

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

bakalářské kombinované studium  
2008 – 2012

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Jana Peinlichová

Společenská odpovědnost firem a zážitková pedagogika ve  
firemním prostředí

**Praha 2012**

**Vedoucí bakalářské práce:**

Mgr. Libuše Kohlíčková

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

Bachelor Combined (Part time) Studies  
2008 - 2012

**BACHELOR THESIS**

Jana Peinlichová

Corporate Social Responsibility and Experiential Education in the  
Corporate Environment

**Prague 2012**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:**

Mgr. Libuše Kohlíčková

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20. 3. 2012

Jana Peinlichová

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat Mgr. Libuši Kohlíčkové za trpělivý přístup, odborné vedení, cenné rady a praktické připomínky, které mi poskytla při zpracování bakalářské práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá společenskou odpovědností firem (CSR) s důrazem na filantropii. Zmiňuje vývoj CSR, oblasti a výhody jejího uplatnění. V druhé části teoretické stati se zaměřuje na zážitkovou pedagogiku a její využití v podnikovém vzdělávání. Specifikuje druhy outdoorových programů. Analýza dotazníků v praktické části ověřuje, zda české firmy uplatňují CSR, znají a využívají zážitkovou pedagogiku a to i při aktivitách CSR.

## **Klíčové pojmy**

Benefit, CSR, filantropie, firemní dobrovolnictví, firemní strategie, outdoorový program, podnikové vzdělávání, prožitek, reflexe, společenská odpovědnost firem, stakeholder, teambuilding, trendy CSR, zážitek, zážitková pedagogika, zkušenost, životní prostředí.

## **Annotation**

This bachelor thesis deals with corporate social responsibility (CSR) placing emphasis on philanthropy. It mentions CSR evolution, fields and benefits of its application. The experiential education and its use in corporate education is the topic of the other part of the theoretical essay. Kinds of outdoor programs are also specified there. In the practical part, analysis of questionnaires checks whether Czech companies take advantages of the experiential education also when putting CSR into effect.

## **Key words**

Benefit, corporate education, corporate social responsibility, corporate strategy, corporate volunteering, CSR, CSR trends, environment, experience, experiential education, outdoor program, philanthropy, review, stakeholder, teambuilding.

## OBSAH

ÚVOD .....	8
TEORETICKÁ ČÁST .....	10
1.    SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM (CSR) .....	10
1.1 Historie a vývoj CSR .....	11
1.2 Kritika CSR .....	13
1.3 Atributy společensky odpovědné organizace .....	14
1.4 Oblasti společenské odpovědnosti organizací .....	16
1.5 Firemní filantropie .....	18
1.4.1 Filantropie v ČR .....	20
2.    SMYSL A PŘÍNOS CSR .....	22
3.    CSR V ČR .....	25
3.1 Zapojení zaměstnanců – firemní dobrovolnictví .....	27
4.    ZÁŽITKOVÁ PEDAGOGIKA .....	30
4.1 Pojmy .....	31
4.2 Vzdělávání dospělých - podnikové vzdělávání .....	33
4.2.1 Formy, metody a prostředky firemního vzdělávání .....	34
4.3 Outdoorové programy .....	37
4.3.1 Typy outdoorových programů .....	38
PRAKTICKÁ ČÁST .....	41
5.    CÍL PRŮZKUMU .....	41
5.1 Metodologie průzkumu .....	41
5.2 Analýza dat a interpretace výsledků .....	42
5.3 Závěry průzkumu .....	51
ZÁVĚR .....	53
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	55
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....	59
SEZNAM PŘÍLOH .....	60

## ÚVOD

Ještě v nedávné minulosti většinu firem zajímal pouze maximální zisk a zvyšování hodnoty firmy. Někdy se způsoby podnikání nedaly označit za nezákonné, ale rozhodně byly bezohledné vůči zájmům pracovníků společnosti, často i k dodavatelům a dalším organizacím, někdy i k zákazníkům a také k životnímu prostředí. Tento postoj se začal měnit díky společenským změnám a rozvoji technologií, zejména informačních. Vliv konkurenčního prostředí se díky globalizačním tendencím zvyšuje, spotřebitelé jsou informovanější a častěji se angažují. Firemní politika se proto začala více orientovat na zákazníky, na ovlivňování veřejného mínění ve svůj prospěch. To znamenalo, že část svého zisku byly firmy ochotné věnovat na rozvoj komunity, ve které podnikaly, a do veřejně prospěšných projektů. Díky tomu, že firmy začaly zohledňovat potřeby okolní společnosti, vznikla společenská odpovědnost firem. „Při uplatňování konceptu společenské odpovědnosti firem v oblasti podnikání se dnes prosazují takové principy, jako jsou odpovědnost a transparentnost v aktivitách organizace nebo shoda s relevantními mezinárodními standardy a národní legislativou jak v rámci vlastního podnikání, tak i v rámci dodavatelského řetězce. Součástí jsou i respekt vůči lidským právům, akce proti korupci a úplatkářství a zvýšený dialog se státními i soukromými organizacemi, které jsou zapojeny do lokálních projektů. Ve zvýšené míře se vyžaduje, aby organizace vyrovnávaly oblasti společenské (sociální, ekonomické a environmentální) s vlastním podnikáním.“<sup>1</sup>

S konceptem společenské odpovědnosti firem souvisí i kvalita zaměstnaneckého kádru. Stejně tak i konkurenceschopnost a ekonomický úspěch závisí na kvalitě zaměstnanců. V této situaci se stává důležitou součástí firemních postupů i podnikové vzdělávání, které rozvíjí dovednosti a návyky potřebné pro kvalitní odvádění práce. Pro firmy je většinou nejdůležitější schopností, kterou by zaměstnanci měli ovládat, schopnost jednotlivce pracovat jako součást týmu. Budování týmu je tedy častým námětem podnikového vzdělávání. Teambuilding je jednou z moderních forem, jak lze firemní vzdělávání realizovat.

---

<sup>1</sup> PRACHAŘ, J. a kol. *Společenská odpovědnost organizací (CSR) – Aplikace a hodnocení*. 1. vyd. Praha : Národní informační středisko podpory kvality, 2008. ISBN 978-80-02-01989-3.



Cílem této práce je poukázat na provázanost vnitropodnikových procesů a postupů. Nastínit ideu, že zohlednění všech oblastí společenské odpovědnosti může firmu dovést k sestavení plánu činností, které při dlouhodobém dodržování přinesou pozitiva jak firmě samotné, tak ostatním zainteresovaným stranám a životnímu prostředí. Odpovědi na dotazník v praktické části pak mají doložit, že současné podniky jsou si toho vědomy a jsou schopné i efektivně kombinovat filantropické aktivity společenské odpovědnosti zaměřené na vnější komunitu s cíleným rozvojem svých zaměstnanců za využití prvků zážitkové pedagogiky.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM (CSR)

Myšlenka sociální odpovědnosti není nová. Již v minulosti mnoho lidí neváhalo investovat své finanční prostředky a energii pro potřebné. V té době však tato sociální odpovědnost nebyla primárně spojena s podnikáním. Jedním z nejstarších doložitelných příkladů je Fuggerei. V dostupných pramenech je Fuggerovo městečko uváděno jako nejstarší sociální městečko světa. Bylo založeno pro chudé obyvatele Augsburgu roku 1521 Jakobem Fuggerem Bohatým. V městečku byla škola, kostel, nemocnice, kašna na vodu a nájem byl stanoven na částku, která odpovídá dnešním 0,88 EUR. Fuggerova myšlenka svépomoci pro obyvatele znamenala, že se nemuseli cítit jako příjemci milodarů.<sup>2</sup>

Termín Corporate Social Responsibility (CSR) se v mezinárodním měřítku objevuje začátkem 70. let 20. století. Tento termín v překladu znamená společenská odpovědnost firem a v druhé polovině 90. let 20. stol. se tímto konceptem začala zabývat i EU a podle Zadražilové<sup>3</sup> ho definuje takto: „Koncept, pomocí kterého firmy na dobrovolném základě integrují sociální a dobrovolná hlediska do běžných firemních operací a interakcí se zainteresovanými subjekty (stakeholdery).“ Pokud se nahlédne na podstatu této definice, lze jako nejdůležitější identifikovat dobrovolnost. Firma tedy tento koncept přijme za svůj dobrovolně, nikoliv jako nařízenou iniciativu.

Pojmem stakeholder z této definice se označují všechny zainteresované strany, osoby, skupiny osob, vyskytující se uvnitř a v okolí firmy, které jsou schopny aktivně jednat nebo ovlivňovat určitý problém firmy se týkající. Trnková<sup>4</sup> je definuje následovně: „Jako stakeholdeři (zainteresované strany) jsou označovány všechny osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod firmy nebo jsou jejím fungováním ovlivněni. Skupina stakeholderů v nejširším pojetí zahrnuje zákazníky, akcionáře,

---

<sup>2</sup> Fuggerei (Fuggerovo sídliště) [online]. [cit. 2012-03-03]. Dostupné z WWW: <[http://www.fugger.de/sprachen/pdf/fuggerei\\_selfguide\\_cz.pdf](http://www.fugger.de/sprachen/pdf/fuggerei_selfguide_cz.pdf)>.

<sup>3</sup> ZADRAŽILOVÁ, Dana a kol. *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-192-5.

<sup>4</sup> TRNKOVÁ JANA. *Stakeholdeři* [online]. [cit. 2012-03-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/List.aspx?S>>.

zaměstnance, obchodní partnery, dodavatel, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory a mezinárodní organizace. Právě ve spolupráci s nimi firmy realizují své CSR programy nebo definují svou CSR strategii.“

## 1.1 Historie a vývoj CSR

Pokud jde o koncept společensky odpovědné organizace, není tento novou záležitostí. Přesto se prosazovat začal teprve ve druhé polovině 20. století a to především v USA. V Evropě se tohoto konceptu ujala Evropská komise na počátku 90. let minulého století.

Společenská odpovědnost podniku je součástí managementu a jako takové se jí začali teoreticky věnovat ve svých pracích významní autoři. Vzniká mnoho definicí na základě různých přístupů. Terminologie je nejednotná, definice se však vyznačují jistou podobností. Jejich zmapováním se hlouběji zabýval profesor A. B. Carroll z University of Georgia, z jehož práce<sup>5</sup> vychází následující stručný přehled.

V roce 1953 vydal H. Bowen knihu *Social Responsibilities of the Businessman*, kde nastínil první definici společenské odpovědnosti, která zní<sup>6</sup> „... jde o závazky podnikatele uskutečňovat takové koncepce, přijímat taková rozhodnutí, nebo sledovat takové směry činností, které je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti“. Jeho definice byla cílena spíše na samotného podnikatele, ne na podnik, přesto je platná dodnes. Tato definice je však spíše obecná, tak jako většina ostatních neidentifikuje přesně onu žádoucnost, nedává návod, co by mělo být tím správným jednáním.

V 60. letech přišel Davis s teorií, že podnik má vedle závazků ekonomických a zákonných také závazky ke společnosti a pokud je podnik dlouhodobě neplní, může mu společnost právo na podnikání odebrat. Jeho tzv. Železný zákon odpovědnosti („Iron

---

<sup>5</sup> CARROLL, A.B. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society [online]*. September 1999. Vol. 38 No. 3, 268-295 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z WWW: <<http://bas.sagepub.com/content/38/3/268.full.pdf+html>>.

<sup>6</sup> CARROLL, A.B. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society [online]*. September 1999. Vol. 38 No. 3, 268-295 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z WWW: <<http://bas.sagepub.com/content/38/3/268.full.pdf+html>>. (vlastní překlad)

Law of Responsibility“) uváděl, že sociální odpovědnost podnikatelů musí být přiměřená jejich sociální moci. Tato myšlenka byla na začátku 70. let 20. století podpořena např. i Committee for Economic Development (CED) či právě Carrollem. Také se počíná utvářet názor, že podnik, který naplňuje pouze legislativní požadavky, nelze považovat za společensky zodpovědný. V roce 1979 navrhl Carroll rozlišit oblasti CSR. Jeho definice společenské odpovědnosti podnikání zahrnuje tyto čtyři složky – ekonomickou odpovědnost, právní odpovědnost, etickou odpovědnost a odpovědnost dobrovolnou (1991 přejmenována na filantropickou). Měla usnadnit manažerům orientaci v sociálních okolnostech v rámci konceptu CSP (Corporate Social Performance tj. Společenská výkonnost firem).

**Obrázek 1: Pyramidový model společenské odpovědnosti podniku**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Carrola, 1999

Po roce 1990 byly jako hlavní témata nastoleny obchodní etika a podnikové občanství. V roce 1991 se D. Woodová vrátila k modelu CSR a předestřela potřebu rozlišovat k výše uvedeným čtyřem dimenzím tři úrovně: institucionální, organizační a manažerskou, ze kterých vyplývají rozdílné zodpovědnosti a aktivity v oblasti CSR.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> CARROLL, A.B. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society [online]*. September 1999. Vol. 38 No. 3, 289 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z WWW: <<http://bas.sagepub.com/content/38/3/268.full.pdf+html>>.

## 1.2 Kritika CSR

Společenská odpovědnost firem má přinášet pozitiva všem zainteresovaným stranám i životnímu prostředí. Zdálo by se tedy, že proti ní nikdo nemůže mít námitky. Ale přesto anebo právě proto má také své odpůrce a kritiky.

Jednou z hlavních příčin je konflikt s primárním cílem podnikání, tj. vytvářením maximálního zisku. Milton Friedman tvrdí, že hlavní odpovědností firmy je generovat zisk za využití všech dostupných zdrojů v rámci povolených pravidel. Pokud jednatel společnosti směřuje aktivity CSR do veřejné sféry, krátí tím výnosy akcionářů či vydává finance svých zákazníků a jde proti samotnému účelu podnikání. S podobným názorem se setkáváme i u Petera Druckera. Dalším důvodem kritiky CSR je její špatná komunikace, kdy většina firem prezentuje své výsledky v této oblasti pouze pozitivně. Robert Reich je názoru, že firmy zasahující do společenských problémů navozují ve veřejnosti pocit, že tyto problémy se řeší, a svým způsobem tak brání státu v provedení efektivních reforem. Také je nutné rozlišovat mezi CSR a kroky, které management provede pouze za účelem zvýšení zisku a které mají pouze shodou okolností pozitivní dopad i na zbytek společnosti.<sup>8</sup>

Na CSR se nedívají zcela pozitivně dokonce ani neziskové organizace. Ředitel společnosti Člověk v tísni Šimon Pánek se v rozhovoru pro HR forum na otázku „K tématu společenské odpovědnosti firem. Máte pocit, že se české firmy angažují?“ vyjádřil následovně: „Společenská odpovědnost firem je vždy PR a je otázka, jestli je tam i uvědomění o nějaké podstatě. Myslím, že se to zlepšuje. Kdybych to hodnotil očima kolegů ze severní Evropy, tak bych řekl, že se firmy angažují málo, ale ve srovnání s ČR před deseti lety je to velký pokrok.“<sup>9</sup>

Společenské odpovědnosti nenahrává také nesnadná měřitelnost jejích účinků.

---

<sup>8</sup> KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem. Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Kanina – Plzeň : OPS, 2010. ISBN 978-80-87269-12-1.

<sup>9</sup> ČECHOVÁ, B. H. Leadership mám v krvi. *HR forum*. 2012, č. 1, s. 19. ISSN 1212-690X.

### 1.3 Atributy společensky odpovědné organizace

Společensky odpovědná organizace vykonává veškeré aktivity nad rámec svých zákonných povinností dobrovolně. Nikdo ji k nim nenutí. Probíhá neustálý dialog se stakeholdery, jehož důsledkem je zapojení zainteresovaných stran, které firmu výrazně ovlivňuje. Charakter činností je dlouhodobý, tj. aktivity CSR jsou plánovány a hlavně realizovány nepřetržitě. Neměly by být ukončeny, pokud se podnik ocitne v horší ekonomické situaci. Dalším z atributů je potom důvěryhodnost, kdy CSR přispívá k posílení důvěry ve firmu.

