



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST PODNIKU

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Anna Hodovská

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Anna Hodovská
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Akademický rok:	2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Společenská odpovědnost podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíl práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů
Závěr
Seznam literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vytvoření koncepce CSR na základě současné praxe a doplnění nových kritérií.
Finanční zhodnocení předložených návrhů a jejich nefinanční přínos.

Základní literární prameny:

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

DYTRT, Zdeněk. Etika v podnikatelském prostředí. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.

ČERNOHORSKÁ, Lenka a Anna PUTNOVÁ. Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit? Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-806-9.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility: Green Paper [online]. Brussels: Commission of the European Communities, 18 July 2001 [cit. 2020-02-24]. DOC/01/9. Dostupné z: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/doc_01_9/DOC_01_9_EN.pdf

KUNZ, Vilém. Společenská odpovědnost firem. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-8-247-3983-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá společenskou odpovědností a její aplikací ve vybrané společnosti. V úvodních částech jsou shrnuty teoretická východiska a používané metodiky. Následují části spojené s analýzami a provedeným výzkumem. Návrhová část obsahuje základní koncept etického kodexu, doporučených aktivit a ohodnocení z hlediska rizik, času a financí. Výsledkem práce je tento návrh společenské odpovědnosti v dané firmě.

Klíčová slova

Společenská odpovědnost firem, etický a sociální audit, zájmové skupiny, drobný podnik, etický kodex, zaměstnanci

Abstract

The diploma thesis is about corporate social responsibility and its application in a selected company. The introductory sections summarize the theoretical background and methodologies used. The following are the sections related to the analysis and the research performer. The design part contains the basic concept of the code of ethics, recommended activities and evaluation in terms of risks, time and finances. The result of the work is this proposal of social responsibility in the company.

Key words

Corporate social responsibility, ethical and social audit, stakeholders, small business, code of ethics, employees

Bibliografická citace

HODOVSKÁ, ANNA. *Společenská odpovědnost podniku*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127548>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Anna Putnová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 23. srpna 2020

.....

podpis autorky

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. RNDr. Anně Putnové, Ph.D., MBA za vedení a zpětnou vazbu při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala zkoumané firmě a jejím zaměstnancům, kteří se zúčastnili výzkumu.

Obsah

1	Úvod	1
2	Cíl práce a otázky	2
2.1	Definice problému	2
2.2	Cíle práce	2
2.3	Výzkumné otázky	3
2.4	Omezení práce	4
3	Teoretické podklady	5
3.1	Morálka a etika	5
3.2	Definice	6
3.3	Principy	7
3.4	Důvody k zavádění	13
3.5	Kodex	15
3.6	Etický a sociální audit	16
3.7	Metody měření a certifikace	16
3.8	Postup zavádění	20
4	Metodika	22
4.1	Analytická a výzkumná část	22
4.2	Model změny	27
4.3	Návrh etického kodexu	28
4.4	Analýza rizik	29
4.5	Časové zhodnocení	30
4.6	Zdroje	31
5	Analytická a výzkumná část	32
5.1	Charakteristika podniku	32
5.2	Výzkum stavu společenské odpovědnosti ve firmě	32
5.3	Výzkum pohledu zaměstnanců	37
5.4	Analýza SLEPTE	39
5.5	Porterova analýza	42
5.6	Rámec 7S faktorů	45

5.7	Analýza stakeholderů	47
5.8	SWOT analýza	50
6	Model změny	52
6.1	Definice změny	52
6.2	Nositelé změny	52
6.3	Analýza silového pole	53
6.4	Intervenční oblasti.....	54
6.5	Shrnutí modelu změny	55
7	Návrh etického kodexu	56
7.1	Preambule	56
7.2	Smysl podnikání.....	56
7.3	Zaměstnanci a manažeři.....	56
7.4	Mateřská firma	58
7.5	Zákazníci	58
7.6	Dodavatelé.....	59
7.7	Konkurence	59
7.8	Vládní instituce a samosprávné orgány.....	59
7.9	Relevantní okolí.....	59
7.10	Závěrečná ustanovení	59
8	Management rizik	61
8.1	Relevantní rizika.....	61
8.2	Mapa rizik	62
8.3	Snižování rizik.....	63
8.4	Shrnutí analýzy rizik.....	65
9	Časové zhodnocení.....	67
9.1	Aktivity.....	67
9.2	Analýza PERT.....	67
9.3	Kritická cesta.....	69
10	Zhodnocení zdrojů.....	70
10.1	Časové zdroje.....	70
10.2	Lidské zdroje	70

11	Závěr	71
12	Zdroje.....	72

1 Úvod

Celosvětové prostředí se stává čím dál více provázaným. Rychlost sdílení informací je vysoká, takže firmy sice na jednu stranu mají přístup k nejnovějším technologiím, na druhou stranu podobná komunikace probíhá i mezi zákazníky.

Díky tomuto faktu se značně snižují bariéry, které dříve lidi přesvědčily o efektivnosti setrvání u stejného výrobku nebo služby. Pokud jeden konkurent nabídne určitou výhodu, zákazníci se to velice pravděpodobně dozví. Problém firem tedy tkví ve výběru vhodných pozitiv v nabídce.

Ještě významnější je tento vliv u služeb, které nejsou provozem vázány na jedno místo, a tak je možné je uskutečňovat z jedné strany Země na druhou a zákazník pocházející z Austrálie klidně vymění kanadského dodavatele za čínského.

Rozhodující jsou tím pádem trendy atraktivních požadavků. V této práci je využito principů společenské odpovědnosti firem, které se více a více uplatňují i na českém trhu a dosáhly i různých podpor v legislativě především díky činnosti Evropské Unie. Tato instituce však není jedinou oporou podnikatelské etiky. Samotné firmy a zákazníci vyhledávají takové zboží a služby, které podporují, nebo alespoň nepoškozují životní, konkurenční, pracovní a další prostředí.

Aplikace metodik proběhla v již existujícím podniku, který poskytuje služby globálního charakteru. Název tohoto podniku a jména zúčastněných osob nejsou sdílena.

Druhá kapitola této práce se věnuje základnímu vymezení problémů podniku a cílům jejich řešení. Třetí část shrnuje teoretické podklady a termíny užívané v oblasti společenské odpovědnosti a čtvrtá část se věnuje metodice výzkumné a návrhové části práce. Samotný výzkum tvoří kapitola pátou. Model změny a návrhy řešení jsou obsahem šesté a sedmé kapitoly. Další tři kapitoly se věnují rizikové analýze, časové organizaci a zhodnocení zdrojů projektu. Shrnutí a závěr obsahuje kapitola dvanáctá. Zbytek kapitol tvoří seznamy použité literatury, grafů a obrázků. V přílohách lze nalézt kompletní znění použitých výzkumných otázek.

2 Cíl práce a otázky

Nedílnou součástí práce je definice jejího hlavního účelu, a to navrhnout řešení pro problém nebo problémy, se kterými se daný podnik potýká.

2.1 Definice problému

V posledních letech se ve zkoumané firmě objevilo několik hlavních problémů:

- rušení dlouhodobých projektů ze strany zákazníků: služby rychle zastarávají, je potřeba je pravidelně aktualizovat a doplňovat;
- zaměstnanci odcházejí: pracovníků, kteří jsou v podniku déle než tři roky, je menšina;
- nábor nových zaměstnanců je obtížný, obvykle preferují větší a známější firmy;
- přibývají legislativní požadavky a požadavky spolupracujících firem (např. GDPR nebo průhlednost aktivit).

Přestože se zatím podniku daří se udržovat na trhu, je zřejmé, že tyto problémy závažně komplikují činnost podniku.

2.2 Cíle práce

V této práci bude popsán rozbor řešení těchto nesnází pomocí zavedení konceptu společenské odpovědnosti do firmy. Změna bude vedena zevnitř podniku ven a její zaměření v první vlně bude především na vedení a zaměstnanckou zájmovou skupinu.

Ostatní skupiny stakeholderů a oblasti společenské odpovědnosti budou zahrnuty také, ale nejpalcivější a nejrozsáhlejší problémy jsou spojeny především se zmíněnými kategoriemi. Další důvody pro výběr tohoto postupu jsou popsány v kapitole 3.3.

Hlavní cíl celého projektu tedy zní:

Zavést do podniku koncept společenské odpovědnosti na úrovni, která způsobí naplnění dílčích cílů projektu a zvýší tak atraktivitu a konkurenceschopnost podniku.

Dílčí cíle, které by dané požadavky měly naplnit, jsou následující:

1. *zvýšení zaměstnanecké loajality*: dosáhnout většinového podílu zaměstnanců pracujících ve firmě na hlavní pracovní poměr alespoň tři roky vytvořením smysluplných vazeb mezi podnikem a zaměstnanci a přizpůsobením zaměstnaneckých výhod;
2. *zvýšení atraktivity spolupráce a služeb*: zkvalitnění hlavních a doprovodných služeb natolik, aby meziročně dosahovaly zrušené projekty (nepočítaje nahrazené) maxima 10 % celkových projektů pomocí zkvalitnění pracovních sil (nábor, vzdělání, motivace) a zprůhlednění činností;
3. *naplnit a předcházet požadavkům vyplývajícím z legislativy nebo trendů týkajících se různých oblastí společenské odpovědnosti* (např. sdílení informací).

Tyto cíle jsou dlouhodobé a jejich naplnění zabere minimálně několik měsíců, spíše let. Proto se tato práce omezí na následující cíl:

Navržení takového konceptu společenské odpovědnosti pro danou firmu, který by měl v budoucnu zabezpečit naplnění dílčích cílů.

2.3 Výzkumné otázky

V prvním kroku empirické části je nejdůležitější zmapování prostředí a identifikování faktorů, které přímo působí na oblasti spojené s etikou řízení společnosti.

Hlavními otázkami pro analytickou část obecně jsou následující:

- *O1: Které faktory působí na firemní odpovědnost zvenčí?*
- *O2: Které faktory působí na firemní odpovědnost zevnitř?*
- *O3: Které hlavní prvky firemní odpovědnosti jsou v současnosti vyžadovány?*

Ve výzkumné části, která se zabývá prvky sociální oblasti společenské odpovědnosti, jsou nejvýznamnější tyto otázky:

- *O4: Které konkrétní prvky sociální odpovědnosti podnik aplikuje?*
- *O5: Které konkrétní prvky sociální odpovědnosti by podnik měl přijmout?*

2.4 Omezení práce

Tato diplomová práce je aplikací postupů v konkrétním podniku, což znamená, že příslušné postupy nejsou univerzální ani jasně dané pro jakýkoli jiný podnik. Jednotlivé metody a prvky byly vybrány na základě faktorů vyplývajících z analytických kapitol této práce.

Protože firma zatím koncept společenské odpovědnosti neuplatňuje, jedná se o předběžné analýzy, výzkumy a návrhy, které bude třeba upravovat v průběhu zavádění tohoto konceptu, a to jak v návaznosti na nové poznatky z praxe firmy, tak i teoretické novinky v oboru.

3 Teoretické podklady

Tato kapitola obsahuje základní teoretické poznatky týkající se problematiky společenské odpovědnosti.

3.1 Morálka a etika

Důležitými pojmy v oblasti společenské odpovědnosti obecně jsou *morálka* a *etika*. Tyto pojmy spolu souvisejí v úzkém vztahu, protože etika představuje jakýsi ideál toho, co „*by mělo být*“, a vytváří tak rámec pro morálku, kterou lze popsat jako reálnou úroveň lidského chování, něco, co „*skutečně je*“ (Putnová, Seknička, 2007, s. 41).

3.1.1 Morálka

Dle Putnové a Sekničky (2007, s. 36) lze morálku definovat jako soustavu pravidel, hodnot a mravních citů lidského jednání. Tyto parametry plní funkci jakéhosi životního vodítka a jsou pro každého člověka odlišné v závislosti na mnoha faktorech. Tato vodítka se obměňují v průběhu času a jsou založena jak na rozumu, tak citech a vůli. Morální člověk jedná na základě vlastních instinktů, svědomí a vědomí sounáležitosti. Vlivem těchto faktorů je pro člověka morálka přirozená a tvoří základ humanity člověka.

Na základě výzkumů rozhodování manažerů se morální faktory při rozhodování jeví jako neoddělitelné od těch obchodních (Dytrt, 2006, s. 44-45). A zároveň se zdá, že navzájem se tyto faktory cyklí mezi sebou, protože se obchodní rozhodnutí odůvodňují morálními motivy a morální rozhodnutí mívají podporu v obchodních východiscích. Morálka je tak vedle dalších znalostí a schopností jedním z faktorů úspěšnosti manažera, a tak si společnosti čím dál více uvědomují její význam a vliv na dlouhodobou efektivitu organizace.

3.1.2 Etika

Tento pojem zahrnuje odpovědi na otázku „*Jak by věci měly být?*“, jedná se tedy spíše o vědu normativního charakteru, jakýsi souhrn všech zvyklostí, norem, standardů, etických a kulturních pravidel nebo vzorců, které společnost

očekává od „dobrého člověka“ (Putnová, Seknička, 2007, s. 41). Etika se zabývá ideálem vázaným na prostředí, ve kterém se tato etika uplatňuje, protože i tento ideál se může lišit díky např. geografickým faktorům. Vzhledem ke globalizaci prostředí je obtížným úkolem tyto představy skloubit.

3.1.3 Hodnoty

Samotné hodnoty jsou pak jednotlivé parametry toho, co je dobré nebo zlé, určité trvalé standardy, dle kterých jednotlivci i společnosti soudí lidská jednání, rozhodnutí nebo vztahy, a tyto hodnoty lze tedy chápat jako vztahové kvality, kdy hodnotíme dobrý nebo špatný vliv ve vztahu k něčemu nebo někomu (Černohorská, Putnová, 2012, s. 39). Právě tyto parametry se odlišují od jedince k jedinci nebo mezi jednotlivými podniky, organizacemi nebo celými společnostmi. V procesu vytváření soudů na základě hodnot existují dvě roviny, které je třeba kombinovat: rovina pragmatická, která se zabývá výkonem a řeší konkrétní situaci, a rovina ideová, která se zaměřuje na vizi a strategii.

Na kvalitě podnikatelského prostředí se podílejí všechny dílčí subjekty, tzn. nejen vládní instituce nebo subjekty nějakým způsobem nadřazené jiným subjektům, a to především tím, jak působí na okolní subjekty ve svém okolí (Dytrt, 2006, s. 15). Podobně mají hodnoty a chování samotných zaměstnanců vliv na klima uvnitř podniku a tím následně na jeho chování vůči vnějším subjektům a na veřejné mínění o tomto podniku.

Různí lidé sice mohou mít na jednu a tu stejnou věc jiný pohled, nicméně obvykle existuje jakási převládající hodnota, na jejímž základě své hodnotové soudy daný subjekt zakládá (Černohorská, Putnová, s. 39). Přesto je nutné rozlišovat mezi odpovědností jednotlivce a podniku jako celku právě kvůli tomu, že na chování jednotlivce se podílí jednatel sám, kdežto hodnoty, na jejichž základě jednají podniky, jsou tvořeny a naplňovány mnoha lidmi (Dytrt, 2006, s. 45).

3.2 Definice

Existuje mnoho definic tohoto pojmu, čemuž nasvědčují i články zabývající se jejich konstrukcí. Zajímavým shrnutím je studie (Dahlsrud, 2008) zabývající

se společenskou odpovědností jako sociální konstrukcí a popisující dimenze, které se ve zkoumaných definicích objevují nejčastěji:

- dimenze stakeholderů;
- sociální dimenze;
- ekonomická dimenze;
- dimenze dobrovolnosti;
- dimenze životního prostředí.

Z legislativního hlediska je pro české firmy nejzajímavější definice Evropské komise (Commission of the European Communities, 2001, s. 5), která na společenskou odpovědnost pohlíží jako na koncept, kdy podniky dobrovolně včleňují sociální a ekologické zájmy do své obchodní činnosti a spolupráce se zájmovými skupinami.

Podobně vymezuje společenskou odpovědnost i Národní informační portál o CSR (z anglického Corporate Social Responsibility; ©2015):

„Společenská odpovědnost organizací představuje dobrovolný závazek organizace zohledňovat při svém rozhodování a každodenních činnostech potřeby svých zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a dalších aktérů, jichž se její činnost dotýká, ať již přímo či nepřímo.“

3.3 Principy

Autoři popisují několik principů, které jsou esenciální při zavádění i následném uplatňování společenské odpovědnosti ve firmách.

3.3.1 Dobrovolnost

Již výše zmíněné definice zmiňují tento princip, přesto existuje rozpolcenost mezi názory na to, do jaké míry by firmy měly být nuceny koncept společenské odpovědnosti přijímat. Existuje řada vodítek nebo návodů v podobě mezinárodních standardů nebo certifikací, které firmy přijímají dobrovolně, ale některé státy v reakci na doporučení Evropské Unie a na skandály za posledních

několik desetiletí přijaly právní normy upravující principy CSR (Putnová, Seknička, 2007, s. 116).

