



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

INTERNÍ MARKETING JAKO CSR STRATEGIE FIRMY

INTERNAL MARKETING AS A CSR STRATEGY WITHIN THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Žaneta Puttnerová, DiS.

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Puttnerová Žaneta, Bc., DiS.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Interní marketing jako CSR strategie firmy

v anglickém jazyce:

Internal Marketing as a CSR Strategy Within the Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

Wehrich,H. - Koontz,H. : Management. Praha, Victoria Publishing 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

Robbins, S.P. – Coulter M.: Management. Praha, Grada Publishing, 2004. 600s. ISBN 80-247-0495-1.

Macháček, I. 2013. Zaměstnanecké benefity a daně. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 199 s. ISBN 978-80-7478-000-4.

Černohorská, L. a A. Putnová. Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit? 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 2012. 130 s. ISBN 978-80-7204-806-9.

Vedoucí diplomové práce: doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 21.3.2016

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá aplikací konceptu společenské odpovědnosti v podnikové strategii interního marketingu firmy Sanofi-aventis, s.r.o., MSD IT Global Innovation Center s.r.o. a Heineken Česká republika, a.s. na základě teoretických východisek a kvalitativního výzkumu. Dále práce analyzuje a hodnotí stávající úroveň implementace CSR strategie interního marketingu ve vybraných firmách. Cílem práce je navržení aktivit pro každou společnost, které povedou k efektivnímu využívání nástrojů CSR interního marketingu.

Abstract

This diploma thesis focuses on the application of the concept of social responsibility in business practise of the companies Sanofi-aventis, s.r.o., MSD IT Global Innovation Center s.r.o. Heineken Česká republika, a.s. This application is based on mentioned theoretical foundations and qualitative research. The thesis also analyzes and evaluates the implementation of CSR strategy of internal marketing in chosen companies. The aim is to suggest activities to effective application of internal marketing strategy for these companies.

Klíčová slova

společenská odpovědnost firem, CSR, CSR strategie, CSR aktivity, CSR cíle, analýza CSR, ekonomická, sociální a environmentální oblast CSR, interní marketing

Key words

Corporate Social Responsibility, CSR, CSR strategy, CSR activities, analysis of CSR, economic, social and environmental field of CSR, internal marketing

Bibliografická citace

PUTTNEROVÁ, Ž. *Interní marketing jako CSR strategie firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 110 s. Vedoucí diplomové práce doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 19. května 2016

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí práce doc. RNDr. Anně Putnové, Ph.D., MBA za odborné rady a pomoc při zpracování diplomové práce. Dále zástupcům společností Sanofi-aventis, s.r.o., MSD IT Global Innovation Center s.r.o. a Heineken Česká republika, a.s. za ochotu, věnovaný čas a poskytnutí potřebných informací.

OBSAH

ÚVOD	10
1 VYMEZENÍ TÉMATU A CÍLE PRÁCE	11
1.1 Cíl práce	11
2 KONCEPT SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI	13
2.1 Tři pilíře CSR	13
2.2 Moderní historie přístupu CSR	15
2.3 Formální ukotvení CSR	17
2.3.1 Formalizovaná podoba CSR v České republice	18
3 MĚŘENÍ A HODNOCENÍ CSR AKTIVIT	21
3.1 Reportování	21
3.2 Normy a standardy	21
3.1 Indexové a benchmarkingové metody hodnocení CSR	22
4 NÁSTROJE ŘÍZENÍ CSR STRATEGIE	23
4.1 Balance Scorecard	23
4.2 Benchmarking	24
4.3 Personální marketingový mix	25
4.4 Značka dobrého zaměstnavatele	26
4.5 Zapojení stakeholders	27
5 LIDSKÉ ZDROJE A PERSONÁLNÍ MARKETING	29
5.1 Proměna trendu řízení lidských zdrojů	30
5.2 Interní komunikace	30
5.3 Personální marketing	31
5.4 Přínos HR marketingu	34
5.5 Nástroje HR marketingu	35
6 ETIKA PRÁCE	37
6.1 Etický kodex	38
6.2 Podniková kultura	39
6.3 Etický a sociální audit	39

7 METODIKA ZPRACOVÁNÍ	41
8 CHARAKTERISTIKA A CSR AKTIVITY VYBRANÝCH SPOLEČNOSTÍ	42
8.1 Sanofi-aventis, s.r.o.	42
8.2 MSD IT Global Innovation Center s.r.o.	46
8.3 Heineken Česká republika, a.s.	51
9 ANALÝZA INTERNÍHO MARKETINGU	55
9.1 Hodnotící kritéria	55
9.2 Analýza společnosti Sanofi-aventis, s.r.o.	57
9.3 Analýza společnosti MSD IT Global Innovation Center s.r.o.	63
9.4 Analýza společnosti Heineken Česká republika, a.s.	69
10 KOMENTÁŘ K PROVEDENÉ ANALÝZE	75
11 DOPORUČENÍ	79
11.1 Návrh CSR aktivit společnosti Sanofi-aventis, s.r.o.	80
11.1.1. Ekonomické zhodnocení navržených CSR aktivit	82
11.2 Návrh CSR aktivit společnosti MSD IT Global Innovation Center s.r.o.	83
11.2.1 Ekonomické zhodnocení navržených CSR aktivit	84
11.3 Návrh CSR aktivit společnosti Heineken Česká republika, a.s.	85
11.3.1 Ekonomické zhodnocení navržených CSR aktivit	87
ZÁVĚR	89
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	91
SEZNAM OBRÁZKŮ	95
SEZNAM TABULEK	96
SEZNAM GRAFŮ	97
SEZNAM PŘÍLOH	98

ÚVOD

Etika podnikání vždy ovlivňovala řízení podniků. Podnik, jehož existence je úzce vázaná na společnost, má morální povinnost prokazovat správnost svého jednání. Potřeba společensky odpovědného chování firem se stává naléhavým kritériem pro řízení firem a jejich konkurenceschopnost.

Morální a odpovědné společenství je ekonomicky méně nákladné. Minimalizuje plýtvání, snižuje náklady na společenské výdaje a donucovací prostředky veřejných činitelů a nápravu škod. Tím, do jisté míry ovlivňuje daňové zatížení občanů a podniků. Stejně tak, morální jednání podniků ovlivňuje veřejné mínění, komfort ve sladění s podstatným okolím a vytváří pozitivní vazbu na zisk úsporou nákladů¹. Firmy, které vnímají přínos společensky odpovědného jednání pro firmu, také pro společnost jako takovou, usilují o zavádění etických principů do praxe pomocí nástrojů a metod etického řízení. Jejich zavádění v podnicích, postupně kultivuje podnikatelské prostředí a přináší podniku hmotné a nehmotné efekty.

Firemní strategie stojí na hodnotách a ty vytvářejí určité klima v organizaci. Mohou být definovány například jako čestnost, zdvořilost, pravda, odpovědnost, pokrok, rozvážnost. Průnik odpovědného chování do soukromé sféry se projevuje aktualizací a přeměnou podnikových strategií. Firmy postupně integrují etické chování do všech oblastí managementu, řízení lidských zdrojů nevyjímaje. Morální jednání firem v oblasti personalistiky přináší firmě mnohé benefity, které představují pro firmu významný motivační element při úpravě HR strategie. Pozornost managementu se obrátila směrem k řízení lidských zdrojů zejména nyní, v době, kdy se nábor a udržení kvalifikovaných pracovníků stává podstatnou konkurenční výhodou.

Tato diplomová práce se zabývá analýzou a návrhem zlepšení fungování personální oblasti formou interního marketingu ve zvolené firmě. Jmenovaná zlepšení jsou navržena s důrazem na principy etického a odpovědného chování. Vybraná firma, kde je analýza prováděna, je leaderem v oblasti společensky odpovědného přístupu k podnikání v České republice.

¹ ROLNÝ, I. *Budujeme důvěryhodnou firmu*, s. 6-7.

1 VYMEZENÍ TÉMATU A CÍLE PRÁCE

Obsahem diplomové práce je využívání interního marketingu založeném na naplňování konceptu společenské odpovědnosti ve vybraných firmách. Každý podnik si svou strategii a společensky odpovědné aktivity volí dle svého uvážení, na základě svých priorit a vizí. Vybrané firmy jsou mezinárodní společnosti působící na českém trhu, které principy společenské odpovědnosti integrovaly do všech oblastí své činnosti a využívají je jako marketingový nástroj. Společnosti svou CSR strategii neustále zlepšují a prohlubují.

1.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je navrhnout CSR aktivity pro vybrané společnosti, které povedou k efektivnímu využívání nástrojů CSR interního marketingu. Opatření budou navržena na základě analýzy současného stavu ve vybraných firmách. Společnosti, které budou v praktické části diplomové práce analyzovány jsou velké mezinárodní korporace, které působí na českém trhu. Všechny vybrané organizace spojuje propracovaná CSR strategie, zabudovaná do všech oblastí činnosti organizace, kterou firmy používají jako marketingový nástroj. Vybrané společnosti jsou držiteli významných ocenění na poli CSR. Výstupem diplomové práce jsou návrhy k vylepšení implementace strategie společenské odpovědnosti firem Sanofi-aventis, s.r.o., MSD IT Global Innovation Center s.r.o. a Heineken Česká republika, a.s.

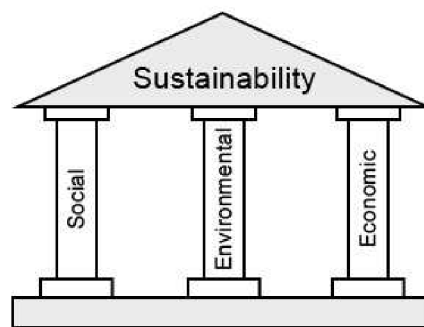
Dílní cíle diplomové práce:

- analýza současného stavu využívání nástrojů interního marketingu v konceptu CSR strategie vybraných společností
- zhodnocení CSR strategií vybraných organizací a návrh vhodných opatření podle strategických priorit vybraných společností
- zhodnocení nákladů navržených doporučení.

TEORETICKÁ ČÁST

2 KONCEPT SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI

Společenská odpovědnost podniků vychází z anglického termínu – Corporate Social Responsibility (CSR). Definice Evropské komise z roku 2001, vymezuje CSR jako **koncept, pomocí kterého firmy na dobrovolném základě integrují sociální a ekologická hlediska do běžných firemních operací a interakcí se zainteresovanými subjekty** (stakeholdery). Definice sděluje tři důležité informace, které určují rámec CSR. Společenská odpovědnost je zde definována jako dobrovolná iniciativa podniků, která ve svých řídicích procesech zohledňuje stanovisko zainteresovaných subjektů a umožňuje jim ovlivňovat určitý problém nebo agendu. Definice obsahuje tři dimenze CSR, které jsou v literatuře nejčastěji zmiňovány. Dimenzi ekonomickou (hospodářskou, podnikatelskou, ziskovou), dimenzi společenskou (sociální) a ekologickou (environmentální).²



Obr. 1: Tři pilíře CSR (Zdroj³)

2.1 Tři pilíře CSR

Obrázek 1 znázorňuje hospodářskou, sociální a ekologickou dimenzi konceptu tzv. Trojí minimální linii (triple-bottom-line), která všechny pilíře propojuje a častěji bývá označována jako „3P“ nebo „Lidé, Planeta, Prosperita“ (People, Planet, Profit).

² ZADRAŽILOVÁ, D. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*, s. 1-2.

³ Tamtéž, s. 5.

Profit – ekonomická oblast CSR vyžaduje, aby podnik byl transparentní, uplatňoval principy dobrého řízení, fungoval v souladu s etickými kodexy a zároveň vytvářel pozitivní vztahy se všemi zájmovými skupinami.

People – sociální pilíř CSR vyjadřuje, že firma dbá o zdraví a bezpečnost zaměstnanců, rozvoj lidského kapitálu, dodržuje pracovní standardy, poskytuje jistotu zaměstnání a rovné zacházení pro ženy, muže, národnostní menšiny, handicapované, nezneužívá práce dětí a poskytuje možnosti pro profesní a osobní rozvoj svých zaměstnanců, případně rekvalifikaci propuštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění.

Planet – enviromentální pilíř CSR popisuje vztah podniku k životnímu prostředí. Globální organizace Business form Social Responsibility byla založena s cílem podporovat a propagovat činnost podniku takovým způsobem, kterým splňuje ekologické standardy a zároveň ochraňuje přírodní zdroje, podporuje vývoj a používání technologií ohleduplných k životnímu prostředí a prosazuje podnikovou politiku, které minimalizují ekologickou stopu její činnosti.⁴

Sociální pilíř CSR

Sociální pilíř konceptu společenské odpovědnosti podniků je mezi CSR aktivitami podniků v českém tržním prostředí nejrozšířenější. Business Leaders Forum ČR na základě výzkumu, provedeném v roce 2003 zjistilo, že firmy vnímají právě **sociální pilíř, jako prioritní mezi ostatními**.⁵ Skutečnost dokládají výsledky provedeného výzkumu, kdy bylo vybráno pět faktorů odpovědného chování podniků, jak je vnímají zástupci firem zabývající se CSR, seřazeny podle důležitosti:

- Společnost se ke svým zaměstnancům chová slušně a férově – 69%.
- Vedení podniku i jeho obchodní postupy jsou čestné, etické a odpovědné – 67%.
- Společnost dělá více, než jen poskytuje bezpečné a spolehlivé produkty – 50%.

⁴ DVORÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*, s. 405.

⁵ BUSINESS LEADERS FORUM. *Průvodce CSR*, [online]. Praha. [cit. 2016-15-02]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf

- Podnik inzeruje své produkty a služby čestně a odpovědně – 40%.

Společnost se věnuje společensky odpovědné činnosti – 38%.⁶

Motivací podniků k realizaci CSR programů směrem k zaměstnancům je změna podmínek na trhu, firmy tímto způsobem reagují na **zvýšený tlak konkurence, nové technologie a nároky ze strany zaměstnanců**. Globální studie mezi podniky potvrdila důležitost odpovědného chování podniků pro přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců (65%).⁷

Sociální pilíř si klade za cíl zvýšit kvalitu vztahů mezi podnikem – státem – občanem. Kdy záměrem podniku by nemělo být dosahování maximálního zisku, ale **optimálního zisku**, který zohledňuje principy udržitelného rozvoje společnosti, transparentnost rozhodování, finančního hospodaření a personální politiky, stabilitu v oblasti lidských a občanských práv a dodržování etických norem jednání.⁸

2.2 Moderní historie přístupu CSR

Dynamický rozvoj kapitalismu na počátku 20. století souvisel s rozvojem jevů, které společnost vnímala velmi negativně. Neexistoval fungující právní rámec, který by upravoval práci žen a dětí, požadoval dodržování zásad bezpečnosti práce, kompenzaci při pracovních úrazech, nebyla zajištěna ochrana spotřebitele před škodlivými výrobky a klamavou reklamou. Konkurenční boj neměl stanovená pravidla a podnikání bylo vnímáno jako kořistnická honba z osobním obohacím. V té době ve společnosti sílil tlak intelektuálů, především teologů, filozofů a politiků, kteří šířili myšlenky liberalismu a socialismu a rozpoutali celospolečenskou diskuzi o morálních hodnotách ekonomiky a podnikání. Voliči, motivováni změnou podnikatelského prostředí, požadovali vznik **nových zákonů** na ochranu zaměstnanců, zákazníků, kroky k zamezení korupčních aktivit a monopolním ziskům.

⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*, s. 408.

⁷ Tamtéž, s. 409.

⁸ PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody, etický a sociální audit*, s. 26-27.

Nová dělba práce, rozšiřování a diferenciacie profesí, zejména ze sféry bankovníctví a reklamy vynutily vymezení jasných etických standardů osobní a podnikové morální odpovědnosti. První institucí, zastřešující etické zásady podnikání byl **Institut průmyslového managementu**, založený roku 1920 v Londýně. Od 50. let 20. století vznikají metodologické postupy, které zvyšují kvalitu etického rozhodování a snižují rizika ekonomických ztrát (odliv zákazníků, dodavatelů). Vedením podniků proniká myšlenka smysluplnosti etického chování podniku, jako konkurenční výhody firmy. Koncept společenské odpovědnosti firem více vystoupil v 70. letech 20. století a v období 80. a 90. let 20. století vrostl do struktury podniků. V této době a řada firem přistoupila k vytváření **etických kodexů** a programů odpovědného podnikání. Na popularitě získalo uplatňování principů odpovědnosti prostřednictvím teorie participujících skupin (stakeholders).⁹

Teorie stakeholders byla v průběhu 90. let 20. století nahrazena **teorií zájmových skupin**, ta vnímá firmu, jako prostor průniku zájmů mnoha skupin, které na činnosti podniku participují. O. C. Ferrell rozděluje zainteresované osoby na dvě skupiny¹⁰:

- **Primární stakeholdeři** – vlastníci a investoři, zaměstnanci, zákazníci (stávající i potenciální), obchodní partneři (zejména dodavatelé), místní komunita, environmentální neziskové organizace,
- **Sekundární stakeholdeři** – veřejnosť, vládní instituce a samostprávní orgány, lobbisté a různé nátlakové skupiny, konkurenti, média, občanská a obchodní sdružení.

Oproti tomu, stockholders teorie, založená na předpokladu, že podnik má sledovat pouze ekonomické cíle v zájmu jeho vlastníků a akcionářů, často nedbá na sociální odpovědnost a nezohledňuje jejich zájmy. Přitom podle výsledků vyplývajících z rozhovorů, které byly provedeny s CEOs 125 firem ziskového i neziskového sektoru v Evropě a USA, vyplývá, že dlouhodobě úspěšná organizace souzní se svými stakeholdery.¹¹

9 ROLNÝ, I. *Budujeme důvěryhodnou firmu*, s. 9-10.

10 PUTNOVÁ, A., ČERNOHORSKÁ, L. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?*, s. 15.

11 DOYLE, P. *Value-Based Marketing*, s. 25.

2.3 Formální ukotvení CSR

První iniciativou byla **Globální dohoda OSN** (UN Global Compact), založená v roce 2000, jako prostředek realizace strategie o čtyřech oblastech – v oblasti lidských práv, pracovního trhu, životního prostředí a boje proti korupci. Globální dohoda OSN je platformou udržitelného podnikání a firemního občanství (corporate citizenship). Praktickým cílem platformy je napomáhat soukromému sektoru řídit rizika a příležitosti v oblastech životního prostředí, sociální a správní oblasti, kdy je možné dosáhnout vyváženého prospěchu pro všechny zainteresované subjekty.

Rok 2000 byl také vznikem Směrnice OECD pro multinacionální společnosti (OECD Guidelines for Multinational Enterprises) komplexní aktivitou OECD pokrývající oblast zaměstnaneckých vztahů, lidských práv, životního prostředí, dostupnosti informací, boje proti korupci, zájmů spotřebitele, vědy a techniky, konkurence a zdanění. Iniciativa podnikům dále doporučuje podávat informace o plánech a cílech firmy, vlastnických vztazích a hlasovacích právech, o rizikových faktorech, struktuře řízení a politice firmy.

V návaznosti na Směrnici OECD vznikla nezávislá organizace **Globální iniciativa ve výkaznictví** (Global Reporting Initiative – GRI) se sídlem v Amsterdamu. Cílem GRI je vytvořit důveryhodný a uznávaný rámec pro tzv. výkaznictví o udržitelném rozvoji (sustainability reporting). Výstupem GRI je zpráva o dopadech aktivit organizací v ekonomické, sociální a environmentální oblasti. Důležitým faktorem GRI reportingu je vykazování pozitivních, ale i negativních dopadů činnosti organizace. Dokument GRI analyzuje vztah organizací ke společenské odpovědnosti tak, že je možné jejich vzájemné srovnání a je použitelný pro organizace všech velikostí a zaměření.

Další významnou aktivitou je formalizace vytvořením mezinárodních **standardů ISO** na poli CSR. Hlavní normou, která upravuje problematiku společenské odpovědnosti organizací, je norma ISO 26000. Norma není právně závazná a není určena pro účely certifikace, má sloužit jako návod organizacím, jak integrovat společensky odpovědné aktivity do stávajících strategií, systémů a procesů. Norma SA8000 je úzce provázána s předchozí normou. Jedná se o celosvětově uznávanou certifikační normu společenské

odpovědnosti organizací. Certifikát SA8000 může vydat pouze nezávislý certifikační orgán, akteritovaný nevládní mezinárodní organizací Social Accountitility International, která jej vydává. Nejedná se tedy o iniciativu ISO. (ManagementMania) Dále OHSAS 18000 je základním kodexem managementu pro bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci.

Mezinárodní organizace práce (International Labour Organization – ILO), založena 1919 ve Versailles, je iniciativou, jejíž činnost a doporučení mohou mít globální dopad, ale prvoplánově k tomu není určena. ILO je specializovanou organizací OSN prosazující sociální spravedlnost a mezinárodně uznávaná pracovní práva.

International Business Leaders Forum (IBLF) je nezisková organizace založená Princem Charlesem z Walesu. Posláním IBLF je spolupráce s podniky, vládami a občanskou společností s cílem přispívat k udržitelnému rozvoji. IBLF se soustředí především na otázky zaměstnanců, pracovních podmínek, standardů a základních práv zaměstnanců. Forum působí v dalších evropských státech a svou větev má i v České republice pod názvem Business Leaders Forum.

Evropská komise podpořila mezisektorovou spolupráci přijetím Evropské deklarace proti sociálnímu vyloučení v roce 1995. Rok poté byla jejími signatáři založena Evropská podnikatelská síť pro sociální hozezi, která slouží pro výměnu informací a zkušeností. Její současný název je **CSR Europe**, který užívá od roku 2000. Předsedové vlád EU-15 včlenili podnikovou odpovědnost do **Lisabonské strategie**, kde definovali cíl vytvořit z Evropy nejkonkurenceschopnější ekonomiku světa s vyšší úrovní sociální koheze. Brzy poté byla publikována **Zelená kniha o CSR** pro otázky zaměstnanosti a sociálních záležitostí.¹²

2.3.1 Formalizovaná podoba CSR v České republice

Vláda České republiky v roce 2000 přijala Program Národní politiky podpory jakosti (dříve Program Národní politiky kvality), jejímž realizátorem je Rada kvality ČR. Rada kvality ČR společně s Ministerstvem průmyslu a obchodu (dále jen „MPO“) zajišťují

¹² ZADRAŽILOVÁ, D. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*, s. 4-17.

realizaci strategických záměrů v oblasti CSR. Pro propagaci a koordinaci CSR aktivit byla v roce 2008 Radou kvality ČR založena sekce Společenská odpovědnost organizací, jejímž úkolem bylo především podporovat dosahování národních strategických záměrů Národní politiky kvality v oblasti CSR na léta 2011-2015. Členy Odborné sekce jsou zástupci podnikatelských svazů, veřejné správy, profesních organizací i nestátních neziskových organizací a akademické sféry. Usnesením Rady kvality ČR v roce 2015 došlo k reorganizaci této sekce a revitalizovala se její členská základna.

