

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015–2017

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Petra Sergovičová

**Corporate Social Responsibility ve vybraném
podniku**

Praha 2017

Vedoucí diplomové práce: Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2015–2017

DIPLOMA THESIS

Petra Sergovičová

**Corporate Social Responsibility Within The Selected
Company**

Prague 2017

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20.2.2017

Petra Sergovičová

Poděkování

Velice ráda bych poděkovala Ing. Veronice Svatošové, Ph.D. za cenné připomínky a rady, kterými jako vedoucí této diplomové práce přispěla k jejímu vypracování. Děkuji také společnosti PRONIX a jejím představitelům za vstřícnost a poskytnuté možnosti.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou společenské odpovědnosti firem (CSR) a její analýzou ve vybraném podnikatelském subjektu. Teoretická část vymezuje základní pojmy, obsah, normy a standardy v oblasti společenské odpovědnosti firem, včetně manažerských nástrojů pro její hodnocení a postupu implementace koncepce CSR do podniku. Praktická část reflektuje teoretické poznatky a vlastní praktické zkušenosti, které umožňují, na základě analýzy oblasti CSR, navrhnout vhodný postup zavedení nové strategie společenské odpovědnosti do vybraného podniku.

Klíčová slova

Corporate Social Responsibility, CSR, etika, etické podnikání, etický kodex, filantropie, PDCA model, společenská odpovědnost firem, udržitelný rozvoj.

Annotation

Diploma thesis deals with the issue of Corporate Social Responsibility (CSR) and its analysis within the selected business entity. The theoretical part defines basic concepts, contents, norms and standards in the field of Corporate Social Responsibility, including management assessment tools and implementation process of CSR conception into the enterprise. The practical part reflects the theoretical knowledge and own experiences that allow, based on CSR analysis, suggest adequate ipmplementantion process of the Corporate Social Responsibility strategy into the selected company.

Keywords

Corporate Social Responsibility, CSR, Ethics, Ethical Business, Ethitcs Code, PDCA model, Philanthropy, Sustainable Development.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD..... | 9 |
| TEORETICKÁ ČÁST | 12 |
| 1 KONCEPT SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI | 12 |
| 1.1 Formování konceptu společenské odpovědnosti firem (CSR) | 13 |
| 1.2 Definice společenské odpovědnosti firem..... | 15 |
| 1.3 Hlavní principy CSR | 18 |
| 1.4 Vymezení dílčích oblastí CSR..... | 20 |
| 1.5 Stakeholdeři a jejich význam v CSR..... | 23 |
| 1.6 Přínosy zavedení konceptu CSR do podniku | 26 |
| 2 VYBRANÉ STANDARDY UPRAVUJÍCÍ SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉ CHOVÁNÍ FIREM A MANAŽERSKÉ NÁSTROJE PRO JEHO HODNOCENÍ SE ZAMĚŘENÍM NA MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY | 29 |
| 2.1 Normy v oblasti CSR..... | 30 |
| 2.1.1 ČSN ISO 26000 | 30 |
| 2.1.2 ČSN 01 0391 | 31 |
| 2.2 Manažerské nástroje pro hodnocení a informovanost o CSR..... | 31 |
| 2.3 Organizace pro oblast CSR v ČR..... | 35 |
| 3 POSTUP IMPLEMENTACE KONCEPTU CSR DO PODNIKU | 37 |
| PRAKTICKÁ ČÁST | 45 |
| 4 VYMEZENÍ VÝZKUMNÉHO CÍLE A METODIKA VÝZKUMU | 45 |
| 4.1 Stanovení výzkumných cílů a formulace hypotéz | 45 |
| 4.2 Metodika a harmonogram výzkumu..... | 48 |
| 5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU | 51 |
| 5.1 Představení společnosti | 51 |
| 5.2 Vlastnická a organizační struktura..... | 52 |
| 6 NÁVRH POSTUPU IMPLEMENTACE NOVÉ STRATEGIE CSR DO VYBRANÉHO PODNIKU | 54 |
| 6.1 Krok 1: Závazek vedení a sestavení CSR týmu..... | 56 |
| 6.2 Krok 2: Identifikace stakeholderů | 57 |
| 6.3 Krok 3: Definice hlavních hodnot, vizí a cílů | 62 |
| 6.4 Krok 4: Analýza současného stavu CSR | 65 |

| | |
|---|-------------|
| 6.4.1 Regionální odpovědnost podniku | 66 |
| 6.4.2 Sociální odpovědnost podniku..... | 68 |
| 6.4.3 Protikorupční opatření | 73 |
| 6.4.4 Ekonomická odpovědnost podniku | 73 |
| 6.4.5 Environmentální odpovědnost podniku..... | 77 |
| 6.4.6 Ostatní relevantní činnosti CSR | 79 |
| 6.4.7 Zhodnocení výsledků | 80 |
| 6.5 Krok 5: Stanovení hlavních témat CSR | 82 |
| 6.6 Krok 6: Tvorba akčního plánu CSR | 86 |
| 6.6.1 Akce v oblasti sociální odpovědnosti | 87 |
| 6.6.2 Akce v oblasti ekonomické odpovědnosti | 88 |
| 6.6.3 Akce v oblasti environmentální odpovědnosti..... | 90 |
| 6.6.4 Ostatní akce CSR | 91 |
| 6.7 Krok 7: Realizace CSR aktivit..... | 93 |
| 6.8 Krok 8: Monitoring a ověření výstupů | 97 |
| 6.9 Krok 9: Reporting a komunikace | 99 |
| 6.10 Krok 10: Opatření pro zlepšování..... | 100 |
| 7 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU..... | 102 |
| 7.1 Testování hypotéz..... | 102 |
| 7.2 Shrnutí a diskuze výsledků..... | 104 |
| 7.3 Přínosy navrženého modelu konceptu CSR a přínosy práce..... | 106 |
| ZÁVĚR..... | 110 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 112 |
| SEZNAM ZKRATEK | 118 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ | 119 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 121 |
| PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK K HODNOCENÍ OBLASTI CSR PODNIKU | I |
| PŘÍLOHA B – ETICKÝ KODEX PRONIX | XIII |

ÚVOD

Základním cílem podnikatelské činnosti je vytváření zisku. Každý podnik je však zároveň součástí svého okolí, životního prostředí, a pracují pro něj lidé s různými potřebami, vůči nimž má podnik určitou odpovědnost. Má-li být potenciál společenské odpovědnosti firem (CSR¹), jak je tento požadavek souhrnně nazýván, využit, nesmí být jen záležitostí velkých korporací. Zapojit by se měly i malé a střední podniky, které k této problematice často uplatňují spíše neformální přístup. Mezi ně patří i společnost PRONIX, jež byla pro účely této diplomové práce vybrána. Autorka práce, která ve vybraném podniku působí již několik let, mu chce mj. pomoci, aby dále rozvíjel svou pozici respektovaného a důvěryhodného partnera a společensky odpovědné firmy, která nedbá jen na vlastní prospěch, ale vnímá svou odpovědnost vůči svým zaměstnancům, zákazníkům a partnerům, ale i vůči životnímu prostředí a celé lidské společnosti. Ucelená koncepce CSR navíc znamená řadu benefitů také pro samotný podnik. Jedním z nich je i efektivnější řízení rizik, spojených např. s aktuálně přijatou novelou zákona o trestní odpovědnosti firem, kde může systematický přístup k CSR a přijetí etického kodexu, tj. pravidel odpovědného chování a jednání, znamenat účinná preventivní opatření.

Hlavním cílem diplomové práce je proto analýza a vyhodnocení současného stavu společenské odpovědnosti společnosti PRONIX a návrh konkrétního způsobu implementace nové strategie CSR pro následující období. Autorka při zpracování této diplomové práce vychází rovněž ze své bakalářské práce, jejíž téma zde dále prohlubuje.

V teoretické části práce jsou uvedena teoretická východiska marketingu, společenské odpovědnosti firem a strategického přístupu k těmto oblastem. Studium českých i zahraničních odborných monografií a relevantních internetových zdrojů, které odrážejí využití odpovídajících postupů a metod v praxi, tvoří základ pro vysvětlení hlavních pojmů v oblasti společenské odpovědnosti firem a jejich stěžejních principů, ale i pro vymezení dílčích oblastí a přínosů. Blíže jsou představeny normy a manažerské nástroje pro hodnocení společenské odpovědnosti firem, včetně vybraných organizací, které se touto problematikou v ČR zabývají. Poslední kapitola teoretické části je

¹ Zkratka odvozená z anglického výrazu Corporate Social Responsibility.

věnována postupu implementace ucelené koncepce společenské odpovědnosti do podniku.

Praktická část navazuje na teoretické poznatky, na jejichž základě je možné zvolit vhodné metody výzkumu. Výsledky analýzy interních dokumentů podniku, hloubkových interview s vrcholovým vedením, osobního dotazování odborných garantů pro jednotlivé úseky a dotazníkového šetření, které umožňuje situaci v podniku kvantitativně evaluovat, slouží k identifikaci kladných a záporných stránek současného stavu oblasti CSR společnosti PRONIX a k vypracování návrhu nové strategie společenské odpovědnosti pro další období, včetně nezbytných souvisejících kroků. Návrh konceptu je pro lepší představu o fungování systému rovněž vizualizován do graficky ztvárněného modelu, který umožňuje snadnější simulaci systému v praxi.

K naplnění vytyčených cílů diplomové práce a pro zpřesnění jejího obsahu jsou formulovány následující hypotézy:

- H1: Společnost PRONIX nemá dosud integrovanou ucelenou koncepci společensky odpovědného jednání, která by odpovídala strategickému přístupu k problematice CSR.
- H2: Ve všech třech oblastech CSR (ekonomická, sociální, environmentální) vykonává PRONIX intuitivně řadu společensky prospěšných činností, které podstatu CSR z větší části naplňují.
- H3: Se současným stavem oblasti společenské odpovědnosti a s činnostmi, které PRONIX v rámci CSR vykonává, by v *Ceně za společenskou odpovědnost* „Podnikáme odpovědně“ prozatím neuspěla.

Pro objektivně získané závěry je nutné stanovené hypotézy ověřit. V závěru práce proto dojde k pokusu hypotézy potvrdit či vyvrátit. Vyhodnocení hypotéz a cíle práce je zároveň podkladem pro diskuzi výsledků.

Společenská odpovědnost firem se stává v poslední době stále častěji zmiňovaným tématem, přesto je u mnoha z nich dosud neznámým pojmem nebo jen okrajovou záležitostí. Ze strany vládních institucí je sice zřejmá postupná snaha o zavedení tohoto konceptu do firem všech velikostí, ale orientace v dostupných pramenech není, zvláště

pro malé podniky, snadnou záležitostí.² Diplomová práce proto umožňuje základní orientaci v této problematice, s ohledem na malé a střední podniky, a poskytuje podklady pro další studium. Nabízí současně náhled na praktickou aplikaci CSR ve vybraném podniku a inspiraci pro případné vlastní využití. Autorčinou snahou je v neposlední řadě přispět i k rozšíření všeobecného povědomí o přínosech společenské odpovědnosti firem, z kterých mohou mít prospěch nejen samotné podniky, ale především společnost a okolí, ve kterých tyto podniky působí.

² Autorka se potýkala s minimální ochotou zástupců příslušných národních institucí poskytnout pomoc při zpracování této diplomové práce, a to i v případě, kdy se na ně obrátila nejen jako studentka, ale i jako zástupkyně vybraného podniku. Vyrovnat se musela i se změnou uplatňované politiky pro oblast společenské odpovědnosti firem, která nastala až v průběhu zpracování této práce. Změna se týkala doporučení pro sebehodnocení firem, jež bylo nutné adekvátně zohlednit i v této práci.

TEORETICKÁ ČÁST

1 KONCEPT SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI

V první kapitole jsou uvedena základní fakta o společenské odpovědnosti a její spojitost s různými vědními obory. Důraz je kladen především na oblast společenské odpovědnosti firem, což je český překlad anglického výrazu Corporate Social Responsibility (CSR). Představeno je několik vybraných definic, které ukazují na různorodé pojetí konceptu CSR v průběhu jeho formování. Kapitola se dále věnuje významu tzv. stakeholderů³, přínosům CSR pro podniky, i kritice CSR a možnému budoucímu vývoji v této oblasti.

Společenská odpovědnost, resp. společenská odpovědnost firem, je disciplínou, která v rámci komunikačních věd spadá zejména do oblasti marketingu, marketingového řízení a marketingové komunikace firem. Je spojena i s etikou, která je řazena do filozofie. Využívá rovněž poznatků z ekonomie, psychologie a sociologie.

Ačkoliv byl marketing v minulosti vnímán pouze jako umění prodeje produktů, moderní marketing je podle Kotlera založen „na zjišťování a naplňování lidských a společenských potřeb“⁴. Pojem komunikace v oblasti mezilidské komunikace znamená sdělení či sdílení, případně společnou účast. Vše, co podnik dělá, ale i to, co nedělá, ale měl by, je sdělením, které vysílá do svého okolí. Marketingová komunikace je tedy ucelený soubor prostředků, jimiž se podnik pokouší poznávat, ovlivňovat a motivovat rozhodování těch, na které chce působit. Public relations (PR), jeden z nástrojů marketingové komunikace, je označení pro řízenou a obousměrnou komunikaci a vytváření vztahů s vnitřní (př. zaměstnanci podniku) a vnější veřejností (zákazníci, okolí apod.) za účelem budování vzájemné důvěry a dobrého jména firmy.

³ Výraz používaný zejména v oblasti managementu a marketingu, úzce související s oblastí etiky. Nejčastěji je zastoupen spojením zainteresované nebo též zúčastněné strany. Freeman jimi míní skupiny nebo jednotlivce, kteří ovlivňují činnost podniku nebo jsou těmito činnostmi ovlivňováni. Může se jednat o zákazníky, zaměstnance, dodavatele, úřady aj. FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L.; COLLE, S. *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge University Press, 2010, s. 9. ISBN-13 978-0-511-67692-5. Dostupné z: http://library.uniteddiversity.coop/Cooperatives/Multi-Stakeholder_Co-ops/Stakeholder%20Theory_%20The%20State%20of%20the%20Art.pdf.

Zikmund také upozorňuje, že pojem byl poprvé použit v roce 1963 Stanford Research Institutem, který jej definoval jako „skupiny lidí, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat“. ZIKMUND, M. *Kdo jsou to vlastně stakeholders a proč a jak se o ně zajímat*. Praha: Business Vize, 2016 [online]. © 2016 [cit. 2016-10-18]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>.

⁴ KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*, 12. vyd., Praha: GRADA PUBLISHING, 2007, s. 43. ISBN 978-80-247-1359-5.

Soubor technik PR slouží k ovlivňování mínění veřejnosti a do jisté míry také určuje, jakou má firma pověst a jak je důvěryhodná. Firemní identita, cílevědomě utvářený koncept fungování, vnitřní struktury i vnější prezentace podniku, a image firmy, obraz, který si o podniku vytváří okolí, závisí i na chování a jednání lidí, které firma zaměstnává nebo s kterými spolupracuje. Důležitou roli zde hraje i firemní kultura – hodnoty a postoje, které podnik vyznává a které zprostředkovává okolí.⁵

Marketing ale zasahuje podstatnou měrou do strategie⁶ celého podniku. CSR tedy není a neměla by být jen o komunikaci společensky odpovědného chování firmy a vylepšení jejího obrazu, ale zejména o zahrnutí CSR do strategického řízení firmy. Pavlík v této souvislosti mluví o „procesně organizační inovaci“⁷, která v konečném důsledku vede k přijetí či změně norem a forem vnitřního uspořádání podniku.⁸ Blíže se začlenění CSR do strategie podniku věnuje kapitola 3 Postup implementace konceptu CSR v podniku.

1.1 Formování konceptu společenské odpovědnosti firem (CSR)

První definice konceptu CSR jsou zaznamenány v knize Howarda Bowena *Social Responsibilities of the Businessmen* z roku 1953. Bowena také Carroll považuje za otce společenské odpovědnosti firem.⁹ Přestože se tedy první zmínky o nutnosti společensky odpovědného jednání firem objevují v literatuře až v 50. letech 20. století, je princip CSR starý jako samotné počátky podnikání. Firmy jsou nuceny již od svého vzniku řešit problém, zda se věnovat pouze vlastnímu prospěchu, či zájmu ostatních lidí, zaměstnanců i celé společnosti. Kuldová zmiňuje jako jednoho z nejhlasitějších odpůrců konceptu CSR, zastánce klasické ekonomie Adama Smitha – ekonoma Miltona Friedmana, který označil CSR v roce 1970 za „zásadně podvrtné učení“¹⁰. Jedinou

⁵ SERGOVIČOVÁ, P. *Marketingová komunikace ve vybraném podniku*. Praha, 2015, s. 11–25. Bakalářská práce. UJAK. Vedoucí bakalářské práce: Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

⁶ Myslet strategicky znamená „perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, variantním plánováním brát v úvahu permanentnost změn, pružně na ně reagovat a ovlivňovat je, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků“. Košťan, P. In: JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*, 1. vyd., Praha: GRADA PUBLISHING, A.S., 2008, s. 19. ISBN 978-80-247-2690-8.

⁷ PAVLÍK, M.; BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 22. ISBN 978-80-247-5366-9.

⁸ Tamtéž, s. 22.

⁹ CARROLL, A. B. *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. *Business and Society*, 1999, roč. 38, č. 3, s. 270. ISSN 0163-4437.

¹⁰ KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Pízeň: OPS, 2010, s. 13. ISBN 978-80-87269-12-1.

společenskou odpovědností je pro něj maximalizace zisku. Podniky, které jednají v zájmu společnosti, podle něj nejednají zcela v zájmu akcionářů a zákazníků a rozměňují tudíž pravý účel podnikání.¹¹

Původně však leží počátky CSR v etické oblasti, tedy spíše v problematice s filozofickým podtextem. Jak uvádí Zadražilová, důraz je kladen na „určité sebeomezení a zdržení se některého konání a praktik na dobrovolném principu. Jde tedy o chování, které jde nad rámec regulace pomocí běžných zákonů“.¹²

Asi nejpřehledněji lze princip společenské odpovědnosti představit na pyramidě jednotlivých požadavků na CSR na následujícím obrázku. Zatímco ekonomické a legislativní požadavky tvoří základ pyramidy, etika a filantropie¹³ si získávají uznání až následně, kdy jsou firmy připraveny vrátit zisk z podnikání také společnosti.

Obrázek 1: Pyramida společenské odpovědnosti firem



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní zpracování vycházející z pyramidy A. B. Carrola¹⁴)

¹¹ KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Plzeň: OPS, 2010, s. 13. ISBN 978-80-87269-12-1.

¹² ZADRAŽILOVÁ, D. *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika v podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 1. ISBN 978-80-7400-192-5.

¹³ Filantropii lze chápat jako dobročinnost, odpovědné chování a pomoc vůči sociálně slabým. KRAUS, J. *Nový akademický slovník cizích slov A–Ž*. Praha: Academia, 2016, s. 243. ISBN 978-80-200-1415-3.

¹⁴ PRIDE, W. M., FERELL, O. C., *Marketing Concepts and Strategies*. 12th edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 2003, s. 86. ISBN 0-618-19243-3.

Samotný koncept CSR byl nicméně často kritizován a stavěn na okraj zájmu. Vývoj CSR prošel nelehkou cestou. Její popularita akcelerovala v 80. a 90. letech 20. století se vznikem velkých nadnárodních korporací. Řada firem přistoupila k vytvoření etických kodexů i celých programů definujících společensky odpovědné chování podniku. Zvýšený zájem souvisel s pozorností veřejnosti vůči negativním vlivům globalizované ekonomiky. Pozornost byla věnována roli firem zejména při poškozování životního prostředí a při chování vůči zaměstnancům, spotřebitelům i dodavatelům. Po roce 2000 nabývá oblast CSR na významu v souvislosti s iniciativami Evropské unie, které ještě více zesílily v období světové ekonomické krize kolem roku 2008.

1.2 Definice společenské odpovědnosti firem

Definic, které se snaží pojmut problematiku společensky odpovědného chování firem a jejich podnikání, existuje celá řada. Definice jsou však mnohdy různorodé a ukazují na terminologickou nejednotnost. Kašparová se domnívá, že je to způsobeno tím, že CSR je založena na principu dobrovolnosti. Nemá tudíž přesně stanovené hranice, a proto dochází k širokému chápání.¹⁵ Dahlsrud však, na základě analýzy frekvence výskytů jednotlivých výrazů z oblasti CSR ve vyhledávači Google, zjistil, že čtyři z pěti hlavních oblastí CSR se vyskytují v minimálně 80 % existujících definic (environmentální oblast s nejméně výskyty, dále oblast sociální, ekonomická, stakeholderů a dobrovolnosti). Domnívá se proto, že i když jsou tyto definice formulovány rozdílně, jsou v zásadě kongruentní, resp. souladné.¹⁶

První definice z 50. – 60. let 20. století

Carroll uvádí jednu z prvně zaznamenaných definic Howarda Bowena z roku 1953, která „*odkazuje na povinnost podnikatelů prosazovat zásady, činit rozhodnutí a sledovat směry, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti*“.^{17,18} Za

PAVLÍK, M.; BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 78. ISBN 978-80-247-5366-9.

¹⁵ KAŠPAROVÁ, K; KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 12. ISBN 978-80-247-4480-3.

¹⁶ DAHLSRUD, A. *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*. John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment, 2006, s. 5-6. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.132/pdf>.

¹⁷ „IT refers to the obligations of the businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow these lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society“.

¹⁸ CARROLL, A. B. *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. Business and Society, 1999, roč. 38, č. 3, s. 270. ISSN 0163-4437.

zmínku stojí také definice Josepha W. Mc Guira z roku 1963, kterou opět uvádí ve svém příspěvku Carroll: „*Myšlenka společenské odpovědnosti předpokládá, že firma má nejen ekonomické a právní závazky, ale i odpovědnost vůči společnosti, která tyto závazky přesahuje.*“¹⁹⁻²⁰ Největším přínosem této definice je přijetí myšlenky, že zájmy celé společnosti sahají nad rámec ekonomických cílů firmy a dodržování platných legislativních předpisů, které tvoří jen jakýsi základ pro její uskutečnění. Firma dělá víc, než je od ní čekáváno.

Čaník naproti tomu společenskou odpovědnost a ekonomické závazky firem vnímá rovnocenně a definuje CSR jako „*koncept, kdy firma dobrovolně přebírá spoluodpovědnost za blaho a udržitelný rozvoj moderní společnosti a současně očekává zachování konkurenceschopnosti a ziskovosti, přičemž se nejedná o dva protichůdné cíle.*“²¹

Definice institucí v evropském měřítku

Evropská unie (EU) podporuje celoevropský rámec problematiky společenské odpovědnosti. V roce 2001 proto vymezila CSR, prostřednictvím tzv. *Zelené knihy* vydané Evropskou komisí (KOM), jako „*koncept, podle kterého podniky začleňují sociální otázky a otázky týkající se životního prostředí do své podnikatelské činnosti a do svých vztahů se zúčastněnými subjekty na bázi dobrovolnosti*“²²⁻²³

Rada i Evropský parlament následně vyzvaly Komisi, aby ještě více rozvinula svoji politiku v oblasti sociální odpovědnosti podniků. V roce 2006 Komise zveřejnila novou politiku založenou na silné podpoře iniciativy podniků nazvanou *Evropská aliance pro sociální odpovědnost podniků*. Tato politika rovněž stanovila několik priorit na úrovni EU: zvyšování povědomí o CSR, výměna osvědčených postupů, podpora mnohostranných iniciativ, spolupráce s členskými státy, informovanost spotřebitelů a transparentnost,

¹⁹ „The idea of social responsibilities supposes that the corporation has not only economic and legal obligations but also certain responsibilities to society which extend beyond these obligations.“

²⁰ CARROLL, A. B. *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. Business and Society, 1999, roč. 38, č. 3, s. 271. ISSN 0163-4437.

²¹ ČANÍK, P. a kol. *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. 2. vyd. Praha: VŠE, 2006, s. 37. ISBN 80-245-1143-6.

²² „Corporate social responsibility describes as a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis“.

²³ COM. *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Brussel: European Commission, 2001, s. 6. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=CS>.

výzkum, vzdělávání, důraz na malé a střední podniky a mezinárodní rozměr sociální odpovědnosti podniků.²⁴

V roce 2010 se Komise dále zavázala aktualizovat strategii EU v oblasti CSR a v roce 2011 došlo na základě dokumentu *Obnovená strategie EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011–2014* k revizi definice CSR. Moderní chápání odpovědnosti podniků doporučuje Komise vnímat jako „odpovědnost podniků za dopad jejich činnosti na společnost“.²⁵

V souvislosti s celosvětovou hospodářskou krizí došlo v roce 2013 k usnesení Evropského parlamentu, které mj. konstatovalo, že současnou krizi způsobily zásadní chyby související s transparentností, odpovědností a upřednostňováním krátkodobých hledisek a že EU je povinna zajistit, aby se z nich všichni poučili. EU podporuje sociální odpovědnost podniků a zastává rovněž názor, „že je-li řádně prováděna všemi společnostmi, a nikoli jen většími podniky, může významným způsobem přispět k obnovení ztracené důvěry, což je nezbytný předpoklad k udržitelnému hospodářskému oživení, a zmírnit sociální důsledky hospodářské krize“²⁶. EU zde tedy významně nabádá ke společenské odpovědnosti nejen velké podniky²⁷, ale i malé a střední podnikatelské subjekty. V rámci tohoto dokumentu také schvaluje výše uvedenou definici CSR navrženou Komisí, která odstraňuje rozpor mezi dobrovolným a závazným přístupem.²⁸

²⁴ KOM. *Sdělení komise Evropského parlamentu, Radě a Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru: Provádění partnerství pro růst a zaměstnanost: Učinit z Evropy centrum excelence v oblasti sociální odpovědnosti podniků*. Brusel. KOM, 2006. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52006DC0136&from=EN>.

²⁵ KOM. *Sdělení Komise Evropského parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a výboru regionů: Obnovená strategie EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011–2014*. Brusel: KOM, 2011, s. 6. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&qid=1471784965203&from=EN>.

²⁶ EVROPSKÝ PARLAMENT. *Usnesení Evropského parlamentu ze dne 6. února 2013 o sociální odpovědnosti podniků: řádné, transparentní a odpovědné obchodní chování a udržitelný růst (2012/2098(INI))*. Štrasburk: Evropský parlament, 2013, s. 2. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013IP0049&qid=1471784965203&from=EN>.

²⁷ Z dosud největšího výzkumu v oblasti CSR, který provedla v roce 2011 agentura KPMG, lze vyčíst, že velké nadnárodní společnosti tento trend již skutečně následují. Zatímco v roce 1999 reportovalo zprávy o aktivitách CSR pouze 35 % z 250 největších globálních společností, už v roce 2005 jich bylo 64 % a v roce 2011 dokonce 95 %. KPMG. *KPMG International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting 2011*. Switzerland. KPMG 2011, s. 6. Dostupné z: <https://www.kpmg.com/PT/pt/IssuesAndInsights/Documents/corporate-responsibility2011.pdf>.

²⁸ EVROPSKÝ PARLAMENT. *Usnesení Evropského parlamentu ze dne 6. února 2013 o sociální odpovědnosti podniků: řádné, transparentní a odpovědné obchodní chování a udržitelný růst (2012/2098(INI))*. Štrasburk: Evropský parlament, 2013, s. 2. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013IP0049&qid=1471784965203&from=EN>.

Definice institucí působících v ČR

Přestože oblast společenské odpovědnosti firem není v ČR stále zcela běžným standardem, vzniká několik iniciativ, které se touto problematikou zabývají. Business Leaders Forum a jeho členské firmy v ČR např. vymezují CSR „jako dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají“.²⁹ Nevymezují tedy klíčové oblasti CSR, ale do popředí staví proces budování vzájemné důvěry tím, že se firma snaží pochopit očekávání zainteresovaných stran.³⁰

Nejnovejším počinem v oblasti CSR je schválení *Národního akčního plánu společenské odpovědnosti organizací v České republice* Vládou ČR v lednu 2016 pro období 2016–2018. Akční plán je v gesci Ministerstva průmyslu a obchodu a stanovuje priority v oblasti společenské odpovědnosti pro další období. Oblast CSR podle něj „představuje dobrovolný závazek organizace zohledňovat ve svém rozhodování a každodenních činnostech potřeby svých zákazníků, dodavatelů, odběratelů, zaměstnanců, občanů žijících v místě, kde působí, stejně jako životního prostředí a všech ostatních subjektů, jichž se její činnost dotýká, ať již přímo či nepřímo“^{31,32} V této definici je opět kladen důraz na zainteresované strany a dle moderního pojetí CSR zahrnut i požadavek na odpovědný přístup k životnímu prostředí, který chybí zejména v definicích staršího data.

1.3 Hlavní principy CSR

I když výše uvedené definice dokládají značnou šíři konceptu CSR, je možné podle Crowthera shrnout hlavní principy CSR do tří bodů: **trvalá udržitelnost, odpovědnost a transparentnost**.³³

²⁹ BUSINESS LEADERS FORUM. *14 otázek a odpovědí o CSR*. Praha: Business Leaders Forum. 2016 [online]. © 2016 [cit. 2016-09-15]. Dostupné z: <http://csr-online.cz/15-otazek-a-odpovedi-o-csr/>.

³⁰ Tamtéž.

³¹ Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. *Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice*. Praha: MPO, 2015, s. 4. Dostupné z: <http://narodniportal.cz/wp-content/uploads/2016/01/Aktualizovan%C3%BD-NAP-CSR-schv%C3%A1len%C3%BD-VI%C3%A1dou-%C4%8CR.pdf>.

³² Tamtéž.

³³ CROWTHER, D.; GÜLER, A. *Corporate Social Responsibility*. David Crowther, Güler Aras & Ventus Publishing ApS, 2008, s. 14. ISBN 978-87-7681-415-1.

Kašparová a Kunz však předkládají širší pojetí základních principů společenské odpovědnosti:

- **dobrovolnost** – CSR je v podniku realizována dobrovolně nad rámec platné legislativy,
- **spolupráce s tzv. stakeholdery** – spolupráce se všemi zainteresovanými stranami (zaměstnanci, dodavatelé, úřady, okolím, sdruženími aj.),
- **transparentnost a otevřenost** – přístup stakeholderů k informacím, souvisejícím s ekonomickou výkonností podniku,
- **komplexnost s ohledem na tzv. triple bottom line**³⁴ – ekonomické, sociální a environmentální pilíře podnikání,
- **systematičnost a dlouhodobý horizont** – CSR dlouhodobě zahrnuta v podnikové strategii a firemních hodnotách,
- **odpovědnost vůči společnosti** – práce ve prospěch společnosti jako celku.³⁵

V praxi to znamená, že si firmy, které koncepci CSR přijaly, dobrovolně stanovují vysoké etické standardy, minimalizují negativní dopady svého podnikání na životní prostředí a budují dobré vztahy se zaměstnanci a ostatními zainteresovanými stranami i regionem, ve kterém působí. Znamená to takový způsob podnikání a systematického řízení firmy, který vede k zodpovědnému budování vztahů s partnery a společností, přispívajících mj. ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti firmy, ale také k vyšší konkurenceschopnosti a produktivitě. Takové firmy se také stávají žádanými partnery podobně smýšlejících organizací i atraktivním zaměstnavatelem pro současné a potenciální zaměstnance.³⁶

Přijetí koncepce CSR a zajištění stálého proaktivního přístupu k této problematice znamená v podstatě dlouhodobou investici do vlastního rozvoje firmy. Firmy se zároveň zavazují dodržovat nejen vysoké etické principy, ale i principy **trvale udržitelného rozvoje**. Principy udržitelného rozvoje byly definovány na Světovém summitu

³⁴ Překládáno též jako trojí odpovědnost firem v uvedených oblastech (autorem pojmu John Elkington, 1997). ELKINGTON, J. *Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Ltd., 1999. ISBN-10: 1841120847/ISBN-13: 978-1841120843.

³⁵ KAŠPAROVÁ, K; KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 16. ISBN 978-80-247-4480-3.

³⁶ KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Píseň: OPS, 2010, s. 18. ISBN 978-80-87269-12-1.

v Johannesburgu v roce 2002 a znovu akcentovány na konferenci u příležitosti 20. výročí tohoto summitu v Riu De Janeiru v roce 2012.³⁷ Udržitelný rozvoj je postaven na rovnováze ekonomického, sociálního a environmentálního pilíře. Udržitelnost je zde chápána jako vyváženost mezi vývojem ekonomiky, životní úrovní obyvatel a zátěží životního prostředí. Cílem je, aby se vývoj v některém z uvedených pilířů nevyvíjel na úkor ostatních.³⁸ I dílčí oblasti CSR lze charakterizovat obdobným způsobem.

1.4 Vymezení dílčích oblastí CSR

Jak uvádí Kunz, společenská odpovědnost firem je moderní koncepcí podnikání, postavenou na třech základních pilířích. Tzv. **triple bottom line** je charakterizována třemi P:

- **Profit** (Zisk) představující **ekonomickou rovinu**.
- **People** (Lidé) zahrnující **sociální oblast**,
- **Planet** (Planeta) zastupující **environmentální (ekologickou) sféru**.³⁹

Aby firma dosáhla úspěchu, je zapotřebí najít při uplatňování politiky CSR rovnováhu mezi všemi třemi pilíři a snažit se eliminovat jakékoli dopady, na jejichž základě by firma mohla být vnímána jako neseriózní nebo dokonce nemorální.

Ekonomická oblast

Ekonomická oblast CSR se váže především k odběratelsko-dodavatelským vztahům podniku. Organizace by měla dbát zejména na principy:

- dobrého řízení a kontroly firmy,
- transparentnosti,
- dodržování pravidel etického podnikání,
- odmítání korupce, praní špinavých peněz a zneužívání důvěrných informací.

³⁷ Ministerstvo životního prostředí ČR. *Konference OSN o udržitelném rozvoji v roce 2012* [online]. © 2008–2015 [cit. 2016-09-30]. Dostupné z: http://www.mzp.cz/cz/konference_osn_udrzitelny_rozvoj_2012.

³⁸ Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. *Základní pojetí konceptu udržitelného rozvoje* [online]. © 2008–2012 [cit. 2016-09-30]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Microsites/PSUR/Uvodni-informace-o-udrzitelnem-rozvoji/Zakladni-pojeti-konceptu-udrzitelneho-rozvoje>.

³⁹ KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 20. ISBN 978-80-247-3983-0.

Směrem k zákazníkům a spotřebitelům je důležité soustředit se zejména na následující aspekty:

- otevřené vztahy se zákazníky,
- kvalitu a bezpečnost produktů a služeb,
- plnění závazků k ochraně spotřebitele a ochraně dat,
- nezneužívání dominantního postavení na trhu,
- potírání kartelových dohod.

V ekonomické sféře však plní firma i závazky vůči investorům a dodavatelům. Z tohoto úhlu pohledu jsou legitimní požadavky na:

- dodržování smluv,
- platební morálku,
- ochranu duševního vlastnictví.

Za účelem dodržování pravidel odpovědného chování může podnik sestavit **etický kodex**. Pravidla v něm zahrnutá se stávají závaznými pro všechny zaměstnance firmy a jejich porušení může vést i k případnému ukončení pracovně-právního vztahu. Principy společenské odpovědnosti lze uplatnit i při výběru dodavatelů.⁴⁰ Do etického kodexu jsou obvykle zahrnuta i pravidla a doporučení pro následující oblasti CSR.

Sociální oblast

Podle Business Leaders Fora je pro sociální oblast odpovědnosti podniku stěžejní přístup k zaměstnancům a angažovanost ve prospěch sociálních komunit. Cílem je pečovat o zájmy, potřeby a práva těchto zainteresovaných stran a snaha o trvalé zlepšování podmínek, ve kterých působí.⁴¹

⁴⁰ KAŠPAROVÁ, K; KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 25. ISBN 978-80-247-4480-3.

KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Plzeň: OPS, 2010, s. 17. ISBN 978-80-87269-12-1.

⁴¹ BUSINESS LEADERS FORUM. *14 otázek a odpovědí o CSR*. Praha: Business Leaders Forum. 2016 [online]. © 2016 [cit. 2016-09-15]. Dostupné z: <http://csr-online.cz/15-otazek-a-odpovedi-o-csr/>.

Kuldová i Pavlík se shodují, že pro odpovědnou zaměstnaneckou politiku je důležité dbát na:

- zdraví a bezpečnost zaměstnanců,
- péči o jejich vzdělávání a rekvalifikaci,
- zaměstnávání lidí se zhoršenou pozicí na pracovním trhu,
- genderovou rovnost,
- dodržování rovných příležitostí a lidských práv,
- zodpovědné propouštění zaměstnanců (tzv. outplacement),
- vyváženost pracovního a osobního života (tzv. work-life balance).

Pavlík přidává i rozmanitost na pracovišti, která představuje spolupráci napříč různými skupinami zaměstnanců – odlišnými etniky, hendikepovanými a staršími lidmi aj.⁴²

Sociálními komunitami lze rozumět sociální okolí firmy, které působí nejen v její bezprostřední blízkosti (jiné firmy, domácnosti), ale dále i školy, veřejně prospěšné a neziskové organizace, úřady, média i celá společnost. Zde jsou proto klíčovými přístupy nejen **odpovědná zaměstnanecká politika**, ale i **firemní altruismus**⁴³ a **filantropie**. Mezi aktivity přispívající k odpovědným vztahům se sociálními komunitami lze zařadit:

- sponzorství,
- dobrovolnictví,
- dárcovství,
- podporu vzdělávání, vědy a výzkumu,
- firemní nadace a sociální marketing (Cause Related Marketing)^{44, 45}

Franc ale upozorňuje, že sociální marketing by neměl být jen snahou o zviditelnění prostřednictvím CSR. Společenská odpovědnost je konceptem

⁴² KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Pízeň: OPS, 2010, s. 16–17. ISBN 978-80-87269-12-1.

⁴³ Altruismus je vysvětlován jako nesobecké jednání ve prospěch druhých jako mravní princip. KRAUS, J. *Nový akademický slovník cizích slov A–Ž*. Praha: Academia, 2016, s. 45. ISBN 978-80-200-1415-3.

⁴⁴ Strategie sociálního marketingu používá marketingových technik pro podporu změn chování cílových skupin s cílem budovat, přes firemní podporu, trhy výrobků nebo služeb. Nejznámější jsou kampaně, kdy se firma zaváže darovat určitý obnos z každého prodaného výrobku.