Dobrovolnost společenské odpovědnosti většinou propagují mezinárodní organizace a organizace zastupující jiné firmy, naopak povinný a právně vymahatelný rámec žádají vlivné nevládní organizace (Trnková, 2004, s. 12). Pro dobrovolnost hovoří argumenty o tom, že zavedení povinné CSR by tento koncept změnilo na odškrtávání povinných položek na seznamu požadavků daných státem místo toho, aby lidem dělala radost a vytvářela prostor pro inovaci a kreativitu. Zároveň tito zastánci tvrdí, že nelze najít jednu šablonu, která by se dala aplikovat na všechny druhy společností všech velikostí. Společnosti, které zastávají povinnou CSR, se obávají toho, že se společenská odpovědnost přemění na pouhou součást péče o vztahy s veřejností, kdy firmy sdílejí jen informace vystavující firmu v dobrém světle. Také tvrdí, že pro většinu firem nebude tlak trhu dostatečný pro dobrovolné přijetí společensky odpovědných aktivit. Proto se hovoří o kompromisu mezi těmito přístupy, tzv. ‚smart regulation‘, kdy by byly zadány některé minimální standardy obecně, ale firmám by byl ponechán prostor pro variabilitu a flexibilitu.

3.3.2 Triple-bottom-line

Jedním ze základních principů, na kterém je společenská odpovědnost stavěna, jsou *tři základní pilíře*, nebo anglicky triple-bottom-line. Tyto pilíře jsou pilíř ekonomický, sociální a environmentální. Trnková (2004, s. 7-8) tyto oblasti detailněji rozděluje následovně:

- *Ekonomická oblast:*
 - principy dobrého řízení firmy a etický kodex;
 - odmítnutí korupce;
 - transparentnost;
 - ochrana duševního vlastnictví;
 - vztahy s investory;
 - dodavatelsko-odběratelské vztahy;

- vztahy se zákazníky;
- kvalita a bezpečnost produktů či služeb.

Kromě těchto položek Kunz (2012, s. 21) zahrnuje navíc i tyto body:

- inovace a udržitelnost;
- respektování pravidel čestného konkurenčního boje.

Jde tedy především o to, aby se firma snažila o vlastní ekonomický růst prostřednictvím vzájemné harmonie mezi ní a subjekty, které její činnost z nějakého důvodu zajímá.

- *Sociální oblast* (Trnková, 2004, s. 7):

- firemní filantropie a firemní dobrovolnictví;
- zaměstnanecká politika, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, vzdělání;
- zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva;
- rovnost žen a mužů;
- odmítnutí dětské práce;
- lidská práva.

Kunz (2012, s. 22-23) tyto body doplňuje o následující oblasti:

- vytváření podmínek k tomu, aby mohli zaměstnanci sladit svůj pracovní a osobní život (work-life balance);
- outplacement;
- boj proti mobbingu, sexuálnímu harašení a obtěžování;
- humanizace práce, různorodost a obohacování práce, rotace práce;
- zdravá podniková kultura, otevřené a přátelské podnikové klima;
- vyhodnocování budoucích sociálních důsledků firemních rozhodnutí a následné řízení rizik;
- sociální monitorování a reportování.

V této kategorii jde tedy především o lidskost a ohleduplnost vůči ostatním subjektům s důrazem na zaměstnance (na které se občas zapomíná) a na to, aby si firma svoje rozhodnutí a jejich následné vlivy uvědomovala a případně se je snažila vybalancovat.

- *Environmentální oblast* je dle Trnkové (2004, s. 8) tvořena především následujícími body:
 - ekologická výroba, produkty a služby (odkazuje se na standardy);
 - ochrana přírodních zdrojů (spotřeba vody, energií);
 - investice do ekologických technologií;
 - ekologická firemní politika (recyklace, používání ekologických produktů);
 - snižování negativních dopadů na životní prostředí;
 - odpadové hospodaření;
 - přeprava;
 - balení;
 - environmentální management.

Dle Kunze (2012, s. 24) se do této kategorie zařazují i další důležité body:

- monitorování vlivu na životní prostředí;
- vyhodnocování environmentální výkonnosti firmy;
- striktní dodržování bezpečnostních zásad při manipulaci s rizikóvými látkami;
- zahrnutí environmentálních principů do procesu výběru dodavatele či subdodavatele.

Tato oblast je tedy zaměřena na to, jak činnost firmy ovlivňuje životní prostředí, jak může svoji činnost optimalizovat tak, aby zabezpečila co nejnižší možný škodlivý vliv, i na evidenci těchto parametrů a možností volby, které firma má.

3.3.3 Zainteresované skupiny

Existuje několik teorií o tom, jak by měla firma přistupovat k morální stránce odpovědnosti vůči společnosti. Nejzajímavější a nejvýznamnější je kontrast dvou přístupů, a to *stockholders teorie* a *stakeholders teorie*.

Starší a rozšířenější z nich, *stockholders teorie*, je postavena na myšlence, že jediným účelem podniku je navyšovat zisk akcionářů (Černohorská, Putnová, 2012, s. 18-19). Jejím předpokladem je, že všechny nežádoucí aktivity firmy budou dokonalou konkurencí přirozeně odstraněny z trhu. Organizace tak potřebuje pouze dodržovat zákon, zbytek automaticky zařídí tržní mechanismus (Friedman, 1970).

Oproti tomu *stakeholders teorie* stojí na myšlence, že podstatou podnikání je naplňování potřeb všech stakeholderů, tedy zájmových skupin, nejen pouze vlastníků (Černohorská, Putnová, 2012, s. 14). Dle této teorie nelze izolovat zájmy jedné skupiny a nadřazovat je zájmům jiných skupin, mimo jiné i kvůli tomu, že vlivem pozitivních interakcí mezi skupinami získává více nejen komunita jako celek, ale umožňuje i samotné firmě lépe naplňovat vlastní potřeby firmy (Jones, 2014, s. 20).

Je proto otázkou, zdali vůbec jde o protichůdné přístupy, nebo pouze o přístupy s jiným pohledem na tvorbu zisku v čase a jeho rozprostření mezi jednotlivé jedince uvnitř a vně podniku.

Existují mnohé argumenty proti teorii *stakeholders*, jako např. vytváření živné půdy pro sobecké naplňování vlastních zájmů managementu nebo znevažování obchodní odpovědnosti firmy (Amaeshi, Nnodim, Osuji, 2013, s. 21-22). Přesto jde o více realistický a flexibilní přístup, který nespolehá na funkčnost a aktuálnost trhů a státního aparátu.

Stakeholdeři jsou lidé nebo skupiny lidí, které mají nároky, požadavky, práva nebo zájem spojený s organizací a její činností, přičemž se dle druhu těchto vazeb dají seskupovat do kategorií (Clarkson, 1995). Základní rozdělení je na primární a sekundární stakeholdery (Putnová, Seknička, 2007, s. 113).

- Primární stakeholdeři: do této skupiny patří subjekty, bez kterých by firma nemohla existovat. Obvykle se sem řadí *vlastníci, investoři, věřitelé, za-*

městnanci, zákazníci (stávající i potenciální) a *obchodní partneři* (dodavatelé, malo/velkoobchod).

- Sekundární stakeholderi: *obecná veřejnost, vládní instituce a samosprávné orgány, lobbisté a různé nátlakové skupiny, konkurenti, média a občanská a obchodní sdružení* (Černohorská, Putnová, 2012, s. 15).

Tyto skupiny jsou ovlivňovány a ovlivňují podnik různým způsobem a do různé míry, proto je důležitým úkolem podniku tyto skupiny správně určit a identifikovat jejich potřeby a nároky. Je samozřejmé, že nelze splnit nároky každého v každém okamžiku, proto si firma musí stanovit priority a dle nich postupně stav vylepšovat.

3.3.4 Přijetí odpovědnosti

Firma by neměla čekat, až se objeví příležitost, na kterou bude moci zareagovat odpovědně nebo k tomu bude nějak vyzvána (Kunz, 2012, s. 17-18). Často platí to, že pokud má firmy sepsány možné situace a scénáře, jakými na ně bude reagovat, pak je uplatňuje častěji, než pokud pouze pasivně vyčkává. Takové firmy pak nereagují pouze na okolí, ale táhnou trendy ve společnosti. Firma, která se rozhodne být odpovědná, přijímá závazek péče se o své okolí. Ví, že její aktivity mohou mít pozitivní i negativní vliv a snaží se maximalizovat hodnotu, kterou celá společnost získává. Aktivně hledá způsoby, jak toho dosáhnout, aniž by se dočkala přímého ocenění za tyto činnosti.

Spojená je i problematika chápání samotné společenské odpovědnosti. Tato disciplína stále není v mnoha oblastech rozšířena a chápána jako nedílná součást podnikání, a díky tomu jí stále mnoho lidí nerozumí (Kunz, 2012, s. 17-18). Firmy a obecná veřejnost si pod pojmem společenské odpovědnosti vybaví vágní koncept, který má podobu marketingových aktivit. Jinak řečeno – CSR je v mnoha ohledech chápána jako pozlátko, které má pouze navnadit. To, na co tento princip apeluje, je opravdovost – autentičnost, transparentnost tvrzení a jednání firmy, což mnoho zájmových skupin této organizace ocení. V mnoha případech však požadavek transparentnosti může být důvodem k tomu, aby se firmy zdráhaly tento koncept přijmout.

3.3.5 Systematičnost a dlouhodobý časový horizont

Odpovědné firmy se nesoustředí pouze na momentální ekonomické zisky, mj. kvůli tomu, že vliv CSR aktivit lze vidět až ve střednědobém až dlouhodobém časovém horizontu (např. vlivy na image nebo loajalitu zaměstnanců a zákazníků) (Kunz, 2012). Proto je třeba, aby firma zahrнула společensky odpovědné cíle do své celkové strategie a plánování.

Mnoho aktuálních problémů, kterými se společenská odpovědnost zabývá, se nedají popsat jako krátkodobé. Lze zmínit např. problematiku zhoršujícího se životního prostředí obecně nebo sociální koncepty, které se formovaly v průběhu lidské historie, jako např. genderová problematika. Řešení těchto problémů tím pádem nemůže být krátkodobého charakteru.

3.3.6 Transparentnost

Důležitým charakterovým rysem etických firem je transparentní jednání (Jones, 2014, s. 32-33). Informace jsou strategickým zdrojem firmy, ale v dnešní době roste zájem především o firmy, které sdílejí opravdové, realistické informace. Zákazníci vyhledávající informace o výrobcích zároveň nemívají tendenci tázat se na okolnosti výroby a následně čekat na odpověď. Firma, která svým zákazníkům a kontrolním orgánům bez tázání sdílí všechny potřebné informace v souvislosti s její činností, působí důvěryhodněji. Usnadňuje tak komunikaci s důležitými subjekty na trhu a ukazuje, že nemá co skrývat.

3.4 Důvody k zavádění

V legislativních zdrojích je jako jeden z hlavních důvodů zmíněna stále významnější role očekávání zájmových skupin včetně veřejných institucí, investorů a veřejnosti. Tato očekávání způsobují změny ve všech oblastech ekonomické činnosti. V neposlední řadě se zvyšuje zájem o činnosti, které poškozují životní prostředí a průhlednost jednání firem (Comission of the European Communities, 2001, s. 8).

Podle Dytrta (2006, s. 106-107) nemá podnik volbu pro přijetí nebo nepřijetí odpovědnosti za vlivy jeho aktivit. Firma je součástí sociálního prostředí, ne izolovaný subjekt občasně interagující s okolím, a jako takový se nemůže řídit

pouze měřitelnými hledisky podnikání. Záleží na dojmu, který firma dělá na zákazníky, dodavatele, zaměstnance, komunitu a obecně všechny, kteří jsou činností podniku ovlivněni.

Jako konkrétní možné přínosy se uvádí např. následující (BusinessInfo, 2008):

- větší transparentnost a posílení důvěryhodnosti firmy;
- vyšší přitažlivost pro investory;
- budování reputace a z ní vyplývající silné pozice na trhu;
- odlišení od konkurence, zviditelnění značky pro spotřebitele;
- zvýšení produktivity práce a loajality zaměstnanců;
- možnost získání a udržení kvalitních zaměstnanců;
- snížení nákladů na risk-management;
- přímé finanční úspory spojené s ekologickým chováním (např. úspora energie, opětovné využití odpadového materiálu ve výrobě);
- zvýšení obratu;
- zvýšení kvality produktů či služeb.

Tyto výhody se často spojují především s aktivitami středních a velkých firem, přesto existují i mnohé výhody specifické pro malé a drobné podniky (BusinessInfo, 2008):

- snazší nacházení pracovníků: díky společensky odpovědným aktivitám může i malá firma nabídnout mnohé výhody stálým i potenciálním zaměstnancům a zvyšovat jejich loajalitu;
- snazší získávání obchodních partnerů: podobně jako u předchozího bodu představují společensky odpovědné aktivity možnost pro hledání a udržování partnerů v dodavatelsky-odběratelských vztazích (především velké evropské firmy tento koncept u svých partnerů čím dál více vyhledávají);

- public relations: společenská odpovědnost má vliv na image a dobré jméno firmy, což je výhoda pro malé podniky, které si nemohou dovolit investovat příliš velké sumy do komunikačního mixu;
- kontakty a informace: ve střednědobém i dlouhodobém hledisku může společenská odpovědnost malému podniku pomoci i tím, že spojuje subjekty z různých prostředí.

3.5 Kodex

Jedním z nejrozšířenějších a nejvýznamnějších nástrojů etického řízení jsou etické kodexy (Putnová, Seknička, 2007, s. 74-75). Jejich prostřednictvím firma stanovuje principy a zásady jednání a chování, často v ohledu na různé zájmové strany nebo jako reakce na konkrétní situace. Firemní kodex by měl doplnit ta místa, která jsou nevyplněná potřebnou legislativou, slouží tedy k samoregulaci činnosti firmy.

Je třeba, aby byl srozumitelný a jednoznačný, všechny části by měly být jasné a neměly by umožňovat více možných způsobů výkladu (Putnová, Seknička, 2007, s. 78). Neměl by být příliš stručný, aby byl jeho účel zachován a šlo v něm najít význam pro každodenní činnosti, ani příliš dlouhý, aby neduplikoval sám sebe nebo jiné podnikové dokumenty. Dle cíle, jakého chce firma dosáhnout, lze rozlišit následující typy kodexů:

- *aspirační kodex*: podnik potřebuje stanovit jakýsi ideál, kterého chce dosáhnout, a stanovuje hodnoty, za kterými si stojí;
- *výchovný kodex*: tento typ představuje jakési vodítko k tomu, jak chce podnik řešit problémy, mívá formu normativních ustanovení s komentáři;
- *regulační kodex*: obsahuje detailní seznamy pravidel a principů, jimiž se podnik má řídit v různých situacích.

Dle lektora a autora oblíbených populárně naučných publikací v oblasti managementu a seberozvoje, Stephena R. Coveyho (2016, s. 148-152), je největší chybou, pokud hodnoty a postupy obsažené v etickém kodexu (autor používá výraz *firemní poslání*) nejsou zapracovány do každodenní činnosti firmy. Nejčastěji k tomuto dochází v případě, že kodex neodráží skutečné hodnoty firmy

nebo jejich zaměstnanců. Tomuto se dá předejít, pokud se do vytváření kodexu zapojí nejen vedení firmy, ale také zaměstnanci a všechny další osoby, které mají aplikovat principy v něm obsažené.

3.6 Etický a sociální audit

Audit jako takový je proces, kterým se získávají a hodnotí informace týkající se určité části ekonomické činnosti za účelem jejich porovnání se stanovenými kritérii a sdělením stavu věci zainteresovaným osobám (Putnová, Seknička, 2007, s. 144-145). Vzhledem k tomu, že postup etického a sociálního auditu není zakotvený v zákonech, stanovuje si jeho průběh firma sama dle vlastního přístupu, podmínek a potřeb.

Etický audit podává přehled o klimatu v podniku a poznatky z něj se používají jako podklady pro vypracování plánu změn (Dytrt, 2006, s. 78-79). V případě tohoto druhu auditu jde o nefinanční audit, nehodnotí se v něm tedy ekonomické parametry, ale především etiky a etické standardy v podniku.

Čtyřmi základními dimenzemi v sociální oblasti jsou (Seknička, Putnová, 2016, s. 153):

- zaměstnanecká politika;
- ekonomický rozvoj společnosti;
- environmentální politika;
- dobročinnost.

Etický audit se zaměřuje především na (Seknička, Putnová, 2016, s. 153):

- systematické hodnocení etického programu ve firmě;
- prověřování etických standardů.

3.7 Metody měření a certifikace

Následující metody jsou jedny z neznámějších v oblasti společenské odpovědnosti. Některé principy v nich obsažené jsou uplatněny v návrhové části této práce.