Rozvoj CSR v České republice podporují nevládní organizace, například Asociace společenské odpovědnosti („A-CSR“), Business Leaders Forum („BLF“), Byznys pro společnost („BPS“), Česká podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj („CBCSD“) a Národní síť Global Compact Česká republika („GCNCR“).¹³

Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice definuje následující klíčové oblasti: Propagace a podpora rozvoje konceptu společenské odpovědnosti, dialog a spolupráce zainteresovaných stran CSR, úloha všech zainteresovaných stran, šíření a dodržování mezinárodních standardů chování, mezinárodní spolupráce, dodržování lidských práv, sociální podnikání, vzdělání a výzkum v oblasti společenské odpovědnosti, oceňování organizací za společenskou odpovědnost, ochrana zájmů spotřebitelů.¹⁴

Naplňování principů společenské odpovědnosti se v České republice právně nevyučuje a nerespektování nepodléhá sankcím. Koncept CSR v České republice nemá svébytný základ, ale je rozdělen mezi příslušná – **spolupracující ministerstva** (Ministerstvo práce a sociálních věcí, vnitra, Ministerstvo pro místní rozvoj, financí, zdravotnictví, životního prostředí, zemědělství, dopravy, zahraničních věcí).

13 MINISTERSTVO PRÁCE A OBCHODU. *Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice*, s. 5. [online]. Praha: 2015. [cit.2016-25-01]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/material-strategicky-dokument-narodni-akcni-plan-spolecenske-odpovednosti-organizaci-v-ceske-republice-pdf1418653973.pdf>

14 Tamtéž, s. 7.

Ministerstvo práce a sociálních věcí v oblasti CSR například prosazuje principy diverzity a rovných příležitostí skrze osvětové aktivity týkající se sladování pracovního a soukromého života, připravuje akční plány týkající se vyrovnání zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích, podporuje integraci zdravotně či sociálně znevýhodněných a vyloučených osob propagací konceptu Age Managementu a opatřeními proti sociálnímu vyloučení, podporuje a šíří principy sociálního podnikání, vykazuje vzdělávací a poradenskou činnost.

3 MĚŘENÍ A HODNOCENÍ CSR AKTIVIT

Hodnocení a vzájemné srovnání společensky odpovědných aktivit firem může být prováděno prostřednictvím exaktních metod, tedy pomocí standardů a norem. Nebo pomocí indexových a benchmarkingových srovnání.¹⁵

3.1 Reportování

Reportování je jednou z exaktních metod hodnocení CSR aktivit v podniku. V České republice reportování není legislativně upraveno, proto je podíl firem v České republice, které publikují reporty výrazně nižší než je evropský průměr. Podle průzkumů, které provedlo KPMG publikuje CSR reporty 71% evropských firem. Ve Francii reportuje 94% podniků a ve Velké Británii je podíl ještě vyšší. Naopak v Rumunsku či na Ukrajině reportuje o CSR jen 54% podniků a v **České republice je tento podíl ještě nižší, situace se však postupně zlepšuje.**¹⁶ Pro **možnost vzájemného porovnání reportů** je nutné, aby byly využívány metodiky s podobnou kvalitou. Nejčastěji využívaným standardem pro reportování je **Směrnice GRI** (Global Reporting Initiative). „Iniciativa GRI definuje CSR report jako: „veřejně publikovanou zprávu, kterou organizace zpřístupňuje všem stakeholderům s cílem poskytnout detailní přehled o firemních aktivitách v širších ekonomických, environmentálních a sociálních dimenzích.“¹⁷

3.2 Normy a standardy

Další exaktní metody měření a hodnocení CSR jsou¹⁸:

- Metoda KORP (Český systém hodnocení CSR)

15 PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*, s. 100.

16 KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*, s. 352.

17 PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*, s. 90.

18 EMPRESS. *Metody hodnocení společenské odpovědnosti*, s.21.

- SA 8000 (Social Accountability)
- OECD Guidelines for Multinational Enterprises
- AA 1000 AccountAbility / Assurance Standard
- SAN Ltd. (Social Audit Network)
- London Benchmarking Group (LBG)
- ČSN ISO 26000:2011 – Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti
- Národní program posuzování shody systému managementu společenské odpovědnosti

3.3 Indexové a benchmarkingové metody hodnocení CSR

Způsoby hodnocení a měření CSR aktivit podle DecockGood¹⁹:

- Měření na základě analýzy obsahu výročních zpráv – výsledek výzkumu, který provedlo KPMG vyplývá, že více než 40% organizací se při sestavování výročních zpráv řídí směrnicemi GRI.
- Měření na základě poznatků získaných z dotazníků – výsledky šetření závisí na zvolené metodologii, problémem je zkreslování reality respondenty.
- Indexy znečištění – využívá se jen v některých odvětvích.
- Indexy hodnotící pověst podniku – zkoumají umístění organizace v různých žebříčcích.
- Informace získávané od ratingových agentur – hodnocení oblastí společensky odpovědného chování, které poskytují ratingové agentury dle své metodiky.

¹⁹ PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*, s. 106.

4 NÁSTROJE ŘÍZENÍ CSR STRATEGIE

Řízení strategie v podniku vychází z vnitřní analýzy firmy. Vhodným pomocníkem jsou informační systémy, které sledují efektivitu podniku a jejich procesů. Tyto systémy analyzují vazby mezi firemními vstupy, procesy a výstupy. A také pomáhají hledat nedostatky procesu a navrhnout změny, které vedou ke zlepšení. Podle platné zásady „nemohu řídit, co neměřím“, zavádějí velké firmy efektivní systémy měření výkonnosti podniku.²⁰ Lidé, jsou unikátním zdrojem bohatství podniku, který lze jen obtížně měřit a řídit. Zpráva společnosti Deloitte & Touche uvádí, že 76% podniků se snaží změřit lidský kapitál firmy, 40% z nich k tomu používá metodu benchmarkingu, 32% preferuje metodu BSC.²¹

4.1 Balance Scorecard

Moderní modely integrovaných systémů řízení doplňují finanční ukazatele výkonnosti o nefinanční, tedy měkké ukazatele. Mezi modely řízení výkonnosti podniku se nejvíce prosadil přístup **Balanced Scorecard** (BSC), v překladu – systém vyvážených ukazatelů. BSC se používá k hodnocení současné výkonnosti podniku, stejně jako k prognózování a ovlivňování budoucího výkonu firmy, a to na všech úrovních řízení podniku: operativní, strategické, eticko-normativní. Systém přehledně interpretuje strategii firmy formou cílů, ukazatelů a opatření tak, aby rozvíjely základní čtyři perspektivy podnikového rozvoje²²:

- perspektiva finanční – používá tradiční finanční ukazatele rentability a likvidity
- perspektiva zákazníků – na základě analýzy je možno stanovit ukazatele spokojenosti zákazníků a podílu na trhu

²⁰ SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*, s. 7-8.

²¹ KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*, s. 352.

²² SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*, s. 14-15.

- perspektiva interních procesů – identifikace kritických procesů a jejich zlepšování
- perspektiva učení se a růstu – vytváření infrastruktury v podniku, která umožňuje učení se a růst.

4.2 Benchmarking

Benchmarking je metodou soustavného porovnávání vlastního podniku s nejlepšími firmami v oboru. Předmětem srovnání jsou procesy, jejich efektivita, konkurenceschopnost produktů a služeb s cílem zdokonalení vlastní firmy. Podnik je analyzován ve vybraných oblastech, výsledné skupiny získaných dat se ukládají do databáze marketingového informačního systému, které pravidelně sleduje vrcholové vedení firmy. Kritickým momentem bývá zdrženlivost vrcholového vedení realizovat potřebné změny na základě výsledků benchmarkingu.²³

Benchmarking lidských zdrojů

„Benchmarking lidských zdrojů slouží výkonově orientovaným podnikům ke zhodnocení situace, v níž se organizace nachází, v oblasti personálních politik, postupů, počtu a profilu zaměstnaných lidí, aby na to mohla přiměřeně odpovědět.“

„Benchmarking analyzuje lidské zdroje v klíčových prvcích ovlivňujících výkonnost podniku. Jedná se o analýzu podnikové kultury, postojů zaměstnanců, pracovních kompetencí zaměstnanců, stylů vedení a procesů a pravoních úkolů. Využívají se k tomu nástroje, jako jsou zprávy, dotazníky, 360° zpětná vazba, SWOT analýza, audit kultury, personální audit, rozbor pracovní neschopnosti a model excelentního podniku.“²⁴

Metody benchmarkingu převádějí získané informace o lidech v pracovním procesu na číselná data, takzvané **benchmarky**. Benchmarky rozdělujeme na:

²³ SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*, s. 19-21.

²⁴ KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*, s. 354.

- „**hard**“ (tvrdé) – metrikami jsou produktivita, míra fluktuace, míra pracovní neschopnosti, počet pracovních úrazů, počet žádostí o přeložení v rámci podniku,
- „**soft**“ (měkké) – metrikami jsou názory zaměstnanců na interní komunikaci, image podniku, způsob odměňování, pracovní zatížení, přístup k informacím, pracovní klima a morálku v podniku, ztotožnění se s rozhodnutími vedoucích, podpora tvořivosti a iniciativy, bezpečnost práce.

Benchmarking se zpravidla zahajuje sběrem tvrdých údajů, které doplní neméně důležitá měkká data. Získané informace může personální útvar využít jako²⁵:

- ukazatel změn, které mohou být ve sledovaných ohledech provedeny
- stimul pro zapojení personalistů do realizace podnikové HR strategie

4.3 Personální marketingový mix

Marketingový mix nalézá uplatnění také v oblasti lidských zdrojů. Marketingový přístup k řízení lidských zdrojů má upoutat pozornost veřejnosti na zaměstnavatelské kvality firmy. Uchazeč o zaměstnání se stává „klientem“ o kterého se firma uchází. Firma díky své dobré pověsti a analýze trhu práce snaží získat a udržet výborné zaměstnance. Využívání metody marketingového mixu zvyšuje efektivitu personálního marketingu firmy. Jedná se o činnost strategického plánování ve firmě.²⁶

Nástroje marketingového mixu v personalistice lze rozdělit podle klasických prvků marketingového mixu způsobem:²⁷

Pracovní místo (Product) – je základním nástrojem, pokud firma uvažuje o obsazení nového pracovního místa nebo uvolněného v rámci vnitřní pracovní mobility ve firmě.

25 KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*, s. 354-355.

26 WOLTERS KLUWER. *Personalistika*, s. 62-63.

27 ANTOŠOVÁ, M. *Marketing-mix v personalistice*. Modernizace.cz [online]. Olomouc: 2005

[cit.2016-21-02]. Dostupné z: <http://modernizace.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistiche>

Obsahuje popis pracovního místa a specifikace požadavků na uchazeče.

Motivace a odměna za práci (Price) – přiměřený, spravedlivý a motivující systém odměňování je jednou z klíčových personálního marketingu, personální oddělení volí způsob i pravidla odměňování. Odměna zahrnuje mzdu, plat, prémie, odměny i nefinanční odměny a zaměstnanecké výhody.

Podniková kultura (Place) – místo výkonu práce uchazeč volí také podle podnikové kultury a image firmy, kterou podnik vytváří. Podnikovou kulturu utváří chování zaměstnanců, komunikace ve firmě, vztahy na pracovišti, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, uznávané hodnoty, normy, priority a ostatní podmínky formování a fungování organizace.

Prezentace pracovní nabídky a firmy na trhu pracovních sil (Promotion) – znamená srozumitelně formulovanou a lákavou pracovní nabídku zveřejněnou různými způsoby tak, aby vzbudila dostatečný zájem uchazečů. K základním údajům o nabízené pozici je vhodné uvést specifikaci pracovních podmínek, krátce popsat kvalitu pracovního života, možnosti vzdělávání a dalšího rozvoje zaměstnanců.

4.4 Značka dobrého zaměstnavatele

Značka zaměstnavatele neboli **employer brand** či **internal brand**, je manažerský proces, který vede ke **zvýšení loajality nebo preference konkrétní firemní značky**.²⁸ Zvolené prostředky firem k budování značky mohou být rozdílné, jádrem **sdělení je stabilita, důvěryhodnost a vyzdvižení odlišnosti** podniku, produktu nebo projektu **v určitém ohledu**.²⁹ Marketingová reprezentace značky spočívá v neustálé mediální podpoře a prezentaci značky a využívání jejího potenciálu ve vnějším i vnitřním prostředí firmy.³⁰

28 KOTLER, P. *Marketing management*, s. 178-179.

29 GROSSMAN, D. *Internal branding*, s. 3-6.

30 BOUČKOVÁ, J. *Marketing*, s. 13.

Současní marketingoví odborníci vnímají značku zaměstnavatele, jako pověst firmy na trhu práce. Využívání značky zaměstnavatele stojí na třech principech:³¹

- Být vidět – šířit svou dobrou pověst zaměstnavatele a informovat o jedinečných aktivitách či záměrech.
- Komunikovat – spolupracovat a pravidelně sdílet zajímavé informace z dění ve firmě, informovat o novinkách v oboru, zapojit se do projektů a vytvářet komunitu.
- Vytrvat – budovat trvalé vztahy a dbát na dobrou atmosféru v nich.

4.5 Zapojení stakeholders

Definování interních a externích stakeholderů společnosti je klíčovým krokem k fungující CSR strategii. CSR manažer společnosti určí všechny dotčené skupiny, naváže s nimi kontakt, kdy cílem je navázat dialog a přesvědčit dotčené skupiny ke spolupráci a vzájemné vazbě.³²

Organizace na stakeholdery pohlíží ze dvou úhlů pohledů:³³

- velikost vlivu stakehoders na organizaci (malý, velký),
- velikost zájmu stakeholdera o organizaci (malý, velký).

Zainteresované strany jsou rozděleny do skupin podle úrovně vlivu a zájmu, jak je znázorňuje následující matice. Klíčoví stakeholdři – jsou skupina, která má na organizaci velký vliv a zároveň má o ni největší zájem.

31 EMPLOYER BRANDING. O nás. *Employerbranding.cz* [online]. @2010-2016 [cit. 2016-15-02].

Dostupné z: <http://www.employerbranding.cz/>

32 KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem*, s. 62.

33 PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. a kol. *Společenská odpovědnost organizace*, s. 78.

Níže uvedená tabulka znázorňuje rozdělení stakeholderů podle úrovně vlivu:

Úroveň zájmu	Vysoký	Průběžně informovat	Vést dialog a zapojit
	Nízký	Odpovídat na otázky	Zajišťovat spokojenost
		Malý	Velký
Úroveň vlivu			

Tab. 1: Rozdělení stakeholderů pro CSR strategii (Zdroj³⁴)

Stakeholdeři by měli být zapojeni do všech fází zavádění CSR strategie v organizaci. V průběhu plánovacího procesu mohou stakeholdeři přispět k porozumění dopadu firmy v ekologické, sociální a environmentální oblasti, a tím přispět k rozvoji firemní strategie. V rámci realizace plánu hrají stakeholdeři významnou roli při tvorbě a uskutečnění firemních závazků v oblasti CSR. Během monitorování a reportování firemního výkonu poskytují společnosti zpětnou vazbu na výkon firmy v jednotlivých oblastech CSR. A v poslední fázi stakeholdeři přispívají k tvorbě návrhů pro zlepšení.³⁵

³⁴ STEINEROVÁ, M., MAKOWSKI, D. *Koncept CSR v praxi*, s. 14.

³⁵ Tamtéž, s. 13.

5 LIDSKÉ ZDROJE A PERSONÁLNÍ MARKETING

Lidské zdroje neboli Human Resources (HR), patří mezi oblasti procesů v organizaci, která zahrnuje řadu postupů a metod pro práci s lidmi v organizaci.³⁶



Obr. 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů (Zdroj³⁷)

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Efektivním nástrojem řízení a optimalizace personálních procesů jsou **informační systémy** (HCIS – Human Capital Information Systems, ICT – Information and Communication Technologies).³⁸ Péči o zaměstnance je možné rozdělit na povinnou, smluvní a dobrovolnou. Povinná péče je uložena platnou legislativou země, smluvní péče se řídí kolektivní smlouvou uzavřenou mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací, dobrovolná péče je výrazem přístupu zaměstnavatele ke svým zaměstnancům. Její druhy, rozsah a působnost jsou dány dobrovolným rozhodnutím zaměstnavatele.³⁹

³⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 30.

³⁷ KOUBEK J., HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*, s. 16.

³⁸ WOLTERS KLUWER. *Personalistika*, s. 66-74.

³⁹ DOLEJŠ, M. *Péče o zaměstnance*, s. 8-9.

5.1 Proměna trendu řízení lidských zdrojů

Očekávané oživení ekonomického růstu vedlo odborníky v oblasti řízení lidských zdrojů k doporučení, aby bylo strategické **řízení lidských zdrojů integrováno s podnikovou strategií**. V praxi bohužel personalisté nedokáží ovlivňovat strategii podniku v takové míře, v jaké by bylo potřeba. Strategické řízení ovládá především ekonomické a finanční oddělení, jejichž klíčové ukazatele měří pouze minulý vývoj výkonnosti podniku. Personální útvar navíc postrádá obecně uznávanou metodiku, která dokáže změřit přínos lidského kapitálu k výkonnosti podniku.⁴⁰ Funkce personalistů ve firmách se nyní proměňuje, firmy požadují specialisty na lidské zdroje, kteří jsou schopni **reorganizace personálních činností pro dosažení úspor režijních nákladů**.⁴¹

Spojení řízení lidských zdrojů a společensky odpovědného přístupu znamená udržení ekonomického úspěchu a získání konkurenční výhody tím, že si podnik buduje dobrou pověst a získává důvěru pracovníků a širšího okolí. HR strategie má být nástrojem vytváření hodnoty pro zájmové skupiny podniku.⁴² Personální procesy mohou přispívat k tvorbě a realizaci programů CSR pokud budou hodnoty a cíle svázány s procesy řízení lidských zdrojů. Vhodným prostředkem se jeví **integrovat hodnoty do koncepce podnikové kultury**. Podnikové hodnoty mohou být začleněny do procesu získávání a výběru pracovníků. Během adaptace může být nový pracovník informován o projektech CSR. Systém hodnocení může nastavit kritéria, která zohledňují odpovědný přístup zaměstnance.⁴³

5.3 Interní komunikace

Marketing je založen především na komunikaci a interní marketing tedy na komunikaci uvnitř podniku. Interní komunikaci ve firmě utváří **marketingová strategie a využívané komunikační kanály**. Marketingová strategie by se měla prolínat

40 KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*, s. 355.

41 WOLTERS KLUWER. *Personalistika*, s. 85-86.

42 VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 44.

43 DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*, s. 406-412.

s komunikační strategií a odpovědět na klíčové otázky kampaně. Také správně definovat cílové skupiny kampaně a podle jejich sociálních a technických schopností vybrat vhodné komunikační kanály.⁴⁴ Čtyři hlavní kategorie interní komunikace jsou:⁴⁵

- Osobní komunikace – porady, mítinky, dny otevřených dveří, společenské akce, soutěže, verbální a neverbální komunikace při každodenním osobním kontaktu
- Písemná komunikace – podnikový zpravodaj, dopisy, oběžníky, dotazníky, nástěnka, plakáty
- Telefonická komunikace – telefonní hovory, videokonference
- Elektronická komunikace – sociální síť, internet, e-mail, podniková síť

Obsah firemního sdělení

„Zaměstnanci musí mít dostatek informací, jen tak může být společnost opravdu úspěšná.“⁴⁶

Podnik by měl svým zaměstnancům poskytovat informace o společnosti, oddělení, výzkumu. Zveřejňovat informace produkčního charakteru, jako podrobnosti o nových produktech, prodejní informace a finanční zprávy. Šířit poslání a politiku firmy, postoj firmy k aktuální problematice různého charakteru. Komunikovat personální záměry podniku a rozvoj zaměstnanců. Oznamovat a připomínat společenské události, osobní jubilea, sportovní výsledky a jiné.⁴⁷

5.2 Personální marketing

Personální marketing je v literatuře definován jako použití marketingového přístupu v personalistice. Obsáhlou definici interního marketingu nabízí Koubek: *„Personální*

44 VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 39.

45 VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*, s. 45.

46 Tamtéž, s. 57.

47 Tamtéž, s. 61.

marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, která se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.⁴⁸

Některé literární prameny **rozdělují personální marketing na externí a interní.**⁴⁹ Obrázek znázorňuje vztah mezi třemi základními faktory a marketingové vazby mezi nimi.



Obr. 3: Marketingové vazby (Zdroj⁵⁰)

Externí marketing zahrnuje proces získávání a výběr pracovníků. **Interní marketing** zahrnuje všechny následující personální úkoly, tedy:⁵¹

- přijímání a orientace pracovníků
- hodnocení pracovníků
- rozmisťování a propouštění pracovníků
- odměňování a zaměstnanecké výhody

48 KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 160.

49 POLÁKOVÁ, I., HÄUSER, S. *Personální marketing*. Modernirizeni.cz [online]. Olomouc: 2003, [cit. 2016-25-01]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-13217890-personalni-marketing>.

50 KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*, s. 131.

51 KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, s. 148.

- vzdělávání a rozvoj pracovníků
- péče o pracovníky.

Dostatek kvalifikovaných pracovníků se stalo poslední konkurenční výhodou podniku. Odpovědnost personálního manažera za včasné a efektivní získávání a řízení lidských zdrojů podniku zvyšuje význam personálních procesů na celopodnikovou úroveň.⁵² Talentovaní pracovníci si uvědomují svou cenu na trhu práce a jdou za nejlepší firmou a nejlepší pracovní nabídkou na trhu. Takoví pracovníci **jsou nároční a méně loajální**. Firmy by je neměly přestávat považovat za kandidáty ani v okamžiku, kdy se stanou zaměstnanci podniku.⁵³

Interní marketing je novým trendem, který využívá dlouho opomíjenou **komunikační cestu**. Koncept se poprvé objevil v průběhu šedesátých let v německé literatuře, jako způsob náboru pracovníků orientovaný ke kandidátům. Nyní se jedná o **celistvý proces získávání a udržení a rozvoje zaměstnanců firmy**.⁵⁴

Interní marketing vychází ze zkušenosti podniků, že **spokojený zaměstnanec poskytne zákazníkům lepší servis, než zaměstnanec nespokojený**. Zaměstnanec je zde považován za interního zákazníka k němuž směřují podnikové marketingové metody.⁵⁵

Interní marketing zahrnuje veškeré metody řízení lidských zdrojů. *„Zaměstnanec je nutné správně vybírat, vzdělávat, vést a motivovat. Tomu může sloužit využití interního marketingu, který spočívá jednak v uplatňování marketingových metod mezi jednotlivými odděleními firmy a dále ve sdělení jasné vize organizace jejím zaměstnancům.“*⁵⁶

52 WALKER, A. J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*, s. 42.

53 BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*, s. 192.

54 KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*, s. 129-130.

55 Tamtéž, s. 131.

56 VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*, s. 165.

5.4 Přínos HR marketingu

Implementace CSR aktivit do podniků roste díky schopnosti zvyšovat konkurenceschopnost firmy na trhu. Přijatá CSR opatření přináší výhody nejen nadnárodním společnostem, ale i menším podnikům, ty by se měly více zaměřit na informování o svých CSR aktivitách, protože nejsou médii a veřejností tolik vyhledávaní ve srovnání s velkými korporacemi.⁵⁷

Správně nastavená CSR strategie organizaci přinese:

Optimalizaci využívání lidských zdrojů – optimální využívání pracovníků podniku, jejich schopností a fondu pracovní doby. Formování výkonnějších pracovních týmů díky efektivnímu způsobu vedení a dobrým vztahům mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky organizace.⁵⁸

Zvýšení motivace zaměstnanců a větší sounáležitost s firmou – úroveň sounáležitosti s firmou je v současné době na nízké úrovni. V takovém prostředí se obtížně získávají data pro **benchmarking** nebo jiná srovnání, protože pracovníci považují informace získané v pracovním procesu za své vlastnictví, které posiluje jejich pozici ve firmě a hodnotu na trhu.⁵⁹

Stálost kvalifikovaných zaměstnanců – odpovědné aktivity podniků, umožňují získávat, rozvíjet a udržet **kvalitní zaměstnance** a podporují kreativní a **inovativní prostředí ve firmě**. Loajální pracovníci **snížují fluktuaci a s tím spojené náklady** na nábor nových zaměstnanců.⁶⁰

Posílení prestiže firmy – realizace metody interního marketingu přináší firmě značnou **konkurenční výhodu**, především v regionu působení firmy. Na firmu je nahlíženo také jako šířitele morálních hodnot, která s sebou přináší přirozený zájem o její produkci a prosperitu.⁶¹

57 BUSINESS LEADER FORUM. Průvodce CSR. *Csr-online.cz* [online]. Praha: 2012 [cit. 2014-02-18].

Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf.

