8000-consulting.htm>

SA8000® Standard. *SAI: Social Accountability International* [online]. [cit. 2019-10-29]. Dostupné z: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=1689>

The Organisation for Economic Co-operation and Development. *OECD* [online]. [cit. 2019-11-29]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/about/>

About the ILO. *International Labour Organization* [online]. [cit. 2019-11-29]. Dostupné z: <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--en/index.htm>

UN Guiding Principles | Business & Human Rights Resource Centre. Homepage | Business & Human Rights Resource Centre [online]. [cit. 2019-10-28]. Dostupné z: <https://www.business-humanrights.org/en/un-guiding-principles>

BBC - History - Mao Zedong. 301 Moved Permanently [online]. Copyright © 2004 [cit. 2019-11-23]. Dostupné z: [http://www.bbc.co.uk/history/historic\\_figures/mao\\_zedong.shtml](http://www.bbc.co.uk/history/historic_figures/mao_zedong.shtml)

A short guide to the Chinese political system. *Roger Darlington's World* [online]. 2018 [cit. 2019-11-23]. Dostupné z: <http://www.rogerdarlington.me.uk/Chinesepoliticalsystem>

China's political system and the extent of democratic participation - Revision 2 - Higher Modern Studies - BBC Bitesize. BBC - Home [online]. Copyright © 2019 BBC. [cit. 2019-11-18]. Dostupné z: <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/zptxxnb/revision/2>

WTO | China - Member information. World Trade Organization - Home page - Global trade [online]. [cit. 2019-10-28]. Dostupné z: [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/countries\\_e/china\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/china_e.htm)



Čína: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR | BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997 [cit. 2019-10-24]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/cina-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-19054.html>

BpS TOP ODPOVĚDNÁ FIRMA 2019. *Byznys pro společnost* [online]. [cit. 2019-11-29]. Dostupné z: <https://byznysprospolecnost.cz/bps-top-odpovedna-firma-2019-leadery-odpovedneho-podnikani-jsou-velux-vodafone-skanska-skupina-cez-a-plzensky-prazdroj/>

Zdroje a konkurenční výhoda. *BusinessInfo.cz* [online]. 2013 [cit. 2019-09-30]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zdroje-a-konkurencni-vyhoda-33291.html#!&chapter=1>

## 8 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Pohlaví respondentů.....	54
Tabulka 2: Rozdělení respondentů podle národnosti .....	55
Tabulka 3: Rozdělení respondentů podle věku .....	56
Tabulka 4: Rozdělení podle délky zaměstnání .....	57
Tabulka 5: Vykonalávaná pozice dle národnosti.....	58
Tabulka 6: Znalost pojmu CSR.....	65
Tabulka 7: Znalost konkrétních sociálních aktivit CSR.....	66
Tabulka 8: Důležitost zapojení firmy do CSR.....	67
Tabulka 9: Spokojenost s komunikací ve firmě.....	68
Tabulka 10: Hodnocení vztahů na pracovišti .....	69
Tabulka 11: Komunikace a spolupráce s kolegy .....	70
Tabulka 12: Spokojenost s výší mzdy dle národnosti.....	72
Tabulka 13: Využívání firemních benefitů zaměstnanci dle národnosti .....	73
Tabulka 14: Spokojenost s benefity dle národnosti .....	74
Tabulka 15: Benefity, o které by měli respondenti zájem dle národností .....	75
Tabulka 16: Vnímání podpory vzdělávání .....	77
Tabulka 17: Dostatek informací o vzdělávání dle pracovních pozic .....	78
Tabulka 18: Vzdělávání vs. kariérní postup dle pracovních pozic .....	79
Tabulka 19: Zájem vedení o oblast firemního vzdělávání .....	81