3.7.1 OECD Guidelines for Multinational Enterprises

OECD Guidelines obsahují doporučení, principy a standardy pro zodpovědné obchodní chování pro mezinárodní korporace. Nejsou legálně vymahatelné, ale Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) doporučuje jejich implementaci. Navíc vyvinula specifické návody v různých oblastech, aby se firmám lépe implementovala tato norma a snížilo se riziko nepříznivých dopadů. Mezi tyto oblasti patří těžba, dodavatelské řetězce nerostných surovin, zemědělské dodavatelské řetězce, dodavatelské řetězce oděvů a finanční sektor. Obsahově se tato norma zabývá následujícími oblastmi (Kunz, 2012, s. 121-122):

- pracovní vztahy,
- lidská práva,
- životní prostředí,
- boj proti úplatkářství,
- zájmy spotřebitelů,
- věda a technologie,
- soutěžní práva,
- daně.

3.7.2 AccountAbility 1000

Iniciativa AA1000 je zaměřena na transparentnost podnikových aktivit v oblastech plánování, účetnictví, auditu a reportingu a zapojení stakeholderů. Poskytuje návody pro tvorbu a zvýšení CSR organizace a prohloubení vztahu se stakeholdery. Je vhodná pro jakoukoli organizaci. Konkrétní oblasti, kterými se zabývá, jsou následující (Kunz, 2012, s. 120):

- identifikace stakeholderů;
- společensky odpovědná strategie;
- metody komunikace se stakeholdery;
- sociální a etický audit;

- volba indikátorů;
- reportování CSR.

3.7.3 EFQM Excellence Model

Tento model se nepoužívá striktně jako nástroj společenské odpovědnosti, řídí se však principy odpovídajícími principům CSR. Nemá normativní charakter, je to spíše návod nebo seznam prvků, kterými by se firma měla zabývat. Obsahuje i metriky, kterými by se dané oblasti měly měřit. Jsou v něm zakomponovány potřeby všech stakeholderů firmy. Každá z těchto oblastí má stanovenou vlastní váhu oproti ostatním (EFQM, ©2020).

Prvky jsou rozděleny do těchto oblastí. Prvních pět skupin tvoří předpoklady k ‚excelentnosti‘:

- vedení;
- politika a strategie;
- pracovníci;
- partnerství a zdroje;
- procesy.

Další čtyři měří výsledky:

- výsledky vzhledem k zákazníkovi;
- výsledky vzhledem k zaměstnancům;
- výsledky vzhledem ke společnosti;
- klíčové výsledky výkonnosti.

3.7.4 SA8000

Jedná se o mezinárodní normu, která se zabývá zlepšováním pracovních podmínek. Zároveň může sloužit jako verifikační systém se zahrnutými požadavky mezinárodně uznávaného pracovního práva a požadavky na manažerský systém. Metoda je certifikována a je vhodná zejména pro velké podniky. Konkrétněji se zabývá následujícími oblastmi (Kunz, 2012, s. 119):

- pracovní doba;
- odměňování;
- systém řízení;
- zdraví a bezpečnost zaměstnanců;
- diskriminace;
- dětská práce;
- nucená práce;
- svoboda sdružování a právo na kolektivní vyjednávání;
- disciplinární praktiky.

3.7.5 Global Reporting Initiative

Iniciativa GRI obsahuje vodítka ke zlepšování kvality, přesnosti a užitečnosti reportování o udržitelnosti. Jejím cílem je zařídit, aby se kvalita CSR reportingu dostala na úroveň finančních zpráv. Říká, co by měl report obsahovat a mechanismy hodnocení společensky odpovědných aktivit v podniku. Důležitým pojmem jsou základní indikátory kvantitativního i kvalitativního charakteru, které by podnik měl sledovat (Kunz, 2012, s. 120-121).

3.7.6 ISO

Pro orientaci a postupy lze také využít postupy v normách ISO. Nejvíce se pro účely společenské odpovědnosti využívá norma ISO 26000, která obsahuje názvosloví i postupy, jak by firmy měly postupovat při implementaci společenské odpovědnosti. Je univerzální pro všechny typy organizací. Rozebírá především následující klíčová témata (Kunz, 2012, s. 122-123):

- organizace řízení a správa;
- lidská práva;
- pracovní podmínky a praktiky v oblasti pracovních vztahů;
- životní prostředí;
- korektní podnikání;

- péče o spotřebitele a spotřebitelské otázky;
- komunitní angažovanost a rozvoj.

Mezi dalšími ISO normami, které lze použít při vytváření konceptu společenské odpovědnosti ve firmě, jsou následující:

- ISO 8000: zabývá se kvalitou dat a nakládáním s daty (ISO/TS 8000-1:2011, 2011);
- ISO 9000: jejím obsahem jsou systémy managementu kvality (ISO 9000 FAMILY, 2010-2019);
- ISO 14000: zachycuje principy environmentálního managementu (ISO 14000 FAMILY, 2015-2019).

3.8 Postup zavádění

Při zavádění tohoto konceptu do firmy jsou doporučeny různé postupy.

Jedná se o komplexní, dlouhodobý a složitý úkol, který vyžaduje inovaci mnoha nástrojů řízení a výsledným cílem je úspěšná integrace vhodných CSR aktivit do vize, hodnot, kultury i operativních rozhodnutí na všech úrovních řízení podniku (Pavlík, Bělčík, 2010, s. 65-67). Tato posloupnost se dá rozdělit podle čtyř obecných otázek, které následně specifikují postup pro danou firmu:

1. Proč chceme CSR?
2. Jaké chceme CSR?
3. Jak vypadá dnešní CSR?
4. Jak má vypadat CSR v organizaci?

Každá firma by se měla řídit podmínkami, ve kterých se nachází, detailněji se ale dá popsat následujícími kroky (Maon, Lindgreen, Swaen, 2009):

1. Zvyšování povědomí o sociální odpovědnosti podniků uvnitř organizace;
2. Hodnocení hlavních cílů podniku ze společenského hlediska;
3. Stanovení vize a pracovní definice pro společenskou odpovědnost;
4. Posouzení současného stavu společenské odpovědnosti;
5. Vypracování plánu pro integraci společenské odpovědnosti;

6. Provádění aktivit v rámci plánu pro integraci společenské odpovědnosti;
7. Sdílení informací o závazcích a výkonnosti v souvislosti se společenskou odpovědností;
8. Hodnocení strategie a komunikace v rámci společenské odpovědnosti;
9. Institucionalizace společenské odpovědnosti.

Stále se však jedná o základní kostru, kterou je třeba upravit dle situace ve firmě a požadavků okolí.

4 Metodika

Následujících několik stran je věnováno metodám použitým v této práci.

4.1 Analytická a výzkumná část

Prvním velkým celkem je část, která se zabývá zkoumáním podmínek a faktorů, která působí na firmu a firemní společenskou odpovědnost v prostředí, kde se firma nachází.

Obecně by z této části měly vyplynout odpovědi na otázky vytyčené dříve v této práci. V dalších částech této práce bude následně popsán postup aplikace těchto poznatků v praxi.

4.1.1 Výzkumná část

Ve výzkumné části jsou popsány informace o dvou oblastech – o obecném stavu společenské odpovědnosti a oblasti zaměstnanců.

Vzhledem k velikosti podniku a charakteru výzkumu byla zvolena forma individuálních částečně strukturovaných rozhovorů v obou oblastech. Rozhovory byly sbírány od prosince 2019 (pilotní průzkum) do konce dubna 2020. Autorka však s firmou spolupracuje déle než dva roky a dostala přístup k některým dokumentům firmy, proto jsou výsledky doplňovány o poznatky z těchto zdrojů a z vlastního pozorování.

Forma a konstrukce otázek a oblastí byla inspirována přístupem Černožské a Putnové (2012, s. 95-104), který byl upraven na rozsah výzkumu a potřeby firmy zjištěné pilotním průzkumem. Součástí obou částí bylo zároveň vysvětlování pojmu společenská odpovědnost firem a dotazování na případnou aktivitu v dané oblasti pro doplnění v diplomové práci.

Všechny odpovědi jsou anonymizované.

Tab. 1 Participanti výzkumu

	Obecný přehled (první část)	Zaměstnanci (druhá část)
Název pozice	jednatel	správci sítí, technici
Věk	35 let	23-36 let
Pohlaví	muž	muži
Důvod výběru	klíčový zaměstnanec, zná motivy firmy, řídí firmu	znají komunikaci a procesy ve firmě, na jejich činnosti závisí velká část zisku firmy

Jedná se o téměř všechny zaměstnance v rámci české pobočky. Díky způsobu fungování firmy mají všichni podřízení obecné povědomí o tom, jak firma funguje, většinou každý s vlastní specializací na skupinu zákazníků nebo projektů.

První část výzkumu – obecný přehled

První část se zabývá obecným stavem prvků, které se zahrnují do konceptu společenské odpovědnosti. Vědomě uplatňován prozatím není, proto bylo třeba zjistit postoje a názory vedení firmy a současné uplatňování těchto prvků.

V rámci této části byla definována následující první centrální výzkumná otázka:

(O5) Jak se podnik staví k jednotlivým prvkům firemní odpovědnosti a jakým způsobem je aplikuje?

Na zodpovězení otázek v souvislosti s první oblastí byl jako klíčová osoba zvolen jednatel české pobočky. Jedná se o asi pětatřicetiletého muže, který je ve funkci přes deset let. Byl dotazován i jako zaměstnanec (neboť vystupuje jako zaměstnanec ve vztahu k vedení mateřské pobočky a tento vztah ovlivňuje i ostatní zaměstnance) a následně jako jednatel firmy. Odkazoval se však na svoje předchozí odpovědi v takové míře, kdy nebylo vhodné je od sebe oddělovat.

Oblasti byly vymezeny následovně:

1. Sociální oblast
 - 1.1. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

- 1.2. Vzdělávání zaměstnanců
- 1.3. Firemní dárcovství a dobrovolnictví
- 1.4. Komunikace se zaměstnanci
- 1.5. Nábor zaměstnanců
2. Ekonomická oblast
 - 2.1. Transparentnost
 - 2.2. Dodavatelé, zákazníci a konkurence
 - 2.3. Ochrana citlivých informací
 - 2.4. Ochrana duševního vlastnictví
 - 2.5. Podniková dokumentace
3. Environmentální oblast
 - 3.1. Evidence environmentální politiky
 - 3.2. Energie, voda a plyn
 - 3.3. Odpady, obaly, vyřazená zařízení
 - 3.4. Doprava

Druhá část výzkumu – zaměstnanci

Druhá část je věnována hlubšímu zjištění parametrů společenské odpovědnosti v návaznosti na jednu ze zájmových skupin firmy, a to zaměstnance. Jde tedy o zjišťování jejich preferencí, hodnot a postojů k tomu, jak by se současný stav měl změnit.

Druhá centrální výzkumná otázka pro tuto oblast je následující:

(O6) Které konkrétní prvky a jakým způsobem by podnik měl přijmout v oblasti zodpovědnosti k zaměstnancům?

Druhá část zahrnovala rozhovory se třemi zaměstnanci firmy ve věku od 23 do 36 let, kteří přímo zabezpečují poskytování služeb zákazníkům. Poslední zaměstnanec na pozici fakturanta se výzkumu neúčastnil.

V rámci této části byly vymezeny následující oblasti:

1. Platová politika

2. Zaměstnanecké odměny
3. Bezpečnost na pracovišti
4. Pracovní doba
5. Dostupnost pomůcek
6. Dostupnost informací
7. Komunikace s vedením
8. Komunikace mezi zaměstnanci
9. Vzdělávání zaměstnanců

4.1.2 Analýza SLEPTE

Tato analýza byla zvolena kvůli její schopnosti zachytit ucelený obraz obecného vnějšího prostředí firmy. Jednotlivé faktory dělí do následujících skupin (Filip, 2019, s. 231, ‚PESTLE analýza‘):

- Sociální faktory;
- Legislativní faktory;
- Ekonomické faktory;
- Politické faktory;
- Technické (technologické) faktory;
- Ekologické faktory.

4.1.3 Porterova analýza

Porterova analýza pěti konkurenčních sil byla zvolena pro poznání konkurenčního prostředí firmy. Jedná se o odvětví informačních technologií, konkrétněji o software vytvářený pro ekonomickou činnost dalších firem. Forma byla zaměřena na faktory charakteristické pro dané konkurenční prostředí, které přímo nebo nepřímo ovlivňují společenskou odpovědnost.

Faktory na trhu jsou rozděleny do následujících pěti kategorií (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 62-67):

- rivalita firem působících na daném trhu;

- hrozba vstupu nových konkurentů;
- vyjednávací síla zákazníků;
- vyjednávací síla dodavatelů;
- hrozba substitutů.

4.1.4 Rámec 7S faktorů

Běžně používaný 7S model je v této práci použit pro identifikaci interních faktorů, které mohou mít určitý vliv na zavádění a aplikování principů společenské odpovědnosti.

Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (20017, s. 132-133) uvádějí následující názvy jednotlivých kategorií:

- Strategie;
- (organizační) Struktura;
- Systémy (řízení);
- Styl (manažerské práce);
- Spolupracovníci;
- Schopnosti;
- Sdílené hodnoty.

4.1.5 Analýza stakeholderů

Tato analýza byla zvolena kvůli vysokému významu zájmových skupin ve společenské odpovědnosti firem a faktu, že je firma ještě nikdy nedefinovala.

Kunz (2012) definuje otázky, na které by analýza měla odpovídat, následovně:

- Kdo jsou naši stakeholdeři?
- Jaká je jejich důležitost, resp. kdo patří mezi naše klíčové stakeholdery?
- Jaká jsou očekávání a zájmy našich stakeholderů?
- Jaký je vliv stakeholderů na naše podnikání?

- Jak se stakeholdery co nejlépe komunikovat?

Tyto otázky se dále při vytváření konceptu CSR dají doplnit následujícími (BusinessInfo, 2008):

- Jak konkrétně a do jaké míry jednotlivé stakeholdery zapojit?
- Jak nastavit spoluúčast stakeholderů na podnikových procesech dle jejich vlivu a očekávání?

4.1.6 SWOT analýza

Jako shrnutí celé analytické části byla zvolena SWOT analýza. Všechny faktory zde zmíněné jsou převzaty z předchozích kapitol.

Jednotlivé kategorie jsou rozděleny do kategorií znázorněných v následující tabulce:

Tab. 2 Schéma SWOT analýzy

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)

Zdroj: Hanzelková, Keřkovský, Vykpěl, 2017, s. 137-141

Jednotlivým položkám je následně přiřazena váha v dané kategorii v procentech a hodnota od -5 do +5 podle závažnosti nebo kvality daného prvku. Tyto hodnoty jsou mezi sebou vynásobeny a vzájemným odečtením jednotlivých kategorií lze poznat, které prvky převažují.

4.2 Model změny

Pro účely dalších kapitol byl použit Lewinův model řízené změny. V rámci tohoto modelu je nejdůležitější odpovědět na následující otázky (Smejkal, Rais, 2013, s. 64):

- Co? (Síly inicializující proces změny)
- Kdo? (Nositel změny)

- Co? (Intervenční strategie)
- Co? (Realizace změny)
- Jak? (Operační metody) (tato položka byla v kapitole s modelem změny vypuštěna, protože je dále rozebírána v návrhové části)
- Jak? (Zhodnocení)

Jedná se o na sebe navzájem návazující položky, které lze dle potřeby zodpovědět znova. V návrhové části bude tento model omezen na první tři otázky, rozdělené do následujících položek:

- definice změny: shrnutí hlavních bodů změny na základě poznatků v analytické části;
- stanovení nositelů změny: určení nejvýznamnějších osob ve vztahu k projektu, *agent změny* změnu uskutečňuje a odpovídá za její provedení, *sponzor změny* agenta podporuje různými zdroji a vlivem, *advokát změny* změnu podporuje, ale nemá příslušné pravomoci k jejímu provedení (Smejkal, Rais, 2013, s. 67-68);
- analýza silového pole: rozebrání postojů osob, kterých se změna nějak dotkne, tzn. včetně negativních nebo pasivních postojů a odhadované ohodnocení jejich vlivu na změnu, kromě *agenta změny* se jedná o *nezúčastněné diváky*, *tradicionalisty* a *odpůrce* (Smejkal, Rais, 2013, s. 68-71);
- intervenční oblasti: zhodnocení, kterých subsystémů ve firmě se změna dotkne a jakým způsobem, těmito oblastmi se rozumí *lidské zdroje a jejich řízení*, *organizační struktura*, *technologie* a *komunikační a organizační toky a procesy* (Smejkal, Rais, 2013, s. 71-72).

4.3 Návrh etického kodexu

Etický kodex je definován na způsob aspiračního kodexu. Firmě je doporučeno, aby tuto kostru vzala jako předlohu pro následné detailnější zpracování kodexu se zaměstnanci, a prostřednictvím toho se pokusila zvýšit zaměstnanec-kou zainteresovanost ve společensky odpovědných aktivitách.