⁴⁵ FRANC, P.; NEZHYBA, J.; HEYDENREICH, C. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. 1. vyd. Brno: Ekologický právní servis, 2006, s. 25–26. ISBN 80-86544-08-7.

integrálním, který vyžaduje odpovědné chování při každodenních rozhodnutích podniku.⁴⁶

Environmentální oblast

Neméně důležitou rovinou oblasti CSR je i odpovědnost podniků vůči životnímu prostředí. Jde o zachování ekologické rovnováhy, ochranu přírodních zdrojů a trvale udržitelný rozvoj této oblasti.⁴⁷ Podniky by měly usilovat o snižování dopadů na životní prostředí, ať už přímo či nepřímo, prostřednictvím šetrné ekologické firemní politiky a kultury (úspory energií, recyklace, ekologická likvidace odpadů), ekologické výroby, výroby produktů a služeb přátelských k životnímu prostředí⁴⁸, investic do nejlepších dostupných technologií (BAT – Best Available Technique) a úsporného zacházení s přírodními zdroji a jejich ochrany.

Pro řízení rizik v environmentální oblasti, tj. přijímání opatření, které minimalizují vznik a dopad případných ekologických havárií, lze využít standardů environmentálního managementu a auditu EMAS či ISO 14 000.⁴⁹

1.5 Stakeholderi a jejich význam v CSR

Ještě než si podnik definuje hlavní zaměření koncepce CSR, měl by především zmapovat tzv. stakeholdery⁵⁰ (v praxi vžito též synonymum zainteresované či zúčastněné strany), kteří mají vliv na jeho činnost a úspěchy, nebo kteří jsou jeho činností ovlivňováni. Crowther představuje dva přístupy k jejich klasifikaci. Podle prvního

⁴⁶ FRANC, P.; NEZHYBA, J.; HEYDENREICH, C. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. 1. vyd. Brno: Ekologický právní servis, 2006, s. 26. ISBN 80-86544-08-7.

⁴⁷ Zákon o životním prostředí tímto rozvojem rozumí zachování možnosti současným i budoucím generacím uspokojovat své základní potřeby, při zachování rozmanitosti přírody a přirozené funkce ekosystémů. ČESKO. Zákon č. 17 ze dne 5. prosince 1991, o životním prostředí, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů, Česká republika*. 1992, částka 4, s. 82. Dostupné z <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=2527>.

⁴⁸ Z výzkumu mezinárodní agentury Nielsen, který provedla v roce 2015 u 30 000 spotřebitelů ze 60 zemí světa vyplývá, že 66 % respondentů je dokonce ochotno zaplatit více za produkty a služby, které pocházejí od společensky odpovědných firem. Toto procento meziročně stoupá, v roce 2014 to bylo 55% respondentů, v roce 2013 50 %. The Nielsen Company. *Nielsen Global Survey of Corporate Social Responsibility* [online]. © Q1 2015 [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2015/green-generation-millennials-say-sustainability-is-a-shopping-priority.html>.

⁴⁹ FRANC, P.; NEZHYBA, J.; HEYDENREICH, C. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. 1. vyd. Brno: Ekologický právní servis, 2006, s. 10. ISBN 80-86544-08-7.

PAVLÍK, M.; BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 26. ISBN 978-80-247-5366-9.

⁵⁰ Vznik pojmu a jeho autorství jsou blíže představeny v kapitole 1 Koncept společenské odpovědnosti.

přístupu lze zainteresované strany dělit na **vnitřní** (zaměstnanci, manažeři) a **vnější** (zákazníci, dodavatelé aj.). Druhý přístup představuje rozdělení na **dobrovolné** (ti, co si mohou dobrovolně zvolit spolupráci s podnikem, př. odchod zaměstnance) a **nedobrovolné** (okolí, ve kterém firma podniká) stakeholdery.⁵¹

Vliv zainteresovaných stran na chod podniku a jeho rozvoj přitom může být pozitivní i negativní, přímý i nepřímý. Často se lze setkat dokonce s protichůdnými zájmy každé ze stran. Podle míry vlivu na podnik a zájmu určité zúčastněné strany lze také stanovit adekvátní strategii přístupu podniku k dané skupině a zvolit způsob jejího zapojení do koncepce CSR. Z těchto důvodů je důležité pro podnik také identifikovat, které vztahy se stakeholdery jsou klíčové. K určení klíčových hráčů lze využít matice znázorněné na Obrázku 2, z které zároveň vyplývá doporučení pro jiný způsob jednání s každou skupinou.⁵²

⁵¹ CROWTHER, D.; GÜLER, A. *Corporate Social Responsibility*. David Crowther, Güler Aras & Ventus Publishing ApS, 2008, s. 28. ISBN 978-87-7681-415-1

⁵² PAVLÍK, M.; BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dále*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 76–78. ISBN 978-80-247-5366-9.

Obrázek 2: Matice vlivu a zájmu stakeholderů

| | | | |
|--------------|---------------|---|---|
| Úroveň zájmu | Vysoká | <p style="text-align: center;">OSOBY</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ potenciální podporovatelé, ▪ mají zájem ale malý vliv. <p style="text-align: center;">Strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ průběžně informovat, ▪ posílit vliv. | <p style="text-align: center;">KLÍČOVÍ HRÁČI</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ podporovatelé, ▪ mají zájem i sílu ovlivnit. <p style="text-align: center;">Strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ vést dialog a konzultovat, ▪ zapojit do rozhodování. |
| | Nízká | <p style="text-align: center;">DAV </p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ slabí oponenti, ▪ minimální zájem i vliv. <p style="text-align: center;">Strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ informovat prostřednictvím všeobecných komunikačních prostředků (web, newsletter) | <p style="text-align: center;">TVŮRCI </p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ silní oponenti, ▪ mají vliv ale málo přímého zájmu. <p style="text-align: center;">Strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zvyšovat zájem, ▪ zajišťovat spokojenost. |
| | | Nízká | Vysoká |
| | | Úroveň vlivu | |

Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní zpracování kompilací schémat dle Brysona a Pavlíka⁵³)

Matice je sestavena na základě způsobu jednání podniku se zainteresovanými stranami a na jejich vzájemné schopnosti spolu kooperovat nebo v opačném případě také na riziku ohrožit pozitivní výsledky podniku. Matice může podniku pomoci zvolit vhodnou strategii pro jednotlivé skupiny stakeholderů a tím zvýšit možnost dosažení lepších firemních výsledků z jejich vzájemného vztahu.⁵⁴

⁵³ BRYSON, J. H. *What To Do When Stakeholders Matter. Stakeholder Identification and Analysis Techniques*. Minneapolis: University of Minnesota, 2004, s. 30. ISSN 1471-9037. Dostupné z: http://archive.hhh.umn.edu/people/jmbryson/pdf/stakeholder_identification_analysis_techniques.pdf.

PAVLÍK, M.; BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 78. ISBN 978-80-247-5366-9.

⁵⁴ Šmakalová ve svém příspěvku pro vědecký projekt VÚT v Brně doplňuje, že Freeman nazval matici Stakeholder Strategy Matrix. Ta vychází z Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil (konkurenceschopnost, relativní síla zákazníků a dodavatelů, hrozba substitutů a nových subjektů), která však ignorovala dopad

Crowther také upozorňuje na důležitost hodnocení stakeholderů v rámci CSR, což není jednoduchou záležitostí, především z hlediska monetárních podmínek. Nefinanční měření (př. průzkum spokojenosti zákazníků, jejich retence, resp. udržitelnost) jsou velice důležitá a poskytují určitou orientaci, ale jsou vždy subjektivnější než finanční hodnocení.⁵⁵

1.6 Přínosy zavedení konceptu CSR do podniku

Strategický přístup podniků ke společenské odpovědnosti je stále důležitější pro jejich konkurenceschopnost. Většina autorů se shoduje s tvrzením, že nejvíce přínosů lze z odpovědného přístupu k podnikání očekávat především v nefinanční oblasti. Stimulaci zisku pomocí zavedení koncepce CSR lze očekávat až v dlouhodobém horizontu. Kuldová, Pavlík i Kašparová a Kunz shodně zmiňují, že přínosy mohou podniky zaznamenat v oblasti řízení rizik⁵⁶, úspory nákladů (i v souvislosti s řízením rizik), vztahů se zákazníky, vyšší produktivity lidských zdrojů a příležitostí pro inovace. Charakteristické jsou pro firmy, které koncepci CSR přijaly, větší transparentnost a aktivní chování. Na své okolí působí důvěryhodněji než konkurence. Prostřednictvím propracované image jsou schopnější při náboru nových talentů i udržení si kvalitní pracovní síly^{57, 58}.

jednání a chování zainteresovaných stran na formulování strategie. Proto byla Porterova analýza doplněna o relativní sílu stakeholderů a jejich potenciál spolupráce či hrozby na výkonnost podniku. ŠMAKALOVÁ, P., *Využití matice Stakeholder strategy matrix při tvorbě strategií*. Brno: VÚT, 2010, s. 3. Dostupné z: <http://konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers2010/smakalova.pdf>.

⁵⁵ CROWTHER, D.; GÜLER, A. *Corporate Social Responsibility*. David Crowther, Güler Aras & Ventus Publishing ApS, 2008, s. 33. ISBN 978-87-7681-415-1

⁵⁶ Př. Od 1. prosince 2016 nabývá účinnosti novela zákona o trestní odpovědnosti právnických osob, která mj. umožňuje podnikům, které se dopustily protiprávního jednání, aby se trestní odpovědnosti zprostily, a to za podmínek, prokáží-li vážně míněné a účinné preventivní působení před spácháním trestného činu. V praxi mohou dopady protiprávního jednání znamenat v krajním případě i ukončení činnosti podniku. Prokáže-li však podnik, že své zaměstnance dostatečně informoval o svých zásadách (např. formou etického kodexu), může se těmto rizikům vyvarovat. KOUKAL, P. *Přelom v trestní odpovědnosti firem*. E15. 2016, číslo 2245, s. 23. ISSN 1213-8991.

⁵⁷ Příkladem může být i společnost Henlich, která prostřednictvím zavedení konceptu CSR do podniku, s důrazem na zaměstnaneckou politiku snížila fluktuaci zaměstnanců a průzkumy spokojenosti zaměstnanců vykazují vysoké procento spokojenosti s jejich postavením ve firmě. ŠMÍDOVÁ, V. *Chcete mít společensky odpovědnou firmu? Čtete 5 inspirujících příkladů*. Praha: Hospodářské noviny, 2015 [online]. © 2015 [cit. 2016-10-30]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-64396860-chcete-mit-spolecensky-odpovednou-firmu-ctete-5-inspirujicich-prikladu>.

⁵⁸ KAŠPAROVÁ, K; KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR* reportování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 45. ISBN 978-80-247-4480-3.

KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Plzeň: OPS, 2010, s. 32. ISBN 978-80-87269-12-1.

PAVLÍK, M.; BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 28–33. ISBN 978-80-247-5366-9.

Vzhledem k faktu, že CSR vyžaduje zapojení vnitřních i vnějších stakeholderů, umožňuje podnikům, aby lépe předvíдалy stále se měnící očekávání společnosti, podmínky pro svoji podnikatelskou činnost, a dokázaly jich lépe využít ve svůj prospěch. Tyto skutečnosti mohou následně podporovat rozvoj nových trhů a vytvářet příležitosti pro růst i rozšiřování možností přínosů pro prostředí, ve kterém podnik působí, ale i pro životní prostředí.⁵⁹

Prostřednictvím sociální odpovědnosti mohou podniky přispět i k plnění cílů smlouvy o Evropské unii v oblasti udržitelného rozvoje a konkurenceschopného sociálně tržního hospodářství. Sociální odpovědnost podniků je základem cílů strategie Evropa 2020, která nabízí soubor hodnot, na nichž je třeba stavět pro soudržnější společnost a trvale udržitelný hospodářský systém (př. eliminace společenských dopadů hospodářské krize, včetně ztrát pracovních míst).⁶⁰

Přínosy CSR pro malé a střední podniky

Národní středisko podpory kvality a Asociace společenské odpovědnosti shrnují další potenciální přínosy, kromě již výše zmíněných, s ohledem na malé a střední podniky, následovně:

- nový pohled na vlastní podnikatelskou činnost,
- formulace cílů, kterých dosáhne podnik v budoucnu,
- strukturovaný způsob vedení podniku,
- integrace osobních morálních hodnot do každodenních procesů,
- pocit hrdosti na vlastní činnosti v oblasti CSR,
- zvýšení kvality produktů,
- lepší interní a externí komunikace,
- možnost získat spolupráci s velkými podniky a globálními dodavateli,
- zlepšit přístup ke kapitálu prostřednictvím důkazu finančním institucím a bankám o excelentním řízení podniku.⁶¹

⁵⁹ KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Plzeň: OPS, 2010, s. 32. ISBN 978-80-87269-12-1.

⁶⁰ KOM. *Sdělení Komise Evropa 2020. Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění*. Brusel: KOM, 2010 (2020 v konečné znění), s. 7. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:CS:PDF>.

⁶¹ NÁRODNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Tipy a triky – Společenská odpovědnost pro malé a střední podniky*. 2. vyd. Praha: NSPK, 2016, s. 24. ISBN 978-80-02-02637-2.

Oblast společenské odpovědnosti firem je velice dynamickou a stále se měnící disciplínou. Zvláště u malých a středních podniků jsou činnosti spadající pod oblast CSR vykonávány především na bázi neformálního a intuitivního přístupu. Celosvětovou snahou je však zapojit do aktivního a uceleného konceptu CSR co nejvíce subjektů. Nástroje a doporučení, která mohou pomoci malým a středním podnikům k orientaci v oblasti CSR a zavedení její jednotné koncepce, budou představeny v následujících dvou kapitolách.

2 VYBRANÉ STANDARDY UPRAVUJÍCÍ SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉ CHOVÁNÍ FIREM A MANAŽERSKÉ NÁSTROJE PRO JEHO HODNOCENÍ SE ZAMĚŘENÍM NA MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY

Cestu k zajištění společenské odpovědnosti spatřuje Evropská komise v přijetí určitých standardů jednotlivými podniky. Formální přístup, zvláště velkých nadnárodních organizací, spočívá v dodržování oficiálních pravidel, k nimž se řadí zejména pokyny Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), deset zásad iniciativy UN Global Compact (OSN) a deklarace Mezinárodní organizace práce (ILO) o zásadách v oblasti sociální politiky a lidských práv.⁶²

Aktivní přístup ke společensky odpovědnému jednání deklarují podniky také využitím některých norem a certifikačních standardů. Vybrané normy proto budou krátce popsány v následující kapitole. Zvoleny byly s ohledem na využití v malých a středních podnicích, na které je v diplomové práci kladen důraz, a také s ohledem na využití pro výzkum v praktické části této práce.

Druhá část kapitoly je věnována manažerským nástrojům určeným pro reportování a hodnocení činností v oblasti společenské odpovědnosti firem. Krátce bude zmíněna i změna národní politiky kvality pro hodnocení oblasti společenské odpovědnosti firem v rámci *Národní ceny za společenskou odpovědnost*, jejímž předmětem je doporučení využívat od roku 2016 model „*Committed to Sustainability*“⁶³ (C2S), namísto ryze české metody KORP, která byla pro tyto účely zavedena v roce 2013.⁶⁴

Pro orientaci a odbornou pomoc v problematice CSR budou v neposlední řadě představeny i vybrané organizace, které se společenské odpovědnosti v praxi věnují, nebo byly pro tyto účely zřízeny státem.

⁶² KOM. *Sdělení Komise Evropského parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a výboru regionů: Obnovená strategie EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011-2014*. Brusel: KOM, 2011, s. 6. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&qid=1471784965203&from=EN>.

⁶³ V překladu „Závazek k udržitelnosti“.

⁶⁴ Rada kvality ČR. *Naplňování Národní politiky kvality 2016–2020. Příloha č. 2 Společenská odpovědnost a udržitelný rozvoj* [online]. © 2005–2019 [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/4.%20IV.2%20Spole%C4%8Densk%C3%A1%20odpov%C4%9Bdnost%20a%20udr%C5%BEtelnost.pdf>.

2.1 Normy v oblasti CSR

Příkladem souboru formálních pravidel pro konkrétní oblasti společenské odpovědnosti mohou být vybrané normy **ČSN EN ISO 9001**⁶⁵ (management kvality), **ČSN EN ISO 14001** (environmentální management), **ČSN EN ISO 27001** (management bezpečnosti informací), nebo svou strukturou na tyto normy navazující **ČSN OHSAS 18001** (management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci BOZP). První ucelenou normou společenské odpovědnosti firem je však **ČSN ISO 26000**⁶⁶ z roku 2011 a Systém managementu společenské odpovědnosti organizací podle **ČSN 01 0391** z roku 2013, která z ČSN ISO 26000 vychází.

2.1.1 ČSN ISO 26000

Norma s přesným názvem *ČSN ISO 26000 Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti* poskytuje první ucelenou metodiku pro základní principy CSR. Výhodou její mezinárodní varianty, která byla přijata již o rok dříve (2010) a z které česká norma vychází, je fakt, že se na ní podílelo nebývale mnoho expertů a dalších zainteresovaných stran. Má tedy potenciál stát se globálním jednotícím prvkem pro oblast CSR a mezinárodně uznávaným standardem.⁶⁷ ČSN ISO 26000, konkrétně v kapitole 2, sjednocuje také jednotlivé pojmy pro tuto problematiku. Nabízí současně postupy k implementaci společensky odpovědného chování do všech typů organizací, v soukromém, veřejném i neziskovém sektoru, bez ohledu na jejich velikost.⁶⁸ Důraz je kladen rovněž na zapojení stakeholderů, kterému je věnována samostatná kapitola 5. Norma však není normou systému managementu, proto není vhodná pro účely certifikace.⁶⁹

⁶⁵ International Organization for Standardization je nadnárodní normalizační organizací, která vznikla v roce 1947 na základě setkání a rozhodnutí delegátů z 25 zemí v roce 1946 v Londýně. Cílem bylo usnadnit koordinaci a sjednocení mezinárodních standardů. ISO. *About ISO* [online]. © 2016 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>.

⁶⁶ ČSN ISO 26000. *Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2011. Třídící znak 01 0390.

⁶⁷ LAZARTE, M. *Building Bridges. Aligning SR efforts for greater leverage*. ISO Focus, 2011, roč. 2, č.3, s. 14–15. ISSN 1729-8709.

⁶⁸ Postup implementace principů CSR do organizace, hodnocení i komunikace do organizace je popsán v kapitole č. 7 normy ČSN ISO 26000. ČSN ISO 26000. *Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2011. Třídící znak 01 0390.

⁶⁹ Tamtéž, s. 12.

2.1.2 ČSN 01 0391

Pro účely certifikace CSR a stanovení základních požadavků pro odpovědný přístup k podnikání a společnosti byla v ČR vytvořena národní technická norma ČSN 010391:2013, která vychází nejen z normy ISO 26000, ale i z již zmíněných standardů OECD, OSN a ILO. Systém managementu společenské odpovědnosti stanovený touto normou je taktéž použitelný pro všechny typy a velikosti organizací. Jsou zde zakomponovány požadavky na jednotlivé pilíře dle tzv. triple bottom line a rovněž požadavky na zlepšování v souladu s cyklem **PDCA**^{70,71}. Metodika hodnocení dle PDCA je použita i v rámci výzkumu v praktické části této práce, proto zde není popsána samostatně, ze stejného důvodu není uvedena ani v následující kapitole. Jejím bližšímu popisu je věnována příslušná část kapitol 3 Postup implementace konceptu CSR do podniku a 4.2 Metodika a harmonogram výzkumu.

2.2 Manažerské nástroje pro hodnocení a informovanost o CSR

Zvláště u dobrovolných iniciativ, jakou je i CSR, je pro jejich důvěryhodnost nezbytné, aby byly prováděny transparentně a s vůlí podrobit se přezkoumání, což předpokládá i účinné nástroje pro hodnocení výsledků, informovanost a kontrolu.⁷²

Pro malé a střední podniky však představují náklady na hodnocení a certifikaci překážku. Informace, které je možné u těchto společností žádat, proto nejsou od začátku stejně podrobné jako u velkých korporací. Přesto by i malé podniky měly o aktivitách v oblasti CSR informovat zúčastněné strany a veřejnost, i když jsou tyto jen skrovné nebo těžko ocenitelné.⁷³

Hodnocení společenské odpovědnosti lze obecně provádět jednak prostřednictvím exaktních metod, např. podle norem a standardů (např. výše představená norma ČSN

⁷⁰ Zkratka vychází z anglických výrazů cyklu Plan-Do-Check/Study-Act (plánuj-dělej-ověřuj-jednej). Cyklus byl poprvé představen doktorem Demingem v New Yorku. Jedná se o sérii systematických kroků, které vedou k neustálému zlepšování produktů, služeb nebo jiných činností. The W. Edwards Deming Institute. *PDCA Cycle ISO* [online]. © 2016 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <https://www.deming.org/theman/theories/pdsacycle>.

⁷¹ ČSN 01 0391. *Systém managementu společenské odpovědnosti organizací – Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2013, s. 17. Třídící znak 01 0391.

⁷² KOM. *Stanovisko Evropského hospodářského a sociálního výboru k tématu „Nástroje pro měření a informovanost o společenské odpovědnosti firem v globalizovaném hospodářství“*. Brusel. KOM, 2005, s. 15. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52005IE0692&qid=1471784965203&from=EN>.

⁷³ Tamtéž, s. 16.

01 0391), nebo pomocí indexových⁷⁴ a benchmarkingových⁷⁵ srovnání. Mezi celosvětově nejznámější metody hodnocení podle Pavlíka patří *OECD Guidelines for Multinational Enterprises* (podniková správa), *AA 1000 AccountAbility/Assurance Standard* (prověření kvality zpráv o CSR), *EFQM* (management kvality), *SA 8000* (management sociálních práv), *Global Reporting Initiative* (výkaznictví o CSR) a dále *London Benchmarking Group* (LBGM), *Balanced Scorecard* (BSC), již zmíněné ISO 26000 a indexy *Corporate Responsibility Index* nebo *Dow Jones Sustainability Index*. Rozdíly mezi jednotlivými metodami spočívají většinou v zaměření nebo v rozsahu jejich metodiky a v cílových skupinách.⁷⁶

Nástrojů pro hodnocení tedy existuje celá řada, zde však budou přiblíženy vybrané metody, které lze aplikovat u malých a středních podniků, s ohledem na nejčastěji používané způsoby v České republice. Uvedené metody jsou využívány nejen pro hodnocení externími hodnotiteli ale i pro vlastní **sebehodnocení podniků**⁷⁷.

EFQM Model excellence

Model excellence pro zvyšování konkurenceschopnosti a zlepšování podniku i v oblasti CSR využívá principu sebehodnocení⁷⁸ a benchmarkingu. Evropská nadace pro management kvality určila základy tohoto modelu již v roce 1991. Později byl revidován a přejmenován do zatím poslední podoby EFQM Model excellence v roce 2012. Prostřednictvím České společnosti pro jakost byla tehdy vydána také jeho první oficiální česká mutace. Model zahrnuje devět oblastí řízení podniku (Nástroje a prostředky – část „předpoklady“) a dosahování výsledků (část „výsledky“), rozřazených do 32 dílčích kritérií. Základní logika modelu pro dosažení nadprůměrně hodnocených výsledků podniku je založena na potřebě mít spokojené a loajální zákazníky, zaměstnance i další zástupce stakeholderů. Ty lze udržet atraktivními a kvalitními produkty, které vyžadují adekvátní zdroje a podporují dlouhodobou strategii podniku,

⁷⁴ Jedná se např. o indexy znečištění, indexy hodnotící pověst podniku apod.

⁷⁵ Pro vysvětlení pojmu benchmarking vychází Kozel z teorie Roberta Damelia (*The Basics of Benchmarking*, 1995), který termín představuje jako srovnání firmy s nejúspěšnějším konkurentem. Cílem je poučit se z pozitivních zkušeností, navrhnout zlepšení a zvyšovat výkonnost. KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: GRADA PUBLISHING, 2011, s. 37. ISBN 978-80-247-3527-6.

⁷⁶ PAVLÍK, M.; BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 101. ISBN 978-80-247-5366-9.

⁷⁷ Nenadál sebehodnocením podniku rozumí „všezahrnující systematický a pravidelný proces přezkoumávání činností organizace a jejich výsledků“. NENADÁL, J. *Systémy managementu kvality. Co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press, 2016, s. 218. ISBN 978-80-7261-426-4.

⁷⁸ Na rozdíl od systému ISO, které požadavky na sebehodnocení nemají. Tamtéž, s. 218.

vymezenou vedoucími osobnostmi. V současné době je model EFQM uznáván jako jeden z nejkompexnějších nástrojů řízení a hodnocení a ve srovnání s normami ISO jako mnohem dynamičtější, ale zároveň i velmi náročný. V České republice jej efektivně využívá jen několik málo společností (př. Škoda Auto).⁷⁹ Zkušenosti s modelem excelence EFQM byly využity v metodě KORP pro hodnocení CSR, která bude představena dále v této kapitole.

Global Reporting Initiative (GRI)

Mezinárodní asociace Global Reporting Initiative vytvořila v 90. letech 20. stol. pravidla a návody, které firmám usnadňují tvorbu zpráv a reportů o společenské odpovědnosti. V roce 2013 vydala čtvrtou a zatím poslední směrnici s označením G4, definující pravidla pro veřejně publikovanou zprávu o firemních aktivitách v ekonomických, environmentálních a sociálních aspektech.⁸⁰ Pavlík dodává, že si podnik může zvolit indikátory, které jsou pro něj relevantní a které pro sestavení reportu použije.⁸¹ V současné době je tato iniciativa převládající⁸² univerzální normou pro sestavování a publikování objektivních zpráv o CSR.⁸³

Metoda KORP

Česká metodika KORP vznikla ve spolupráci se sdružením Korektního podnikání, Sdružením pro Cenu ČR za jakost a Radou kvality ČR. Vychází tedy z českých podmínek a byla vytvořena tak, aby ji bylo možné aplikovat i v malých podnicích (pro sebehodnocení i hodnocení externí autoritou), a to při odstranění nerelevantních témat, aniž by bylo kráceno jejich celkové hodnotící skóre.⁸⁴ Využívá poznatků získaných z metody GRI, modelu EFQM a modelu pro sebehodnocení CAF (The Common

⁷⁹ NENADÁL, J. *Systémy managementu kvality. Co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press, 2016, s. 16–17, 250. ISBN 978-80-7261-426-4.

⁸⁰ Global Reporting Initiative. *GRI'S HISTORY* [online]. © 2016 [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx>.

⁸¹ PAVLÍK, M.; BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 104. ISBN 978-80-247-5366-9.

⁸² 80 % z G250 a 69 % z G100 největších světových firem používá metodiku GRI pro CSR reporty. KPMG. *KPMG International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting 2011*. Switzerland. KPMG, 2011, s. 20. Dostupné z: <https://www.kpmg.com/PT/pt/IssuesAndInsights/Documents/corporate-responsibility2011.pdf>.

⁸³ KPMG rovněž tuto metodiku doporučuje i v souvislosti s upozorněním, kdy od 1. ledna 2017 bude nefinanční reporting v oblasti CSR povinný pro všechny firmy s více než 500 zaměstnanci a obratem nad 1,5 mld. Kč. KPMG. *CSR: Nová pravidla pro velké hráče* [online]. © 2015-09-02 [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: <https://home.kpmg.com/cz/cs/home/insights/2016/01/csr-nova-pravidla-pro-velke-hrace.html>.

⁸⁴ KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Pízeň: OPS, 2010, s. 88. ISBN 978-80-87269-12-1.

Assessment Framework), přičemž odstraňuje některé nedostatky jednotlivých metod. Za všechny uvádí Plášková nedostatek metodiky GRI, která demonstruje pouze pasivní sledování výsledků bez ambice řídit podnikové procesy a nadále je zlepšovat podle již zmíněného principu PDCA.⁸⁵

Výše uvedené metody byly představeny zároveň s ohledem na udílení cen v rámci Národní ceny za CSR. Do roku 2016 byla pro hodnocení používána právě metoda KORP. Během roku 2016 však došlo k vydání nových doporučujících pravidel v rámci nově vyhlášené **Národní ceny ČR za CSR a udržitelný rozvoj**, které preferují metodu nazvanou „**Committed to Sustainability**“ (C2S). Rada kvality ČR využila model, který je výsledkem iniciativ EFQM a UN Global Compact⁸⁶. Nezávislé externí hodnocení spočívá v revizi čtyř hlavních oblastí People, Planet, Profit a Products (produkty), předložených v tzv. Podkladové zprávě, kterou zpracovává podnik a předává hodnotiteli, který její obsah ověří přímo v místě podnikání hodnoceného subjektu.⁸⁷

Pro malé a střední podniky však Rada kvality doporučuje pro sebehodnocení a následné externí vyhodnocení aktivit CSR dotazník, který je součástí **Ceny za společenskou odpovědnost „Podnikáme odpovědně“**. Jedná se totiž o podniky, které obvykle nereportují své aktivity v oblasti CSR prostřednictvím rozsáhlých zpráv, proto je pro ně určeno 25 otázek z oblasti ekonomické, environmentální a sociální, v kontextu regionu, ve kterém podnik působí. Odpovědi jsou následně hodnoceny podle modelu PDCA, přičemž lze odstranit témata, která jsou pro daný subjekt nerelevantní, aniž by byl podnik znevýhodněn v celkovém skóre. Stejný princip je využit i v **Ceně hejtmána za uplatňování konceptu společenské odpovědnosti**, která má především regionální charakter. Princip této metody je využit i pro hodnocení vybraného subjektu v praktické části této diplomové práce, kde bude blíže popsán.⁸⁸

⁸⁵ PLÁŠKOVÁ, A.; PRACHAŘ, J.; RYŠÁNEK, P.; STRAKA, V.; ZAJÍC, J. *Společenská odpovědnost organizací (CSR). Aplikace a hodnocení*. 1. vyd. Praha: Rada kvality ČR, Sdružení Korektního podnikání, Sdružení pro Cenu ČR za jakost, 2008, s. 57. ISBN 978-80-02-01989-3.

⁸⁶ Principy iniciativy a samotná iniciativa UN Global Compact budou blíže představeny v následující kapitole.

⁸⁷ Rada kvality ČR. *Národní cena CSR a udržitelný rozvoj* [online]. © 2016 [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/cz/splecenska-opovednost-organizaci/narodni-cen-csr/>.

Rada kvality ČR. *Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj. Podnikatelský/veřejný sektor*. [online]. © 2016 [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/100.pdf>.

⁸⁸ Rada kvality ČR. *Národní program kvality 2016*. [online]. © 2016 [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/soubory/publikace/99.pdf>.

Rada kvality ČR. *Podnikáme odpovědně*. [online]. © 2016 [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/cz/splecenska-opovednost-organizaci/podnikame-odpovedne/>.

2.3 Organizace pro oblast CSR v ČR

Společenská odpovědnost firem je velice dynamicky se rozvíjející oblastí, ke které se hlásí stále více subjektů. Pro snadnější orientaci v problematice CSR existuje v České republice několik organizací. V následujícím textu jsou představeny především ty, které mají vládní charakter, ale i nevládní neziskové organizace, které se postupem času staly uznávaným standardem. Vybrány jsou opět s ohledem na využití u malých a středně velkých podnikatelských subjektů. Nejsou zde zmíněny velké mezinárodní instituce a jejich standardy, které by pro tento druh podniků znamenaly, místo přínosu, spíše enormní administrativní zátěž.

Přehledným rozcestníkem pro problematiku CSR je **Národní portál o CSR**, který vznikl pod správou **Ministerstva průmyslu a obchodu** v roce 2015. Jedná se o elektronickou platformu přinášející ucelený přehled jednotlivých oblastí CSR, dokumentů, norem a standardů, ale i ocenění, která je možné v ČR získat. Jsou zde rovněž uvedeny odkazy na české i zahraniční publikace a servery.

Ministerstvo průmyslu a obchodu je národním gestorem pro CSR od roku 2013, jehož úkolem je zpracovávání strategického dokumentu Národní akční plán.⁸⁹ MPO je zároveň pověřeno řízením a organizací činností **Rady kvality ČR**. Strategii v oblasti CSR a propagaci a koordinaci aktivit na národní úrovni zajišťuje Rada již od roku 2006. V roce 2008 byla Radou stanovena odborná sekce Společenská odpovědnost organizací, která byla v roce 2015 reorganizována v sekci **Společenská odpovědnost firem a udržitelný rozvoj**.⁹⁰

Nevládní organizace pro CSR

V ČR však v oblasti CSR působí i nevládní organizace, mezi které patří zejména **Asociace společenské odpovědnosti**, **Business Leaders Forum**, které bylo již zmíněno v kapitole 1 Koncept společenské odpovědnosti, a v neposlední řadě i **Národní síť UN Global Compact**. Přestože se u UN Global Compact jedná o mezinárodní politickou platformu pro dialog mezi OSN, pod jejíž záštitu spadá, a podniky a zaměstnanci, vychází z jejich principů i některé národní dokumenty a metody

⁸⁹ Blíže již v kapitole 1.2 Definice společenské odpovědnosti firem.

⁹⁰ Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. *CSR v ČR* [online]. © 2015 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://narodniportal.cz/csr-v-cr/>.

hodnocení, uvedené již v kapitolách 2.1. Normy v oblasti CSR a 2.2 Manažerské nástroje pro hodnocení a informovanost o CSR. V roce 2015 byla navíc zřízena i její česká národní síť. Principy iniciativy jsou shrnuty do deseti základních bodů, ve čtyřech hlavních oblastech:

- **lidská práva** (dodržování lidských práv, vyhnutí se jakékoli spoluúčasti na jejich porušování),
- **pracovní podmínky** (právo zaměstnanců na sdružování a kolektivní vyjednávání, zamezení nucené práce, dětské práce a jakékoli diskriminace),
- **životní prostředí** (preventivní přístup k ochraně životního prostředí, účast na iniciativách k ochraně životního prostředí, podpora vývoje a užívání ekologicky šetrných technologií),
- **protikorupční opatření** (boj proti korupci, včetně úplatkářství či vydírání).⁹¹

Přestože se dnes jedná o určitý mezinárodně uznávaný standard, každá firma, která se však k dodržování pravidel iniciativy zaváže, činí tak dobrovolně. Principy UN Global Compact tudíž nepředstavují soubor jakkoli vymahatelných norem.⁹²

UN Global Compact se v současné době nachází v 85 zemích světa a sdružuje více než 12 000 signatářů. V posledních letech zaznamenává stále více signatářů z řad malých a středních podniků, kteří činí dokonce více než polovinu všech uvedených. Její výhodou jsou jednoduše formulovaná pravidla a minimální náklady, které sebou přistoupení k iniciativě nese, ale i zmíněná volnost v dodržování pravidel.⁹³ V České republice je však stále otázkou spíše velkých společností, jakými jsou např. Ikea, ROSSMANN, Philip Morris ČR, T-Mobile Czech Republic či Vodafone Czech Republic, u kterých lze připojení chápat jako mezinárodní iniciativu a její uplatňování vůči zahraničním partnerům a dodavatelům z některých problematických oblastí (př. porušování lidských práv v Číně).⁹⁴

⁹¹ Národní síť Global Compact Česká republika. *10 základních principů* [online]. © 2016 [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <http://www.globalcompact.cz/zakladni-principy/>.

⁹² Asociace společenské odpovědnosti. *UN Global Compact Praktický průvodce společenskou odpovědností pro malé a střední podniky* [online]. © 2014 [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <http://narodniportal.cz/wp-content/uploads/2015/11/UN-Global-Compact-praktick%C3%BD-pr%C5%AFvodce.pdf>.

⁹³ V roce 2014 činil podíl signatářů z řad malých a středních podniků 56 %. Tamtéž.

⁹⁴ Národní síť Global Compact Česká republika. *Zapojené organizace* [online]. © 2016 [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <http://www.globalcompact.cz/zapojene-organizace/>.

3 POSTUP IMPLEMENTACE KONCEPTU CSR DO PODNIKU

Má-li být zavádění konceptu společenské odpovědnosti do již rozvinutého a fungujícího organismu podniku úspěšné a přínosné, musí se jednat o proces systematický, koncepční a dlouhodobý. Zadražilová i Kuldová se také shodují, že strategie CSR by měla být součástí celkové strategie podniku.⁹⁵ V praxi se však stává, že je mnohdy strategie CSR vedena odděleně, což může vést ke ztrátě konkurenčních výhod. „*Skutečná integrace znamená, že společenské imperativy jsou přítomné ve všech oblastech strategického plánování, ve všech podnikových procesech a úrovních řízení.*“⁹⁶ Měly by být neoddělitelnou součástí filozofie a jednání podniku, jeho managementu i jednotlivých zaměstnanců.

Ačkoli se autoři, kteří se implementačním procesem CSR do podniku zabývají, různí v jednotlivých termínech a postupech, dají se v jejich příspěvcích vysledovat souladné znaky. Komparaci a popisu jednotlivých bodů implementačního procesu se proto věnuje následující kapitola, jejímž výstupem bude návrh vhodného postupu implementace strategie CSR do vybraného podniku, který bude využit v praktické části této práce.

Proces implementace CSR podle PDCA modelu

Základ, který je v následující kapitole dále rozvinut a porovnáván s dalšími zdroji, tvoří implementační rámec CSR podle Steinerové.⁹⁷ Steinerová vychází z PDCA modelu a implementační proces vytyčuje v deseti přehledných krocích (Obrázek 3). Některé kroky jsou však doplněny o poznatky dalších autorů, které z procesu Steinerové vytváří optimálně uspořádaný celek.

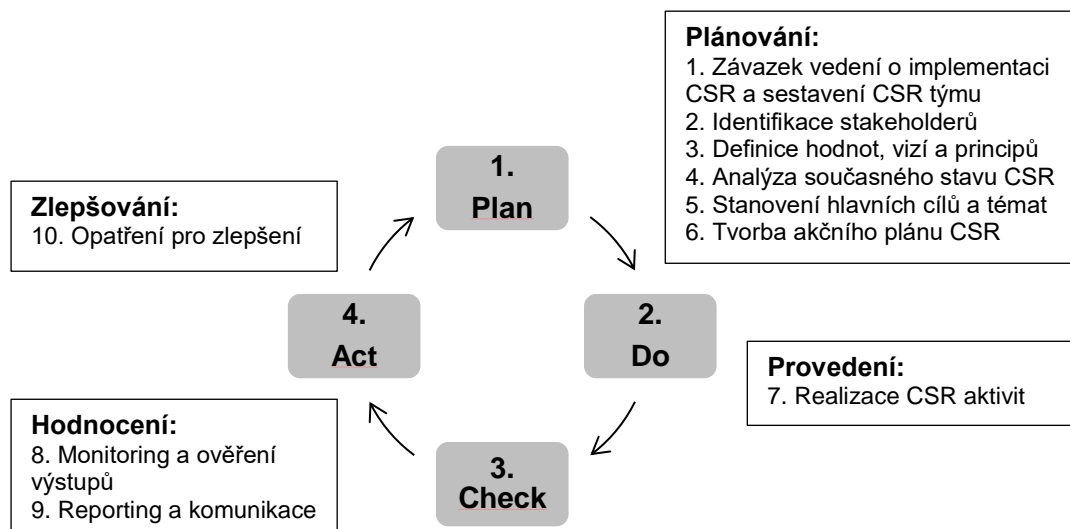
⁹⁵ KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Plzeň: OPS, 2010, s. 59–61. ISBN 978-80-87269-12-1.