58 KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, s. 160.

59 SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*, s. 29.

60 PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*, s. 31.

61 ROLNÝ, I. *Budujeme důvěryhodnou firmu*, s. 63.

Snížení dopadů rizik – organizace, která naslouchá subjektům ve svém okolí a zohledňuje jejich zájmy, dokáže lépe předvídat a pohotově reagovat na rizika, která mohou ovlivnit prosperitu firmy. Zaměstnanci odpovědné organizace také lépe snášejí dočasné potíže podniku, které vedou například ke zpoždění výplaty mezd.⁶²

5.5 Nástroje HR marketingu

Mnohé nástroje řízení lidských zdrojů Koubek rozdělil do osmi skupin, spadajících do oblasti personálního marketingu. Tyto nástroje mají usnadnit získávání pracovníků a jejich stabilizaci v organizaci.⁶³

Pracovní podmínky – možnost individuální pracovní doby, jako je flexibilní pracovní doba, možnost částečných úvazků či smlouva na roční počet odpracovaných hodin. Dobré pracovní podmínky pomáhají vytvářet metody work-life balance, transparentní zaměstnanecká politika odměňování a benefitů, aplikovaný princip rovných příležitostí

Sociálně hygienické podmínky – na prvním místě stojí zdraví a bezpečnost zaměstnanců při práci, dále péče o pohodlí pracovníků, co se týče stravování, odívání, umývárny, toalety, odpočívárny, parkoviště či prosté udržování pořádku.

Sociální rozvoj – péče o životní podmínky pracovníků, zahrnuje bydlení, rekreaci, zařízení pro aktivity ve volném čase, péče o děti zaměstnanců, pomoc při osobních problémech, půjčky a podobně. Především v zahraničí se těší oblibě tzv. outplacement, metoda zajištění některých služeb propuštěným zaměstnancům.

Mezilidské vztahy a sociální klima – dobré vztahy mezi vedoucími a podřízenými pracovníky, ale i ostatní mezilidské vztahy na pracovišti jsou faktorem, na který pracovníci citlivě reagují. Zaměstnavatel by měl vyloučit možnost patologického chování a obtěžování na pracovišti.

Personální rozvoj – vytváření příležitostí pro kariérní růst, zajímavé možnosti růstu přilákají dynamické cílevědomé typy lidí, manažerské osobnosti v pravém slova smyslu.

62 PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*, s. 33.
63 KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 157-159.

Dále poskytnutí možnosti zaměstnancům rozvíjet své schopnosti smysluplným způsobem v jiné organizaci, metodou firemního dobrovolnictví.

Vzdělávání – vzdělávání pracovníků je důležitou součástí komplexu rozvoje lidských zdrojů. Do této kategorie patří také učící se organizace, kdy se pracovník průběžně učí z každodenních zkušeností, sám volí způsob provedení práce a částečně participuje na řízení.⁶⁴

Perspektiva organizace – úspěch a stabilita organizace je jedním z aspektů, podle kterého se uchazeč o zaměstnání rozhoduje. Monitorování a reportování sociálních aktivit je známkou dlouhodobého plánování, strategického řízení a zájmu. Naopak špatně řízená organizace neposkytuje záruku dlouhodobého zaměstnání, ani bezproblémového odměňování.

Serióznost a etika podnikání – pověst organizace ovlivňuje rozhodování potenciálních uchazečů o práci. Interní marketing je snahou o dobrou pověst organizace, která napomáhá k získávání a stabilizaci kvalifikovaných pracovníků ve firmě.⁶⁵

Efektivním nástrojem se v praxi ukázalo aktivní zapojení zaměstnanců do projektů firemního dobrovolnictví za aktivní podpory zaměstnavatele. Podnik tím zaměstnanci umožní pomáhat vybrané organizaci v pracovní době. Tím uspokojuje ambice zaměstnance k osobní realizaci a zároveň mu dává znát, že mu záleží na jeho pomoci jiným. Tento a podobné **projekty posilují týmového ducha a zlepšují atmosféru na pracovišti**. Mohou být realizovány programy určené specifické skupině zaměstnanců s ohledem na jejich věk, gender, vzdělání či rodinnou situaci. Efektivitu zapojení zaměstnanců do CSR projektů je potřeba **průběžně vyhodnocovat**. Sledujeme skutečný dopad nepřítomnosti zaměstnanců v práci na produktivitu práce, morálku, motivaci, kvalitu poskytovaných služeb a podobně. Tuto oblast upravuje standard SA 8000, upravující politiku lidských zdrojů.⁶⁶

64 PALÁN, Z. *Učící se organizace*. Andromedia.cz [online]. Praha: 2014 [cit. 2016-12-03]. Dostupné z: www.andromedia.cz.

65 KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*, s. 22.

66 DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*, s. 410-412.

6 ETIKA PRÁCE

Práce je jedním ze **vzácných výrobních zdrojů**, které používáme k podnikání. Etické využívání výrobních faktorů znamená mimo jiné, hospodárné nakládání se vzácnými zdroji.⁶⁷ Označením práce nazýváme účelové vynakládání úsilí a aplikaci znalostí a dovedností. Lidé pracují kvůli uspokojení základních potřeb, které si za odměnu pořídí, ale také pro uspokojení vyšších potřeb, např. kvůli pocitu úspěchu, uznání nebo zařazení do společnosti.⁶⁸ Historicky prošla práce **etapami diferenciaci**, nejdříve společnost rozdělila práci na mužskou a ženskou, později na fyzickou a duševní. Nepatřičné povyšování duševní práce nad fyzickou bylo podle historických zdrojů, příčinou, že Řekové a Římané učinili nepatrný pokrok v přírodních vědách, ve srovnání s filozofií a matematikou. Křesťanství vztah k práci ovlivnilo tím, že odsoudilo lenost a zahálku a vyslovilo zásadu zasloužené mzdy, která dělníku nesmí být odepřena. Pracovní proces byl tehdy namáhavý, časově náročný, ale přinášel pocit smysluplnosti a radosti z vlastní kreativity, která souvisí s osobním růstem. Průmyslová revoluce změnila dosavadní charakter práce. Pracovní proces ztratil svou **celistvost** a dělník začal být tolik vzdálený finálnímu výrobku, že k němu začal být lhostejný. Toto období dávalo příležitost vzniku řady nešvarů a vyžádalo si úpravu pracovních poměrů. Z pohledu podnikatelské etiky existují tři klíčové problémy, jejichž porušením se setrhneme se zásadami Listiny lidských práv a svobod⁶⁹:

- **diskriminace** – týká se všech diskriminačních praktik z důvodu rasy, pohlaví, věku, náboženského či politického přesvědčení, diskutovanou otázkou je tzv. pozitivní diskriminace,
- **vykořisťování** – označuje nespravedlivé zneužívání člověka v pracovním procesu, spojené s podhodnocenou prací a s porušováním lidské důstojnosti,
- **dětská práce**

67 ROLNÝ, I. *Budujeme důvěryhodnou firmu*, s. 26.

68 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 54.

69 ROLNÝ, I. *Budujeme důvěryhodnou firmu*, s. 27-31.

Z výše uvedeného vyplývají základní požadavky na práci bez ohledu na její charakter. Tyto charakteristiky by měly doplňovat definici pojmu práce.

Nynější silný tlak na výkon v ekonomice mnohým manažerům neumožňuje odpočinek a relaxaci, stejně jako sebevzdělávání a duchovní růst. Na tomto podkladě vyvstává etická otázka, zda maximalizovat ekonomický výkon podniku bez zřetele na lidské limity?

6.1 Etický kodex

Podnik, který principy společenské odpovědnosti integruje do činnosti podniku, zpravidla **formalizuje žádoucí chování** do etického kodexu. Etický kodex má pomoci eliminovat nežádoucí praktiky, které způsobují pokles přízně zákazníků, zaměstnanců, investorů a veřejnosti, které mohou vést k dlouhodobým ekonomickým ztrátám.⁷⁰

Etický kodex je systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, které **upravují vztahy** mezi členy určité komunity s požadavkem na jejich mravnost.⁷¹



Obr. 4: Obecné funkce etického kodexu firmy (Zdroj⁷²)

70 PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody, etický a sociální audit*, s. 67.

71 ROLNÝ, I. *Budujeme důvěryhodnou firmu*, s. 89.

72 Tamtéž, s. 91.

6.2 Podniková kultura

Podniková kultura vychází z hodnot filozofie podniku, zahrnuje cíle, styl chování, rituály, zkušenosti apod. Firemní kultura podporuje žádoucí chování zaměstnanců a působí na jejich motivaci a výkonnost.⁷³ Etika se odráží v podnikové kultuře sdílením morálních hodnot, které jsou ve firmě nastaveny. Silná podniková kultura je nástrojem v naplňování cílů a poslání podniku, tím, že umocňuje morální zásady firmy a naplňování v každodenní práci. Pozitivní vnitropodniková kultura posiluje angažovanost a loajalitu zaměstnanců k firmě. Kultura firmy se nejčastěji odráží ve firemních symbolech, logu firmy, vnitropodnikovém slangu, firemních tradicích, historii, obřadech a rituálech.⁷⁴

6.3 Etický a sociální audit

Etický a sociální audit jsou nefinanční formy interního auditu. Interní audit definuje Rada Českého institutu interních auditorů jako nezávislou, objektivně ujišťovací a poradanskou činnost zaměřenou na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. **Interní audit** pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematické metodické přístupy hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, židících a kontrolních procesů a řízení organizace.⁷⁵ Etický audit je součástí **sociálního auditu** a prověřuje stupeň etického chování a společenské odpovědnosti firem. Tento audit kontroluje transparentnost informací pro zainteresované strany, kontrolu řízení, analýzu sociálního klimatu ve firmě. V rámci sociálního auditu probíhá **Analýza sociálního klimatu v organizaci**, tato analýza slouží ke zjištění dopadů rozhodnutí managementu a poskytuje prostor pro vyjádření zaměstnanců. Managementu firem se doporučuje provést sociální audit ke zmapování důsledků manažerských rozhodnutí, protože jejich přímé dopady nebývají v praxi zřetelně rozpoznatelné.⁷⁶

73 HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*, s. 88.

74 ROLNÝ, I. *Budujeme důvěryhodnou firmu*, s. 120-124.

75 ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ. Poradenství. *Interniaudit.cz* [online]. @2000-2016 [cit.2016-24-03]. Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/poradenstvi/kvalita-interniho-audituz>

76 PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody, etický a sociální audit*, s. 147-148.

ANALYTICKÁ ČÁST

7 METODIKA ZPRACOVÁNÍ

Kvalitativní výzkum a na jeho základě provedená analýza trendu interního marketingu ve společnostech Sanofi-aventis, s.r.o., MSD IT Global Innovation Center s.r.o. a Heineken Česká republika, a.s. probíhá z dostupných materiálů, interních materiálů rozhovorů a dotazníků vyplněných CSR manažery firem. Všechny zmiňované společnosti souhlasí s uvedením a zveřejněním obsahu.

Stanovených cílů diplomové práce je dosaženo také využitím informací obsažených v teoretické části práce, poznatků z přednášek na téma společenské odpovědnosti a etiky podničení získaných v průběhu studia a ze stáže v Business Leaders Forum.

Získané informace jsou rozděleny do osmi oblastí, kritérií interního marketingu podle autora odborné literatury, Josefa Koubka. Každé kritérium obsahuje oblasti hodnocení s bodovou hodnotou 0 - 7. Jednotlivé oblasti hodnocení jsou uvedeny vždy u konkrétního kritéria v kapitole Analýza interního marketingu. Bodového skóre firmy dosahují na základě vlastního hodnocení uvedeného v dotazníku nebo na základě mnou provedené verifikace interních materiálů a rozhovorů. Data jsou zpracována do tabulek a grafů pro větší přehlednost.

Účelem praktické části diplomové práce není srovnat vybrané společnosti v určitém ohledu, ale zmapovat klíčové body úspěchu a nalézt rezervy CSR strategií těchto příkladných firem. Na jejich základě jsou zformulovány návrhy zlepšení pro jednotlivé organizace. Ty jsou provedeny s ohledem na priority a záměry podniku a mají dotvářet stávající CSR strategii. Posledním dílčím cílem diplomové práce je finančně vyjádřit náklady navržených opatření.

8 CHARAKTERISTIKA A CSR AKTIVITY VYBRANÝCH SPOLEČNOSTÍ

Organizace vybrané pro analýzu CSR aktivit interního marketingu jsou velké mezinárodní společnosti, které jsou leadry na poli CSR ve svém odvětví. Jejich CSR strategie a aktivity získaly mnohá ocenění. Tyto organizace jsou členy diskusních setkání a platform orientovaných na šíření principů udržitelného a odpovědného podnikání. Zvolené firmy jsou tedy pozitivním zdrojem ostatním firmám. Přistoupím jednotlivě k charakteristice společností a jejich CSR aktivit.

8.1 Sanofi-aventis, s.r.o. (dále jen Sanofi)

Sanofi je farmaceutická firma působící ve více než sto zemích světa s více než miliónem zaměstnanců, v České republice zaměstnává 1600 zaměstnanců. Společnost Sanofi je složena ze třech divizí, značky Zentiva, Genzyme, Sanofi Aventis a Sanofi Pasteur. Centrála společnosti sídlí v Paříži, ve Francii.

Sanofi je dlouhodobě farmaceutickou jedničkou v počtu prodaných balení. Společnost rozvíjí vedoucí postavení v šesti hlavních terapeutických oblastech (kardiovaskulární onemocnění, onkologie, vakcíny, onemocnění centrální nervové soustavy, trombóza, diabetologie). Společnost vede produktivní a inovační výzkum a vývoj. Sanofi provádí klinické studie a nabízí inovativní léčebné produkty. V roce 2015 společnost uvedla na trh 18 nových výrobků.

Vize a hodnoty společnosti Sanofi: *„Spolupracujeme s našimi partnery s cílem chránit zdraví, zlepšovat kvalitu života a řešit potenciální zdravotní potřeby všech. V rámci naší globální přítomnosti a našeho odhodlání zlepšovat přístup k lékům a zdravotní péči pravujeme neúnavně na zlepšování každodenního života lidí a na převádění vědeckých inovací na terapeutická řešení pro pacienty.“*

CSR aktivity

CSR aktivity společnosti Sanofi jsou rozděleny do čtyř hlavních kategorií:

Pacienti

Firma svými aktivitami podporuje přístup ke zdravotní péči, zvyšování bezpečnosti pacientů, vzdělávání široké i odborné veřejnosti a prevenci onemocnění. Ve svých aktivitách vychází z potřeb pacientů a z jejich práva na zdraví.

Z mnoha set programů, jejichž realizace pomáhá stovkám milionů pacientů, především v oblastech Latinská Amerika, Asie, Afrika a další, můžeme jmenovat jeden konkrétní. Dlouhodobý program „Zdravé dítě, šťastné dítě“, který probíhá ve dříve zmiňovaných oblastech, ve spolupráci s místními vládními a nevládními organizacemi. Jde o komplexní program zaměřený na rozvoj vzdělávání, prevenci a léčbu místně přítomných onemocnění, prevenci a léčbu diabetu a deprese.

Etika

Společnost Sanofi staví na dodržování etických pravidel, definovaných v etickém kodexu společnosti, ve vztahu k zaměstnancům, pacientům, dodavatelům a dalším zúčastněným stranám.

Ve vztahu k veřejnosti, Sanofi dbá o poskytování přesných a úplných údajů o svých výrobcích, dbá na dodržování podmínek klinických studií, farmaceutického výzkumu a usiluje především o prevenci vzniku onemocnění.

Ve vztahu ke svým obchodním partnerům Sanofi pravidelně upravuje a aktualizuje podmínky spolupráce pro dosažení co největší transparentnosti a souladu s obchodními partnery.

Planeta

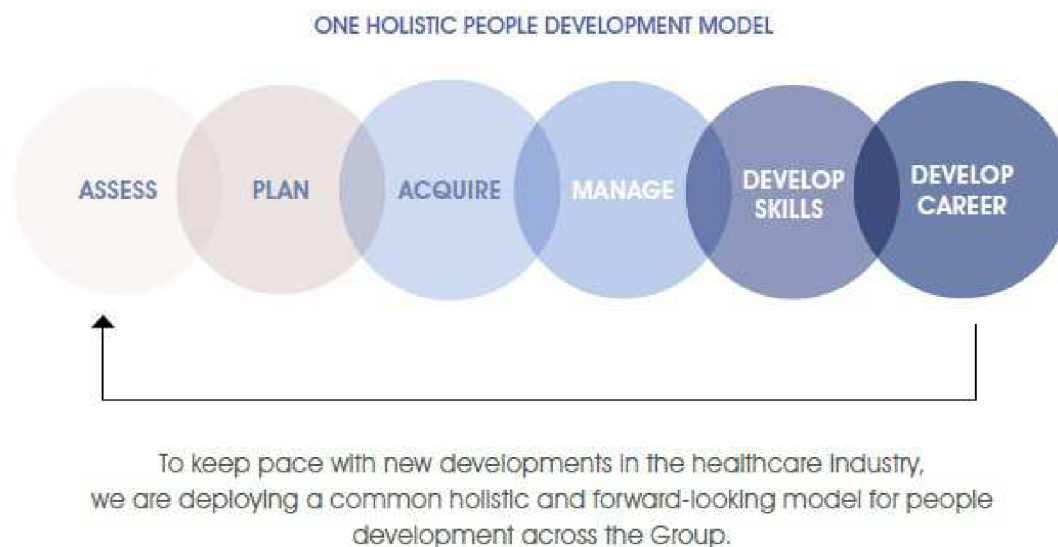
Zdraví obyvatel souvisí s environmentální situací, proto se Sanofi zabývá problematikou ochrany vody, výskytu léčiv v životním prostředí a šetrným

hospodařením s energiemi. Sanofi využívá pokročilé technologie k výrobě léčiv, recyklaci léčiv a zdrojů, implementuje technologie pro snižování spotřeby vody a omezuje emise CO₂ vznikající při výrobě a mnoho dalších.

Lidé

Skupina Sanofi souzní se svými zaměstnanci, místní komunitou a závazek k nim posiluje především oboustranně přínosnými vzdělávacími a rozvojovými aktivitami.

Strategický přístup pro řízení a rozvoj lidských zdrojů ve společnosti Sanofi odráží Obr. 5. HR oddělení společnosti zastřešuje šest klíčových aktivit:



Obr. 5 – Schéma kariérního rozvoje ve společnosti Sanofi (Zdroj⁷⁷)

Assess - záměrem první fáze je porozumění seberozvojovým potřebám zaměstnanců, na ty společnost Sanofi následně reaguje. Výstupem této fáze je kariérní plán rozvoje.

Plan – plánování školení a workshopů, které má pracovník absolvovat a mimo to, zapojit se do sítě firemních talentů, sdílet znalosti a zkušenosti.

⁷⁷ Interní materiály společnosti Sanofi-aventis, s.r.o.

Farmaceutický průmysl podléhá častým změnám, proto farmaceutické firmy a jejich zaměstnanci musejí umět rychle reagovat a přizpůsobit se aktuálním podmínkám a požadavkům. Zaměstnávání talentovaných lidí a rozvíjení schopností a dovedností svých zaměstnanců patří mezi priority společnosti. Sanofi ročně zorganizuje sta ticíce hodin školení a mentoringu pro zaměstnance po celém světě.

Acquire – mezinárodní programy umožňují zaměstnancům Sanofi měnit pracovní pozici v rámci všech zemí, kde Sanofi působí. Tím se Sanofi stává dlouhodobě atraktivním zaměstnavatelem talentovaných pracovníků.

Manage - HR oddělení společnosti je v úzkém kontaktu s vedením společnosti a pravidelně aktualizuje požadavky na uchazeče o práci, konzultují způsoby rozvoje talentů v organizaci. Ve společnosti se pravidelně konají HR workshopy, které nastavují posup a konkrétní kroky vůči interním zákazníkům.

Develop skills – výsledky pravidelného dotazování ve společnosti Sanofi, potvrdily potřebu zaměřit se na posílení kompetencí zaměstnanců a na zlepšení vzájemné spolupráce v týmech.

Platforma „Učení jako způsob života“ byla vytvořena pro podporu rozvoje talentů a sdílení zkušeností v oblastech: komunikace vize, leadership a posílení prozákaznické orientace, školení pro nově přijaté zaměstnance a knihovna literárních zdrojů pro osobní a kariéerní rozvoj.

Develop career – pracovníci společnosti Sanofi jsou neustále motivováni ke vzdělávání a kariéernímu rozvoji. K tomu jim slouží firemní intranet obsahující výukové nástroje, interní nabídka pracovních míst v rámci Sanofi v různých lokalitách, možnost využít mentoring seniorního odborníka.

Podpora diversity

Sanofi na světové úrovni (Latinská Amerika, Asie, Severní Amerika, Indie) rozvíjí diskusi na téma gender, zaměstnávání handicapovaných, sladění osobního a profesního života, zastoupení žen ve vedení, tolerance sexuální orientace a další témata. Vedení

společnosti a zároveň zbývající pracovní pozice jsou z jedné třetiny obsazeny ženami. Sanofi zaměstnává 4,5% zaměstnanců se zdravotním postižením.