Obrázek 2: Rysy společenské odpovědnosti organizací



Zdroj: Vlastní zpracování

**Dobrovolnost** je základním projeveným rysem CSR. Organizace vykonává své aktivity dobrovolně, nad rámec svých minimálních zákonných povinností. V některých zemích je koncept CSR podpořen i povinností ze zákona. Rozlišuje se tedy plná dobrovolnost, kterou podporují především firmy, zaměstnanecké svazy a mezinárodní organizace, dále jsou to právně vymahatelné standardy, které hájí především neziskové

organizace (CSR pro ně představuje stabilní příjem financí) a systém chytré regulace, což je střední cesta mezi plnou dobrovolností a zákonnou povinností, která obnáší uzákonění minimálních standardů, ale zároveň ponechává firmám dostatečnou volnost.<sup>10</sup>

K CSR lze přistupovat dvěma způsoby – proaktivně, nebo reaktivně. Při proaktivním přístupu si organizace sama určuje, jakým aktivitám a v jakém rozsahu se bude věnovat, stanovuje priority, vazby společensky odpovědných aktivit na své podnikání, ví dopředu, jakým způsobem bude tyto aktivity komunikovat jak uvnitř, tak vně organizace. Reaktivní přístup představuje okamžitou, většinou nekonceptční reakci na požadavky, které nastolují zájmové skupiny.

**Dlouhodobost** – Pro podnik i společnost je výhodné, aby aktivity byly plánovány a realizovány kontinuálně, což znamená zřeknutí se jednorázových aktivit. Dlouhodobé plánování umožňuje sledovat cíle, které vyžadují k dosažení měsíce a roky. Příkladem může být ekologická výchova dětí k ochraně přírody.

**Komunikace se stakeholdery** – Stakeholders jsou skupinou osob, firem a institucí, které jsou v přímém spojení s organizací. Jsou to zákazníci, zaměstnanci, manažeři, dodavatelé, akcionáři a místní komunita (stát, obec). Často je některou skupinou vyvíjen tlak na firmy směrem ke společenské odpovědnosti. Komunikace se zájmovými skupinami může mít různé podoby, má však pro organizace výhody. Jednak je to marketingový efekt díky společensky odpovědné činnosti, s čímž souvisí i působení efektu dobrého jména organizace (vně i dovnitř), dále díky komunikaci lze pozitivně ovlivňovat myšlení společnosti v regionu. Lidé pak vidí smysl v konání správných a potřebných činů a dále díky komunikaci se projevuje multiplikační efekt, s dopadem na celý region.<sup>11</sup>

**Transparentnost, důvěryhodnost** – Požadavek důvěryhodnosti se vztahuje na všechny zájmové skupiny, zaměstnance, vedení organizace, vlastníky, banky, členy

---

<sup>10</sup> ŠKARABELOVÁ, S. Sociální stát a společenská odpovědnost firem. In *Sociální ekonomika a sociální podnik jako nástroj veřejných politik : sborník příspěvků z mezinárodního vědeckého semináře v Ústí nad Labem, 26. Října 2006*. Ústí nad Labem : Fakulta sociálně ekonomická Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 2006.

<sup>11</sup> KELLER, Kevin L. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1481-3.

místní komunity, zákazníky, dodavatele. Každá zájmová skupina důvěřuje z hlediska svého postavení. Zaměstnanci mají důvěru ve vedení a management organizace a věří, že budou splněny všechny závazky vůči nim. Vlastníci důvěřují managementu a svěřují mu řízení, banky s důvěrou poskytují finanční zdroje, místní komunita důvěřuje informacím poskytnutým organizací. Zákazníci mají důvěru v produkty a služby, dodavatelé mají důvěru v uspokojení svých závazků a v rovné podmínky pro výběr obchodních partnerů. Dále pak transparentnost znamená nejen uveřejňování nezkreslených informací, ale také uveřejňování včasné a pravidelné. Je to také otevřený přístup k zájmovým skupinám v případě kolizních situací.<sup>12</sup>

**Inovativnost** – Protože se v čase jednak mění situace na trhu, ve společnosti, v technologiích, mohou se také proměňovat požadavky zájmových skupin. Organizace by měla pružně reagovat a přizpůsobovat své aktivity v oblasti CSR podle situace. Inovace se mohou týkat jak aktivit, tak způsobů komunikace. Neustálé zlepšování se v těchto oblastech vede společnost logicky také ke konfrontaci stávajících firemních procesů, postupů, produktů atd. s aktuální situací a poptávkou. Umožňuje jí tak pružněji reagovat na podněty z organizace samotné i jejího okolí a stát se tak lídrem ve svém oboru.

## 1.4 Oblasti společenské odpovědnosti organizací

Při uplatňování společenské odpovědnosti je třeba brát na zřetel tři její základní oblasti a to ekonomickou, sociální a environmentální. Někdy se jim také říká Triple-bottom Line (trojí zodpovědnost) nebo také 3P (People, Planet, Profit). Tyto tři sféry obsahují další činnosti, na které by se odpovědné podniky měly zaměřit. Tabulka v příloze A konkrétně popisuje tyto tři pilíře CSR, hlavní stakeholdery, kterých se ta která oblast nejvíce dotýká, problémy s ní spojené a nástroje k jejich řešení.

V **ekonomické oblasti** CSR představuje transparentní podnikání a vztah k investorům a obchodním partnerům pomocí:

---

<sup>12</sup> PETŘÍKOVÁ, Růžena et al. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Ostrava : DTO CZ, 2008. ISBN 978-80-02-02099-8.



- vypracování etického kodexu upravujícího chování firmy,
- principů Corporate Governance (systému vedení a kontroly společnosti),
- transparentního chování,
- trvalého dialogu s akcionáři,
- protikorupční politiky,
- ochrany duševního vlastnictví (kvalitní a bezpečný produkt),
- definice vztahů k zákazníkovi, investorům a dodavatelům (poprodejní servis).

Ekonomická oblast se týká nejvíce ekonomiky jednotlivých států, transparentnosti a vytváření dobrých vztahů se zainteresovanými stranami. Myšlena je odpovědnost podniků vůči zákazníkům, která se projevuje důrazem na ochranu spotřebitele, podnikatelskou etiku vůči zákazníkům i označováním zboží, které posiluje postavení odpovědných výrobců na trhu. Také je to etický kodex a odpovědnost vůči zaměstnancům a implementace programů společenské odpovědnosti v podnicích a efekty pro konkurenceschopnost.<sup>13</sup>

V **sociální oblasti** se CSR zaměřuje na přístup k zaměstnancům a podporu okolní komunity díky:

- stálému dialogu a spolupráci s širšími stakeholders,
- rozvoji lidského kapitálu se zaměřením na zdraví a bezpečnost při práci (školení zaměstnanců),
- podpoře vyvažování osobního a pracovního života zaměstnanců,
- zákazu dětské práce,
- dobročinnosti firmy.

CSR v části sociální se často rozděluje do dvou podoblastí, na pracovní prostředí a místní komunitu. V pracovním prostředí jsou zařazeni zaměstnanci, odbory, zaměstnavatelé, okolní podniky a státní orgány, a proto s pracovním prostředím souvisejí otázky společenské odpovědnosti zaměstnavatelů vůči zaměstnancům.

<sup>13</sup> STEINEROVÁ, M. – VÁCLAVÍKOVÁ, A. – MERVART, R. *Společenská odpovědnost firem, průvodce nejen pro malé a střední firmy* [online]. 2008 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>>.

ZADRAŽILOVÁ, Dana, et al. *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-192-5.

V druhé oblasti jsou řešeny vztahy podniku s okolím. Dobré vztahy se budují tak, že podnik snižuje negativní dopady svých činností a aktivně se podílí na řešení problémů v dané oblasti, jako je např. spolupráce s veřejností, podpora různých programů a projektů, spolupráce se školami.<sup>14</sup>

V **environmentální oblasti** CSR hodnotí dopad hospodářské činnosti podniku na živou a neživou přírodu přes:

- ekologickou politiku firmy,
- ochranu přírodních zdrojů,
- podporu aktivit vedoucích ke snižování ekologické zátěže,
- recyklační program,
- hospodaření s odpady a
- ekologickou výrobu.

Tato oblast nejenom ukazuje vztah podniku k životnímu prostředí, ale může též přinést pro podnik nové obchodní příležitosti. Snižování negativních dopadů na životní prostředí a snižování ekologické náročnosti podnikání může jednak přinést získání nových zákazníků, kteří slyší na ekologii, a také je to jedna z možností jak snižovat náklady.<sup>15</sup>

## 1.5 Firemní filantropie

Mnoho lidí si CSR dává do souvislosti právě s firemní filantropií, podle nich CSR rovná se firemní filantropie. Přesto je firemní filantropie pouze součástí CSR, ovšem představuje klíčový nástroj. V dnešní době má filantropie podobu především organizované a masové činnosti, která má nepřehlédnutelný ekonomický a sociální

---

<sup>14</sup> VEBER, Jaromír, et al. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-146-1.

ZADRAŽILOVÁ, Dana, et al. *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-192-5.

<sup>15</sup> STEINEROVÁ, M. – VÁCLAVÍKOVÁ, A. – MERVART, R. *Společenská odpovědnost firem, průvodce nejen pro malé a střední firmy* [online]. 2008 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>>.

význam. Organizované dárcovství a dobrovolnictví nepřináší jednostranný prospěch pouze příjemci této podpory, ale má význam jak pro samotné dárcce, tak také pro celou společnost. Současné chápání filantropie lze vyjádřit jako zájem o lidstvo než o jednotlivce. V užším pojetí je filantropie méně osobní, zaměřená spíše na celkové zlepšování života lidí, než na pouhé krátkodobé zmírňování strádání.

Jde o odklon od dobrovolné soukromé, převážně nábožensky motivované a orientované charity k světskému humanismu placenému z vybraných daní, o změnu institucionálního rámce a o změnu hodnot.<sup>16</sup>

Současná podoba filantropie je prakticky podmíněna existencí neziskového sektoru, který supluje roli zprostředkovatele mezi dárcem a potřebnou cílovou skupinou. Neziskové organizace vznikají tam, kde selhává stát a trh, především v oblasti poskytování služeb veřejnosti, a mají snahu tyto nedostatky kompenzovat. Jejich význam je nejen v institucionalizování pomoci lidem trpícím a v nouzi, ale řeší i otázku vztahu mezi dárcem a konečným příjemcem pomoci, konkrétním člověkem. Pomáhají zprostředkovat pomoc člověku, který si o ni nedokáže sám říci, s tím, že mu nevzniká osobní závazek vůči dárci. Na jedné straně tak brání vzniku a šíření klientelismu a na straně druhé umožňují dárci zprostředkovat jeho dar ve prospěch potřebné věci, aniž by se dárcce musel v této věci konkrétně angažovat.

Filantropie dneška přináší dárci na straně jedné možnost ovlivňovat a spolupodílet se na chodu veřejného sektoru, přináší také pocit spolupatříčnosti, solidarity a odpovědnosti za stav společnosti. Dobročinnost dárců přináší neziskovým organizacím potřebné prostředky k naplňování jejich cílů a poslání. Organizovaná dobročinnost je součástí samoregulačních procesů jednotlivých společenství, komunit i celé společnosti.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> PAYTON R.L. Podřáté, ale stále živé kořeny. *Prostor: nezávislý časopis*. 2003, č. 57, s. 184. ISSN 0862-7045.

<sup>17</sup> FRIČ, Pavol, et al. *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice: (výsledky výzkumu NROS a Agnes)*. 1. vyd. Praha : NROS, 2001. ISBN 80-902633-7-2.

### 1.4.1 Filantropie v ČR

Úroveň filantropie v ČR je velice ovlivněna vztahem veřejnosti k neziskovým organizacím. Jak je patrné ze Zprávy o stavu neziskového sektoru v České republice, přestože si veřejnost uvědomuje, že neziskové organizace obecně zastupují její potřeby, stále respektuje paternalistickou roli státu a očekává, že odpovědnost za naplnění jejich potřeb má právě stát a veřejná správa. Toto tvrzení podporují výsledky výzkumu Centra pro výzkum neziskového sektoru, které v dotazníkovém šetření zjišťovalo vztah české veřejnosti k dárcovství. S tvrzením „*Důvěřuji neziskovým organizacím více než státu, a proto jim rád/a podle svých možností poskytnu dar*“ 30,9 % respondentů spíše nebo zcela nesouhlasí, 37,9 % spíše nebo zcela souhlasí a 31,2 % se nemohlo rozhodnout.<sup>18</sup>

Přesto pomoc obětem postiženým živelnými katastrofami je nejvýraznějším projevem filantropie českého národa. Ač Křížková<sup>19</sup> uvádí, že dnešní společnost není ve své podstatě bezcitná, ale nenaučila se ještě být solidární, výsledky veřejných sbírek na pomoc postiženým oblastem ukazují opak.

Důkazem může být i článek, který vyšel v MF Dnes s názvem „Češi, přeborníci v dobročinnosti“. „Podle množství peněz, které lidé věnovali zemím postiženým katastrofami, Češi mezi postkomunistickými zeměmi vynikají. Sbírký v ČR jsou už od 90. let největší, a to nejen relativně – například na oběti tsunami se vybralo čtyřikrát více peněz než v několikanásobně větším Polsku. O srovnatelném Slovensku či Maďarsku ani nemluvě. A na Tatry poničené vichřicí vybrali Češi dokonce více peněz než Slováci.“<sup>20</sup>

Vedle individuální filantropie přinesly do ČR firemní filantropii po roce 1990 především nadnárodní společnosti. Od těchto firem se i české firmy a podniky naučily ze svých zisků podporovat různé dobročinné, kulturní, sportovní, nebo i vzdělávací projekty. Pro firmy se podpora neziskového sektoru stává prestiží a je projevem jejich úspěšnosti. V současnosti se podpora děje nejčastěji poskytnutím finančního daru či

<sup>18</sup> HLADKÁ, Marie – ŠINKYŘÍKOVÁ, Tereza. *Dárcovství v očích veřejnosti*. Brno : Společnost pro studium neziskového sektoru, 2009. ISBN 978-80-904150-4-1.

<sup>19</sup> KRÍŽKOVÁ M. R. Je dnešní společnost bezcitná? *Prostor: nezávislý časopis*. 2003, č. 57, s. 184. ISSN 0862-7045.

<sup>20</sup> GAZDÍK J. – WALLEROVÁ R. Češi, přeborníci v dobročinnosti. *MF Dnes*, 20.1.2010, XXI/16, str.1 + A3

sponzorováním (za poskytnutí protislužby ze strany organizace, nejčastěji formou reklamy). Zajímavé je také poskytování např. služeb, které mohou významně šetřit finanční prostředky, či věcného daru. V poslední době se objevuje ještě tzv. firemní dobrovolnictví, kdy zaměstnanci mohou odpracovat jeden den ve vybrané neziskové organizaci a zaměstnavatel jim tento den počítá jako odpracovaný na vlastním pracovišti.

## 2. SMYSL A PŘÍNOS CSR

Společenská odpovědnost organizací je poměrně novým přístupem, který se nedá hodnotit jen kladně, ani jen záporně. Podniky se zkušeností s CSR tvrdí, že koncept pomáhá zvyšovat konkurenceschopnost a vytváří pro etické chování jakousi reklamu, protože představuje dobrovolné spojení zájmů s jednotlivými zainteresovanými stranami. Ovšem také se o konceptu spekuluje, zda se dá pouze vsadit na ochotu podniků, chovat se odpovědně. Zda nebude potřeba zavést zákonné normy a koncept CSR by nabyl legislativní hodnotu.