ZADRAŽILOVÁ, D. *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika v podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s.145 . ISBN 978-80-7400-192-5.

⁹⁶ Tamtéž, s. 145.

⁹⁷ STEINEROVÁ, M., *Koncept CSR v praxi – průvodce odpovědným podnikáním*. Praha: Business Leaders Forum, 2008, s. 18–24.

Obrázek 3: Implementační cyklus CSR dle PDCA modelu



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Krok 1: Závazek vedení o implementaci CSR a sestavení CSR týmu

K implementaci CSR do podniku je zapotřebí podpory nejvyššího vedení. Prosazování hodnot CSR by však nemělo být pojmáno direktivně. K efektivní implementaci konceptu CSR přispívá osobní přesvědčení managementu, který se stává morálním vzorem pro ostatní zaměstnance a další zainteresované strany. Vedení by mělo veřejně deklarovat podporu odpovědného podnikání a zavázat se ke zlepšování dopadů činnosti podniku na trh, komunitu, zaměstnance a životní prostředí.⁹⁸

V tomto kroku rozhoduje vedení také o alokaci zdrojů a o sestavení CSR týmu, včetně jmenování manažera CSR. Steinerová doplňuje, že součástí CSR týmu by měly být nejen zástupci vedení, ale i oddělení lidských zdrojů, PR, marketingu, případně prodeje. Zadražilová ale zároveň poukazuje, na základě průzkumů u světových firem, na tendenci posunout CSR do všech jednotek, které spolupracují se všemi liniovými a funkčně specializovanými procesy podniku.⁹⁹

⁹⁸ STEINEROVÁ, M., *Koncept CSR v praxi – průvodce odpovědným podnikáním*. Praha: Business Leaders Forum, 2008, s. 19.

⁹⁹ ZADRAŽILOVÁ, D. *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika v podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 141. ISBN 978-80-7400-192-5.

S tímto postupem souhlasí i Kuldová. Pověření odpovědně osoby však akcentuje v samostatném kroku.¹⁰⁰ Naproti tomu Kašparová a Kunz závazek managementu ani jmenování představitele CSR nezmiňují.¹⁰¹ Veřejně projevený závazek managementu je však jasnou deklarací jak pro zaměstnance, tak pro okolí a stává se již sám o sobě zavazujícím.

Krok 2: Identifikace stakeholderů

Identifikaci a zapojení stakeholderů zmiňují všichni autoři, kteří jsou v rámci implementačního procesu bráni na zřetel. Vést dialog se všemi zúčastněnými, znamená porozumět jejich potřebám, což pomáhá podniku určit důležitá témata, na která by se měl v rámci CSR zaměřit primárně.¹⁰² Určení stakeholderů, zejména klíčových stakeholderů, jejich významu v CSR, i vhodné strategie jejich zapojení je věnována kapitola 1.5 Stakeholdeři a jejich význam v CSR.

Krok 3: Definice hlavních hodnot, vizí a principů

Firemní hodnoty jsou obvykle odrazem obecných preferencí podniku a často jsou obsaženy již ve firemním poslání. Základem CSR by však měla být definice hodnot, které jsou důležité ve vztahu ke klíčovým stakeholderům. Z těchto hodnot mohou být následně odvozeny principy odpovědného chování, které tvoří základ CSR strategie.¹⁰³

V této fázi by tedy mělo dojít i k případné redefinici firemních hodnot v souladu s principy CSR, ale i v souladu s hlavními cíli podniku. Kašparová a Kunz navíc doplňují, že v této fázi by měl podnik rovněž přistoupit k určení směru, kam se bude CSR v budoucnu ubírat, a k určení oblastí a aktivit CSR, kterým bude věnována v rámci CSR hlavní pozornost, což se částečně shoduje a prolíná s Krokem 5: Stanovení hlavních cílů a témat CSR.¹⁰⁴ Tato rozhodnutí mohou vyústit v zavedení nových pravidel chování v rámci etických kodexů či v různých školení o jednotlivých součástech CSR. Vymezení

¹⁰⁰ KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Pízeň: OPS, 2010, s. 61. ISBN 978-80-87269-12-1.

¹⁰¹ KAŠPAROVÁ, K; KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 21–22. ISBN 978-80-247-4480-3.

¹⁰² STEINEROVÁ, M., *Koncept CSR v praxi – průvodce odpovědným podnikáním*. Praha: Business Leaders Forum, 2008, s. 19.

¹⁰³ Tamtéž, s. 20.

¹⁰⁴ KAŠPAROVÁ, K; KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 23. ISBN 978-80-247-4480-3.

standardů profesionálního chování podle Steinerová navíc přispívá k manažerskému řízení a k usnadnění rozhodování zaměstnanců v nestandardních situacích.¹⁰⁵

Krok 4: Analýza současného stavu CSR

Steinerová i Kašparová a Kunz se shodují, že nezbytným krokem pro zavedení úspěšné koncepce CSR je vyhodnocení pozice, ve které se podnik v oblasti CSR momentálně nachází a jaké aktivity vykonává.¹⁰⁶ Pouze Zadražilová tento krok zahrnuje jen okrajově pod identifikaci klíčových stakeholderů.¹⁰⁷ Na druhou stranu její přístup odráží význam klíčových stakeholderů v celém procesu sebehodnocení. Zvláště malé a střední podniky řadu kritérií pro odpovědné chování splňují, aniž by si tento fakt příliš uvědomují. Důkladné sebehodnocení je ale může inspirovat k dalším aktivitám a motivovat k systematickému přístupu k CSR. Součástí vnitřní analýzy by proto měly být i legislativní požadavky, dosud uskutečněné aktivity CSR a na ně vynaložené zdroje, způsoby jejich měření a vyhodnocování, prostředky ke komunikaci a přehled směrnic a dokumentů.¹⁰⁸

Pro analýzu lze zvolit různé nástroje, jakými jsou např. průzkumy a dotazníková šetření, srovnání s nejlepší praxí v daném oboru (tzv. benchmarking), SWOT analýza oblasti CSR pro určení silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí apod.¹⁰⁹ Zejména odhalování silných stránek a příležitostí ke zlepšování je základním a všeobecně deklarovaným cílem sebehodnocení.¹¹⁰

¹⁰⁵ STEINEROVÁ, M., *Koncept CSR v praxi – průvodce odpovědným podnikáním*. Praha: Business Leaders Forum, 2008, s. 21.

¹⁰⁶ Tamtéž, s. 21.

KAŠPAROVÁ, K; KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 22. ISBN 978-80-247-4480-3.

¹⁰⁷ ZADRAŽILOVÁ, D. *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika v podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 138. ISBN 978-80-7400-192-5.

¹⁰⁸ STEINEROVÁ, M., *Koncept CSR v praxi – průvodce odpovědným podnikáním*. Praha: Business Leaders Forum, 2008, s. 21.

Pavlík tyto nástroje označuje za vhodné metody pro hodnocení zejména vnějšího prostředí podniku v rámci CSR, kdy je potřeba uvažovat i faktory, jakými jsou např. konkurence, případné legislativní změny, členství v asociacích apod. PAVLÍK, M.; BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 75. ISBN 978-80-247-5366-9.

¹⁰⁹ Tamtéž, s. 21.

¹¹⁰ NENADÁL, J. *Systémy managementu kvality. Co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press, 2016, s. 211. ISBN 978-80-7261-426-4.

Krok 5: Stanovení hlavních cílů a témat CSR

Na základě dosud uvedených kroků, získaných informací a zohlednění výsledků analýz lze přistoupit ke stanovení hlavních cílů pro oblast CSR, které však budou korespondovat s celkovými podnikovými cíli a požadavky stakeholderů.¹¹¹ Tuto fázi řadí někteří autoři již do souvislosti s činnostmi uvedenými v Kroku 3, Steinerová však stanovení cílů a témat řadí až za provedení hodnocení současného stavu.

Volba konkrétních témat navazuje na stanovené cíle. Témata je třeba volit s ohledem na vyváženost jednotlivých pilířů CSR uvedených v kapitole 1.4. Vymezení dílčích oblastí CSR.

Krok 6: Tvorba akčního plánu CSR

Tento krok představuje tvorbu akčního plánu, tj. stanovení konkrétních CSR aktivit, které povedou k naplnění stanovených CSR cílů. Do akčního plánu doporučuje Steinerová zařadit také praktické informace, jakými jsou alokované zdroje (finanční, personální, technologické), kompetence a odpovědnosti, i časový harmonogram aktivit.¹¹²

S tvorbou akčního plánu se vybraní autoři prakticky shodují. Pouze Kašparová a Kunz řadí přípravu a zavedení akčního plánu nikoli do fáze plánování, ale až do druhé fáze PDCA cyklu, tedy do fáze realizace, což lze akceptovat vzhledem k faktu, že se řada činností s fází realizace skutečně prolíná.¹¹³

Business Leaders Forum zároveň doporučuje malým a středním podnikům, aby plánovaly realisticky, nezačínaly s příliš velkým množstvím aktivit a další přidávaly až v případě úspěchu.¹¹⁴

¹¹¹ STEINEROVÁ, M., *Koncept CSR v praxi – průvodce odpovědným podnikáním*. Praha: Business Leaders Forum, 2008, s. 22.

¹¹² Tamtéž, s. 22.

¹¹³ KAŠPAROVÁ, K; KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 22. ISBN 978-80-247-4480-3.

¹¹⁴ STEINEROVÁ, M.; VÁCLAVÍKOVÁ, A.; MERVART, R. *Společenská odpovědnost firem. Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Praha: Business Leaders Forum, 2008, s. 20.

Krok 7: Realizace CSR aktivit

V tomto kroku se podnik řídí vytvořeným akčním plánem a dochází k faktickému zavádění jednotlivých aktivit CSR do každodenního dění podniku. Zpracovávají a zaváděny jsou rovněž jednotlivé směrnice a další související dokumenty (př. etický kodex). Realizovány jsou jednotlivé naplánované akce.¹¹⁵

Efektivita plánovaných akcí závisí především na angažovanosti zaměstnanců. V této fázi je proto potřeba posilovat povědomí o směru CSR různými komunikačními kanály a prostředky (setkání, školení, newslettery apod.). Tato část se tudíž prolíná s Krokem 9: Reporting a komunikace. Zdůraznit úkol komunikace v této fázi je však důležité především proto, že úspěšně vedená komunikace může výrazně ovlivnit úspěchy nebo naopak neúspěchy CSR jako celku. Jak zmiňuje Kašparová a Kunz, zvláště obousměrná komunikace vzbuzuje v zaměstnancích pocit sounáležitosti a hrdosti na společensky odpovědné aktivity podniku.¹¹⁶

Krok 8: Monitoring a ověření výstupů

Hlavním účelem osmého kroku je posouzení, jak úspěšně byl projekt CSR nastaven a zda plní svůj účel. Podnik monitoruje jednotlivé výkony v oblasti CSR a provádí jejich hodnocení. Monitoring a hodnocení se prolínají i s fází realizace, což umožňuje pružně reagovat a činit další potřebná rozhodnutí a případné změny v nastavených procesech. Pro hodnocení jsou stanoveny kvalitativní i kvantitativní parametry (slovní, číselné), na jejichž volbě se podílí i stakeholderi. Na nutnosti monitorování a hodnocení dosaženého pokroku se shodují všichni uvažovaní autoři.¹¹⁷

Krok 9: Reporting a komunikace

V této fázi podnik sestavuje CSR report, tedy výroční veřejně publikovanou zprávu o výkonu společensky odpovědných aktivit (např. formou tiskového prohlášení nebo

¹¹⁵ STEINEROVÁ, M.; VÁCLAVÍKOVÁ, A.; MERVART, R. *Společenská odpovědnost firem. Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Praha: Business Leaders Forum, 2008, s. 23.

¹¹⁶ KAŠPAROVÁ, K; KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 24. ISBN 978-80-247-4480-3.

¹¹⁷ Tamtéž, s. 24.

STEINEROVÁ, M., *Koncept CSR v praxi – průvodce odpovědným podnikáním*. Praha: Business Leaders Forum, 2008, s. 23.

ZADRAŽILOVÁ, D. *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika v podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 135. ISBN 978-80-7400-192-5.

zprávy na webových stránkách podniku). Ve zprávě by měl podnik rovněž uvést informace o naplnění vytyčených cílů a stanovit cíle pro následující období.¹¹⁸

S výše uvedeným postupem vybraní autoři souhlasí, shodně také zdůrazňují požadavek na transparentnost a úplnost zprávy. Asi nejkompexněji však tento krok pojímá Pavlík. CSR report totiž vnímá nejen jako nástroj podnikové komunikace vůči stakeholderům, ale i jako manažerský nástroj poskytující informace o měření pokroku a určení nových strategických cílů.¹¹⁹

Pavlík rovněž upozorňuje na fakt, že zvláště malé společnosti o CSR aktivitách nerady informují, protože jsou pro ně zcela přirozené a okolí by je mohlo vnímat jako chvástající se. Velké společnosti naopak o CSR umí velmi dobře komunikovat, byť je dopad jejich společensky odpovědného chování mnohdy menší, než je tomu u menších subjektů. Komunikace CSR aktivit malých podniků však může být dobrým příkladem odpovědného jednání pro jiné a ukazatelem hodnot, které podnik vyznává.¹²⁰ Komunikace CSR aktivit může v neposlední řadě přispět ke zlepšení image podniku a pozitivnímu world-of-mouth.¹²¹

Krok 10: Opatření pro zlepšování

V posledním desátém kroku naplňuje podnik požadavky na zlepšování. Navrhuje opatření pro vylepšování výkonosti v oblasti CSR, rozšiřuje či mění celou strategii CSR nebo jen jednotlivé aktivity. Podkladem pro tento výstup jsou měření výkonu a návrhy stakeholderů, které vzešly z osmého kroku.¹²²

Kuldová sice neuvádí tento krok samostatně, ale v závěru implementačního procesu upozorňuje, že CSR je potřeba uvažovat kontinuálně v dlouhodobém horizontu. To lze úspěšně uskutečňovat jen tehdy, kdy jsou splněny požadavky na monitoring, hodnocení

¹¹⁸ STEINEROVÁ, M., *Koncept CSR v praxi – průvodce odpovědným podnikáním*. Praha: Business Leaders Forum, 2008, s. 23–27.

¹¹⁹ PAVLÍK, M.; BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 89. ISBN 978-80-247-5366-9.

¹²⁰ Tamtéž, s. 91–92.

¹²¹ Image podniku, resp. obraz, který si o podniku vytváří okolí a world-of-mouth – typ neformální komunikace s velmi silným účinkem využívající princip samovolného šíření pozitivních, ale i negativních zkušeností zákazníků s podnikem a jeho službami. Osobní doporučení má totiž významnější vliv na rozhodování zákazníků než jiné nástroje marketingové komunikace. PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*, 1. vyd., Praha: GRADA PUBLISHING, 2010, s. 267. ISBN 978-80-247-3622-8.

¹²² STEINEROVÁ, M., *Koncept CSR v praxi – průvodce odpovědným podnikáním*. Praha: Business Leaders Forum, 2008, s. 24.

a z nich vyplývajících opatření ke zlepšení. Tato skutečnost činí zároveň z CSR nikdy nekončící proces, neboť vrací podnik opět do fáze plánování dalších aktivit.¹²³

¹²³ KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Pízeň: OPS, 2010, s. 7. ISBN 978-80-87269-12-1.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 VYMEZENÍ VÝZKUMNÉHO CÍLE A METODIKA VÝZKUMU

Základním cílem podnikatelské činnosti je vytváření zisku. Každý podnik je však zároveň součástí okolí, životního prostředí a pracují pro něj lidé s různými potřebami. Společnost PRONIX se proto ve svých aktivitách snaží působit korektně, férově a odpovědně ke svým zákazníkům, zaměstnancům, ale i partnerům, dodavatelům a dalším zainteresovaným stranám i společnosti jako celku. Analýza oblasti CSR a návrh dalšího postupu pro zlepšení v této oblasti tudíž snadno získaly podporu vedení podniku.

Praktická část diplomové práce reflektuje teoretické poznatky, na jejichž základě je možné analyzovat aktuální situaci oblasti CSR v podniku a následně navrhnout optimální způsob konceptu společenské odpovědnosti pro další období, včetně nezbytných souvisejících kroků.

V následující kapitole je představen hlavní cíl práce, stanoven navazující hlavní cíl výzkumu a jeho dílčí cíle. Formulovány jsou rovněž hlavní výzkumné hypotézy. Popsány jsou použité metody výzkumu a jejich konkrétní využití v diplomové práci.

4.1 Stanovení výzkumných cílů a formulace hypotéz

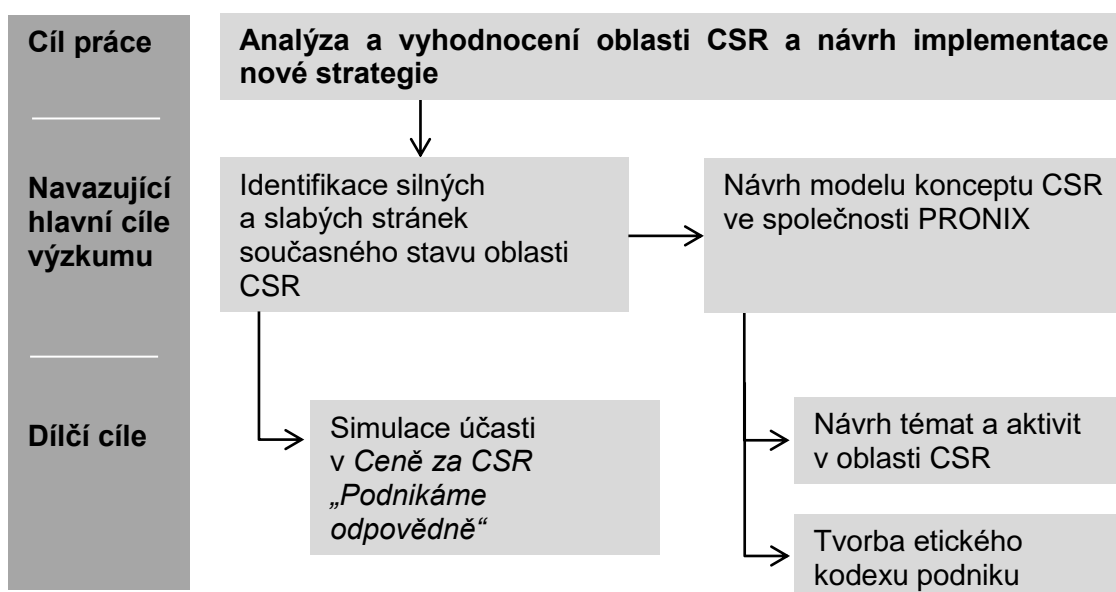
Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat a vyhodnotit současný stav oblasti společenské odpovědnosti ve společnosti PRONIX a navrhnout konkrétní způsob implementace nové strategie CSR pro následující období.

Analýze bude podrobena společenská odpovědnost podniku v oblastech sociální, ekonomické a environmentální. Navazujícím hlavním cílem výzkumu je identifikace slabých stránek, které podnik ve všech sledovaných oblastech společenské odpovědnosti má a které lze zároveň vnímat jako příležitosti pro zlepšení, ale i souhrn silných stránek, na které lze při rozhodování o dalším postupu koncepce CSR navázat. V rámci analýzy bude zpracován i hodnotící dotazník podle metody PDCA, který předkládají společnosti v případě, kdy mají zájem zúčastnit se *Ceny za společenskou odpovědnost „Podnikáme odpovědně“*. Simulace účasti právě v této soutěži je vybrána s ohledem na doporučení České společnosti pro jakost pro malé

a střední podniky a lze ji považovat za dílčí cíl výzkumu.¹²⁴ Více informací o zvolené metodě hodnocení oblasti CSR je uvedeno v kapitole 4.2 Metodika a harmonogram výzkumu.

Součástí návrhu implementace nové strategie CSR do podniku jsou i návrhy konkrétních témat a aktivit CSR a tvorba etického kodexu podniku, které lze označit za dílčí cíle. Hlavní, navazující a dílčí cíle jsou přehledně zpracovány v následujícím schématu.

Schéma 1: Schéma hlavních a dílčích cílů práce



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

¹²⁴ V roce 2016 se konal již druhý ročník soutěže, který pro malé a střední podniky doporučuje Jan Taraba, ředitel Národního střediska podpory kvality, v tiskové zprávě NSPK. Národní středisko podpory kvality. *Tisková zpráva: Národní cena ČR za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj bude udělována podle evropských pravidel* [online]. © 2016-02-25 [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: <http://npj.cz/soubory/tiskovezpravy/TZ%20Narodni%20cena%20za%20CSR%2025-02-2016.doc>.

Formulace hypotéz

Hypotéza H1

H1: Společnost PRONIX nemá dosud integrovanou ucelenou koncepci společensky odpovědného jednání, která by odpovídala strategickému přístupu k problematice CSR.

Ověření této hypotézy si klade za cíl zjistit, jak je koncepce CSR v podniku nastavena, zda je zahrnuta do celkové strategie podniku a odpovídá-li implementačnímu procesu CSR, popsanému již v teoretické části práce. Je také třeba zjistit, jak jsou jednotlivé činnosti v oblasti CSR plánovány, realizovány, vyhodnocovány a zda jsou činěna opatření pro další zlepšování. Pro ověření této hypotézy je potřeba provést analýzu strategických cílů společnosti a oblasti CSR v podniku. Podkladem pro ověření této hypotézy budou zejména analýza interních podnikových dokumentů a směrnic, hloubková interview s vrcholovým vedením podniku, osobní dotazování odborných garantů podniku pro jednotlivé úseky a dotazníkové šetření, které umožní situaci v podniku kvantitativně evaluovat. Bližší popis jednotlivých metod výzkumu je popsán v následující kapitole.

Hypotéza H2

H2: Ve všech třech oblastech CSR (ekonomická, sociální, environmentální) vykonává PRONIX intuitivně řadu společensky prospěšných činností, které podstatu CSR z větší části naplňují.

Na základě této hypotézy lze ověřit, jaké činnosti podnik v oblasti CSR již konkrétně vykonává a zda je skutečně z větší části naplněna podstata CSR, tedy zda je míra vyspělosti jednotlivých oblastí CSR, i CSR jako celku, vyšší než 50 %, a zda jsou společensky odpovědnými aktivitami jednotlivé oblasti naplněny rovnoměrně. Pro ověření této hypotézy budou taktéž sloužit výsledky všech metod zmíněných již v případě Hypotézy H1. Kvantitativně budou vyhodnoceny v dotazníku, jehož bližší popis lze nalézt v následující kapitole.

Hypotéza H3

H3: Se současným stavem oblasti společenské odpovědnosti a s činnostmi, které PRONIX v rámci CSR vykonává, by v *Ceně za společenskou odpovědnost „Podnikáme odpovědně“* prozatím neuspěla.

Tato hypotéza si klade za cíl zjistit a ověřit aktuální stav oblasti CSR vybraného podniku na základě simulace sebehodnocení v rámci *Ceny za společenskou odpovědnost „Podnikáme odpovědně“*, která je každoročně vyhlašována Radou kvality. Výsledek dotazníkového šetření a provedené bodové ohodnocení umožní získat představu, jak by podnik v této Ceně, v případě jeho účasti, v současné chvíli uspěl.

4.2 Metodika a harmonogram výzkumu

Splnění cílů, které jsou v této práci stanoveny, předpokládá využití vhodných metod výzkumu a zpracování. V práci je proto uplatněn systémový přístup, který umožňuje chápat problematiku komplexně, tj. uvažovat všechny souvislosti.

Pro samotnou analýzu oblasti CSR v podniku jsou použity **metody kvalitativního i kvantitativního výzkumu**, protože každá z metod zkoumá problém z jiného úhlu pohledu.¹²⁵ Kvalitativní metody zastupují v této práci analýza interních dokumentů podniku, zúčastněné pozorování, individuální hloubková interview s vrcholovým vedením podniku, osobní dotazování odborných garantů podniku pro jednotlivé úseky a metoda modelování systému CSR. Kvantitativní metoda je zastoupena dotazníkovým šetřením.

Analýza dokumentů podniku

K prozkoumání oblasti CSR vybraného podniku je využita kvalitativní metoda analýzy interních podnikových zdrojů, mezi které patří zejména směrnice, strategické dokumenty, výroční zprávy, účetní závěrky, zápisy z porad, informační systém a internetové stránky podniku. Cílem této části výzkumu je zjistit, zda a jak podnik naplňuje podstatu CSR. Sekundární výzkum znamená v tomto případě zcela novou interpretaci informací, které byly nashromážděny již v minulosti. Analýzu lze totiž chápat jako postup, jak odhalit a také pochopit vnitřní strukturu a fungování určitých věcí a jevů. Teprve na základě objasněných částí lze chápat i celek.¹²⁶

¹²⁵ „Kvantitativním výzkumem se snažíme porozumět realitě a kvantitativním prověřujeme spolehlivost tohoto porozumění.“ HUK, J. *Výzkum veřejného mínění a mediální publikum*. 2. vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2013, s. 15. ISBN 978-80-7452-031-0.

¹²⁶ JONÁK, Z. *Informační analýza*. In: KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy [online]. © 2014 [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: http://aleph.nkp.cz/F/8ELQ8T7TYL48PL3NFV4QH9SHYK7T7VJFLCALED8N3HY4U36BPA-20432?func=full-set-set&set_number=163834&set_entry=000006&format=999.

Zúčastněné pozorování

Vlastní analýze však předcházelo i zúčastněné pozorování, které umožnilo aktivní záměrné a cílevědomé sledování a přímou účast na činnostech souvisejících s oblastí CSR (autorka působí ve vybraném podniku jako manažer marketingu).¹²⁷

Individuální hloubková interview s vrcholovým vedením a majitelem podniku

Důležitou součástí rozboru zkoumané problematiky však je i analýza informací získaných individuálními hloubkovými rozhovory s vrcholovým vedením podniku a jeho majitelem. Osobní rozhovory tváří v tvář pomáhají proniknout do nitra respondentů a objasnit, co se v podniku skutečně děje, jaké jsou představy a postoje vedení. Umožní vedení volně vyjádřit své názory na problematiku CSR, díky čemuž je možné přinést detailní informace o zkoumaném jevu.¹²⁸

Dotazníkové šetření

Informace získané výše uvedenou metodou, spolu s informacemi získanými doplňující metodou **osobního dotazování odborných garantů** podniku pro jednotlivé zkoumané oblasti CSR, jsou rovněž použity pro sestavení odpovědí dotazníkového šetření v rámci *Ceny za společenskou odpovědnost „Podnikáme odpovědně“* a dle instrukcí Rady kvality také vyhodnoceny.¹²⁹ Popis metodiky bodového hodnocení dotazníku dle modelu PDCA je uveden v samotném dotazníku, který tvoří Přílohu A Dotazník k hodnocení oblasti CSR podniku této práce. Metodika hodnocení je zahrnuta v dotazníku záměrně, z důvodu předpokládaného opakovaného využití v podniku, jako metody sebehodnocení oblasti CSR. Blíže popsána je také v jednom z kroků implementace nové strategie CSR do podniku, konkrétně v úvodu kapitoly 6.4 Krok 4: Analýza současného stavu CSR. Dotazník je do praktické části práce zařazen jako nástroj kvantitativního výzkumu.

¹²⁷ HUK, J. *Výzkum veřejného mínění a mediální publikum*. 2. vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2013, s. 16. ISBN 978-80-7452-031-0.

¹²⁸ KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: GRADA PUBLISHING, 2011, s. 167–168. ISBN 978-80-247-3527-6.

¹²⁹ Přesné záznamy individuálních hloubkových rozhovorů s vedením a dotazování odborných garantů však nelze s ohledem na požadavek podniku poskytnout.

Modelování

Na základě poznatků z teoretické části práce je v praktické části vytvořen model systému CSR vybraného podniku. Cílem je pochopit pozorované jevy a napodobit chování zkoumaného systému pomocí simulace na vlastním vytvořeném modelu. Za pomoci zjištěných vnitřních stavů lze požadovaným způsobem jeho chování ovlivnit. Model je tedy záměrným a účelným zjednodušením reality, případně připravované reality.¹³⁰ Graficky ztvárněný model systému CSR vybraného podniku je uveden a popsán v kapitole 6 Návrh postupu implementace nové strategie CSR do vybraného podniku.

K celkovému hodnocení všech výsledků je rovněž využito **syntetické metody**, ale i nástrojů logického myšlení **indukce** (u kvalitativních metod) a **dedukce** (u kvantitativních metod). Veškeré získané poznatky jsou následně zobecněny a formulovány do uvedených závěrů. Pro objektivně získané závěry je nutné ověřit stanovené hypotézy. Vyhodnocení hypotéz se stává základem pro diskuzi výsledků.

Harmonogram výzkumu

Shromažďování dat a výzkum, včetně jeho vyhodnocení, probíhaly primárně od ledna 2016 do ledna 2017. Zúčastněné pozorování však probíhalo již v období od přelomu roku 2014 a 2015. Stejně tak i analýza podnikových zdrojů byla provedena již na podkladech z tohoto dřívějšího období.

¹³⁰ RADA, V. *Teorie rozhodovacích procesů*. [online]. © 2012 [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjHkdCe2cTRAhVBJ8AKHZi1C4gQFgg0MAQ&url=http%3A%2F%2Fhomel.vsb.cz%2F~bri10%2Fteaching%2FStatistika%2520II%2Fskriptum%2F1_Modely_a_modelovani.PDF&usg=AFQjCNF4qKOABX3K0b-vxnl-oX-hsDv0w.

5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Následující kapitola krátce představuje podnik, který byl vybrán pro účely této diplomové práce. Popisuje jeho zaměření, trh, na kterém působí, a dále vlastnickou a organizační strukturu. Bližší informace o podniku jsou také součástí samotné analýzy oblasti CSR, kterou lze nalézt v následující kapitole 6 Návrh postupu implementace nové strategie CSR do vybraného podniku.¹³¹

5.1 Představení společnosti

Společnost PRONIX je předním integrátorem systémů záložního napájení a služeb pro non-IT infrastruktury datových center a energo celků. Na českém a slovenském trhu působí již od roku 1992.

Tabulka 1: Základní údaje o podniku

| | |
|---|---|
| Obchodní firma | PRONIX s.r.o. |
| Právní forma | společnost s ručením omezeným |
| Identifikační číslo | 48027944 |
| Sídlo | U Kněžské louky 28/2145, 130 00 Praha 3 |
| Datum zápisu do Obchodního rejstříku | 11. listopadu 1992 |
| Základní kapitál | 2 100 000 Kč |

Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Poskytuje flexibilní řešení od instalace jednotlivých elektrotechnologií UPS, dynamických UPS a motorgenerátorů, až po komplexní technologické celky na klíč, včetně systémů hašení, chlazení a vzduchotechniky apod. Nabídka služeb společnosti zahrnuje energo audity a konzultace, návrhy projektů a inženýrských prací, profesionální realizace, odbornou technickou pomoc, řídicí a dohledové systémy, záruční a pozáruční servis speciálně vyškolených a certifikovaných techniků, ale i další související činnosti.

¹³¹ V této kapitole byly rovněž využity vybrané poznatky z bakalářské práce autorky, na kterou tato diplomová práce částečně navazuje. SERGOVIČOVÁ, P. *Marketingová komunikace ve vybraném podniku*. Praha, 2015, s. 39–40. Bakalářská práce. UJAK. Vedoucí bakalářské práce: Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

Mezi nejčastěji realizované projekty společnosti patří především datová centra a energo celky středního a velkého výkonu pro významné subjekty komerční i veřejné sféry z oblastí, jakými jsou finance a bankovníctví, ICT a telekomunikace, průmysl a energetika, výroba a automatizace, doprava a logistika, státní správa, ale i média. Největšími zakázkami, které společnost v této oblasti dokončila v posledních pěti letech, jsou následující realizace:

- Datové centrum Malešice – Česká Pošta,
- Národní superpočítačové centrum IT4Innovations – Vysoká škola báňská,
- Datové centrum DC2 – TTC TELEPORT,
- Centrum vzdělávání a vývoje CERIT – Masarykova univerzita v Brně,
- Datové centrum – Škoda Mladá Boleslav.

Všechny realizace jsou prováděny s maximálními nároky nejen na kvalitu a spolehlivost zařízení, ale také na postup instalace. Jméno PRONIX je obecně spojeno s řadou inovací a provozně optimalizovaných řešení, která se později stávají technologickým standardem pro celý trh. Ve svých řešeních klade PRONIX důraz především na provozní bezpečnost, spolehlivost a efektivitu investičních a provozních nákladů.

Společnost je rovněž držitelem Tier certifikace The Uptime Institute, mezinárodní organizace definující standardy pro projektování, realizaci a provozování datových center. Na odborné bázi spolupracuje PRONIX také s několika vzdělávacími institucemi a oborovými asociacemi technického zaměření.

Dlouhodobým cílem společnosti je být důvěryhodným a spolehlivým dodavatelem v oblasti zajištění kritických aplikací svých zákazníků.

5.2 Vlastnická a organizační struktura

Vlastnickou strukturu společnosti tvoří se 100% podílem jediný majitel a jednatel společnosti. Na řízení společnosti se podílí prokuristka, vykonávající současně post výkonné ředitelky společnosti. Součástí struktury podniku jsou dále jednotlivá oddělení v čele s příslušnými vedoucími. Společnost využívá plochou organizační strukturu, která umožňuje pružné rozhodování a rychlý a krátký tok informací. Z těchto důvodů není nutné strukturu vizualizovat, jednotlivá oddělení jsou proto pouze vyjmenována. Jedná se o oddělení obchodu, marketingu, produktové podpory, projekce, dále oddělení

průmyslové automatizace a ICT, oddělení servisu, realizace, logistiky a financí. Administrativní podporu podniku zajišťuje asistentka společnosti. Mezi nejpočetnější úseky, s ohledem na zaměření podniku, patří oddělení produktové podpory, projekce, realizace a servisu.

Do struktury zaměstnanců lze zařadit také studenty vysokých škol technického zaměření, kteří se pravidelně či jednorázově, podle potřeb společnosti, podílí na plánování, projektování i realizaci zakázek. Podnik si tímto způsobem vychovává mladé talenty, z kterých se později stávají kmenoví zaměstnanci společnosti.

S počtem 35 stálých zaměstnanců a obratem do 10 mil. EUR se společnost řadí, podle doporučení Komise EU z roku 2003, do kategorie malých podniků.¹³² Výše obrátu a zisku v posledních třech letech je uvedena v následující tabulce.

Tabulka 2: Vývoj obrátu a zisku společnosti

| Účetní období | Obrat v mil. Kč | Zisk v mil. Kč |
|--------------------|-----------------|----------------|
| 1.4.2015–31.3.2016 | 222,56 | 18,77 |
| 1.4.2014–31.3.2015 | 210,98 | 4,51 |
| 1.4.2013–31.3.2014 | 114,65 | 1,20 |

Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

¹³² KOM. *Doporučení Komise. Mikropodniky, malé a střední podniky: definice a oblast působnosti.* [online]. © 2016-01-11 [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=URISERV:n26026&from=CS>.

6 NÁVRH POSTUPU IMPLEMENTACE NOVÉ STRATEGIE CSR DO VYBRANÉHO PODNIKU

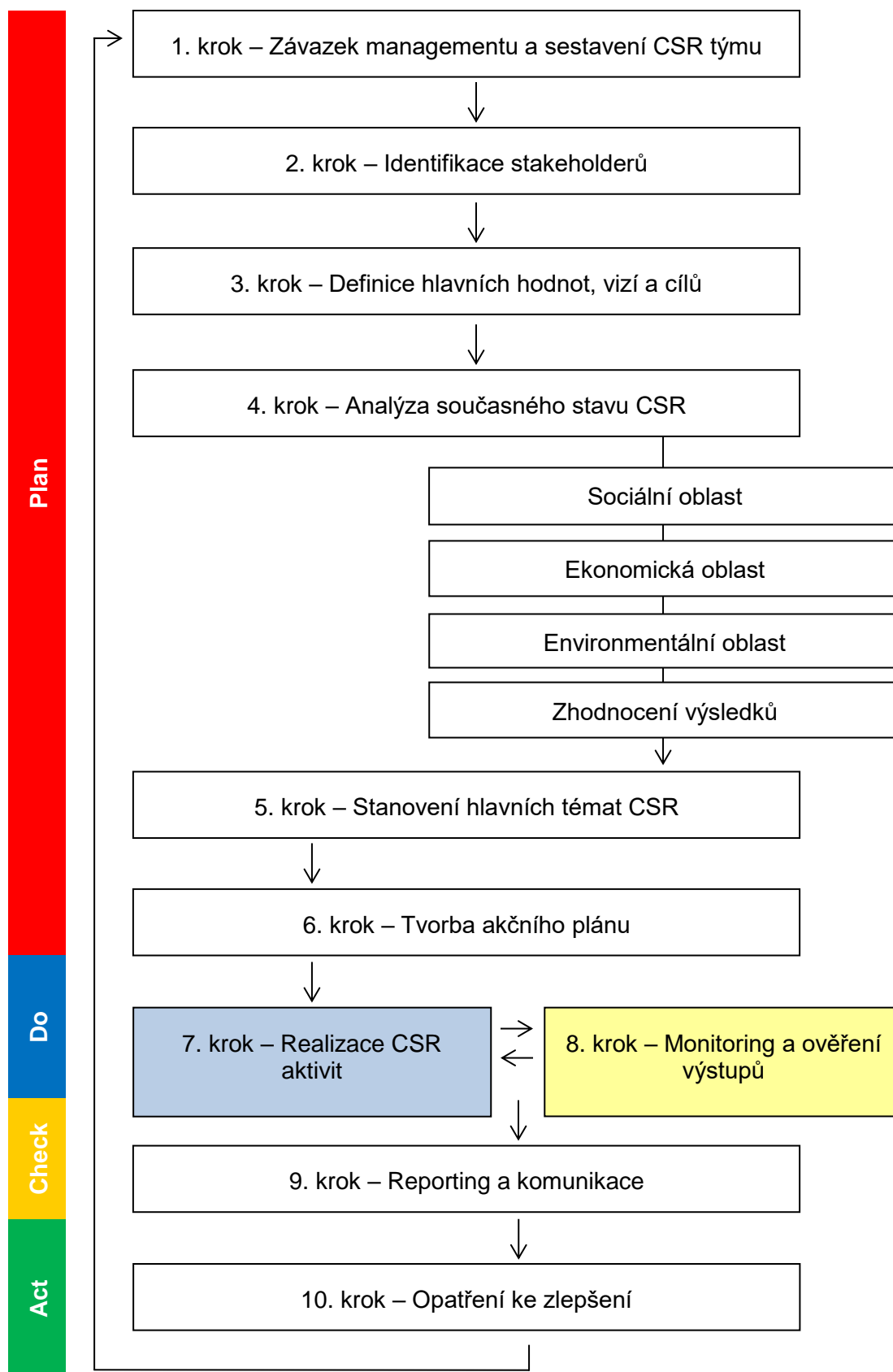
Tato kapitola je koncipována jako návrh postupu zavedení nové strategie uceleného konceptu společenské odpovědnosti do společnosti PRONIX. Vychází z implementačního procesu CSR, který byl popsán v teoretické části práce, a představuje jednotlivé kroky, jež je nutné pro maximální efektivitu oblasti CSR provést. Návrh nové strategie je vypracován na základě vyhodnocení současného stavu oblasti CSR, která je rovněž součástí této kapitoly. Získané podklady jsou nezbytným předpokladem i pro návrh konkrétních témat a činností CSR, včetně tvorby akčního plánu. V procesu jsou zahrnuty i kroky monitoringu a hodnocení, které je nutné zařadit pro identifikaci příležitostí pro neustálé zlepšování CSR podniku.