Ve společnosti samotné vznikly aktivity v oblasti diverzity, především v oblasti harmonizace osobního a pracovního života a ženský leadership. Společnost Sanofi tvoří světovou síť zaměstnanců ve více než 120 zemích světa, je tolerantní multikulturní společností, kde každý pracovník má stejné možnosti kariérního růstu.

Zdraví a bezpečnost

Bezpečnost na pracovišti a zdraví zaměstnanců je prioritou společnosti. Sanofi konstantně snižuje míru pracovní úrazovosti. Na opatřeních a aktualizacích bezpečnostních pokynů pro pracovníky se podílejí odborníci, rizikovní analytici a samotní zaměstnanci. Specifické podmínky na pracovišti farmaceutických firem vyžadují dodržování přísných bezpečnostních a hygienických pravidel. Péče o zaměstnance zahrnuje také prevenci chorob a nákazy v důsledku kontaktu s rizikovými materiály. Sanofi dbá o psychosociální pohodu svých pracovníků a vychází jim vstříc v obtížných situacích. Svým zaměstnancům poskytuje nehrazené psychologické poradenství a konzultace v obtížných životních situacích.

Míru nehodovosti motorových vozidel se společností Sanofi daří v posledních letech podstatně snižovat díky úpravě silnic, řídičským kurzům a tréninkovým jízdám a dodržování pravidel silničního provozu.

8.2 MSD IT Global Innovation Center s.r.o. (dále jen MSD IT)

MSD IT je členem mezinárodní skupiny podniků Merck & Co. Je jednou z největších farmaceutických firem a zároveň špičkovým dodavatelem informačních technologií. Společnost působí ve 140 zemích s více než 86.000 zaměstnanci. Centrála společnosti sídlí v New Jersey, v Americe.

MSD IT je v oblasti farmacie světovým leaderem biologické léčby, kardiologie, léčby astmatu a alergie, diabetu, infekčních chorob, vakcín a péče o zdraví žen a dětí. V oblasti IT provádí výzkum v oblasti informačních technologií, bezpečnosti informací, matematické modelování, sociální média, big data analýzy. Podle prohlášení globálního ředitele, bude společnost MSD IT svou činnost v České republice dále rozšiřovat, protože zde nacházejí zaměstnanci s hlubokými znalostmi v oblasti IT, biologie, chemie a medicíny.

Vize a hodnoty společnosti MSD IT: *„Všechny naše kroky poměříme úspěchy, jichž na tomto poli dosahujeme. Nejvíce ze všeho si ceníme naší schopnosti posloužit každému, komu mohou naše produkty a služby pomoci, a tím se postarat o trvalou spokojenost pacientů a našich zákazníků.“*

CSR aktivity

CSR aktivity společnosti Merck & Co. jsou rozděleny na čtyři prioritní oblasti:

Přístup ke zdravotní péči

- zlepšování infrastruktury, tréninkové a výukové programy, dovednosti a technologie doručované do problémových oblastí
- patentová ochrana a pružnost v licencování
- firemní dárcovství
- rozdílná cenová politika a marže na výrobcích, podle místních poměrů a podmínek
- dodržování podmínek pro výzkum a vývoj
- stakeholder dialog s místní komunitou, místními vládními i nevládními organizacemi, universitami, atd.

Environmentální udržitelnost

- redukce emisí CO₂
- úspora energií při všech procesech ve firmě
- minimalizace plýtvání zdroji
- management vody (hledání zdrojů, péče o zdroje, zlepšování kvality)
- vize zelené chemie (preference zpracovávání přírodních substancí)
- zvyšování recyklovatelnosti obalových materiálů

Etika a transparentnost

- přerozdělování zdrojů, odpovědné investování, podpora lokálního trhu, sdílení hodnot, marže výrobků přizpůsobené místnímu trhu a podmínkám
- podílení se na pozitivní změně místních podmínek prostřednictvím vztahů s místními vládními organizacemi
- etické využívání moderních technologií
- etický marketing a brand management
- ochrana osobních údajů pacientů
- reporting a transparentnost
- etika provádění klinických studií, výzkumu a vývoje
- zveřejňování údajů o výrobcích, umístování na trh bezpečných výrobků

Zaměstnanci

Merck & Co. si osvojila koncept učící se organizace, aby dosáhla rovnováhy mezi individuální iniciativou a tvořivostí a řádem a pravidly na druhé straně, tím se jí daří sladovat individuální a týmovou výkonnost.

CSR aktivity v kategorii Zaměstnanci jsou rozděleny do sedmi hlavních oblastí:

Diverzita a začlenění

Společnost vnímá své zaměstnance jako jednotnou světovou skupinu lidských zdrojů, rozvíjí jejich kariéru bez ohledu na pohlaví, věk, náboženské vyznání, kulturu, etnikum, handicap atp. Společnost zachovává strategický cíl rozvoje talentů i u pracovníků pokročilého věku. Vedení společnosti je zastoupeno ženami ze 17% a 31% v řídicích funkcích.

Projekty jsou zpravidla uskutečňovány s přesahem vzhledem k místní komunitě. Pracovníci společnosti pomáhají rozvíjet a vylepšovat především situaci místního vzdělávání, zdravotní péče, sociálních služeb, občanskou vybavenost, ekologii, podporují místní umění a kulturu.

Merck & Co. v této oblasti podniklo stovky projektů po celém světě a získalo řadu ocenění, jako nejlepší praxe mezi firmami v této oblasti.

Fyzická kondice

Protože zdravý pracovník je také produktivní, nabízí se zaměstnancům široká škála tréninků, cvičení, aktivit a wellness péče o zdraví. Dalším benefitem jsou také lázně, na jejichž úhradě se zaměstnanci společnosti finančně nepodílejí.

Při vycestování na zahraniční cestu nebo dovolenou společnost hradí potřebná očkování, zdravotní prohlídky, vhodnými prostředky podpoří imunitu organismu, pokud je potřeba, zajistí zdravotní péči a rehabilitaci pracovníka po návratu.

Zdravé a bezpečné pracovní prostředí omezuje vznik pracovních úrazů a riziko nákazy.

Společnost dbá na dodržování přísných bezpečnostních pravidel, norem a předpisů stanovených pro každé pracoviště. Farmaceutický průmysl má specifické hygienické a bezpečnostní podmínky a postupy při práci. Ty vychází z charakteru substancí, se kterými pracovníci přicházejí do kontaktu.

Pracoviště jsou logicky uspořádaná, nástroje využívané k práci jsou ergonomicky upravené, je-li to možné. Pracoviště jsou vybavena lékárníčkou a prostředky, které mohou být na konkrétním pracovišti potřeba. Cílem jmenovaných opatření je minimalizace rizika nehod a úrazů při práci a také jejich následků.

Restrukturalizace

Program pro restrukturalizaci na nadcházející období se sloučil s dřívějším programem. Podle něj bylo po roce 2013 propuštěno 8.500 pracovníků po celém světě a dalších 4.000 pracovníků má být propuštěno. Restrukturalizace se týká pracovních pozic v odvětví obchodu, administrativy, stejně jako oblasti výzkumu a vývoje, veterinární péče a vedoucích pozic.

Restrukturalizace je strategickým krokem společnosti pro dosažení vyšší konkurenceschopnosti na trhu. Noví pracovníci budou stále poptáváni podle potřeb pro naplňování strategických cílů.

Firemní dobrovolnictví

Zaměstnanci společnosti po celém světě se aktivně podílejí na rozvoji vztahů s místní komunitou. Finanční dary společnosti mají místní komunitě pomoci rozvíjet bezpečné tvůrčí prostředí, firemní dobrovolnictví buduje pozitivní vztahy a porozumění mezi zaměstnanci a místními obyvateli, společnost podporuje dárcovství krve a celopodnikovou diskusi v této oblasti.

Rozvoj talentů

HR talent management tým plánuje a řídí rozvoj zaměstnanců a jejich kariéry. Možnosti kariérního růstu jsou ve společnosti natolik široké a lákavé, že dokáží dlouhodobě motivovat talentované pracovníky ke stanovování a dosahování cílů. Rozvoj talentů

má silnou podporu vedení společnosti, kterého je HR oddělení součástí. Programy upevňují a prohlubují znalosti a dovednosti pracovníků na všech pozicích prostřednictvím moderních učebních metod.

Koordinace a spolupráce pracovníků v týmech je ve společnosti klíčovou kompetencí. Kromě teoretických i zážitkových školení jsou pro týmy pořádány team buildingy.

Rovnováha osobního a pracovního života

Společnost umožňuje svým zaměstnancům využívat různé druhy flexibilních úvazků: flexibilní pracovní doba, částečný úvazek, job-sharing, úvazek na týdenní počet hodin, práce z domova, práce na telefonu, sezóní práce, spolupráce v rámci projektu a další individuálně nastavené alternativy.

Společnost vnímá své zaměstnance, jako celistvé společenské osobnosti se sociálními vazbami a rolemi. Zohledňuje různorodé pracovní a osobní závazky pracovníků a vychází jim vstříc při zvládnutí obtížných životních situací, například při péči o nemožící rodiče, samotným rodičům s dítětem, zaměstnancům těhotným či v dočasné pracovní neschopnosti. V těchto případech je zaměstnancům nabízena asistenční pomoc, firemní školka, slevy na potraviny, kulturní programy, cestování, produkty pro rodinu, domácnost a produkty a služby spojené s údržbou auta, právní a jiné poradenské a podpůrné služby.

8.3 Heineken Česká republika, a. s. (dále jen Heineken)

Společnost Heineken zůstává v nadpolovičním vlastnictví rodinné firmy Heineken Holding. Třetí největší pivovarnická skupina na světě a evropská jednička mezi výrobci piva zaměstnává přibližně 85.000 lidí ve více než 70 zemích světa a působí ve 178 zemích světa. Centrála společnosti sídlí v Amsterdamu, v Nizozemsku.

Do portfolia značky Heineken v České republice patří Starobrno, Královský pivovar Krušovice, Velké Březno, Krušovice, Zlatopramen 11, Zlatopramen Radlery,

nealkoholický Zlatopramen NA, Starobrno, Březňák, Desperados, Hostan a regionální značky Dačický a Louny. Strategické obchodní cíle společnosti Heineken je dosahovat výjimečné kvality, být leaderem v kategorii nápojů typu Cider, využívat inovativní a moderní marketingové nástroje, zvyšování produktivity, dobré odběratelsko-dodavatelské vztahy, ekologie zabudovaná do výroby piva.

Vize a hodnoty společnosti Heineken: *„Heineken Česká republika pečuje o své zákazníky a klade vysoký důraz na bezpečnost a kvalitu svých výrobků i poskytovaných služeb. Kvalita našich piv vychází z ústředních hodnot naší společnosti, tj. Vášně pro kvalitu, radosti ze života, úcty vůči společnosti a naší planetě. Tyto hodnoty se projevují ve všem, co děláme.“*

CSR aktivity

Globální CSR strategie společnosti Heineken s názvem Brewing a Better World zahrnuje programy, které jsou rozděleny do šesti hlavních kategorií:

Ochrana vodních zdrojů

Voda je v pivovarnickém průmyslu klíčovým výrobním zdrojem. Obtíže s nedostatkem pitné vody, které jsou predikovány v blízké budoucnosti zatíží životní podmínky lidí. Proto se společnost Heineken zaměřila především na její ochranu a udržitelné nakládání s ní. Heineken se ve svých prohlášeních zavazuje k šetrnému nakládání s vodou a snižování vody při výrobě. Společnost v této oblasti již provedla významné kroky a díky zavedení moderních technologií a postupů dosahují nejnižší spotřeby vody na výrobu piva oproti jiným pivovarům. Do kategorie Ochrana vodních zdrojů společnost Heineken řadí světové dny firemního dobrovolnictví a spolupráci s regionálními environmentálně orientovanými organizacemi (CHKO Křivoklátsko, CHKO Moravský kras, CHKO Šumava). Společně organizují a realizují aktivity ochrany vody a vodních zdrojů. Mokřady za poslení desetiletí v České republice prakticky vymizely, společnost Heineken se v rámci ochrany vody a vodních zdrojů aktivně podílí na jejich mapování obnově. V rámci této aktivity společnost spolupracuje s odborníky, v České republice konkrétně s Českým svazem ochránců přírody.

Udržitelné čerpání zdrojů

Heineken je mezinárodní organizace a zdroje pro svou výrobu čerpá především v Africe. Místním dodavatelům se Heineken zavázal platit férovou cenu za práci, produkty a být jim spolehlivým partnerem. Užívání místních zdrojů probíhá také etickým způsobem, který nedevastuje místní prostředí, naopak napomáhá k jeho rekultivaci a rozvoji. Pravidla dobrých dodavatelsko-odběratelských vztahů jsou specifikovány v etickém kodexu společnosti.

Snižování emisí CO2

Důsledným sledováním a snižováním uhlíkové stopy společnost dosáhla významného snížení emisí produkovaných při výrobě. Heineken při výrobě globálně minimalizuje dopady výroby a distribuce piva na životní prostředí. Toho dosahuje užíváním moderních technologií, které splňují nejpřísnější ekologické požadavky. Spotřeba energií se daří také snižovat díky uvědomělému chování, opatřením, firemním pravidlům a modernizaci vybavení. Spotřeba energií v Heineken ČR se pyšní nižším průměrem oproti skupině Heineken N.V.

Zodpovědná konzumace alkoholických nápojů

Zodpovědný přístup ke konzumaci piva pro Heineken představuje efektivní nástroj samoregulace a udržitelnosti v byznysu. Mottem projektu je výzva „Pijte s Mírou“ využívaná ve všech komunikačních materiálech s veřejností. S tímto projektem Heineken navštěvuje festivaly, oslovuje fanoušky, externí i interní zákazníky na sociálních sítích a propaguje své výrobky.

Projekty Řídím, Piju nealko a Člověče, nezlob se, slouží k prevenci požití alkoholu za volantem a prevenci rizik prodeje alkoholu mladistvým, jsou podporovány Českým svazem pivovarů a sladoven.

Heineken se zavázal sledovat a kontrolovat odběratele svých výrobků, aby neprodávali alkohol mladistvým a s tím záměrem ročně zorganizuje stovky školení pro odběratele, jak si v situaci poradit.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Dobré pracovní prostředí a nízký výskyt pracovních úrazů je v této oblasti prioritou. Heineken tohoto cíle dosahuje investicemi do bezpečnostní infrastruktury. Kontrolou bezpečnostních podmínek na pracovišti, sledováním a podporou bezpečného chování zaměstnanců a důrazem na dodržování bezpečnostních principů.

Interní komunikace se zaměstnanci probíhá pomocí interního newsletteru a intranetu, kde jsou k dispozici veškeré pokyny a doporučení ohledně bezpečnosti při práci.

Společný růst s našimi komunitami

Zaměstnanci společnosti se v rámci pracovní doby mohou zapojit do dobrovolnických činností, které svou povahou korespondují s hodnotami společnosti Heineken a posilují propojení s místní komunitou.

Globálně v roce 2015 společnost podpořila především aktivity: vzdělávací, osvětové, pro místní rozvoj a environmentální, v lokalitách Evropa (57%), Amerika (24%), Afrika (15%), Asie (4%).

9 Analýza interního marketingu

Analýza interního marketingu ve vybraných firmách bude provedena podle hodnotících kritérií, která vycházejí z teoretické části diplomové práce. Kritéria interního marketingu Josef Koubek rozdělil do osmi následujících oblastí, ohledů, ve kterých budou vybrané společnosti analyzovány.

9.1 Hodnotící kritéria

Autor Koubek definoval osm oblastí interního marketingu, do kterých je možné rozdělit aktivity podniků orientované na zaměstnance. Kritéria tvoří celistvou oblast řízení lidských zdrojů a mohou se vzájemně prolínat. Níže popisují jednotlivá kritéria a podnikové aktivity, které zahrnují.

Pracovní podmínky

Úroveň pracovních podmínek určuje možnost flexibilní pracovní doby, nástroje work-life balance, diverzita a rovné podmínky, transparentní zaměstnanecká politika, nábor zaměstnanců a odměňování.

Sociálně hygienické podmínky

Bezpečnost zaměstnanců při práci, péče zaměstnavatele o pohodlí zaměstnanců, vybavení a benefity poskytované v oblasti stravování, zdraví a péče o tělo. Poskytnutí umývárny, odpočívárny, vyhrazená parkovací místa a podobně. Péče o zaměstnance při pracovní cestě do zahraničí a po jejich návratu.

Sociální rozvoj

Podpora v oblasti bydlení a rekreace, aktivit ve volném čase. Péče o děti zaměstnanců, pomoc s péčí o rodiče, pomoc při osobních problémech. Poskytování účelových půjček, poradenství. Pomoc propuštěným zaměstnancům (Outplacement).

Mezilidské vztahy a sociální klima

Úprava sociálního kontaktu v podniku, žádoucí chování pracovníků definované v etickém kodexu nebo součástí podnikové kultury. Vyloučení patologického chování a obtěžování na pracovišti. Způsob vedení pracovníků, interní komunikace a teambuilding. Firemní dárcovství, které reaguje na konkrétní potřebu firemního zaměstnance, jeho rodiny nebo místní komunity. Projekty orientované na prohloubení vztahu a prosperitu místní komunity.

Personální rozvoj

Vytváření příležitostí pro osobní a kariéerní růst, možnost pracovníků změnit pracovní místo v rámci organizace nebo pracovat na stejné pracovní pozici v rámci firmy, ve vybrané zemi v zahraničí. Spolupráce s univerzitami, studenty a vysloužilými pracovníky. Fungující projekt firemního dobrovolnictví.

Vzdělávání

Průběžné učení pracovníků ze samotných pracovních zkušeností, pořádaná školení, možnost podílet se na zvoleném projektu a výzkumu v rámci organizace.

Perspektiva organizace

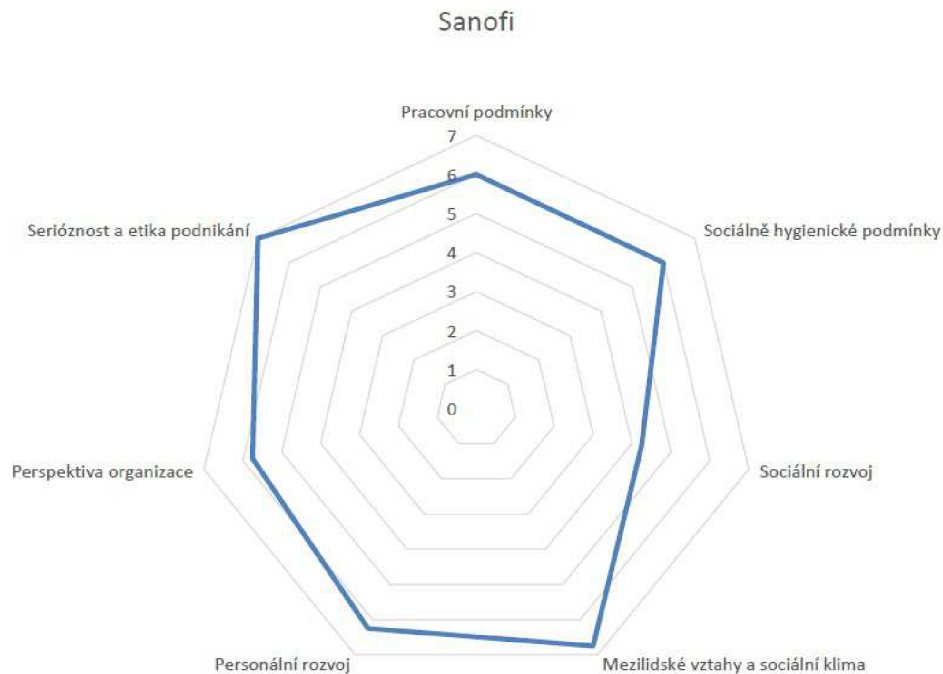
Úspěch a stabilita organizace, hloubka dlouhodobého plánování, strategie, úroveň měření interních ukazatelů a reportování aktivit v podniku. Využívání etického a sociálního auditu ve firmě. Úspěch v dosahování stanovených cílů.

Serióznost a etika podnikání

Pověst organizace na trhu práce, síla značky dobrého zaměstnavatele na trhu práce, získaná ocenění v této oblasti. Existence a kvalita zpracování etického kodexu organizace, firemní kultura. Transparentnost a férovost společnosti a absence prohřešků.

7.2 Sanofi-aventis, s.r.o.

Analýza společnosti Sanofi ve dříve definovaných oblastech.



Graf 1: Interní marketing ve společnosti Sanofi (Vlastní zpracování)

Analýza jednotlivých oblastí:

7.2.1 Pracovní podmínky

Nábor pracovníků probíhá z interních nebo externích zdrojů. Sanofi k nabídce volných pracovních míst využívá interní komunikační kanály a následně zveřejňuje nabídku pracovního místa na vlastních a ostatních internetových stránkách. Výběr pracovníků probíhá na základě požadovaných kompetencí, přijímacím pohovoru, které může mít několik kol.

Sanofi má zavedeny tyto typy flexibilních úvazků, tam, kde to povaha práce umožní: práce na částečný úvazek, dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti, flexibilní začátek a konec pracovního dne, stlačený týden, volná pracovní doba, částečně také práce na dálku a práce z domova.

Sladění osobního a pracovního života Sanofi provádí pomocí projektů začleňování rodičů do pracovního procesu po rodičovské dovolené, firemní školky a alternativní způsoby umístění malých dětí do předškolních zařízení.

Rovné podmínky a diverzita jsou pro společnost Sanofi samozřejmostí. Sanofi je průkopníkem a aktivním členem diskusních setkání pro zavádění programů, které umožňují rovné příležitosti pro ženy a muže. Mezinárodní firma Sanofi vnímá své zaměstnance jako celistvou skupinu, kterou chce rozvíjet bez ohledu na vnější charakteristiky. Sanofi zaměstnává 33 % žen ve vedení i na ostatních pozicích a 4,5 % zaměstnanců se zdravotním postižením.

Transparentnost je pro Sanofi zásadou, ve vztahu k zaměstnancům dodržuje platnou lokální legislativu a dbá na dodržování platného etického kodexu, závazků vyplývajících ze smluv a dohod. Údaje o zaměstnancích jsou používány slušně a pro konkrétní, jasné a legitimní účely, přičemž jsou uchovávány pouze po nezbytně nutnou dobu z hlediska účelu, pro který jsou zpracovány.

Sociálně hygienické podmínky

Ochrana zdraví a bezpečnosti zaměstnanců při práci je nedílnou součástí všeobecné politiky Skupiny. Společnost dbá o ochranu zdraví všech osob, se kterými spolupracuje v krátkém, středním či dlouhém období. Ochranná opatření zahrnují hodnocení, prevenci a kontrolu fyzických, chemických a biologických rizik, hodnocené ustanovenou expertní komisí, která mimo to sleduje a aktualizuje bezpečnost procesů a zdraví na pracovišti. Zaměstnancům jsou poskytována školení za účelem budování jejich povědomí o jejich roli a povinnostech v oblasti prevence úrazů.