V posledních třiceti letech se světová ekonomika více kloní k liberalismu a volnému trhu, se snižováním státní a nadnárodní regulace. K této skutečnosti značně přispívá tlak stakeholderů. V takové chvíli může princip společenské odpovědnosti podniků suplovat regule, které by jinak pevně určoval stát.<sup>21</sup>

Aplikování principů CSR přináší organizaci řadu výhod, které se nedají primárně vyjádřit finanční hodnotou. Pro firmu je stejně hodnotný hmotný i nehmotný majetek, kterým je v širším pojetí i spokojenost zaměstnanců, klima na pracovišti a celkově vztahy s ostatními subjekty (stakeholders), protože vztahy s lidmi jsou nejproblematictější částí podnikatelského plánu.<sup>22</sup>

Deset hlavních přínosů přijetí společenské odpovědnosti firem:<sup>23</sup>

### 1. Růst zisku

Několik akademických studií ukázalo přímý vztah mezi společensky odpovědnou praxí a pozitivním finančním výkonem.

### 2. Přístup ke kapitálu

Společnosti, které přijímají koncept CSR, mají často díky nárůstu společensky odpovědného financování přístup ke kapitálu, který by jinak nezískaly.

---

<sup>21</sup> ZADRAŽILOVÁ, Dana, et al. *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-192-5.

<sup>22</sup> PRSKAVCOVÁ, Martina, et al. *Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál*. Liberec : Technická universita v Liberci, 2007. ISBN 978-80-7372-289-0.

<sup>23</sup> YELDAR, Radley. *Deset hlavních přínosů přijetí společenské odpovědnosti firem* [online] [cit. 2012-03-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=582>>.

### 3. Snížení nákladů, zvýšení efektivity

Lepší systémy řízení v oblasti životního prostředí nepředstavují automaticky zvýšení nákladů. V průběhu času automaticky zvyšují efektivitu snížením produkce odpadů a spotřeby vody, vedou k účelnějšímu využívání energií a v některých případech také k výběru recyklovaných materiálů.

### 4. Zlepšení image a pověsti značky

Dobrá pověst se často buduje velmi obtížně, zničení je rychlé. Významnou stránkou pověsti společnosti je „důvěra“ stakeholderů. Dobrá pověst v oblasti ochrany životního prostředí a společenské odpovědnosti může firmě pomoci tuto důvěru vybudovat. Je potřeba, aby takový přístup vyrůstal z reálných postupů a strategie a z celkového postoje v oblasti odpovědného podnikání.

### 5. Růst prodeje a věrnosti zákazníků

Zákazníci požadují nejenom dobré a bezpečné produkty, ale současně chtějí vědět, že zboží je vyrobené způsobem odpovědným ke společnosti a životnímu prostředí.

### 6. Růst produktivity a kvality

Snaha firmy zlepšit pracovní podmínky, minimalizovat dopady na životní prostředí nebo zvýšit účast zaměstnanců na rozhodování vede často k růstu produktivity a ke snížení podílu chyb.

### 7. Zvyšuje se schopnost získávat a udržet zaměstnance

Koncept společenské odpovědnosti může pomoci získat a udržet zaměstnance. Lidé chtějí pracovat pro takovou firmu, která působí v souladu s jejich vlastními hodnotami a s tím, čemu věří. Zaměstnancům pak nezáleží jenom na postupu a na platu.

### 8. Možná shovívavost orgánů v případě pochybení

Čím více dává firma najevo přijetí společenské odpovědnosti, přizpůsobuje se legislativě a postupuje nad její rámec, o to shovívavější k ní budou orgány dbající na její dodržování. Mohou firmě přednostně vyhovět, když žádá o určitý souhlas nebo povolení. V případě nehody může očekávat příznivější jednání, pokud se projevovala jako transparentní a společensky odpovědná.

## 9. Snížení rizika a růst řízení rizik

Čím více přijímá firma koncept společenské odpovědnosti, tím menší obchodní rizika jí hrozí.

## 10. Konkurenceschopnost a odbyt

Koncept společenské odpovědnosti platí všude, kde funguje obchod – na celém světě bez ohledu na tamní kulturu. Odlišná bývají východiska – někdy vyplývají z předpisů a zákonů, jindy k nim vede samoregulace.

Kuldová<sup>24</sup> ve své knize zmiňuje: „Rada kvality uvádí, že začlenění CSR jako strategické investice do základní obchodní strategie firmy a zásad fungování managementu může pozitivně ovlivnit nejen organizaci, ale i životní prostředí a společenství, ve kterém organizace působí.“

---

<sup>24</sup> KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem. Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Kanina – Plzeň : OPS, 2010. ISBN 978-80-87269-12-1.



### 3. CSR V ČR

Počátek podnikatelské etiky v České republice se datuje na začátek devadesátých let minulého století, po pádu komunistického režimu. První polovina desetiletí dala za vznik uskupení Společnost pro etiku v ekonomice při Národohospodářském ústavu AV v Praze. Ekonomové a manažeři však přistupovali k této oblasti spíše rezervovaně, až s náznaky zlehčování a pobavení, jelikož tématem doby byla otázka transformace a demokratizace. Druhá polovina devadesátých let už přinesla větší zájem o oblast podnikatelské etiky, a to jak ze strany manažerů, tak i veřejnosti a médií. K popularizaci přispěly také nově vzniklé organizace Transparency International Česká republika, která si kladla za cíl mapovat a omezovat korupci v České republice a Etické fórum, občanské sdružení, které začalo prosazovat začlenění etiky do všech lidských činností. Nové století pak už potvrdilo nezastupitelnou roli etiky v podnikání. Přesto podnikatelské prostředí v České republice není příliš nakloněno etickému podnikání, lze však konstatovat, že se situace zlepšuje.

V roce 2003 byl poprvé v České republice uskutečněn rozsáhlý výzkum na téma společenské odpovědnosti firem společností Business Leaders Forum. Dotazníkové šetření obsáhlo 265 firem z celé republiky, přičemž malé firmy (do 49 zaměstnanců) tvořily 24%, střední (do 250 zaměstnanců) představovaly 37% a velké firmy (nad 250 zaměstnanců) 39% z celkového počtu náhodně zvolených společností. Koncept CSR v té době neznaly především malé (neznalost u 60%), ovšem neznalost se projevila i u středních a velkých firem úzce napojených na zahraničí (neznalo cca 25%). Za stěžejní byla považována péče o zaměstnance následovaná transparentností a důrazem na životní prostředí při podnikatelských aktivitách. Průzkum kromě zmapování situace přispěl i k propagaci konceptu CSR, protože řada firem potvrdila spíše intuitivní chápání celé věci než faktické teoretické znalosti.

Tento stav se do dnešní doby postupně značně změnil kvůli osvětě, která byla zahájena na evropské úrovni a postupně začala prostřednictvím různých unijních projektových výzev pronikat do členských zemí. Kromě společnosti Business Leaders Forum, která po uskutečnění výše zmíněného výzkumu uspořádala sadu bezplatných školení dané problematiky, se například Hospodářská komora České republiky v

uplynulých letech zapojila do dvou projektů CSR v rámci výzvy DG Enterprise Mainstreaming CSR for SME. Potřeba určité standardizace tj. vymezení požadavků z oblasti CSR přiměla řídicí výbor ISO k přípravě samostatné mezinárodní normy ISO 26000, která má za cíl poskytnout návod pro funkční celospolečenskou odpovědnost v souladu s již existujícími dokumenty, kodexy a dalšími mezinárodními dohodami.<sup>25</sup>

Norma ISO 26000 byla vydána v červenci 2011. Neslouží k certifikaci, ale je návodem pro všechny druhy firem, jak postupovat při zavádění společenské odpovědnosti. Jak uvádí Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví<sup>26</sup>: „Tato mezinárodní norma má organizacím pomoci přispět k trvale udržitelnému rozvoji. Má organizace povzbuzovat k provádění činností, které jdou nad rámec souladu s legislativou, který je považován za základní povinnost a součást společenské odpovědnosti jakékoli organizace. Jejím cílem je podporovat jednotné chápání problematiky společenské odpovědnosti a poskytnout další nástroje a iniciativy vztahující se ke společenské odpovědnosti.“

Je tedy patrné, že firmy v českém prostředí mají k dispozici podklady pro snazší zavedení společenské odpovědnosti do svých již zaběhlých systémů. To, že tato oblast u nás budí rostoucí zájem, potvrzuje i skutečnost, že na knižním trhu se objevují odborné publikace od českých autorů zabývající se etikou v podnikání a CSR. Tyto jsou pro naše podnikatele jistě cennější než překlady s výhradně zahraničními vzory. Mohou v nich nalézt příklady z České republiky, z nichž některé jsou všeobecně známé. Dokazují tak, že i v naší zemi lze CSR uplatňovat a že z jejích aktivit mohou firmy objektivně profitovat a získávat náklonnost zákazníků např. díky sociálním kampaním. Taková kampaň spojuje odpovědně se chovající firmu s neziskovou organizací. Pokud je úspěšná, obě strany zviditelní v pozitivním slova smyslu, rozšíří okruh zákazníků a především neziskové organizaci zajistí finanční i jiné prostředky na propagaci, které by pro ni bylo jinak obtížné získat. Akce tohoto typu lze zahrnout do oblasti sociálního marketingu či Cause Related Marketingu, které se tak stávají účinným nástrojem CSR. Úspěšným příkladem sociální kampaně je kampaň Avonu proti rakovině prsu.

---

<sup>25</sup> NETUŠILOVÁ, P. – KŘIVKA, T. Společenská odpovědnost firem jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti. In *Zvyšování konkurenceschopnosti : sborník příspěvků z konference Dny práva – 2009 – Days of Law pořádané PF MU Brno 2009*. Brno : MU, 2009.

<sup>26</sup> ČSN ISO 26000 – Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti [online] [cit. 2012-03-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.unmz.cz/urad/iso-26000-%E2%80%93-spolecenska-odpovednost>>.

Předpovídat, jak se bude vyvíjet situace v oblasti sociální odpovědnosti firem, tedy v činnostech firmy, které jsou zcela dobrovolné a nepřinášejí v komerční sféře primární a rychlý zisk, je zvláště na začátku další vlny finanční krize velmi obtížné. Z podkladů uvedených v předchozích kapitolách této práce vyplývá, že zhoršení ekonomické situace by nemělo mít velký vliv na koncepci CSR v podniku. Jisté však je, že se firmy v době krize snaží všemožně šetřit a omezovat své výdaje.

Příklad komentářů k trendům CSR v ČR pro roky 2011 a 2012 uvedla na svých webových stránkách agentura PubliCon<sup>27</sup>: Putnová: „Období recese v minulých dvou letech prověřilo propracovanost a komplexnost systému. Myslím, že to byl v řadě případů i očistný proces. Přinesl firmám příležitost soustředit se na podstatné – klíčové stakeholdery a naplňování strategie firmy. Domnívám se, že by bylo správné, aby se pozornost zaměřila především na zaměstnance.“ Ortová: „...tak se domnívám, že bude růst zájem firem o soutěže v této oblasti. Firmy se chtějí srovnávat, získávat ocenění a dostávat tak odpovídající konkrétní hodnotu, za to, že se CSR věnují. Jelikož, jak víme, měřit dopad CSR na podnikovou praxi není zcela možné.“ Kuldová: „Budoucí směřování CSR do značné míry ovlivní hlavní společenská témata, jako je změna klimatu, demografické změny či globální chudoba. Stále více firem tak bude přirozeně aplikovat CSR jako morální a etický závazek odpovědnosti do všech aspektů svého podnikání. Budoucnost konceptu bude v rukou samotných spotřebitelů, kteří si stále více uvědomují potřebu firem chovat se odpovědně a eticky v každodenních firemních operacích a svým nákupním chováním tak mohou řadu věcí změnit.“

### **3.1 Zapojení zaměstnanců – firemní dobrovolnictví**

V současné době se rozvíjí tzv. firemní dobrovolnictví neboli dobrovolnictví v pracovní době, což je jednou z forem firemního dárcovství, kdy zaměstnanci mají možnost se v pracovní době (většinou jeden den v roce) věnovat dobrovolné práci pro neziskový subjekt, ať už se jedná o manuální práci nebo předávání odborných znalostí

---

<sup>27</sup> *Tři akademičky, tři pohledy na trendy v CSR* [online]. 2011 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.publicon.cz/Sluzby/Vydavatelstvi-1/CSR-forum-2-2011/Tri-akademicky-tri-pohledy-na-trendy-v-CSR.html>>.

(např. sázení stromků, provedení auditu zdarma, projekt Stínování manažerů). Taková mezisektorová spolupráce je prospěšná pro obě strany, nezisková organizace získává kvalitní lidské zdroje a firma dlouhodobě zvyšuje svou image i motivaci a týmového ducha zaměstnanců. Firemní dobrovolnictví lze zahrnout také mezi benefity poskytované zaměstnancům, což je v současné složité ekonomické situaci jistě zajímavá možnost. Firemní dobrovolnictví zaměstnance jednak motivuje, ale také odměňuje a navíc rozvíjí jejich profesní i osobní schopnosti.

„Původní myšlenka firemního dobrovolnictví vznikla ve Spojených státech amerických, kde má dodnes velmi silnou tradici. Podle výzkumu Factum Invenio mají o něj zájem především lidé středního věku a svobodní, kteří si navíc i kupují výrobky podporující dobročinnost. Dny, kdy zaměstnanci mohou pomáhat v neziskových organizacích, už svým lidem nabízí většina velkých firem v ČR. Průkopníkem firemního dobrovolnictví se právě s touto aktivitou stal v Česku T-Mobile.“<sup>28</sup>

Tato forma sociální odpovědnosti a zároveň benefitu je výhodná i pro firmu. Posiluje firemní kulturu, buduje vyšší loajalitu zaměstnanců, prokazatelně snižuje absenci, zlepšuje týmovou práci i vazby mezi zaměstnanci, kteří firemní dobrovolnictví vnímají i jako přínos pro sebe sama. V neposlední řadě firemní dobrovolnictví pomůže firmě i navenek, buduje si tím lepší image jak ve společnosti, tak i mezi vlastními zaměstnanci.

Pomoc firmám, které by podobné aktivity svých zaměstnanců chtěly podpořit, ale nevědí si rady, poskytují i profesionálové, u kterých si mohou objednat projekt takzvaně na míru. Společnost NEW DAY s.r.o. na svých webových stránkách uvádí<sup>29</sup>: „Pojem **„firemní dobrovolnictví“** označuje koncept spojující obecně prospěšné aktivity podniku s podporou dobrovolné činnosti zaměstnanců. O firemním dobrovolnictví mluvíme tehdy, podporuje-li organizace obecně prospěšnou činnost, na které se zaměstnanci firmy dobrovolně podílejí, popř. investuje-li další věcné nebo finanční prostředky, snaží-li se organizace vzbudit a zvýšit **zájem svých zaměstnanců** o

---

<sup>28</sup> *Firmy zapojují své lidi do charity* [online]. 2007 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=377>>.

<sup>29</sup> CSR solutions.cz. *Firemní dobrovolnictví* [online] [cit. 2012-03-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-solutions.cz/jak-na-to#firemni-dobrovolnictvi>>.

dobrovolnou práci tím, že jejich dobrovolnou činnost uznává, oceňuje a podle možnosti podporuje.“

NEW DAY prezentuje také základní vzory CSR teambuildingu, který jsou schopni zorganizovat. Podobný produkt nabízí například i Outward Bound - Česká cesta s.r.o., lídr trhu outdoor management tréninku v České republice. Platformou cíleného rozvoje účastníků programu přestává být hra, ale stává se jí skutečný projekt, jehož výsledkem je pomoc neziskové organizaci či obci. Kromě zlepšení týmové spolupráce jsou tak zaměstnanci motivováni mimo jiné k vyšší sociální citlivosti, větší ohleduplnosti vůči lidem i materiím ve svém okolí.