Model konceptu CSR ve společnosti PRONIX

Pro názornější představu o možném fungování systému CSR v podniku je zpracován grafický model, na jehož základě lze systém simulovat i v praxi. Model vychází z cyklu PDCA, který byl představen již v kapitole 3 Postup implementace konceptu CSR do podniku v teoretické části práce. Jednotlivé kroky ve čtyřech hlavních fázích (Plan, Do, Check, Act) na sebe logicky navazují. Jsou navíc koncipovány jako nikdy nekončící proces. Závěrečný krok opatření pro zlepšení se totiž stává východiskem pro nové zahájení celého procesu. Úvodní krok lze při opětovném zahájení celého procesu případně vynechat, přesto by mělo vždy dojít k jeho revizi a ujištění se, že je závazek managementu stále platný a v CSR týmu nejsou vyžadovány žádné změny.

Jednotlivé kroky a fáze procesu se mnohdy prolínají. Nejvíce patrná je tato skutečnost u Kroku 7 a 8. Krok 8 Monitoring a ověření výstupů byl sice v praktické části zařazen až do fáze Check/Ověření, v praxi však současně probíhající fáze realizace a ověření umožňují pružnější reakci a případné změny v již nastavených procesech uprostřed cyklu a nikoli až po jeho ukončení.

Schéma 2: Model konceptu CSR ve společnosti PRONIX



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

6.1 Krok 1: Závazek vedení a sestavení CSR týmu

Společnost PRONIX se snaží ve své podnikatelské činnosti působit korektně, férově a odpovědně ke svým zákazníkům, partnerům i dodavatelům. Dlouhodobě soustředí svůj zájem také na své zaměstnance, jejich pracovní prostředí a rozvoj jejich schopností a dovedností. Podporuje rovněž vybrané neziskové subjekty v regionu, ve kterém působí. Protože podniká v segmentu, který je obecně spojen se zvýšeným negativním vlivem na životní prostředí, snaží se i v environmetální oblasti činit kroky, které dopady na životní prostředí minimalizují.

Veškeré tyto činnosti jsou prováděny intuitivně a přirozeně. S konceptem společenské odpovědnosti firem se však vedení blíže setkalo až teprve se zpracováním této diplomové práce. Pro tyto účely mu byla poskytnuta teoretická část, která nabízí ucelené informace o CSR s ohledem na využití v malém podniku. Vedení si uvědomilo důležitost konceptu CSR a výhod, které z něj mohou plynout. Rozhodlo se tedy učinit první kroky a seznámit vedoucí oddělení s podporou myšlenky CSR prostřednictvím porady vedení.

Dosud však nebyl jmenován hlavní představitel CSR a jeho tým, který by mohl realizovat další kroky. Jako vhodnými adeptkami se, s ohledem na doporučení v kapitole 3 Postup implementace konceptu CSR do podniku teoretické části práce, jeví představitelka managementu kvality, finanční ředitelka, spolu s marketingovou manažerkou. Vzhledem k velikosti podniku a jeho struktuře je zvolen model minima členů, který nezatíží podnik přílišnou administrativou a komplikovanými procesy komunikace.

Než budou s konceptem CSR seznámeni také ostatní zaměstnanci, měli by si principy CSR osvojit zejména případní představitelé CSR. K tomuto účelu může sloužit opět teoretická část práce, která nabízí dostatek externích zdrojů a autorit, které lze ke spolupráci případně rovněž přizvat.

Vhodnou formou komunikace CSR směrem k ostatním zaměstnancům se může stát interní setkání spojené s krátkým představením konceptu, případně varianta informace uvedené v interním newsletteru podniku PRONIXOVINY. Pokud by však podnik volil pouze pasivní formu oznámení prostřednictvím elektronické zprávy bez možnosti diskuze, bylo by vhodné zařadit také krátký informativní text o konceptu CSR, spolu s důvody pro jeho zavedení, jeho výhodami a základními body zvolené strategie.

Aby mohl být tento krok zcela naplněn, mělo by dojít rovněž k veřejně deklarovanému závazku vedení konceptu CSR zavést a uplatňovat. Z tohoto pohledu se jako nejučelnější jeví prohlášení majitele a jednatele společnosti, který by se stal určitým vzorem vhodným k následování. Prohlášení lze připojit jak formou osobní deklarace při navrhovaném setkání zaměstnanců, tak písemnou formou, která bude připojena k elektronické zprávě.

Konečně je vhodné v tomto kroku připomenout i konkrétní podpůrné argumenty pro zavedení konceptu CSR, kterými jsou mj. požadavky zákazníků na společensky odpovědné chování dodavatelů a aktivity konkurence v této oblasti. V rámci výběrových řízení již řada zadavatelů vyžaduje deklaraci společensky odpovědného chování, ať už předložením etického kodexu, osvědčením o certifikaci a jinými adekvátními formami (př. ocenění, čestná prohlášení). Zejména velké nadnárodní korporace, které jsou důležitou cílovou skupinou podniku, považují závazky společensky odpovědného chování za běžný standard. Zavedení konceptu CSR by se tedy mohlo stát významnou konkurenční výhodou.

Hlavním přímým konkurentem podniku je česká společnost Altron, která působí nejen v ČR, ale i v zahraničí. Etický kodex sestavila již v roce 2012. O odpovědnosti, dárcovství a dobrovolnictví informuje prostřednictvím firemních webových stránek. Zpráva o stavu CSR však zveřejňována není, stejně jako její externí hodnocení či informace o připojení k některé z mezinárodních autorit či účasti v možných cenách za společenskou odpovědnost.¹³³

6.2 Krok 2: Identifikace stakeholderů

Efektivita konceptu CSR je závislá na identifikaci zúčastněných stran. Význam tohoto kroku je několikrát zdůrazněn v teoretické části této práce, nejpodrobněji v kapitole 1.5 Stakeholdeři a jejich význam v CSR. Matice vlivu a zájmu stakeholderů, která je ve zmíněné kapitole představena, slouží i pro sestavení matice stakeholderů společnosti PRONIX v tomto kroku. Důraz je kladen na určení klíčových stran, které jsou pro podnik nejdůležitější. Identifikovány jsou i jejich zájmy a očekávání, míra vlivu na podnik, navržena je i strategie pro uplatňování vzájemných vztahů a vhodné

¹³³ Altron. *Odpovědnost*. [online]. © 2016-12-30 [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: <http://www.altron.net/spolecnost/odpovednost/>.

komunikační prostředky. Identifikovány jsou čtyři následující skupiny stakeholderů podniku.

Tabulka 3: Identifikace stakeholderů – I. Majitel a zaměstnanci podniku

| I. Majitel a zaměstnanci podniku | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Krzysztof Józef Górski (majitel), ▪ 35 zaměstnanců podniku. | |
| Úroveň zájmu a vlivu na podnik: | Zájmy skupiny: |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ skupina má zásadní zájem i vliv působit na podnik. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ bezpečné a inspirativní pracovní prostředí, ▪ odpovídající mzdové ohodnocení, ▪ finanční i nefinanční benefity, ▪ profesní rozvoj a vzdělávání, ▪ work-life balance (soulad pracovního a soukromého života), ▪ stabilita a růst podniku. |
| Strategie: | Komunikační prostředky: |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ vést dialog, konzultovat důležité kroky, akceptovat návrhy, ▪ zapojit do rozhodování a poskytnout zpětnou vazbu, ▪ monitorovat a vyhodnocovat spokojenost, fluktuaci, mzdové a pracovní podmínky. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ individuální rozhovory a společné diskuze, ▪ průzkum spokojenosti zaměstnanců, ▪ školení a semináře, ▪ neformální setkání, ▪ e-maily, newsletter PRONIXOVINY, interní sdělení, informační systém. |

Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Tato skupina je v teoretické části označena za klíčové hráče, proto by jim měla být věnována maximální pozornost. Je charakteristická největšími zájmy vůči podniku i nejzásadnějším vlivem na jeho chod. Vliv je zajištěn smluvními vztahy, interními směrnicemi a řadou legislativních opatření. Zájmy skupiny, které jsou v tabulce rovněž vyjmenovány, by měly být naplňovány pomocí vhodně zvolené politiky řízení lidských zdrojů (Organizační směrnice OS_M2_11 Personalistika a výcvik) a bezpečnosti a ochrany práce (tzv. politika BOZP je součástí Organizační směrnice OS_MS_2

Pracovní a provozní řád). Bližší hodnocení oblasti lidských zdrojů je předmětem příslušné části kapitoly 6.4 Krok 4: Analýza současného stavu CSR.

Tabulka 4: Identifikace stakeholderů – II. Zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři

| II. Zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ důraz na TOP zákazníky podniku (včetně potenciálních), ▪ čeští i zahraniční dodavatelé (největší odběr a přidaná hodnota), ▪ ostatní obchodní partneři. | |
| Úroveň zájmu a vlivu na podnik: | Zájmy skupiny: |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ skupina má velký vliv na podnik ale málo přímého zájmu jej ovlivňovat. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ splnění podmínek smluvního ujednání, ▪ kvalitní a bezpečné produkty a služby za dostupné ceny, ▪ otevřená a vstřícná komunikace, ▪ dobrá platební morálka, ▪ podpora partnerů při uplatňování požadavků CSR, ▪ proaktivní řešení problémů. |
| Strategie: | Komunikační prostředky: |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ posílit zájem o produkty a služby, včetně trvalého zájmu o servis, ▪ usilovat o spokojenost, ▪ informovat, komunikovat, vést dialog, ▪ vytvářet oboustranně výhodné smluvní podmínky, ▪ podporovat aktivity CSR u dodavatelů, ▪ dodržovat stanovené smluvní a platební podmínky. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ osobní setkání, telefonické rozhovory, elektronická komunikace, ▪ webové stránky, propagační materiály, ▪ konference, semináře, ▪ průzkumy spokojenosti a trhu. |

Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Skupina je zastoupena zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery společnosti. Podnik by tudíž měl usilovat o maximální spokojenost těchto stakeholderů, která vede k dlouhodobým partnerstvím, postaveným na profesionálních základech.

Požadavky a očekávání zákazníků jsou dle organizační struktury podniku zajišťovány oddělením obchodu, realizace a servisu. Na komunikaci se zákazníky se však podílí i produktové a projekční oddělení a v neposlední řadě oddělení marketingu a financí. Potřeby zákazníků jsou naplňovány prostřednictvím technologií a služeb, jejichž výběrem a hodnocením, včetně hodnocení dodavatelů, se zabývá zejména produktové oddělení ve spolupráci s oddělením logistiky. Hodnocení dodavatelů je vyžadováno i v rámci požadavků managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001, který podnik zavedl již v roce 2009.

Zcela nezbytným požadavkem pro zajištění spokojenosti zákazníků i dodavatelů je rovněž získávání zpětné vazby (např. pomocí průzkumu spokojenosti). V souladu s požadavky CSR by součástí politiky vůči této skupině měla být i podpora dodavatelů při uplatňování požadavků nejen v ekonomické rovině, ale i v rovině sociální a environmentální (př. podpora ekologicky šetrných produktů, respektování lidských práv apod.). Vzhledem k různým národnostním a kulturním specifikám této skupiny je v této fázi vhodné upozornit též na respektování těchto odlišností.

Tabulka 5: Identifikace stakeholderů – III. Veřejnost, oborová média a organizace, vzdělávací instituce, komunity

| III. Veřejnost, oborová média a organizace, vzdělávací instituce, komunity | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ oborová média (IT, elektro, datová centra), ▪ oborové organizace (IT Cluster, Asociace za lepší ICT řešení, Uptime Institute, NetTraining (CDCDP), ▪ vzdělávací instituce (VŠ elektrotechnického směru – ČVUT, MUNI, VŠB-TUO aj.) – partneři pro vývoj nových technologií, zdroj potenciálních zaměstnanců, ▪ organizace v environmentální oblasti a oblasti CSR jako celku, ▪ občané ČR, obyvatelé Prahy, společnosti sídlící v areálu Office Park Hloubětín. | |
| Úroveň zájmu a vlivu na podnik: | Zájmy skupiny: |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ skupina se vyznačuje středním až vyšším zájmem o podnik, ale nemá na něj tak podstatný vliv jako předchozí dvě skupiny. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ transparentní zveřejňování informací o podniku a vývoji jeho aktivit, ▪ spolupráce na výzkumu a zaměstnávání mladých talentů, ▪ ochrana životního prostředí, ▪ podpora neziskových organizací a místních komunit. |

| Strategie: | Komunikační prostředky: |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ průběžně informovat a odpovídat na dotazy, budovat PR, vzdělávat, ▪ finančně i nefinančně podporovat neziskové organizace a komunity, ▪ zohlednit relevantní oblasti v uceleném konceptu a strategii CSR. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ veškeré možné prostředky PR komunikace – web, sociální sítě, články v oborových médiích, newslettery, výroční zprávy, semináře, konference a z hlediska získávání informací a zpětné vazby též dotazníky, případně ankety aj. |

Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Přestože se PRONIX řadí mezi malé podniky, je ve svém oboru významným subjektem, který by měl počítat s určitým zájmem okolí. Účastní se výběrových řízení a zakázek, které jsou financovány z veřejných zdrojů, podléhajících tudíž veřejné kontrole. Spolupracuje navíc na významných realizacích pro státní správu, které představují zvýšené nároky na bezpečnost a dostupnost kritických aplikací (př. záložní napájení pro aplikace ČNB, NBÚ, nemocnice a vědecká pracoviště apod.). Snaží se také spolupracovat na vývoji a výzkumu ve spolupráci s vysokými školami, odkud se rovněž rekrutují potenciální zaměstnanci podniku. Způsob vykonávání těchto činností má tedy i určitý vliv na image a obraz podniku, který si o něm společnost utváří. Podnik by proto měl dbát na otevřené a transparentní jednání, podporu jednotlivců i organizací, dodržování legislativních požadavků a pravidel etického jednání. Základním předpokladem pro firemní politiku vůči této skupině by měly být otevřený a vstřícný přístup, uplatňování politiky CSR a podpora společensky odpovědných aktivit, stálá komunikace a budování PR prostřednictvím nejrůznějších komunikačních kanálů.

Tabulka 6: Identifikace stakeholderů – IV. Konkurence, vládní instituce, asociace příbuzných oborů

| IV. Konkurence, vládní instituce, asociace příbuzných oborů | |
|---|-----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ konkurenční společnost ALTRON (dále také Zeppelin CZ, Firstpower, UNISMINI, COMPLETE, Powerbridge, UPS Technology, aj.), ▪ Hospodářská komora ČR, CzechInvest, ▪ Asociace energetických specialistů, Asociace energetických auditorů. | |
| Úroveň zájmu a vlivu na podnik: | Zájmy skupiny: |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ skupina má ve srovnání s ostatními skupinami malý zájem o podnik i velmi nízký vliv. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ tvorba konkurenčního prostředí s cílem všestranného zlepšování, ▪ spolupráce a vytváření dobrého jména celého odvětví, ▪ dodržování pravidel eticky odpovědného podnikání. |
| Strategie: | Komunikační prostředky: |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ benchmarking CSR aktivit, ▪ sledování a dodržování právně závazných norem (zákony, vyhlášky), ▪ využití konzultačních služeb a poradenství, ▪ poskytování informací na vyžádání. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ webové stránky, sociální sítě, ▪ výroční zprávy, ▪ osobní setkání. |

Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Významnou součástí této skupiny jsou konkurenční společnosti, které zde však nehrají tak stěžejní roli jako v případě analýzy konkurenčních sil a fungování na trhu. V tomto případě je potřeba konkurenci vnímat především z pohledu uplatňované politiky CSR, k čemuž lze využít metody benchmarkingu, představené již v teoretické části práce. Aktivity konkurence v oblasti CSR jsou proto zmapovány i v předchozí kapitole. Do poslední skupiny jsou rovněž zařazeny vybrané asociace v oblasti energetiky, ve kterých není podnik dosud nijak angažován, ale spojení s těmito uznávanými instituty lze jen doporučit. Podnik nejen, že může využívat různých praktických rad a doporučení, ale též aktivně hájit a ovlivňovat zájmy oboru vůči vládnoucí garnituře.

6.3 Krok 3: Definice hlavních hodnot, vizí a cílů

Cíle podniku a jeho hlavní vize, z kterých lze v tomto kroku vycházet, má PRONIX zahrnutý v dokumentu s názvem *Strategie společnosti PRONIX*. Tento dokument má však neveřejný charakter. Citován proto bude pouze dlouhodobý cíl společnosti: „Poskytovat služby na vysoké odborné úrovni a v kvalitě tak, abychom pro naše

*zákazníky vytvářeli spolehlivé a silné zázemí stabilního partnera a pomáhali jim se zvyšováním jejich ziskovosti.*¹³⁴

Podnik v těchto strategických východiscích dále popisuje způsob práce, který se snaží dlouhodobě uplatňovat. Vytváří předpoklady pro splnění běžných i specifických požadavků zákazníků. Dodávaná zařízení mají moderní koncepci a vysokou technickou úroveň. Veškeré práce podnik uskutečňuje kvalifikovanými pracovníky. Chce být zároveň schopen realizovat zakázky jakéhokoliv rozsahu a náročnosti. Spolehlivost a garance řešení vychází z dlouholetých zkušeností pracovníků podniku. Činnosti firmy jsou navíc řízeny systémem, který vytváří tlak na neustálý růst kvality služeb a kontinuální zlepšování. Politika fungování podniku je shrnuta do následujících bodů:

- neustálé zlepšování péče o zákazníky,
- dlouhodobý a zdravý růst společnosti,
- realizace koncepčních a dlouhodobě perspektivních řešení,
- rozvoj servisních služeb,
- neustálé zlepšování podmínek pro plnění běžných i specifických požadavků zákazníků,
- udržování a rozvoj vysoké technické úrovně řešení,
- vzájemně výhodný dlouhodobý vztah s dodavateli,
- neustále zlepšování zajištění bezpečnosti informací.

Mezi kladné stránky takto definovaných cílů podniku, které do určité míry korespondují s principy CSR, lze zařadit důraz na kvalitu a soustředění se na potřeby zákazníků, stálý růst společnosti, stejně jako neustálé zlepšování služeb s využitím potenciálu zaměstnanců a vylepšování podmínek pro jejich práci.

Podnik však v tomto dokumentu nezohledňuje další aspekty CSR, jakými jsou např. transparentní a otevřené jednání, nediskriminační přístup, uplatňování principů etického podnikání a protikorupčního jednání, nebo odpovědnost vůči životnímu prostředí a společnosti. Z důvodu uvedených nedostatků a z nich plynoucích příležitostí ke zlepšení je na místě vyhodnotit i současné motivy podniku k důslednějšímu uplatňování politiky CSR. Na základě výsledků této dílčí analýzy bude vytvořen návrh rozšíření

¹³⁴ Interní směrnice a dokumenty společnosti PRONIX.

a reformulace strategických východisek, včetně formulace nového znění poslání a vize společnosti, a to v souladu s požadavky všech pilířů konceptu CSR.

Motivy podniku k uplatnění CSR a úprava formulace strategických východisek

Ze získaných podkladů vyplývá, že mezi nejsilnější motivy podniku k uplatnění CSR patří především:

- požadavky zákazníků při výběrových řízeních na uplatňování politiky CSR dodavatele a existence a dodržování pravidel etického kodexu,
- aktuální novela zákona o trestní odpovědnosti firem, jejímž důsledkům lze politikou CSR a přijetím etického kodexu předcházet,
- vlastní iniciativa a motiv majitele pomáhat potřebným,
- posílení obrazu spolehlivého a důvěryhodného partnera,
- efektivní informovanost o veřejně prospěšných aktivitách,
- vyrovnání se aktivitám konkurence v oblasti CSR.

Poslání a vize PRONIX

Jestliže chce podnik posílit své působení v oblasti CSR a naplnit výše uvedené, měl by přistoupit rovněž k úpravě a nové formulaci poslání a vize společnosti. Zde je předložen návrh nového znění poslání:

„Nabízíme komplexní řešení v oblasti systémů záložního napájení a non-IT infrastruktur datových center a energo celků. Respektujeme individuální potřeby našich zákazníků. Všechny realizace provádíme s maximálními nároky nejen na kvalitu a dostupnost zařízení, ale také na způsob instalace. Klademe důraz na provozní bezpečnost, spolehlivost a efektivitu investičních a provozních nákladů, s ohledem na šetrný přístup k životnímu prostředí. Soustředíme se na optimalizaci řízení a dohledu kritických aplikací. K vytváření pozice silného, stabilního a odpovědného partnera využíváme vysokou odbornou úroveň našich zaměstnanců, certifikované postupy, vlastní vývoj a inovace a vyspělé technologie pečlivě vybraných dodavatelů. Dlouhodobá partnerství stavíme na principech férového a otevřeného jednání.“

Vize podniku je navržena v následujícím znění: *“Pracujeme na tom, abychom byli důvěryhodným a spolehlivým partnerem v oblasti systémů záložního napájení a non-IT infrastruktur datových center a energo celků a jasnou volbou pro vytváření dlouhodobých partnerství s našimi zákazníky a partnery.“*

CSR činnosti je ale také potřeba rozvrhnout rovnoměrně do všech tří oblastí: sociální, ekonomické a environmentální. I strategické dokumenty společnosti by proto měly být doplněny o cíle, které budou zahrnovat transparentní a otevřené jednání, ochranu životního prostředí, využívání ekologicky šetrných řešení a rovné příležitosti a nediskriminační přístup.

Další navrhovanou změnou je tvorba etického kodexu, který se v okamžiku jeho přijetí stane závazným nejen pro podnik a jeho vedení, ale zvláště pro každého jednotlivého zaměstnance. Součástí kodexu by měly být i hodnoty, které podnik vyznává a na kterých staví svůj výkon. Jako stěžejní hodnoty se jeví spolehlivost, bezpečnost a odpovědnost. V prezentačních materiálech společnosti se rovněž objevují požadavky na profesionalitu, dostupnost, partnerství a inovace. Chybí však hodnoty týkající se ekologické šetrnosti, transparentnosti a čestnosti. Přijetí etického kodexu znamená jeden z nejvýznamnějších závazků podniku k odpovědnému přístupu k problematice CSR. Návrh etického kodexu tvoří Přílohu B této diplomové práce.

Vybrané informace, zejména upravené formulace poslání a vize podniku, včetně etického kodexu a závěrečných správ o stavu CSR, doporučuje autorka více propagovat veřejně. Pro tyto účely je lze zařadit do prezentačních materiálů podniku, uvádět je na firemních webových stránkách a ponechat dostupné i v prostorách společnosti.

6.4 Krok 4: Analýza současného stavu CSR

Pro analýzu a vyhodnocení současného stavu oblasti CSR bylo původně plánováno využití metodiky KORP. Tato metodika je primárně určena pro hodnocení zprávy o CSR, ale lze ji využít i pro hodnocení aktuálního stavu oblasti CSR, ovšem za předpokladu, že podnik dosud zprávu o CSR nevydal. V roce 2016 však došlo ke změnám v dosud uplatňovaných praktikách hodnocení, které jsou popsány již v kapitole 2.2 Manažerské nástroje pro hodnocení a informovanost o CSR v teoretické části této práce. Rada kvality ČR pro sebehodnocení oblasti CSR malých a středních podniků doporučuje využití dotazníku, který je součástí *Ceny za společenskou odpovědnost „Podnikáme*

odpovědně¹³⁵ (případně *Ceny hejtmana kraje za společenskou odpovědnost*¹³⁶). Tyto podniky obvykle nereportují své aktivity prostřednictvím rozsáhlých zpráv o CSR, proto je pro ně určeno 20 kritérií ve třech hlavních oblastech – sociální, environmentální, a v kontextu regionu, ve kterém podnik působí. Samostatnou část tvoří oblast protikorupčních opatření, která je v teoretických východiscích obvykle součástí ekonomické oblasti. V závěru jsou rovněž hodnoceny motivy podniku k uplatňování CSR, získané certifikace a ocenění aj., souhrnně označené jako Ostatní relevantní činnosti CSR. Oblasti téměř odpovídají základním pilířům CSR, které jsou popsány již v kapitolách 1.3 Hlavní principy CSR a 1.4 Vymezení dílčích oblastí CSR v teoretické části práce. Odpovědi na jednotlivé otázky dotazníku jsou následně hodnoceny podle modelu PDCA. Každé z kritérií lze ohodnotit až pěti body, celkové skóre může tudíž dosáhnout maximálně 100 bodů. Dotazník v rámci *Ceny za společenskou odpovědnost „Podnikáme odpovědně“* však neobsahuje hodnocení jednoho ze stěžejních pilířů CSR, oblast ekonomické odpovědnosti. Pro účely této diplomové práce je proto do stávajícího dotazníku doplněno pět kritérií, která jsou převzata z dotazníku druhé doporučené *Ceny hejtmana kraje za společenskou odpovědnost*. Oblast CSR podniku je proto konečně hodnocena na základě 25 kritérií s celkovým možným bodovým ohodnocením 125 bodů a zahrnuje všechny tři stěžejní pilíře CSR.

Přesný popis metodiky hodnocení je součástí dotazníku, který tvoří přílohu A této práce. Podnik na základě poznatků shromážděných v tomto dotazníku a provedeného sebehodnocení může zvážit i případnou účast v uvedené *Ceně za společenskou odpovědnost „Podnikáme odpovědně“*, kde lze jednoduše přidanou oblast ekonomické odpovědnosti opět odebrat.

6.4.1 Regionální odpovědnost podniku

Regionální odpovědnost podniku zahrnuje čtyři kritéria, kterými jsou podpora regionu, finanční vyjádření regionální podpory, podpora zaměstnanců v dobrovolných aktivitách a spolupráce s místní samosprávou.

¹³⁵ Národní středisko podpory kvality. *Dotazník – malý a střední podnik, rodinná firma* [online]. © 2015 [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: http://narodniportal.cz/wp-content/uploads/2016/05/PO-2016-P%C5%99%C3%ADloha-2_Dotazn%C3%ADk-firmy.doc.

¹³⁶ Moravskoslezský kraj. *Cena hejtmana kraje za společenskou odpovědnost. Podnikatelský sektor. Dotazník* © 2016 [cit. 2016-12-30] Dostupné z: http://www.msk.cz/assets/verejna_sprava/dotaznik_cso_za_rok2016_firmy.odt.

Podporu regionu uskutečňuje podnik především prostřednictvím dvou hlavních oblastí, pomoci komunitám a rozvíjení spolupráce se vzdělávacími institucemi. Pomoc komunitám je součástí aktivit oddělení marketingu. Jedná se o pravidelné poskytování finančních příspěvků organizacím, které jsou obecně vnímány jako ty, které potřebují pomoc. Podnik si vybírá subjekty blízké okolí, ve kterém působí. V posledních letech jsou to organizace zaměřené na pomoc dětem v dětských domovech, hendikepovaným či dětem s různými zdravotními omezeními. PRONIX se však nesoustředí jen na děti, pomáhá různým věkovým skupinám. V roce 2016 nicméně poskytl finanční dar dvěma subjektům, Dětskému domovu Radost na Praze 9 a Dětskému centru Paprsek. O konečném výběru podpořeného subjektu a konkrétní výši příspěvku rozhoduje vedení podniku. Příspěvky jsou poskytovány na základě darovací smlouvy. Výčet podpořených subjektů lze ověřit na webových stránkách společnosti a v dotazníku, který tvoří přílohu A této práce. Pravidelně se také PRONIX stává partnerem Leteckého dne v Roudnici nad Labem. Toto partnerství je rovněž vždy smluvně ujednáno. Podnik však nezveřejňuje výši poskytnutých příspěvků.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi představuje společné aktivity obou subjektů na výzkumu a vývoji technologií a softwarových produktů, které umožňují mj. optimalizaci provozu datových center z hlediska snížení nároků na využití přírodních zdrojů, zejména elektrické energie. Tato snaha vychází nejen z motivů podniku, ale i z požadavků zákazníků na snižování provozních nákladů a dopadů na životní prostředí. PRONIX se tímto způsobem také podílí na rozvoji a uplatnění mladých talentů v praxi. Poskytuje jim nezbytné znalosti, zkušenosti a vedení i při zpracovávání kvalifikačních prací. Z vybraných studentů se později také stávají kmenoví zaměstnanci podniku. Spolupráci rozvíjí PRONIX zejména s univerzitami technického zaměření, s ČVUT v Praze a VŠB-TUO v Ostravě. Moravskoslezský kraj je dalším regionem, kde PRONIX dlouhodobě soustředí své zájmy mimo Prahu, kde má své sídlo a provozovnu. Tyto činnosti jsou obvykle vykonávány pod vedením oddělení projekce a ICT, a to na základě aktuálních možností a požadavků podniku. Konkrétním plánovaným projektem spolupráce v posledním období je *Vývoj SW pro optimalizaci datového centra* ve spolupráci s VŠB-TUO, pro který vypracoval podnik již příslušný podnikatelský záměr. I zde podnik předpokládá zapojení studentů univerzity do vlastního vývoje. Jedním z plánovaných výstupů projektu jsou mj. vzdělávací aktivity podniku a ukázky praktického využití SW pro studenty univerzity.

Motivaci zaměstnanců pro dobrovolnické aktivity podnik dosud nijak neinicioval. Nevytváří ani konkrétní veřejně prospěšné programy, kterých by se mohli pracovníci účastnit. Zaměstnancům ale zároveň nebrání, aby se těchto aktivit účastnili. V následujícím období se však PRONIX chce soustředit i na tuto oblast společenské odpovědnosti. Spolupráce s místní samosprávou je popsána v rámci dotazníku, který tvoří přílohu A této práce. Celkové bodové ohodnocení oblasti Regionální odpovědnosti podniku představuje následující tabulka.

Tabulka 7: Hodnocení oblasti Regionální odpovědnost podniku

| Regionální odpovědnost podniku | Počet získaných bodů |
|--|----------------------|
| 1. Podpora regionu | 3 |
| 2. Finanční vyjádření regionální podpory | 2 |
| 3. Podpora zaměstnanců v dobrovolných aktivitách | 1 |
| 4. Spolupráce s místní samosprávou | 2 |
| Celkový počet bodů: | 8 z 20 možných bodů |
| Úspěšnost oblasti dle dosažených bodů:¹³⁷ | 40 % |
| Průměrná hodnota bodového hodnocení kritéria:¹³⁸ | 2 |

Zdroj: Autorka práce, 2017 (vlastní zpracování)

6.4.2 Sociální odpovědnost podniku

Předmětem hodnocení této oblasti je odpovědné chování podniku v rámci pracovněprávních vztahů. Některá kritéria se dotýkají nejen pracovních podmínek, ale i vyvážení pracovního a osobního života zaměstnanců a jejich rozvoje. Oblasti lidských práv se bude věnovat až kapitola Ekonomická odpovědnost podniku. V této kapitole jsou hodnocena následující kritéria:

- benefity pro zaměstnance,
- odborný růst zaměstnanců,
- vyvážení pracovního a osobního života zaměstnanců,

¹³⁷ Podíl celkového získaného počtu bodů a možného bodového zisku v kategorii.

¹³⁸ Průměr vypočtený součtem bodů v dané kategorii a dělený počtem kritérií v kategorii.

- zastoupení žen ve vedení,
- zaměstnávání lidí se znevýhodněním,
- prevence pro zdraví zaměstnanců,
- age management¹³⁹.

Podnik v současné chvíli disponuje třemi směrnici, které se oblasti lidských zdrojů věnují. Organizační směrnice *OS_MS_1_Organizační řád* upravuje mj. podmínky dodržování pravidel firemní kultury, tj. např. požadavky na vstřícné a ohleduplné jednání. Směrnice *OS_MS_2_Pracovní a provozní řád* vymezuje např. povinnosti zaměstnance vyvarovat se činnostem, které by mohly poškodit dobré jméno podniku, upravuje dále pravidla pro přijímání a poskytování věcných darů, závodní preventivní péči a pravidla bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Třetí směrnice *OS_MZ_11_Personalistika a výcvik* se zabývá přijímáním a propouštěním zaměstnanců a plánem a realizací výcviku.

Autorka však doporučuje sloučení jednotlivých dílčích úprav do jednotné směrnice s názvem *Lidské zdroje*, která by zároveň zahrnula i požadavky v souladu se všemi následně hodnocenými kritérii této oblasti. Přestože totiž podnik nemá některé požadavky na odpovědné jednání deklarovány směrnicemi (př. zaměstnávání lidí se znevýhodněním, zastoupení žen ve vedení, age management apod.), lze konstatovat, že se jimi intuitivně řídí neustále. Zahrnutí do směrnic by ale znamenalo závazek tuto politiku uplatňovat i nadále. Nevýhodou podniku je také fakt, že dosud nepřijal etický kodex, jehož návrh tvoří přílohu B této práce, a který by se stal dobrovolným závazkem všech zaměstnanců k odpovědnému chování a jednání.

Hodnocení kritérií oblasti

PRONIX svým zaměstnancům poskytuje finanční i nefinanční benefity, které však nejsou, až na výjimky, podrobněji popsány v organizačních směrnicích podniku. Plánován, realizován a vyhodnocován je interní motivační plán finančních prostředků alokovaných v rámci mzdového ohodnocení, který je v dikci výkonné ředitelky podniku.

¹³⁹ Zaměstnávání a školení různých věkových skupin, od studentů po kategorii 50+.

Mezi další motivační prvky, které PRONIX využívá na základě rozhodnutí vedení, patří:

- mimořádné odměny dle aktuálních výkonů jednotlivce a podniku,
- vánoční a narozeninové dárky pro zaměstnance,
- dárky pro zaměstnance při významných soukromých událostech (narození dítěte),
- sportovní a kulturní akce (oslavy, víkendy na horách, motokáry, preventivní výcvik v oblasti sebeobranu aj.),
- příspěvky na očkování proti chřipce,
- podpora sportovních aktivit zaměstnanců ve volném čase (kopená, zajištění dresů),
- mobilní telefony s připojením na internet, u vybraných pracovníků též notebooky, vzdálený přístup do interní podnikové sítě,
- pro vedoucí oddělení a manažerské pozice osobní automobily, vozy též pro zaměstnance, jejichž pracovní zařazení jejich využití vyžaduje,
- úprava pracovní doby podle aktuálních potřeb zaměstnance (dle rozhodnutí vedení možnost práce z domova, plovoucí pracovní doba).

Jedním z nejlépe hodnocených kritérií je péče o odborný růst zaměstnanců, který je pro podnik klíčový z hlediska kvality a konkurenceschopnosti poskytovaných služeb. Jazykové vzdělávání je dostupné všem zaměstnancům podniku. V současné chvíli probíhá pravidelná výuka anglického jazyka (1,5 hod týdně), kterou využívá více než 40 % z nich. Další oblastí vzdělávání jsou povinná periodická školení v oblasti BOZP a školení řidičů nebo kvalifikace pracovníků v elektrotechnice podle vyhlášky 50/1978 a další kurzy na základě individuálních požadavků jednotlivých oddělení (př. školení pro účetní, prezentační a obchodní dovednosti, školení k novému zákonu o veřejných zakázkách apod.). Nejdůležitější součástí politiky vzdělávání podniku jsou však odborné kurzy a certifikace, které přímo souvisí s oborem podnikání. Jedná se o školení k novým technologiím a službám a oborové certifikace (př. Tier certifikace pro projektování datových center). Harmonogram zahrnuje akce nejen v ČR, ale i v zahraničí. Jednotlivé akce jsou navíc plánovány a vyhodnocovány a vykazují pozitivní trendy v profesních znalostech a schopnostech pracovníků podniku. Podnik se díky tomu může účastnit rozsáhlejších výběrových řízení, pro která již splňuje přísná výběrová kritéria a požadavky na kvalifikaci. Příkladem může být náročná realizace Národního

superpočítačového centra IT4Innovations v roce 2015 (hodnota veřejné zakázky činila více než 250 mil. Kč).

Společnost se v roce 2016 navíc zúčastnila výzvy IT Clusteru, jehož je členem, pro získání dotací na odborné vzdělávání. V následujícím období tří let se tak budou moci zaměstnanci účastnit dalšího profesního vzdělávacího programu v hodnotě 1,5 mil. Kč. V programu jsou zahrnuta školení pro všechny zaměstnance, dle jejich profesního zařazení. Prohlubovat by si měli znalosti a schopnosti v oblasti manažerských dovedností, řízení projektů, projektování ve 3 D, řízení motorových vozidel (skupiny C pro nákladní vozidla), ale i obchodních dovedností, marketingu, financí, personalistiky a řady dalších.

V oblasti vyvážení osobního a pracovního života poskytuje podnik v individuálních případech možnost práce z domova či plovoucí pracovní dobu. Benefity v podobě péče o děti zaměstnanců, příspěvky na školy či školky zaměstnancům neposkytuje.