## 9 SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Pohlaví respondentů.....	54
Graf č. 2: Rozdělení respondentů podle národnosti .....	55
Graf č. 3: Rozdělení respondentů podle věku .....	56
Graf č. 4: Rozdělení podle délky zaměstnání .....	57
Graf č. 5: Rozdělení dle pracovní pozice .....	58
Graf č. 6: Znalost pojmu CSR.....	65
Graf č. 7: Znalost konkrétních sociálních aktivit CSR.....	66
Graf č. 8: Důležitost zapojení firmy do CSR.....	67
Graf č. 9: Spokojenost s komunikací ve firmě.....	69
Graf č. 10: Hodnocení vztahů na pracovišti .....	70
Graf č. 11: Komunikace a spolupráce s kolegy .....	71
Graf č. 12: Spokojenost s výší mzdy dle národnosti.....	72
Graf č. 13: Využívání firemních benefitů zaměstnanci dle národnosti .....	73
Graf č. 14: Spokojenost s benefity dle národnosti .....	74
Graf č. 15: Benefity, o které by měli respondenti zájem dle národností .....	76
Graf č. 16: Vnímání podpory vzdělávání .....	77
Graf č. 17: Dostatek informací o vzdělávání .....	78
Graf č. 18: Vzdělávání vs. kariérní postup .....	80
Graf č. 19: Zájem vedení o oblast firemního vzdělávání .....	81

## 10 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vývoj CSR .....	19
Obrázek 2: Triple-bottom line .....	26
Obrázek 3: Přehled činnosti spadající do CSR .....	27
Obrázek 5: Rozdělení stakeholderů dle druhu oblasti konceptu CSR .....	32
Obrázek 6: Faktory ovlivňující vnější prostředí firmy .....	33
Obrázek 7: Národní mapa kolektivismu vs. individualismu .....	35

## 11 SEZNAM ZKRATEK

CSR	Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility)
CED	Vývoj pro hospodářský rozvoj (Committe for Economic Develoment)
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci
WTO	Světová obchodní oranizace (World Trade Organisation)
FDI	Přímé zahraniční investice (Foreign Direct Investment)
PZI	Přímé zahraniční investice
SASAC	Státní komise pro dohled a správu majetku (
SOC	Státem vlastněné podniky (State-owned enterpises)
EMAS	Systém environmentálního ízení a auditu (Eco Management and Audit Scheme)
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
EMS	Systém environmentálního řízení (Eco Management Scheme)
CPC	Čínská komunistická strana
SAI	Social Account International
NKM	Národní kontaktní místo
ICO	Mezinárodní organizace práce
THP	Technicko-hospodářský pracovník
IATF(TS)	Certifikace systému řízení kvality v automobilovém průmyslu
PR	Public relations

## **12 PŘÍLOHY**

Příloha č. 1 – Dotazník v českém jazyce

Příloha č. 2 - Dotazník v anglickém jazyce

Příloha č. 3 - Ukázka ocenění TOP Odpovědná velká firma 2019

Příloha č. 4 - Ukázka ocenění TOP Odpovědná velká firma 2019

## Příloha č. 1 – Dotazník v českém jazyce

**DOTAZNÍK**

Vážená pani, vážený pane,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na „Společenskou odpovědnost podniku“. Dotazník je anonymní. Získané údaje budou použity výhradně pro zpracování mé diplomové práce.

Prosím o stručné, výstižné a pravdivé vyplnění (pokud není určeno jinak, označte pouze jednu odpověď).

Předem děkuji za Váš čas.

Monika Drahoňovská  
monika.drahonovska@gmail.com

---

**1. Pohlaví:**

žena       muž

**2. Národnost:**

Česká       Čínská       Jiná, prosím uveďte  
jaká.....

**3. Věk:**

18-30let       31-40let       41-50let       51 let a výše

**4. Jak dlouho ve společnosti pracujete?**

0-2let       3-5let       5-10let       11 let a více

**5. Na jaké pozici ve firmě pracujete?**

Vyšší management       Technicko-hospodářský pracovník  
 Střední management       Operátor ve výrobě  
 Mistr nebo team leader       Jiné, prosím uveďte  
jaké.....

6. Co znamená pojem CSR (Corporate Social Responsibility) ? „

- A) aktivity usilující o zavedení štihlé, přehledné a čisté výroby„
- B) odpovědné aktivity zahrnující ochranu životního prostředí, dodržování lidských práv a spolupráce, budování dobrých vztahů se svými zaměstnanci a podpora regionu, kde působí (pilíř sociální, ekonomický a environmentální)„
- C) aktivity zlepšující výkonnost výroby ve všech oblastech a zamezující zbytečnému plýtvání„

„

7. Jaké konkrétní aktivity CSR realizuje Vaše společnost v sociální oblasti? (můžete označit více odpovědí)„

- A) zapojení zaměstnanců do rozhodování firmy„
- B) poskytování finančních a nefinančních benefitů „
- C) rozvoj zaměstnanců, vzdělávání a zvyšování kvalifikace„
- D) Firemní dárcovství/dobrovolnictví„