## 4. ZÁŽITKOVÁ PEDAGOGIKA

Prostor pro rozvoj osobnosti člověka poskytuje také metoda zážitkové pedagogiky. Při vymezení pojmu zážitková pedagogika se jen těžko formuluje definice. Například Pávková<sup>30</sup> definuje zážitkovou pedagogiku jako „výchovu zážitkem. Vymezuje ji jako výchovné postupy založené na prožitku a zkušenosti. Uvádí, že je to znovuobjevená metoda výchovy ve volném čase, která zpětně významně ovlivňuje celou pedagogiku.“

Pro zážitkovou pedagogiku je typické pracovat s prožitkem, který ale není hlavním cílem ve smyslu jeho vlastního vyvolání. Důležitější je jeho zakotvení a uvedení do širších souvislostí. Bezpodmínečně nutná je znalost cílů v situacích, kdy se prožitek navozuje, stejně jako zpracování prožitku a jeho převedení do zkušenosti, jež poslouží v dalších situacích. Zážitková pedagogika umožňuje v konfrontaci s jinými lidmi, se sebou samým i s přírodním prostředím a kulturním okolím uvědomovat si autenticitu své existence, být sám sebou jako celistvý, nikoliv na konzumní obstarávání zaměřený.<sup>31</sup>

V 50. letech 20. století formuloval Kurt Lewin na základě experimentů v oblasti skupinové dynamiky tzv. cyklus učení prožitkem (experiential learning cycle). Tento cyklus byl formulován jako teoretický model toho, jak se jedinec může efektivně učit z vlastní zkušenosti. V 70. letech na Lewina (dále Deweyho a Piageta) navázal David A. Kolb a formuloval Kolbův cyklus učení. Tento cyklus je jednou z nejrozšířenějších teorií učení. Tento model se uplatňuje v rámci zážitkové pedagogiky, kdy Kolb prakticky rozpracoval jednotlivé fáze učení. Velmi často je využíván pro organizaci teambuildingových programů. Vychází z toho, že 80 % lidského poznávání pochází z vlastních, tedy nepřenosných zážitků, a zásadním způsobem zvyšuje zapamatovatelnost nových poznatků. Kolbův cyklus popisuje čtyři fáze procesu učení tak, jak se podle Kolba odehrávají v běžném životě:<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> PÁVKOVÁ, Jiřina, et al. *Pedagogika volného času: [teorie, praxe a perspektivy výchovy mimo vyučování a zařízení volného času]*. 3., aktualiz. vyd. Praha : Portál, 2002. 231 s. ISBN 80-7178-711-6.

<sup>31</sup> JIRÁSEK, Ivo. Vymezení pojmu zážitková pedagogika. *Gymnasion: časopis pro zážitkovou pedagogiku*. Praha : Prázdninová škola Lipnice, 2004 (1). ISSN 1214-603X.

<sup>32</sup> ČINCĚRA, Jan. *Práce s hrou: pro profesionály*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 115 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1974-0.

- setkání s konkrétní zkušeností – zážitek,
- pozorování, přemýšlení – reflexe zkušenosti,
- vytvoření abstraktního pojmu – představy,
- experimentování na základě získané zkušenosti – testování naučeného.

Obrázek 3: Kolbův cyklus učení



Zdroj: <http://www.ecs-activity.cz/novinky-outdoor-s-myslenkou>

## 4.1 Pojmy

Koncepce zážitkové pedagogiky je obsažena v samotném názvu. Proto je pro její pochopení potřeba definovat nejprve výchozí pojmy, kterými jsou pedagogika, prožitek, zážitek a také zkušenost či reflexe.

## **Pedagogika**

Pojem pedagogika je vysvětlen od mnoha autorů. Podle Jirásky<sup>33</sup> se slovo pedagogika užívá ve smyslu „teoretické analýzy a reflexe týkající se výchovných (a vzdělávacích) procesů, nikoliv praktické působení.“

Průcha a kol.<sup>34</sup> v Pedagogickém slovníku uvádí, že je pedagogika „v odborném významu věda a výzkum zabývající se vzděláváním a výchovou v nejrůznějších sférách života společnosti.“

## **Prožitek**

Břicháček<sup>35</sup> definuje „prožitek jako aktuální proces v naší mysli, který působí zde a nyní (na kurzu, v debatě, v myšlení, v momentální náladě aj.) a většinou je více či méně uvědomován.“

Prožitek je podle Psychologického slovníku<sup>36</sup> „jeden ze základních obsahů psychiky; citově zabarvené vnímání aktuálního, často dramatického životního okamžiku; náhlé poznání vzniklé ze zhodnocení okolní skutečnosti“

Jirásek<sup>37</sup> pak shrnuje vlastnosti prožitku do několika bodů:

- komplexnost (charakteristika lidského způsobu existence, odlišující se od možné redukce pouze racionálním uchopením),
- verbální nepřenositelnost,
- nedefinovatelnost (nezbytné vlastnosti jazyka se stálým pojmovým aparátem
- stírají plnost prožitku),
- jedinečnost (jedinečná událost v širším prožitkovém proudu),
- intencionální zaměření (prožitek je neoddělitelný od svého „obsahu“).

---

<sup>33</sup> JIRÁSEK, Ivo. Vymezení pojmu zážitková pedagogika. *Gymnasion: časopis pro zážitkovou pedagogiku*. Praha : Prázdňinová škola Lipnice, 2004 (1). ISSN 1214-603X.

<sup>34</sup> PRŮCHA, Jan. – WALTEROVÁ, Eliška. – MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník*. 6., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-647-6.

<sup>35</sup> BŘICHÁČEK, V. Zážitková pedagogika- ano, ale.... *Gymnasion: časopis pro zážitkovou pedagogiku*. Praha : Prázdňinová škola Lipnice, 2008 (10). ISSN 1214-603X.

<sup>36</sup> HARTL, Pavel. – HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. 2. vyd. Praha : Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-569-1.

<sup>37</sup> JIRÁSEK, I. Vymezení pojmu zážitková pedagogika. *Gymnasion: časopis pro zážitkovou pedagogiku*. Praha : Prázdňinová škola Lipnice, 2004 (1). ISSN 1214-603X.



## **Zážitek**

Hartl a Hartlová<sup>38</sup> v Psychologickém slovníku popisují zážitek jako „každý duševní jev, který jedinec prožívá (vnímání, myšlení, představivost); vždy vnitřní, subjektivní, citově provázaný; zdroj osobní zkušenosti, hromadí se celý život a skládá jedinečné duševní bohatství každého člověka“

## **Zkušenost**

Břicháček<sup>39</sup> zkušenost popisuje jako to, co „propojuje různé zážitky do větších celků a používá je v aktuálních a často nových situacích či životních podmínkách.“

Palán<sup>40</sup> vidí zkušenost jako „proces získávání poznatků o okolním světě prostřednictvím smyslů, sociálním stykem a praktickou činností“.

## **Rozbor – reflexe – review**

Svatoš a Lebeda<sup>41</sup> označují slovem rozbor „společné zpětné ohlédnutí za aktivitou, programem či určitým časovým obdobím kurzu, jehož smyslem je napomoci účastníkům v procesu racionalizace a zobecnění subjektivních prožitků do podoby v praxi využitelné zkušenosti.“

## **4.2 Vzdělávání dospělých - podnikové vzdělávání**

Součástí vzdělávání dospělých je i podnikové vzdělávání (ang. Corporate education/learning, on – job training), které je orientováno na vzdělávání pracovníků ve společnosti. Palán<sup>42</sup> ve výkladovém slovníku uvádí, že „podnikové vzdělávání je vzdělávací proces, který je organizovaný podnikem. Je to systematický proces změny

---

<sup>38</sup> HARTL, Pavel. – HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. 2. vyd. Praha : Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-569-1.

<sup>39</sup> BŘICHÁČEK, V. *Zážitková pedagogika- ano, ale.... Gymnasion: časopis pro zážitkovou pedagogiku*. Praha : Prázdninová škola Lipnice, 2008 (10). ISSN 1214-603X.

<sup>40</sup> PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

<sup>41</sup> SVATOŠ, Vladimír. – LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink: pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-0318-1.

<sup>42</sup> PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace.“

Podnikové vzdělávání má různé podoby:

- vzdělávání v podniku,
- vzdělávání mimo podnik,
- vzdělávání na pracovišti a
- vzdělávání mimo pracoviště.

Cílem není jen předávání poznatků, ale také vytváření podmínek pro seberealizaci jakožto nejúčinnějšího motivačního nástroje.

Podnikové vzdělávání definuje Armstrong<sup>43</sup> jako „proces modifikace postojů, znalostí a dovedností učením směřujícím k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činností.“ Cílem podnikového vzdělávání se stává uspokojení současné a budoucí potřeby organizace týkající se pracovní síly tím, že se snaží rozvinout schopnosti jedince, který již v organizaci pracuje. Podnikové vzdělávání se zaměřuje na rozvoj schopností pracovníků, pomoc pracovníkům k jejich rozvoji a růstu v organizaci, snížení množství času potřebného k zácvičení a adaptaci nových pracovníků, uspokojování potřeb pracovníků i organizace, spokojenost pracovníků v organizaci.

#### **4.2.1 Formy, metody a prostředky firemního vzdělávání**

Organizační rámec výuky představují didaktické formy. Je to relativně trvalý, ustálený komplex didakticko-organizačních opatření, kterými se realizuje vzdělávání ve vymezeném čase, prostoru a ve vztahu k didaktickým systémům jednak živým (lektor – účastník) i neživým (metody, pomůcky, technika).<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

<sup>44</sup> BARTÁK, Jan. *Základní kniha lektora/trenéra*. Praha : Votobia, 2003. ISBN 80-7220-158-1.

Mezi didaktické formy lze řadit:<sup>45</sup>

- přímou výuku (znamená to přímý, osobní kontakt lektora s účastníkem, často je užíván také termín „prezenční“ vzdělávání),
- kombinovanou výuku, která vznikla ze snahy zvýšit podíl individuálního studia na celkovém objemu vzdělávání (obsahuje vstupní seminář, individuálně řízené studium, výcvikové semináře, závěrečný seminář či tutoriál) a
- korespondenční, distanční vzdělávání, e-vzdělávání.

Lze konstatovat, že forma vzdělávání se liší podle míry a charakteru kontaktu lektora s účastníkem. Na straně jedné je přímý kontakt lektora s účastníkem (face to face výuka) a na opačném konci je nepřímý kontakt lektora s účastníkem (prostřednictvím počítače, LMS, distančního vzdělávání, e-learningu).

V literatuře je také zmiňován termín terénní (polní) vzdělávání.<sup>46</sup> Je tím myšlena taková forma vzdělávání, která zahrnuje všechny prvky předchozích forem, ale ve specifických podmínkách, převážně mimo rámec standardních vzdělávacích zařízení a institucí, tzn. v terénu (například konference). Další formy užívané v praxi jsou například jednodenní školení, krátké internátní kurzy, semináře, studijní skupiny, studijní zájezdy, korespondenční kurzy, frontální (hromadné) vyučování, skupinové a kooperativní vyučování, individualizované a diferencované vyučování, projektové vyučování (založené na řešení komplexních teoretických nebo praktických problémů na základě aktivní činnosti účastníků vzdělávací akce).<sup>47</sup>

Podle Mužíka<sup>48</sup> „je metoda určitý postup, jímž se lektor řídí při vyučování. Novější pohledy vidí metodu výrazněji na straně účastníka – jako prostředek, který stimuluje učení dospělého, vede ho k určitému cíli a činí učební proces efektivním.“

---

<sup>45</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha : Codex Bohemia, 1998. 271 s. ISBN 80-85963-52-3.

<sup>46</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha : Codex Bohemia, 1998. 271 s. ISBN 80-85963-52-3.

<sup>47</sup> SKALKOVÁ, Jarmila. *Obecná didaktika*. 1. vyd. Praha : ISV, 1999. 292 s. Pedagogika. ISBN 80-85866-33-1.

<sup>48</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika Profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň : Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.

Metod je velké množství, vznikají stále nové a dají se členit podle různých kritérií. Jako příklad metod poslouží alespoň instruktáž, exkurze, přednáška, seminář, workshop,...

Při posuzování didaktických metod je nutné:<sup>49</sup>

- seznámit se s jednotlivými metodami, jejich charakteristickými znaky, výhodami a nevýhodami (s jejich „osobní charakteristikou“),
- vypracovat důležitá kritéria pro správnou volbu metody v dané situaci,
- při změně učební situace (i během výukového procesu) se musí měnit také metody.

Mezi hlavní kritéria pro volbu metod vzdělávání patří:

- charakter učebních cílů,
- charakter obsahu výuky,
- charakter didaktické formy,
- předběžné znalosti o složení účastníků vzdělávací akce,
- stupeň aktivizace účastníků,
- fáze učebního procesu,
- rytmus,
- rámcové podmínky,
- celková didaktická připravenost a schopnost lektora.

Jako prostředky firemního vzdělávání jsou označovány obecně všechny materiální předměty, které jsou potřeba k vzdělávacímu procesu a napomáhají k dosažení cílů vzdělávání. V praxi se často rozlišují termíny – didaktické pomůcky a didaktické prostředky, respektive prostředky didaktické techniky. Oboje však plní zprostředkující funkci a podílí se na efektivnosti vzdělávacího procesu. Výběr a použití didaktických pomůcek je závislý na zvolené formě vzdělávání, na zvolené metodě a na technickém vybavení a financích.

Didaktické pomůcky plní funkce informativní, formativní, motivační a instrumentální a patří mezi ně:<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> SKALKOVÁ, Jarmila. *Obecná didaktika*. 1. vyd. Praha : ISV, 1999. 292 s. Pedagogika. ISBN 80-85866-33-1.

- skutečné předměty,
- simulace skutečnosti,
- modely,
- zobrazení (obraz, fotografie statická, film, video, televize, internet, intranet, flipchart, promítací plochy, interaktivní tabule, digitální projektory apod.),
- zvukové nahrávky,
- dotykové pomůcky,
- literární pomůcky, v podobě výukových materiálů (testy, diagramy, případové studie, kopie článků, výtahy z literatury, nástin zaměření a cílů kurzu, strategie a postupů, kopie přednášek apod.),
- literární pomůcky doplňkové ( neperiodické - knihy, odborné a popularizační, instruktážní brožury, manuály, přehledy; periodické publikace - časopisy, noviny, klasické i elektronické, virtuální; vyučovací programy),
- další speciální pomůcky.

Tyto pomůcky ve spojení s didaktickou technikou pomáhají lektorovi v demonstraci probíraného učiva, simulaci skutečnosti, navození bezprostředního dojmu a smyslového kontaktu, který usnadňuje pochopení. Dále je to vytváření tzv. společného jazyka s účastníky výuky, umocňování pozornosti účastníků, znázornění souvislostí, shrnutí důležitých poznatků, posilování motivace účastníků atd.

### 4.3 Outdoorové programy

Outdoor trénink je ve výkladovém slovníku<sup>51</sup> definován jako „vzdělávací metoda výcviku manažerů využívající pohybových aktivit v přírodě jako zdroje zkušeností a poznání.“

---

<sup>50</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha : Codex Bohemia, 1998. 271 s. ISBN 80-85963-52-3.

SKALKOVÁ, Jarmila. *Obecná didaktika*. 1. vyd. Praha : ISV, 1999. 292 s. Pedagogika. ISBN 80-85866-33-1.

<sup>51</sup> PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

Gilbertson a kol.<sup>52</sup> uvádí, že outdoor trénink je metodou vyučování a učení, která přímo zdůrazňuje více smyslové zkušenosti, koná se ve venkovním prostředí a používá celostní přístup k učení a zahrnuje přírodní, společenské a individuální podmínky. Outdoor trénink usiluje o pozvednutí fyzické, emocionální, kognitivní, sociální a duchovní úrovně jednotlivce.

Jako outdoorové programy (též outdoorové kurzy) jsou pojmenovány výukové aktivity probíhající zejména v přírodě. Tyto aktivity mohou být zaměřeny na týmovou spolupráci, budování nových týmů, výběr a hodnocení zaměstnanců, změnu a její přijetí, zábavu a relaxaci.