Otázka zastoupení žen ve vedení podniku je v dotazníku charakterizována procentuálním vyjádřením. Jestliže bude podnik hodnocen na základě zastoupení žen ve vrcholovém vedení, pak lze toto zastoupení vyjádřit 50 %. O vedení podniku se dělí jednatel společnosti s výkonnou ředitelkou. Jestliže však bude brán zřetel i na manažerské pozice v rámci jednotlivých oddělení, lze konstatovat, že jsou ženy zastoupeny 33 %, neboť na jednotlivá oddělení dohlíží tři ženy z celkového počtu devíti oddělení. Převaha mužů je však dána ryze technickým zaměřením společnosti, kde je obvykle procentuální zastoupení žen nižší. Přesto podnik zaměstnává ženy i v technickém, produktovém a projekčním oddělení, i oddělení ICT. Počet žen v podniku navíc rok od roku roste (v roce 2013 zaměstnáno šest žen, v roce 2016 již počet dosáhl devíti).

Provozovna podniku je koncipována jako kompletně bezbariérová, proto PRONIX může zaměstnávat i zaměstnance s různými zdravotními a pohybovými omezeními. V roce 2016 zaměstnával podnik zatím jediného vozíčkáře z celkového počtu 35 zaměstnanců (2,9 %).

Podpora a vzdělávání zaměstnanců v oblasti zdraví, nutnosti prevence zdravého životního stylu a aktivní péče o zdraví, je uplatňována prostřednictvím školení BOZP a závodní zdravotní péče. Podnik dále přispívá na očkování proti chřipce a podporuje zaměstnance ve sportovních aktivitách, které jsou popsány již v rámci benefitů v úvodu

této kapitoly. Sám majitel podniku se snaží v zimních měsících zvýšit přísun vitamínu C, jako účinné prevence proti nachlazení, nákupem ovoce, které je k dispozici všem zaměstnancům.

Oblast age managementu, resp. specifických programů pro různé věkové skupiny, zejména pro studenty a lidi nad 50 let věku, je ve společnosti PRONIX důležitým tématem. Podnik sice nemá nastaveny sofistikované programy pro jednotlivé skupiny, přesto je charakteristický výchovou mladých talentů ve spolupráci s kolegy s vyšším věkovým průměrem, kteří se vyznačují značnými zkušenostmi. Ve vrcholovém vedení činí procento lidí ve věkové kategorii 50+ rovných 50 %, celkové procento zaměstnanců v kategorii 50+ pak 17 % (šest z celkového počtu 35). PRONIX zaměstnává i pracovníky v důchodovém věku. Začlenění studentů do fungování podniku je popsáno již v předchozí kapitole 6.4.1 Regionální odpovědnost podniku.

Tabulka 8: Hodnocení oblasti Sociální odpovědnost podniku

| Sociální odpovědnost podniku | Počet získaných bodů |
|--|----------------------|
| 5. Benefity pro zaměstnance | 3 |
| 6. Odborný růst zaměstnanců | 5 |
| 7. Vyvážení pracovního a osobního života zaměstnanců | 2 |
| 8. Zastoupení žen ve vedení | 4 |
| 9. Zaměstnávání znevýhodněných lidí | 3 |
| 10. Prevence pro zdraví zaměstnanců | 3 |
| 11. Age management | 3 |
| Celkový počet bodů: | 23 z 35 možných bodů |
| Úspěšnost oblasti dle dosažených bodů: | 65,7 % |
| Průměrná hodnota bodového hodnocení kritéria: | 3,3 |

Zdroj: Autorka práce, 2017 (vlastní zpracování)

6.4.3 Protikorupční opatření

Tuto oblast pokrývají v hodnocení pouze dvě kritéria, která se zaměřují na to, jakým způsobem komunikuje podnik zákazníků a dodavatelům, že chápe korupci jako problematickou a je připraven ji čelit, a na protikorupční mechanismy uvnitř podniku.

Podnik dosud o aktivních protikorupčních opatřeních a odmítání korupce své zákazníky ani dodavatele neinformoval. Není realizován ani formalizovaný přístup k této problematice. Okrajově se jej dotýká pouze úprava přijímání a poskytování drobných dáreků, která je popsána v předchozí kapitole a která korupční jednání nepřímo vylučuje. Interní mechanismy pro odhalování korupce (př. protikorupční linka) v podniku chybí. Není však zároveň známo jakékoli porušení požadavků na ochranu hospodářské soutěže. Oblast protikorupčního jednání je nicméně pokryta v návrhu etického kodexu, který tvoří přílohu B této práce. Přijetím etického kodexu, jeho veřejným publikováním a komunikací směrem k zaměstnancům, zákazníkům a dodavatelům, může v budoucnu podnik naplnit tato kritéria.

Tabulka 9: Hodnocení oblasti Protikorupční opatření

| Protikorupční opatření | Počet získaných bodů |
|--|-----------------------------|
| 12. Komunikace korupce | 2 |
| 13. Odhalování korupčního jednání | 2 |
| Celkový počet bodů: | 4 z 10 možných bodů |
| Úspěšnost oblasti dle dosažených bodů: | 40 % |
| Průměrná hodnota bodového hodnocení kritéria: | 2 |

Zdroj: Autorka práce, 2017 (vlastní zpracování)

6.4.4 Ekonomická odpovědnost podniku

Oblast ekonomické odpovědnosti podniku je hodnocena na základě pěti dílčích kritérií. Nad rámec těchto kritérií jsou v závěru uvedeny některé další údaje, které jsou pro danou oblast taktéž relevantní.

Transparentní řízení podniku

Prvním z kritérií je transparentnost řízení podniku, která dle návodných příkladů v dotazníku zjišťuje, zda a jak podnik zveřejňuje zprávy o hospodářských výsledcích a veřejných zakázkách, či zda má definovaný systém pro výběr dodavatelů. Jestliže je ale primárním kritériem řízení podniku, tedy i řízení oblasti CSR, je potřeba se podívat na hodnocení i z tohoto úhlu pohledu.

Oblast CSR není v podniku dosud řešena jako jeden celek. Organizačně jsou zajištěna pouze dílčí kritéria základních pilířů CSR, za která jsou zpravidla odpovědní vedoucí jednotlivých úseků. V podniku neexistuje osoba, která by byla na problematiku CSR vyškolená. Prováděna není ani analýza stakeholderů, kterou se v této práci zabývá kapitola 6.2 Krok 2: Identifikace stakeholderů, ani analýza celkového stavu oblasti CSR. Podnik tudíž nesestavuje zprávu o celkovém stavu CSR. Vymezeny nejsou rovněž stěžejní oblasti CSR, cíle nebo další strategie. Tyto jsou však navrženy v následujících kapitolách.

Přesto lze konstatovat, že podnik první z kritérií z větší části naplňuje. V rámci CSR se společnost mj. zavazuje k transparentnosti a zveřejňování informací o své finanční situaci. Tato povinnost je v ČR dána zákonem o účetnictví, který ukládá zaslat účetní závěrku a výroční zprávu do Sbírký listin ke zveřejnění. Přesto tuto povinnost dlouhodobě neplní nadpoloviční většina českých firem.¹⁴⁰ PRONIX ale pravidelně do Sbírký listin účetní závěrku i výroční zprávu zasílá. Z veřejně dostupných údajů lze tedy informace o hospodářských výsledcích vyčíst. Stabilitu a solventnost podniku potvrdilo mj. i ocenění mezinárodně uznávaného hodnocení TOP RATING agentury Dun&Bradstreet, které zařadilo PRONIX v roce 2013 mezi 2 % nejstabilnějších českých firem. Jedním z kritérií hodnocení TOP RATING je mj. i požadavek na transparentní zveřejňování hospodářských výsledků. O nadstandardní ekonomické situaci firmy, solventnosti a spolehlivosti vypovídá i fakt, že společnost PRONIX dosáhla v posledním roce (2016) v rámci certifikace Czech Stability Award nejvyššího hodnocení s ratingem AAA, které v ČR dosahuje jen 0,2 % českých firem. Certifikace a ocenění jsou vyhlašovány agenturou Bisnode ve spolupráci se sdružením Czech TOP 100.

¹⁴⁰ ŠTĚPÁNOVÁ, P. *Informační povinnost za rok 2015 zatím nesplnilo 80 % firem*. Praha: Bisnode. 2016 [online]. © 2016 [cit. 2016-12-31]. Dostupné z: <http://www.bisnode.cz/tiskove-zpravy/informacni-povinnost-za-rok-2015-zatim-nesplnilo-80-procent-firem/>.

PRONIX není zadavatel výběrových řízení dle zákona o veřejných zakázkách, nemá tudíž povinnost tyto informace zveřejňovat. Veřejných zakázek se ale účastní jako dodavatel a poskytuje zadavatelům maximální součinnost pro transparentní a otevřený přístup k této problematice, která podléhá veřejné kontrole.

System výběru dodavatelů a jejich hodnocení spadá v podniku do oddělení logistiky a částečně rovněž do produktového oddělení. Podnik má přesně definován systém výběru a hodnocení (dle Logistika_4_1_Výběr a hodnocení dodavatelů), který je pravidelně přezkoumáván interními audity a následně i v rámci certifikace dle normy ČSN EN ISO 9001. Podnik zde uplatňuje zejména požadavky směřující k zajištění kvality produktů, způsobu řízení reklamací, termínů dodávek a cen. Zahrnuta jsou i kritéria, která hodnotí uplatňování normy ČSN EN ISO 9001 u dodavatelů. Podnik však při hodnocení dodavatelů explicitně nevyžaduje důkazy o jejich environmentální a sociální odpovědnosti (př. ekologicky šetrné výrobky nebo obaly, u zahraničních dodavatelů také požadavky na dodržování lidských práv apod.). I přesto se však podnik snaží vybírat technologie, které jsou ekologicky šetrné. Hodnocení dodavatelů probíhá pouze interně, za tímto účelem podnik dodavatelům nezasílá žádné bližší informace, ani požadavky či dotazníky. Výstupem je schválený seznam dodavatelů podniku.

Lidská práva

Hodnocení tohoto kritéria navazuje na hodnocení sociální odpovědnosti podniku v kapitole 6.4.2 Sociální odpovědnost podniku. Podnik dosud neinicioval jakákoli školení v oblasti dodržování lidských práv, nepřijal rovněž etický kodex. Jeho návrh je však součástí této práce a zaváže-li se podnik k jeho dodržování, bude naplněn i tento požadavek. Pravidla diskriminace, rovného přístupu a různorodosti doporučuje autorka doplnit do navrhované ucelení směrnice *Lidské zdroje*. Podnik je nicméně běžně uplatňuje při výběru nových zaměstnanců a hodnocení stávajících, jak už bylo částečně popsáno v kapitole 6.4.2 Sociální odpovědnost podniku. Přestože je podnik zaměřen čistě technicky, zaměstnává téměř 26 % žen (9 z 35 stálých zaměstnanců). Podíl zaměstnanců dle věku je uveden již v kapitole 6.4.2. Nejsou rovněž zaznamenána jakákoli rizika nucené či nedobrovolné práce nebo práce dětí. PRONIX však dosud nevyžaduje dodržování lidských práv u svých dodavatelů, ale i to je předmětem návrhu etického kodexu v této práci.

Ochrana spotřebitele

Ochrana spotřebitele je v rámci návodných příkladů v dotazníku reprezentována odpovědným přístupem k zákazníkům, tedy např. zjišťováním jejich spokojenosti nebo použitím norem kvality. Tuto oblast má PRONIX velmi dobře ošetřenu prostřednictvím směrnic *OS_MN_14_Řízení neshodného produktu* a *OS_MN_15_Monitorování a analýza*. Podnik působí v rámci trhu B2B, který je charakteristický vysokou profesionální úrovní a je ošetřen rozsáhlými a podrobnými smluvními ujednáními. Bezpečnost a kvalita technologií, stejně jako vysoce odborný přístup pracovníků při realizaci zakázek, jsou navíc jedněmi z deklarovaných priorit podniku. Spokojenost zákazníků se odráží i v průzkumech spokojenosti, které podnik provádí.¹⁴¹ Dílčí spokojenost je zjišťována i v rámci každé zhotovené zakázky (podle tzv. Uvolňovacího listu). Postupy jsou také prověřovány v rámci systému managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001 a certifikovány mezinárodně uznávanou certifikační autoritou pro technické obory TÜV NORD.

Rozvoj ekonomické udržitelnosti

Rozvojem ekonomické udržitelnosti jsou v rámci tohoto hodnocení míněna opatření, která vedou např. k úspoře nákladů. V tomto ohledu je silným motivujícím prvkem majitel společnosti, který přímo dohlíží na fungování podniku a efektivní vynakládání finančních prostředků. S touto problematikou souvisí rovněž výběr dodavatelů, který je popsán již v předchozích kritériích. Podnik však nemá popsána podrobnější pravidla pro cílenou úsporu nákladů např. postupným snižováním spotřeby elektrické energie, vody či pohonných hmot, prostřednictvím využití moderních inteligentních technologií. Tyto technologie však sám vyhledává nejen pro vlastní použití, ale i pro aplikace určené pro zákazníky. Konkrétní projekty pokrývající tuto problematiku jsou popsány již v kapitole 6.4.1 Regionální odpovědnost podniku a dále budou rozvedeny v následující kapitole 6.4.4 Environmentální odpovědnost podniku. Ekonomická výhodnost, snižování provozních a investičních nákladů jsou motivem pro každou realizovanou zakázku. Podnik provádí i energetické audity, jejichž cílem je pomoci zákazníkům s optimalizací provozních nákladů.

¹⁴¹ Poslední plošný průzkum spokojenosti zákazníků PRONIX byl proveden v roce 2015, jehož pozitivní výsledky byly představeny v rámci bakalářské práce autorky. SERGOVIČOVÁ, P. *Marketingová komunikace ve vybraném podniku*. Praha, 2015. Bakalářská práce. UJAK. Vedoucí bakalářské práce: Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

Nad rámec požadavků pro hodnocení tohoto kritéria lze dále konstatovat, že podnik systematicky plánuje výkonnost, výdaje i řízení ekonomických rizik, za které je odpovědné vedení podniku. Podklady tvoří zejména obchodní plány, které jsou v dikci obchodních manažerů v čele s obchodním ředitelem, a plány investic, které připravují vedoucí jednotlivých oddělení. Výsledky hospodaření podniku jsou pravidelně zveřejňovány a lze z nich vyčíst tendenci růstu výkonu (více v kapitole 5.1 Představení společnosti a 6.4.4. Ekonomická odpovědnost podniku).

Tabulka 10: Hodnocení oblasti Ekonomická odpovědnost podniku

| Ekonomická odpovědnost podniku | Počet získaných bodů |
|--|----------------------|
| 14. Transparentnost řízení podniku | 4 |
| 15. Dodržování lidských práv | 2 |
| 16. Ochrana spotřebitele | 5 |
| 17. Výběr dodavatelů | 3 |
| 18. Rozvoj ekonomické udržitelnosti | 4 |
| Celkový počet bodů: | 18 z 25 možných bodů |
| Úspěšnost oblasti dle dosažených bodů: | 72 % |
| Průměrná hodnota bodového hodnocení kritéria: | 3,6 |

Zdroj: Autorka práce, 2017 (vlastní zpracování)

6.4.5 Environmentální odpovědnost podniku

Environmentální oblast je zaměřena na přístup podniku k ochraně životního prostředí a snižování dopadů z jeho podnikatelské činnosti.

PRONIX je malou společností, proto je environmentální politika uplatňována bez zavedení příslušných norem či auditů, které by podnik zatížily další nezbytnou administrativou. V tomto ohledu prozatím podnik neplánuje žádné změny, vyjma zavedení etického kodexu, který tuto oblast rovněž rozšiřuje (blíže v návrhu etického kodexu v příloze B této práce). Dílčí požadavky jsou popsány v organizační směrnici *OS_RS_19 Nakládání s odpady*, která upravuje pravidla pro mj. třídění odpadu a likvidaci nebezpečného odpadu. Likvidaci nebezpečného odpadu poskytuje podnik i v rámci svých služeb zákazníkům. Systém likvidace odpadu rovněž prochází přísnou

kontrolou a ověřením v rámci ČSN EN ISO 9001. Pro tyto účely má podnik platné rozhodnutí o souhlasu Odboru životního prostředí Magistrátu hl. m. Prahy s nakládáním s nebezpečnými odpady. Dále disponuje osvědčením společnosti REMA pro splnění povinností odděleného odběru, zpracování, využití a odstranění elektrozařízení a elektroodpadu (Program Zelená firma). Je rovněž zapojen do Systému sdruženého plnění EKO-KOM, podle kterého plní povinnosti zajištění zpětného odběru a využití odpadu z obalů.

Již v předchozí kapitole byly částečně popsány kroky, které snižování dopadů na životní prostředí rovněž napomáhají. Podnik navíc využívá další šetrná opatření a metody úspor:

- vypínání informační a kancelářské techniky při ukončení pracovní činnosti,
- používání úsporných svítidel a dalších spotřebičů,
- preference elektronické dokumentace namísto papírové formy,
- oboustranný tisk (včetně dohledu na celkovou spotřebu),
- třídění a recyklace odpadu (viz směrnice *OS_RS_19 Nakládání s odpady*),
- SW nástroje pro optimalizaci využití elektrické energie,
- nákup ekologicky šetrných technologií určených pro zákazníky (př. nižší emise, možnost hibernace systémů UPS v případě, kdy nejsou aktivní),
- nákup technologií v ekologicky šetrných obalech.

Provozovna podniku je součástí kancelářské budovy, která je pod správou externí společnosti. Podnik proto nemá velký vliv na šetrnost provozu budovy. Budova je však rekonstruována, zateplena a osazena plastovými okny. Tato opatření pozitivně ovlivňují spotřebu tepla pro vytápění místností. Podnik nevyužívá klimatizačních jednotek, které představují velký odběr elektrické energie a zátěž pro životní prostředí.

Jedním z významných projektů, který podnik uskutečnil v rámci environmentální problematiky, je realizace Národního superpočítačového centra IT4Innovations v Ostravě, kde je odpadní teplo ze systému chlazení IT technologií využito pro vytápění budovy a pro ohřev teplé užitkové vody. Tento projekt byl taktéž veřejně komunikován.

Slabší stránkou této oblasti je poskytování komplexních informací o snižování negativního dopadu na životní prostředí, které podnik nezveřejňuje.

Tabulka 11: Hodnocení oblasti Environmentální odpovědnost podniku

| Environmentální odpovědnost podniku | Počet získaných bodů |
|---|----------------------|
| 19. Environmentální politika podniku | 3 |
| 20. Ochrana životního prostředí | 2 |
| 21. Snižování negativního dopadu na životní prostředí | 3 |
| Celkový počet bodů: | 8 z 15 možných bodů |
| Úspěšnost oblasti dle dosažených bodů: | 53,3 % |
| Průměrná hodnota bodového hodnocení kritéria: | 2,7 |

Zdroj: Autorka práce, 2017 (vlastní zpracování)

6.4.6 Ostatní relevantní činnosti CSR

Závěrečná oblast hodnocení je zaměřena na motivy podniku k CSR činnostem a na již realizované projekty či získaná ocenění.

Motivy k realizaci aktivit v oblasti CSR jsou již podrobně popsány v kapitole 6.3 Krok: Definice hlavních hodnot, vizí a cílů. Přispívat k rozvoji okolí a pomáhat lidem, kteří pomoc potřebují, je především silným motivem vedení a majitele podniku. Okolnosti však nutí podnik zohlednit i požadavky zákazníků, aktuálně platnou legislativu a v rámci zachování konkurenceschopnosti i CSR aktivity konkurence.

Z těchto důvodů podnik poskytl prostor pro zpracování analýzy oblasti CSR jako podkladu pro další zlepšování. Na základě analýzy jsou stanoveny cíle a činnosti CSR, kterými by se podnik měl v dalším období zabývat. Připraven je i návrh etického kodexu.

V otázce ocenění podniku za kvalitu produktů či za společensky odpovědnou činnost podnik nedisponuje žádnou cenou. Podnik se nachází ve fázi, kdy se chce však touto problematikou více zabývat a podnikl k tomu již výše popsané kroky. Kvalita služeb je však nepřímo stvrzena smluvními ujednáními s předními světovými výrobci technologií, které PRONIX na českém trhu zastupuje. Podmínkou zastoupení je totiž vysoká kvalita poskytovaných služeb příslušného partnera. PRONIX tak každoročně usiluje o certifikace výrobců, které jsou vydávány na základě splnění velmi přísných kritérií. Největším oceněním je však pro podnik spokojený zákazník. Tato problematika je rovněž popsána v kapitole 6.4.4 Ekonomická odpovědnost podniku.

Konkrétním společensky prospěšným projektem, který lze na závěr vyzdvihnout, je realizace Národního superpočítačového centra IT4Innovations v Ostravě. Projekt je zmíněn již v předchozí kapitole 6.4.5 Environmentální odpovědnost podniku. IT technologie jsou zde chlazeny tzv. teplou vodou, kterou svou činností dále ohřívají. Přebytek tepla z takto ohřáté vody je využíván pro vytápění budovy a pro ohřev teplé užitkové vody. Díky koncepci tzv. rekuperace je tedy možné snížit náklady nejen na elektrickou energii na výrobu chladu IT technologií, ale i na provoz celé budovy. Uvedené řešení také znamená maximální snížení dopadů na životní prostředí. Případová studie projektu je k dispozici na webových stránkách společnosti.

Tabulka 12: Hodnocení oblasti Ostatní relevantní činnosti CSR

| Ostatní relevantní činnosti CSR | Počet získaných bodů |
|--|----------------------|
| 22. Motivace k realizaci aktivit CSR | 3 |
| 23. Další činnosti v oblasti CSR | 4 |
| 24. Certifikace a ocenění | 2 |
| 25. Konkrétní společensky prospěšný projekt | 3 |
| Celkový počet bodů: | 12 z 20 možných bodů |
| Úspěšnost oblasti dle dosažených bodů: | 60 % |
| Průměrná hodnota bodového hodnocení kritéria: | 3 |

Zdroj: Autorka práce, 2017 (vlastní zpracování)

6.4.7 Zhodnocení výsledků

Celkový bodový zisk podniku ve všech hodnocených oblastech CSR je 73 bodů z celkových 125. Úroveň vyspělosti vyjádřená v procentech dosahuje tedy 58,4 %. Výsledky lze označit za průměrné či lehce nadprůměrné. Jestliže je ale pozornost soustředěna na tři hlavní pilíře CSR, tedy oblast sociální, ekonomickou a environmentální, dosahují výsledky 65,3 % (podnik získal 49 z celkových 75 bodů).

Nejlépe hodnocenou oblastí je oblast ekonomické odpovědnosti (72 % vyspělosti). Podnik plánuje a vyhodnocuje své aktivity a transparentně informuje o hospodářských výsledcích. Soustředí se na kvalitu služeb, jejich rozvoj a ochranu spotřebitele. Slabou stránkou této oblasti je dosavadní neexistence etického kodexu pro pokrytí oblasti

lidských práv a určité nedostatky při uplatňování pravidel společenské odpovědnosti při výběru a hodnocení dodavatelů. Přestože se hodnocení řízení podniku soustředí jen na míru transparentnosti a nikoli na analýzu způsobu řízení oblasti CSR, které však autorka sama přidává, je nutné dále konstatovat, že oblast CSR není v podniku řešena komplexně, ale jen dílčími kritérii. Není prováděna analýza stakeholderů, ani analýza celkového stavu CSR. Podnik nemá vymezeny stěžejní oblasti CSR, cíle nebo další strategii. Tyto jsou však předmětem praktické části diplomové práce, proto lze vyjádřit zlepšení i v této části.

Druhou nejlépe hodnocenou oblastí s téměř 66% úrovní vyspělosti je oblast sociální odpovědnosti. Nejlepších výsledků dosahuje podnik v otázce odborného růstu zaměstnanců a procentuálního zastoupení žen ve vedení podniku. Slabou stránkou podniku je opět neexistence etického kodexu a kritérium vyváženého pracovního a osobního života zaměstnanců, kde podnik neposkytuje prostředky na péči o děti zaměstnanců. Příležitostí pro zlepšení se také stává zaměstnávání lidí se zdravotním a pohybovým znevýhodněním ve větší míře, než tomu bylo dosud, neboť podnik disponuje kompletně bezbariérovou provozovnou.

Environmentální odpovědnost dosahuje více než 53% úrovně vyspělosti. V této oblasti podnik vykonává řadu činností, které navíc podléhají auditu dle ČSN EN ISO 9001. Příležitostmi ke zlepšení jsou však transparentní zveřejňování informací o snižování negativních dopadů podniku na životní prostředí, důraznější uplatňování pravidel environmentální odpovědnosti při výběru dodavatelů a další rozvoj vlastních ekologických projektů.

Nejnižších výsledků dosahuje podnik shodně v oblastech regionální podpory a protikorupčních opatření (40 %). Slabou stránkou podniku je absence veřejně dostupných informací o výši příspěvku komunitám a minimální spolupráce s místní samosprávou při veřejně prospěšných činnostech. Pravidla protikorupčního jednání má podnik vymezena jen okrajově. Úprava pravidel protikorupčního jednání je však součástí návrhu etického kodexu, který tvoří přílohu B této práce.

Závěrem lze konstatovat, že podnik dosahuje v celé oblasti CSR, tedy i v kontextu regionu a předchozích zkušeností s CSR, prozatím průměrných výsledků (58,4 %). Přesto ale ve stěžejních oblastech sociální, ekonomické a environmentální odpovědnosti vykazuje řadu společensky prospěšných činností, pro které existují relevantní důkazy. Dá se tedy konstatovat, že podnik podstatu CSR z větší části naplňuje (65,3 %), ačkoliv

nepraktikuje systematický přístup k CSR jako celku. Zjištěné nedostatky se stávají příležitostmi k dalšímu zlepšování. Konkrétní cíle a témata pro zlepšení v oblasti CSR jsou představeny v následujících kapitolách.

6.5 Krok 5: Stanovení hlavních témat CSR

Při formulaci hlavních témat CSR, kterými by se měl PRONIX v následujícím období zabývat, je třeba vycházet z cílů definovaných v Kroku 3, dále z identifikace stakeholderů a jejich potřeb (Krok 2), a v neposlední řadě ze silných a slabých stránek, vyplývajících z analýzy oblasti CSR a stávajících společensky prospěšných aktivit podniku (Krok 4). Témat, která lze na základě těchto podkladů stanovit, je celá řada. PRONIX by však neměl v začátcích nové strategie CSR přecenit své možnosti, proto budou vyzdvížena jen témata, která lze převést do praxe v krátké době (plán pro období 2017–2018), nepředstavují vysoké náklady spojené s jejich zaváděním a nekladou výrazné nároky na další dostupné zdroje (lidské, technologické). Teprve s úspěšným zavedením těchto témat do praxe, lze postupně přidávat další.

Témata jsou rozvržena rovnoměrně do všech tří hlavních oblastí CSR a jejich přehled lze nalézt v následující tabulce.

Tabulka 13: Hlavní témata CSR

| Sociální odpovědnost | Ekonomická odpovědnost | Environmentální odpovědnost |
|---|--|---|
| a) Rozvoj pracovních podmínek zaměstnanců a pozice zaměstnavatele s dobrým jménem | d) Zajištění stabilních výsledků a udržitelnosti | g) Snížení dopadů podnikatelské činnosti na životní prostředí |
| b) Prohlubování vzdělávání a profesních dovedností zaměstnanců | e) Ochrana zákazníka a hospodářské soutěže, protikorupční opatření | h) Vlastní projekty environmentálního charakteru |
| c) Rozvoj filantropických aktivit | f) Výběr dodavatelů i dalších partnerů s ohledem na požadavky CSR | ch) Nákup ekologicky šetrných výrobků |

| |
|--|
| i) Etický kodex (závazek firmy i jednotlivců k odpovědnému a etickému jednání) |
| j) Transparentní a otevřená komunikace |
| k) Úprava směrnic a interních dokumentů podniku v souladu s požadavky CSR |
| l) Usilování o ocenění za společenskou odpovědnost |

Zdroj: Autorka práce, 2017 (vlastní zpracování)

Témata i–l jsou záměrně uvedena napříč všemi třemi oblastmi CSR, neboť svojí podstatou do všech těchto oblastí zasahují. Následuje popis jednotlivých témat a důvody pro jejich formulaci.

a) Rozvoj pracovních podmínek zaměstnanců a pozice zaměstnavatele s dobrým jménem

PRONIX zaměstnává stále více zaměstnanců. Přestože je míra fluktuace velmi nízká, podnik musí usilovat o neustálý rozvoj bezpečných a motivujících podmínek pro udržení stávajících zaměstnanců i nábor nových. Měl by rovněž vést dialog se zaměstnanci o jejich potřebách s cílem zajistit jejich maximální spokojenost. Uvažovat by měl o formalizaci a rozšíření finančních i nefinančních benefitů a komunikaci těchto aktivit směrem k veřejnosti (např. prostřednictvím rubriky na firemních internetových stránkách). Podnik má také vhodné podmínky pro zaměstnávání lidí se zdravotním omezením, které by měl lépe zúročit než dosud. Usilovat by měl i o maximální genderové vyvážení pracovníků podniku.

b) Prohlubování vzdělávání a profesních dovedností zaměstnanců

Prohlubování vzdělávání zaměstnanců není prospěšné jen pro tuto skupinu, ale i pro podnik a nepřímo i pro zákazníky a společnost jako celek. Proto mu PRONIX věnuje velkou pozornost a v této aktivitě by měl i nadále pokračovat. Aktuálně má připraven ve spolupráci s IT Clusterem, jehož je členem, program vzdělávacích aktivit na následující tři roky. V rámci vzdělávání by se měl PRONIX také dále soustředit na rozvoj a komunikaci s vysokými školami, které pro něj znamenají nejen zdroj informací, nových pracovníků ale i pomoc při výzkumu a vývoji. Aktuálně je připraven projekt na tvorbu SW nástroje s VŠB-TUO, který je popsán již v předchozí kapitole. Z těchto důvodů nebudou stanoveny žádné další konkrétní akce pro následující období.

c) Rozvoj filantropických aktivit

PRONIX by mohl dále uvažovat o rozvoji oblasti dárcovství (finanční i nefinanční dary), ale i oblasti dobrovolnictví, které se dosud nevěnuje vůbec. Motivovat k dobrovolnictví může i své zaměstnance, ať už prostřednictvím poskytování volna pro tyto aktivity, nebo prostřednictvím organizace vlastních dobrovolnických aktivit se zapojením zaměstnanců. Tyto aktivity nejen, že pomáhají tam, kde jsou uskutečňovány, ale zlepšují i image podniku a posilují týmového ducha, vzájemnou spolupráci i odstraňování případných bariér mezi zaměstnanci.

d) Zajištění stabilních výsledků a udržitelnosti

Ekonomická oblast CSR podniku je v rámci analýzy CSR jednou z nejlépe hodnocených oblastí. Je logické, že pro další rozvoj podniku, i v oblasti CSR, jsou nezbytné jeho ekonomická stabilita a trvalá udržitelnost. Podnik musí i nadále rozvíjet plánovací i kontrolní činnost obchodních aktivit, řízení rizik i opatření pro optimální snižování nákladů. K rozvoji může přispět i závazek v podobě zavedení etického kodexu.

e) Ochrana zákazníka a hospodářské soutěže, protikorupční opatření

Zákazníci podniku tvoří jednu z klíčových stran. Zajištění jejich maximální spokojenosti by mělo být i nadále prioritou. Cílem je poskytovat kvalitní a bezpečné technologie a služby, usilovat o dlouhodobá partnerství se zákazníky, ale i s dodavateli, a konkurenční prostředí využívat pro přinášení nejlepších možných řešení a přidanou hodnotu zákazníkům. Účelem opatření pro naplnění eliminace protikorupčního jednání, tedy problematiky přijímání či poskytování finančních i nefinančních prostředků pro získání jakýchkoli výhod, je úsilí o formální ukotvení principů etického jednání v této oblasti, k čemuž může sloužit i zavedení etického kodexu. Tímto opatřením se lze také bránit proti případným rizikům spojeným s trestní odpovědností firem.

f) Výběr dodavatelů i dalších partnerů s ohledem na požadavky CSR

Jedním z témat, kde je nutné provést nezbytné úpravy příslušné interní směrnice v souladu s principy CSR, je výběr a hodnocení dodavatelů. Podnik vůči svým dodavatelům dosud požadavky na CSR prakticky neuplatňuje. Postupy hodnocení dodavatelů, včetně návrhu doplnění hodnotících kritérií dle CSR, jsou uvedeny již v Kroku 4, konkrétně v kapitole 6.4.4 Ekonomická odpovědnost podniku. Principy CSR

lze na dodavatele přenést i akceptací etického kodexu podniku. Primárně je tato oblast zahrnuta v ekonomické odpovědnosti podniku, kritéria výběru dodavatelů je však nutné zohlednit i pro ostatní oblasti CSR, sociální a environmentální.

g) Snížení dopadů podnikatelské činnosti na životní prostředí

PRONIX by měl vyvíjet neustálý tlak na provozovatele areálu, ve kterém jako firma působí, aby zlepšoval podmínky pro optimální využívání přírodních zdrojů (př. zavádění inteligentních technologií). Podnik může uvažovat také o přestěhování či vybudování vlastní provozovny, která bude lépe splňovat nároky na snižování dopadů na životní prostředí. Důležitým úkolem je také větší míra zainteresovanosti jednotlivých zaměstnanců při hospodárném využívání zdrojů, produkci emisí a dalších látek, které mohou znečišťovat prostředí. K tomu je ale potřeba zaujmout formální přístup a zahrnout příslušné instrukce do interních procesů podniku, a to včetně transparentního zveřejňování výsledků tohoto snažení.

h) Vlastní projekty environmentálního charakteru

PRONIX se podílí na projektech, které znamenají ekologicky šetrný přístup k využívání přírodních zdrojů u svých zákazníků. Aktuálně také připravuje vývoj vlastního softwarového nástroje pro optimalizaci využití elektrické energie a snížení dopadů provozu datových center na životní prostředí. V těchto aktivitách by měl i nadále aktivně pokračovat a komunikovat je také veřejnosti, pro které může být dobrým příkladem. Soustředit by se měl ale i na projekty menšího významu, které lze uskutečňovat na denní bázi.

ch) Nákup ekologicky šetrných výrobků

Tendence usilovat o preferenční nákup ekologicky šetrných výrobků by měla být formálně zakotvena i v systému výběru dodavatelů, se kterým úzce souvisí. Je však třeba vyjasnit otázku, do jaké míry lze upřednostňovat ekologickou stránku výrobku před ekonomickou, pokud je ekologicky šetrný výrobek dražší než běžný standard.

i) Etický kodex

Smyslem přijetí etického kodexu je závazek firmy i jednotlivých zaměstnanců k etickému jednání ve všech činnostech i oblastech CSR. Odpovědný přístup lze

prostřednictvím pravidel zahrnutých v etickém kodexu přenést i na dodavatele a partnery podniku.

j) Transparentní a otevřená komunikace

Princip transparentnosti uplatňuje podnik při zveřejňování hospodářských výsledků, stejně tak by měl v budoucnu přistupovat i k poskytování informací o CSR. K tomuto účelu může sloužit navržená struktura *Zprávy o společenské odpovědnosti PRONIX* (Krok 9) a způsob její komunikace vůči veřejnosti. Podnik by měl v rámci otevřené komunikace se zainteresovanými stranami CSR pokračovat i v průzkumu spokojenosti zákazníků. Uvažovat by měl i o provedení průzkumu spokojenosti zaměstnanců, kterou nyní zjišťuje prostřednictvím individuálních pohovorů s vedením.

k) Úprava směrnic a interních dokumentů podniku v souladu s požadavky CSR

Toto téma je potřeba zahrnout při zavádění nové strategie CSR. Návrh úpravy jednotlivých interních dokumentů i příslušných směrnic je uveden již v Krocích 3 a 4. Konkrétně se jedná např. o úpravu poslání a vize společnosti, úpravy směrnice v oblasti lidských zdrojů nebo zahrnutí etického kodexu mezi stěžejní firemní dokumenty, a to v souladu s principy již zavedeného managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001.

l) Usilování o ocenění za společenskou odpovědnost

Posledním navrhovaným tématem je snaha podniku o ocenění za oblast společenské odpovědnosti firem. Účastní-li se podnik některé z veřejných soutěží a cen, je nucen k neustálému zlepšování v této oblasti. Výsledky jsou navíc hodnoceny externími hodnotiteli, čímž je eliminován subjektivní pohled podniku. Dosažené výsledky jsou konfrontovány s obdobně zaměřenými podniky. Případné dosažené úspěchy se mohou stát i konkurenční výhodou a veřejnou deklarací hodnot, které podnik vyznává. Pro tyto účely je v práci simulováno hodnocení v *Ceně za společenskou odpovědnost „Podnikáme odpovědně“*, která je doporučována malým a středním podnikům.

6.6 Krok 6: Tvorba akčního plánu CSR

Akční plán navazuje na témata stanovená v předchozí kapitole (celkem 13 témat). Ve všech třech oblastech CSR jsou navrženy konkrétní činnosti, které s těmito tématy souvisí. Samostatně bude uvedena část Ostatní akce CSR, kde jsou zahrnuty aktivity, které pokrývají všechny tři oblasti CSR zároveň. Na zřetel jsou brány rovněž

technologické a finanční náklady, personální zajištění aktivit, i časová náročnost. Akční plán nezahrnuje činnosti, které jsou v podniku již v rámci CSR úspěšně vykonávány a které tudíž nevyžadují změny (př. systém vzdělávání, dárcovství, spolupráce s vysokými školami apod.).

6.6.1 Akce v oblasti sociální odpovědnosti

V této kapitole jsou uvedeny akce spadající pod oblast sociální odpovědnosti podniku. Důraz je kladen na zaměstnance podniku a filantropické aktivity, kde bylo identifikováno nejvíce příležitostí ke zlepšení. Oblast vzdělávání je v podniku na velmi dobré úrovni, proto nejsou pro následující období stanoveny žádné další aktivity, vyjma školení v oblasti CSR, které dosud nebylo žádným způsobem uskutečněno ani plánováno.