8. Je zapojení firmy do CSR pro Vás důležité?„

- ano       spíše ano       spíše ne       ne       nevím„

„

9. Jak jste spokojen/a s komunikací ve firmě na všech úrovních?„

- velmi spokojen/a     spíše spokojen/á     spíše nespokojen/á     velmi nespokojen/á„

„

10. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?„

- velmi dobré     spíše dobré     neutrální     špatné     velmi špatné„

„

11. Jak se Vám komunikuje a spolupracuje s kolegy?„

- velmi dobře       spíše dobře       špatně       velmi špatně„

„

12. Jste spokojen/a s výší svého platu vzhledem k práci, kterou zde vykonáváte?„

- ano       ne       nevím„

„

„



13. Využíváte nabízené firemní benefity?\*

ano       ne       občas\*

\*

14. Považujete benefity za dostatečné?\*

ano       ne       nevím\*

\*

15. Co byste uvítal/a za jiný firemní benefit? (můžete označit více odpovědí)\*

dárkové poukazy\*

příspěvek na důchodové pojištění \*

sick days\*

dovolená navíc \*

příspěvek na tábory nebo jiné aktivity pro děti\*

jiný, prosím napište jaký.....\*

\*

16. Řekl/a byste, že společnost, ve které pracujete, podporuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?\*

ano       spíše ano       spíše ne       ne       nevím\*

\*

17. Máte k dispozici dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje ve Vaší firmě?\*

ano       spíše ano       spíše ne       ne       nevím\*

\*

18. Myslíte, že Vám vzdělávání (v rámci firemního rozvoje) umožní snadnější kariérní postup?\*

ano       spíše ano       spíše ne       ne       nevím\*

\*

19. Zjišťuje vedení společnosti, o jakou oblast firemního vzdělávání máte zájem?\*

ano       spíše ano       spíše ne       ne       nevím\*

\*

## Příloha č. 2 - Dotazník v anglickém jazyce

**QUESTIONNAIRE**

Dear sir/madam,

I would like to ask you to fill in a questionnaire focusing on the "Corporate Social Responsibility". The questionnaire is anonymous. Obtained data will be used solely for processing my thesis.

Please give a brief, concise and truthful answer (indicate only one answer unless otherwise stated).

Thank you for your time in advance.

Monika Drahoňovská  
monika.drahonovska@gmail.com

---

**1. Gender:**

woman     man

**2. Nationality:**

Czech     Chinese     another, please  
indicate.....

**3. Age:**

18-30 years     31-40 years     41-50 years     51 years and over

**4. For how long have you worked in the company?**

0-2 years     3-5 years     5-10 years     11 years and over

**5. What is your job position in the company?**

Senior Management     Technical and economic worker  
 Middle management     Operator in production  
 Team leader     another, please  
indicate.....

6. What does CSR mean? (Corporate Social Responsibility) ?

- A) Activities aiming at the introduction of lean, clear and clean production.
- B) Responsible activities, including environmental protection, respect for human rights and cooperation, building good relations with their employees and supporting the region where they operate (profit, people and planet).
- C) Activities improving production performance in all areas and avoiding unnecessary waste.

7. What specific CSR activities are carried out by your company in the social pillar?  
(you can mark multiple answers)

- A) Employee involvement in company decisions
- B) Provision of financial and non-financial benefits
- C) Staff development, education and skills upgrading
- D) Corporate donations / volunteering

8. Is involvement of the company in CSR important for you?

- yes                       rather yes                       rather no                       no     don't know

9. How satisfied are you with communication (on all levels) in your company?

- very satisfied                       rather satisfied                       dissatisfied                       very dissatisfied

10. How do you evaluate relationships in the workplace?

- very good                       rather good                       neutral                       poor     highly poor

11. How would you evaluate communication and cooperation with your colleagues?

- very good                       rather good                       poor                       highly poor