Pokud jde o srovnání zahraničních a českých kurzů outdoor tréninku, existují zde určitá specifika typická pro naše podmínky. Na odlišnost českých outdoorových kurzů především upozorňuje Svatoš<sup>53</sup>, který uvádí, že „hlavním specifikem české školy outdoorového tréninku je celostně – dramaturgický přístup. Kurz je chápán jako jeden celek s ústředním tématem a dílčími cíli. Programy jsou do scénáře kurzu sestavovány tak, aby se jejich efekt vzájemně podporoval a rozvíjel. Soubor principů a technik jak vytvářet kurz a optimálně nakládat s programy a jejich zpracováním se nazývá dramaturgie.“ Dále se více než v zahraničí využívá her, často jde o hry inscenační nebo také málo strukturované a také se české pojetí liší využitím výtvarných dílen.

### 4.3.1 Typy outdoorových programů

Podle zacílení se outdoorové programy dělí na:<sup>54</sup>

- akce na podporu týmového ducha TEAMSPIRIT EVENTS – základním posláním je motivovat a pobavit, jsou to aktivity na podporu ducha. Úkoly bývají voleny tak, aby účastníky nenásilně, ale důrazně vedly ke vzájemné komunikaci a spolupráci. Záměrem je, aby se prolnuli lidé napříč firemní

---

<sup>52</sup> GILBERTSON, Ken, et al. *Outdoor Education – Methods and Strategies*. Champaign, IL : Human Kinetics, 2006. ISBN 0-7360-4709-3.

<sup>53</sup> SVATOŠ, Vladimír. – LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink: pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-0318-1.

<sup>54</sup> SVATOŠ, Vladimír. – LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink: pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-0318-1.

strukturou. Účelem akce je dobrá nálada, neformální atmosféra, odpočinek od každodenních pracovních problémů, prostor pro setkání a společný zážitek, který má za úkol být stmelující jednotkou při akci, ale také má být po nějakou dobu uchovávan v účastnících, kteří pak mají na delší dobu v práci příjemné téma k hovoru.

- budování a rozvoj pracovních týmů TEAMBUILDING – jde o programy, které jsou zaměřeny na cílené, promyšlené a strukturované budování a rozvíjení pracovních týmů a jejich tvůrčího a výkonového potenciálu.
- trénink manažerských dovedností MANAGEMENT TRAINING – trénink tohoto typu má jasně definované cíle a je obvykle určen manažerům na určitém stupni hierarchie firmy. Řeší se modelové situace, na kterých se pozoruje a následně rozebírá působení konkrétních členů skupiny s ohledem na rozvíjené dovednosti. Závěrečný rozbor je pak zaměřen na zhodnocení činnosti manažera, poskytnutí zpětné vazby a zobecnění poznatků k ostatním členům skupiny. Podobné kurzům manažerských dovedností jsou kurzy týmové spolupráce (teamwork training).
- rozvoj předpokladů k vůdcovství LEADERSHIP TRAINING – tento program je zaměřený na rozvoj schopností vedení lidí u všech, kteří vedou pracovní týmy nebo jednotlivce. Je podporována hlavně otevřenost k novým (jiným) názorům a přístupům, zájem o okolí, chuť a odhodlání věci ovlivňovat a měnit.
- hodnotící programy OUTDOOR ASSESSMENT CENTER – tato je metoda účinným prostředkem personálního hodnocení, výběru a rozhodování. Zaměřuje se na komplexní posouzení předpokladů pro úspěšný výkon pracovní pozice. Metodicky se opírá o psychodiagnostické testové vyšetření, zaměřené především na výkonový potenciál a osobnostní charakteristiky.
- speciální programy – jsou programy užívané ve zvláštních situacích jako např. při jmenování nového šéfa nebo při propouštění zaměstnanců.

#### 4.3.1.1 Teambuilding

Pojem Teambuilding je složen z anglických slov team (tým) a building (budování). V těchto dvou slovech je obsaženo vše, čeho chce tento outdoorový program dosáhnout – vybudování soudržné a výkonné skupiny.

Teambuilding byl původně navržen ke zlepšování mezilidských vztahů a sociální interakce. Koncept teambuildingu byl odvozený ze skupinové dynamiky, sociální psychologie a T-skupin (tj. nácviku citlivosti, který pomůže jednotlivci posílit vlastní sebeuvědomění a stát se tak citlivější k jiným) a byl kladen důraz na budování vztahu, harmonii a soudržnost skupiny. S rostoucí popularitou teambuildingu v obchodních organizacích se teambuilding rozšířil i o snahu zlepšit schopnosti skupiny při realizaci plánů, plnění úkolů, dosažení cílů.

Dnes je teambuilding orientován na to, jak týmy vykonávají svoji práci a jak spolu členové týmu vycházejí. Teambuilding se tedy jeví jako prostředek pro zajištění harmonické, produktivní a efektivní spolupráce jednotlivců a optimalizace provedení úkolu a dosažení cíle. Teambuilding může mít mnoho podob. Pracovní týmy používají teambuilding k osvětlení společenských hodnot, vyřešení interpersonálních rozdílů a zlepšení realizace úkolů.<sup>55</sup>

Teambuildingové programy jsou určeny pro konkrétní pracovní skupiny, často na začátku jejich spolupráce nebo v etapě významných změn. Hlavním smyslem je připomenutí principů týmové spolupráce, rozvíjení předpokladů a kvalit, které jsou pro efektivitu práce týmu zásadní. Tyto programy směřují k hlubšímu a bližšímu poznání členů týmu, podpoře sebedůvěry, budování vzájemné důvěry, rozvoji týmové komunikace, zaujímání optimálních týmových rolí, odhalování přirozených vůdčích osobností a k zdokonalování ve využívání technik tvůrčí týmové práce. Teambuildingové programy vyžadují dostatečně dlouhý časový úsek, který se zpravidla pohybuje kolem 3–5 dnů. Skupiny prochází různými stádii, která se nedají zvládnout za příliš krátkou dobu, a účastníci musí získat důvěru k instruktorům a celému programu.

Tabulka v příloze B přibližuje přípravu a průběh teambuildingu.

---

<sup>55</sup> PAYNE, Vivette. *Teambuilding workshop, trénink týmových dovedností*. 1. vyd. Brno : Computer press, 2007. ISBN 978-80-251-1588-6.



# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5. CÍL PRŮZKUMU

Cílem průzkumu bylo zjistit současný stav využitelnosti aktivity společenské odpovědnosti firem jako nástroj pro cílený rozvoj zaměstnanců v malých, středních a velkých podnicích s dílčími pracovními hypotézami:

H1

Přepokládá se, že ve většině podniků se aplikuje princip sociální odpovědnosti.

H2

Přepokládá se, že ve většině podniků je využívána zážitková pedagogika k rozvoji zaměstnanců.

H3

Přepokládá se, že nejčastějším důvodem proč firmy využívají outdoorové programy je rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců.

H4

Přepokládá se, že aktivity společenské odpovědnosti firem jako nástroj pro cílený rozvoj svých zaměstnanců používají hlavně velké firmy.

### 5.1 Metodologie průzkumu

Pro rozhodnutí, zda je možné hypotézy přijmout, byl zvolen kvantitativní průzkum a to především proto, že pro ověření uvedených hypotéz je nutné získat velké množství dat. Pro průzkum byla nadefinována velikost podniku počtem zaměstnanců:

1-9 (mikro, drobný podnik),

10-49 (malý podnik),

50-249 (střední podnik),

250 a více (velký podnik).

Pro získání dat byl vytvořen dotazník, který byl umístěn na webových stránkách. Bylo obesláno 200 vybraných firem.

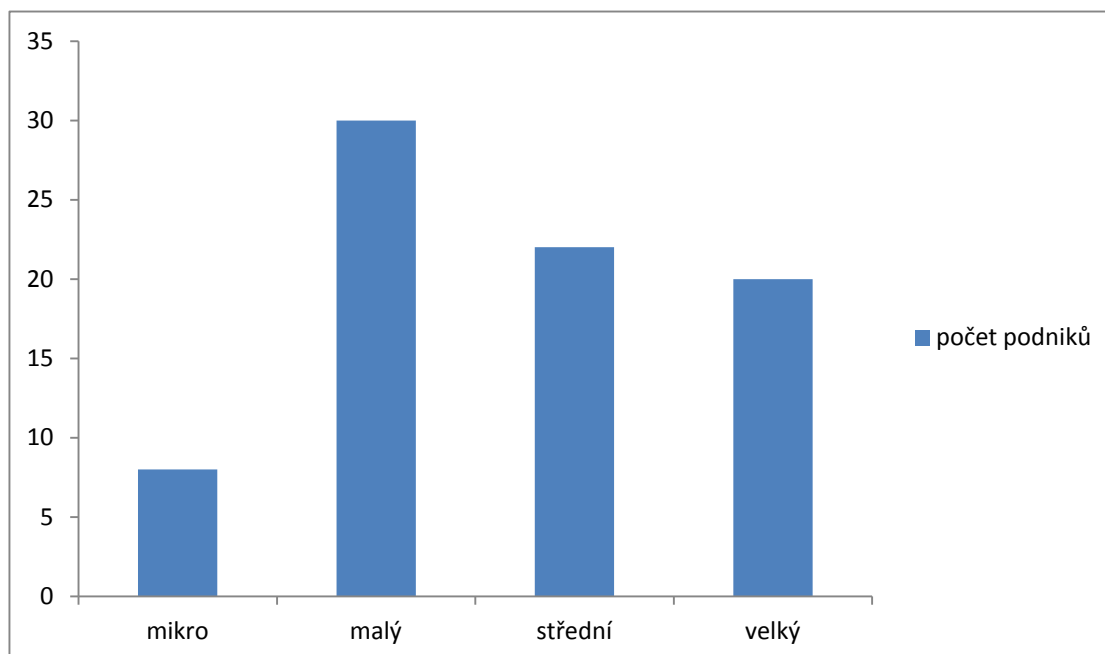
## 5.2 Analýza dat a interpretace výsledků

Z obeslaných podniků se podařilo i díky osobnímu kontaktu získat zpět 40 % dotazníků (celkem 80).

### Charakteristika průzkumného vzorku:

První dvě otázky dotazníku směřovaly k určení charakteristiky podniku. Z grafu 1 je vidět, že nejvíce odpovědí bylo získáno z malých podniků. Střední a velké podniky tvořily odpovědi v 52 %.

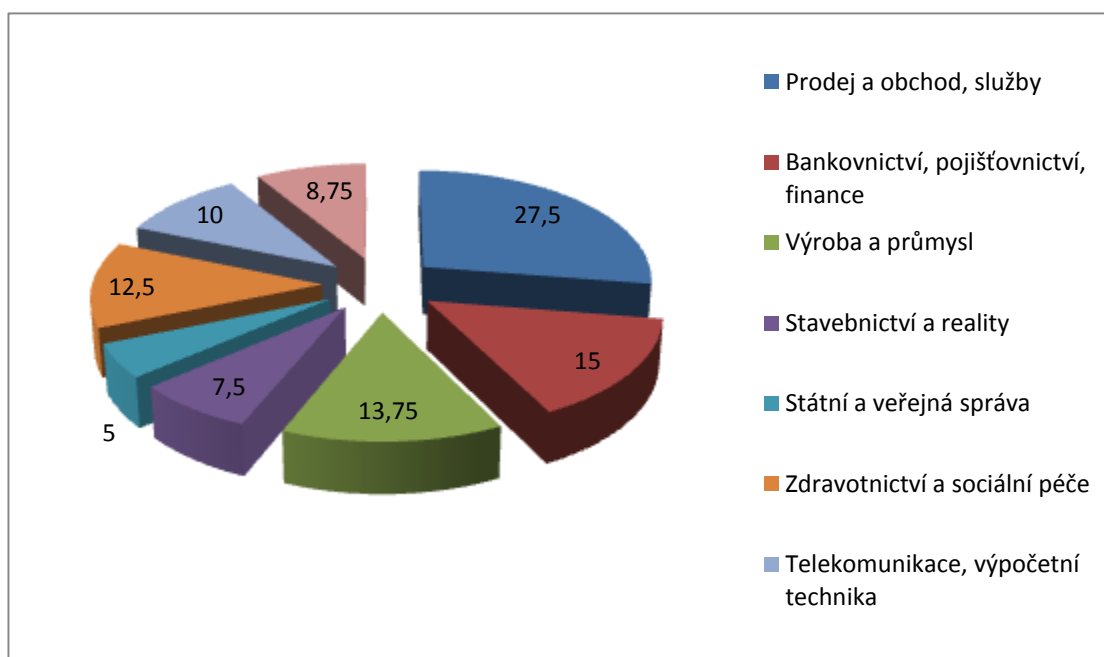
**Graf 1: Podniky se zodpovězeným dotazníkem**



Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka směřovala k oblasti podnikání dotazovaných respondentů. Z grafu 2 lze snadno interpretovat, že nejvíce odpovídaly na dotazník firmy, podnikající především v oblasti prodeje a obchodu, služeb, dále v bankovníctví, pojišťovnictví a financích a potom ve výrobě a průmyslu.

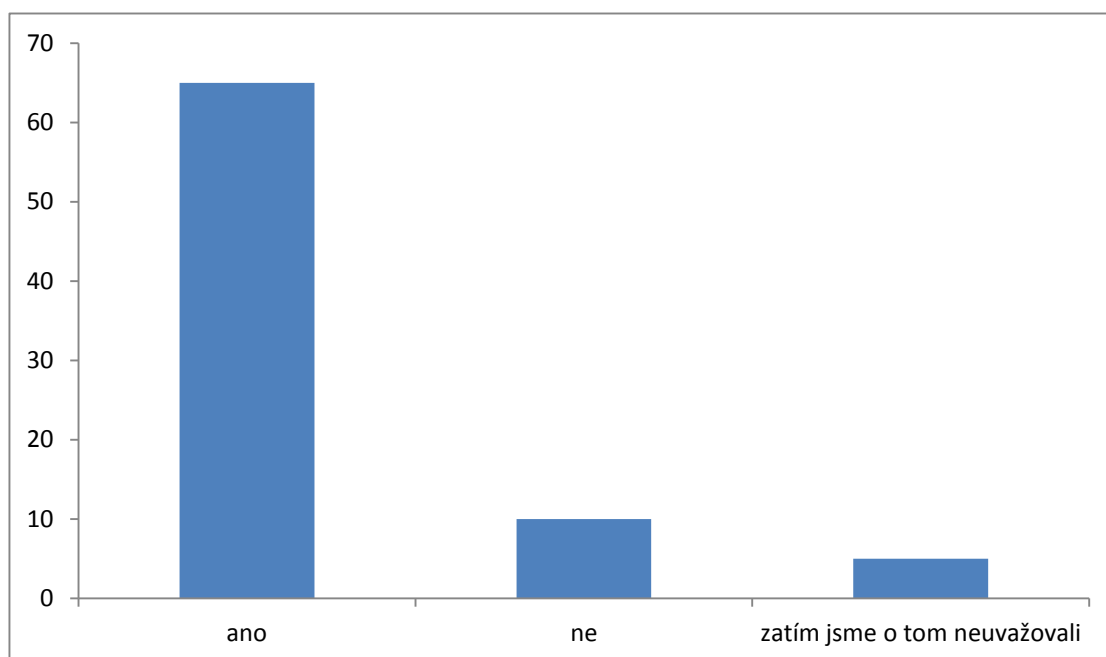
**Graf 2: Oblast podnikání (procentuální podíl)**



Zdroj: Vlastní zpracování

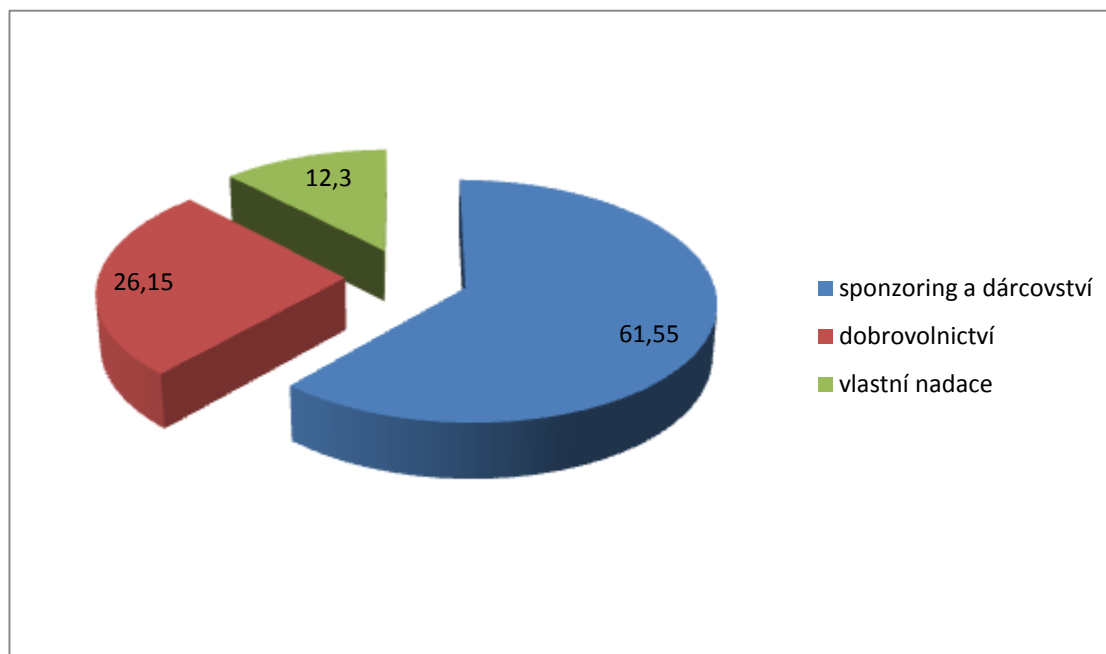
Třetí otázka *Aplikujete ve firemní praxi princip sociální odpovědnosti?* směřovala již k první dílčí hypotéze. Z grafu 3 je patrné, že většina firem uvádí, že princip sociální odpovědnosti aplikuje. Několik firem uvedlo, že zatím o tom neuvažovaly a pouze 10 firem uvedlo ne. Pokud se analyzují konkrétní odpovědi jakým způsobem, jednoznačně převažuje sponzoring a dárcovství.