Tabulka 14: Akce v oblasti sociální odpovědnosti

| Akce | Související téma | Alokace zdrojů a časová náročnost |
|--|-------------------------|--|
| Zjišťování potřeb a spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím průzkumu | a) | Vedení podniku a marketingové oddělení, časová náročnost pět týdnů |
| Formální ukotvení finančních i nefinančních benefitů v interních dokumentech podniku | a) | Vedení podniku, časová náročnost dva týdny |
| Tvorba rubriky Kariéra na www.pronix.cz a komunikace postupů výběru nových zaměstnanců a poskytovaných benefitů | a) | Marketingové oddělení, časová náročnost dva týdny |
| Podpora zaměstnávání pracovníků se zdravotním či pohybovým omezením (personální inzerce, hledání pracovníků v příslušných komunitách) | a) | Vedení podniku, oddělení marketingu a asistentka, dále běžné náklady na personální inzerci, nízká časová náročnost |

| | | |
|---|----|---|
| Genderové vyvážení personální inzerce (formulace inzerce v mužském i ženském rodě) | a) | Vedení podniku, oddělení marketingu a asistentka, dále běžné náklady na personální inzerci, minimální časová náročnost |
| Školení v oblasti CSR (Společenská odpovědnost – CSR/3 manažeři, Vzdělávání v oblasti etiky pro všechny zaměstnance | a) | Externí školení, náklady cca 40 000 Kč, časová náročnost jeden den na každý kurz |
| Alokace zdrojů pro filantropické aktivity (pevné zakotvení v plánu na aktuální období jako závazek firmy) | c) | Vedení podniku, minimální časová náročnost |
| Den dobrovolnictví (poskytnutí volného dne pro dobrovolné činnosti či iniciace vlastního programu se zapojením zaměstnanců, př. pomoc dětskému centru s úpravou prostor, elektro pracemi apod.) | c) | Vedení podniku, oddělení marketingu, případně další zaměstnanci, nutné náklady spojené s placeným dnem volna pro zaměstnance, drobné výdaje za materiál a organizaci akce |

Zdroj: Autorka práce, 2017 (vlastní zpracování)

6.6.2 Akce v oblasti ekonomické odpovědnosti

Ekonomická odpovědnost podniku je v rámci analýzy CSR hodnocena jako nejlepší, ale i zde je nutné plánovat akce, které přispějí k udržení ekonomické stability i dalšího rozvoje podniku.

Tabulka 15: Akce v oblasti ekonomické odpovědnosti

| Akce | Související téma | Alokace zdrojů a časová náročnost |
|---|------------------|--|
| Nabídka bezplatného zpětného odběru a ekologické likvidace technologií pro udržení stálého a dlouhodobého partnerství se zákazníky jako součást nově uzavíraných smluv (souvisí i s environmentální politikou podniku) | d) | Obchodní oddělení, minimální časová náročnost |
| Stanovení prioritní oblasti pro cílené snižování nákladů (př. snižování spotřeby vody a elektrické energie v provozovně – nákup čidel s časovým spínačem, instalace splachování s možností mělkého a hlubokého splachování) | d) | Technické oddělení, externí náklady do 10 000 Kč, nízká časová náročnost na instalaci úsporných systémů v řádu hodin |
| Vymezení pojmu protikorupční opatření a jeho komunikace k zákazníkům a dodavatelům (úprava směrnice, obchodních podmínek a zavedení etického kodexu) | e) | Vedení podniku a oddělení marketingu, časová náročnost cca jeden týden (bez zavedení etického kodexu) |
| Eliminace rizik spojených s trestní odpovědností firem (zavedení etického kodexu viz závěrečná část akčního plánu Ostatní akce CSR) | e) | Vedení podniku, časová náročnost zhruba dva týdny |
| Průzkum spokojenosti zákazníků (v podniku již prováděn, aktuálně plán na nové období) | e) | Oddělení marketingu, časová náročnost šest týdnů |
| Úprava systému výběru a hodnocení dodavatelů s ohledem na principy CSR | f) | Produktové oddělení a logistika, časová náročnost dva týdny |

| | | |
|--|----|--|
| Zahrnutí etického kodexu a principů CSR do Obchodních podmínek | f) | Vedení podniku, časová náročnost dva týdny |
|--|----|--|

Zdroj: Autorka práce, 2017 (vlastní zpracování)

6.6.3 Akce v oblasti environmentální odpovědnosti

Environmentální odpovědnost podniku zaznamenala v rámci analýzy příslušné oblasti CSR několik slabých stránek, které se promítly i do možných témat v předchozí kapitole. Ne všem ale může být pro následující období věnována pozornost, proto jsou stanoveny následující vybrané akce.

Tabulka 16: Akce v oblasti environmentální odpovědnosti

| Akce | Související téma | Alokace zdrojů a časová náročnost |
|---|------------------|---|
| Formalizace přístupu k environmentální odpovědnosti a osobní závazek jednotlivců (zavedení etického kodexu) | g) | Vedení podniku a všichni zaměstnanci, časová náročnost dva až tři týdny, v závislosti na přijetí etického kodexu |
| Stanovení prioritní oblasti pro cílené snižování dopadů činnosti podniku na životní prostředí (př. snižování spotřeby vody a elektrické energie v provozně – nákup čidel s časovým spínačem, instalace úsporného systému s možností mělkého a hlubokého splachování, viz oblast ekonomické odpovědnosti v Tabulce 15) | g) | Alokace zdrojů a časová náročnost již vyjádřena u související akce v oblasti ekonomické odpovědnosti (Tabulka 15) |
| Vývoj SW nástroje pro snižování dopadů provozu datových center na životní prostředí ve spolupráci s VŠB-TUO | h) | Oddělení ICT, vysoká časová náročnost, projekt stanoven na tři roky |

| | | |
|---|-----|--|
| Sběr použitých baterií v areálu Office Park Hloubětín (umístění odběrové nádoby v prostorách kantýny, kde se vyskytuje většina osazenstva areálu) ¹⁴² | h) | Technické oddělení a oddělení marketingu, minimální časová náročnost i externí náklady v řádu stokorun |
| Soutěž <i>Eko nápad</i> (soutěž pro zaměstnance s cílem zapojit je do této problematiky a najít další možné činnosti vedoucí k ochraně životního prostředí a optimálnímu využití přírodních zdrojů) | h) | Oddělení marketingu, časově nenáročná, náklady na vouchery na sportovní aktivity/večeři v hodnotě 1 000 Kč (dvakrát ročně) |
| Preference výběru a nákupu ekologicky šetrných výrobků (již popsáno v ekonomické oblasti při výběru dodavatelů v Tabulce 15) | ch) | Alokace zdrojů a časová náročnost již vyjádřena u související akce v oblasti ekonomické odpovědnosti v Tabulce 15 |

Zdroj: Autorka práce, 2017 (vlastní zpracování)

6.6.4 Ostatní akce CSR

V této části jsou uvedeny akce, které pokrývají všechny tři oblasti CSR zároveň. Z tohoto důvodu nejsou samostatně zahrnuty v jednotlivých předchozích oblastech, kde by tvořily duplicitní obsah. Dílčí odkazy na tyto akce lze ale nalézt i tam.

¹⁴² PRONIX disponuje příslušnými oprávněními pro likvidaci nebezpečného odpadu. Může tudíž pomoci eliminovat vyhazování baterií do běžného směsného odpadu ostatními uživateli areálu, kde podnik působí.

Tabulka 17: Ostatní akce CSR

| Akce | Související téma | Alokace zdrojů a časová náročnost |
|---|------------------|---|
| Závazek vedení k přijetí nové strategie CSR (interně/externě, blíže popsáno v Kroku 1) | i) | Vedení podniku, oddělení marketingu, časová náročnost zhruba jeden týden |
| Zavedení a přijetí <i>Etického kodexu PRONIX</i> (zahrnuje pravidla pro všechny oblasti CSR) | i) | Vedení podniku i jednotliví zaměstnanci, minimální časová náročnost (etický kodex přílohou B této práce), náklady na tištěnou verzi v řádu stokorun |
| Interní školení a komunikace k zavedení etického kodexu | i) | Vedení podniku a oddělení marketingu, časová náročnost cca osm hodin |
| Tvorba <i>Zprávy o společenské odpovědnosti PRONIX</i> | j) | Oddělení marketingu, časová náročnost dva týdny, včetně schválení vedení, náklady na tisk v řádu stokorun |
| Rubrika Společenská odpovědnost na www.pronix.cz (přepracování stávající rubriky Pomáháme – rozšíření obsahu, poslání a mise, umístění etického kodexu, obchodních podmínek apod.) | j) | Marketingové oddělení, časová náročnost dva týdny |
| Newsletter pro zákazníky, dodavatele a partnery o zavedení etického kodexu | j) | Marketingové oddělení, časová náročnost zhruba jeden den |

| | | |
|---|----|---|
| Úprava výroční zprávy (grafická úprava stávajícího dokumentu a doplnění informací o CSR a etickém kodexu) | j) | Marketingové oddělení, časová náročnost dva týdny, včetně schvalování |
| Úprava směrnic a interních dokumentů: <ul style="list-style-type: none"> ▪ reformulace poslání a mise společnosti, ▪ úprava směrnice Lidské zdroje, ▪ zahrnutí <i>Etického kodexu PRONIX</i> do interní dokumentace, ▪ úprava směrnice pro výběr dodavatelů, ▪ zahrnutí CSR do managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001 | k) | Vedení společnosti, příslušní vedoucí oddělení, časová náročnost v řádech několika týdnů |
| Účast v <i>Ceně za společenskou odpovědnost „Podnikáme odpovědně“</i> | l) | Vedení podniku a oddělení marketingu, externí náklady 15 000 Kč, časová náročnost pět až šest týdnů (tři až čtyři týdny příprava sebehodnocení, jeden den s externími hodnotiteli, celkové vyhodnocení) |

Zdroj: Autorka práce, 2017 (vlastní zpracování)

6.7 Krok 7: Realizace CSR aktivit

Tato kapitola se zabývá způsobem zajištění realizace implementace nové strategie CSR a akčního plánu do společnosti PRONIX. Krátce je popsán realizační tým CSR a spolupráce s dalšími odděleními podniku. Shrnuty jsou i související externí náklady a časový harmonogram.

Sestavení CSR týmu je popsáno již v Kroku 1. S ohledem na doporučení v teoretické části práce počítá návrh s malou skupinou, kterou tvoří představitelka managementu kvality (současně též prokuristka společnosti), finanční ředitelka a marketingová

manažerka. Nezbytná však bude součinnosti s představiteli dalších oddělení, zejména technického a produktového oddělení a oddělení ICT a logistiky. V souvislosti s některými plánovanými akcemi však realizace předpokládá zapojení většiny pracovníků podniku. V případě účasti v *Ceně za společenskou odpovědnost „Podnikáme odpovědně“* budou přizváni i externí hodnotitelé, které podnik využívá i v rámci auditu managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001.

Sestavený tým CSR bude mít na starosti realizaci jednotlivých bodů akčního plánu. Časový harmonogram je vymezen pro období dvou let 2016–2018. Členky týmu jsou vybrány s ohledem na rozsah kompetencí, který jim umožňuje provedení jednotlivých akcí. Tým se bude pravidelně čtvrtletně scházet a řešit, nakolik se podařilo dané úkoly splnit, jaké se vyskytly problémy, jak jim v budoucnu předcházet a jaké úkoly budou řešeny v následujícím období. Součástí práce týmu by mělo být i sledování aktuálních trendů v oblasti CSR, k čemuž může sloužit newsletter Platformy zainteresovaných stran CSR, zasílaný Českou společností pro jakost. Vzhledem k zavádění nové strategie CSR by měl podnik zvážit i externí kurz pro představitelky CSR týmu, který je zahrnut i v akčním plánu (odhadované náklady 15 000 Kč). Základní proškolení k CSR provede autorka práce na základě poznatků získaných při zpracování této diplomové práce.

Časové období je tedy aktuálně plánované jako dvouleté, neboť předpokládá pozvolnější nástup zavádění nové strategie CSR do podniku. Model konceptu CSR lze ale nadále aplikovat jako jednoletý cyklus s neustálým opakováním. Následující tabulka zahrnuje jednotlivé akce pro období od října 2016 do prosince 2018 pro všechny oblasti CSR souhrnně. Řada akcí nemá jen jednorázový charakter, ale bude probíhat průběžně. Nad rámec položek uvedených v akčním plánu, jsou v následující tabulce zahrnuty i aktivity, které souvisí se zpracováním této diplomové práce a byly již provedeny v předchozích krocích.

Tabulka 18: Harmonogram realizace CSR akcí

| Akce | Období | Externí náklady |
|--|-----------------|------------------------|
| Analýza a vyhodnocení současného stavu CSR | 10/2016–01/2017 | 0 Kč |
| Návrh nové strategie CSR | 01–02/2017 | 0 Kč |

| | | |
|---|------------|-----------|
| Oznámení o přípravě CSR na poradě vedení | 01/2017 | 0 Kč |
| Předložení výsledků výzkumu CSR vedení | 02/2017 | 0 Kč |
| Závazek vedení k přijetí nové strategie CSR | 03/2017 | 0 Kč |
| Sestavení CSR týmu | 04/2017 | 0 Kč |
| Školení CSR týmu (základní proškolení provede bezplatně autorka týmu + externí školení pro členky CSR týmu) | 04/2017 | 15 000 Kč |
| Úprava směrnic a interních dokumentů | 04–05/2017 | 0 Kč |
| Celodenní seminář o etice pro všechny zaměstnance | 05/2017 | 25 000 Kč |
| Interní komunikace a školení k zavedení etického kodexu pro zaměstnance | 06/2017 | 0 Kč |
| Přijetí a zveřejnění etického kodexu | 06/2017 | 900 Kč |
| Rubrika Společenská odpovědnost na www.pronix.cz | 06/2017 | 0 Kč |
| Newsletter s informacemi o etickém kodexu pro zákazníky, partnery a dodavatele | 06/2017 | 0 Kč |
| Zahrnutí etického kodexu a principů CSR do Obchodních podmínek | 06/2017 | 0 Kč |
| Stanovení prioritní oblasti pro cílené snižování dopadů činnosti podniku na životní prostředí i nákladů v rámci ekonomické odpovědnosti, včetně zavedení příslušných opatření | 07–08/2017 | 10 000 Kč |
| Nabídka bezplatného zpětného odběru a ekologické likvidace produktů pro udržení | průběžně | 0 Kč |

| | | |
|---|--------------|--------------------------|
| stálého a dlouhodobého partnerství se zákazníky jako součást nově uzavíraných smluv | | |
| Soutěž <i>Eko nápad</i> pro zaměstnance | průběžně | 2 000 Kč |
| Sběr použitých baterií v areálu podniku | 07/2018 | 450 Kč |
| Úprava systému výběru a hodnocení dodavatelů s ohledem na principy CSR | 07–08/2017 | 0 Kč |
| Formální ukotvení finančních i nefinančních benefitů | 07–08/2017 | 0 Kč |
| Tvorba rubriky Kariéra na www.pronix.cz | 08–09/2017 | 0 Kč |
| Úprava výroční zprávy | 08–09/2017 | 0 Kč |
| Alokace zdrojů pro filantropické aktivity | 09/2017 | 0 Kč ¹⁴³ |
| Průzkum spokojenosti zaměstnanců | 09–10/2017 | 0 Kč |
| Průzkum spokojenosti zákazníků | 01–02/2018 | 0 Kč |
| Den dobrovolnictví | 03–04/2018 | 40 000 Kč ¹⁴⁴ |
| Podpora zaměstnávání pracovníků se zdravotním či pohybovým omezením | průběžně | 0 Kč |
| Genderové vyvážení personální inzerce | průběžně | 0 Kč |
| Vývoj SW nástroje pro snižování dopadů provozu datových center na životní prostředí ve spolupráci s VŠB-TUO | 2016–08/2018 | nelze určit |

¹⁴³ Pro jasné vymezení závazku o alokaci zdrojů nejsou potřeba žádné externí náklady, výše skutečných příspěvků na filantropické aktivity závisí na rozhodnutí vedení podniku.

¹⁴⁴ Nutné náklady spojené s placeným dnem volna pro zaměstnance a drobné výdaje za materiál a organizaci akce. Částka určena odhadem. Skutečná výše závisí na počtu dobrovolníků.

| | | |
|---|---------|-----------|
| Účast v <i>Ceně za společenskou odpovědnost „Podnikáme odpovědně“</i> | 11/2018 | 15 000 Kč |
| <i>Zpráva o společenské odpovědnosti PRONIX</i> | 12/2018 | 1 500 Kč |

Zdroj: Autorka práce, 2017 (vlastní zpracování)

Celková suma externích nákladů pro zavedení nové strategie CSR a provedení souvisejících akcí pro období dvou let činí 109 850 Kč. Vzhledem k velikosti podniku lze částku považovat za přiměřenou. Zavedení CSR strategie znamená sice nutné náklady, ale může se projevit v řadě nefinančních benefitů, které jsou popsány již v teoretické části práce. U navržené strategie tohoto konkrétního podniku lze navíc očekávat okamžité snížení nákladů za spotřebu vody a elektrické energie.

6.8 Krok 8: Monitoring a ověření výstupů

Fáze monitoringu se částečně prolíná i s fází realizace. Pro ověřování výstupů jsou nastavena čtvrtletní setkání CSR týmu. Vedení bude následně předkládán dvakrát ročně krátký report, který může zahrnovat následující ukazatele.

Tabulka 19: Ukazatele pro monitoring a ověřování výstupů CSR aktivit

| Ukazatel | Očekávané hodnoty |
|---|-------------------------|
| Úprava směrnic a interních dokumentů s požadavky CSR | 100 % |
| Proškolení zaměstnanců na téma etiky | Alespoň 80 % |
| Proškolení zaměstnanců k zavedení etického kodexu | Alespoň 95 % |
| Počet přijetí etického kodexu zaměstnanci | Alespoň 90 % |
| Počet porušení pravidel etického kodexu | 0 či snižující se trend |
| Rubrika Společenská odpovědnost na www.pronix.cz | 100% splnění |
| Newsletter s informacemi o etickém kodexu pro zákazníky, partnery a dodavatele | 100% splnění |

| | |
|--|--|
| Zahrnutí etického kodexu a principů CSR do Obchodních podmínek | 100% splnění |
| Spotřeba vody a elektrické energie na základě úsporných opatření (v závislosti na počtu zaměstnanců) | Snižující se trend |
| Množství nashromážděných použitých baterií v areálu Office Park Hloubětín | Kg |
| Počet realizovaných nápadů v rámci soutěže <i>Eko nápad</i> | > 0 |
| Počet dodavatelů, kteří sami zohledňují principy CSR | Alespoň 50 % |
| Rozšiřování počtu smluv s dlouhodobým servisem | Vzrůstající trend |
| Transparentní zveřejňování hospodářských výsledků | 100% splnění |
| Tvorba rubriky Kariéra na www.pronix.cz | 100% splnění |
| Úprava výroční zprávy | 100% splnění |
| Alokace zdrojů pro filantropické aktivity | Vzrůstající trend |
| Počet opatření vyplývajících z průzkumu spokojenosti zaměstnanců | > 0 |
| Počet opatření vyplývajících z průzkumu spokojenosti zákazníků | > 0 |
| Den dobrovolnictví | Jedenkrát ročně a účast alespoň 30 % zaměstnanců |
| Podpora zaměstnávání pracovníků se zdravotním či pohybovým omezením | Vzrůstající trend |
| Genderové vyvážení personální inzerce | Alespoň 80 % |
| Počet žen a jejich zastoupení ve vedení podniku | Vzrůstající trend |

| | |
|--|--------------------|
| Počet studentů a zaměstnanců ve věkové kategorii 50+ | Vzrůstající trend |
| Počet tiskových zpráv a oznámení o CSR aktivitách | Vzrůstající trend |
| Účast v ceně za společenskou odpovědnost | Účast v jedné ceně |
| Sestavování a zveřejnění <i>Zprávy o společenské odpovědnosti PRONIX</i> | 100% splnění |

Zdroj: Autorka práce, 2017 (vlastní zpracování)

6.9 Krok 9: Reporting a komunikace

Součástí uceleného konceptu CSR jsou i reportování a komunikace CSR aktivit. Benefity plynoucí z uplatňování CSR jsou popsány již v teoretické části práce. Řada z nich však souvisí se skutečností, že bude podnik o aktivitách CSR informovat také identifikované stakeholdery. Dobrý příklad pro okolí, větší konkurenceschopnost a lepší image podniku jsou jen některé z nich. Reportování je ale nutné chápat především jako interní manažerský nástroj podniku pro další zlepšování a určování nových strategických cílů podniku. Komunikace CSR aktivit je až sekundárním účelem.

Pro reportování CSR aktivit může podnik sestavit *Zprávu o společenské odpovědnosti PRONIX*. Struktura reportu by však měla být odlišná pro interní použití a externí komunikaci. Zatímco interní report bude plně korespondovat s hodnocenými oblastmi v rámci analýzy CSR a s kritérii, resp. identifikátory, stanovenými v předchozí kapitole 6.9 Monitoring a ověření výstupů, externí zprávu lze zúžit jen do nejdůležitějších a pro okolí nejpřínosnějších informací.

Zpráva určená pro širokou veřejnost může mít podobu tiskové zprávy. PRONIX však vykazuje řadu společensky prospěšných činností, proto může zvolit i formu uceleného reportu, jehož struktura by mohla obsahovat zhruba následující části:

- informace o společnosti PRONIX:
 - představení podniku,
 - poslání, vize a hodnoty,
 - etický kodex,
- základní informace o CSR oblasti:
 - současné cíle a strategie CSR,

- hlavní stakeholderi,
- plnění stanovených cílů CSR,
- určení cílů pro další období,
- hlavní oblasti CSR:
 - regionální odpovědnost,
 - sociální odpovědnost,
 - ekonomická odpovědnost,
 - ekologická odpovědnost.

Zprávu lze graficky zpracovat obdobně jako ostatní podnikové materiály, které si podnik připravuje vlastními silami. Rozsah zprávy je odhadován na 10–15 stran. Tištěná verze může být k dispozici v prostorách podniku a pro vedení společnosti. Elektronickou verzi lze prezentovat on-line. Obecně lze ke komunikaci CSR aktivit a této zprávy využít následující komunikační kanály podniku:

- internetové stránky společnosti – v sekci O společnosti, kde bude dílčí sekce Pomáháme rozšířena a přepracována v sekci Společenská odpovědnost,
- výroční zpráva – v úvodu výroční zprávy lze zavést rubriku Úvodní slovo majitele, kde je možné na CSR upozornit, dále je možné zařadit samostatnou kapitolu Společenská odpovědnost,
- interní magazín PRONIXOVINY – komunikace témat určených zaměstnancům,
- interní informační systém – zejména pro zveřejnění upravených směrnic a etického kodexu,
- firemní newsletter – newsletter určený pro zákazníky a partnery podniku, kde lze závěrem komunikovat i CSR aktivity,
- propagační materiály – zejména brožura, nabídkové formuláře.

6.10 Krok 10: Opatření pro zlepšování

Tento krok sice formálně uzavírá implementační proces CSR, v praxi jej však vrací na jeho začátek a činí ze systému CSR nikdy nekončící proces. Opatření pro zlepšení vyplývají z realizace Kroku 8: Monitoring a ověření výstupů. Podnik v této fázi stanovuje opatření pro zlepšení úrovně CSR pro další období, upravuje strategii CSR nebo mění dílčí procesy a činnosti.

PRONIX však dosud ucelenou strategii CSR podle navrženého implementačního procesu nezavedl, nelze proto definovat konkrétní opatření pro zlepšení, která nejprve předpokládají uskutečnění kroků 1–9 tohoto procesu. Dílčí opatření pro zlepšení oblasti CSR podniku jsou totiž definována v každém z těchto předcházejících kroků. Mezi hlavní opatření pro zlepšení patří tudíž závazek vedení o zavedení ucelené koncepce CSR, úprava strategických dokumentů a směrnic s ohledem na jednotlivé oblasti CSR, realizace CSR aktivit dle stanovených cílů a v neposlední řadě jejich vyhodnocení.

Opatření pro zlepšení mohou být komunikována prostřednictvím závěrečné *Zprávy o společenské odpovědnosti PRONIX*. Je však opět nutné rozlišit informace interního charakteru, určené vedení podniku, a informace, které mohou být zveřejněny širšímu publiku (viz kapitola 6.9. Krok 9: Reporting a komunikace).

7 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

7.1 Testování hypotéz

Testovaná hypotéza H1 „Společnost PRONIX nemá dosud integrovánu ucelenou koncepci společensky odpovědného jednání, která by odpovídala strategickému přístupu k problematice CSR.“ **byla na základě výzkumu potvrzena.**

Cílem ověření této hypotézy bylo zjistit, jak je koncepce CSR ve společnosti PRONIX nastavena, tedy zda a jak je zahrnuta do celkové strategie firmy a odpovídá-li implementačnímu procesu CSR, který je popsán v teoretické části práce. Bylo rovněž nutné ověřit, jak jsou jednotlivé CSR činnosti v podniku plánovány, realizovány, vyhodnocovány a zda jsou činěna opatření pro další zlepšování, jinými slovy, zda přístup podniku k problematice CSR odpovídá strategickému postupu dle cyklu PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Na základě výzkumných metod, které jsou popsány v kapitole 4.2 Metodika a harmonogram výzkumu, bylo provedeno vyhodnocení současného stavu oblasti CSR a přístupu vybraného podniku k této problematice. Podkladem pro ověření hypotézy se staly zejména výsledky analýzy strategických cílů společnosti PRONIX a interních podnikových dokumentů a směrnic, hodnocení oblasti CSR podle cyklu PDCA, informace získané při hloubkových interview s vrcholovým vedením podniku a při osobním dotazování odborných garantů podniku, a v neposlední řadě i výsledky dotazníkové šetření, které umožnilo situaci v podniku kvantitativně ohodnotit. Informace, které jsou uvedeny v kapitolách 6.2 Krok 2: Identifikace stakeholderů, 6.3 Krok 3: Definice hlavních hodnot, vizí a cílů, 6.4 Krok:4 Analýza současného stavu CSR a zejména v příslušné části kapitoly 6.4.7 Zhodnocení výsledků¹⁴⁵, prokazují, že podnik nemá dosud integrovánu ucelenou koncepci CSR. Oblast CSR není v podniku řešena komplexně, ale jen dílčími kritérii. Není prováděna analýza stakeholderů, ani analýza celkového stavu CSR. Podnik nemá rovněž vymezena stěžejní témata CSR, cíle a strategii pro další období, které by odpovídaly zmíněnému implementačnímu procesu CSR. Hypotéza H1 proto mohla být na základě těchto skutečností potvrzena.

¹⁴⁵ Dílčí podklady pro vyhodnocení lze nalézt i v předcházejících kapitolách 6.1 Závazek vedení a sestavení CSR týmu, 6.2 Identifikace stakeholderů a 6.3 Definice hlavních hodnot, vizí a cílů.

Testovaná hypotéza H2 „Ve všech třech oblastech CSR (ekonomická, sociální, environmentální) vykonává PRONIX intuitivně řadu společensky prospěšných činností, které podstatu CSR z větší části naplňují.“ **byla na základě výzkumu potvrzena.**

V rámci testování hypotézy H2 bylo nutné ověřit, jaké konkrétní činnosti PRONIX v oblasti CSR již vykonává, jaká je jejich úroveň a jakého stupně vyspělosti tedy dosahují i jednotlivé oblasti CSR podniku. Na základě získaných podkladů bylo následně možné vyhodnotit, do jaké míry je podstata CSR v podniku naplněna.

Z výsledků analýzy jednotlivých oblastí CSR (6.4 Krok:4 Analýza současného stavu CSR, 6.4.7 Zhodnocení výsledků) je patrné, že v rámci sociální, ekonomické i environmentální odpovědnosti vykazuje podnik mnoho společensky prospěšných aktivit, pro které existují relevantní důkazy. Jednotlivé činnosti lze ověřit v sestaveném dotazníku, který tvoří přílohu A této práce. Na základě předložených důkazů dosahuje podnik celkové úrovně vyspělosti těchto tří hlavních oblastí CSR 65,3 %, přičemž každá z těchto oblastí vykazuje výsledky v rozsahu 50–75 %. Nejlépe hodnocenou oblastí je oblast ekonomické odpovědnosti (72 %). Dobrých výsledků dosahuje podnik i v oblasti sociální odpovědnosti (66 %). Zlepšení je třeba v oblasti environmentální odpovědnosti, která je hodnocena jen lehce nadprůměrně (53 %).

Na základě uvedených skutečností lze konstatovat, že je podstata CSR v podniku z větší části naplněna. Lze tudíž potvrdit i hypotézu H2.

Testovaná hypotéza H3 „Se současným stavem oblasti společenské odpovědnosti a s činnostmi, které PRONIX v rámci CSR vykonává, by v Ceně za společenskou odpovědnost „Podnikáme odpovědně“ prozatím neuspěla.“ **byla na základě výzkumu potvrzena.**

Pro ověření této hypotézy bylo zapotřebí vyhodnotit aktuální stav oblasti CSR společnosti PRONIX pomocí simulace sebehodnocení v rámci *Ceny za společenskou odpovědnost „Podnikáme odpovědně“*, která je každoročně vyhlašována Radou kvality. Pro sebehodnocení oblasti CSR malých a středních podniků byla na základě poznatků získaných při zpracování teoretické části práce a doporučení Rady kvality zvolena metoda dotazníkového šetření. Výsledky šetření, které zohledňují nejen tři hlavní oblasti CSR, ale i regionální kontext a další relevantní oblasti související s CSR, a provedené bodové ohodnocení, umožnily získat představu, jak by podnik v této Ceně v současné chvíli uspěl. PRONIX vykazuje dle principu hodnocení PDCA celkové úspěšnosti 55 %

(dosaženo 55 bodů ze 100). Jedná se tedy o spíše průměrný výsledek, který by v případě účasti podniku v této Ceně, na přední pozici prozatím nestačil. Hypotézu H3 lze tedy rovněž na základě uvedených skutečností potvrdit.

7.2 Shrnutí a diskuze výsledků

V této části jsou stručně shrnuty výsledky výzkumu této diplomové práce a provedena je rovněž diskuze získaných výsledků.

PRONIX prozatím nedisponuje ucelenou koncepcí společensky odpovědného jednání, která by odpovídala strategickému přístupu k problematice CSR popsanému v teoretické části práce. S jejím principem se setkal až při zpracování této diplomové práce. Přesto vykazuje tendenci ke zlepšení, neboť podpořil provedení analýzy a vyhodnocení oblasti CSR. Poskytl nezbytné údaje pro zpracování praktické části této práce, která vyústila v návrhy pro další zlepšování. Konkrétně se jedná o návrh uceleného systému CSR v deseti krocích, který je zpracován podle implementačního procesu popsaného v teoretické části práce. Součástí návrhu jsou i jednotlivé cíle, témata a činnosti CSR pro další období. Návrh systému CSR byl také vizualizován do graficky ztvárněného modelu, který umožní podniku snazší orientaci i aplikaci v praxi (Kapitola 6 Návrh postupu implementace nové strategie CSR do vybraného podniku).

Nejprve však bylo nutné provést analýzu podnikové strategie, která se soustředila na zahrnutí principů CSR ve strategických podkladech podniku (Krok 3). Zjištěny byly rovněž motivy podniku ke společensky prospěšným aktivitám. Provedena byla identifikace zainteresovaných stran (tzv. stakeholderů), včetně identifikace jejich zájmů a míry vlivu na podnik (Krok 2). Určena byla i strategie pro další jednání s jednotlivými skupinami stakeholderů, včetně komunikačních prostředků, které lze pro tato jednání využít. Došlo rovněž k vyhodnocení celkové dosavadní úrovně společensky odpovědných aktivit podniku, s důrazem na tři stěžejní pilíře CSR (Krok 4).

Z provedeného hodnocení oblasti CSR lze vyčíst, že PRONIX ve všech třech stěžejních oblastech CSR vykonává intuitivně mnoho společensky prospěšných činností, které podstatu CSR z větší části naplňují již nyní. Na základě předložených důkazů dosahuje podnik 65,3% úrovně vyspělosti všech tří hlavních oblastí CSR. Nejlepší výsledky vykazuje v oblasti ekonomické odpovědnosti. Dobré hospodářské výsledky, jejich transparentní zveřejňování, rozvoj produktů a služeb i ochrana spotřebitele, které vedou ke spokojenosti zákazníků podniku, jsou nezbytným

předpokladem pro uskutečňování dalších společensky prospěšných aktivit, jakou je mj. i pravidelná finanční pomoc potřebným. Pozitivně je hodnocena i oblast sociální odpovědnosti, která je zastoupena především problematikou pracovněprávních vztahů se zaměstnanci, jejich hodnocením a profesním rozvojem a vzděláváním. Nejvíce slabých stránek, resp. příležitostí ke zlepšení, bylo odhaleno v oblasti environmentální. Podniku chybí formální ukotvení problematiky ochrany životního prostředí ve strategických dokumentech společnosti. Velký prostor pro zlepšení skýtají vlastní projekty ekologického charakteru.

Slabé stránky však byly identifikovány jako příležitosti ke zlepšení a zohledněny v kapitolách 6.5 Stanoveních hlavních témat CSR a 6.6 Tvorba akčního plánu CSR (Kroky 5 a 6). Pro nejbližší období je stanoveno 13 konkrétních témat, od kterých se odvíjí navržené akce, včetně návrhu alokace zdrojů, které jsou potřeba k jejich zajištění (personálních, technických i finančních). Počet akcí je rovnoměrně rozložen do všech tří oblastí odpovědnosti – sociální (17 akcí), ekonomické (16 akcí) a environmentální (15 akcí). Nejméně akcí je stanoveno pro oblast environmentální. Zde se však předpokládá aktivní zapojení zaměstnanců v navrhované soutěži *Eko nápad*, z které mohou vzejít další nápady pro uplatnění v praxi.

Výrazné zlepšení může znamenat také přijetí etického kodexu, který pokrývá pravidla odpovědného jednání ve všech třech oblastech CSR. Návrh etického kodexu tvoří přílohu B této práce. Způsob jeho přijetí a komunikace směrem k zaměstnancům, zákazníkům i partnerům a dodavatelům podniku jsou v práci rovněž popsány.

V závěru jsou následně zpracovány postupy pro hodnocení oblasti CSR (Krok 8), postupy pro reporting a komunikaci (Krok 9) i další zlepšování (Krok 10).

Simulace hodnocení v rámci *Ceny za společenskou odpovědnost „Podnikáme odpovědně“* byla v této práci zvolena hned ze dvou důvodů. Jedním z nich byly poznatky získané při zpracování teoretické části práce a doporučení Rady kvality, které pro sebehodnocení oblasti CSR malých a středních podniků doporučuje dotazníkové šetření používané právě v této Ceně. Pro analýzu a vyhodnocení současného stavu oblasti CSR bylo původně plánováno využití metodiky KORP. V roce 2016 však došlo ke změnám, které jsou popsány již v kapitole 2.2 Manažerské nástroje pro hodnocení a informovanost o CSR v teoretické části této práce. Dotazník však bylo nutné pro účely této práce upravit a doplnit o relevantní údaje. Provedené úpravy jsou popsány v kapitolách 4.2 Metodika a harmonogram výzkumu a 6.4 Krok 4: Analýza současného stavu CSR.

Konfrontace výsledků sebehodnocení podniku v oblasti CSR s výsledky aktuálního ročníku *Ceny za společenskou odpovědnost „Podnikáme odpovědně“* však nemohla být provedena, neboť bodové hodnocení vítězů není zveřejňováno a nebylo autorce poskytnuto. Sebehodnocení navíc může být do jisté míry subjektivně ovlivněno a nemusí korespondovat s případným hodnocením externích hodnotitelů. Uvedená fakta a důkazy by však podle metody PDCA neměla prokázat výrazně odlišné výsledky. Účastní-li se podnik některé z veřejných cen, je také nucen k neustálému zlepšování svých výkonů. Výsledky jsou hodnoceny právě externími hodnotiteli, čímž je eliminován subjektivní pohled podniku. Dosažené výsledky jsou rovněž porovnávány s obdobně zaměřenými podniky. Externě hodnocené výsledky jsou také obecně přijímány veřejností s větším respektem, než je tomu v případě interního sebehodnocení podniku.

Závěrem lze konstatovat, že na základě výše uvedených skutečností, je naplněn hlavní cíl práce, navazující dílčí cíl výzkumu i dílčí cíle, které jsou pro maximální přehlednost vizualizovány v kapitole 4.1 Stanovení výzkumných cílů a formulace hypotéz. V následující kapitole jsou shrnuty hlavní přínosy navrženého modelu uceleného konceptu CSR i celé diplomové práce.

7.3 Přínosy navrženého modelu konceptu CSR a přínosy práce

V této kapitole jsou stručně shrnuty přínosy navrženého modelu konceptu CSR společnosti PRONIX. Shrnuté jsou rovněž stěžejní přínosy celé diplomové práce.

Model konceptu CSR vychází z předpokladu, že PRONIX nemá dosud integrovanou ucelenou koncepci CSR. Na základě poznatků získaných při zpracování teoretické části práce byl proto vytvořen a popsán model fungování systému CSR ve společnosti PRONIX, který umožňuje pochopit pozorované jevy v oblasti CSR a napodobit chování tohoto systému pomocí reálné simulace s využitím praktických poznatků, a to ještě před tím, než bude systém do podniku skutečně zaveden. Model reflektuje cyklus PDCA (Plan-Do-Check-Act), čímž se ze systému stává nikdy nekončící proces. Součástí modelu je deset hlavních kroků, které na sebe logicky navazují. Závěrečný krok opatření pro zlepšení se stává východiskem pro nové zahájení celého procesu. Podnik tak získává strategický nástroj pro oblast CSR, jehož součástí jsou i nástroje a metody pro hodnocení jednotlivých oblastí. Konkrétními přínosy jsou i provedená analýza motivů podniku pro zavedení ucelené koncepce CSR, analýza stakeholderů a oblasti CSR jako celku, i analýza souvisejících strategických dokumentů podniku, včetně příslušných směrnic a následné návrhy jejich úprav, v souladu s nově zavedenými principy CSR.

Časové období pro zavedení systému CSR do společnosti PRONIX je koncipováno jako dvouleté, neboť předpokládá pozvolný nástup nové strategie. Na zřetel je brána velikost podniku. Malý podnik, jakým je i společnost PRONIX, by měl další nové činnosti plánovat tak, aby příliš nezatížily jeho běžný chod. Model konceptu CSR lze ale nadále aplikovat i jako jednoletý, neustále se opakující cyklus. Akce jsou v rámci akčního plánu stanoveny již pro období od října 2016 do prosince 2018, neboť část akcí byla provedena již při zpracování této diplomové práce (př. stanovení motivů CSR, analýza stakeholderů a strategie pro jednání s klíčovými zainteresovanými stranami, analýza současného stavu CSR atd.). Velkou výhodou modelu je i návrh alokace zdrojů, které budou pro zavedení modelu nezbytné. Lidské zdroje, které jsou pro zajištění CSR akcí potřeba, budou alokovány ze stávajících zaměstnanců podniku. Externí náklady pro zavedení konceptu a provedení akcí v rámci dvouletého plánu činí 109 850 Kč bez DPH, což lze vzhledem k velikosti podniku považovat za přiměřenou částku. Zavedení konceptu CSR sice znamená pro PRONIX vynaložit určité úsilí a náklady, ale má pro něj také řadu přínosů po ekonomické i neekonomické stránce.