Obor činnosti firmy vyžaduje, aby byly dodržovány bezpečnostní a hygienické předpisy. Zaměstnancům společnosti je k dispozici plně vybavené sociální zařízení se sprchou,

desinfekční prostředky, ochranné pomůcky, vyhovující pracovní oblečení.

Pro větší pohodlí zaměstnanci mohou využít stravenky, vodu na pracovišti, vyhrazená parkovací místa, odpočívárnu.

Sociální rozvoj

Firemní „Flexi pasy“ zaměstnancům umožňují zvolit si ze široké škály benefitů podle vlastního výběru od sportovních aktivit, po ozdravné pobyty, zakoupit oblečení, sportovní doplňky či jít do fitness centra.

Společnost pořádá letní tábory pro děti zaměstnanců a nabízí výměnné pobyty dětí v rámci společnosti. Je tedy možné poslat staršího potomka zaměstnance do zahraničí. Doba pobytu je omezená na maximum čtyř týdnů a podmínkou je věk dítěte, který nesmí být nižší než dvanáct let.

Zaměstnanci na rodičovské dovolené Sanofi udržuje kontakt skrze interní časopis společnosti, který každý týden dostávají. Dále se účastní vzdělávacích kurzů a tréninků, které si sami zvolí. Poskytováním finančního benefitu na školku motivují zaměstnance zpět do práce.

Samostatnou kategorií benefitů jsou programy pro podporu dětí v nouzi, nebo finanční pomoc lidem, které postihla živelná pohroma.

Mezilidské vztahy a sociální klima

Etický kodex a sociální kodex společnosti staví na zásadě stimulačního, kreativního a nediskriminačního pracovního prostředí pro všechny zaměstnance a partnery, při respektování různorodosti a lidské důstojnosti.

Obtěžování, harašení a jakékoliv jednání, které může poškodit lidskou důstojnost je ve společnosti zakázáno. Sanofi podporuje zdravé pracovní prostředí bez nežádoucích praktik, kde mohou všichni zaměstnanci prosperovat.

Sanofi podporuje liberální pracovní prostředí bez předsudků a respektování názorů

kolegů. Společnost mezi zaměstnanci aktivně buduje aktivní spolupráci, diskusi různých témat a týmového ducha. Jsou organizovány různé teambuildingové akce s přesahem pro rozvoj místní komunity.

Personální rozvoj

Sanofi podporuje každého zaměstnance či uchazeče o zaměstnání z hlediska náboru, přístupu ke školení, odměňování, sociální péče, interní mobility a kariérního rozvoje. Jediným rozhodujícím faktorem jsou dovednosti, zkušenosti a osobní schopnosti jednotlivce.

Rozvoj talentů, motivování zaměstnanců a odměňování výkonnosti jsou pro společnost klíčovými kroky v dosahování cílů a perspektivy jako inovativní, uznávaná a konkurenceschopná společnost.

Projekt firemního dobrovolnictví zvaný „Dobrovolnický den Sanofi“ oslovuje stále více zaměstnanců Sanofi. Díky podpoře vedení firmy mohou zaměstnanci jeden vybraný pracovní den věnovat pomoci neziskovým organizacím. Sanofi spolupracuje se specializovaným portálem zapojimse.cz, který spojuje neziskové organizace. Zaměstnanec si podle svých možností a schopností sám zvolí aktivitu podle svých představ. Jde například o zvelebování zanedbaných prostor, úpravu zahrady, výrobu ptačích budek a jiné manuální práce.

Vzdělávání

Činnosti řízení a rozvoj lidských zdrojů jsou ve společnosti Sanofi prováděny strategicky. Proces řízení kariéry zaměstnanců je ve společnosti Sanofi utvářen šesti kroky, které vedou k rozvoji potenciálu zaměstnanců.

HR oddělení společnosti se nejdříve snaží porozumět seberozvojovým potřebám zaměstnanců a na jejich základě vytváří plán kariérního rozvoje pro každého zaměstnance. Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců, řízení kariéry a talent management umožňuje efektivní řízení firemního vzdělávání. Stanovit vzdělávací plán a školení zaměstnanců je stejně důležité, jako jejich zapojení do interní sítě talentů, kde

odborníci v odvětví sdílejí své znalosti a zkušenosti. Rozvíjení schopností a dovedností jsou prioritou společnosti, proto Sanofi organizuje tisíce vzdělávacích hodin a mentoringu ročně po celém světě.

Způsoby rozvoje talentů v organizaci jsou aktualizovány a přizpůsobovány aktuálním potřebám. Farmacie je obor, který se rychle vyvíjí a dochází v něm k podstatným změnám, na které zaměstnanci musejí umět reagovat. Vývoj nových vakcín, léků a reakce na nově vzniklé mutace nemocí vyžadují vysokou míru flexibility v této oblasti.

Pracovníci společnosti jsou neustále motivováni ke vzdělávání a kariéernímu rozvoji. Sanofi nabízí možnost využít mentoring seniorního odborníka, firemní intranet s mnoha výukovými materiály, odbornou knihovnu a platformu „Učení jako způsob života“ sloužící k podpoře komunikace vize, leadership a posílení prozákaznické orientace.

Perspektiva organizace

Úroveň dlouhodobého plánování a strategie firmy se zakládá na kvalitě a četnosti měření interních ukazatelů. V rámci analýzy trendu HR marketingu ve společnosti jsou klíčová měření personálních ukazatelů, nákladů, provádění průzkumů spokojenosti zaměstnanců a jiné. Společnost Sanofi měří všechny podstatné personální ukazatele, sleduje vliv image dobrého zaměstnavatele na personální náklady firmy, každoročně provádí průzkum spokojenosti zaměstnanců.

Cíle a strategie společnosti jsou stanovovány v pravidelných intervalech, vždy na určité období několika let. V případě potřeby aktualizace stávající strategie před koncem stanoveného období jsou strategické plány sloučeny. Společnost Sanofi stanovuje konkrétní, měřitelné cíle na každé období i na každý rok. Stanovené cíle Sanofi zveřejňuje pomocí tiskových prohlášení, v CSR reportu a na vlastních internetových stránkách, v rubrice Společenská odpovědnost.

CSR reporty jsou každoročně zpracovávány pro celý koncern společností podle metody GRI a jsou veřejně dostupné na internetových stránkách společnosti v anglickém jazyce. Podobný dokument společnost v českém jazyce nevydává. O svých CSR aktivitách

realizovaných v České republice informuje na svých internetových stránkách. Stanovených cílů se společnosti daří přesně dosahovat, pokud se vyskytne odchylka od požadovaného stavu, Sanofi zveřejní pravdivou skutečnost.

Serióznost a etika podnikání

Sanofi je společnost se silnou firemní kulturou a zásadami. Hodnoty společnosti řídí způsob rozhodování a jednání se zaměstnanci, dodavateli a dalšími partnery.

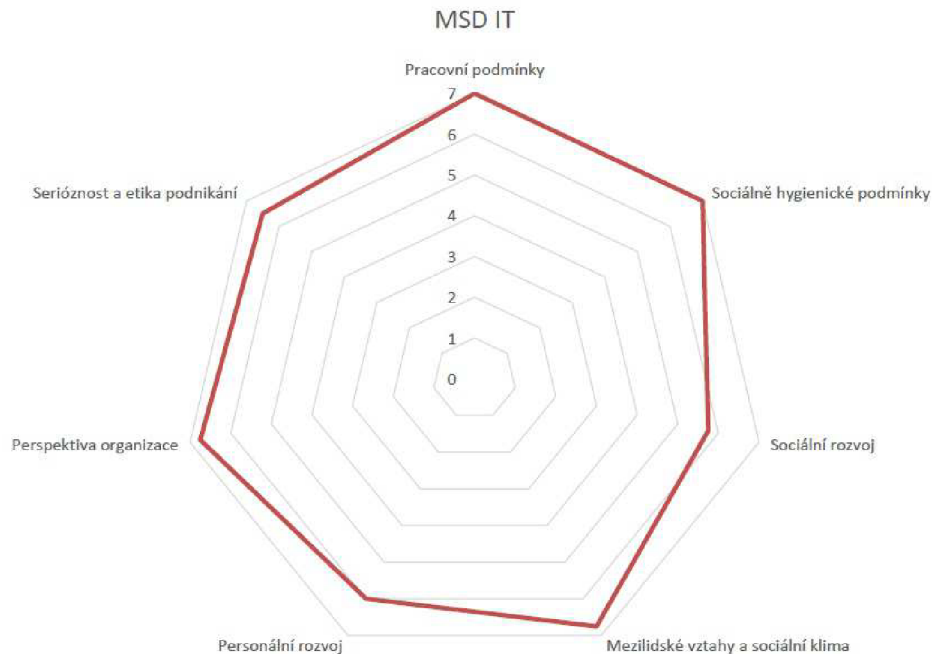
Hodnoty a zásady společnosti Sanofi jsou především zásadovost, respekt a solidarita. Tyto znamenají závazek dodržovat nejvyšší etické a kvalitativní standardy, respektovat různorodost zaměstnanců, pacientů a partnerů a sdílet odpovědnost za své činy, pracovat s ohledem na skupiny stakeholderů a životní prostředí. Rozvíjet vzájemnou důvěru, jasnou a konstruktivní komunikaci a zvyšovat povědomí o etickém chování, které slouží k upevnění korporátní etiky a snahy o vynikající kvalitu ve všech oblastech činnosti.

Ukazatele značky dobrého zaměstnavatele a získaná ocenění:

- Sanofi v roce 2015 získalo ocenění v soutěži Top odpovědná firma, kterou vyhlašuje platforma Byznys pro společnost. Jedná se o komplexní hodnocení společenské odpovědnosti českých firem, zejména, jak dobře je CSR strategie firmy a její projekty provázaná s předmětem podnikání firmy.
- Společnost Zentiva, skupiny Sanofi, je podle průzkumu, provedeného v prosinci 2015, společností Universum nejžádanějším zaměstnavatelem pro studenty přírodních věd.
- V roce 2014 Sanofi získala zahraniční ocenění v oblasti diverzity a rovných příležitostí Trophées de la Diversité a Special prize Deauville Green Awards Festival

7.3 MSD IT Global Innovation Center s.r.o.

Analýza společnosti MSD IT ve dříve definovaných oblastech.



Graf 2: Interní marketing ve společnosti MSD IT (Vlastní zpracování)

Analýza jednotlivých oblastí:

7.3.1 Pracovní podmínky

Personalistika, plánování přijímání nových zaměstnanců probíhá v dlouhodobém horizontu. Nové pozice jsou nejdříve zveřejněny v interním informačním systému firmy, poté jsou publikovány na veřejných internetových stránkách. Nábor zaměstnanců je nediskriminační na základě rasy, pohlaví, věku, náboženského vyznání nebo jiné právně chráněné oblasti.

Flexibilní úvazky a alternativní způsoby zaměstnávání jsou pro společnost MSD IT samozřejmostí. Zaměstnanci mohou využít kratší a změněné pracovní doby, pružné pracovní doby, práce z domova, práce na dálku, dohody o provedení práce a o pracovní

činnosti, konta pracovní doby, sdílení pracovního místa více zaměstnanci, stlačený pracovní týden, volná pracovní doba, víkendová práce, flexibilní začátek a konec pracovního dne nebo jiné, individuálně dohodnuté alternativy.

MSD IT zaměstnancům pomáhá při zvládnání obžížných životních situací při péči o nemohoucí rodiče, samotným rodičům s dítětem, zaměstnancům těhotným nebo v dočasné pracovní neschopnosti. Opatření v oblasti sladování osobního a pracovního života, které MSD IT svým zaměstnancům poskytuje je firemní školka, spolupráce se zařízeními v okolí, poskytování příspěvků na zajištění předškolní péče o děti zaměstnanců, asistenční pomoc, extra neplacené volno, neplacené volno pro načerpání sil na delší období po závažné události v rodině zaměstnance, slevy na potraviny a různorodé produkty, psychologické, sociální, finanční či právní poradenské a podpůrné služby.

Globální diverzita, nediskriminační rozvoj talentů a týmová spolupráce jsou hodnoty, které společnost svými aktivitami rozvíjí. Dlouhodobý růst společnosti je závislý na schopnosti organizace rychle reagovat na změny v podmínkách, kdy všichni zaměstnanci mohou dosáhnout svého potenciálu. Rozdíly zaměstnanců v talentu a zkušenostech společnost vnímá jako svou silnou stránku. Individuální přístup v proškolení a povyšování a odměňování zaměstnanců vyplývá z kariérního plánování zaměstnanců na základě jejich schopností a zkušeností.

Transparentnost zaměstnanecké politiky je dána dodržováním platné legislativy, informováním pomocí interních informačních kanálů společnosti, dále zveřejňováním tiskových zpráv a plánů pro určité období a informováním v CSR reportech. Zaměstnanci snadno naleznou důležité informace o restrukturalizaci společnosti, náborových řízeních, novinkách, úpravách a změnách podmínek.

Způsob zacházení společnosti s osobními údaji zaměstnanců. Společnost data o zaměstnancích sdílí v centralizované databázi. S osobními údaji je nakládáno v souladu s platnými zákony a podle jejich povolení. Informace jsou využívány a předávány vždy legitimně, pro dané funkce, jako jsou zaměstnanecké výhody, odměny a výplaty a pro další účely v souladu s platnou legislativou.

Sociálně hygienické podmínky

Bezpečné pracovní prostředí a ochrana veřejnosti je ve společnosti MSD IT prováděna s nejvyšší obezřetností. Pracovní činnosti jsou prováděny v souladu s bezpečnostními pravidly a nařízeními. Ochrana zaměstnanců před nadměrným vystavením chemickým, biologickým a fyzickým rizikům i nadměrné fyzické zátěži na pracovišti. Společnost minimalizuje riziko úrazů bezpečností procesů a pracovních činností, informováním a školením zaměstnanců o rizicích, které se týkají nebezpečných materiálů a manipulace s nimi. Pracovní prostředí společnosti je logicky uspořádáno a nástroje ergonomicky tvarovány proto, aby se snížilo riziko pracovního úrazu.

Společnost MSD IT svým zaměstnancům poskytuje veškeré pracovní vybavení a nástroje, které potřebují k výkonu na své pracovní pozici, a které vyhovuje nejprísnějším hygienickým a bezpečnostním požadavkům. Také dbá o pravidelnou sterilizaci a obměnu nástrojů.

Pro větší pohodlí zaměstnanců společnost poskytuje vodu na pracovišti, stravenky, firemní slevy na nákupy v místních obchodech a zařízeních a vyhrazená parkovací místa.

Sociální rozvoj

Skupina Merck, jako farmaceutická společnost dbá na kvalitní zdravotní péči svých zaměstnanců, sdílí náklady zaměstnanců vynaložené na zdravotnické služby a nabízí zaměstnancům různé firemní zdravotní služby, včetně péče o chrup, oči a další.

Projekt „Vitalita“ nabízí zaměstnancům firmy podpořit zdravý životní styl, na pracovišti si mohou dopřát zdravou ovocnou svačinu, protáhnout si tělo při rozvíčce pilates nebo se uvolnit při relaxační masáži. Fyzická kondice a pohoda zaměstnanců ovlivňuje jejich pracovní výkon, společnost proto poskytuje nástroje, programy a slevy v oblasti fit a wellness, včetně služeb osobního trenéra a nutričního poradce. Zaměstnanci společnosti mají nárok až na šest týdnů placené dovolené a k tomu třináct dní placeného firemního volna během roku. Jeden předem stanovený pracovní den je vyhrazen na dobrovolné činnosti z oblasti CSR.

Mezilidské vztahy a sociální klima

Hodnoty společnosti MSD IT jsou definovány v etickém kodexu a jsou shodné s představiteli stakeholderů společnosti, tedy zákazníci, zaměstnanci, akcionáři, komunity a společnost, dodavatelé.

Svůj úspěch, MSD IT přisuzuje poctivosti, znalostem, představitivostí, dovednostem, různorodosti, flexibilitě a týmové práci svých zaměstnanců. S tím záměrem společnost vytváří pracovní prostředí vzájemného respektu, podpory a týmové práce, které reaguje na potřeby zaměstnanců. Atmosféra pracovního prostředí a vztahů mezi zaměstnanci má přilákat vysoce talentované lidi a pomoci jim dosáhnout jejich plného potenciálu. Společnost vytváří prostředí plné důvěry a respektu, propagaci produktivního pracovního prostředí.

Vedoucí pracovník společnosti je vázán zásadami porozumění a vyhovění potřebám, dělat rychlá a disciplinovaná rozhodnutí, jednat odvážně a čestně, budovat talenty, demonstrovat etiku a poctivost, cílit na výsledky a posilovat spolupráci.

Společnost se zavázala zamezit všem formám obtěžování na pracovišti. Obtěžování na pracovišti je definováno jako jakýkoli krok, který nevhodně nebo bezdůvodně vytváří prostředí zastrašování, nevraživosti či je urážlivé. Pokud zaměstnanec pocítuje, že je obtěžován, má možnost danou osobu upozornit, že její chování není vhodné, případně záležitost prodiskutovat s vedoucím oddělení.

Personální rozvoj

Zacházení se zaměstnanci je rovné, nábor, výběr, školení, povyšování a odměňování probíhá na základě zásluh, zkušeností a dalších kritérií souvisejících s prací. MSD IT rozvíjí kariéru pracovníků systémově a možnostmi, které nabízí zaměstnanci dlouhodobě motivují. Společnost své zaměstnance připravuje, aby se stali experty ve svém oboru a plně realizovali svůj potenciál.

MSD IT podporuje otevřenou komunikaci mezi pracovníky tím, že přijímá nápady a obavy ostatních a nabízí konstruktivní zpětnou vazbu.

Společnost dbá na profesní a osobnostní rozvoj svých zaměstnanců, k tomu přispívá projekt firemního dobrovolnictví. Díky podpoře vedení společnosti se zaměstnanci mohou zapojit do projektu firemního dobrovolnictví „Engage“. Vedení společnosti poskytuje předem stanovený den volna, který zaměstnanci mohou strávit aktivitami spojenými s CSR. Dobrovolnou činnost si mohou zvolit podle svého výběru z nabídky na internetových stránkách zapojimse.cz. Zaměstnanci si ze široké nabídky projektů v posledních letech oblíbili práci v Přírodní rezervaci Prokopské údolí.

Charitativní nebo filantropické aktivity společnosti MSD IT mají mezinárodní charakter. Filantropické aktivity mají tři strategické priority, zlepšování přístupu a budování kapacity pro kvalitní zdravotní péči, posilování vědeckého vzdělávání a vzdělávacích příležitostí, které pomohou zmírnit rozdíly kritických potřeb komunit. V České republice společnost několikrát do roka organizuje akce, v rámci kterých zaměstnanci asistují lidem se zdravotním postižením, spolupracují na veřejných měřeních prevence diabetu a jiných chorob nebo se podílejí na obnově původního rázu české krajiny.

Vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti MSD IT probíhá kontinuálně. Nově přijatí absolventi projdou školením, které zpravidla trvá několik měsíců. Poté jsou přiděleni do týmu zkušenějších pracovníků a proces zaškolování a vzdělávání již probíhá kontinuálně s prací v týmu. Pracovník má k dispozici interní knihovnu odborných zdrojů a výukové nástroje. Pracovní prostředí ve společnosti nabízí také možnosti tvůrčí a vědecké práce. Odborní pracovníci spolupracují v týmech i v oblasti výzkumu a vývoje, provádějí klinické studie a vyvíjejí nová léčiva. Mohou se podílet na vytváření MSD manuálů, což jsou respektované aktuální lékařské texty.

Perspektiva organizace

Společnost MSD IT cíleně buduje svou značku dobrého zaměstnavatele na pracovním trhu a měří interní ukazatele spojené s vedením lidských zdrojů. HR oddělení firmy je součástí vedení firmy a podílí se na utváření firemní strategie. Měření spokojenosti zaměstnanců společnost provádí nepravidelně, ale nejméně jednou ročně.

Provedená měření a pravidelný etický a sociální audit pomáhají vedení firmy získat hlubší vhled do procesů, probíhajících ve firmě, definovat firemní cíle a přesněji zaměřit strategii společnosti k posílení konkurenceschopnosti na trhu.

Přehled o svých CSR aktivitách společnost vykazuje v každoročních reportech zpracovaných podle metody GRI. Tento report je vypracován pro celou skupinu Merck & Co. a je dostupná na internetových stránkách společnosti v anglickém jazyce. Pro českou část firmy společnost vypracovává Zprávu o společenské odpovědnosti, která informuje o hodnotách společnosti a podává přehled o CSR aktivitách konaných v České republice.

Serióznost a etika podnikání

Etické a transparentní chování je zásadou pro všechny oblasti podnikání společnosti. Klíčovou oblastí podnikání je snaha o zlepšení přístupu ke zdravotnictví, která koresponduje s odpovědnými aktivitami společnosti.

Etický kodex společnosti napomáhá zajišťovat vysokou úroveň profesionality v jednání společnosti a každého zaměstnance ve vztahu k zákazníkům, zaměstnancům, akcionářům, komunitám a společnosti a dodavatelům.

Etický a sociální audit společnost provádí pravidelně a vnímá jej jako přínosný pro podporu řízení, přehled o sociálním klimatu společnosti a vyšší motivaci zaměstnanců. Výstupy etického a sociálního auditu jsou cenným zdrojem informací pro vylepšení interní komunikace ve společnosti a dlouhodobou spolupráci se zaměstnanci.

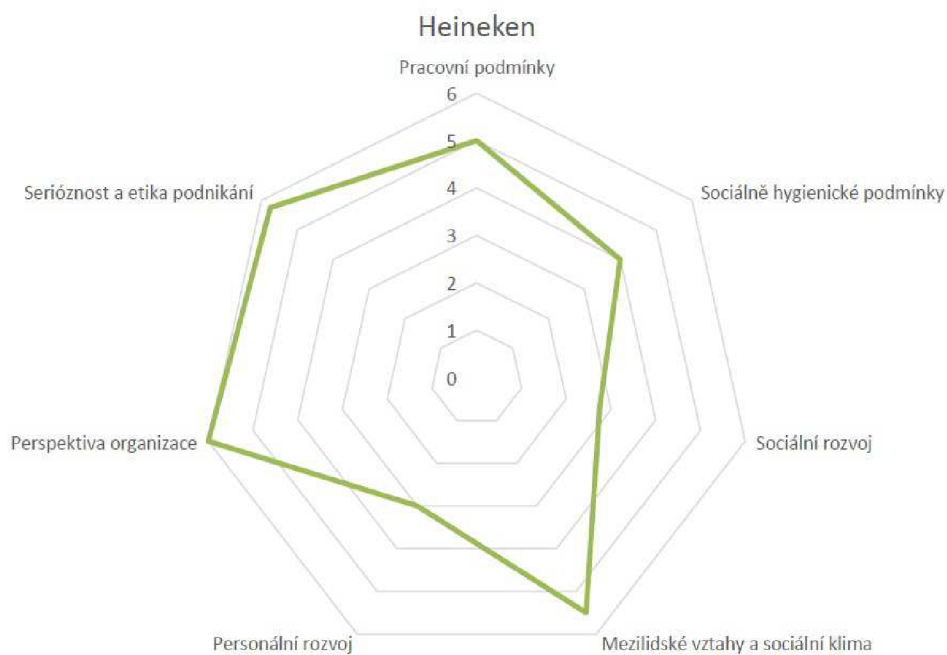
Sociální charta společnosti definuje základní etická pravidla ctěná organizací. Tyto zní, bezpečné a zdravé pracovní prostředí, odpovídající a férové odměňování, dodržování pracovní doby vyplývající z legislativy, respektování rozhodnutí zaměstnance odejít, nediskriminační přístup a rovnost příležitostí, zákaz dětské práce, zákaz nucené práce, prevence obtěžování na pracovišti, prevence úplatkářství a korupce.