**Graf 3: Aplikace principu sociální odpovědnosti ve firmách**



Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 4: Způsob aplikace tohoto principu**



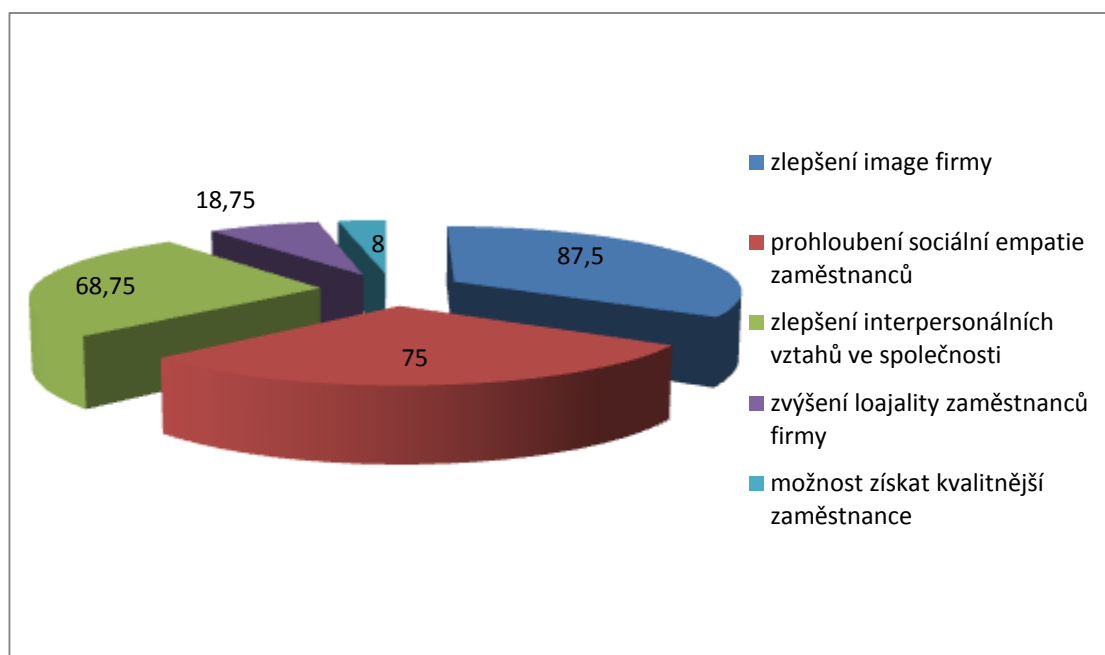
Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud se podíváme blíže na sponzoring a dárcovství, tak z dotazníků vyplývá, že nejvíce je podporován sport, poté následují dětské domovy, sociální ústavy, občas nemocnice. U dobrovolnictví to byly odpovědi typu propůjčení zaměstnance neziskové společnosti na konkrétní odbornou činnost (např. účetnictví). Další jednotlivé odpovědi byly, že firma důsledně třídí odpad, poskytuje zaměstnancům důchodové pojištění, pořádá sbírky pro postižené živelnými katastrofami apod.

První dílčí hypotéza, že ve většině podniků se aplikuje princip sociální odpovědnosti, byla potvrzena, protože 81,25 % firem uvedlo, že tento princip aplikuje.

Čtvrtá otázka směřovala k pocitům – *Vnímáte zavedení koncepce sociální odpovědnosti firem jako přínosné?*. Zde jednoznačně nejvíce firem uvedlo zlepšení image firmy, následovala odpověď prohloubení sociální empatie zaměstnanců a zlepšení interpersonálních vztahů ve společnosti, nejméně odpovědi bylo, že koncepce sociální odpovědnosti vede ke zvýšení loajality zaměstnanců firmy a možnost získat kvalitnější zaměstnance (viz. graf 5).

**Graf 5: Přínos koncepce sociální odpovědnosti firem (v %)**

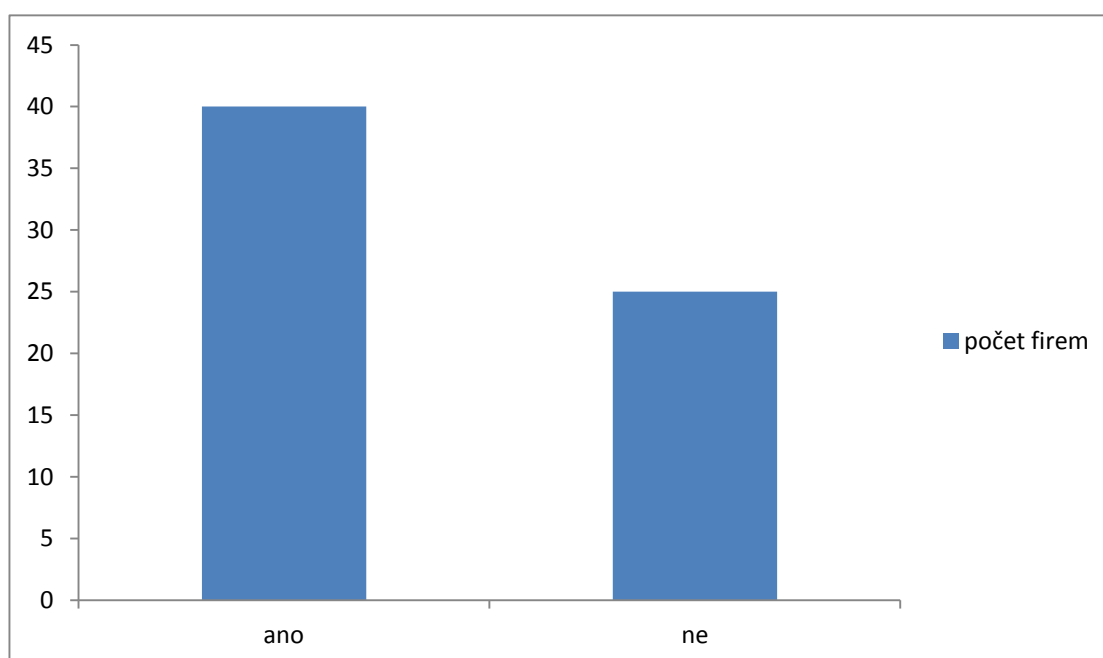


Zdroj: Vlastní zpracování

Na pátou otázku *Zaznamenali jste důvody bránící v prosazení společensky odpovědného chování ve vaší firmě?* odpověděli všichni respondenti shodně ne. Pouze několik jich ještě k této odpovědi dodalo, že vedení firmy čeká na lepší ekonomickou situaci se zavedením společensky odpovědného chování.

Šestá otázka směřovala na zpětnou vazbu – *Získáváte zpětnou vazbu zaměstnanců na realizované akce?*. Přesto, že zpětná vazba je pro firmy, které tyto akce uskutečňují důležitá, tak pouze 61,5 % firem tuto zpětnou vazbu získává.

**Graf 6: Zpětná vazba na realizované akce**



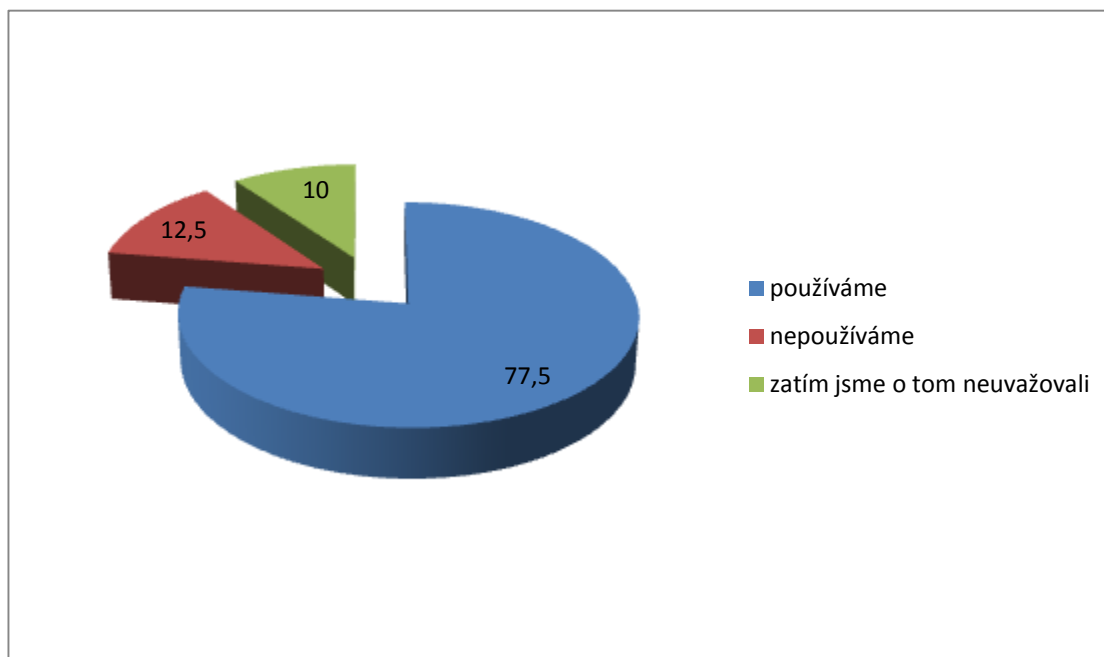
Zdroj: Vlastní zpracování

Sedmá otázka směřovala na další aktivity – *Hodláte zavést / rozšířit aktivity sociální odpovědnosti ve vaší firmě?*. Většina oslovených odpověděla ne. Z firem, které zatím neuvažovaly o zavedení sociální odpovědnosti, dvě firmy tyto aktivity hodlají zavést a směřovat je do dobrovolnictví. Z těch firem, které již aktivity mají, jich deset tyto aktivity chce rozšířit. Dvě firmy uváděly, že aktivity rozšiřují pravidelně a ostatní chtějí rozšířit sociální odpovědnost tak, že chtějí spojit firemní vzdělávání

s dobrovolnictvím. Z hlediska 80 firem je to tedy pouhých 15 % firem, které počítají s rozšiřováním nebo zavedením těchto aktivit.

Osmá otázka směřovala k firemnímu vzdělávání – *Využíváte zážitkovou pedagogiku k rozvoji svých zaměstnanců?*. Z 80 firem jich 62 zážitkovou pedagogiku používá, 8 firem jich o využití zážitkové pedagogiky neuvažovalo a 10 firem ji nevyužívá. Tato otázka směřovala k druhé dílčí hypotéze – že ve většině podniků je využívána zážitková pedagogika k rozvoji zaměstnanců. Tato hypotéza byla také potvrzena, když zážitkovou pedagogiku využívá 77,5 % firem.

**Graf 7: Využití zážitkové pedagogiky k rozvoji zaměstnanců (v %)**

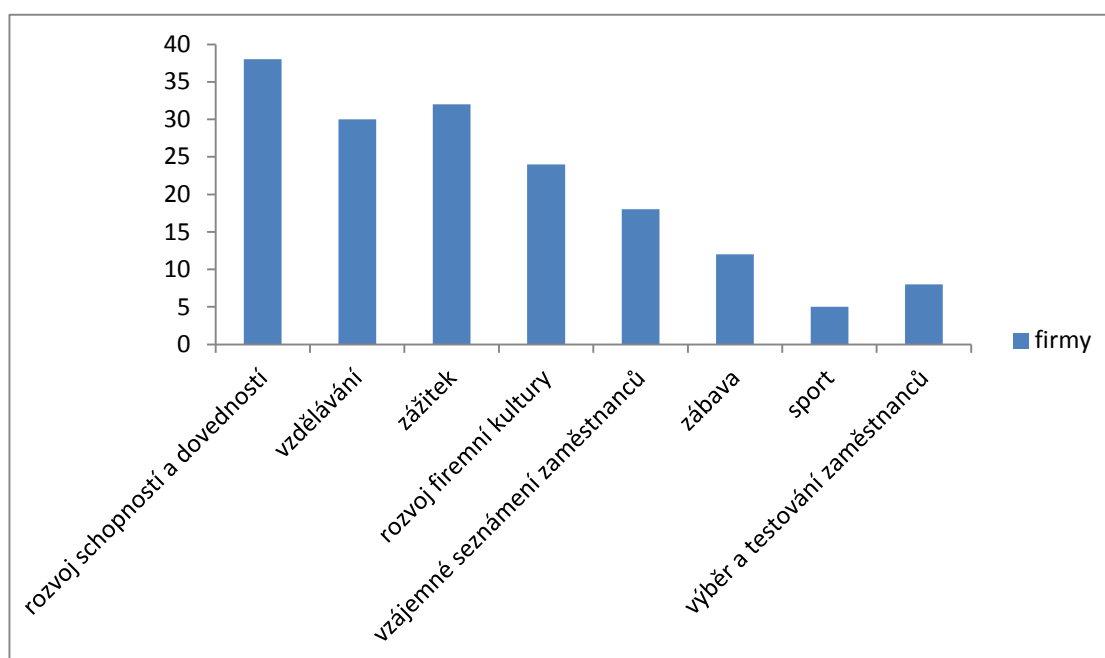


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázkou devět bylo zjišťování – *Realizujete outdoorové programy?*. Outdoorové programy většinou realizují větší a velké firmy. S tím korespondují i odpovědi na dotazník. Z dotazovaných firem pouze polovina, čtyřicet, realizuje tyto programy. Protože otázka byla stanovena tak, aby firmy uvedly i důvody, v grafu 8 jsou tyto odpovědi znázorněny. Většina dotazovaných uváděla minimálně dva až tři důvody,

přesto nejvýraznějším důvodem byl rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců. To přineslo potvrzení třetí dílčí hypotézy, která předpokládala, že firmy využívají nejvíce outdoorové programy z důvodu rozvoje schopností a dovedností zaměstnanců, kdy toto uvedlo 38 firem.