Mezi ekonomické přínosy lze zařadit snížení nákladů při zavedení navržených úsporných opatření v ekonomické a environmentální oblasti, které lze očekávat v řádech jednotek tisíc ročně. Téměř okamžitě lze očekávat snížení nákladů za spotřebu vody a elektrické energie. V řádech statisíců ročně se v případě společnosti PRONIX pohybují přínosy, které souvisejí se zaměstnáváním lidí se zdravotním postižením, díky čemuž nemusí podnik odvádět náhradou povinné odvody státu. Náklady, které by podniku hrozily v případě, že v souvislosti s novelou zákona o trestní odpovědnosti firem neprokáže při provinění zaměstnance existenci účinných preventivních opatření¹⁴⁶, lze jen těžko vyčíslit. I když bylo v teoretické části konstatováno, že lze finanční benefity konceptu CSR zaznamenat až v dlouhodobém měřítku, u navrženého systému CSR společnosti PRONIX lze ve velmi krátkém časovém období očekávat převyšovaný výnosů nad náklady. Dlouhodobé ekonomické výhody také mohou plynout z dalších opatření, která jsou popsána především v kapitole 6.6.2 Akce v oblasti ekonomické odpovědnosti.

Neekonomické benefity modelu CSR pro podnik lze spatřovat zejména v posílení obrazu spolehlivého a důvěryhodného partnera, které se může stát významnou

¹⁴⁶ Těmto rizikům lze předcházet i zavedením etického kodexu, který je součástí modelu CSR podniku a tvoří přílohu B této práce. V únoru 2017 došlo k prvnímu precedentsnímu uznání této praktiky při soudním jednání se společností Agrotec, která byla na základě prokázání obdobných opatření zproštěna viny.

konkurenční výhodou, dále ve splnění požadavku velkých korporací, které od svých dodavatelů existenci etických principů a jejich dodržování vyžadují, ale i v účinném řízení rizik, které jsou v práci již blíže popsány. Benefitem pro zákazníky, ale i pro podnik, je i závazek k udržování ekonomické stability a ke stálému zlepšování technologií a služeb, které se stávají základem pro dlouhodobá partnerství. Podnik by měl usilovat i o vzájemně výhodné vztahy se svými dodavateli. Nelze zapomenout ani na zaměstnance, na jejichž spokojenosti a opatřeních, které k ní mohou přispívat, stojí i úspěšnost konceptu CSR, ale i úspěšnost celého podniku. Stabilní podnikatelský subjekt, zaměstnávající 35 lidí, je sám o sobě přínosem pro společnost. Uvědomuje-li si navíc dobrovolně, stejně jako společnost PRONIX, svou odpovědnost nad rámec platné legislativy, může dále přispět i k ochraně životního prostředí a k pomoci komunitám, které tuto podporu potřebují, a v konečném důsledku tedy i lidské společnosti jako celku. Další podpůrné argumenty k uplatňování koncepce CSR jsou uvedeny v kapitole 6.3 Krok 3: Definice hlavních hodnot, vizí a cílů.

Praktická část této diplomové práce a model systému CSR byly s vedením podniku diskutovány již při zpracování zadání, které autorka předkládala vedení. Vypracovaný návrh modelu byl představen a předán vedení k prostudování na začátku února 2017 a jeho další diskuze se předpokládá, dle navrženého akčního plánu, v březnu 2017. Vedení podniku však oznámilo plán na rozšíření koncepce CSR a zavedení etického kodexu, zpracovávaných na základě této práce, již na poradě vedení v lednu 2017.

Za přínos celé práce lze tedy označit vypracování návrhu uceleného konceptu CSR v deseti hlavních krocích, ale i formulaci konkrétních cílů, témat a aktivit CSR pro další období a postupné zlepšování podniku v této oblasti, které mohou vyústit v popsané finanční i nefinanční benefity nejen pro podnik, ale i celou společnost. Kromě navržených úprav poslání a vize podniku a některých dalších interních dokumentů, lze za významný přínos práce označit i návrh *Etického kodexu PRONIX*.

Další pozitiva lze spatřovat i ve skutečnosti, že se na základě této práce mění přístup společnosti PRONIX k oblasti CSR, který se posouvá od intuitivního a z větší části nesystémového, směrem k proaktivnímu a koncepčně pojímanému. Na základě změny přístupu lze očekávat další přínosy, kterou budou vycházet z neustálého fungování systému CSR a z něj plynoucích opatření k dalšímu zlepšování.

Tento praktický příklad modelu systému CSR malého podniku se tak může stát inspirací a návodem pro další malé a střední firmy, které se rozhodnou dobrovolně

příspěk ke zlepšení prostředí a společnosti, ve kterých působí. Diplomová práce proto umožňuje základní orientaci v problematice CSR, s ohledem na malé a střední podniky, pro které není úplně snadnou záležitostí, neboť se většina teoretických zdrojů stále soustředí spíše na velké korporace a informace vhodné pro využití malými subjekty jsou uváděny jen na okraj a značně roztráštěně. V teoretické části práce je rovněž provedena komparace různých přístupů jednotlivých uvažovaných autorů k implementačnímu procesu CSR. Teoretická část nabízí i dostatek externích zdrojů a autorit, které lze při řešení problematiky CSR také využít. Shromážděné informace mohou být podkladem i pro další studium nebo teoretický i empirický výzkum, jehož předmět může být zaměřen např. na vývoj uplatňování systému CSR v malých a středních podnicích. V neposlední řadě je autorčinou snahou příspěk k rozšíření všeobecného povědomí o přínosech společenské odpovědnosti firem, z kterých mohou mít prospěch nejen samotné podniky, ale především společnost a okolí, ve kterých tyto podniky působí, což je pravou podstatou společensky odpovědného jednání firem.

ZÁVĚR

Předmětem této diplomové práce byla problematika společenské odpovědnosti firem, zaměřená na využití v malých a středních podnicích. Smyslem celé práce je především zvýšit úroveň společensky prospěšných aktivit společnosti PRONIX a rovnoměrně jimi pokrýt všechny tři základní oblasti společenské odpovědnosti (CSR) – ekonomickou, sociální a environmentální. Nezbytným předpokladem pro maximální efektivitu CSR je rovněž systematický přístup k této problematice, který neznamená jen výhody pro lidskou společnost, jíž je firma součástí, ale i pro samotný podnik a jeho další rozvoj, pro který tuto společnost potřebuje.

Cílem této práce tudíž bylo analyzovat a vyhodnotit současný stav společenské odpovědnosti vybraného podniku a navrhnout konkrétní způsob implementace nové strategie CSR pro následující období.

Základ pro zpracování této práce tvořily studium teoretického konceptu CSR a relevantních postupů a metod využívaných v praxi, poznání vnitřního uspořádání vybraného podniku, principů a procesů jeho fungování, ale i ohledy na přání a očekávání podniku. Získané podklady autorka konfrontovala i s vlastními návrhy a doporučeními.

Praktická část byla koncipována jako návrh nové strategie uceleného konceptu CSR pro další období, zpracovaného podle implementačního procesu popsaného v teoretické části práce. Návrh systému CSR byl také vizualizován do graficky ztvárněného modelu, který umožní podniku snazší orientaci i aplikaci v praxi. Nejprve však bylo nutné provést analýzu podnikové strategie, která se soustředila na zahrnutí principů CSR ve strategických podkladech podniku (Krok 3). Zjištěny byly rovněž motivy podniku ke společensky prospěšným aktivitám. Provedena byla identifikace zainteresovaných stran (tzv. stakeholderů) i vyhodnocení celkové dosavadní úrovně společensky odpovědných aktivit podniku, s důrazem na tři stěžejní pilíře CSR (Kroky 2 a 4). Analýza odhalila, že podnik dosud nepřistupuje k CSR koncepčně, s jejím principem se setkal až při zpracování této diplomové práce. Nemá rovněž zohledněny základní požadavky na jednotlivé oblasti CSR ve svých strategických dokumentech, řešeny jsou jen dílčí aspekty vybraných oblastí. Neprovádí také analýzu stakeholderů, která je pro maximální úspěšnost CSR nezbytností. Přesto lze na základě provedeného hodnocení úrovně oblasti CSR konstatovat, že podnik vykonává intuitivně a dobrovolně řadu společensky prospěšných činností, a to ve všech třech stěžejních oblastech společenské

odpovědnosti, které podstatu CSR z větší části naplňují. Celková dosažená úroveň těchto tří oblastí činí 65,3 % vyspělosti, přičemž nejlépe hodnocenou oblastí je oblast ekonomické odpovědnosti (72 %). Dobrých výsledků dosahuje podnik i v oblasti sociální odpovědnosti (66 %). Zlepšení je třeba v oblasti environmentální odpovědnosti, která je hodnocena jen lehce nadprůměrně (53 %). Pro vyhodnocení úrovně vyspělosti oblasti CSR byla zvolena kombinace více metod, které jsou blíže popsány v kapitole 4.2 Metodika a harmonogram výzkumu.

Na základě zjištěných výsledků hodnocení a odhalení slabých i silných stránek bylo možné přistoupit k nejdůležitější části práce, a sice ke stanovení cílů pro další období i 13 konkrétních témat, kterými by se měl podnik v rámci CSR zabývat v následujících dvou letech (Krok 5). Zpracován je i akční plán CSR aktivit (Krok 6), včetně alokovaných zdrojů (personálních, finančních i technologických). Počet akcí je rovnoměrně rozložen do všech tří oblastí odpovědnosti – sociální (17 akcí), ekonomické (16 akcí) a environmentální (15 akcí). Nejméně akcí je sice stanoveno pro oblast environmentální, autorka však předpokládá další aktivity, které vyplynou z aktivního zapojení zaměstnanců v navrhované soutěži *Eko nápad*. V závěru jsou následně zpracovány postupy pro hodnocení oblasti CSR (Krok 8), dále postupy pro reporting a komunikaci (Krok 9) i další zlepšování (Krok 10), které dosud podnik používal v rámci CSR jen okrajově.

Za přínos celé práce lze tedy označit vypracování návrhu uceleného konceptu CSR v deseti hlavních krocích, který reflektuje metodu PDCA (Plan-Do-Check-Act), ale i formulaci konkrétních cílů, témat a aktivit CSR pro další období a postupné zlepšování podniku v této oblasti, které mohou vyústit v popsané finanční i nefinanční benefity nejen pro podnik, ale i celou společnost. Kromě navržených úprav poslání a vize podniku a některých dalších interních dokumentů, lze za významný přínos práce označit i návrh *Etického kodexu PRONIX*. Další pozitiva lze spatřovat i ve skutečnosti, že se na základě této práce mění přístup společnosti PRONIX k oblasti CSR, který se posouvá od intuitivního a z větší části nesystémového, směrem k proaktivnímu a koncepčně pojímanému. Tento příklad se také může stát inspirací a návodem pro další malé a střední podniky, které se rozhodnou dobrovolně přispět ke zlepšení prostředí a společnosti, ve kterých působí. Informace shromážděné v této práci se mohou stát také podkladem pro další studium nebo teoretický i empirický výzkum, který může být zaměřen např. na další vývoj uplatňování systému CSR v malých a středních podnicích.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

1. ČANÍK, P. a kol. *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. 2. vyd. Praha: VŠE, 2006. ISBN 80-245-1143-6.
2. ČSN ISO 26000. *Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2011. Třídící znak 01 0390.
3. ČSN 01 0391. *Systém managementu společenské odpovědnosti organizací – Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2013. Třídící znak 01 0391.
4. FRANC, P.; NEZHYBA, J.; HEYDENREICH, C. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. 1. Vyd. Brno: Ekologický právní servis, 2006. ISBN 80-86544-08-7.
5. HUK, J. *Výzkum veřejného mínění a mediální publikum*. 2. vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2013. ISBN 978-80-7452-031-0.
6. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
7. KAŠPAROVÁ, K; KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3.
8. KOTLER, P; KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
9. KOUKAL, P. *Přelom v trestní odpovědnosti firem*. E15. 2016, číslo 2245. ISSN 1213-8991.
10. KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: GRADA PUBLISHING, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
11. KRAUS, J. *Nový akademický slovník cizích slov A–Ž*. Praha: Academia, 2016. ISBN 978-80-200-1415-3.
12. KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Plzeň: OPS, 2010. ISBN 978-80-87269-12-1.
13. KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.
14. NÁRODNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Tipy a triky – Společenská odpovědnost pro malé a střední podniky*. 2. vyd. Praha: NSPK, 2016. ISBN 978-80-02-02637-2.
15. NENADÁL, J. *Systémy managementu kvality. Co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-426-4.

16. PAVLÍK, M.; BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.
17. PLÁŠKOVÁ, A.; PRACHAŘ, J.; RYŠÁNEK, P.; STRAKA, V.; ZAJÍC, J. *Společenská odpovědnost organizací (CSR). Aplikace a hodnocení*. 1. vyd. Praha: Rada kvality ČR, Sdružení Korektního podnikání, Sdružení pro Cenu ČR za jakost, 2008. ISBN 978-80-02-01989-3.
18. PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*, 1. vyd., Praha: GRADA PUBLISHING, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
19. SERGOVIČOVÁ, P. *Marketingová komunikace ve vybraném podniku*. Praha, 2015. Bakalářská práce. UJAK. Vedoucí bakalářské práce: Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.
20. STEINEROVÁ, M., *Koncept CSR v praxi, průvodce odpovědným podnikáním*. Praha: Business Leaders Forum, 2008.
21. STEINEROVÁ, M.; VÁCLAVÍKOVÁ, A.; MERVART, R. *Společenská odpovědnost firem. Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Praha: Business Leaders Forum, 2008.
22. ZADRAŽILOVÁ, D. *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika v podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-192-5.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

23. BRYSON, J. H. *What To Do When Stakeholders Matter. Stakeholder Identification and Analysis Techniques*. Minneapolis: University of Minnesota, 2004, s. 30. ISSN 1471-9037. Dostupné z: http://archive.hhh.umn.edu/people/jmbryson/pdf/stakeholder_identification_analysis_techniques.pdf.
24. CARROLL, A. B. *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. Business and Society, 1999, roč. 38, č. 3. ISSN 0163-4437.
25. CROWTHER, D.; GÜLER, A. *Corporate Social Responsibility*. David Crowther, Güler Aras & Ventus Publishing ApS, 2008. ISBN 978-87-7681-415-1.
26. ELKINGTON, J. *Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Ltd., 1999. ISBN-10: 1841120847/ISBN-13: 978-1841120843.
27. FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L.; COLLE, S. *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge University Press, 2010. ISBN-13 978-0-511-67692-5. Dostupné z: http://library.uniteddiversity.coop/Cooperatives/Multi-Stakeholder_Co-ops/Stakeholder%20Theory_%20The%20State%20of%20the%20Art.pdf.
28. HOHNEN, P.; POTTS, J. *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*. International Institute for Sustainable Development, 2007. ISBN 978-1-895536-97-3.
29. LAZARTE, M. *Building Bridges. Aligning SR efforts for greater leverage*. ISO Focus, 2011, roč. 2, č.3, s. 14–15. ISSN 1729-8709.

30. PRIDE, W. M., FERELL, O. C., *Marketing Concepts and Strategies*. 12th edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 2003. ISBN 0-618-19243-3.

Seznam použitých internetových zdrojů – českých i zahraničních

1. Altron. *Odpovědnost*. [online]. © 2016-12-30 [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: <http://www.altron.net/spolecnost/odpovednost/>.
2. Asociace společenské odpovědnosti. *UN Global Compact Praktický průvodce společenskou odpovědností pro malé a střední podniky* [online]. © 2014 [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <http://narodniportal.cz/wp-content/uploads/2015/11/UN-Global-Compact-praktick%C3%BD-pr%C5%AFvodce.pdf>.
3. ČESKO. Zákon č. 17 ze dne 5. prosince 1991, o životním prostředí, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů, Česká republika*. 1992, částka 4. Dostupné z <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=2527>.
4. BUSINESS LEADERS FORUM. *14 otázek a odpovědí o CSR*. Praha: Business Leaders Forum, 2016 [online]. © 2016 [cit. 2016-09-15]. Dostupné z: <http://csr-online.cz/15-otazek-a-odpovedi-o-csr/>.
5. COM. *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Brusel: European Commission, 2001. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=CS>.
6. DAHLSTRUD, A. *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*. John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment, 2006. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.132/pdf>.
7. EVROPSKÝ HOSPODÁŘSKÝ A SOCIÁLNÍ VÝBOR. *Stanovisko Evropského hospodářského a sociálního výboru k tématu „Nástroje pro měření a informovanost o společenské odpovědnosti firem v globalizovaném hospodářství“*. Brusel: Evropský hospodářský a sociální výbor, 2005. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52005IE0692&qid=1471784965203&from=EN>.
8. EVROPSKÝ PARLAMENT. *Usnesení Evropského parlamentu ze dne 6. února 2013 o sociální odpovědnosti podniků: řádné, transparentní a odpovědné obchodní chování a udržitelný růst (2012/2098(INI))*. Štrasburk: Evropský parlament, 2013. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013IP0049&qid=1471784965203&from=EN>.
9. Global Reporting Initiative. *GRI'S HISTORY* [online]. © 2016 [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx>.
10. ISO. *About ISO* [online]. © 2016 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>.

11. JONÁK, Z. *Informační analýza*. In: KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy [online]. © 2014 [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: http://aleph.nkp.cz/F/8ELQ8T7TYL48PL3NFV4QH9SHYK7T7VJFLCALED8N3HY4U36BPA-20432?func=full-set-set&set_number=163834&set_entry=000006&format=999.
12. KOM. *Doporučení Komise. Mikropodniky, malé a střední podniky: definice a oblast působnosti*. [online]. © 2016-01-11 [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=URISERV:n26026&from=CS>.
13. KOM. *Sdělení Komise Evropa 2020. Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění*. Brusel: KOM, 2010 (2020 v konečné znění). Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:CS:PDF>.
14. KOM. *Sdělení komise Evropského parlamentu, Radě a Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru: Provádění partnerství pro růst a zaměstnanost: Učinit z Evropy centrum excelence v oblastech sociální odpovědnosti podniků*. Brusel. KOM, 2006. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52006DC0136&from=EN>.
15. KOM. *Sdělení Komise Evropského parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a výboru regionů: Obnovená strategie EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011–2014*. Brusel: KOM, 2011. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&qid=1471784965203&from=EN>.
16. KOM. *Stanovisko Evropského hospodářského a sociálního výboru k tématu „Nástroje pro měření a informovanost o společenské odpovědnosti firem v globalizovaném hospodářství“*. Brusel. KOM, 2005. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52005IE0692&qid=1471784965203&from=EN>.
17. KPMG. *CSR: Nová pravidla pro velké hráče* [online]. © 2015-09-02 [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: <https://home.kpmg.com/cz/cs/home/insights/2016/01/csr-nova-pravidla-pro-velke-hrace.html>.
18. KPMG. *KPMG International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting 2011*. Switzerland. KPMG 2011. Dostupné z: <https://www.kpmg.com/PT/pt/IssuesAndInsights/Documents/corporate-responsibility2011.pdf>.
19. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. *Základní pojetí konceptu udržitelného rozvoje* [online]. © 2008–2012 [cit. 2016-09-30]. Dostupné z <http://www.mmr.cz/cs/Microsites/PSUR/Uvodni-informace-o-udrzitelnem-rozvoji/Zakladni-pojeti-konceptu-udrzitelneho-rozvoje>.
20. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. *CSR v ČR* [online]. © 2015 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://narodniportal.cz/csr-v-cr/>.

21. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. *Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice*. Praha: MPO, 2015. Dostupné z <http://narodniportal.cz/wp-content/uploads/2016/01/Aktualizovan%C3%BD-NAP-CSR-schv%C3%A1len%C3%BD-VI%C3%A1dou-%C4%8CR.pdf>.
22. Ministerstvo životního prostředí ČR. *Konference OSN o udržitelném rozvoji v roce 2012* [online]. © 2008–2015 [cit. 2016-09-30]. Dostupné z: http://www.mzp.cz/cz/konference_osn_udrzitelny_rozvoj_2012.
23. Moravskoslezský kraj. *Cena hejtmana kraje za společenskou odpovědnost. Podnikatelský sektor. Dotazník* © 2016 [cit. 2016-12-30] Dostupné z: http://www.msk.cz/assets/verejna_sprava/dotaznik_cso_za_rok2016_firmy.odt.
24. Národní síť Global Compact Česká republika. *10 základních principů* [online]. © 2016 [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <http://www.globalcompact.cz/zakladni-principy/>.
25. Národní síť Global Compact Česká republika. *Zapojené organizace* [online]. © 2016 [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <http://www.globalcompact.cz/zapojene-organizace/>.
26. Národní středisko podpory kvality. *Dotazník – malý a střední podnik, rodinná firma* [online]. © 2015 [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: http://narodniportal.cz/wp-content/uploads/2016/05/PO-2016-P%C5%99%C3%ADloha-2_Dotazn%C3%ADk-firmy.doc.
27. Národní středisko podpory kvality. *Tisková zpráva: Národní cena ČR za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj bude udělována podle evropských pravidel* [online]. © 2016-02-25 [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: <http://npj.cz/soubory/tiskovezpravy/TZ%20Narodni%20cena%20za%20CSR%2025-02-2016.doc>.
28. Rada kvality ČR. *Národní cena CSR a udržitelný rozvoj* [online]. © 2016 [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/cz/splecenska-opovednost-organizaci/narodni-cen-csr/>.
29. Rada kvality ČR. *Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj. Podnikatelský/veřejný sektor*. [online]. © 2016 [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/100.pdf>.
30. Rada kvality ČR. *Naplňování Národní politiky kvality 2016–2020. Příloha č. 2 Společenská odpovědnost a udržitelný rozvoj* [online]. © 2005-2019 [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/4.%20IV.2%20Spole%C4%8Densk%C3%A1%20odpov%C4%9Bdnost%20a%20udr%C5%BEitelnost.pdf>.
31. Rada kvality ČR. *Národní program kvality 2016*. [online]. © 2016 [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/soubory/publikace/99.pdf>.
32. Rada kvality ČR. *Podnikáme odpovědně*. [online]. © 2016 [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/cz/splecenska-opovednost-organizaci/podnikame-odpovedne/>.
33. RADA, V. *Teorie rozhodovacích procesů*. [online]. © 2012 [cit. 2017-01-15]. Dostupné

z: https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjHkdCe2cTRAhVBJ8AKHZi1C4gQFgg0MAQ&url=http%3A%2F%2Fhomel.vsb.cz%2F~bri10%2Fteaching%2Fstatistika%2520II%2Fskriptum%2F1_Modely_a_modelovani.PDF&usg=AFQjCNF4qKOABX3K0b-vxnl-oX-hsDv0w.

34. ŠMAKALOVÁ, P., *Využití matice Stakeholder strategy matrix při tvorbě strategií*. Brno: VÚT, 2010. Dostupné z: <http://konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers2010/smakalova.pdf>.
35. ŠMÍDOVÁ, V. *Chcete mít společensky odpovědnou firmu? Čtěte 5 inspirujících příkladů*. Praha: Hospodářské noviny, 2015 [online]. © 2015 [cit. 2016-10-30]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-izeni-manazerske-dovednosti/c1-64396860-chcete-mit-spolecensky-odpovednou-firmu-ctete-5-inspirujicich-prikladu>.
36. The Nielsen Company. *Nielsen Global Survey of Corporate Social Responsibility* [online]. © Q1 2015 [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2015/green-generation-millennials-say-sustainability-is-a-shopping-priority.html>.
37. The W. Edwards Deming Institute. *PDSA Cycle ISO* [online]. © 2016 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <https://www.deming.org/theman/theories/pdsacycle>.
38. ZIKMUND, M. *Kdo jsou to vlastně stakeholders a proč a jak se o ně zajímat*. Praha: Business Vize, 2016 [online]. © 2016 [cit. 2016-10-18]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>.

Seznam použitých zdrojů společnosti PRONIX

1. Internetové stránky
2. Interní elektronický informační systém
3. Interní směrnice a dokumenty
4. Ostatní interní zdroje (zápisy z porad, vyhodnocení akcí aj.)
5. Propagační materiály společnosti
6. Výroční zprávy

SEZNAM ZKRATEK

| | |
|-------|--|
| BAT | Best Available Technique (Nejlepší dostupná technika) |
| BOZP | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci |
| C2S | Committed to Sustainability (Závazek udržitelnosti) |
| COM | European Commission (Evropská komise) |
| CSR | Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firem) |
| EU | Evropská unie |
| GRI | Global Reporting Initiative (Globální iniciativa pro reportování) |
| OHSAS | Occupational Health and Safety Assessment Specification (Certifikace systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci) |
| OSN | Organizace spojených národů |
| KOM | Evropská komise |
| ILO | International Labour Organization (Mezinárodní organizace práce) |
| ISO | International Organization for Standardization (Organizace pro standardizaci) |
| MPO | Ministerstvo průmyslu a obchodu |
| PDCA | Plan-Do-Check-Act (Plánuj-proveď-ověř-jednej) |
| UN | United Nations (Spojení národy) |

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Pyramida společenské odpovědnosti firem | 14 |
| Obrázek 2: Matice vlivu zájmu stakeholderů | 25 |
| Obrázek 3: Implementační proces CSR dle PDCA modelu | 38 |

Seznam schémat

| | |
|--|----|
| Schéma 1: Schéma hlavních a dílčích cílů práce | 46 |
| Schéma 2: Model konceptu CSR ve společnosti PRONIX | 55 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Základní údaje o podniku | 51 |
| Tabulka 2: Vývoj obrátu a zisku společnosti | 53 |
| Tabulka 3: Identifikace stakeholderů – I. Majitel a zaměstnanci podniku | 58 |
| Tabulka 4: Identifikace stakeholderů – II. Zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři | 59 |
| Tabulka 5: Identifikace stakeholderů – III. Veřejnost, oborová média a organizace, vzdělávací instituce, komunity | 60 |
| Tabulka 6: Identifikace stakeholderů – IV. Konkurence, vládní instituce, asociace příbuzných oborů | 61 |
| Tabulka 7: Hodnocení oblasti Regionální odpovědnost podniku | 68 |
| Tabulka 8: Hodnocení oblasti Sociální odpovědnost podniku | 72 |
| Tabulka 9: Hodnocení oblasti Protikorupční opatření | 73 |
| Tabulka 10: Hodnocení oblasti Ekonomická odpovědnost podniku | 77 |

| | |
|---|----|
| Tabulka 11: Hodnocení oblasti Environmentální odpovědnost podniku..... | 79 |
| Tabulka 12: Hodnocení oblasti Ostatní relevantní činnosti CSR | 80 |
| Tabulka 13: Hlavní témata CSR | 82 |
| Tabulka 14: Akce v oblasti sociální odpovědnosti | 87 |
| Tabulka 15: Akce v oblasti ekonomické odpovědnosti | 89 |
| Tabulka 16: Akce v oblasti environmentální odpovědnosti | 90 |
| Tabulka 17: Ostatní akce CSR | 92 |
| Tabulka 18: Harmonogram realizace CSR akcí | 94 |
| Tabulka 19: Ukazatele pro monitoring a ověřování výstupů CSR aktivit | 97 |

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|--|----|
| Příloha A – Dotazník k hodnocení oblasti CSR | I |
| Příloha B – Etický kodex PRONIX | II |

Příloha A – Dotazník k hodnocení oblasti CSR podniku

| |
|---|
| Organizace: PRONIX s.r.o. |
| Sídlo organizace: U Kněžské louky 28, č. p. 2145, 130 00 Praha 3 |
| Kategorie: do 50 zaměstnanců |
| Odpovědná osoba: Petra Sergovičová |

Tabulka: Stupně vyspělosti v oblasti CSR

| Stupeň vyspělosti | Fáze | Hodnocení |
|-------------------|-------------------------------|---|
| 0 | V této oblasti nejsme aktivní | Žádné aktivity v dané oblasti nejsou realizovány. Výsledky se neměří, nebo nejsou k dispozici žádné informace. |
| 1 | PLAN (plánuj) | Aktivita/aktivity jsou v dané oblasti plánovány, byly stanoveny konkrétní cíle a hodnoty. Výsledky se měří a ukazují negativní trendy nebo výsledky nesplňují stanovené cíle. |
| 2 | DO (realizuj) | Aktivita/aktivity jsou plánovány a realizovány. Výsledky ukazují nevýrazné trendy nebo mírný pokrok nebo jsou splněny některé stanovené cíle. |
| 3 | CHECK (přezkoumej) | Aktivita/aktivity jsou plánovány, realizovány a vyhodnocovány. Výsledky vykazují rostoucí trendy nebo je splněna většina stanovených cílů. |
| 4 | ACT (uprav a provozuj) | Aktivita/aktivity jsou plánovány, realizovány, vyhodnocovány a dále zlepšovány. Výsledky ukazují na značný pokrok nebo jsou splněny všechny stanovené cíle. |
| 5 | PDCA | V aktivitách je dlouhodobě dosahováno pozitivních trendů (vývoj za poslední tři roky). Byly dosaženy vynikající a trvale udržitelné výsledky. Všechny stanovené cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými organizacemi je pozitivní. |

V případě prolínání obsahu odpovědí u více otázek uveďte odkaz tam, kde jste informaci již uvedli. **Pokud není uvedeno jinak, směrujte odpovědi (výsledky) do období minulého roku (resp. minulých tří let).** Předpokládají se stručné odpovědi s odkazem na důkazy. Pro větší přehlednost a názornost můžete do dotazníku umístit tabulky, internetové odkazy s důkazy apod. Případné obrázky, fotografie a tabulky většího formátu lze uvádět v samostatné příloze dotazníku.

Tabulka hodnocení je uvedena v závěru. Ve 25 položených otázkách lze získat 0-5 bodů představujících úroveň vyspělosti, celkem lze dosáhnout až 125 bodů.

Dotazník je rozdělen do následujících oblastí:

- Regionální odpovědnost,
- Sociální odpovědnost,
- Protikorupční opatření,
- Ekonomická odpovědnost,
- Environmentální odpovědnost,
- Ostatní relevantní činnosti CSR.

| REGIONÁLNÍ ODPOVĚDNOST PODNIKU | | | |
|--------------------------------|--------------------|---|----|
| č. | Kritérium | Odpověď (popis, příklady, důkazy, opatření a výsledky) | SV |
| 1. | Podpora regionu | <p>Otázka: Jak přispíváte k rozvoji svého regionu nad rámec zákonných požadavků (např. podpora škol nebo kulturních zařízení, spolupráce s místními neziskovými organizacemi)?</p> <p>Podporu regionu uskutečňuje PRONIX prostřednictvím dvou hlavních oblastí, pomoci komunitám a rozvíjení spolupráce se vzdělávacími institucemi. Jedná se o pravidelné poskytování finančních příspěvků subjektům v blízkém okolí podniku. V posledních letech jsou to organizace zaměřené na pomoc dětem v dětských domovech, hendikepovaným či dětem s různými zdravotními omezeními. PRONIX se však nesoustředí jen na děti, pomáhá různým věkovým skupinám. V roce 2016 poskytlo finanční dar dvěma subjektům, Dětskému domovu Radost na Praze 9 a Dětskému centru Paprsek. O konečném výběru podpořeného subjektu a konkrétní výši příspěvku rozhoduje vedení podniku. Příspěvky jsou poskytovány na základě darovací smlouvy. Výčet podpořených subjektů lze ověřit pomocí internetové adresy dostupné z: http://www.pronix.cz/Pomahame.html. PRONIX je také pravidelným partnerem Leteckého dne v Roudnici nad Labem. Toto partnerství je rovněž vždy smluvně ujednáno.</p> <p>Spolupráce se vzdělávacími institucemi představuje společné aktivity obou subjektů na výzkumu a vývoji technologií a softwarových produktů, které umožňují mj. optimalizaci provozu datových center z hlediska snížení nároků na využití přírodních zdrojů. Tato snaha vychází z požadavků zákazníků na snižování provozních nákladů a dopadů na životní prostředí. PRONIX se tímto způsobem podílí na rozvoji a uplatnění mladých talentů v praxi. Poskytuje jim nezbytné znalosti, zkušenosti a vedení i při zpracovávání odborných prací (zejména absolventské práce). Z vybraných studentů se později také stávají kmenoví zaměstnanci podniku.</p> <p>Spolupráci rozvíjí PRONIX zejména s univerzitami technického zaměření, s ČVÚT v Praze a VŠB-TUO v Ostravě. V Moravskoslezském kraji PRONIX totiž dlouhodobě soustředí své zájmy, mimo Prahu, kde má své sídlo a provozovnu. Činnosti v rámci této spolupráce jsou obvykle vykonávány pod vedením oddělení projekce a ICT, a to na základě aktuálních možností a požadavků podniku. Konkrétním plánovaným projektem spolupráce v posledním období je Vývoj SW pro optimalizaci datového centra ve spolupráci s VŠB-TUO, pro který vypracoval podnik příslušný podnikatelský záměr. I zde podnik předpokládá zapojení studentů univerzity do vlastního vývoje. Jedním z plánovaných výstupů projektu jsou mj. vzdělávací aktivity podniku a ukázky praktického využití SW pro studenty univerzity.</p> | 3 |
| 2. | Finanční vyjádření | <p>Otázka: Kolik procent ze svého obrátu věnujete na podporu veřejně prospěšných aktivit ve vašem regionu?</p> | 2 |

| | | | |
|-------------------------------------|---|---|-----------|
| | regionální podpory | Přesnou výši poskytnutých prostředků PRONIX nezveřejňuje. Celková částka je menší než 0,5 % obratu společnosti. | |
| 3. | Podpora zaměstnanců v dobrovolných aktivitách | <p>Otázka: Poskytujete svým zaměstnancům čas a motivujete je k dobrovolnické činnosti, zapojujete je do konkrétních veřejně prospěšných programů na podporu vašeho regionu?</p> <p>Motivaci zaměstnanců pro dobrovolnické aktivity podnik dosud nijak neinicioval. Nevytváří ani konkrétní veřejně prospěšné programy, kterých by se mohli pracovníci účastnit. Zaměstnancům ale zároveň nebrání, aby se těchto aktivit účastnili. V následujícím období se však PRONIX chce soustředit i na tuto oblast společenské odpovědnosti.</p> | 1 |
| 4. | Spolupráce s místní samosprávou | <p>Otázka: Jakým způsobem spolupracujete s místní samosprávou v rámci společensky prospěšných aktivit?</p> <p>PRONIX navázal spolupráci se zastupitelstvem Prahy 9, kde je umístěna jeho provozovna. Příležitostně konzultuje s příslušnými zastupiteli výběr vhodného subjektu pro poskytnutí pomoci.</p> | 2 |
| SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOST PODNIKU | | | |
| č. | Kritérium | Odpověď (popis, příklady, důkazy, opatření a výsledky) | SV |
| 5. | Benefity pro zaměstnance | <p>Otázka: Jaké benefity poskytujete svým zaměstnancům? (finanční i nefinanční)</p> <p>PRONIX poskytuje svým zaměstnancům finanční i nefinanční benefity. Plánován, realizován a vyhodnocován je interní motivační plán finančních prostředků alokovaných nad rámec běžných mzdových podmínek, který je v dikci výkonné ředitelky podniku. Mezi další motivační prvky, které PRONIX využívá na základě rozhodnutí vedení, patří:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ mimořádné odměny dle aktuálních výkonů jednotlivce a podniku, ▪ vánoční a narozeninové dárky pro zaměstnance, ▪ dárky pro zaměstnance při významných soukromých událostech (narození dítěte), ▪ sportovní a kulturní akce (oslavy, víkendy na horách, motokáry, preventivní výcvik v oblasti sebeobrany aj.), ▪ příspěvky na očkování, ▪ podpora sportovních aktivit zaměstnanců ve volném čase (kopaná, dresy), ▪ mobilní telefony s připojením na internet, u vybraných pracovníků též notebooky se vzdáleným přístupem do interní podnikové sítě, ▪ pro vedoucí oddělení a manažerské pozice osobní automobily, ▪ úprava pracovní doby podle aktuálních potřeb zaměstnance (dle rozhodnutí vedení možnost práce z domova, plovoucí pracovní doba). <p>Další relevantní informace pro naplnění tohoto kritéria, včetně důkazů, jsou uvedena v kritériu č. 5 Odborný růst zaměstnanců.</p> | 3 |

| | | | |
|----|---|---|---|
| 6. | Odborný růst zaměstnanců | <p>Otázka: Jak pečujete o své zaměstnance a jejich odborný růst (např. plány kariérního rozvoje, stáže, vzdělávání)?</p> <p>Jednou z nejdůležitějších oblastí benefitů je péče o odborný růst zaměstnanců, který je pro podnik klíčovým z hlediska kvality a konkurenceschopnosti poskytovaných služeb. Jazykové vzdělávání je dostupné všem zaměstnancům podniku. V současné chvíli probíhá pravidelná výuka anglického jazyka (1,5 hod týdně). Další oblastí vzdělávání jsou povinná periodická školení v oblasti BOZP a školení řidičů nebo kvalifikace pracovníků v elektrotechnice dle vyhlášky 50/1978 a další kurzy dle individuálních požadavků jednotlivých oddělení (př. školení pro účetní, prezentační a obchodní dovednosti, školení k novému zákonu o veřejných zakázkách apod.). Nejdůležitější součástí politiky vzdělávání podniku jsou však odborné kurzy a certifikace, které přímo souvisí s oborem podnikání. Jedná se o školení k novým technologiím a službám a oborové certifikace (Tier certifikace Uptime Institute pro projektování datových center). Harmonogram zahrnuje akce nejen v ČR, ale i v zahraničí. Jednotlivé akce jsou navíc plánovány a vyhodnocovány a vykazují pozitivní trendy v profesních znalostech a schopnostech pracovníků podniku. Podnik se díky tomu může účastnit rozsáhlejších výběrových řízení, pro která již splňuje přísná výběrová kritéria a požadavky na kvalifikaci. Příkladem může být náročná realizace Národního superpočítačového centra IT4Innovations v roce 2015 (hodnota více než 200 mil. Kč).</p> <p>Společnost se v roce 2016 navíc zúčastnila výzvy IT Clusteru, jehož je členem, pro získání dotací na odborné vzdělání. V následujícím období tří let se tak budou moci zaměstnanci účastnit dalšího profesního vzdělávacího programu v celkové hodnotě 1,5 mil. Kč. V programu jsou zahrnuta školení pro všechny zaměstnance dle jejich profesního zařazení. Prohlubovat by si měli znalosti a schopnosti v oblasti manažerských dovedností, řízení projektů, projektování ve 3D, řízení motorových vozidel (skupiny C pro nákladní vozidla), ale i obchodních dovedností, marketingu, financí, personalistiky a řady dalších.</p> | 5 |
| 7. | Vyvážení pracovního a osobního života zaměstnanců | <p>Otázka: Jaké aktivity realizujete k vyvážení osobního a pracovního života svých zaměstnanců (např. péče o děti zaměstnanců, tj. příspěvek na školku, flexibilní pracovní doba, práce z domova, příspěvky na školy aj.)?</p> <p>V oblasti vyvážení osobního a pracovního života poskytuje podnik v individuálních případech možnost práce z domova či plovoucí pracovní dobu. Záleží ovšem na tom, zda to umožňuje pracovní zařazení konkrétního zaměstnance. Benefity v podobě péče o děti zaměstnanců, příspěvky na školy či školky zaměstnancům neposkytuje.</p> | 2 |
| 8. | | <p>Otázka: Jaké procento žen je zastoupeno ve vedení?</p> | 4 |