Návrh je členěn dle skupin stakeholderů a různé prvky byly převzaty z dříve zmíněných metod a bude členěn dle obvyklé struktury doplněné o některé oblasti (Putnová, Seknička, 2007, s. 77):

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

4.4 Analýza rizik

Účelem této kapitoly je shrnout nejdůležitější rizika, na které by si firma při přijímání konceptu společenské odpovědnosti měla dávat pozor, a způsoby, jakými je možné minimalizovat hrozby s nimi spojené.

Rizikům byla přiřazena odhadovaná pravděpodobnost výskytu v procentech a ohodnocení jeho dopadu v případě výskytu na škále od 1 do 10. Součin těchto čísel naznačuje priority při zohledňování rizik a vynesení do grafu rizik lze odhadnout vhodný způsob reakce na něj.

Obvykle se rizika řadí do následujících kategorií (Smejkal, Rais, 2013, s. 166-171):

- *rizika s nízkým dopadem a vysokou pravděpodobností*: na tato rizika se obvykle uplatňuje retence (podstoupení) a redukce rizika (především redukce nepříznivých následků situace);
- *rizika s vysokým dopadem a nízkou pravděpodobností*: v případě těchto rizik se obvykle používá redukce rizika;
- *rizika s nízkým dopadem a nízkou pravděpodobností*: v praxi se tato rizika řeší především retencí.

4.5 Časové zhodnocení

Pro zhodnocení časové náročnosti projektu byla zvolena jedna z metod síťové analýzy, konkrétněji diagram PERT (Doležal, 2016, s. 144-145), který používá tříčíselný odhad potřebného času aktivit na základě následujícího vzorce:

$$t_{ij} = \frac{a + 4m + b}{6}$$

kde: t_{ij} = očekávaná doba trvání činnosti,
 i = předcházející činnosti,
 j = následující činnosti,
 a = optimistický odhad délky trvání,
 m = normální (realistický) odhad délky trvání,
 b = pesimistický odhad délky trvání.

Tyto odhady jsou uspořádány do síťového grafu pro zjištění kritické cesty (metoda CPM), kde jednotlivé malé tabulky znázorňují činnosti, šipky mezi nimi jejich návaznost a nejdelší cesta v grafu je vyznačena od počátečního ke koncovému uzlu.

Tabulky jsou uspořádány tímto způsobem:

Tab. 3 Metoda CPM

ZM	činnost	KM
ZP	t_{ij}	KP

Zdroj: Doležal, 2016, s. 145-147 (upraveno)

kde: ZM = nejdříve možný začátek činnosti,
ZP = nejpozději přípustný začátek činnosti,
KM = nejdříve možný konec činnosti,
KP = nejpozději přípustný konec činnosti.

V souhrnné tabulce je navíc ještě tato zkratka:

RC = celková rezerva činnosti (činnosti s nulovou RC jsou kritické).

4.6 Zdroje

Hlavním zdrojem pro tento projekt je především čas a náklady s tím spojené. Vzhledem k tomu, že jde o odhad pro prvních asi 18 měsíců projektu, jsou celkové náklady shrnuty v jednoduché tabulce.

Aktivity, které jsou v tabulce popisovány, jsou převzaty a označeny podle předchozích kapitol.

5 Analytická a výzkumná část

Tato kapitola by měla odpovědět na otázky nastíněné v dřívějších kapitolách a poskytnout tak podklady pro návrhy úprav v kapitolách následujících.

5.1 Charakteristika podniku

Zkoumaný podnik byl založen roku 2010 v Brně jako společnost s ručením omezeným. Zakládajícím subjektem je právnická osoba se sídlem v zahraničí mimo EU. Existuje také sesterská pobočka v jiném státě EU.

Velikostně se jedná o drobnou firmu, dlouhodobě je ve firmě zaměstnáno do deseti zaměstnanců a bilance za jednotlivá účetní období nepřekračuje 2 mil. EUR.

Předmět podnikání je v obchodním rejstříku vymezen jako *výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona*. Prakticky se činnost podniku zaměřuje na softwarové produkty a služby spojené s jejich instalací a správou na B2B trhu. Momentální repertoár je zaměřen na databázové systémy a doplňkové moduly pro systémy v oblasti ERP (plánování podnikových zdrojů). Produkty ani služby nejsou fixovány geograficky a zákazníci pochází z různých částí světa.

5.2 Výzkum stavu společenské odpovědnosti ve firmě

Data byla sbírána v rozhovoru s jednatelem zkoumané firmy. Původně byl tento rozhovor veden jako se zaměstnancem vedení mateřské firmy, jeho odpovědi se však v mnoha ohledech shodovaly v obou částech, takže nebylo možné je jednoznačně oddělit.

5.2.1 Sociální oblast

Pro firmu jsou momentálně tyto informace nejdůležitější, neboť chce plánované změny začínat právě od zaměstnanců.

Tab. 4 Sociální oblast

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	Momentální stav	Legislativní minimum
	Důvody pro ponechání stavu	Potřebné je minimum Neznevažování inteligence zaměstnanců
Vzdělání zaměstnanců	Motivy firmy	Možnost zlepšit nabídku služeb Prezentace u zákazníků
	Financování	S výjimkami hradí firma
	Smluvní opatření	Poměrné financování v případě odchodu z firmy
	Očekávaný přístup	Aktivita zaměstnanců
Firemní dárcovství a dobrovolnictví	Finanční možnosti	Napjatý rozpočet
	Nefinanční formy	Firma o nich neví
	Důvody pro nezavádění	Odpor k nucení zaměstnanců
Komunikace se zaměstnanci	Styl komunikace	Neformální Přátelský
	Konflikty	Formálnější Bezproblémové
Nábor zaměstnanců	Faktory výběru	Zkušenosti (i nižší) Kvalifikace (i nižší) Osobní dojem Finanční rozpětí
	Národnosti	Různorodost
	Transsexualita	Dle preferencí zaměstnance (sdílení informací, komunikace...) Snaha vyjít vstříc

Tuto oblast obecně jednatel hodnotí jako poměrně rozvinutou, je však vytvářena na základě intuitivních hodnocení.

5.2.2 Ekonomická oblast

V rámci této oblasti se firma chce zlepšovat, uvědomuje si však, že se nelze zaměřovat pouze na ekonomické parametry.

Tab. 5 Ekonomická oblast

Transparentnost jednání	Ochota sdílet	Web Ostatní na posouzení (dotaz)
	Zákazník	Stejné informace jako veřejnost
Ochrana citlivých informací	Tabu	Všechno kromě sdíleného
	Reference	Mezi zákazníky
	Smluvní opatření	NDA – zaměstnanci
Dodavatelé, zákazníci, konkurence	Diskuse	Na dohodě (B2B)
	Styl komunikace	Formálnější Přátelská
	Konkurence	Nevede v evidenci
Ochrana duševního vlastnictví	Pirátské kopie	Nepoužívá
	Použití licencí	Eviduje se
	Vlastní licence	Firma si vyvíjí sama Prolomitelná
Podniková dokumentace	Současný stav	Velice špatný
	Priorita	Nízká
	Důvody pro	Časová úspora v dlouhodobém horizontu
	Důvody proti	Nezaplacená krátkodobě

V momentální situaci by jednatel rád zvýšil počet dlouhodobých zákazníků firmy, možná i pouze pro českou pobočku (zatím má firma zákazníky pouze jako celek). Uvědomuje si však, že toto by vyžadovalo poměrně velké množství změn.

5.2.3 Environmentální oblast

Obecně je tato oblast pro firmu nezajímavá, proto ji bere pouze jako součást upřednostňovaného konceptu.

Tab. 6 Environmentální oblast

Environmentální politika, nakládání s odpady	Plasty, papír, sklo	Třídí příležitostně Pouze kancelářský odpad
	Elektronika	Sběrný dvůr Téměř vše
	Cíle	Oficiální nejsou Nepsané jsou minimální
Spotřeba vody, energií, plynu	Voda, plyn	Vrací se přeplatky
	Elektřina	Téměř nonstop provoz Potřeba k činnosti
	Možné úspory	Minimální
Doprava (pracovní cesty)	Rozhodování	Dle financí
	Obvyklá forma	Firemní auto

Částečně je nezáměr v této oblasti pravděpodobně zapříčiněn tím, že firma poskytuje služby v IT oblasti, částečně také nízkou informovaností.

5.2.4 Shrnutí

Na základě zobrazení zjištěných dat doplněných o slovní hodnocení lze dojít k obrázku o fungování zkoumaných parametrů firmy a motivech zúčastněných.

Řízení a charakter firmy obecně odpovídá malému podniku, ve kterém někteří lidé zastávají mnoho pozic a mají různé rozhodovací pravomoci. To a fakt,

že firmu do velké míry ovlivňuje zahraniční vedení, může mít za následek nejasnost vytyčených cílů a způsobu jeho provádění.

Firma se ve všech ohledech snaží především dodržovat legislativní požadavky, což je v pořádku, ale není to postačující charakteristika odpovědné firmy.

Většina charakteristik se dá rozdělit do několika skupin:

- firma je řeší na minimální možné úrovni dané legislativou nebo tlakem okolí: např. bezpečnost a ochrana zdraví, recyklace, transparentnost (firma sdílí nutné informace na webu, ale nehrne se do toho, informace poskytuje na základě dotazů);
- firma o dané věci neslyšela, nebo jí nepřijde relevantní pro firmu dané velikosti nebo charakteru: např. nefinanční dárcovství a dobrovolnictví, třídění odpadu, spotřeba energií;
- firma je neřeší a hledá důvody, proč je neřešit: např. doprava, konkurence, úplnost a kvalita dokumentace, dárcovství a dobrovolnictví;
- firma je řeší intuitivně, většinou podle toho, co je u větších IT firem moderní: třináctý plat, „chill zone“;
- vychází z charakteru a velikosti firmy: neformálnost komunikace, volnost pracovní doby apod.

Je pravda, že je pro malou firmu obtížné vymyslet něco úplně nového. V téměř všech kategoriích chybí jakýkoli cíl nebo dokumentace tohoto cíle a existuje pouze jakési povědomí, o kterém se moc nemluví a které každý hodnotí na základě vlastních preferencí.

Další důležitý prvek je to, že prostředí v České republice je obvykle ovlivněno skeptickými názory, ze kterých částečně vychází i jednatel firmy, přestože je na něm patrná snaha o otevřenost.

Lze vidět některé funkční nedostatky, které se týkají firmy jako takové, souvislost se společenskou odpovědností je však méně viditelná, a to je např. tok informací ve firmě. Součástí ekonomické oblasti je i to, aby se firma aktivně snažila zlepšovat svoji činnost. Pokud firma úmyslně a dlouhodobě ignoruje fakt, že na různých místech informace zamrzají, zpomaluje tak jak samu sebe z eko-

nomického hlediska, tak ignoruje potřeby lidí (především zaměstnanců), kteří tyto informace potřebují.

Toto shrnutí tedy odpovídá na výzkumnou otázku:

O4: Které konkrétní prvky sociální odpovědnosti podnik aplikuje?

5.3 Výzkum pohledu zaměstnanců

Tato část shrnuje informace získané prostřednictvím dat se třemi zaměstnanci zvolené firmy. Ve velké míře se všichni zaměstnanci shodovali v odpovědích na stav, někdy však ne v postojích. Data tak nejsou příliš rozmanitá.

Tab. 7 Zájmová skupina zaměstnanců

		Zaměstnanec 1	Zaměstnanec 2	Zaměstnanec 3
Platová politika	Výměr	Nad očekávání	Dle dohody a odváděné práce	Průměrný
	Navyšování	Dle odvedené práce Velice dobré	Přiměřené	Přiměřené
Zaměstna- necké benefity	Finanční	Úměrné práci navíc Příjemné	Nadstandartní	Ideální
	Nefinanční	Neocení	Příjemné	Některé dobré
	Přidělování	Dle práce	Dle dohody, aktivity	Dle práce
Bezpečnost na pracovišti	Současný stav	Průměrný	Dostatečný	Dostatečný
	Vhodnost	Přiměřená	Přiměřený	Přiměřený
Pracovní doba	Pracovní hodiny	Flexibilní	Flexibilní	Potřebná dostupnost
	Dovolená	Nadprůměrná Dobrá domluva	Dobrá domluva	Dobrá domluva
	Oncalls	Nemá	Má	Má, chtěl by více
	Home office	Nevyužívá	Občasně využívá	Téměř pořád

Dostupnost pracovních pomůcek	Současný stav	Vše, co potřebuje	Vše, co potřebuje	Vše, co potřebuje
	Pořizování	Bez problémů	Dle aktivity zaměstnance a relevance Časová prodleva	Doma si zařizuje sám, firma hradí vše v kanceláři
Dostupnost informací	Zákaznické	Problematické na straně zákazníka	Má, co potřebuje	Nemá Nepotřebuje
	Jednací doba	Týdny	Dny	Týdny
	Dokumentace projektů	Nedostatečná	Neudržovaná	Někde moc, někde málo Bez zbytečné byrokracie
	Hledání postupů	Dotaz nadřízenému	Na internetu	Dle zvyků Dotaz nadřízenému
Komunikace s vedením	Kontakt	Osobní	Osobní	Osobní Hovory Chat
	Důvěra	V pořádku	Dobrá	Naprostá
Komunikace mezi zaměstnanci	Charakter	Přátelský	Přiměřený Přímý	Pohodová Dostatečná
	Teambuildings	Příjemné	Podporující	Podporující
Vzdělání zaměstnanců	Plánování	Úměrné projektům	Roční	Občasné
	Hodnocení	Dobré Hodně obecné	Nutné zlo	Vhodné Dle projektů
	Osobní postoj	Má zájem	Pasivní	Pasivní

Obecně zaměstnanci působí poměrně spokojeně, případné nedostatky berou jako nutnou cenu za jiné výhody a přijímají to, co je. Do změn se příliš nehrnou, ale jsou ochotni se zapojovat do aktivit, které zařídí někdo jiný.

5.3.1 Shrnutí

Obě skupiny, zaměstnanci i jednatel, hodnotí dosavadní výhody poskytované zaměstnancům poměrně dostatečně. Nikdo z nich však nezaujímá aktivní

postoj ke změnám a raději se smíří se stavem, který je. Lze diskutovat o tom, zda by zvýšená aktivita firmy nemohla způsobit narušení přátelského kolektivu.

Z tohoto důvodu by jakékoli změny měly být řešeny právě v tomto semknutém prostředí a vytvářeny dohromady, pokud možno za podpory vedení zahraniční pobočky. Tomuto by mohlo napomoci i to, kdyby se firmě podařilo sehnat nějaké zákazníky výhradně pro českou pobočku, a tím ji částečně osamostatnit.

Přestože zaměstnanci považují firmu za odpovědnou vůči jejich zájmové skupině, rozhovory s nimi podporují dojem, že iniciativy v této oblasti nejsou aktivně vyžadovány ani iniciovány ani jednou stranou.

Odpovědi na zadanou výzkumnou otázku se dají shrnout následovně:

O5: Které konkrétní prvky sociální odpovědnosti by podnik měl přijmout?

- stanovení a transparentnost platové politiky a zaměstnaneckých benefitů;
- zabezpečení alespoň základní dokumentace k projektům a postupům;
- vytvořit se zaměstnanci detailnější etický kodex.

Obecně se tato část jeví jako poměrně rozvinutá a je tedy třeba méně úprav, než firma předpokládala.

(Pozn. autorky: V této části výzkumu lze vidět, že dotazovaní zaměstnanci nedostatky spojené s postojem firmy k dokumentaci sice pociťují, ne však do té míry, jako např. fakturant, který nahrávaný rozhovor neposkytl. Dle běžných rozhovorů s ním a vlastním zkušenostem jde o dlouhodobě ignorovaný ucpaný bod, který způsobuje více problémů a stresu, než IT zaměstnanci vidí.)

5.4 Analýza SLEPTE

Tato analýza se zaměřuje na faktory celkového prostředí z hlediska faktorů, které ovlivňují společenskou odpovědnost firem. Firma je sice situována v druhém největším městě České republiky, ale většina zákazníků pochází ze zahraničí, proto se zde aplikuje vliv nejen národního, ale celosvětového charakteru.

5.4.1 Sociální faktory

Jedna z prvních aktivit v oblasti společenské odpovědnosti v rámci Evropské Unie je vznik organizace *CSR Europe* v roce 1996 a následně *Lisabonský summit* v roce 2000, přičemž od roku 2001 vychází Zelená kniha s podtitulem *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility* (Trnková, 2004). Strategie společenské odpovědnosti je v České republice oficiálně zpracována a zakomponována do strategických záměrů Rady kvality ČR od roku 2006 (Národní informační portál o CSR ©2015).