**Graf 8: Důvod realizace outdoorových programů**

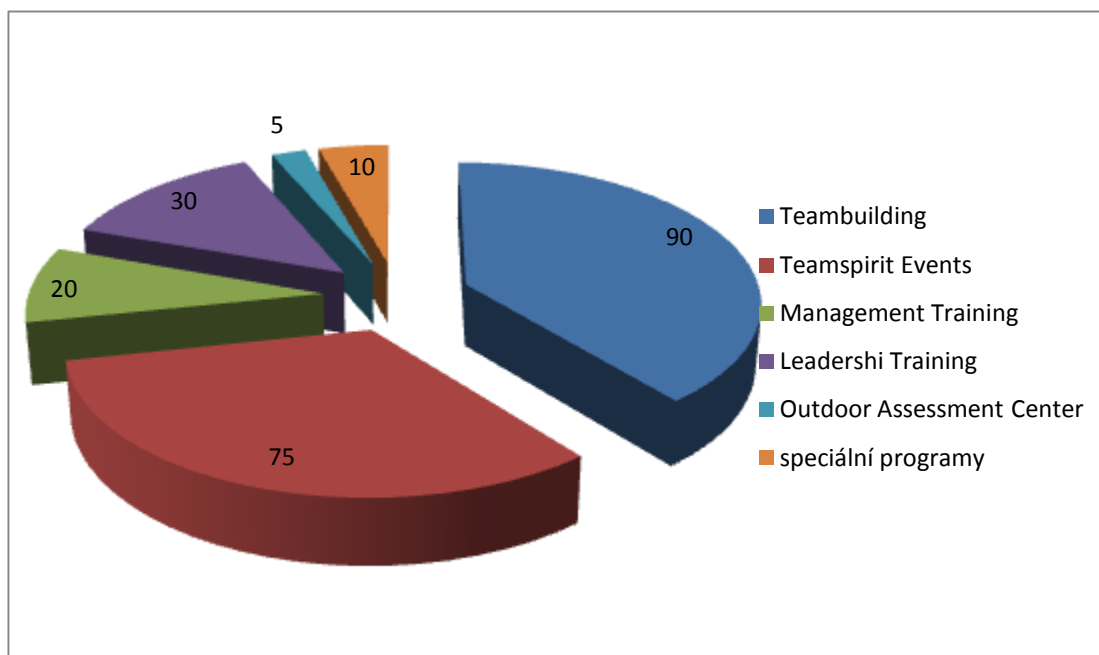


Zdroj: Vlastní zpracování

S devátou otázkou souvisela i otázka deset – *Nejvíce užívaným typem programu je*. Jak se dalo předpokládat, je nejčastějším typem programu teambuilding, vzhledem k tomu, že tohoto typu programu se účastní většinou zaměstnanci na všech stupních zařazení v podniku. Na dalším místě byl uváděn program Teamspirit Events (viz. graf 9).



**Graf 9: Užívané typy programů (v %)**



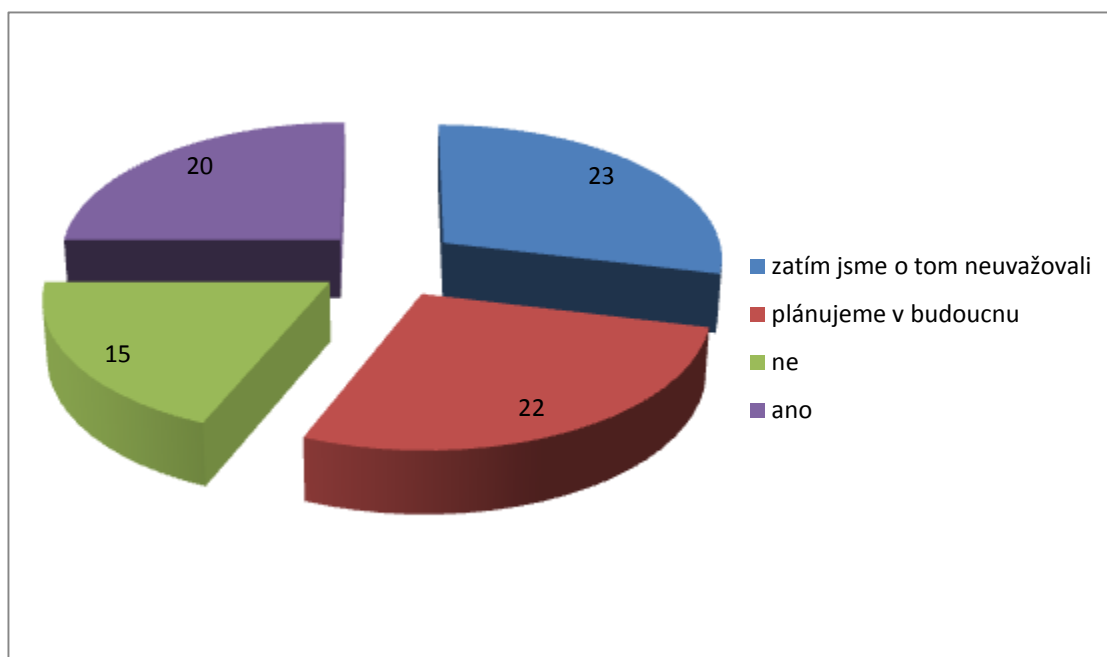
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka jedenáct *Myslíte si, že propojení aktivit společenské odpovědnosti firem a zážitkové pedagogiky může být efektivním nástrojem vzdělávání zaměstnanců?* přinesla jednoznačnou odpověď ano. Ano byla odpověď v 70 případech, což tvoří 87,5 %. Záporná odpověď se objevila v šesti případech a čtyři odpovědi byly, že respondent to nedovede posoudit.

Dvanáctá otázka směřovala ke čtvrté dílčí hypotéze – *Použili jste někdy aktivity společenské odpovědnosti firem jako nástroj pro cílený rozvoj svých zaměstnanců / pracovních týmů?* Nejčastější odpovědi bylo – plánujeme to v budoucnu a zatím jsme o tom neuvažovali. Tyto odpovědi se objevily ve 45 případech. Jak již vyplynulo z třetí otázky, 15 firem neuplatňuje princip společenské odpovědnosti, logicky tedy odpověď zněla ne (viz. graf 10). Ve dvaceti případech odpověď byla ano. Dílčí čtvrtou hypotézou bylo, že aktivity společenské odpovědnosti firem jako nástroj pro cílený rozvoj svých zaměstnanců používají hlavně velké firmy. Pokud se oněch dvacet kladných odpovědí přiřadilo k velikosti podniku, bylo zřejmé, že i tato hypotéza bude potvrzena. Z oněch 20 podniků jich 13 bylo zařazeno mezi velké a 7 mezi střední.

Pokud bylo v dotaznících uvedeno, tak nejčastější odpovědi byly – den pro charitu, soutěže s ekologickými nebo sociálními tématy, dále pomoc při živelných katastrofách a práce s dětmi.

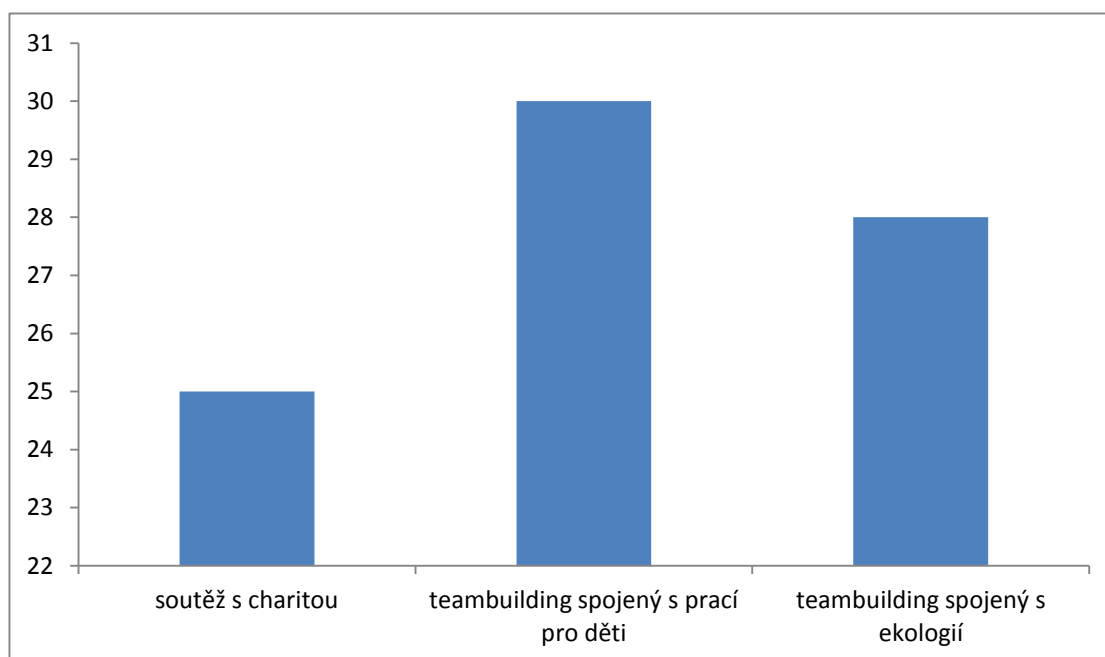
**Graf 10: Využití aktivit společenské odpovědnosti firem jako nástroje pro cílený rozvoj zaměstnanců**



Zdroj: Vlastní zpracování

Závěrečná otázka směřovala opět k předchozímu tématu – *Jaký typ aktivity CRS/teambuilding by byl pro Vás zajímavý?* Nejčastější odpovědi na tuto otázku bylo, teambuilding spojený s prací pro děti, nebo zaměřený na ekologii. Tyto odpovědi se objevily ve 30 a 25 případech, 28 respondentů uvedlo, že by uvítalo teambuilding ve formě nějaké soutěže s možností finanční výhry, kterou by kolektiv věnoval na vybranou charitu (viz. graf 11).

**Graf 11: Zajímavé aktivity (formy teambuildingu a aktivity CSR)**



Zdroj: Vlastní zpracování

### **5.3 Závěry průzkumu**

Jak z vyhodnocení vyplývá, došlo při analýze dotazníků k potvrzení dílčích hypotéz a to:

**H1**

Byla potvrzena hypotéza, že ve většině podniků se aplikuje princip sociální odpovědnosti.

**H2**

Byla potvrzena hypotéza, že ve většině podniků je využívána zážitková pedagogika k rozvoji zaměstnanců.

### H3

Byla potvrzena hypotéza, že nejčastějším důvodem proč firmy využívají outdoorové programy je rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců.

### H4

Byla potvrzena hypotéza, že aktivity společenské odpovědnosti firem jako nástroj pro cílený rozvoj svých zaměstnanců používají hlavně velké firmy.

Hlavní cíl této práce, jaká je využitelnost aktivit společenské odpovědnosti firem jako nástroje pro cílený rozvoj zaměstnanců v malých, středních a velkých podnicích byl splněn díky dotazníkovému šetření a bylo zjištěno, že tyto aktivity provozují hlavně velké firmy, následované firmami středními. Malé a mikropodniky tyto aktivity neprovozují, ale současně je ve valné většině neodmítají. Z dotazníků také vyplynulo, že většina firem, bez ohledu na velikost, hodlá nějaký typ této aktivity v blízké budoucnosti zavést do firemní praxe, což je jistě potěšující zjištění. Přestože návratnost dotazníků byla pouhých 40 %, lze již ze vzorku 80 firem tyto odpovědi považovat za reprezentativní.

Z výsledků provedeného průzkumu se tedy dá odvodit, že firmy v českém podnikatelském prostředí začínají princip sociální odpovědnosti brát jako věc, která je samozřejmou součástí firemní kultury. Do svého vzdělávacího rámce k rozvoji zaměstnanců často zahrnují zážitkovou pedagogiku. Aktivity společenské odpovědnosti pro cílený rozvoj zaměstnanců sice využívají v současné době hlavně velké firmy, ale ostatní firmy tento způsob neodmítají, a dokonce v nějakém časovém horizontu se mu chtějí také věnovat.

Výsledky průzkumu sice potvrdily stanovené hypotézy, některé z odpovědí na pátou otázku (*Zaznamenali jste důvody bránící v prosazení společensky odpovědného chování ve vaší firmě?*) však naznačují, že firmy se v období horších ekonomických podmínek chovají jinak a většina dobrovolných aktivit jde v takové situaci stranou.

## ZÁVĚR

Je pozitivní, že se ukázalo, že oslovené firmy nějakým způsobem implementovaly do svého života princip sociální odpovědnosti. Ač propracované programy mají většinou pouze velké firmy, dnes ani malé na CSR nezapomínají. Problémem je, že se většina firem ještě nenaučila CSR správně komunikovat, propagovat a představovat. V tomto segmentu života firem je právě osvěta a komunikace to, co je důležité. Princip sociální zodpovědnosti je důležitý více navenek a přesto některé firmy CSR komunikují spíše dovnitř. V době existence internetu a sociálních sítí by nemělo být pro firmy problémem s těmito aktivitami veřejnost srozumitelně a zábavně seznámit. Informace podané ve vhodné formě si člověk snadno zapamatuje.

Co se týče spojení firemního vzdělávání prostřednictvím zážitkové pedagogiky a principu sociální odpovědnosti, je ve většině firem na čem stavět. Zážitková pedagogika je v současnosti vyhledávaný způsob firemního vzdělávání, kdy se účastníci dostanou do jiného prostředí, než je jejich firma, a pomocí her je rozvíjena jejich osobnost.

Spojení teambuildingu s CSR se jeví jako vhodný nástroj jak na jedné straně stmelovat a zlepšovat práci firemních týmů a na straně druhé nenásilně ve firmě propagovat princip sociální odpovědnosti, aby tento někteří zvláště starší zaměstnanci nepovažovali za kdysi tolik nepopulární brigády. Víkend strávený v přírodě a zakončený například návštěvou dětského domova, kde účastníci předvedou vlastní vytvořený program, každého spíše nabudí elánem k další práci a třeba i některé jednotlivce přivede k pravidelné pomoci.

Cíle této práce byly splněny. Téma společenské odpovědnosti firem je však velice aktuální a koncept, který CSR představuje, se rychle rozvíjí a mění. A není divu vzhledem k tomu, že záměrem CSR je přispívat k udržitelnému rozvoji. Ten nemůže být lhostejný tomu, komu záleží na budoucnosti naší planety. Bylo by jistě zajímavé dlouhodobě sledovat vývoj několika firem, které uplatňují CSR. Otevírá se řada otázek. Například: Jaké jsou skutečné důvody uplatňování CSR v podnicích? Je možné je objektivně dokázat? Má smysl, aby firmy uplatňovaly CSR i v případě, že tak činí pouze pro svou lepší image? Jak lze efektivně měřit dopady CSR?

Zážitková pedagogika je v této práci samostatnou kapitolou. Autorka si je však vědoma toho, že rozvoj zaměstnanců tvoří součást sociální oblasti CSR a metoda zážitkové pedagogiky je jedním z prostředků, jak ho dosáhnout. Mnoha lidem časem jejich zaměstnání zevšední a přestávají si uvědomovat, jakým je přínosem pro firmu a širší společnost, ztrácí elán pro zlepšování a také jistou dávku ohleduplnosti. Osobní zkušenost s jiným druhem činnosti, kterou pokládají za obecně prospěšnou a jejíž výsledek je viditelný, v nich pravděpodobně vyvolá jakousi radostnou hrdost, tedy vlastně motivaci v podobné práci pokračovat. Pokud si tito lidé uvědomí paralely mezi svou všední a touto nevšední prací, může je to v jejich zaměstnání opět nastartovat. A právě zážitková pedagogika takovou konfrontaci umožňuje a zprostředkovává. Možným nebezpečím u takto zaměřených zážitkových programů je stanovení nadměrného počtu dílčích cílů, za tím účelem překombinování dramaturgie, a znechucení účastníků. Otázkou zůstává, zda podniky, které využívají zážitkovou pedagogiku, ji umí směrem k zaměstnancům také správně komunikovat a vytěžit z absolvovaných kurzů maximum. I v této oblasti jsou jakákoli objektivní měření poměrně komplikovaná.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BARTÁK, Jan. *Základní kniha lektora/trenéra*. Praha : Votobia, 2003. ISBN 80-7220-158-1.