| | | | |
|-------------------------------|------------------------------------|---|-----------|
| | Zastoupení žen ve vedení | Jestliže má být podnik hodnocen na základě procentuálního zastoupení žen ve vrcholovém vedení, pak je zastoupení žen 50 %. O vedení podniku se dělí jednatel společnosti s výkonnou ředitelkou. Jestliže však bude brán zřetel na manažerské pozice v rámci jednotlivých oddělení, lze konstatovat, že jsou ženy zastoupeny 33 %, neboť na jednotlivá oddělení dohlíží tři ženy z celkového počtu devíti oddělení. Převaha mužů je však dána ryze technickým zaměřením společnosti, kde je obvykle procentuální zastoupení žen nižší. Přesto podnik zaměstnává ženy i v technickém, produktovém a projekčním oddělení a oddělení ICT. Počet žen v podniku navíc rok od roku roste (v roce 2013 zaměstnáno šest žen, v roce 2016 již počet dosáhl devíti). | |
| 9. | Zaměstnávání lidí se znevýhodněním | Otázka: Zaměstnáváte lidi, kteří jsou postižení nebo z nějakého jiného důvodu znevýhodnění? Provozovna podniku je koncipována jako kompletně bezbariérová, proto PRONIX může zaměstnávat i zaměstnance s různými zdravotními a pohybovými omezeními. V roce 2016 zaměstnával podnik zatím jediného vozíčkáře z celkového počtu 35 zaměstnanců (2,9 %). | 3 |
| 10. | Prevence pro zdraví zaměstnanců | Otázka: Podporujete a vzděláváte své zaměstnance v oblasti zdraví a nutnosti prevence, zdravého životního stylu či aktivní péče o zdraví? Podpora a vzdělávání zaměstnanců v oblasti zdraví a nutnosti prevence, zdravého životního stylu a aktivní péče o zdraví, je uplatňována prostřednictvím školení BOZP a závodní zdravotní péče. Podnik dále přispívá na očkování proti chřipce a podporuje zaměstnance ve sportovních aktivitách, které byly popsány již v rámci benefitů v úvodu této kapitoly. Sám majitel podniku se snaží, především v zimních měsících, zvýšit přísun vitamínu C, jako účinné prevence proti nachlazení, nákupem ovoce, které je k dispozici všem zaměstnancům. | 3 |
| 11. | Age management | Otázka: Aplikujete ve firmě age management? (např. programy pro specifické věkové skupiny – absolventi, dospělí 50+) Oblast age managementu, resp. specifických programů pro různé věkové skupiny, zejména pro studenty a lidi nad 50 let věku, je ve společnosti PRONIX důležitým tématem. Nemá sice nastaveny sofistikované programy pro jednotlivé skupiny, přesto je podnik charakteristický výchovou mladých talentů ve spolupráci s kolegy s vyšším věkovým průměrem, kteří se vyznačují značnými zkušenostmi. Ve vrcholovém vedení činí procento lidí ve věkové kategorii 50+ rovných 50 % (jeden ze dvou), celkové procento zaměstnanců v kategorii 50+ pak 17 % (šest z 35). PRONIX zaměstnává i pracovníky v důchodovém věku. Začlenění studentů do fungování podniku již bylo popsáno v předchozí kapitole Regionální odpovědnost podniku. | 3 |
| PROTIKORUPČNÍ OPATŘENÍ | | | |
| č. | Kritérium | Odpověď (popis, příklady, důkazy, opatření a výsledky) | SV |

| | | | |
|---|-------------------------------------|---|-----------|
| 12. | Komunikace korupce | Otázka: Jakým způsobem komunikujete vašim dodavatelům a klientům, že chápete korupci jako problém a jste ochotni ji čelit? | 2 |
| | | Podnik dosud o aktivních protikorupčních opatřeních a odmítání korupce své zákazníky ani dodavatele neinformoval. Není realizován ani formalizovaný přístup k této problematice. Okrajově se jej dotýká pouze úprava přijímání a poskytování drobných dáreků, která byla popsána v předchozí kapitole, a která korupční jednání nepřímo vylučuje. Interní mechanismy pro odhalování korupce (př. protikorupční linka) v podniku chybí. Není však zároveň známo jakékoli porušení požadavků na ochranu hospodářské soutěže. Oblast protikorupčního jednání je nicméně pokryta v návrhu etického kodexu, který byl aktuálně předložen vedení podniku ke schválení a následnému přijetí. Přijetím etického kodexu, jeho veřejným publikováním a komunikací směrem k zákazníkům a dodavatelům, může v budoucnu podnik zcela naplnit i toto kritérium. | |
| 13. | Odhalování korupčního jednání | Otázka: Jak odhalujete korupční jednání uvnitř firmy, máte nastaveny interní protikorupční mechanismy, jako např. protikorupční linku aj.? | 2 |
| | | Relevantní informace jsou zahrnuty v odpovědi na předchozí otázku. | |
| EKONOMICKÁ ODPOVĚDNOST PODNIKU¹⁴⁷ | | | |
| č. | Kritérium | Odpověď (popis, příklady, důkazy, opatření a výsledky) | SV |
| 14. | Transparentnost řízení podniku | Otázka: Jak zvyšujete transparentnost řízení vašeho podniku (např. zveřejňování zprávy o hospodářských výsledcích, zveřejňování informací o veřejných zakázkách, systém výběru dodavatelů)? | 4 |
| | | Oblast CSR není v podniku dosud řešena jako jeden celek. Organizačně jsou zajištěna pouze dílčí kritéria základních pilířů CSR, za která jsou zpravidla odpovědny vedoucí jednotlivých úseků. Přesto lze konstatovat, že podnik první z kritérií ekonomické odpovědnosti z větší části naplňuje. V rámci CSR se společnosti mj. zavazují k transparentnosti a zveřejňování informací o své finanční situaci. Tato povinnost je v ČR dána zákonem o účetnictví, který ukládá zveřejnit účetní závěrku a výroční zprávu do Sbírký listin obchodního rejstříku. Přesto tuto povinnost dlouhodobě neplní nadpoloviční většina českých firem. PRONIX ale pravidelně do Sbírký listin účetní závěrku i výroční zprávu zasílá. Z veřejně dostupných údajů lze tedy informace o hospodářských výsledcích vyčíst. Stabilitu a solventnost podniku potvrdilo mj. i ocenění mezinárodně uznávaného hodnocení TOP RATING agentury | |

¹⁴⁷ Oblast ekonomické odpovědnosti podniku, včetně příslušných kritérií s č. 14–18, není součástí dotazníku *Ceny za společenskou odpovědnost „Podnikáme odpovědně“*. Do dotazníku byla přidána pro hodnocení všech tří hlavních pilířů CSR, tedy nejen oblasti sociální a environmentální, ale i ekonomické. V rámci případné účasti podniku v této Ceně lze tato kritéria vynechat. Hodnocena je poté jen zbylých 20 kritérií v ostatních oblastech s celkovým možným bodovým ohodnocením 100 bodů.

| | | | |
|-----|--------------------------|--|---|
| | | <p>Dun&Bradstreet, které zařadilo PRONIX v roce 2013 mezi 2 % nejstabilnějších českých firem. Jedním z kritérií hodnocení je mj. i požadavek na transparentní zveřejňování hospodářských výsledků. O nadstandardní ekonomické situaci firmy, solventnosti a spolehlivosti vypovídá i fakt, že společnost PRONIX dosáhla v posledním roce (2016) v rámci certifikace Czech Stability Award nejvyššího hodnocení s ratingem AAA, které v ČR dosahuje jen 0,2 % českých firem. Certifikace a ocenění jsou vyhlašovány agenturou Bismode ve spolupráci se sdružením Czech TOP 100.</p> <p>PRONIX není zadavatel výběrových řízení dle zákona o veřejných zakázkách, nemá tudíž povinnost tyto informace zveřejňovat. Veřejných zakázek se ale účastní jako dodavatel a poskytuje zadavatelům maximální součinnost pro transparentní a otevřený přístup k problematice, která podléhá veřejné kontrole.</p> <p>System výběru dodavatelů a jejich hodnocení spadá v podniku do oddělení logistiky a částečně rovněž do produktového oddělení. Podnik má přesně definován systém výběru a hodnocení (dle směrnice Logistika_4_1_Výběr a hodnocení dodavatelů), který je pravidelně přezkoumáván interními audity a následně i v rámci certifikace dle normy ČSN EN ISO 9001. Podnik zde uplatňuje zejména požadavky směřující k zajištění kvality produktů, způsobu řízení reklamací, termínů dodávek a cen. Zahrnuta jsou i kritéria, která hodnotí uplatňování normy ČSN EN ISO 9001 u dodavatelů. Podnik však při hodnocení dodavatelů explicitně nevyžaduje důkazy o jejich environmentální a sociální odpovědnosti (př. ekologicky šetrné výrobky, obaly, u zahraničních dodavatelů také požadavky na dodržování lidských práv apod.). Podnik se však snaží vybírat technologie, které jsou ekologicky šetrné. Hodnocení dodavatelů probíhá pouze interně, za tímto účelem podnik dodavatelům nezasílá žádné bližší informace a požadavky či dotazníky. Výstupem je schválený seznam dodavatelů podniku.</p> | |
| 15. | Dodržování lidských práv | <p>Otázka: Jak se zapojujete do podpory dodržování lidských práv ve vašem podniku (např. etický kodex, pravidelné vzdělávání)?</p> <p>Hodnocení tohoto kritéria navazuje na hodnocení sociální odpovědnosti podniku. Podnik dosud neinicíoval jakákoli školení v oblasti dodržování lidských práv, nepřijal rovněž etický kodex. Jeho návrh je však přílohou tohoto hodnocení a zavázal-li se podnik k jeho dodržování, bude naplněn i tento požadavek. Pravidla diskriminace, rovného přístupu a různorodosti však podnik nicméně běžně uplatňuje. Přestože je podnik zaměřen čistě technicky, zaměstnává např. téměř 26 % žen (9 z 35 stálých zaměstnanců). Podíl zaměstnanců dle věku je uveden již v předchozích kritériích. Nejsou rovněž zaznamenána jakákoli rizika nucené či nedobrovolné práce nebo práce dětí. PRONIX však dosud nevyžaduje dodržování lidských práv u svých dodavatelů, ale i to je předmětem zmíněného návrhu etického kodexu.</p> | 2 |

| | | | |
|-----|---------------------------------|---|---|
| 16. | Ochrana spotřebitele | <p>Otázka: Jak uplatňujete odpovědný přístup k zákazníkům (např. průzkum spokojenosti, použití norem kvality, předcházení zneužití produktů či služeb)?</p> <p>Tuto oblast má PRONIX velmi dobře ošetřenu prostřednictvím směrnic OS_MN_14 Řízení neshodného produktu a OS_MN_15 Monitorování a analýza. Podnik působí v rámci trhu B2B, který je charakteristický vysokou profesionální úrovní a je ošetřen rozsáhlými a podrobnými smluvními ujednáními. Bezpečnost a kvalita technologií, stejně jako vysoce odborný přístup pracovníků při realizaci zakázek, jsou navíc jedněmi z deklarovaných priorit podniku. Spokojenost zákazníků se odráží i v průzkumech spokojenosti, které podnik pravidelně provádí (podrobné hodnotící zprávy nelze veřejně prezentovat, lze je však na vyžádání poskytnout k nahlédnutí). Dílčí spokojenost je zjišťována i v rámci každé zhotovené zakázky (podle tzv. Uvolňovacího listu). Postupy jsou také prověřovány v rámci systému managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001 a certifikovány mezinárodně uznávanou certifikační autoritou pro technické obory TÜV NORD.</p> | 5 |
| 17. | Výběr dodavatelů | <p>Otázka: Jaká máte kritéria pro výběr dodavatelů?</p> <p>Kritéria pro výběr dodavatelů jsou popsána již v bodě 14. Transparentnost řízení podniku.</p> | 3 |
| 18. | Rozvoj ekonomické udržitelnosti | <p>Otázka: Jakými aktivitami rozvíjíte vlastní ekonomickou udržitelnost (např. úsporou nákladů)?</p> <p>Rozvojem ekonomické udržitelnosti jsou v rámci tohoto hodnocení míněna opatření, která vedou např. k úspoře nákladů. V tomto ohledu je silným motivujícím prvkem majitel společnosti, který přímo dohlíží na fungování podniku a efektivní vynakládání finančních prostředků. S touto problematikou souvisí rovněž výběr dodavatelů, který byl popsán již v předchozích kritériích. Podnik však nemá popsána podrobnější pravidla pro cílenou úsporu nákladů např. postupným snižováním spotřeby elektrické energie, vody či pohonných hmot, díky využití moderních inteligentních technologií. Tyto technologie však sám vyhledává nejen pro vlastní použití, ale i pro aplikace určené pro zákazníky. Konkrétní projekty, pokrývající tuto problematiku, byly popsány již v části Regionální odpovědnost podniku a dále budou rozvedena v následující části Environmentální odpovědnost podniku. Ekonomická výhodnost, snižování provozních a investičních nákladů jsou silným motivem pro každou realizovanou zakázku. Podnik, jako jednu z nabízených služeb, provádí i energetické audity, jejichž cílem je pomoci zákazníkům s optimalizací provozních nákladů.</p> <p>Nad rámec požadavků pro hodnocení tohoto kritéria lze dále konstatovat, že podnik systematicky plánuje výkonnost, výdaje i řízení ekonomických rizik, za které je odpovědné vedení podniku. Podklady tvoří zejména obchodní plány, které jsou v dikci obchodních manažerů v čele s obchodním ředitelem, a plány investic, které připravují vedoucí jednotlivých oddělení. Výsledky hospodaření podniku jsou pravidelně zveřejňovány ve Sbírce listin a lze z nich vyčíst tendenci růstu výkonu.</p> | 4 |

| ENVIRONMENTÁLNÍ ODPOVĚDNOST PODNIKU | | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|---|----|
| č. | Kritérium | Odpověď (popis, příklady, důkazy, opatření a výsledky) | SV |
| 19. | Environmentální politika podniku | <p>Otázka: Jaké činnosti realizujete v rámci uplatňování environmentální politiky ve vašem podniku nad rámec povinné legislativy (např. zavádění ISO norem nebo systému EMAS, environmentální audit, environmentální vzdělávání zaměstnanců, vlastní ekologické projekty)?</p> <p>PRONIX je malou společností, proto je environmentální politika uplatňována bez zavedení příslušných norem či auditů, které by podnik zatížily další nezbytnou administrativou. V tomto ohledu prozatím podnik neplánuje žádné změny, vyjma zavedení etického kodexu, který tuto oblast rovněž rozšiřuje (blíže v návrhu etického kodexu). Dílčí požadavky jsou popsány v organizační směrnici OS_RS_19 Nakládání s odpady, která upravuje pravidla mj. pro třídění odpadu a likvidaci nebezpečného odpadu. Likvidaci nebezpečného odpadu poskytuje podnik i v rámci svých služeb zákazníkům. Systém likvidace odpadu rovněž prochází přísnou kontrolou a ověřením v rámci ČSN EN ISO 9001. Pro tyto účely má podnik platné rozhodnutí o souhlasu Odboru životního prostředí Magistrátu hl. m. Prahy s nakládáním s nebezpečnými odpady. Dále disponuje osvědčením společnosti REMA pro splnění povinností odděleného odběru, zpracování, využití a odstranění elektrozařízení a elektroodpadu. Je rovněž zapojen do Systému sdruženého plnění EKO-KOM, podle kterého plní povinnosti zajištění zpětného odběru a využití odpadu z obalů.</p> <p>Již v předchozí kapitole byly částečně popsány kroky, které snižování dopadů na životní prostředí rovněž napomáhají. Podnik navíc využívá další šetrná opatření a metody úspor:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ vypínání informační a kancelářské techniky při ukončení pracovní činnosti, ▪ používání úsporných svítidel a dalších spotřebičů, ▪ oboustranný tisk (včetně dohledu na celkovou spotřebu), ▪ preference elektronické dokumentace namísto papírové formy, ▪ třídění a recyklace odpadu (viz směrnice OS_RS_19 Nakládání s odpady), ▪ SW nástroje pro optimalizaci využití elektrické energie, ▪ nákup ekologicky šetrných technologií určených pro zákazníky (př. nižší emise, možnost hibernace systémů UPS v případě, kdy nejsou aktivní), ▪ nákup technologií v ekologicky šetrných obalech. | 3 |
| 20. | | <p>Otázka: V jakém rozsahu preferujete nakupování výrobků šetrných k životnímu prostředí?</p> | 2 |

| | | | |
|--|---|--|-----------|
| | Ochrana životního prostředí | PRONIX se snaží v maximální možné míře o nákup výrobků šetrných k životnímu prostředí. Ve své činnosti je však značně omezen nabídkou dodavatelů, kteří specifické výrobky podniku dodávají. Bližší informace k tomuto kritériu jsou již částí kritéria č. 19 Environmentální politika podniku. Podnik však nezveřejňuje bližší údaje o přesném rozsahu. | |
| 21. | Snižování negativního dopadu na životní prostředí | <p>Otázka: Jak snižujete negativní dopad své činnosti na životní prostředí (např. snižování spotřeby vody, energií, materiálu, emisí, recyklace aj.)</p> <p>Řada činností, které naplňují toto kritérium, již byla popsána v předchozích kritériích této oblasti.</p> <p>Dále lze uvést ještě následující skutečnosti. Provozovna podniku je součástí kancelářské budovy, která je pod správou externí společnosti. Podnik proto nemá velký vliv na šetrnost provozu budovy. Budova je však rekonstruována a zateplena, osazena plastovými okny. Tato opatření pozitivně ovlivňují i spotřebu tepla pro vytápění místností. Podnik nevyužívá klimatizačních jednotek, které představují velký odběr elektrické energie a zátěž pro životní prostředí.</p> <p>Jedním z významných projektů, který podnik realizoval v rámci environmentální problematiky je realizace Národního superpočítačového centra IT4Innovations v Ostravě, kde je odpadní voda ze systému chlazení IT technologií využita pro vytápění budovy a jako teplá užitková voda. Tento projekt byl taktéž veřejně komunikován a případovou studii lze najít na webových stránkách společnosti http://www.pronix.cz/it_datahouse.html.</p> <p>Slabší stránkou této oblasti je poskytování komplexních informací o snižování negativního dopadu na životní prostředí, které podnik nezveřejňuje.</p> | 3 |
| OSTATNÍ RELEVANTNÍ ČINNOSTI CSR | | | |
| č. | Kritérium | Odpověď (popis, příklady, důkazy, opatření a výsledky) | SV |
| 22. | Motivace k realizaci aktivit v oblasti CSR | <p>Otázka: Jaká je vaše motivace k realizaci aktivit v oblasti společenské odpovědnosti organizací (např. je vyžadována obchodními partnery, zaměstnanci, vlastní iniciativa, silný motiv majitele firmy)?</p> <p>Přispívat k rozvoji okolí a pomáhat lidem, kteří pomoc potřebují, je především silným motivem vedení a majitele podniku. Okolnosti však nutí podnik zohlednit i požadavky zákazníků, aktuálně platné legislativy a v rámci zachování konkurenceschopnosti i CSR aktivity konkurence.</p> <p>Mezi nejsilnější motivy podniku k uplatnění CSR tedy patří zejména následující důvody:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ požadavky zákazníků při výběrových řízeních na uplatňování politiky CSR dodavatele a existenci a dodržování pravidel etického kodexu, | 3 |

| | | | |
|-----|---|---|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ aktuální novela zákona o trestní odpovědnosti firem, jejímž důsledkům lze politikou CSR a přijetím etického kodexu předcházet, ▪ vlastní iniciativa a motiv majitele pomáhat potřebným, ▪ posílení obrazu spolehlivého a důvěryhodného partnera, ▪ efektivní informovanost o veřejně prospěšných aktivitách, ▪ vyrovnání se aktivitám konkurence v oblasti CSR. | |
| 23. | Další činnosti v oblasti CSR | <p>Otázka: Jaké další dobrovolné aktivity v oblasti společenské odpovědnosti realizujete mimo činnosti uvedené v tomto dotazníku?</p> <p>Podnik v tuto chvíli poskytl prostor pro zpracování analýzy oblasti CSR jako podkladu pro další zlepšování. Na základě analýzy budou stanoveny cíle a konkrétní činnosti CSR, kterými by se podnik měl v dalším období zabývat. Připraven je i návrh etického kodexu.</p> | 4 |
| 24. | Certifikace a ocenění | <p>Otázka: Jaká držíte ocenění za kvalitu produktů, certifikaci či společensky prospěšnou činnost?</p> <p>V otázce ocenění podniku za kvalitu produktů či za společensky odpovědnou činnost podnik nedisponuje žádnou cenou. Podnik se nachází ve fázi, kdy se chce však touto problematikou více zabývat a podnikl k tomu již výše popsané kroky. Kvalita služeb je však nepřímo stvrzena smluvními ujednáními s předními světovými výrobci technologií, které PRONIX na českém trhu zastupuje. Podmínkou zastoupení je totiž vysoká kvalita poskytovaných služeb příslušného partnera. PRONIX tak každoročně usiluje o certifikace výrobců, které jsou vydávány na základě splnění velmi přísných kritérií. Největším oceněním je však pro podnik spokojený zákazník. Tato problematika již byla popsána v části Ekonomická odpovědnost podniku.</p> | 2 |
| 25. | Konkrétní společensky prospěšný projekt | <p>Otázka: Jaký konkrétní společensky prospěšný projekt jste realizovali a s jakým dopadem?</p> <p>Konkrétním společensky prospěšným projektem, který lze na závěr vyzdvihnout, je realizace Národního superpočítačového centra IT4Innovations v Ostravě. Projekt byl zmíněn již v předchozí části Environmentální odpovědnost podniku. IT technologie jsou zde chlazeny tzv. teplou vodou, kterou svou činností dále ohřívají. Přebytek tepla z takto ohřáté vody je využíván pro vytápění budovy a pro teplou užitkovou vodu. Díky koncepci tzv. rekuperace je tedy možné snížit náklady nejen na elektrickou energii na výrobu chladu IT technologií, ale i na provoz celé budovy. Uvedené řešení také znamená maximální snížení dopadů na životní prostředí. Případová studie projektu je k dispozici na webových stránkách společnosti.</p> | 3 |

Hodnocení stupně vyspělosti v oblasti CSR

| Stupeň vyspělosti | Hodnocení |
|-------------------|--|
| 0 | Žádné aktivity v dané oblasti nejsou realizovány |
| 1 | Aktivita/aktivity v dané oblasti jsou plánovány, byly stanoveny konkrétní cíle a hodnoty |
| 2 | Aktivita/aktivity jsou plánovány a realizovány |
| 3 | Aktivita/aktivity jsou plánovány, realizovány a vyhodnocovány |
| 4 | Aktivita/aktivity jsou plánovány, realizovány, vyhodnocovány a dále zlepšovány |
| 5 | V aktivitách je dlouhodobě dosahováno pozitivních trendů (vývoj za poslední tři roky) |

Poznámka pro hodnotitele: Optimální rozsah aktivit v jednotlivých oblastech vychází ze všeobecně platného konceptu Společenské odpovědnosti organizací. Ten je pouze obecným návodem pro hodnocení jednotlivých otázek. V konkrétním případě u konkrétní organizace jsou jejich rozsah a úroveň realizace posuzovány v souladu s posláním, strategií, trendy a dosaženými cíli organizace.

Jména hodnotitelů: Petra Sergovičová

| Hodnocení | Bodů | Možných bodů | Úroveň vyspělosti oblasti (%) |
|---------------------------------|---------------|--------------|-------------------------------|
| Regionální odpovědnost | 8 | 20 | 40 |
| Sociální odpovědnost | 23 | 35 | 65,7 |
| Protikorupční opatření | 4 | 10 | 40 |
| Ekonomická odpovědnost | 18 | 25 | 72 |
| Environmentální odpovědnost | 8 | 15 | 53,3 |
| Ostatní relevantní činnosti CSR | 12 | 20 | 60 |
| Celkové hodnocení | 73 | 125 | 58,4 |
| Celková úroveň CSR | 58,4 % | | |

PŘÍLOHA B – ETICKÝ KODEX PRONIX

1. Proč Etický kodex PRONIX?

Společnost PRONIX je významným integrátorem systémů a technologií pro non-IT infrastruktury datových center a energo celků. Poskytuje služby zajišťující maximální dostupnost a bezpečnost kritických aplikací komerčních subjektů i organizací veřejné správy v oblasti průmyslové výroby, telekomunikací, zdravotnictví, školství nebo dopravy a logistiky.

Spolehlivost, bezpečnost a odpovědnost jsou hodnoty, na kterých dlouhodobě stavíme naše cíle a které od nás očekávají také naši zákazníci, dodavatelé, partneři ale i společnost a okolí, ve kterém podnikáme. Nelze však opomíjet ani otevřenost, transparentnost a odpovědný přístup ke společnosti i životnímu prostředí.

Smyslem kodexu a hodnot, které jsou v něm vyjádřeny, není tedy jen dodržovat právní předpisy a pravidla naší společnosti, ale i osobní závazek převzít odpovědnost za své činy a jednat vždy **poctivě, čestně a otevřeně**.

Etický kodex proto shrnuje nejdůležitější pravidla chování a jednání ve třech základních oblastech:

- **ekonomická odpovědnost,**
- **sociální odpovědnost,**
- **ekologická odpovědnost.**

Těmito pravidly se musíme jako zaměstnanci všichni a bez výjimky řídit a tam, kde je to možné, bychom měli vyžadovat jejich respektování i od našich partnerů. Bez ohledu na to, kde se právě nacházíme nebo jakou roli v naší společnosti zastáváme, je důležité chránit naše zájmy a dobré jméno mezi zákazníky, dodavateli a dalšími partnery a osobami, se kterými se v rámci naší činnosti setkáváme.

Pověst důvěryhodného a spolehlivého partnera přináší úspěch. Přál bych si, abyste byli na naše dosavadní úspěchy hrdí, a i nadále je pomáhali rozvíjet pomocí vysokých mravních hodnot a principů odpovědného jednání.

Krzysztof Józef Górski | jednatel PRONIX

2. Dodržování zákonů, pravidel a nařízení

Zásadou společnosti PRONIX je dodržovat platné zákony, nejen v ČR, ale všude, kde společnost aktuálně působí nebo kde je momentálně zastoupena svými zaměstnanci. Snažíme se školit naše zaměstnance v mnoha oblastech. Znalost příslušných zákonů a nařízení, týkajících se pracovní činnosti zaměstnance, je však osobní odpovědností každého z nás.

Zaměstnanec je povinen vyvarovat se veškerých aktivit, které jsou považovány za nelegální.

3. Poctivé obchodní vztahy a chování na trhu

▪ Ochrana hospodářské soutěže

Zákazníci od nás očekávají, že budeme na trhu soutěžit férově. Zdravá konkurence znamená větší výběr i lepší produkty. Soupeření s konkurenty proto využíváme k tomu, abychom našim zákazníkům přinášeli ta nejlepší možná řešení, která jim pomáhají vytvářet přidané hodnoty. Zaměřujeme se na kvalitu a neslibujeme, co nemůžeme splnit.

▪ Kontakty s konkurenty

Na trhu vystupujeme a jednáme nezávisle. Neuzavíráme dohody s konkurencí, které by vedly k omezení vzájemné konkurence. Nezjišťujeme u našich konkurentů a sami jim rovněž nesdělujeme informace o našich cenách, maržích a nákladech, podílu na trhu, podmínkách prodeje, distribuční politice nebo o konkrétních zákaznících.

▪ Jednání s dodavateli

Pečlivě si vybíráme naše partnery a očekáváme, že se k nám budou chovat čestně a otevřeně a budou chránit důvěrné informace, týkající se naší vzájemné spolupráce. I my zároveň chráníme důvěrné informace našich dodavatelů a nesdělujeme je konkurenci. Pokud vybíráme dodavatele, neměli bychom dávat přednost osobě nebo podniku z jiného důvodu, než který je v nejlepším zájmu naší společnosti.

▪ Prevence korupce a uplácení

Naší zásadou je bránit se veškerým nezákonným platbám, korupci a uplácení. Nenabízíme ani neposkytujeme žádné peněžní a jiné prostředky, které by vedly k dosažení obchodního

cíle či jiným výhodám způsobem, který porušuje platná nařízení. Žádné takové výhody rovněž nepožadujeme a nepřijímáme.

Rozdávání a přijímání skromných darů a pozorností je nicméně důležitou součástí budování vzájemných obchodních vztahů, nikdy by však nemělo ovlivňovat obchodní rozhodnutí.

- **Přesné účetnictví a prevence praní špinavých peněz**

Vedeme přesné, úplné a včasné finanční záznamy. Všechny obchodní transakce musí být řádně zaznamenány a zpracovávány v souladu s účetními předpisy. Nesprávné nebo podvodné dokumenty jsou nezákonné. Závazek transparentnosti firemních výsledků naplňujeme jejich pravidelným zveřejňováním.

Chovat se čestně, poctivě a otevřeně zahrnuje i soulad se zákony, které brání praní špinavých peněz. Prostředky pocházející z nezákonných zdrojů nelze akceptovat. Všichni bychom proto měli vnímat varovné signály, které mohou takové jednání odhalit.

4. Spolupráce, vzájemná pomoc, bezpečnost

- **Bezpečnost a ochrana zdraví**

Každý z nás má možnost pracovat v odpovídajících a bezpečných podmínkách. Bezpečnost se však netýká jen našich provozoven, ale i činností, které vykonáváme mimo ně. Naši zákazníci od nás právem očekávají dodržování standardů, směrnic a zásad pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Řídíme se proto platnými zákony a předpisy, abychom nevystavili riziku újmy na zdraví nebo škody sami sebe, naše zákazníky ani naše okolí. Od zákazníků, ale také od našich partnerů a dodavatelů, očekáváme nezbytnou součinnost, která je pro dodržování pravidel bezpečnosti zapotřebí.

- **Rovné příležitosti, integrace a různorodost**

Naší snahou je zaměstnávat a podporovat v práci rozmanité typy lidí. Nečiníme kulturní, sociální ani jiné rozdíly. Ceníme si každého zaměstnance, který je pro společnost přínosem, bez ohledu na pohlaví, věk, rasu, barvu pleti, zdravotní indispozici či změněnou pracovní schopnost, rodinný stav, sexuální orientaci, náboženství, etnický původ, politické a filozofické názory nebo členství v různých organizacích.

Vytváříme pracovní prostředí, které je postaveno na principech rovnosti, vstřícnosti, podpory a ocenění. Čerpáme z různorodých znalostí a zkušeností. Podporujeme vzdělávání a prohlubování dovedností. Jakákoli personální rozhodnutí vychází výhradně z hodnocení pracovních dovedností, výkonu nebo úspěchu podle předem definovaných podmínek.

Vyváženost osobního a pracovního života je přínosem i pro naši společnost. Snažíme se proto reagovat na aktuální osobní situaci zaměstnanců, kterým umožňujeme např. práci na částečný úvazek, pružnou pracovní dobou či práci z domova, pokud to povaha jejich činnosti umožňuje.

- **Nepřijatelné chování**

Všichni se snažíme chovat vůči druhým korektně. Své názory vyjadřujeme a prosazujeme vhodnými způsoby, respektujeme názory druhých. Netolerujeme sexuální a fyzické obtěžování, projevy šikany, zastrašování či psychologického nátlaku, ať už na pracovišti nebo vůči osobám, se kterými přicházíme do styku. Nešíříme pomluvy, nevhodné vtipy či poznámky. Vyhýbáme se jednání, které by mohlo být nebezpečné pro nás i pro ostatní. Konzumace návykových látek nebo alkoholu na pracovišti je nepřípustná. Uvědomme si, že i společenské akce, vánoční večírky a podobné události, jsou akcemi firemními.

- **Lidská práva**

Respektujeme lidská práva našich zaměstnanců, našich zákazníků, ale i dodavatelů a ostatních, s kterými jsme při naší činnosti v kontaktu. Snažíme se o to, abychom pracovali s dodavateli, kteří naše hodnoty a pravidla v oblasti dodržování lidských práv a pracovních standardů respektují.

5. Používání a ochrana majetku

Všichni jsme součástí firemního prostředí, o které bychom měli společně pečovat. S fyzickými i duševními aktivy je proto potřeba zacházet tak, aby nedocházelo k jejich neoprávněnému kopírování, zcizení nebo poškození.

- **Ochranné známky a duševní vlastnictví**

Naše práce je postavena na znalostech, zkušenostech, nápadech a myšlenkách, které jsou naší konkurenční výhodou a nejcennějším know-how. Všichni proto musíme dbát na ochranu našich práv a duševního vlastnictví – od projektů, návrhů, kreseb, fotografií a ostatních specifikací s nimi souvisejících, přes plány v oblasti rozvoje podnikání, marketingu

a reklamy až po autorská práva, ochranné známky a obchodní tajemství. Vytváříme-li nové nápady, uchovávané je v tajnosti. Krádež či kopie nápadu jiných je nepřipustná. Chráníme také značky a dobré jméno našich dodavatelů.

▪ **Používání majetku společnosti**

Majetkem společnosti se rozumí nejen hmotné části, ale i nápady, koncepty, plány a veškeré know-how. Jeho součástí jsou také databáze zákazníků a dodavatelů a ostatní údaje a informace, s kterými přicházíme do kontaktu v souvislosti s naším pracovním zařazením. Majetek společnosti je určen výhradně pro činnosti související s naším podnikatelským zaměřením. Přisvojovat si majetek pro vlastní využití nebo využití jiných mimo společnost je bez předchozího souhlasu společnosti nepřipustné. Majetek nesmí být za žádných okolností použit k nelegálním účelům.

▪ **Odpovědné používání informačních a komunikačních technologií**

Jakákoli komunikace prostřednictvím elektronických a telekomunikačních prostředků (e-mail, telefon, internet, sociální sítě aj.) může být považována za vyjádření naší společnosti. Musíme být proto velice opatrní a nesdělovat informace, které mají citlivý obchodní charakter, jsou sporné nebo by mohly mít nežádoucí vliv na naši společnost.

Komunikační prostředky lze využívat pro pracovní ale i soukromé účely, pro soukromé účely ovšem v nezbytně nutném rozsahu. V obou případech musíme dbát na používání komunikačních prostředků vhodným účelem, vyhýbat se přijímání a odesílání zpráv, které mohou být chápány jako urážlivé, útočné či ponižující.

Odpovědnost musíme projevovat i v oblasti informačních technologií. Na informačních technologiích naší společnosti nelze používat nedovolený či nelicencovaný software. Informace vytvořené pomocí firemních informačních prostředků jsou považovány za majetek společnosti a společnost si rovněž vyhrazuje právo přístupu k těmto informacím, s výjimkou případů, kdy je takový přístup omezen zákonem či smluvními podmínkami.

Informační a komunikační prostředky je také třeba používat odpovědným a bezpečným způsobem. Přístupové údaje uchovávané v tajnosti, na veřejných místech prostředky zamykáme, nepřipojujeme se na stránky s nevhodným obsahem.

▪ Respektování důvěrných informací

Pracujeme-li v rámci našeho pracovního zařazení s důvěrnými a osobními informacemi vztahujícími se k naší podnikatelské činnosti, jsme povinni je držet v tajnosti a používat je pouze za oprávněným účelem. Za takové informace lze považovat informace o know-how, firemních a obchodních strategiích, výsledcích společnosti, finančních a personálních údajích, informace vztahující se k novým produktům a službám, objednávkám a jiné informace obdobného důvěrného charakteru. Požadavek na ochranu důvěrných informací se na zaměstnance vztahuje i po ukončení smluvního vztahu s naší společností.

6. Ochrana životního prostředí

Podporujeme odpovědný přístup k životnímu prostředí. Dbáme na šetrný přístup k využívání přírodních zdrojů stejně jako na preferování výrobků, které byly vyrobeny ekologicky šetrným způsobem. Snažíme se o redukci emisí a skleníkových plynů.

Stejný přístup se snažíme uplatňovat i v rámci námi poskytovaných produktů a služeb. Aplikujeme vyspělé postupy a technologie, které umožňují optimalizaci využití přírodních zdrojů a pomáhají snižovat dopady na životní prostředí.

7. Důsledky porušení pravidel kodexu

Pravidla a standardy zahrnuté v tomto kodexu představují podstatu naší firemní kultury. Jejich úplné dodržování je osobní odpovědností každého zaměstnance. Kodex ale zdaleka nepokrývá všechny požadavky na odpovědné chování, proto je potřeba se vždy řídit vlastním úsudkem a zdravým rozumem. V případě nejasností nebo jakýchkoli pochyb se neváhejte obrátit na své nadřízené nebo na kolegy, kterým důvěřujete.

Případná porušení pravidel kodexu mohou vést k vážnému poškození důvěryhodnosti a dobrého jména PRONIX, ale i k poškození obchodních vztahů a finanční situace naší firmy. Porušení kodexu ze strany zaměstnance proto může vést k disciplinárním opatřením, ukončení pracovního poměru, ale i k občanskoprávním či trestněprávním řízením.

Krzysztof Józef Górski | jednatel PRONIX | PRAHA | 2017

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Petra Sergovičová

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Corporate Social Responsibility ve vybraném podniku

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 103

Celkový počet stran příloh: 18

Počet titulů českých použitých zdrojů: 22

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 8

Počet internetových zdrojů: 38

Vedoucí práce: Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.