Přesto je velká část populace ČR k tomuto konceptu stále skeptická. Pravděpodobně i vlivem nedostatečné informovanosti se zvláště firmy zakládané před rokem 2000 a s vedením ekonomicky aktivním před touto dobou dívají na společenskou odpovědnost jako na novinku, která má vypadat dobře, ale z praktického hlediska příliš užitečná není. Jedná se pravděpodobně o manažerské přístupy upozadující měkké dovednosti. Lidé vyhledávající firmy se zpracovaným konceptem CSR tak pocházejí především z mladších generací.

Lze očekávat, že s narůstající informovaností a tím, jak budou přibývat ekonomicky aktivní lidé vyžadující společensky odpovědné firmy, budou i firmy více nuceny zahrnout tyto aktivity do svého každodenního fungování.

5.4.2 Legislativní faktory

Společenská odpovědnost firem je v České republice ovlivněna především následujícími dokumenty:

- *Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice* (MPO, 2015): definice strategických priorit, aktivit, realizátorů aktivit, termínů a očekávaných výstupů v deseti klíčových oblastech CSR, příprava pro další aktivity, východisko pro další akční plán;
- Implementace *Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/95/EU* (2014): ukládá povinnost velkým podnikům pravidelně uvádět nefinanční informace o své činnosti, vztahuje se pouze na veřejné obchodní společnosti nad 500 zaměstnanců s bilanční sumou vyšší než 20 mil. EUR a čistým ziskem nad 40 mil. EUR;

- Strategický rámec *Česká republika 2030* (©2020): určuje směr rozvoje České republiky pro další roky, jeho cílem je zvýšení kvality života a udržitelný rozvoj v sociální, ekonomické i environmentální oblasti;
- *Národní akční plán pro byznys a lidská práva na období 2017-2022* (Ministr pro lidská práva, rovné příležitosti a legislativu, 2017): představuje hodnocení a doporučení v oblasti byznysu a lidských práv v ČR.

Dalším velkým faktorem v této oblasti je legislativa spojená s bezpečností a použitím dat. Firmy (speciálně firmy pracující s daty jiných firem) musí chránit data jim poskytnutá, a to jak prevencí, tak i detekcí slabých míst systému, případně neoprávněných činností a jejich následnou nápravou. Jedním z posledních milníků je pak Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR) z roku 2018.

Při zabraňování únikům informací zevnitř (prostřednictvím zaměstnanců) se většinou používají dohody mlčenlivosti podepisované již v přijímacím řízení. Zvláště větší firmy pak mívají pracovníka nebo oddělení vyčleněné na správu a bezpečnost dat.

5.4.3 Ekonomické faktory

Definovat a předvídat ekonomické prostředí je v současné době náročné. Do konce roku 2019 až začátku roku 2020 byla ekonomika v ČR a v mnoha dalších státech udržována na vrcholu svého potenciálního výstupu. Pandemie koronaviru COVID-19 však způsobila – a ještě způsobí – mnoho změn. Existuje mnoho různých scénářů i odhadů jejich pravděpodobností, které jsou velice proměnlivé.

Z těch trendů, které nejspíše budou pokračovat i po těchto událostech, lze zmínit vysokou atraktivitu odvětví informačních technologií a nízkou nezaměstnanost v tomto oboru. Dá se také očekávat, že v budoucnu bude vliv tohoto odvětví dále narůstat.

Z toho vyplývají některé další faktory typické pro oborové prostředí, které je detailněji rozebráno v Porterově analýze.

5.4.4 Politické faktory

Podobně jako u předchozího faktoru v této oblasti pravděpodobně nastanou změny vlivem pandemie koronaviru, je však málo pravděpodobné, že by měly vliv na společenskou odpovědnost firem.

Na druhou stranu je možné očekávat větší politickou zainteresovanost ve společensky odpovědném podnikání. Důvodem mohou být čím dál častější aktivity Evropské Unie a narůstající zájem veřejnosti o dlouhodobě udržitelný rozvoj.

5.4.5 Technologické faktory

Působnost oblasti firmy je vysoce ovlivněná technickou a technologickou vyspělostí prostředí. Evropa je obecně jedna z technologicky dobře zabezpečených oblastí a informace jsou sdílené prakticky okamžitě.

Pro účely této práce jsou však důležité již zmíněné nátlaky na bezpečnost a ochranu dat, které tím pádem vyžadují především softwarové zabezpečení a dostatečné lidské a znalostní zdroje.

5.4.6 Ekologické faktory

Obecně jsou ekologické trendy čím dál více významné a poměrně rychle přichází nové. Je tlak na firmy, aby recyklovaly a omezovaly odpady spojené s jejich činnostmi. Také lze očekávat, že během několika let již budou běžně k dispozici ekologičtější verze strojů a zařízení, z nichž se zkoumané firmy mohou týkat např. elektromobily.

Produkty a služby této firmy jsou nehmotné, proto jsou v této oblasti důležité především trendy spojené s šetřením elektřiny, recyklací elektroodpadů, omezením negativního vlivu běžného chodu kanceláře na prostředí a dopravou zaměstnanců do práce nebo na pracovní cesty.

5.5 Porterova analýza

V této kapitole je detailněji rozebráno oborové prostředí firmy.

5.5.1 Stávající konkurence

Na trhu je v současnosti mnoho firem podobných firmě zkoumané v této práci. Lze najít jak podobné drobné firmy zaměřující se výhradně na shodné produkty, tak i velké společnosti, které ve svém portfoliu mají kromě těchto produktů a služeb i další.

Dá se tedy říct, že mezi ostatními konkurenty nemá zkoumaná firma žádné výhradní místo a že se firmy snaží odlišit a ozvláštnit především různými doprovodnými službami a snaží se zákazníky uchvátit výhodnými cenovými nabídkami.

Důležitý je pohled na oborový trh práce. Informační technologie jsou jedním z nejrychleji se rozvíjejících odvětví. Upřednostňuje se co nejvyšší možná míra automatizace, proto jsou nároky vysoké především na znalosti zaměstnanců. Firmy si tak stále konkurují v tom, co mohou zaměstnancům nabídnout a jak je přilákat. IT firmy tak mají často velmi rozvinutou zaměstnaneckou politiku, která zahrnuje různé finanční i nefinanční výhody, akce nebo vzdělávací programy.

Také dochází k posunu v organizační kultuře. Je více a více kladen důraz na mezilidské vztahy. Přátelská komunikace, blízkost k nadřízeným a tykání si s každým bez ohledu na postavení jsou poměrně časté charakteristiky. Pořád ale lze vidět i vliv „technického prostředí“: lidé obvykle upřednostňují především technický a racionálně zaměřený přístup jak v komunikaci, tak při řešení úkolů.

5.5.2 Nová konkurence

Obecně není vstup na trh nijak složitý. Technické zázemí může mít doma i skupina IT nadšenců a pro danou činnost není třeba mít ani společné prostory.

Největším úskalím pro nové konkurenty tak je nedostatečné povědomí zákazníků o jejich produktech a službách. Získání silného obchodního partnera je určitá výhoda. Obecně je mezi firmami v oboru trend získávat podporu některých velkých firem, kterých je poměrně málo, a jednotliví drobní konkurenti tak nemají příliš silné vyjednávací postavení.

5.5.3 Vliv odběratelů

Již bylo řečeno, že menší firmy se snaží dodávat produkty a služby především několika velkým firmám. Firmy tak většinou mají několik málo zákazníků, z nichž každý tvoří podstatný zlomek tržeb firmy a každý odběratel tak má podmínky upravené přímo jemu na míru.

Stejně tak to znamená, že se přizpůsobují především tyto malé firmy v odvětví a zákazníci si určují mnoho doprovodných podmínek.

U zkoumané firmy lze říci, že odběratelé při nových požadavcích většinou zůstávají věrní této firmě a nehledají jiného poskytovatele. Na škodu se jeví to, že inovace se tvoří především na základě takovýchto dotazů a firma tak tak stačí dané požadavky naplňovat.

5.5.4 Vliv dodavatelů

Dodavatelé jsou především firmy dodávající dílčí produkty nebo služby. Často je pak situace taková, že jedna velká firma dodává hlavní produkt a několik málo firem poskytuje zkoumané firmě doplňkové servisní služby s produktem spojené.

Situace s dodavateli je individuální dle produktů, ale obecně se menší firmy snaží spíše udržovat vazby mezi sebou, aby přežily, a vyrovnat nějak přístup dané hlavní firmy, jejíž produkt bývá příliš generalizovaný pro potřeby zákazníků.

I v tomto případě platí, že firma většinou dodržuje dobré vztahy a při nových potřebách se většinou domluví se stávajícími dodavateli na doplnění služeb.

5.5.5 Substituční produkty a služby

Substitučními produkty jsou velmi podobné softwary, které buď jiná firma dodává s jinými doprovodnými službami, nebo jinak stavěné softwary (např. jiný databázový software) plnící stejnou funkci.

I zde platí, že zkoumaná firma nemá žádné výhradní postavení a že množství substitutů je vysoké.

5.6 Rámec 7S faktorů

Jednotlivé prvky v těchto kategoriích mohou mít vliv při návrhu, přijímání a praktikování společenské odpovědnosti firem.

5.6.1 Strategie

Strategie firmy se momentálně zaměřuje na stabilizaci situace firmy. Firma teprve nedávno začala nabízet některé produkty a její činnost se zatím neustálila.

Firma také dlouhou dobu chce zahrnout do své strategie vstup na český trh, díky operativním zásahům však tyto plány zůstávají v pozadí.

Firma obecně se staví ke změnám pozitivně, některé se snaží iniciovat, obecně lze ale říci, že se spíše přizpůsobuje a provádí je dle citu. Mateřská pobočka se sice snaží uplatňovat některé výzkumné metody, obvykle však nezachází do hloubky. Prozatím mělo vedení mateřské pobočky hlavní slovo v rozhodování, momentálně je ale snaha přenést část zodpovědnosti na dceřině pobočky. Důvodem pro tento postup je přetížení zahraničního vedení.

5.6.2 Organizační struktura

Česká firma je odnoží zahraniční firmy. Zároveň existuje ještě jedna sesterská firma na území jiného státu. Činnost všech tří je úzce provázána a díky povaze produktu a služeb není toto rozdělení na překážku.

Obecně je hlavní vedení umístěno v mateřské firmě a každá z dceřiných má vlastního jednatele nebo manažera. Hlavní produkční činnosti ve firmě probíhají ve všech pobočkách, většinu doprovodných činností (nábor zaměstnanců apod.) si pobočky řídí samy, pouze ekonomické činnosti celé firmy jsou umístěny především v brněnské pobočce.

Brněnská pobočka tak má v současnosti jednoho hlavního manažera – jednatele, jednu office manažerku a jednoho fakturanta, který řeší ekonomickou situaci celé firmy.

5.6.3 Informační systémy

Komunikace probíhá velice rychle a přímo. Každý zaměstnanec může kontaktovat kohokoli přes firemní e-mail nebo Slack, což umožňuje okamžité reakce. To přispívá i tvorbě bližších vztahů. Často podobná komunikace přes e-mail probíhá i se zákazníky a dodavateli. Příslušní zaměstnanci tak mají často méně formální vztahy přímo se zákazníkem, což do velké míry usnadňuje řešení problémů.

Technické informační systémy občas prochází drobnými úpravami a firma si většinu věcí spravuje sama. Na jednu stranu je tento přístup přímější, na druhou stranu drobnější chyby často nejsou dlouho opraveny kvůli tomu, že správci řeší každodenní záležitosti.

Úplně v pořádku také není ani firemní dokumentace týkající se především firemních postupů a zodpovědností. Tyto informace jsou sice v povědomí lidí a díky velikosti firmy to většinou není velká překážka, ale stále existují situace, kdy je třeba se doptávat na to, kdo a co za které věci zodpovídá. Často také platí, že pokud existuje nějaká dokumentace, je vypracována velice souhrnně v dokumentech s citlivými informacemi, a proto k ní často nemají přístup řadoví zaměstnanci.

5.6.4 Styl řízení

Obecně je uplatňován demokratický až liberální styl řízení. Ve strategických otázkách je preferován demokratický styl a při plnění jednotlivých úkolů je uplatňována kombinace.

Zaměstnanec si tak často svoji činnosti organizuje sám, ale zároveň má přístup k nadřízenému. Oproti tomu ve strategických otázkách si jednatelé poboček ponechávají hlavní slovo s tím, že největší váhu má vedení mateřské pobočky.

5.6.5 Spolupracovníci

Zaměstnanci jsou ve firmě vysoce ceněni a každý se specializuje na produkt ke konkrétnímu zákazníkovi. O jednoho zákazníka se tak většinou stará jeden až tři zaměstnanci.

V rámci jedné pobočky se všichni pracovníci znají mezi sebou a často znají i velkou část kolegů ze zahraničních poboček. Charakter vztahů je obvykle na pomezí mezi formálními a neformálními.

Ve SLEPTE analýze bylo zmíněno, že existuje tlak na zavádění finančních i nefinančních zaměstnaneckých benefitů. Těmto praktikám je firma otevřená a snaží se je již uplatňovat ve svém provozu, jednotlivé aktivity jsou však vybírány hlavně intuitivně.

5.6.6 Sdílené hodnoty

V celé firmě se upřednostňuje lidský přímý přístup. Všichni si tykají, organizují se společné obědy (asi jednou za měsíc) a firemní večírky (asi jednou za půl roku). Zaměstnanci se obecně ztotožňují s přímým přístupem místo neosobních společenských frází.

Zaměstnanci také většinou mají v povědomí směřování firmy, ale ne do hloubky.

5.6.7 Schopnosti

Daný produkt a služby s ním spojené vyžadují především dostatečnou znalostní základnu. V oblasti IT se sice nejedná o příliš složité procesy a znalosti, přesto jsou momentálně zaměstnanci nedostatkoví a zkoumaná firma v posledních dvou letech zaznamenala vysokou fluktuaci.

5.7 Analýza stakeholderů

Zájmové skupiny mohou mít různý vliv na chod firmy. Tato kapitola shrnuje, kdo jimi je, jaký mají vliv a co od firmy vyžadují.

V jednotlivých kategoriích je tak obsažena odpověď na otázku:

O3: Které hlavní prvky firemní odpovědnosti jsou v současnosti vyžadovány?

5.7.1 Zaměstnanci

První kategorií jsou všichni ostatní lidé, které firma zaměstnává, a jejich nejbližší příbuzní.

Jejich práce zabezpečuje činnost firmy, firma je zaměstnává a zprostředkovává pracovní a platové podmínky.

Úloha tkví ve vývoji a produkci výrobků a zabezpečování dalších činností pro chod společnosti – v rámci této společnosti se jedná především o zaměstnance, kteří spravují databáze a řeší se zákazníky jejich běžné požadavky.

Zaměstnanci vyžadují férový plat a optimální pracovní prostředí, případným bonusem jsou zaměstnanecké benefity. Pro ně a jejich rodiny je zároveň dobré, když je práce kompletně nevyčerpává a mají prostor pro vlastní život.

5.7.2 Manažeri

Další je manažerské obsazení firmy, které je v současnosti představováno hlavně jednatelem společnosti.

Pro firmu je důležitý tím, že ji přímo vede a řídí a naplňuje jejím prostřednictvím své potřeby a potřeby ostatních stakeholderů.

Jeho rolí je vedení a řízení pobočky.

Vzhledem k tomu, že jednatel je prakticky přímý podřízený vedení mateřské pobočky, jsou jeho požadavky stejné jako u zaměstnanců.

5.7.3 Vedení

Jedná se o zahraniční mateřskou pobočku, konkrétněji její vedoucí obsazení.

V současnosti zprostředkovávají všechny kontakty se zákazníky a dodavateli a delegují je na jednotlivé pracovníky. Stejně tak tato pobočka platí náklady zkoumané firmy.

Jejich požadavkem je, aby česká pobočka a její zaměstnanci plnili kvalitně a dostatečně své pracovní povinnosti a aby je informovali o všem, co by mohlo mít vliv na jejich podnikatelskou činnost.

5.7.4 Zákazníci

Velmi důležitou skupinou jsou lidé, kteří produkt a služby nakupují, a to bez ohledu na pravidelnost nákupu. Firma si chce udržet stávající zákazníky, ale zároveň i přilákat nové.

Důležití jsou kvůli tomu, že jejich prostřednictvím firma získává tržby, a tím určují protiváhu nabídky výrobků firmy. Jejich vliv na firmu je podstatný, protože podmínky smluv a kvalita jejich produktu předurčují i výstupy.

Role spočívá v odběru produktů a služeb a platbách za ně.

Hlavním požadavkem je kvalitní produkt, tzn. aby dostali v dohodnutém čase to, co si zaplatili.

5.7.5 Dodavatelé

Dalšími důležitými zájemci jsou mezičlánky v dodavatelském řetězci produktů zkoumané firmy, tzn. v případě zkoumané firmy především poskytovatelé licencovaných produktů a dále obchody, u nichž firma nakupuje elektroniku a vybavu do kanceláře (tyto nemají příliš velkou váhu).