Cíle, které si společnost v oblasti CSR stanovuje na určité období se daří naplňovat. V některých případech, pokud byly stanovené cíle příliš ambiciózní, společnost zveřejňuje pravdivé informace.

Mezinárodní společnost Merck & Co. získala mnohá ocenění v odborných magazínech ve všech oblastech své činnosti. Mezi ostatními světovými firmami se umísťuje vysoko zejména v žebříčcích hodnotících zaměstnavatelské kvality, rovné příležitosti, etické chování a transparentnost.

9.4 Heineken

Analýza společnosti Heineken ve dříve definovaných oblastech.



Graf 3: Interní marketing ve společnosti Heineken (Vlastní zpracování)

Analýza jednotlivých oblastí:

Pracovní podmínky

Personální plánování ve společnosti Heineken probíhá průběžně, podle potřeby podniku nebo v závislosti na vnější situaci na trhu, dlouhodobé plánování společnost příliš neuplatňuje. Náborový proces je zahájen otevřením nové pozice zveřejněním interního a následně externího inzerátu. Uchazeči mají možnost přihlásit se do výběrového řízení dva až čtyři týdny, zasláním životopisu a motivačního dopisu. Následně je z nabídek vybrán úzký okruh kandidátů, kteří jsou pozváni na osobní pohovor. Podle náročnosti obsazované pozice pokračuje výběrové řízení dalšími koly, které testují odborné či jazykové znalosti. Při obsazování vyšších pozic je využívána metoda Assessment Centre.

Flexibilní typy úvazků společnost poskytuje pracovníkům na všech pracovních pozicích. Podle povahy práce a tam, kde to situace umožňuje. Heineken nabízí práci na částečný pracovní úvazek, dohodu o provedení práce, dohodu o pracovní činnosti, flexibilní formy zaměstnávání pro zaměstnance na rodičovské dovolené, práce z domova, flexibilní začátek a konec pracovního dne. Pracovníci na vyšších pracovních pozicích mohou využívat také práci na dálku, konto pracovní doby, stlačený pracovní týden, volnou pracovní dobu, víkendovou práci.

Společnost vychází zaměstnancům vstříc při sladění osobního a pracovního života. Díky moderním technologiím společnost dokáže pomoci zaměstnancům maximálně skloubit pracovní a osobní život. Na základě individuální domluvy je možno se s HR oddělením domluvit na aktuálních potřebách změny pracovního rytmu. Nástroje work-life balance společnost nemá formalizovány, ale prakticky fungují, o čem svědčí i umístění společnosti, jako atraktivního zaměstnavatele sestaveného podle kariérních preferencí mladých talentů, který pravidelně provádí mediální skupina Universum.

Mezinárodní firma Heineken si uchovává atmosféru rodinné firmy a sounáležitosti napříč státy a kontinenty. Úspěšně podporuje diverzitu z pohledu pohlaví, věku, národnosti či kvalifikace. Heineken je otevřený zaměstnávání lidí z „neatraktivních

skupin“, kteří si obtížně hledají uplatnění na trhu práce. Zkušenost společnosti s jejich zaměstnáváním jsou takové, že jde o lidi s největší motivací a zájmem.

Společnost Heineken dodržuje veškeré právní povinnosti, nařízení a podmínky, které vyplývají z platné legislativy, smluvních závazků nebo dohod. Poskytnuté osobní údaje společnost zpracovává pouze v nutném rozsahu a jen korektním způsobem.

Sociálně hygienické podmínky

Bezpečnost zaměstnanců při práci je pro společnost Heineken naprostou prioritou. Cílem společnosti je zlepšovat pracovní prostředí, snižovat riziko pracovních úrazů. Přísné měření úrazovosti informuje o úspěšnosti v jeho snižování. Úrazovost každoročně klesá díky investicím do bezpečnostní infrastruktury a systematickému zlepšování pracovního prostředí. Společnost garantuje bezpečné a hygienicky nezávadné pracovní prostředí. Odpovědná osoba provádí pravidelné kontroly bezpečnosti na pracovišti, vyhovující pracovní podmínky, dostatek a dobrý stav pracovních pomůcek a oděvů. Společnost poskytuje zaměstnancům na pracovišti nápoje.

Sociální rozvoj

Nový zaměstnanec společnosti je postupně seznámen s pracovní skupinou, během „Introduction day“ získá přehled o společnosti. Dalším aklimatizačním nástrojem nových zaměstnanců je intranet, kde jsou k dispozici všechny důležité informace a novinky o společnosti a aktuálním dění. Vybraným zaměstnancům je nabídnuto rovněž „adaptační kolečko“, v rámci kterého se při individuálních schůzkách seznámí s novými kolegy a členěním skupiny.

Mezilidské vztahy a sociální klima

Udržitelný rozvoj společnosti stojí na zavedených hodnotách, kterými jsou radost, respekt a zaujetí. Zaměstnanci jsou respektováni, jako nejdůležitější zdroj. Společnost podporuje práci v týmech, propaguje začleňování a úctu ke kolegům navzájem. Chrání atmosféru vzájemné důvěry a pozitivně vnímá rozdílnost názorů, kulturní a jiné rozdíly.

Heineken zastává rovný přístup a snaží se, aby se každý zaměstnanec mohl podílet na budování firemní kultury, proto naslouchá názorům a podnětům, které od zaměstnanců přicházejí. Firemní kultura se ve společnosti vyvíjí přirozeně, v souladu s hodnotami společnosti. Firemní kultura společnosti podporuje vyjadřování vlastních názorů, budování fungujících týmů a pozitivní atmosféru na pracovišti.

Interní komunikace je ve společnosti Heineken realizována skrze intranet HeiPORT, časopis Pěna dní a událost „Green tour“, během které jsou zaměstnanci seznámeni s děním na trzích, kde Heineken působí.

Manažerské vedení ovlivňuje firemní kulturu nejvíce, proto ve společnost Heineken využívá vlastní HEINEKEN Leadership Competeny Model, který nejvíce vyhovuje konkrétním požadavkům ve firmě. Model je využíván při nastavování cílů a plánování dalšího rozvoje pracovníků na manažerských pozicích. Společnost pomocí pravidelných pohovorů rozvíjí komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky tak, aby docházelo ke vzájemnému porozumění a shodě.

Společnost Heineken zastává jasné postoj týkající se férového jednání se zaměstnanci a dodržování lidských práv. Heineken netoleruje žádnou formu obtěžování a diskriminace, využívání dětské a nucené práce a porušování lidských práv.

Personální rozvoj

Firemní dobrovolnictví je způsob, jak rozvíjet kladný vztah s regiony, ve kterých Heineken provozuje své pivovary. Heineken se pro místní komunity snaží být dobrým partnerem a zapojením svých zaměstnanců do dobrovolnických aktivit místních neziskových situací s nimi buduje pozitivní partnerství. Předem stanovený „Mezinárodní den firemního dobrovolnictví“ mohou zaměstnanci pomoci v rámci projektu vybraných neziskových organizací, které se týkají ochrany vody a vodních zdrojů. Tím dochází k propojení zájmů společnosti, komunity a zaměstnanců a společnému růstu.

Vzdělávání

Kritériem výběru zaměstnanců na otevřené pozice je zájem a motivace. Následná školení, vzdělávací akce a tréninky přinášejí nové vědomosti a zároveň působí na firmemní kulturu a atmosféru, která ve firmě panuje. Vzdělávací akce jsou pořádány pravidelně, mimo areál společnosti.

Perspektiva organizace

Strategické plánování probíhá na úrovni holdingu společnosti, stanovené cíle a kroky k jejich naplňování jsou odtud šířeny do všech provozoven společnosti. Personální plánování není výjimkou, zástupci HR týmu jsou součástí nejvyššího vedení společnosti a podílejí se na utváření strategie firmy. Firemní strategie ve společnosti Heineken vzniká na základě pravidelného měření interních ukazatelů a na základě výstupů etického a sociálního auditu, který společnost pravidelně provádí. Společnost Heineken je výjimečně úspěšná v dosahování stanovených cílů. V některých oblastech se jí daří stanovený cíl překonat. Přesná měření a porovnávání jsou pro Heineken významným motivačním a zpětnovazebním nástrojem přijatých opatření, které společnost v oblasti CSR podniká.

Své CSR aktivity společnost Heineken vykazuje v každoročních reportech zpracovaných podle metody GRI. Tento report je vypracován pro celý holding společnosti a je dostupný na internetových stránkách společnosti v anglickém jazyce. Pro českou část firmy společnost vypracovává Zprávu o udržitelnosti, která informuje o hodnotách a zásadách společnosti a podává přehled o CSR aktivitách a opatřeních realizovaných v České republice.

Serióznost a etika podnikání

Zaměstnanecká politika firmy je výjimečně transparentní. Jednotlivé oblasti řízení jsou upravovány zásadami definovanými v dokumentech, ustanovených vedením společnosti. Dokumenty jsou nazvány „Politika společnosti HEINEKEN“ a doplněny názvem oblasti, na kterou se vztahují, například Zaměstnanci a lidská práva, Politika ochrany zdraví a bezpečnosti, Program udržitelnosti „Brewing a better future“ a další.

Náborový proces společnosti Heineken je vysoce standardizovaný a průhledný, průběh a kritéria výběru nových pracovníků jsou uveřejněny na internetových stránkách společnosti. Pravidla chování zaměstnanců upravuje Etický kodex a firemní politika Cool@Work, podle které zaměstnanci nesmějí požívat alkoholické nápoje v pracovní době a měli by důstojně reprezentovat společnost Heineken i ve svém volném čase.

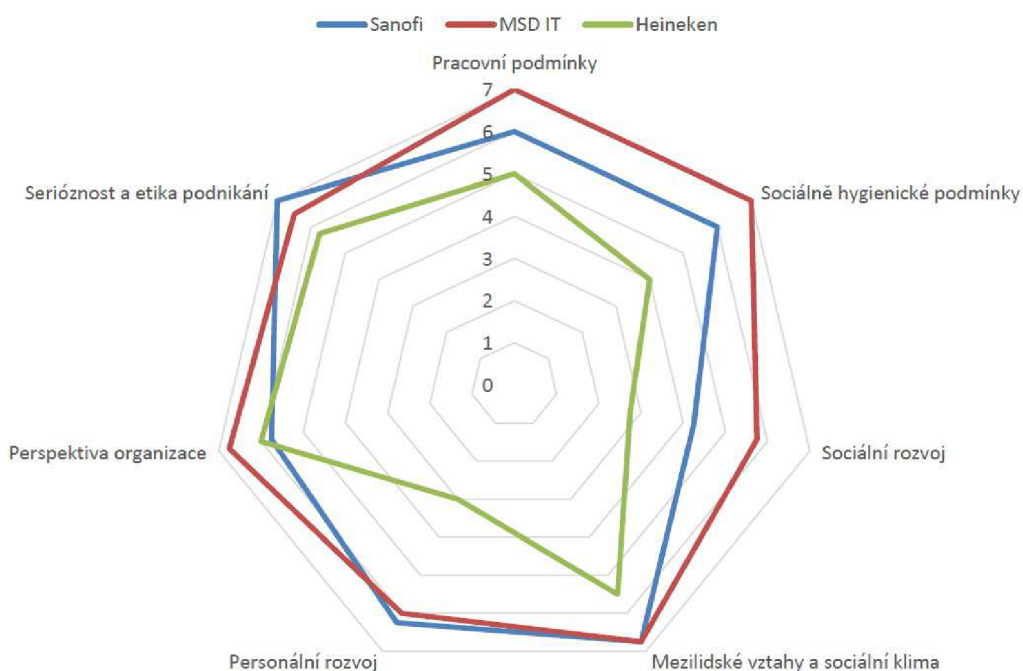
Heineken sleduje možný střet zájmů svých zaměstnanců, ti každoročně podávají zprávu o možném střetu zájmů, aby nedocházelo k situacím, ve kterých může dojít ke střetu mezi zájmy společnosti a osobním prospěchem. Od zaměstnanců společnosti je vyžadována osobní spolehlivost a profesionální přístup na všech úrovních.

Společnost staví na respektu vůči lidem a společnosti, svou dobrou pověst si získává a uchovává také díky dodržování pravidel čestné soutěže, odmítnutím úplatkářství a neoprávněných výhod a darů, úpravou podmínky příspěvků politickým stranám a charitativních darů, úpravou oblasti zábavy a pohostinnosti a zaměřením na obchodní partnery, férové podmínky a transparentní vztahy mezi nimi.

10 KOMENTÁŘ K PROVEDENÉ ANALÝZE

Společnosti Sanofi-aventis, s.r.o., MSD IT Global Innovation Center s.r.o. a Heineken Česká republika, a.s. byly analyzovány v osmi oblastech a ohodnoceny na škále 0 - 7. Bodového ohodnocení dosáhly vlastním hodnocením, které CSR manažeři firem uvedli v dotazníku nebo na základě mnou provedené verifikace interních materiálů a rozhovorů.

Níže uvedený graf znázorňuje rozdílné HR strategie vybraných společností. Ty jsou utvářeny podle priorit společnosti a potřeb odvětví, ve kterém firma podniká a podle rizik, kterým organizace čelí. Všechny vybrané společnosti jsou mezi ostatními firmami stejného zaměření leadery CSR přístupu, vynikají ve skloubení podnikatelských záměrů s CSR aktivitami a také ve způsobech smysluplného a udržitelného podnikání.



Graf 4: Prolínání strategií interního marketingu (Vlastní zpracování)

Strategie interního marketingu společnosti Sanofi-aventis, s.r.o.

Zacílení CSR aktivit společnosti Sanofi vychází z možných rizik na trhu, kde firma působí. Farmaceutický průmysl je odvětví, které podléhá častým změnám podmínek a vyžaduje velikou flexibilitu a vysoké adaptační schopnosti zaměstnanců, odborných pracovníků na nové podmínky. Pokud by farmaceutická firma nebyla schopná poskytnout rychlé řešení, v podobě produktu, na nově vzniklou situaci, její místo na trhu by zastoupila jiná konkurenční firma a dlouhodobě by nebyla schopná na trhu obstát.

Strategické cíle společnosti Sanofi vychází z její obtížné situace, kdy musí umět reagovat na nové požadavky. Získat a udržet kvalifikované pracovníky je pro společnost prioritou a zároveň největší konkurenční výhodou. Proto má organizace propracovanou HR strategii a svým zaměstnancům nabízí nadstandardní pracovní podmínky a benefity.

Strategie interního marketingu společnosti MSD IT Global Innovation Center s.r.o.

Mezinárodní společnost MSD IT usiluje o získání a udržení odborníků, kvalifikovaných v oboru IT a medicíny, kteří jsou schopni pracovat v mezinárodním prostředí. Kromě odborné kvalifikace od svých pracovníků očekávají znalost angličtiny, která umožňuje profesionální práci a mezinárodní přesah. K tomu, aby společnost obstála v konkurenčním prostředí mezinárodních firem v odvětví IT a farmacie, potřebuje získat nejlepší pracovníky v těchto oborech. Tomu přizpůsobuje své cíle a zaměření CSR strategie. Nábor a kariérní postup ve společnosti je přísně nediskriminační, založený pouze na znalostech, schopnostech a zkušenostech uchazečů. Nadstandardní péče o zaměstnance a rozvoj jejich potenciálu je prioritou a zároveň konkurenční výhodou firmy.

Strategie interního marketingu společnosti Heineken Česká republika, a.s.

Možná rizika spojená s podnikáním v pivovarnictví společnost Heineken oslabuje stávající CSR strategií, ta má pomoci eliminovat nebo zmírnit jejich možné dopady.

Riziko pro společnost Heineken představuje především voda a její nedostatek, dodavatelsko odběratelské vztahy a vnímání společnosti ze strany zákazníků a veřejnosti. Prioritami mezinárodní společnosti Heineken je tedy udržitelné hospodaření se zdroji, především s vodou, férové a transparentní dodavatelsko odběratelské vztahy a zodpovědná konzumace alkoholu. Aktivity personálního marketingu společnosti jsou zacíleny na vytvoření bezpečného a příjemného pracovního prostředí s dobrými možnostmi sladění osobního a pracovního života.

NÁVRHOVÁ ČÁST

11 DOPORUČENÍ

Cílem diplomové práce není srovnání CSR nástrojů interního marketingu využívaných ve společnostech Sanofi-aventis, s.r.o., MSD IT Global Innovation Center s.r.o. a Heineken Česká republika, a.s., ale zmapování klíčových bodů úspěchu těchto oceňovaných mezinárodních společností a návrh opatření, která jim mohou pomoci dotvářet stávající CSR strategii tak, aby byly respektovány stanovené firemní priority.

Opatření pro zlepšení CSR aktivit vybraných společností byla navržena podle výsledků provedené analýzy v praktické části diplomové práce. Analýza odkrývá a graficky znázorňuje silná i slabá místa CSR aktivit vybraných společností v personální oblasti.

Návrhy mají zlepšit efektivitu interního marketingu společnosti v oblastech, které analýza ukázala jako slabší, ale zároveň jsou v souladu se záměry společnosti. Například není možné porovnávat a nastavovat stejné možnosti osobnostního a kariéerního rozvoje ve farmaceutické firmě a pivovaru. Dále popsané návrhy pro vybrané společnosti tuto zákonitost respektují.

Chování vybraných společností, silná a slabá místa jejich CSR interního marketingu mají inspirovat ostatní organizace, které se potýkají s podobnými problémy. Společnosti Sanofi-aventis, s.r.o., MSD IT Global Innovation Center s.r.o. a Heineken Česká republika, a.s. se podílejí na rozšíření CSR přístupu mezi jinými firmami v odvětví, jsou členy odborných diskusních setkání a platforem na poli CSR.

Návrhy pro zlepšení CSR aktivit pro zlepšení interního marketingu v organizaci jsou doplněny finančním zhodocněním navržených aktivit. Uvedené finanční částky předpokládají využití služeb externích firem k provedení úkonu. Společnost v některých případech může stejnou službu zajistit z vlastních, interních zdrojů v rámci společnosti. Finanční částky jsou uvedeny podle aktuálního ceníku renomovaných firem ve svém oboru nebo na základě kvalifikovaného odhadu odborníků v příslušném oboru. Částky jsou uvedeny včetně DPH.

11.1 Návrh CSR aktivit společnosti Sanofi-aventis, s.r.o.

Analýzou CSR aktivit interního marketingu společnosti Sanofi byly zjištěny některé rezervy, které vedou k návrhům konkrétních opatření pro zlepšení efektivity interního marketingu společnosti.

Překlad GRI reportu

Společnost Sanofi pro celou skupinu organizací každoročně vypracovává CSR report podle metody GRI. Ten obsahuje veškeré informace o důležitých aktivitách a krocích společnosti. Bohužel může být pro některé zájemce hůře dostupná, kvůli uveřejnění pouze v anglickém jazyce. Doporučuji tedy vytvořit český překlad CSR reportu.

Etický a sociální audit

Pokroková společnost Sanofi vyniká strategickým řízením lidských zdrojů a rozvinutým talent managementem. Překvapivé zjištění o neprovádění etického a sociálního auditu je podnětem návrhu na zlepšení. Etický a sociální audit organizace zanalyzuje sociální klima ve společnosti, pomůže motivovat zaměstnance, zlepšit transparentnost pro všechny skupiny stakeholderů a pomůže přesněji stanovovat strategické cíle. Etický a sociální audit je možné provádět z interních zdrojů nebo externí firmou. Pro dosažení větší transparentnosti a nezájatých výsledků navrhuji provést etický a sociální audit externí firmou.

Firemní dárcovství

Firemní dárcovství je oblast, ve které se česká část společnosti Sanofi neangažuje. Přesto je možné nalézt způsoby firemního dárcovství, které korespondují s cíli a prioritami společnosti. Vzhledem ke specializaci společnosti Sanofi na medikaci léčby deprese navrhuji provést firemní dárcovství formou finanční podpory alternativních nemedikačních metod léčby deprese. Medikační léčba psychických obtíží je zpravidla jednosměrný běh, kdy pokud je medikace nasazena, měla by být dodržována po celý život. Etickým záměrem farmaceutických firem, které se specializují v této oblasti by s ohledem na pacienty mohla být podpora způsobů, jak se vyhnout nutnosti medikace

deprese. Prakticky by firemní dárcovství mohlo být realizováno podporou vybraného zařízení nebo centra duševního zdraví určitou finanční částkou.

Outplacement

Farmaceutický průmysl je obor, ve kterém dochází k častým změnám, na které firma musí umět rychle reagovat. Je možné, že společnost v budoucnu může být nucena k restrukturalizaci lidských zdrojů, která obnáší propouštění zaměstnanců. Protože se podmínky na pracovním trhu v oblasti farmacie mění, navrhuji realizaci programu pomoci pro propuštěné pracovníky. Záměrem programu je snazší uplatnění propuštěných pracovníků na trhu práce a udržení dobrých vztahů s propuštěnými zaměstnanci pro případ opětovného náboru odborníků s touto kvalifikací.

Propuštěným zaměstnancům firma může nabídnout konzultaci s odborníkem ve stanoveném rozsahu několika hodin, který pomůže s vytvořením individuální strategie (náročná práce či více času pro rodinu) a pomůže zmapovat nabídky na trhu práce a nalézt vhodnou nabídku.

Péče o vysloužilé pracovníky

S ohledem na povahu činnosti společnosti Sanofi, navrhuji realizaci projektu v podobě zdravotní péče pro vysloužilé pracovníky. Podmínka nároku by mohla být stanovena na dosažení důchodového věku při odpracování pětadvaceti let ve společnosti Sanofi. Projekt by mohl mít podobu nároku na každoroční preventivní prohlídku a kupón na produkty společnosti v určité hodnotě.

Opatření snížení úrazovosti na pracovišti

Vytváření bezpečného prostředí a snižování míry úrazovosti společnost Sanofi věnuje náležitou pozornost. Úrazovost se ve společnosti pečlivě měří a jsou přijata mnohá opatření, která přesahují povinný rámec platné legislativy. Bezpečné pracovní prostředí je možné dále podpořit logickým uspořádáním pracovního prostoru podle potřeb pracovníků a využíváním ergonomicky tvarovaných nástrojů.

11.1.1 Ekonomické zhodnocení navržených CSR aktivit

Překlady provedené externí firmou jsou rozpočteny 250 Kč za stranu textu A4. Náklady na snížení úrazovosti na pracovišti jsou stanoveny odborným odhadem pracovníka společnosti Sanofi, kdy se jedná o minimální částku úprav spojených s přeorganizací pracovního prostoru a výměnu vybraných pracovních nástrojů za ergonomicky tvarované. Částka pro účely firemního dárcovství byla stanovena na základě finančního rozvrhu Národního ústavu duševního zdraví, kdy suma představuje 0,25% částky celkových nákladů zařízení. Outplacement je vyčíslen jako konzultace odborníka v ceně 500 Kč/h při nároku čerpání deset hodin pro každého propuštěného pracovníka, při počtu sto propuštěných zaměstnanců. Péče o vysloužilé pracovníky je vyčíslena jako preventivní prohlídka v hodnotě 1.000 Kč plus kupón na produkty společnosti v hodnotě 500 Kč násobený počtem recipientů, kalkulovaný na desetinu stávajícího počtu zaměstnanců. Měřitelné finanční náklady realizace etického a sociálního auditu mohou být vyjádřeny časem potřebným pro komunikaci se zaměstnanci, přípravou základních informací v písemné podobě volně dostupné celému kolektivu pracovníků společně s prokazatelnými náklady účtovanými vybranou externí firmou, která etický a sociální audit provádí. Poradenská společnost Deloitte Security s.r.o. náklady na provedení etického a sociálního auditu pro skupinu 250ti zaměstnanců farmaceutické firmy vyčísli na 360.000 Kč bez DPH.

Náklady aktivit navržených pro společnost Sanofi jsou vyčísleny v následující tabulce:

Návrh	Odhadované náklady	Frekvence plnění
Překlad GRI reportu	15.000,-	jednorázově
Snížení úrazovosti na pracovišti	3.000.000,-	jednorázově
Firemní dárcovství	300.000,-	jednorázově
Outplacement	500.000,-	ročně
Péče o vysloužilé pracovníky	240.000,-	ročně
Etický a sociální audit	440.000,-	jednorázově

Tab. 2: Ekonomické zhodnocení doporučení navržených pro společnost Sanofi (Vlastní zpracování)

11.2 Návrh CSR aktivit společnosti MSD IT Global Innovation Center s.r.o.

Provedením analýzy CSR aktivit interního marketingu ve společnosti byl zjištěn současný stav interního marketingu ve společnosti MSD IT a na základě zjištěných nedokonalostí je navrženo několik opatření pro zlepšení efektivity interního marketingu v organizaci.

Překlad GRI reportu

Společnost MSD IT pro celou korporaci každoročně vypracovává CSR report podle metody GRI. Ten obsahuje veškeré informace o důležitých aktivitách a krocích společnosti. Nicméně, kvůli uveřejnění pouze v anglickém jazyce může být pro některé zájemce hůře dostupná. Doporučuji tedy vytvořit český překlad CSR reportu.

Posílit firemní dobrovolnictví

Organizace se zapojila do projektu „Engage day“, platformy Byznys pro společnost. Tohoto mezinárodního projektu se každoročně zúčastní téměř deset tisíc dobrovolníků z různých firem po celém světě. Zástupci společnosti MSD IT projeví spokojenost s účastí zaměstnanců v tomto projektu a vyjádřili se, že zájem zaměstnanců je natolik smysluplný, aby organizace v projektu pokračovala. Účast zaměstnanců navrhuji posílit kampaní v budově společnosti v období blízkém konání akce. Kampaň by měla vyzvat zaměstnance k ochotě být vytržen z komfortní zóny a ke změně rutiny pracovního života. Nástrojem může být plakátová kampaň v budově společnosti, která dokumentuje předchozí ročníky konané akce ztvárňuje účastníky minulých ročníků „Engage day“ jako hrdiny všedního dne.

Péče o vysloužilé pracovníky

Vzhledem k povaze činnosti společnosti, navrhuji realizaci projektu v podobě zdravotní péče pro vysloužilé pracovníky. Projekt by mohl mít podobu nároku na každoroční preventivní prohlídku a kupón na produkty společnosti v určité hodnotě.

Podpora medializace CSR aktivit

Společnost MSD IT je vzorem odpovědného chování a expertem používání nástrojů interního marketingu. Navrhují větší medializaci CSR aktivit společnosti, aby se zvýšil dosah jejích projektů a aby její příkladné chování mohlo inspirovat ostatní firmy. Zviditelnění společnost dosáhne například členstvím v platformě společensky odpovědných firem Business Leaders Forum, která k medializaci jejich aktivit využije své mnohé mediální kanály a zapojí zástupce společnosti do tématických diskusí. Během rozhovorů s CSR manažerkou společnosti se tento návrh zhmotnil a MSD IT se letos stává členem platformy Business Leaders Forum.

11.2.1 Ekonomické zhodnocení navržených CSR aktivit

Překlady provedené externí firmou jsou rozpočteny 250Kč za stranu textu A4. Posílení firemního dobrovolnictví má podpořit plakátová kampaň uspořádaná v budově společnosti, vyčíslená náklady pro tisk deseti plakátů formátu A3 (podle počtu kontinentů, ve kterých firma působí krát dva). Tisk deseti plakátů formátu A3 plus práce grafika a copywritera je odhadována na celkovou sumu 5.080,- Kč. Podpora medializace CSR aktivit společnosti má být naplněna členstvím v platformě společensky odpovědných firem Business Leaders Forum, která medializuje CSR aktivity svých členů například v Hospodářských novinách, na svých webových a facebookových stránkách a prostřednictvím dalších mediálních kanálů. Uvedená částka odpovídá ročnímu členskému poplatku v platformě pro velkou firmu.

Následující tabulka znázorňuje finanční náročnost opatření, navržených pro společnost MSD IT:

Návrh	Odhadované náklady	Frekvence plnění
Překlad GRI reportu	63.000,-	jednorázově
Posílení firemního dobrovolnictví	5.080,-	jednorázově
Podpora medializace CSR aktivit	60.500,-	ročně

Tab. 3: Ekonomické zhodnocení doporučení navržených pro společnost MSD IT (VZ)

11.3 Návrh CSR aktivit společnosti Heineken Česká republika, a.s.

Analýza CSR aktivit interního marketingu odhalila některé nedostatky, které jsou podněty pro konkrétní návrhy na zlepšení efektivity využívání nástrojů interního marketingu ve společnosti Heineken.

Překlad GRI reportu

Společnost Heineken pro celý holding každoročně vypracovává CSR report podle metody GRI. Report obsahuje veškeré informace o důležitých CSR aktivitách společnosti. Pro některé zájemce, či uchazeče o zaměstnání může být hůře dostupný, kvůli uveřejnění pouze v anglickém jazyce. Doporučuji tedy vytvořit český překlad CSR reportu.

Posílení angažovanosti zaměstnanců a kontaktu s místní komunitou

Může mít podobu jednodenní akce, kdy zaměstnanci informují veřejnost o zodpovědné konzumaci. Akce může být spojená s uvedením nového nealkoholického výrobku na trh. Konaná událost napomůže tomu, aby se zaměstnanci více ztotožnili s firmou, jejími cíli a záměry, stali se přirozenými vzory chování a představiteli zodpovědné konzumace. Neočekávaným úspěchem akce může být snazší nábor nových pracovníků, sympatický projekt může být potenciálními pracovníky vnímán jako příjemný nefinanční benefit.

Posílení firemního dobrovolnictví

Firemnímu dobrovolnictví společnost Heineken věnuje jeden den v roce, kdy zaměstnanci mají možnost zapojit se do projektů neziskových organizací v místě působení firmy. Heineken podporuje neziskové organizace zaměřené na ochranu vodních zdrojů a rozvoj krajiny. Zaměření dobrovolných aktivit je vhodně zvoleno tak, že souzní s prioritami organizace. Firemního dobrovolnictví se v minulém roce osobně zúčastnilo padesát zaměstnanců společnosti Heineken. V porovnání s celkovým počtem téměř šest set zaměstnanců dobrovolnická účast není valná. Navrhuji lépe motivovat pracovníky k účasti na pravidelném „Mezinárodním dni firemního dobrovolnictví“.

Nástrojem motivace může být plakátová kampaň v budově společnosti, která dokumentuje předchozí ročníky konané akce a ukazuje, jak pomáhají pracovníci společnosti Heineken v jiných částech světa.

Zkvalitnění zaměstnanecké politiky

Důraz na spokojenost zaměstnanců je oblastí, kde organizace může provést několik zlepšení. Navrhuji podniku rozvíjet aktivity, které podpoří sladování pracovního a osobního života. Konkrétně pořádáním akcí pro děti zaměstnanců nebo otevřený den pro rodiny zaměstnanců, který by podpořil soudržnost a stmelení kolektivu pracovníků. Pomoc pracovníkům v obtížné situaci je oblast, kterou zaměstnanecká politika podniku neupravuje. Navrhuji poskytování bezúročných účelových půjček, poskytování právního a psychologického poradenství a poskytování příspěvku na předškolní zařízení či asistenční služby, v případě péče o nemohoucí rodiče.

Korektura etického kodexu

Etický kodex, obzvláště část věnovaná zaměstnancům je příliš stručná. Organizace v pěti řádcích deklaruje své uctivé nediskriminační chování k zaměstnancům, podporu atmosféry důvěry a odmítnutí obtěžování a porušování lidských práv a svobod.

Organizace je veřejnosti známá svou vysokou diverzitou a rovnoprávností v ohledu zaměstnávání žen, hendikepovaných, kulturně či národnostně odlišných obyvatel či obtížně zaměstnatelných osob. Nicméně navrhuji ukotvit tento podnikový postoj zdůrazněním v etickém kodexu společnosti.

Péče o vysloužilé pracovníky

Pivovarnictví je obor, který si cení zkušeností pracovníků nasbíraných s lety. Nezřídka pracovníci v tomto oboru stráví většinu svého pracovního života u jediné firmy. Během pracovních let se zaměstnanec identifikuje s firmou a chce s ní zůstat v kontaktu i po odchodu do důchodu. Proto navrhuji realizovat projekt pro vysloužilé pracovníky společnosti. Projekt by mohl mít podobu exkurze pivovaru pro vysloužilé pracovníky s ochutnávkou produktů, která se koná v pravidelných, například pětiletých intervalech.

11.1.1 Ekonomické zhodnocení navržených CSR aktivit

Překlady provedené externí firmou jsou rozpočteny 250Kč za stranu textu A4. Posílení angažovanosti zaměstnanců a kontaktu s místní komunitou formou akce pro veřejnost je součtem nákladů na firemní party stan 6.000 Kč plus 15.000 Kč na pořízení reklamních předmětů, kelímků, informační letáků. V odhadované ceně se nepromítne spotřeba vlastních produktů v hodnotě pořizovací ceny. Posílení firemního dobrovolnictví má pomoci plakátová kampaň vyčíslená náklady pro tisk deseti plakátů formátu A3 (podle počtu kontinentů, ve kterých firma působí krát dva). Tisk deseti plakátů formátu A3 plus práce grafika a copywritera je odhadována na celkovou sumu 5.080,- Kč.

Zkvalitnění zaměstnanecké politiky je vyjádřena součtem nákladů na uspořádání dne pro rodiny zaměstnanců, vyčíslen sumou 120.000 Kč (200 Kč * 600 (počet zaměstnanců)), plus psychologické a právní poradenství v maximálním rozsahu 50h/ročně * 500,-/hodinová cena konzultanta, celkem činí 25.000 Kč, plus příspěvek na předškolní zařízení či asistenční služby v rozsahu (12 (měsíců) * 500 (Kč) * 180 (počet odpovídá 30% zaměstnanců podle podílu znevýhodněných mezi zaměstnanci), celkem činí 1.080.000,- Kč.

Korektura etického kodexu je vyjádřena náklady na meeting vedení společnosti a samotnou formální a grafickou úpravou dokumentu, celkovou sumu tvoří součet částek 4.000 Kč a 3.000 Kč. Péče o vysloužilé pracovníky může být realizována formou exkurze pivovaru pro vysloužilé pracovníky, která obnáší náklady exkurze, reklamní předměty, vyčísleny v hodnotě 200 Kč na účastníka krát 60, což je počet účastníků, ten je vyjádřen desetinou stávajícího počtu zaměstnanců, celkové náklady opatření byly odhadnuty ve výši 12.000 Kč. Předpokládá se, že se akce bude konat v pravidelných pětiletých intervalech. Náklady exkurze pro vysloužilé pracovníky nezohledňuje spotřebu produktů společnosti Heineken v pořizovacích cenách spotřebovaných v průběhu akce.

Finanční ohodnocení navržených aktivit pro společnost Heineken je znázorněno v následující tabulce:

Návrh	Odhadované náklady	Frekvence plnění
Překlad GRI reportu	7.000,-	jednorázově
Posílení angažovanosti zaměstnanců a kontaktu s místní komunitou	21.000,-	jednorázově
Posílení firemního dobrovolnictví	5.080,-	jednorázově
Zkvalitnění zaměstnanecké politiky	1.080.000,-	ročně
Korektura etického kodexu	7.000,-	jednorázově
Péče o vysloužilé pracovníky	12.000,-	každých pět let

Tab. 4: Ekonomické zhodnocení doporučení navržených pro společnost Heineken (Vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Předkládaná diplomová práce se zabývala využíváním nástrojů interního marketingu, které jsou založeny na konceptu společenské odpovědnosti. Cílem diplomové práce bylo **navrhnout vhodná CSR opatření pro posílení efektivity interního marketingu ve firmách Sanofi-aventis, s.r.o., MSD IT Global Innovation Center s.r.o. a Heineken Česká republika, a.s.** Všechny vybrané organizace spojuje pokročilá CSR strategie, zabudovaná do všech oblastí činnosti organizace, kterou firmy používají jako marketingový nástroj. Vybrané společnosti jsou držiteli významných ocenění a příkladnými firmami na poli CSR.

Hlavní cíl diplomové práce byl dosahován naplňováním **dílčích cílů práce**, které byly stanoveny jako:

- analýza současného stavu využívání nástrojů interního marketingu v konceptu CSR strategie vybraných společností,
- zhodnocení CSR strategií vybraných organizací a návrh vhodných opatření podle strategických priorit vybraných společností.
- zhodnocení nákladů navržených doporučení.

Kvalitativní výzkum a na jeho základě provedená analýza trendu interního marketingu proběhla na základě studia dostupných materiálů, interních materiálů rozhovorů a dotazníků vyplněných CSR manažery firem. Zástupci zmiňovaných společností souhlasili s uvedením a uveřejněním obsahu.

Smyslem provedené analýzy nebylo srovnání vybraných společností, neboť všechny jsou příkladnými představiteli CSR přístupu mezi jinými firmami ve svém oboru. Analýza měla **zmapovat klíčové body úspěchu těchto oceňovaných mezinárodních společností a vést k návrhu opatření, která mohou pomoci dotvářet stávající CSR strategii.**

Navržená doporučení pro vybrané společnosti:

- **Sanofi:** překlad GRI reportu, snížení úrazovosti na pracovišti, firemní dárcovství, outplacement, péče o vysloužilé pracovníky, etický a sociální audit
- **MSD IT:** překlad GRI reportu, posílení firemního dobrovolnictví, podpora medializace CSR aktivit
- **Heineken:** překlad GRI reportu, posílení angažovanosti zaměstnanců a kontaktu s místní komunitou, posílení firemního dobrovolnictví, zkvalitnění zaměstnanecké politiky, korektura etického kodexu, péče o vysloužilé pracovníky

Doporučení byla navržena na základě poznatků ze studia a na základě výše zmíněných zdrojů. Návrhy mají pomoci dotvářet stávající CSR strategii vybraných společností tak, aby byly respektovány stanovené firemní priority a zároveň inspirovat zúčastněné společnosti k neustálému zlepšování CSR strategie podniku. Navrhovaná opatření jsou zacílena na zvýšení efektivity interního marketingu společnosti v oblastech, které analýza ukázala jako slabší. Chování vybraných společností a zde popsaná silná a slabá místa jejich CSR interního marketingu mají inspirovat ostatní organizace, které se potýkají s podobnými problémy.

Návrhy pro zlepšení CSR aktivit pro zlepšení interního marketingu ve vybraných organizacích byly doplněny finančním zhodocněním navržených aktivit. **Uvedené finanční částky předpokládají využití služeb externích firem k provedení úkonu a byly stanoveny na základě kvalifikovaného odhadu odborníků v příslušném oboru.** Společnosti v některých případech mohou stejnou službu zajistit z vlastních, interních zdrojů v rámci společnosti.

Z diplomové práce vyplývá, že vybrané firmy nevyužívají všech nástrojů interního marketingu, které koncept CSR nabízí. **Vliv CSR strategie vybraných společností může být tedy ještě posílen** přijetím opatření navržených v této diplomové práci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. Expert (Grada). ISBN 8024704692.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2013, 224 s. Psyché (Grada). ISBN 9788024742113.

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071795771.

BUSINESS LEADERS FORUM. Průvodce CSR. CSR-online.cz [online]. ©2016 [cit. 2016-01-19]. Dostupné z:
http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf

ČERNOHORSKÁ, Lenka a Anna PUTNOVÁ. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 130 s. ISBN 9788072048069.

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ. *Interní audit*, [online]. ©2016 [cit. 2016-01-23]. Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/ciia/?idKategorie=3>.

DOLEJŠ, Martin. *Péče o zaměstnance*. Praha, 2007. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Právnická fakulta.

DOYLE, Peter. *Value-based marketing: marketing strategies for corporate growth and shareholder value*. 2nd ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2008, xii, 367 s. ISBN 9780470773147.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.

EMPRESS. *Výčet norem a standardů*, [online]. ©2016 [cit. 2016-01-27]. Dostupné z: <http://www.empress.cz/vzdelavani/spolecenska-odpovednost-csr/metody-hodnoceni->

spolecenske-odpovednosti/.

GROSSMAN, D. *Internal branding: How to create and sustain a succesfull internal brand*, [online]. ©2016 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z:
<https://newssplashme.files.wordpress.com/2012/02/internalbranding1.pdf>.

HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*, ISBN 978-80-7261-178-2.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 249 s. ISBN 9788073576653.

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 159 s. Management (Grada). ISBN 9788024744803.*

KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005, xxvii, 422 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 8071798479.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 9788024741505.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 9788072611683.

KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Plzeň: Kanina, 2010. 193 S. ISBN 978-80-87269-1.

KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

MINISTERSTVO PRÁCE A OBCHODU. *Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice*. [online]. Praha: 2015. [cit.2016-25-01]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/material-strategicky-dokument-narodni-akcni-plan-spolecenske-odpovednosti-organizaci-v-ceske-republice->

pdf1418653973.pdf

PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 169 s. Management (Grada). ISBN 9788024731575.

WOLTERS KLUWER. *Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..*. Praha: ASPI, 2005, 2011(4. vydání), ^^sv. Meritum (ASPI). 1x ročně.

PALÁN, Z. *Učí se organizace*, [online]. ©2016 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/ucici-se-organizace-ucici-se-podnik>.

POLÁKOVÁ, I., HÄUSER, S. *Personální marketing*. Modernirizeni.cz [online]. 2003, [cit.2016-25-01]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-13217890-personalni-marketing>.

PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody, etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 166 s. ISBN 9788024716213.

ROLNÝ, Ivo. *Budujeme důvěryhodnou firmu*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2014, xiii, 165 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074002861.

SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro obor Podnikové finance a obchod*. Vyd. 2., přeprac. Brno: Zdeněk Novotný, 2003, 173 s. Učební texty vysokých škol (Vysoké učení technické v Brně. Podnikatelská fakulta). ISBN 8021425156.

STEINEROVÁ, M., MAKOWSKI, D. *Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním*. Brno: ASPRA a.s., 2008. Bez ISBN.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. Marketing. ISBN 9788024727219.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN

9788024736518.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, 253 s. Management v informační společnosti. ISBN 8024704498.

ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Vyd. 1. Praha: C.H.Beck, 2010, xix, 167 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074001925.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Tři pilíře CSR	13
Obrázek 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů	29
Obrázek 3: Marketingové vazby	32
Obrázek 4: Obecné funkce etického kodexu firmy	38
Obrázek 5: Schéma kariérního rozvoje ve společnosti Sanofi	44

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdělení stakeholderů pro CSR strategii	28
Tabulka 2: Ekonomické zhodnocení doporučení navržených pro společnost Sanofi	82
Tabulka 3: Ekonomické zhodnocení doporučení pro společnost MSD IT	84
Tabulka 4: Ekonomické zhodnocení doporučení pro společnost Heineken	88

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Interní marketing ve společnosti Sanofi	57
Graf 2: Interní marketing ve společnosti MSD IT	63
Graf 3: Interní marketing ve společnosti Heineken	69
Graf 4: Prolínání strategií interního marketingu	75

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1 – DOTAZNÍK

PŘÍLOHA 2 – KVALITATIVNÍ VÝZKUM

PŘÍLOHA 1 – DOTAZNÍK

1. CSR aktivity vaší firmy se orientují spíše na oblast:			
	Sanofi	MSD IT	Heineken
Ekonomickou			
Environmentální			
Sociální			
Vyrovnaně	x	x	x

2. Jaká je pozice HR týmu/oddělení ve vaší společnosti?			
	Sanofi	MSD IT	Heineken
Součást nejvyššího vedení	x	x	x
Součást širšího vedení			
Není součástí vedení			

3. Využíváte ve firmě marketingový informační systém k řízení CSR strategie?			
	Sanofi	MSD IT	Heineken
Ano	x	x	x
Spíše ano			
Spíše ne			
Ne			

4. Benchmarking, audit a marketingový mix v oblasti řízení lidských zdrojů:			
	Sanofi	MSD IT	Heineken
Používáme	x	x	
Spíše používáme			x
Nepoužíváme			

5. Používáte CSR jako marketingový nástroj k získání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců?			
	Sanofi	MSD IT	Heineken
Ano	x		
Spíše ano		x	
Spíše ne			x
Ne			

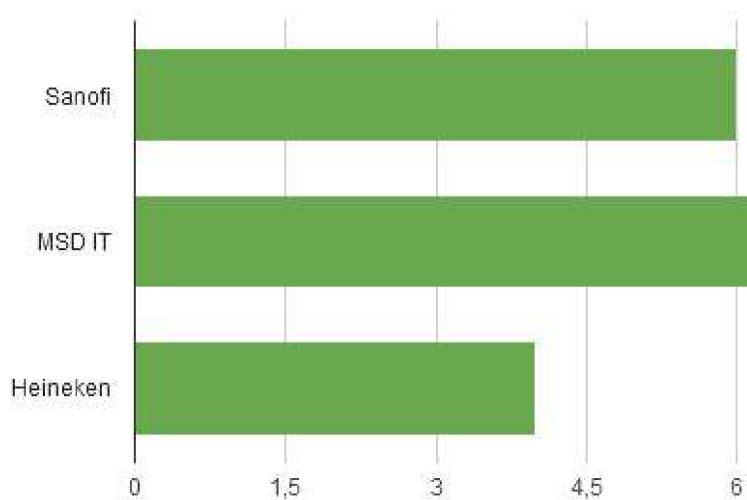
6. Měříte vliv image dobrého zaměstnavatele na personální náklady firmy?			
	Sanofi	MSD IT	Heineken
Ano, pečlivě		x	
Ano, nepravidelně	x		x
Spíše ne			
Ne			

7. Jak často provádíte průzkum spokojenosti zaměstnanců?			
	Sanofi	MSD IT	Heineken
Ročně	x		x
Nepravidelně		x	
Neprovádíme			

8. Ve vaší společnosti jsou zavedeny metody řešení sporů v případě neshod s klíčovými zaměstnanci. Například využití mediace.

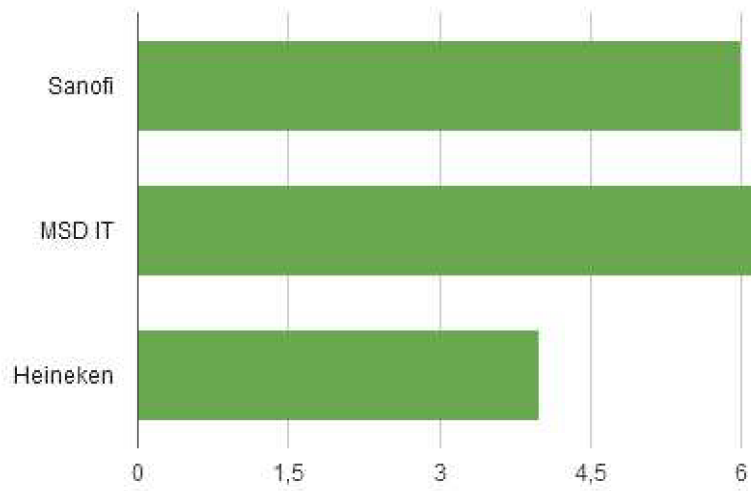
	Sanofi	MSD IT	Heineken
Ano, integrované v pracovní smlouvě		x	
Ano, ale nejsou formalizovány			
Spíše ne			x
Ne	x		

9. Strategie pro budování značky zaměstnavatele



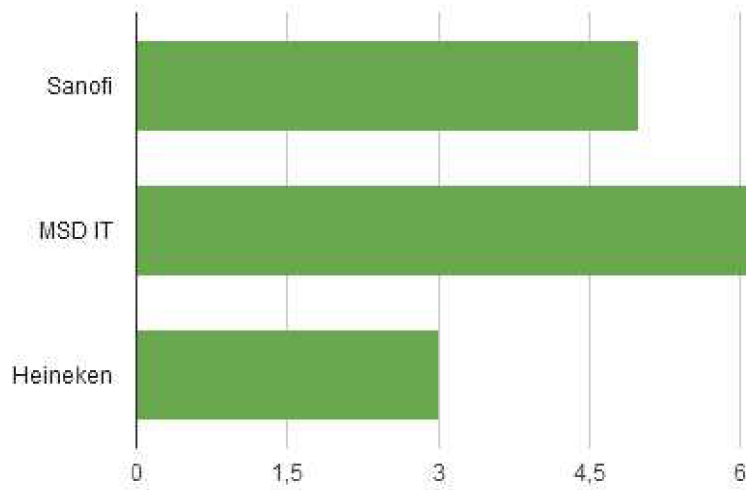
Škála: Nepoužíváme - Používáme a fungují skvěle

10. Plán pro budování firemní kultury



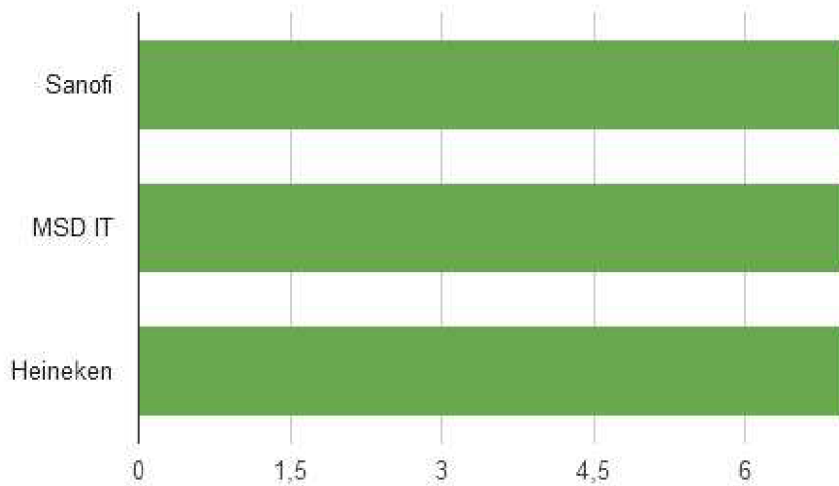
Škála: Nepoužíváme - Používáme a fungují skvěle

11. Jedinečná značka dobrého zaměstnavatele



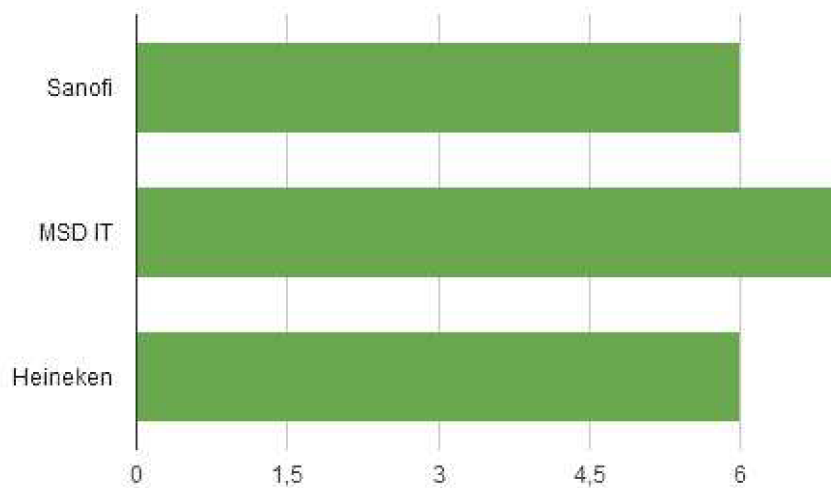
Škála: Nepoužíváme - Používáme a fungují skvěle

12. BOZP školení a preventivní opatření v podniku



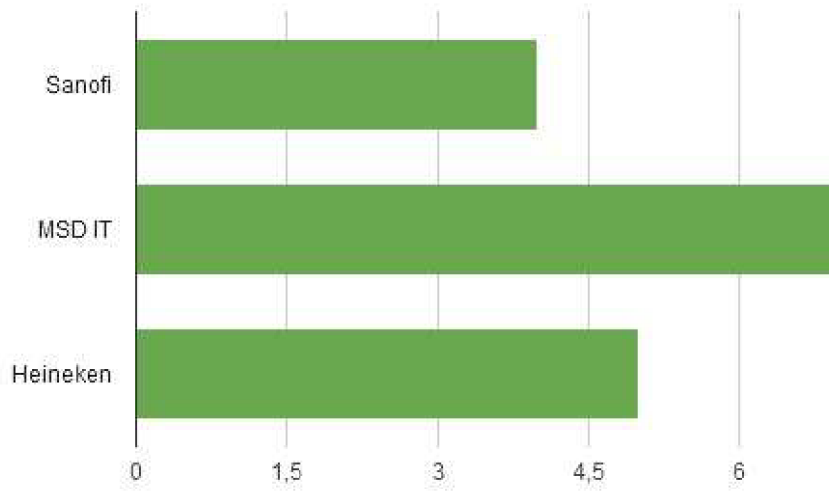
Škála: Nepoužíváme - Používáme a fungují skvěle

13. Férový a transparentní způsob odměňování



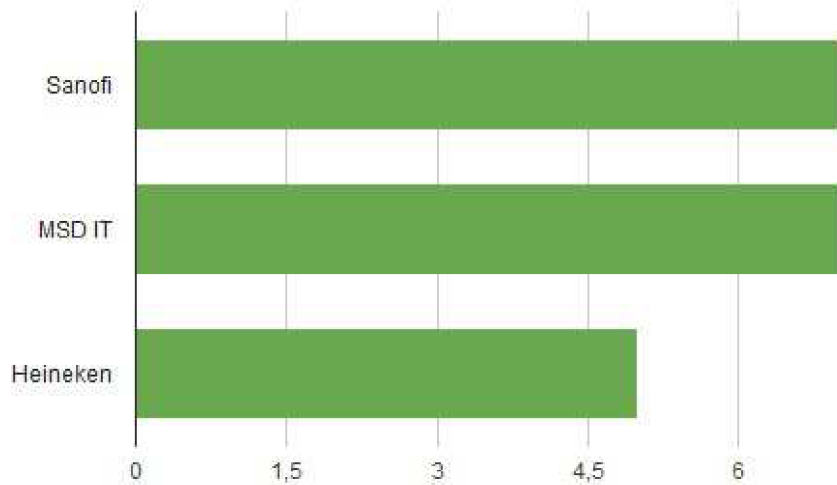
Škála: Nepoužíváme - Používáme a fungují skvěle

14. Poskytování flexibilních úvazků



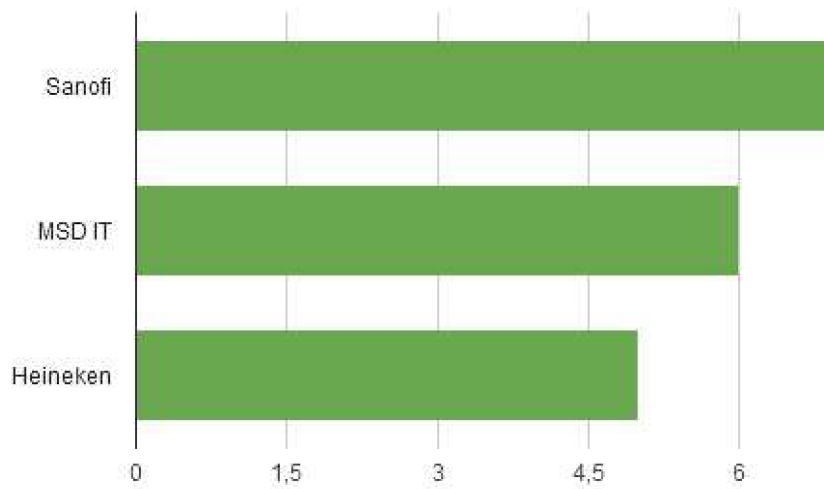
Škála: Nepoužíváme - Používáme a fungují skvěle

15. Stáže organizované pro studenty



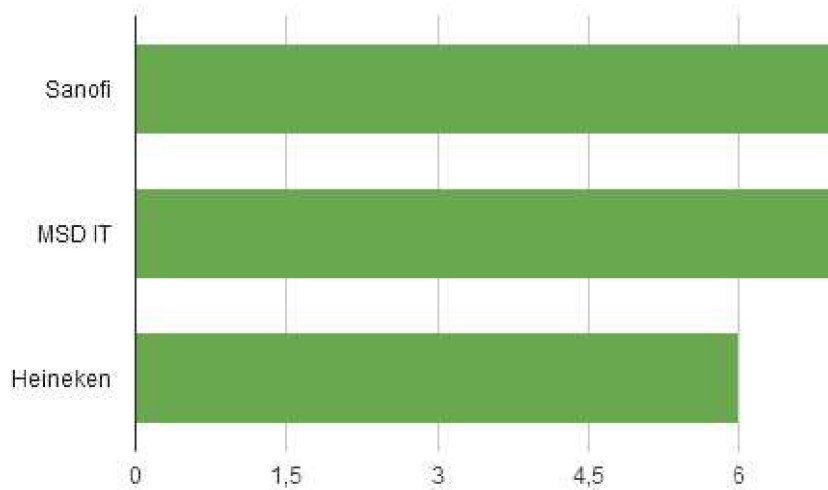
Škála: Nepoužíváme - Používáme a fungují skvěle

16 Vzdělávací aktivity pro zvyšování kvalifikace a osobní rozvoj pracovníků



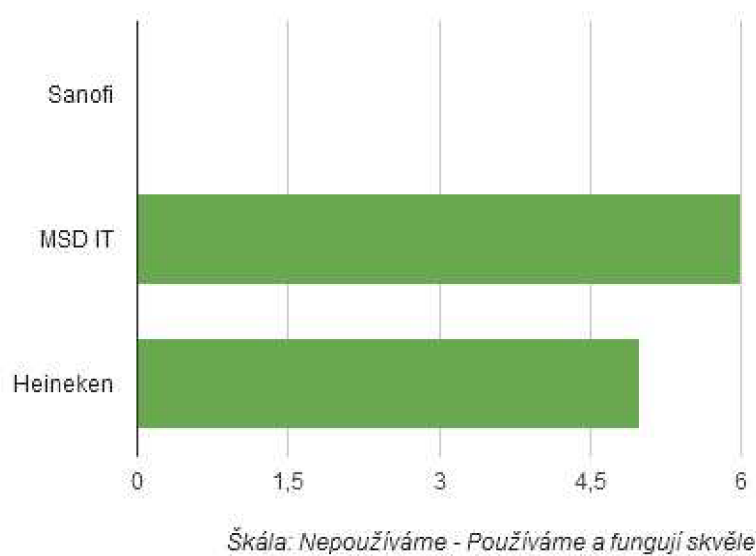
Škála: Nepoužíváme - Používáme a fungují skvěle

17. Komunikace se zaměstnanci různých pracovních zařízení

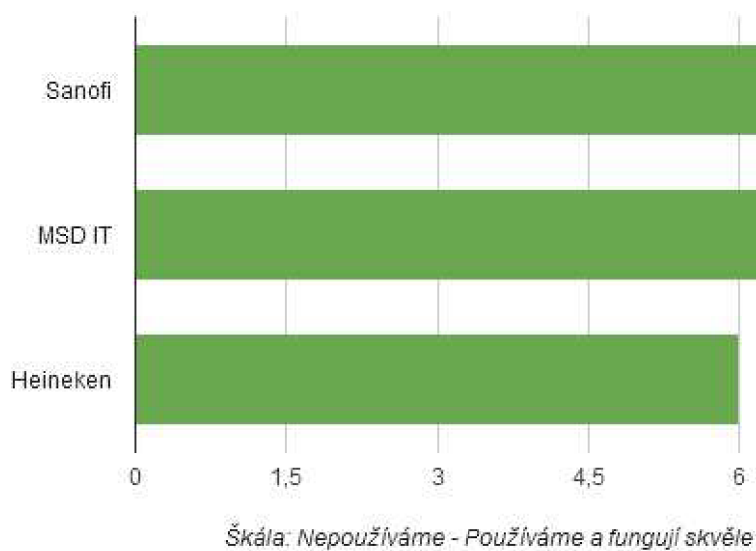


Škála: Nepoužíváme - Používáme a fungují skvěle

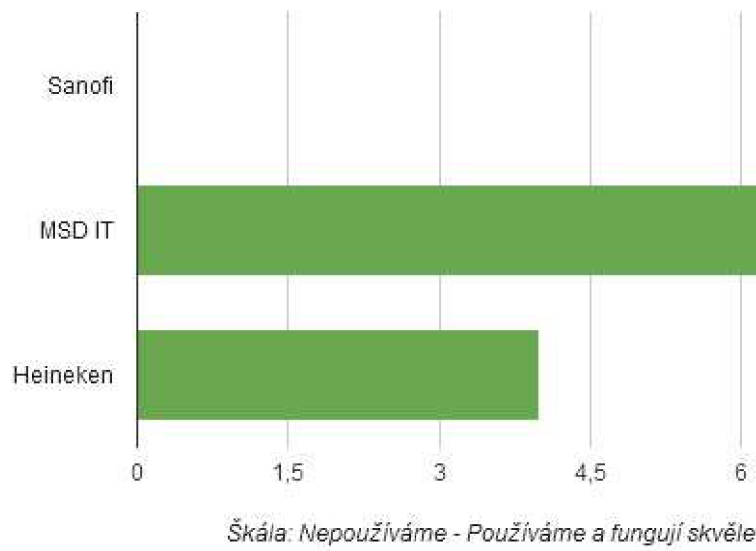
18. Firemní dárcovství



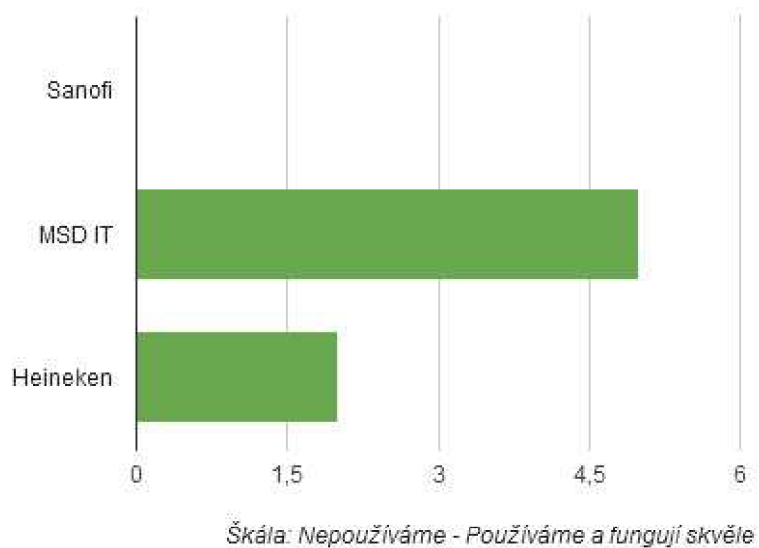
19. Firemní dobrovolnictví



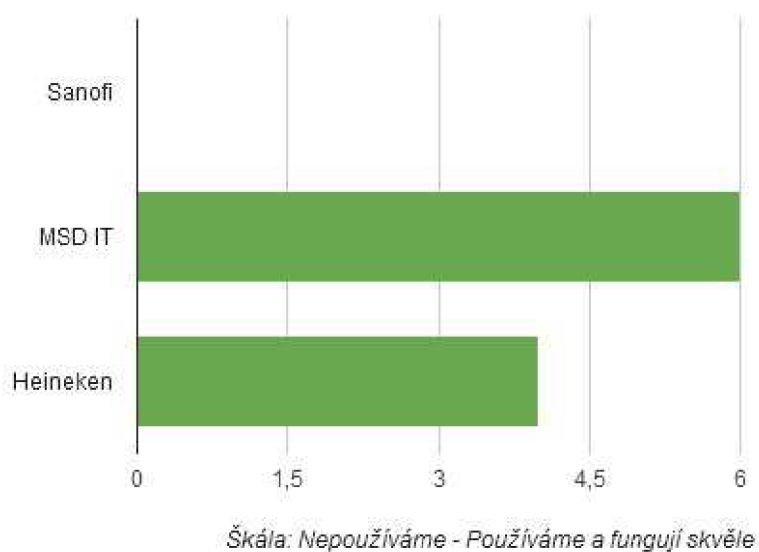
20. Etický a sociální audit



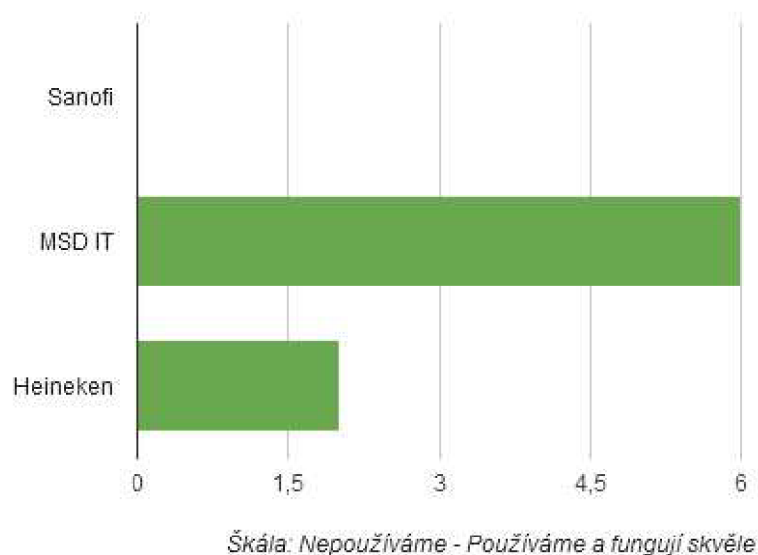
21. Zaměstnávání etnických a rizikových menšin obyvatelstva



22. Pomoc propuštěným zaměstnancům - Outplacement



23. Seniorský program pro bývalé pracovníky



PŘÍLOHA 2 – KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Pracovní podmínky

1. Jak probíhá výběr a nábor nových pracovníků?
2. Je organizace nakloněna poskytování flexibilních úvazků?
3. Jaké nástroje work-life balance organizace využívá?
4. Jak má organizace upravenou antidiskriminační politiku?
5. Jak společnost naládá se svěřenými osobními údaji?

Sociálně hygienické podmínky

1. Jak je zajištěna ochrana a bezpečnost na pracovišti?
2. Jak organizace zajišťuje školení zaměstnanců v oblasti BOZP?
3. Jak společnost snižuje riziko úrazovosti na pracovišti?
4. Jaká preventivní opatření v oblasti BOZP společnost podnikla?

Sociální rozvoj

1. Jakými nástroji organizace podporuje zvládání obtížných životních situací zaměstnanců?
2. Jak organizace přistupuje k firemnímu dobrovolnictví?
3. Jak se zaměstnanci zapojují do dobrovolnických aktivit?
4. Jaké máte zkušenosti s nástrojem Outplacement?

Mezilidské vztahy a sociální klima

1. Jaké zásady společenského kontaktu mezi zaměstnanci organizace podporuje?
2. Jakým způsobem budujete firemní kulturu společnosti?
3. Jakým způsobem probíhá komunikace se zaměstnanci?
4. Jak je nastaven leadership ve společnosti?

Personální rozvoj

1. Jaké možnosti osobnostního a kariérního růstu organizace nabízí?
2. Jakým způsobem je možná migrace pracovníků v rámci organizace?

3. Jak organizace spolupracuje s univerzitami, studenty a vysloužilými pracovníky?
4. Jakým způsobem organizace navazuje vztah s místní komunitou?

Vzdělávání

1. Jak je zajišťován rozvoj, vzdělávání a odborný růst zaměstnanců?
2. Jaké jsou možnosti zaměstnanců podílet se na zvoleném projektu a výzkumu?

Perspektiva organizace

1. Jsou stanoveny cíle a CSR strategie společnosti?
2. Na základě čeho se vaše firemní strategie utváří?
3. Jsou vedeny záznamy o CSR aktivitách?
4. Kde a jak jsou CSR činnosti společnosti zveřejňovány?

Serióznost a etika podnikání

1. Má organizace zpracovaný etický kodex a v jaké je zaměstnancům dostupný?
2. Jak je udržována informovanost zaměstnanců o dění v podniku?
3. Jaká jsou opatření pro dosažení transparentnosti firemní politiky?
4. Jakých ocenění v personální oblasti společnost dosáhla?