12. Are you satisfied with your salary in relation to your scope of work here?

- yes                       no                       don't know

13. Do you appreciate and use corporate benefits?\*

yes      no      sometimes\*

\*

14. Do you consider the benefits as sufficient?\*

yes      no      don't know\*

15. What other benefits would you appreciate? (you can mark multiple answers)\*

Gift vouchers\*

Pension insurance contribution\*

Sick days\*

Holiday extra\*

Contribution to camps or other activities for children\*

another, please indicate.....\*

\*

16. Would you say the company that you work for supports education and development of employees?\*

\*

yes       rather yes       rather no      no      don't know\*

\*

17. Do you have sufficient amount of information about education and personal development possibilities within your company?\*

\*

yes       rather yes       rather no      no      don't know\*

\*

18. Do you believe that provided corporate trainings will help you in your career development? \*

yes       rather yes       rather no      no      don't know\*

\*

19. Is company management continuously surveying of which corporate training fields are you as an employee interested in?\*

yes       rather yes       rather no      no      don't know\*

Příloha č. 3 - Ukázka ocenění TOP Odpovědná velká firma 2019

**TOP 25  
VELKÝCH  
FIREM**

↑ zlepšení oproti předchozím ročníkům

→ srovnatelný výsledek

**leader** firma přesahuje 90% z celkového maxima

Firma	Hodnocené oblasti (% naplnění dané oblasti)					Celkový rating (v %)	Zlepšení
	Strategie	HR a diverzita	Dodavatelsko-odběratelský řetězec	Životní prostředí	Podpora komunit		
VELUX Česká republika	94	89	96	96	96	<b>94</b>	nově v ratingu, leader
Vodafone Czech Republic	98	99	82	93	95	<b>93</b>	leader ↑
Skanska	94	90	93	98	80	<b>92</b>	leader ↑
Skupina ČEZ	94	88	92	85	99	<b>91</b>	leader ↑
Pižeňský Prazdroj	94	85	90	91	90	<b>90</b>	leader ↑
Nestlé Česko	93	92	95	86	79	<b>89</b>	↑
Accenture	92	93	84	84	92	<b>89</b>	↑
Pivovary Staropramen	93	86	88	86	90	<b>88</b>	↑
O2 Czech Republic	92	91	81	75	97	<b>86</b>	↑
Československá obchodní banka	88	91	82	80	88	<b>85</b>	↑
Tesco Stores ČR	87	82	88	83	86	<b>85</b>	↑
HP Inc.	89	91	83	88	66	<b>84</b>	nově v ratingu
Coca-Cola HBC Česko a Slovensko	77	78	82	89	90	<b>84</b>	nově v ratingu
GlaxoSmithKline	94	99	85	54	81	<b>81</b>	↑
ING Bank N. V.	89	84	88	62	87	<b>81</b>	nově v ratingu
Microsoft	80	94	87	60	89	<b>81</b>	↑
VEOLIA ČESKÁ REPUBLIKA	79	79	70	84	90	<b>80</b>	↑
KPMG Česká republika	76	85	74	81	85	<b>80</b>	→
Edenred CZ	88	83	76	61	83	<b>77</b>	nově v ratingu
L'Oréal Česká republika	71	83	68	86	74	<b>77</b>	↑
PwC Česká republika	85	78	71	71	70	<b>75</b>	→
Direct Parcel Distribution CZ	76	75	73	81	67	<b>75</b>	→
Lidl Česká republika	82	71	81	62	73	<b>74</b>	nově v ratingu
Philip Morris ČR	78	81	83	49	81	<b>74</b>	nově v ratingu
Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group	57	83	71	67	88	<b>73</b>	nově v ratingu
Letiště Praha	75	76	76	76	62	<b>73</b>	↑

Příloha č. 4 - Ukázka ocenění TOP Odpovědná velká firma 2019

Firma	Hodnocené oblasti (% naplnění dané oblasti)					Celkový rating (v %)	Zlepšení oproti předchozím ročníkům
	Strategie	HR a diverzita	Dodavatelsko-odběratelský řetězec	Životní prostředí	Podpora komunit		
<b>Bamboolik</b>	89,2	80,7	75	85,3	77,7	<b>81</b>	↑
<b>eBRÁNA</b>	74,6	81	64,6	59,2	82,3	<b>72</b>	↑
<b>HENNLICH</b>	84,9	79,9	44,6	78,5	75,1	<b>72</b>	↑
<b>FONERGY</b>	73,5	82,5	80	61,1	57,7	<b>71</b>	↑
<b>Advantage Consulting</b>	76,8	77,7	63,1	51,3	76,2	<b>69</b>	↑