Podobně jako u zákazníků jsou podmínky smluv s nimi důležité, protože mohou významně ovlivnit jak dodatečné náklady, tak dojmy zákazníků, a zprostředkovat komunikaci s nimi.

Jejich hlavním zájmem jsou férové obchody se zkoumanou firmou, tzn. placení včas, dodržování smluv apod.

5.7.6 Konkurence

Konkurenční firmy na trhu prodávají podobné produkty a služby jako zkoumaná firma.

Vzhledem k charakteru odvětví není jejich vliv příliš významný.

Přesto je vhodné brát v úvahu alespoň jejich základní požadavky, které se týkají dodržování férového konkurenčního prostředí a neaplikování nekalých praktik.

5.7.7 Vládní instituce a samosprávné orgány

Tuto kategorii představují instituce jako vláda, soudy nebo finanční úřad.

Firma musí respektovat podmínky na trhu, které jsou tvořeny a zastřešovány těmito organizacemi.

Jejich úloha se dá souhrnně popsat jako zákonodárná, výkonná a soudní moc.

Požadavky se dají shrnout jako včasné placení daní a odevzdávání požadovaných dokumentů.

5.7.8 Relevantní okolí

Vzhledem k tomu, že firma sídlí v centru Brna, je velice malá a neprodukuje velké množství odpadu, není v této kategorii identifikován žádný typický zástupce.

Okolní společnost požaduje pouze to, aby ji firma neobtěžovala svojí činností a neznečišťovala životní prostředí.

5.8 SWOT analýza

V následující SWOT tabulce jsou znázorněny nejdůležitější parametry vycházející z předchozích analýz.

Celková hodnota interních faktorů je 0,5 a externích faktorů 0,15. V součtu hodnota SWOT vychází na 0,65. Firma tedy má rezervy. Tuto hodnotu tvoří především rozdíl mezi vnitřními parametry. Znamená to tedy, že stačí několik málo změn nebo jedna větší změna ve vnějším prostředí, která by velice snadno převážila hodnotu hrozeb nad příležitostmi.

Analýzy ukazují, že v současnosti firma nemá problémy, ale tato situace je poměrně nestabilní. Podnik si obecně ‚vede dobře‘, v některých oblastech však tak tak stíhá konkurenci a rozhodně má prostor pro nadstavbu a inovace pro další roky.

Jedním z prostředků, jak toho dosáhnout, je momentálně zavádění konceptu společenské odpovědnosti do činnosti podniku. Jedná se o stále aktuálnější téma, které je oblíbené mezi lidmi a postupně se zapracovává do legislativy. Lze tedy očekávat, že výhody spojené s investicí do tohoto projektu budou mít pozitivní vliv na mnoho aspektů podnikové činnosti.

Tab. 8 SWOT analýza – škála hodnot parametrů od -5 do 5

		Pozitivní parametry				Negativní parametry			
Vnitřní parametry	Silné stránky				Slabé stránky				
	parametr	váha	hodnota	součin	parametr	váha	hodnota	součin	
	přímá komunikace	0,25	3	0,75	soustředění na operativní činnosti	0,30	-3	-0,90	
	podpora zahraniční pobočky	0,10	3	0,30	zanesený IS s množstvím chyb	0,10	-2	-0,20	
	dobré vztahy s partnery	0,15	2	0,30	nedostatečná dokumentace	0,20	-2	-0,40	
	přátelské vztahy ve firmě	0,20	4	0,80	fluktuační zaměstnanců	0,15	-4	-0,60	
	otevřenost firmy změnám	0,30	4	1,20	hlavně intuitivní řízení a vedení	0,25	-3	-0,75	
	suma			3,35	suma			-2,85	
Vnější parametry	Příležitosti				Hrozby				
	parametr	váha	hodnota	součin	parametr	váha	hodnota	součin	
	dostupnost informací	0,20	4	0,80	silná konkurence	0,30	-2	-0,60	
	příznivá ekonomika	0,25	3	0,75	silní odběratelé	0,30	-4	-1,20	
	přístupnost na český trh	0,20	2	0,40	málo potenciálních zaměstnanců	0,20	-3	-0,60	
	postupy CSR získávají na oblíbenosti	0,30	4	1,20	nároky na zabezpečení dat a další legislativa	0,20	-3	-0,60	
suma			3,15	suma			-3,00		

6 Model změny

V této kapitole je popsán model změny vytvářený na způsob Lewinova modelu.

6.1 Definice změny

Plánovaná změna již byla naznačena. Jedná se o zavádění konceptu společenské odpovědnosti do podniku. Je třeba sdělit, že mnohé aktivity, které se s tímto tématem pojí, již firma aktivně aplikuje, proto se očekává spíše jejich doplnění a optimalizace.

Obvykle se tato činnost skládá z prvotních zaváděcích činností, jako je tvorba etického kodexu a definice hodnot podniku, a etického a sociálního auditu, který se průběžně opakuje po asi 18 měsících. Často se také firmy nechávají certifikovat, což slouží pro zvýšení atraktivity podniku i jako nástroj kontroly.

Etický a sociální audit nemá v zákoně přímo stanovený postup. Navíc jde o taková specifika, že si tyto postupy firmy vytvářejí samy na základě nezávazných směrnic a doporučení legislativních a certifikačních institucí, případně se inspirojí jinými firmami v podobné situaci.

Je velmi pravděpodobné, že se tento projekt bude v čase dále vyvíjet a aktualizovat.

6.2 Nositelé změny

Následující výčet představuje nejdůležitější osoby spojené se samotnou změnou.

6.2.1 Agent změny

V tomto případě je agentem změny autorka této práce, která ve firmě působí na pozici office manažerky. Tuto změnu navrhla a získala oprávnění od nadřízených osob pro práci na tomto tématu v rámci diplomové práce.

6.2.2 Sponzor změny

Sponzory změny jsou především jednatel české pobočky firmy, který zároveň působí jako hlavní manažer firmy a zapojuje se do každodenního chodu pobočky. Dalšími sponzory jsou zástupci vedení mateřské pobočky. Vzhledem k charakteru změny jde hlavně o nefinanční podporu.

6.2.3 Advokát změny

V rámci této změny funguje i advokát změny, jímž je vedoucí diplomové práce autorky, která vyučuje na Podnikatelské fakultě VUT mj. i předmět s tímto zaměřením.

6.3 Analýza silového pole

Tato analýza se používá při odhadování, jaké budou dotčené skupiny zaujímat postoje vůči plánované změně. Její výsledek pro sledovanou firmu je zachycen v následujících tabulkách.

Tab. 9 Silová pole

	Pasivní odezva na změnu	Aktivní odezva na změnu
Negativní dopad změny	Tradicionalisté: většina zaměstnanců	Odpůrci: finanční vedení firmy, někteří zaměstnanci
Pozitivní dopad změny	Nezúčastnění diváci: někteří zaměstnanci	Agent změny: office manažerka, případně další manažeři, jednatelé

Již bylo řečeno, že vedení v dané firmě se obvykle ke změnám staví otevřeně. Problematické by mohly být dodatečné finanční náklady, které by bylo třeba vynaložit. Obecně se očekávají spíše náklady spojené s dodatečným vytížením zaměstnanců.

U obou těchto skupin se očekává, že po vysvětlení přínosů změny a zodpovězení možných dotazů bude odpor minimální.

Matematické vyčíslení vlivu těchto skupin je následující:

Tab. 10 Vliv jednotlivých skupin

Skupina	Vliv
Tradicionalisté	-5
Odpůrci	-7
Nezúčastnění diváci	+5
Agenti změny	+10
Celkem	+3

Změna je tedy možná a žádoucí. Negativní vlivy budou ošetřeny především komunikací na takové úrovni, aby každá zájmová skupina měla adekvátní slovo a bral se na ni ohled.

6.4 Intervenční oblasti

V této kapitole jsou přiblíženy nároky, které bude třeba vynaložit při procesu změny.

6.4.1 Lidské zdroje a jejich řízení

Vzhledem k velikosti firmy se neočekávají zásadní nároky na dodatečnou pracovní sílu spojenou se zaváděním konceptu společenské odpovědnosti. Odpovědnost za jednotlivé činnosti s tímto spojené může převzít jeden nebo více ze stávajících pracovníků firmy na manažerských pozicích.

Pravděpodobně bude také třeba předefinovat odpovědnosti za některé ze stávajících procesů.

6.4.2 Organizační struktura

V rámci organizační struktury se neočekávají zásadní změny, pouze již zmíněné předefinování stávajících odpovědností a nadefinování nových.

6.4.3 Technologie

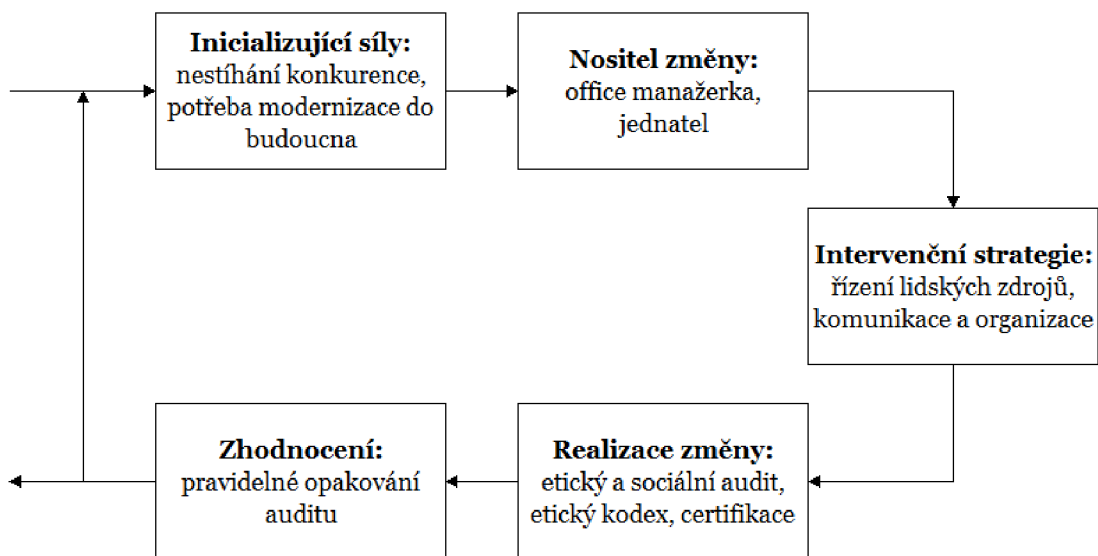
Daná změna bude vyžadovat především tvorbu dokumentů v programech a na zařízeních, které firma při své činnosti již používá, proto se nepočítá se změnami v této oblasti.

6.4.4 Komunikační a organizační toky a procesy

Na tuto oblast bude pravděpodobně daná změna nejnáročnější. Bude třeba jednak komunikovat o samotné změně pro její snadný průběh, jednak velkou oblastí samotné společenské odpovědnosti je dostatečná a kvalitní komunikace se všemi oblastmi stakeholderů, což znamená celkovou úpravu a změnu způsobu šíření informací vně i uvnitř firmy.

6.5 Shrnutí modelu změny

Výsledný Lewinův model změny se dá shrnout do následujícího diagramu.



Obr. 1 Lewinův model změny

7 Návrh etického kodexu

Jedná se o kostru, kterou by firma měla zhodnotit a upravit dle potřeb interních stakeholderů na základě konzultace s nimi.

I v případě, že se tvorby účastnili zaměstnanci, by každý měl dostat kopii k podpisu. Vzhledem k velikosti firmy není třeba vyčleňovat v kodexu část ‚pravidel pouze pro zaměstnance‘. Naopak lze zaměstnance motivovat tím, že vidí závazek firmy, na který se lze v případě potřeby odvolávat.

7.1 Preambule

Etický kodex je jedním ze základních dokumentů, který popisuje základní hodnoty a principy chování firmy a jejích zaměstnanců vůči okolním subjektům. Hlavním cílem tohoto kodexu je vyjasnit chápání těchto principů, aby byly pochopeny všemi stranami a tím se podpořilo jejich dodržování. Kodex vychází z platných právních norem na území České republiky.

7.2 Smysl podnikání

Společnost sídlí na území České republiky již od roku 2010 a zabývá se poskytováním služeb v souvislosti s databázovými systémy a jejich správou pro jiné společnosti, čímž zabezpečuje chod důležitých procesů uvnitř zákaznických firem. Spolupráce s těmito společnostmi je velice úzká a pro firmu je důležité si stávající zákazníky udržet.

7.3 Zaměstnanci a manažeři

1. Společnost se zavazuje dodržovat všechny právní předpisy v oblasti pracovních vztahů.
2. Bezpečnost na pracovišti je zabezpečována a kontrolována zaměstnavatelem. V případě bezpečnostních nedostatků jsou zaměstnanci povinni tuto informaci neprodleně předat nadřízenému.
3. Zaměstnanci jsou povinni řídit se pokyny nadřízeného zaměstnance. Výjimkou jsou situace, kdy je plnění těchto pokynů v rozporu se zákonem nebo zásadami slušného chování.

4. Informace o odvedené práci vyplňuje zaměstnanec každý den v podnikovém informačním systému.
5. Všichni pracovníci jsou povinni zabezpečovat včasnou komunikaci v souvislosti s výkonem jejich práce, a to mezi sebou i s nadřízenými pracovníky. Udrží klidné a přátelské prostředí a případné spory řeší v přítomnosti nadřízeného.
6. V případě závady nebo jiného negativního vlivu na výkon práce zaměstnanec o této skutečnosti informuje nadřízeného.
7. Nadřízení jsou povinni zaměstnance vyslechnout a dle svého uvážení zakomponovat návrhy pro zlepšení kvality práce.
8. Zásluhy za příslušnou práci či návrhy jsou všem zaměstnancům připisovány pravdivě a spravedlivě.
9. Zaměstnanci si jsou vědomi toho, že před zákazníkem reprezentují zaměstnavatele. Chovají se slušně a jednají ve prospěch zaměstnavatele.
10. I mimo zaměstnání se zaměstnanci snaží o udržení dobrého jména zaměstnavatele (např. na sociálních sítích).
11. Informace, které zaměstnanci sdílí mezi sebou i okolními subjekty, jsou vždy pravdivé a úplné s výjimkou soukromých informací a informací ošetřených smlouvou o mlčenlivosti.
12. Dar je možné přijmout nebo dát, pokud se nejedná o úplatek (tzn. cílem jeho poskytnutí není získání prospěchu pro sebe nebo jinou fyzickou nebo právnickou osobu) a jeho hodnota je úměrná příležitosti darování. V případě, že darujícím nebo obdarovaným je subjekt vně firmy, tento dar je přijímán nebo darován jménem zaměstnavatele.
13. Zaměstnanci jsou oceňováni přiměřeně svým pracovním výkonům dle firemních zásad platové politiky.
14. Zaměstnavatel pracovní úkoly zadává v souladu s pracovními smlouvami. Zadání úkolu musí být dostatečně konkrétní pro kvalitní splnění úkolu. Zaměstnavatel i zaměstnanec se snaží o odstranění jakýchkoli nejasností.

15. Benefity nad rámec pracovních smluv jsou zaměstnancům poskytovány za aktivity přes čas nebo nad rámec povinností vyplývajících z pracovní smlouvy.
16. Zaměstnanec se snaží plnit své pracovní úkoly svědomitě a kvalitně. Neplnění těchto povinností může být příčinou pro dočasné pozbytí finančních i nefinančních benefitů, případně pro ukončení pracovního poměru.

7.4 Mateřská firma

1. Společnost vždy bere ohled na zájmy svých majitelů a jedná v jejich prospěch. Snaží se plnit úkoly zadané majiteli.
2. Všichni zaměstnanci dbají, aby vedení společnosti mělo vždy aktuální a pravdivé informace.
3. Majitelé jsou spravováni o všech důležitých rozhodnutích ve firmě a jsou oprávněni se účastnit rozhodování ve významnějších záležitostech.
4. Všechny finanční výpisy firma dodává včas a kompletní a snaží se je podle potřeby doplňovat.
5. Firma očekává včasné placení faktur při dodržení všech nutných požadavků.

7.5 Zákazníci

1. Firma se zavazuje včasně a kvalitně plnit požadavky dané smlouvami se zákazníky.
2. Společnost se zákazníky pracuje na zlepšování komunikace i nabízených služeb.
3. Faktury za své služby firma posílá včas do smlouvou určeného dne měsíce.
4. Firma jedná se zákazníky slušně a přímo.
5. Platby za faktury jsou očekávány nejpozději do data splatnosti faktury určeného dle smlouvy.

7.6 Dodavatelé

1. Společnost se zavazuje platit faktury za nakoupené zboží a služby včas.
2. Firma dbá o vyjasnění jakýchkoli nesrovnalostí v komunikaci s dodavatelem. V případě možného efektivnějšího řešení firma spolupracuje na vzájemné dohodě.
3. Zboží či služby jsou očekávány v kvalitě a množství určeném smlouvou.