BŘICHÁČEK, V. *Zážitková pedagogika- ano, ale... Gymnasion: časopis pro zážitkovou pedagogiku*. Praha : Prázdninová škola Lipnice, 2008 (10). ISSN 1214-603X.

ČECHOVÁ, B. H. Leadership mám v krvi. *HR forum*. 2012, č. 1, s. 19. ISSN 1212-690X.

ČINČERA, Jan. *Práce s hrou: pro profesionály*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 115 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1974-0.

FRIČ, Pavol, et al. *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice: (výsledky výzkumu NROS a Agnes)*. 1. vyd. Praha : NROS, 2001. ISBN 80-902633-7-2.

GAZDÍK J. – WALLEROVÁ R. Češi, přeborníci v dobročinnosti. *MF Dnes*, 20.1.2010, XXI/16, str.1 + A3.

GILBERTSON, Ken, et al. *Outdoor Education – Methods and Strategies*. Champaign, IL : Human Kinetics, 2006. ISBN 0-7360-4709-3.

HARTL, Pavel. – HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. 2. vyd. Praha : Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-569-1.

HLADKÁ, Marie – ŠINKYŘÍKOVÁ, Tereza. *Dárcovství v očích veřejnosti*. Brno : Společnost pro studium neziskového sektoru, 2009. ISBN 978-80-904150-4-1.

JIRÁSEK, Ivo. Vymezení pojmu zážitková pedagogika. *Gymnasion: časopis pro zážitkovou pedagogiku*. Praha : Prázdninová škola Lipnice, 2004 (1). ISSN 1214-603X.

KELLER, Kevin L. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1481-3.

KŘÍŽKOVÁ M. R. Je dnešní společnost bezcitná? *Prostor: nezávislý časopis*. 2003, č. 57, s. 184. ISSN 0862-7045.

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

MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha : Codex Bohemia, 1998. 271 s. ISBN 80-85963-52-3.

MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika Profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň : Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.

NETUŠILOVÁ, P. – KŘIVKA, T. Společenská odpovědnost firem jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti. In *Zvyšování konkurenceschopnosti : sborník příspěvků z konference Dny práva – 2009 – Days of Law pořádané PF MU Brno 2009*. Brno : MU, 2009.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PÁVKOVÁ, Jiřina, et al. *Pedagogika volného času: [teorie, praxe a perspektivy výchovy mimo vyučování a zařízení volného času]*. 3., aktualiz. vyd. Praha : Portál, 2002. 231 s. ISBN 80-7178-711-6.

PAVLÍK, Marek, et al. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. Management. ISBN 978-80-247-3157-5.

PAYNE, Vivette. *Teambuilding workshop, trénink týmových dovedností*. 1. vyd. Brno : Computer press, 2007. ISBN 978-80-251-1588-6.

PAYTON R.L. Podťaté, ale stále živé kořeny. *Prostor: nezávislý časopis*. 2003, č. 57, s. 184. ISSN 0862-7045.

PETŘÍKOVÁ, Růžena et al. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Ostrava : DTO CZ, 2008. ISBN 978-80-02-02099-8.

PRACHAŘ, J. a kol. *Společenská odpovědnost organizací (CSR) – Aplikace a hodnocení*. 1. vyd. Praha : Národní informační středisko podpory kvality, 2008. ISBN 978-80-02-01989-3.



PRSKAVCOVÁ, Martina, et al. *Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál*. Liberec : Technická universita v Liberci, 2007. ISBN 978-80-7372-289-0.

PRŮCHA, Jan. – WALTEROVÁ, Eliška. – MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník*. 6., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-647-6.

SKALKOVÁ, Jarmila. *Obecná didaktika*. 1. vyd. Praha : ISV, 1999. 292 s. Pedagogika. ISBN 80-85866-33-1.

SVATOŠ, Vladimír. – LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink: pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-0318-1.

ŠKARABELOVÁ, S. Sociální stát a společenská odpovědnost firem. In *Sociální ekonomika a sociální podnik jako nástroj veřejných politik : sborník příspěvků z mezinárodního vědeckého semináře v Ústí nad Labem, 26. Řijna 2006*. Ústí nad Labem : Fakulta sociálně ekonomická Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 2006.

VEBER, Jaromír, et al. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-146-1.

ZADRAŽILOVÁ, Dana, et al. *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-192-5.

### **Internetové zdroje:**

*Business Leaders Forum* [online]. 2011 [cit. 2012-03-11]. Dostupné na WWW: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?home>>.

CARROLL, A.B. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society* [online]. September 1999. Vol. 38 No. 3, 268-295 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z WWW: <<http://bas.sagepub.com/content/38/3/268.full.pdf+html>>.

CSR solutions.cz. *Firemní dobrovolnictví* [online] [cit. 2012-03-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-solutions.cz/jak-na-to#firemni-dobrovolnictvi>>.

ČSN ISO 26000 – Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti [online] [cit. 2012-03-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.unmz.cz/urad/iso-26000-%E2%80%93-spolecenska-odpovednost>>.

*Firmy zapojují své lidi do charity* [online]. 2007 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=377>>.

*Fuggerei (Fuggerovo sídliště)* [online]. [cit. 2012-03-03]. Dostupné z WWW: <[http://www.fugger.de/sprachen/pdf/fuggerei\\_selfguide\\_cz.pdf](http://www.fugger.de/sprachen/pdf/fuggerei_selfguide_cz.pdf)>.

*Outward Bound – Česká cesta* [online]. Praha: Outward Bound – Česká cesta s.r.o., 2012 [cit. 2012-03-11]. Dostupné na WWW: <<http://www.ceskacesta.cz/cs/>>

Outward Bound – Česká cesta. *Přehled produktových řad* [online]. [cit. 2012-03-07]. Dostupné z WWW: <[http://is.ceskacesta.cz/soubor.py/tabulka\\_produkту.pdf?id=FILE000000000003185](http://is.ceskacesta.cz/soubor.py/tabulka_produkту.pdf?id=FILE000000000003185)>

STEINEROVÁ, M. – VÁCLAVÍKOVÁ, A. – MERVART, R. *Společenská odpovědnost firem, průvodce nejen pro malé a střední firmy* [online]. 2008 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>>.

*Tři akademičky, tři pohledy na trendy v CSR* [online]. 2011 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.publicon.cz/Sluzby/Vydavatelstvi-1/CSR-forum-2-2011/Tri-akademicky-tri-pohledy-na-trendy-v-CSR.html>>.

YELDAR, Radley. *Deset hlavních přínosů přijetí společenské odpovědnosti firem* [online] [cit. 2012-03-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=582>>.

*Zapojím se* [online]. 2012 [cit. 2012-03-11]. Dostupné na WWW: <<http://www.zapojimse.cz/>>.

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: PYRAMIDOVÝ MODEL SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI PODNIKU

OBRÁZEK 2: RYSY SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI ORGANIZACÍ

OBRÁZEK 3: KOLBŮV CYKLUS UČENÍ

## Seznam tabulek

VIZ PŘÍLOHY A, B

## Seznam grafů

GRAF 1: PODNIKY SE ZODPOVĚZENÝM DOTAZNÍKEM

GRAF 2: OBLAST PODNIKÁNÍ (PROCENTUÁLNÍ PODÍL)

GRAF 3: APLIKACE PRINCIPU SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOSTI VE FIRMÁCH

GRAF 4: ZPŮSOB APLIKACE TOHOTO PRINCIPU

GRAF 5: PŘÍNOS KONCEPCE SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOSTI FIREM (V %)

GRAF 6: ZPĚTNÁ VAZBA NA REALIZOVANÉ AKCE

GRAF 7: VYUŽITÍ ZÁŽITKOVÉ PEDAGOGIKY K ROZVOJI ZAMĚSTNANCŮ (V %)

GRAF 8: DŮVOD REALIZACE OUTDOOROVÝCH PROGRAMŮ

GRAF 9: UŽÍVANÉ TYPY PROGRAMŮ (V %)

GRAF 10: VYUŽITÍ AKTIVIT SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM JAKO NÁSTROJE PRO  
CÍLENÝ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

GRAF 11: ZAJÍMAVÉ AKTIVITY (FORMY TEAMBUILDINGU A AKTIVITA CSR)

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – TABULKA 1: TŘI PILÍŘE CSR.....	I
PŘÍLOHA B – TABULKA 2: TEAMBUILDING.....	II
PŘÍLOHA C – DOTAZNÍK.....	III

# PŘÍLOHY

**Příloha A – Tabulka 1: Tři pilíře CSR**

<b>Ekonomický pilíř</b>	<b>Sociální pilíř</b>		<b>Ekologický pilíř</b>
Trhy	Pracoviště	Společenství	Životní prostředí
<b>Hlavní skupiny zainteresovaných subjektů</b>			
zákazníci/spotřebitelé smluvní/obchodní partneři, investoři, veřejný sektor	zaměstnanci, odbory, zaměstnavatelé místní komunity, podniky, státní orgány	státní orgány, neziskové organizace	organizace a hnutí zabývající se problematikou životního prostředí
<b>Problémy</b>			
odpovědné řízení dodavatelských řetězců, kvalita, inovace, bezpečnost produktů, férové ceny, uspokojení zákazníků a očekávání zákazníků, etická reklama, transparentnost, ochrana duševního vlastnictví, korupce	různorodost na pracovišti, rovné příležitosti, rovnováha mezi zaměstnáním a osobním životem, zdraví a bezpečnost, školení a rozvoj pracovníků, uspokojení z práce, platy a odměny a požitky, vytváření/ ochrana pracovních míst, pracovní práva, lidský kapitál	sociální integrace (tolerance, sociální koheze), péče o zdraví, vzdělávání, kvalita života (sport, kultura), ekonomická obnova a rozvoj, místní infrastruktura, bezpečnost, lidský kapitál, lidská práva	1. Užívání zdrojů – těžba nerostných surovin a jejich vyčerpání, nakládání s vodou, klimatické změny, kyselá dešť, 2. Odpady – nakládání s půdou, kontaminace půdy a podzemních vod, sklárky 3. Znečištění – vzduch (ozonová díra, kyselá dešť, smog,...), voda, půda, snížení biologické diverzity
<b>Nástroje</b>			
štítek (informace o produktech), charta spotřebitele, marketing, vnější komunikace, standarty (ISO 9000, SA 8000, sociální značky), systémy řízení kvality, kodexy chování, corporate governance	povědomí zaměstnanců o legislativě, pružné pracovní vzorce, účast zaměstnanců v rozhodovacích procesech, vztahy s odbory, druhotné programy, partnerství se stakeholdery, standarty (SA 8000, sociální značka)	peněžní dary, věcné dary, služby poskytované zdarma, půjčování podnikových zdrojů, zapojení zaměstnanců/ dobrovolnictví, firemní filantropie,	předjímání legislativy, formální a neformální systémy ekologického řízení, životní cyklus, ekologické značky, deklarace environmentálních produktů, čistší produkce, věda a výzkum, prostorové plánování, dopravní plánování, dobrovolné dohody

Zdroj: ZADRAŽILOVÁ, Dana, et al. *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-192-5.

## Příloha B – Tabulka 2: Teambuilding

Klíčové charakteristiky	Teambuilding – budování a rozvoj týmů
Zaměření především na ...	skupinu a její aktuální témata
Převažující formy a metody	situace (cvičení a hry), sdílení, facilitovaná reflexe a rozbor
Prostředí, v němž se program odehrává	není určující, vhodně zvolené prostředí významně podporuje efekt dané aktivity
Přínos kurzu, tréninku či akce	rozvoj skupiny a jednotlivců, zejména v oblasti sociálních dovedností, osvojení základních manažerských dovedností
Převažující role realizátorů akce či kurzu	facilitátor pracující s dynamikou skupiny, iniciátor situací, přednášející... – dle situace
Velikost skupiny	8 - 32
Složení skupiny	účastníci tvoří pracovní skupinu nebo tým
Potřeby a motivace účastníků	zadavatel: spolupráce při identifikaci stavu a potřeb skupiny účastníci: ochota k seberozvoji
Podíl účastníků na programu	aktivní účast při cvičeních a rozbořech, pojmenovávání a odkrývání skupinových témat, sdílení osobních vhladů, prožitků a řešení se skupinou
Komunikace s účastníky před akcí	Komunikace smyslu a významu kurzu, přenos informací, někdy zajistit možnost přímé komunikace za účelem podrobné diagnostiky stavu a potřeb skupiny
Komunikace s účastníky po akci	Zhodnocení naplnění cílů kurzu (s pomocí závěrečné zprávy); hodnotící schůzka zadavatele a vedoucího instruktora kurzu; případně jeho osobní setkání s účastníky

Zdroj: Outward Bound – Česká cesta. *Přehled produktových řad* [online]. [cit. 2012-03-07]. Dostupné z WWW: <[http://is.ceskacesta.cz/soubor.py/tabulka\\_produkту.pdf?idf=FIL000000000003185](http://is.ceskacesta.cz/soubor.py/tabulka_produkту.pdf?idf=FIL000000000003185)>

## Příloha C – Dotazník

*Dobrý den,  
ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto anonymního dotazníku, který bude využit pro mou bakalářskou práci.  
Děkuji,  
Jana Peinlichová*

**1) Velikost firmy (podle počtu zaměstnanců):**

- 1-9 (mikro, drobný podnik)  
 10-49 (malý podnik)  
 50-249 (střední podnik)  
 250 a více (velký podnik)

**2) Obor podnikání:**

**3) Aplikujete princip sociální odpovědnosti ve firemní praxi?**

(dárcovství, sponzoring, dobrovolné práce, .... )

- ne  
Prosím o uvedení důvodu:
- Zatím jsme o tom neuvažovali  
 Jiný:
- ano  
Prosím definujte jak:

**4) Vnímáte zavedení koncepce sociální odpovědnosti firem jako přínosné? Pokud ano, uveďte prosím proč.**

- ne  
 ano                      Důvod:

**5) Zaznamenali jste důvody bránící v prosazení společensky odpovědného chování ve vaší firmě?**

**6) Získáváte zpětnou vazbu zaměstnanců na realizované akce?**

- ano                       ne

7) **Hodláte zavést / rozšířit aktivity sociální odpovědnosti ve vaší firmě?**

ano

Prosím o uvedení oblastí aktivit:

ne

8) **Využíváte zážitkovou pedagogiku k rozvoji svých zaměstnanců?**

(např. teambuilding, assessment či development centrum, manažerské hry....)

ano

ne

Prosím o uvedení důvodu:

9) **Realizujete outdoorové programy?**

ano

Důvody:

ne

Důvody:

10) **Nejvíce užívaným typem programu je:**

11) **Myslíte si, že propojení aktivit společenské odpovědnosti firem a zážitkové pedagogiky může být efektivním nástrojem vzdělávání zaměstnanců?**

(např.: Společná kultivace parku jako prostředek pro zefektivnění komunikace v týmu.)

ano

ne

12) **Použili jste někdy aktivity společenské odpovědnosti firem jako nástroj pro cílený rozvoj svých zaměstnanců / pracovních týmů?**

ne

Prosím o uvedení důvodu:

Zatím jsme o tom neuvažovali

Akci tohoto typu plánujeme v budoucnu

Jiný:

ano

Prosím popište jak:

Plánujete v těchto akcích pokračovat a proč?

13) **Jaký typ aktivity CRS/teambuilding by byl pro Vás zajímavý:**



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Jana Peinlichová**

**Obor: Vzdělávání dospělých**

**Forma studia: kombinované**

**Název práce: Společenská odpovědnost firem a zážitková pedagogika ve firemním prostředí**

**Rok: 2012**

**Počet stran textu bez příloh: 47**

**Celkový počet stran příloh: 4**

**Počet titulů české literatury a pramenů: 30**

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 1**

**Počet internetových zdrojů: 12**

**Vedoucí práce: Mgr. Libuše Kohlíčková**