7.7 Konkurence

1. Firma se zavazuje úmyslně nepoškozovat konkurenci a neprovozovat žádné nekalé praktiky.
2. Všechny informace o konkurenci firma získává pouze legálními způsoby.

7.8 Vládní instituce a samosprávné orgány

1. Společnost se zavazuje dodávat všechny požadované dokumenty včas a úplně.
2. Daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění firma platí včas.

7.9 Relevantní okolí

1. Firma se zavazuje při své činnosti nakupovat a produkovat co nejekologičtější zboží a služby s ohledem na další náklady s tím spojené.
2. Společnost udržuje okolí svého sídla v čistotě a neobtěžuje svým chováním okolní subjekty.

7.10 Závěrečná ustanovení

1. Tento kodex je součástí norem podniku a je závazný pro všechny zaměstnance bez ohledu na věk, pohlaví, rasu nebo náboženské vyznání.
2. Nedodržování pravidel obsažených v tomto kodexu je považováno za přešůpek a může být důvodem k propuštění zaměstnance, který se přešůpkem dopustil.

3. Pokud se zaměstnanec setká s problémem v oblasti, která není zmíněna v tomto kodexu, drží se zásad mravného chování a konzultuje další postup s nadřízeným pracovníkem.
4. Pokud se zaměstnanec rozhodne z vlastní vůle jednat v rozporu s tímto kodexem, je toto jednání považováno za jeho vlastní rozhodnutí a zaměstnavatel se zavazuje přijmout adekvátní nápravu.
5. V případě podezření na nedodržování kodexu firmou nebo některým z jejích zaměstnanců se lze obrátit na [kontakt]. Oznámení podaná v dobré víře nebudou zaměstnavatelem stíhána. Zaměstnanec také může zvolit anonymní oznámení. V případě oprávněných stížností se zaměstnavatel zavazuje přijmout vhodná opatření a zajistit nápravu, aby se podobný stav neopakoval.

Etický kodex společnosti vstupuje v platnost od 1.10.2020 a nabývá účinnosti dnem podpisu zaměstnancem.

8 Management rizik

Rizika zmíněná v této kapitole jsou pocíťována vzhledem k charakteru podniku a podmínkám, ve kterých provozuje svou činnost, jako nejvýznamnější.

8.1 Relevantní rizika

Pro danou změnu jsou uvažována jako nejzávažnější tato rizika:

1. *Sponzoři změny stáhnou podporu:* v této situaci celý proces změny končí, ale není příliš pravděpodobná.
2. *Výsledek změny bude více omezující než přínosný:* takovou situací se rozumí stav, kdy změna místo zlepšení a zefektivnění jednotlivých procesů vytvořila nadměrný odpor vůči výsledku změny. Především k ní dochází při nerealistickém nastavení cílů a vyžadování přílišných skoků.
3. *Změna se bude vracet do původního stavu:* k těmto tendencím dochází v takové situaci, kdy změna byla nějakým způsobem špatně nebo nedostatečně zpracovaná, např. byly opomenuty specifické situace při zpracování etického kodexu.
4. *Nízká zaujatost zaměstnanců:* pokud zaměstnanci nemají tendenci se podílet na spoluvytváření této změny, má tato změna na ně malý pozitivní vliv nebo jsou o ní špatně nebo nedostatečně informováni.
5. *Nízká zaujatost dodavatelů a odběratelů:* vzhledem k povaze a lokalizaci těchto zájmových skupin tato situace není příliš pravděpodobná. Obvykle k ní dochází v případě, že se jich změna dotkne negativním způsobem nebo jsou dezinformováni.
6. *Nedostupné ekologičtější alternativy:* tímto se rozumí nedostatečná změna chování firmy a jejích zaměstnanců v ekologické sféře vlivem nedostatku lepších alternativ. Tato situace je bohužel vysoce pravděpodobná a je podmíněna vnějším prostředím firmy.
7. *Znevážení pověsti podniku:* tato situace nastává, když jedna nebo více osob z vnitřního prostředí firmy provede aktivitu ve spojení s firmou, která je v rozporu s tím, co firma hlásá. U tématu společenské odpovědnosti jde

např. o situaci, kdy firma tvrdí, že produkt vyrábí určitým společensky atraktivním způsobem, ale vyjde najevo, že určitý zaměstnanec uplatňuje jiný způsob.

8. *Zneužití výhod zaměstnancem:* obecně se tvrdí, že takovéto faktory jsou součástí procesu a obecně se jich nemůžeme zbavit. Jde tedy o vysoce pravděpodobný jev.

V následující tabulce jsou zhodnocena jednotlivá rizika.

Tab. 11 Rizika a jejich neošetřené hodnoty – dopad hrozby je od 1 (nejmenší) do 10 (největší)

Riziko		Pravděpodobnost výskytu [%]	Dopad	Hodnota
1	A	5	10	0,50
2	B	25	4	1,00
3	C	15	6	0,90
4	D	30	5	1,50
5	E	20	2	0,40
6	F	95	3	2,85
7	G	15	8	1,20
8	H	80	1	0,80

Lze vidět, že největší ohled bude třeba brát na rizika spojená s ekologickými alternativami, zaujatostí zaměstnanců a pověstí podniku.

8.2 Mapa rizik

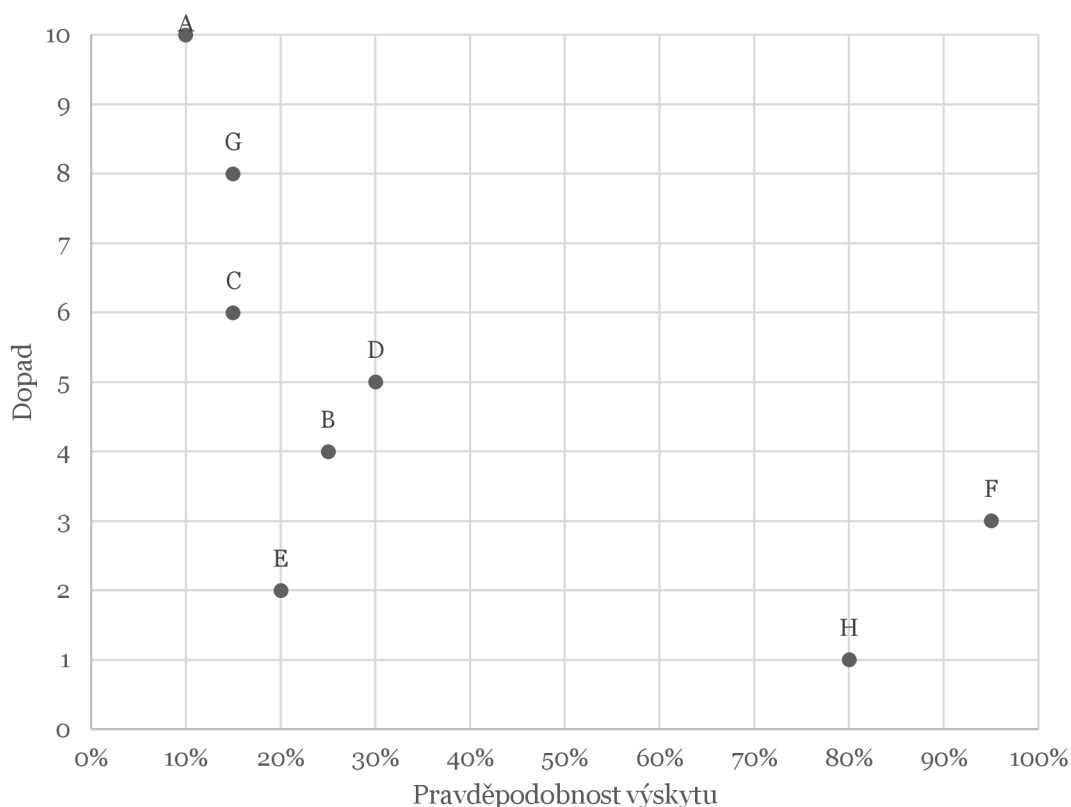
Pozitivní zprávou pro podnik je to, že žádné riziko se při hodnocení neukázalo zároveň jako pravděpodobné i s vysokým dopadem. Celkem se tedy rizika nachází ve třech kvadrantech.

V kvadrantu nízko dopadových vysoce pravděpodobných rizik se nachází riziko nedostatečných ekologických alternativ a riziko zneužití výhod zaměstnancem.

Další kvadrant představují rizika s vysokým dopadem a nízkou pravděpodobností. Zde se nachází riziko stažení podpory sponzorů, návrat změny do původního stavu, nízká zaujatost zaměstnanců a znevážení pověsti podniku.

Poslední kvadrant představují rizika málo pravděpodobná s malým dopadem, což je riziko toho, že změna bude více svazovat než přinášet a nízká zaujatost dodavatelů a odběratelů.

Graficky znázorněná lze vidět rizika na následujícím schématu.



Obr. 2 Mapa rizik před ošetřením

8.3 Snižování rizik

Popsaná rizika se dají do jisté míry ovlivnit.

8.3.1 Rizika s nízkým dopadem a vysokou pravděpodobností

V této kategorii byla identifikována dvě rizika.

Pravděpodobnost *nedostatku ekologických alternativ* zboží, které firma spotřebovává při své činnosti, nelze bohužel významně snížit, protože zdroj to-

hoto rizika je ve vnějším prostředí. Lze se však na něj připravit a snížit tak jeho dopad.

Doporučuje se proto vypracovat plán nákupu, v rámci kterého je třeba identifikovat prodejní místa zboží s lepším dopadem a upřesnit postup nákupu. Příkladem může být nakupovat zboží ve velkém a snížit tak množství balícího materiálu.

Tento přístup si nárokuje náklady na organizační čas, ale na druhou stranu umožňuje ušetřit nadbytečné náklady spojené s impulzivními nákupy.

U rizika *zneužití výhod zaměstnancem* lze zároveň snížit pravděpodobnost i dopad tím, že všechny výhody a jejich podmínky budou smluvně ošetřené. Toto si opět vyžádá především časové náklady na tvorbu a revizi zaměstnaneckých smluv.

8.3.2 Rizika s vysokým dopadem a nízkou pravděpodobností

Dopad rizika *stažení podpory sponzorů* bohužel nelze nijak ovlivnit. Pokud situace nastane, projekt končí a nelze v něm přímo a legálně pokračovat.

Lze však ještě více snížit jeho pravděpodobnost, a to dostatečnou a pravidelnou komunikací s vedením a přizpůsobením změny dle jejich potřeb. Vzhledem k tomu, že to by mělo být součástí konceptu CSR firmy, si toto opatření vyžádá pouze snahu a čas navíc.

Pokud se *změna navrací do stavu před změnou*, je třeba upravit původní cílové hodnoty na méně skokové, čímž se sníží dopad změny. Ideální je však této situaci předejít a snížit její pravděpodobnost výskytu tím, že se cíle zpracovávají s úmyslem zvedat jejich cílové hodnoty po drobných. Jedná se opět především o dodatečné časové náklady.

K situaci, kdy *zaměstnanci nejsou dostatečně zaujatí* konceptem zavádění společenské odpovědnosti, dochází při jejich nedostatečném zapojení a naslouchání jejich potřebám. Pravděpodobnost i dopad u tohoto rizika snižuje důkladný výzkum (nejlépe formou polostrukturovaných rozhovorů), což přináší dodatečné časové náklady.

Posledním rizikem v této kategorii je *znevážení pověsti podniku* aktivitou z vnitřního prostředí. Protože nelze s jistotou předpovědět, kdy se stane chyba

nebo kdo a kdy má potřebu škodit podniku, lze tomuto předcházet velice těžko. Principy CSR zahrnují snahu o zohlednění všech zájmových skupin, což je aktivita, která by se v každém případě měla dělat důkladně. Je však také dobré mít plán aktivit pro případ, že by tato situace nastala. Tento krizový plán by měl zahrnovat vyšetření dané věci, sankce pro vinnou osobu a způsob, jak se bude jednat s veřejností. Příprava na toto riziko představuje především časové náklady.

8.3.3 Rizika s malou pravděpodobností a nízkým dopadem

Když se výsledek změny stane omezujícím, je třeba se podívat v první řadě na to, jestli daná změna byla správně nastavena. Rozčlenění cílů na menší předchází výskytu rizika, přehodnocení a upravení cílů omezuje jeho dopady.

Malé zaujatosti dodavatelů a odběratelů lze předcházet i čelit dostatečnou kvalitní komunikací. Opět jde o princip, který společenská odpovědnost sama o sobě prosazuje, proto jde jen o časové náklady na to, aby se tato činnost dělala důkladně a průběžně.

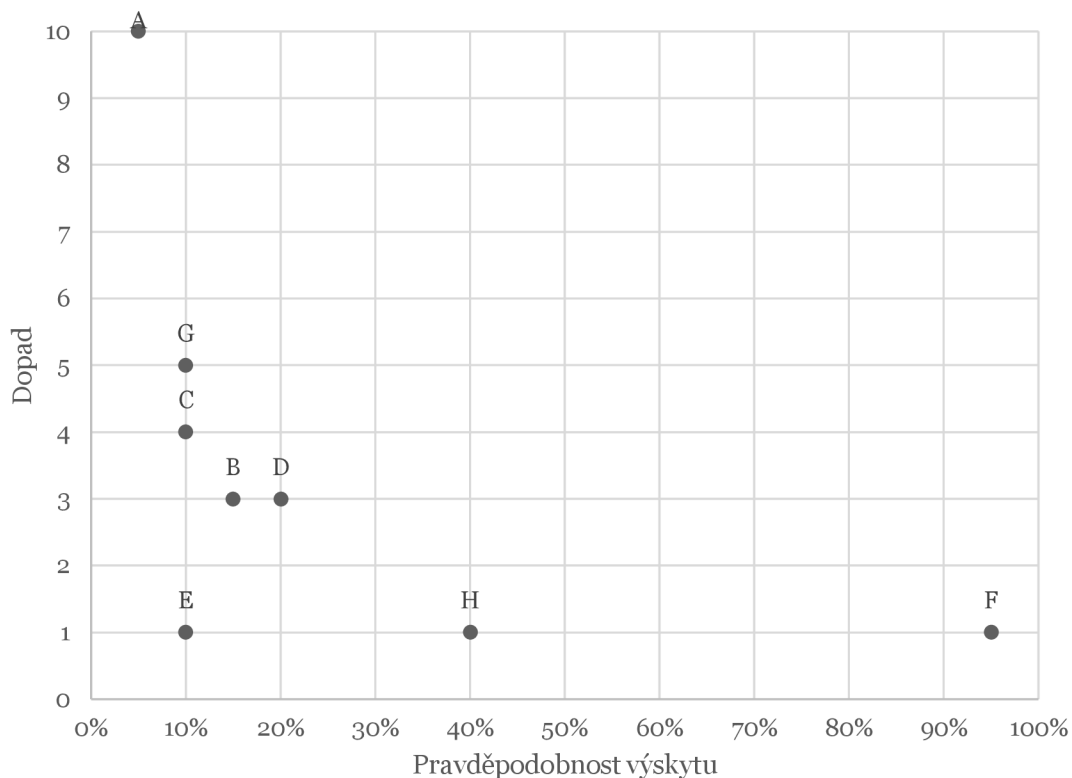
8.4 Shrnutí analýzy rizik

V následující tabulce se nachází výsledné hodnoty při aplikaci všech opatření, která byla výše zmíněna.

Tab. 12 Rizika při aplikaci opatření – škála dopadu hrozby je od 1 (nejmenší) do 10 (největší)

Riziko		Pravděpodobnost výskytu [%]	Dopad	Nová hodnota	Původní hodnota
1	A	5	10	0,50	1,00
2	B	15	3	0,45	1,00
3	C	10	4	0,40	0,90
4	D	20	3	0,60	1,50
5	E	10	1	0,10	0,40
6	F	95	1	0,95	2,85
7	G	10	5	0,50	1,20
8	H	40	1	0,40	0,80

Hodnocení rizik se podstatně změnilo, což lze vidět i na nové mapě rizik.



Obr. 3 Mapa rizik po ošetření

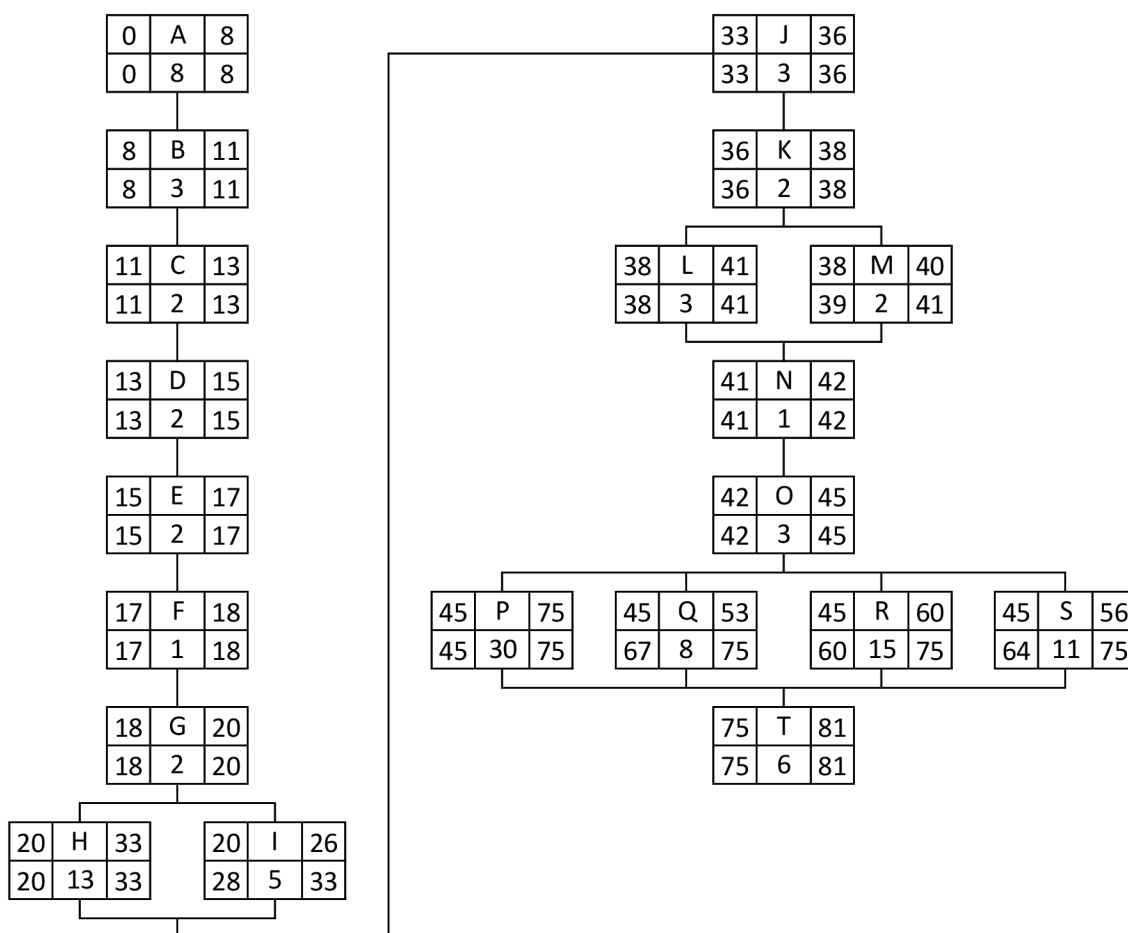
Celkově lze tedy potřebné činnosti shrnout jako řádnou komunikaci s dotčenými stranami, naslouchání jejich potřebám, ošetření smluv, vypracování krizových plánů, rozdělení jednotlivých cílů při zavádění společenské odpovědnosti na malé krůčky a jejich pravidelnou aktualizaci.

9 Časové zhodnocení

V této kapitole budou shrnuty aktivity, které se očekávají při průběhu změny. Časově jsou seřazeny podle toho, jak by se dělaly v praxi, tzn. v rámci této práce již byly některé položky částečně nebo úplně zvládnuty. Přesto se podniku doporučuje jet podle následujícího rozvrhu, protože v průběhu mohou přijít poznatky, které je třeba zahrnout do dalšího postupu.

9.1 Aktivity

V následujícím obrázku lze vidět síťový graf aktivit. Jejich detailnější popis je v následující podkapitole.



Obr. 4 Síťový graf

9.2 Analýza PERT

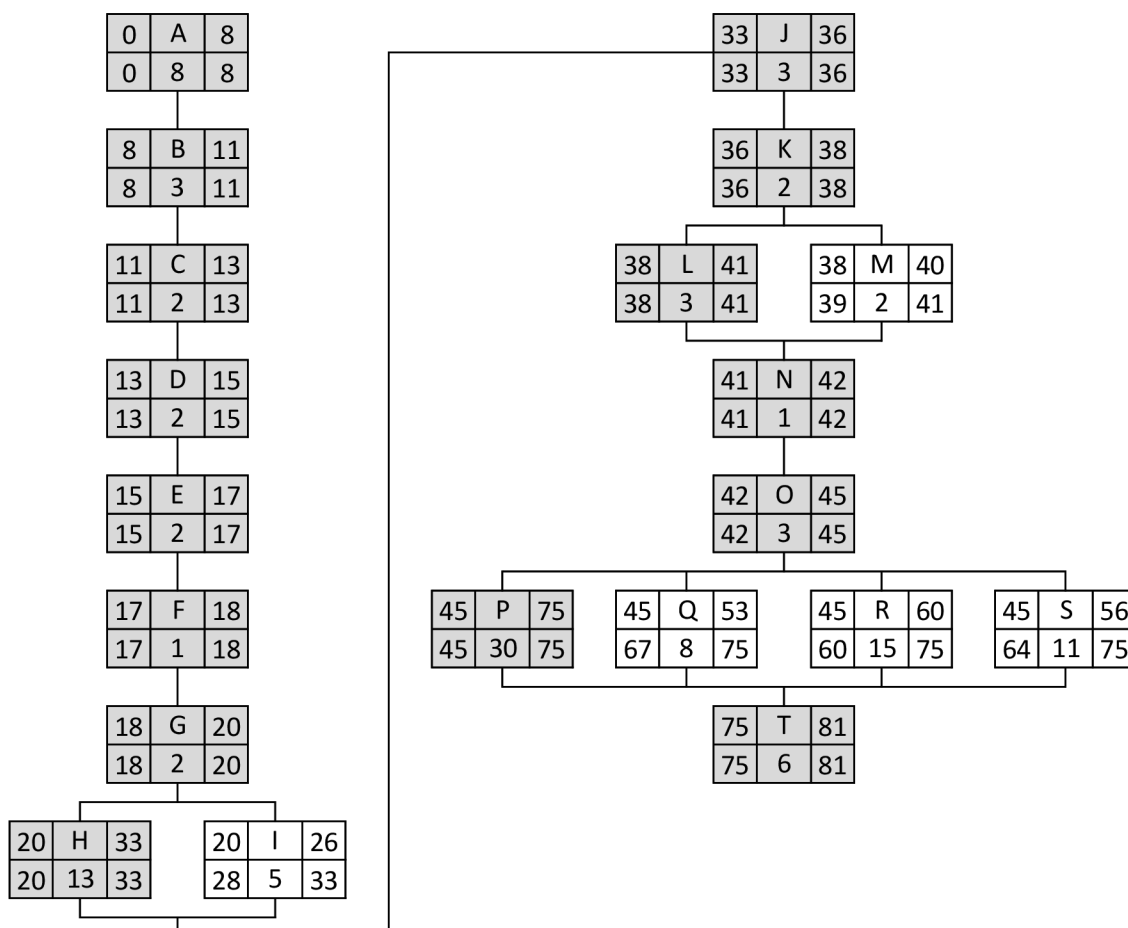
V následující tabulce lze vidět výsledky časové analýzy PERT.

Tab. 13 Analýza PERT

Údaje o postupnosti činností projektu				Trvání [dny]				Termíny zahájení a ukončení činností				Rezerva
Činnosti	Popis činnosti	i	j	a	m	b	t _{ij}	ZM	KM	ZP	KP	RC
A	podklady pro ESA	-	B	5	8	10	7,83	0,00	7,83	0,00	7,83	0,00
B	předběžný výzkum	A	C	2	3	4	3,00	7,83	10,83	7,83	10,83	0,00
C	definice cílů ESA	B	D	0,5	2	4	2,08	10,83	12,92	10,83	12,92	0,00
D	předběžný rozpočet	C	E	1	2	5	2,33	12,92	15,25	12,92	15,25	0,00
E	schválení C, D	D	F	1	1	3	1,33	15,25	16,58	15,25	16,58	0,00
F	definice stakeholderů	E	G	0,5	2	2	1,75	16,58	18,33	16,58	18,33	0,00
G	otázky výzkumu	F	H, I	0,5	2	4	2,08	18,33	20,42	18,33	20,42	0,00
H	sběr dat	G	J	8	12	20	12,67	20,42	33,08	20,42	33,08	0,00
I	tvorba doporučení	G	J	3	5	8	5,17	20,42	25,58	27,92	33,08	7,50
J	výběr vhodné certifikace	H, I	K	1	3	4	2,83	33,08	35,92	33,08	35,92	0,00
K	schválení H, I, J	J	L, M	0,5	2	3	1,92	35,92	37,83	35,92	37,83	0,00
L	tvorba kodexu	K	N	2	3	5	3,17	37,83	41,00	37,83	41,00	0,00
M	firemní hodnoty	K	N	1	2	2	1,83	37,83	39,67	39,17	41,00	1,33
N	dotvoření kodexu	L, M	O	1	1	2	1,17	41,00	42,17	41,00	42,17	0,00
O	plán aktivit	N	P, Q, R, S	2	3	3	2,83	42,17	45,00	42,17	45,00	0,00
P	komunikace se stakeholdery	O	T	20	30	40	30,00	45,00	75,00	45,00	75,00	0,00
Q	tvorba prohlášení	O	T	5	8	12	8,17	45,00	53,17	66,83	75,00	21,83
R	krizové plány	O	T	10	15	20	15,00	45,00	60,00	60,00	75,00	15,00
S	aktualizace smluv	O	T	5	12	15	11,33	45,00	56,33	63,67	75,00	18,67
T	hodnocení, certifikace	P, Q, R, S	-	3	6	7	5,67	75,00	80,67	75,00	80,67	0,00

9.3 Kritická cesta

Na následujícím obrázku je šedě zvýrazněna kritická cesta, na jejíž průběh je třeba nejvíce dohlížet a upravovat dle něj časový harmonogram.



Obr. 5 Kritická cesta

Celkový odhad potřebného času pro zavedení změny je asi 81 pracovních dní, což odpovídá necelým 4 měsícům. Vzhledem k tomu, že sociální a etický audit se nemá opakovat častěji než jednou za 18 měsíců (aby změny bylo možné spatřit a ustálit), má firma i rezervu na případné formální vypořádání se s certifikací.

10 Zhodnocení zdrojů

Vzhledem k velikosti firmy se neočekávají závratné hodnoty časové a tím i finanční náročnosti tohoto projektu.

10.1 Časové zdroje

V následující tabulce jsou shrnuty časové náklady, které se očekávají v souvislosti s průběhem změny.

Většina nákladů se týká agenta změny, případně jiných pověřených osob. Další časové náklady se týkají zapojení jiných osob.

Tab. 14 Předpokládané náklady změny

Položka	Náklad [člověkodny]
Příprava auditu (A-G)	21
Výzkum ve firmě (H-K)	23
Zaváděcí činnosti (L-N)	7
Změna (O-S)	68
Zhodnocení (T)	6
Rozhodování – jiné osoby (E, K)	$2 \times 4 = 8$
Výzkum – jiné osoby (H)	13
Zaváděcí činnosti – jiné osoby (L-N)	$8 \times 5 + 2 \times 2 = 44$
Celkem	190

S rezervami a zahrnutím nákladů na čas jiných osob se tedy celkové náklady zvedají na 190 pracovních dní, což odpovídá asi 6,5 měsíce. Firma tak stále má dostatek času na zvládnutí jakýchkoli dalších aktivit, které by v průběhu akce bylo třeba zahrnout před tím, než bude třeba provést další audit.

10.2 Lidské zdroje

V rámci samotného zavádění konceptu společenské odpovědnosti není třeba najímat další zaměstnance. Je však možné, že v rámci některých změn, které by podniku prospěly (např. zefektivnění informačního systému) bude muset dojít k přijetí dalšího zaměstnance.

11 Závěr

Tato diplomová práce se zabývá návrhem konceptu společenské odpovědnosti firm pro firmu, která podniká na celosvětovém B2B trhu v oboru informačních technologií.

V jejím rámci byla provedena analýza celého prostředí podniku. Na základě výzkumu ve firmě a příslušných analýz byla navržena kostra etického kodexu a managementu potenciálních rizik spojených se zaváděním konceptu společenské odpovědnosti do firmy. Dále byl proveden návrh souslednosti ostatních aktivit potřebných pro zavádění, který byl ohodnocen především z časového hlediska.

Důraz byl kladen na zaměstnance a vztahy mezi nimi a manažery pobočky, což se odráží především v etickém kodexu. Návrhy uvedené v této práci jsou myšleny jako základ, z něhož by firma měla vycházet v průběhu projektu, případně ho doplnit a obměnit podle svých potřeb. Především na tvorbě výsledného kodexu by se měli podílet i zaměstnanci.

Hlavním cílem je posílit pocit sounáležitosti mezi různými stranami ve firmě i mimo ni, což by mělo mít za následek zvýšení loajality stávajících zaměstnanců a atraktivity pro potenciální zaměstnance, zvýšení důvěry a atraktivity pro nové i stávající zákazníky a pomoc při přecházení a naplňování legislativních a podobných požadavků.

12 Zdroje

- AMAESHI, KENNETH, PAUL NNODIM A ONYEKA OSUJI. *Corporate social responsibility, entrepreneurship, and innovation*. New York: Routledge, 2013. Routledge studies in business ethics. ISBN 978-0-415-88079-4.
- CLARKSON, MAX B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review* [online]. 1995, 1995(20/1), 92-117 [cit. 2020-02-18]. DOI: 10.2307/258888. Dostupné z: www.jstor.org/stable/258888.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility: Green Paper* [online]. Brussels: Commission of the European Communities, 18 July 2001 [cit. 2020-02-24]. DOC/01/9. Dostupné z: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/doc_01_9/DOC_01_9_EN.pdf.
- COVEY, STEPHEN R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. 3. rozšířené vydání. Přeložil Aleš LISA. Praha: FC Czech, zastoupení FranklinCovey v ČR a SR, 2016. ISBN 978-80-7261-403-5.
- CSR v ČR. *Národní informační portál pro CSR* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2015, [cit. 2020-02-22]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/csr-v-cr/>
- ČERNOHORSKÁ, LENKA A ANNA PUTNOVÁ. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-806-9.
- Česká republika 2030 [online]. Praha: Ministerstvo životního prostředí, ©2020 [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: <https://www.cr2030.cz/>
- DAHLSRUD, ALEXANDER. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility* [online]. 2008, 15(1), 1-13 [cit. 2020-02-02]. DOI: 10.1002/csr.132. ISSN 15353958. Dostupné komerčně z databáze EBSCOhost.com
- DOLEŽAL, JAN. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

- DYTRT, ZDENĚK. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.
- EFQM [online], ©2020. Brussels: EFQM [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.efqm.org/>.
- FILIP, LUDVÍK. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019. ISBN 978-80-907530-5-1.
- FRIEDMAN, MILTON. The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*. September 13, 1970.
- HANZELKOVÁ, ALENA, MILOSLAV KEŘKOVSKÝ A OLDŘICH VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- ISO/TS 8000-1:2011, 2011. In: *ISO.org* [online]. ISO [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.iso.org/standard/50798.html>.
- ISO 14000 FAMILY, 2015-2019. In: *ISO.org* [online]. ISO [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>.
- ISO 9000 FAMILY, 2010-2019. In: *ISO.org* [online]. ISO [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>.
- JONES, DAVID. *Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí*. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-269-7.
- KUNZ, VILÉM. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.
- MAON, FRANÇOIS, ADAM LINDGREEN A VALÉRIE SWAEN. *Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice*. *J Bus Ethics* [online]. 2008, 2009(87), 71-89 [cit. 2020-02-19]. DOI: 10.1007/s10551-008-9804-2. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9804-2>.
- MINISTR PRO LIDSKÁ PRÁVA, ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI A LEGISLATIVU. *Národní akční plán pro byznys a lidská práva na období 2017-2022* [online]. Praha: Národní Portál, schváleno 23.10.2017 [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: https://narodniportal.cz/wp-content/uploads/2017/12/narodni_akci_plan_byznys_a_lidskaprava.pdf.

- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY. *Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice* [online]. Praha: MPO, prosinec 2015 [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/54688/62494/648340/priloha002.pdf>.
- PAVLÍK, MAREK A MARTIN BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.
- PUTNOVÁ, ANNA A PAVEL SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.
- SEKNIČKA, PAVEL A ANNA PUTNOVÁ. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5545-8.
- SMEJKAL, VLADIMÍR A KAREL RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- Směrnice Evropského Parlamentu a Rady 2014/95/EU ze dne 22. října 2014, kterou se mění směrnice 2013/34/EU, pokud jde o uvádění nefinančních informací a informací týkajících se rozmanitosti některými velkými podniky a skupinami. In: *Úřední věstník Evropské Unie*, L 330, 15.11.2014, s. 1-9. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32014L0095>.
- Společenská odpovědnost firem. In: *BusinessInfo* [online]. Praha: CzechTrade, 2008 [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/>.
- TRNKOVÁ, JANA. *Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2004 [cit. 2020-02-22]. ISBN 802396111X. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf.