



# Návrh opatření pro zvýšení efektivity vybrané části konceptu CSR

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management  
*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika - Vybrané procesy v podniku  
*Autor práce:* **Bc. Jan Drahoňovský**  
*Vedoucí práce:* Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.



## Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

*Jméno a příjmení:* **Bc. Jan Drahoňovský**  
*Osobní číslo:* E17000323  
*Studijní program:* N6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* N6208T085 – Podniková ekonomika – Vybrané procesy v podniku  
*Zadávající katedra:* katedra podnikové ekonomiky a managementu  
*Vedoucí práce:* Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.  
*Konzultant práce:* Ing. Martina Krejčová  
Odborný koordinátor - správa zaměstnaneckých benefitů

*Název práce:* **Návrh opatření pro zvýšení efektivity vybrané části konceptu CSR**

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Teoretické vymezení použitých pojmů.
3. Analýza konceptu CSR vybraného podniku.
4. Návrh optimalizace vybrané části konceptu CSR vybraného podniku.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

*Seznam odborné literatury:*

- CHANDLER, David. 2015. *Corporate social responsibility: A strategic perspective*. New York: Business Expert Press. ISBN 978-1-60649-915-3.
- KULDOVÁ, Lucie. 2012. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: Strategická CSR*. Plzeň: Nava. ISBN 978-80-7211-408-5.
- RASCHE, Andreas, Mette MORSING and Jeremy MOON. 2017. *Corporate social responsibility: Strategy, communication, governance*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press. ISBN 978-1-107-53539-8.
- ZADRAŽILOVÁ, Dana. 2010. *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika podnikání*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-192-5.
- PROQUEST. 2018. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

*Rozsah práce:* min. 65 normostran  
*Forma zpracování:* tištěná / elektronická  
*Datum zadání práce:* 1. října 2018  
*Datum odevzdání práce:* 31. srpna 2020

prof. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D.  
děkan Ekonomické fakulty



prof. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D. (v.z.)  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

## Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

9. 4. 2019

Bc. Jan Drahoňovský

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat mé vedoucí diplomové práce, Ing. Magdaleně Zbránkové, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a pomoc při zpracování této práce. Dále patří mé díky konzultantce Ing. Martině Krejčové, za předmětné rady a vstřícný přístup. V neposlední řadě děkuji mé rodině za neutuchající podporu.

## **Anotace**

Předkládaná diplomová práce se věnuje problematice společenské odpovědnosti firmy. Cílem práce je na základě analýzy vybrané části konceptu společenské odpovědnosti podniku optimalizovat a standardizovat proces administrace přijaté žádosti o finanční podporu v rámci grantových programů.

V úvodu práce jsou teoreticky vymezeny pojmy společenská odpovědnost či triple-bottom-line. Pozornost je věnována také argumentům pro a proti zavádění koncepce společenské odpovědnosti, subjektům, které se společenské odpovědnosti v České republice a ve světě věnují, a příbuzným konceptům. V další části je práce zaměřena na podnikové procesy a jejich provázanost s dílčími aktivitami v oblasti společenské odpovědnosti. V práci je také věnován prostor zkoumanému podniku a jeho společenské odpovědnosti.

V aplikační části diplomové práce je provedeno zhodnocení vybrané části společenské odpovědnosti podniku – grantových programů – a to na základě zhodnocení podpořených žádostí. Na základě zjištěných skutečností jsou v závěru práce navržena opatření na optimalizaci a standardizaci procesu administrace žádosti o finanční podporu. Díky zjištěním z diplomové práce je možné snížit plýtvání ve vybraném podniku a zvýšit komfort administrativních pracovníků a žadatelů.

**Klíčová slova:** společenská odpovědnost firmy, triple-bottom-line, proces, ŠKODA AUTO, grantové programy

## **Annotation**

Precautions for increasement of efficiency of the selected part of the CSR concept

This thesis is focused on corporate social responsibility. The aim of the thesis is to optimize and standardize the process of administration when receiving an application for financial support under the auspices of grant programs. This optimization is based on an analysis of a selected part of the CSR concept.

The concept of corporate social responsibility and triple-bottom-line is theoretically defined at the beginning of the thesis. Attention is also paid to the pros and cons of the concept, to the companies that apply it in the Czech Republic and abroad and to related concepts. Next part of the thesis is focused on business processes and their relation to partial activities in the field of corporate social responsibility. The thesis also describes the selected company and its social responsibility.

The selected part of the corporate social responsibility (grant programs) is evaluated in the second part of the thesis – the evaluation is based on the supported applications. There is a proposal of optimization and standardization of the application for financial support based on this evaluation. Thanks to the findings it is possible to reduce waste in the selected company and increase the comfort of administrative staff and applicants.

Keywords: corporate social responsibility, triple-bottom-line, process, ŠKODA AUTO, grant programs

## Obsah

Seznam ilustrací .....	11
Seznam tabulek .....	13
Seznam použitých zkratk, značek a symbolů .....	14
Úvod .....	15
1 Společenská odpovědnost firem .....	17
1.1 Definice CSR .....	17
1.2 Vývoj konceptu společenské odpovědnosti .....	18
1.3 Triple-bottom-line .....	22
1.4 Příbuzné koncepty .....	23
1.5 Přijímání CSR – pro a proti .....	27
1.5.1 Argumenty pro CSR .....	27
1.5.2 Argumenty proti CSR .....	28
1.6 Významné subjekty působící v oblasti CSR .....	28
1.6.1 Subjekty rozvíjející CSR v České republice .....	29
1.6.2 Společenská odpovědnost v mezinárodním pojetí .....	32
2 Podnikové procesy a jejich zlepšování .....	36
3 ŠKODA AUTO a.s. ....	41
3.1 Historie společnosti .....	41
3.2 Současnost společnosti .....	43
4 CSR společnosti ŠKODA AUTO a.s. ....	47
4.1 Ekonomický pilíř .....	48
4.1.1 Stanovení principů kontroly a řízení organizace .....	48



4.1.2	Odběratelsko-dodavatelské vztahy .....	49
4.1.3	Vztah s akcionáři, investory, státní správou .....	50
4.1.4	Ostatní.....	50
4.2	Ekologický pilíř .....	51
4.2.1	Identifikace dopadů své činnosti na životní prostředí .....	52
4.2.2	Firemní politika ochrany životního prostředí .....	52
4.2.3	Investice do úspor energie a ekologických technologií.....	55
4.3	Sociální pilíř.....	55
4.3.1	Filantropie a firemní dobrovolnictví .....	56
4.3.2	Lidský kapitál .....	58
4.3.3	Sponzoring.....	60
5	Zhodnocení grantových programů ŠKODA AUTO a.s. ....	62
5.1	Zhodnocení grantového programu Dopravní bezpečnost.....	68
5.2	Zhodnocení grantového programu Dopravní výchova .....	72
5.3	Zhodnocení grantového programu Technické vzdělávání.....	76
5.4	Zhodnocení grantového programu Region bez bariér .....	80
5.5	Zhodnocení grantového programu ŠKODA dětem .....	84
5.6	Zhodnocení grantového programu Tady jsem doma .....	88
5.7	Shrnutí zhodnocení jednotlivých grantových programů.....	92
6	Optimalizace a standardizace procesu administrace grantových programů.....	103
6.1	Před podáním žádosti.....	104
6.2	Proces podání žádosti.....	110

6.3	Proces přijetí žádosti.....	113
6.4	Proces administrativního zpracování žádosti .....	115
6.5	Proces vyhodnocení.....	116
6.6	Proces oslovení úspěšných žadatelů .....	117
6.7	Realizace projektu .....	118
6.8	Proces vyúčtování.....	119
6.9	Shrnutí optimalizace a standardizace procesu administrace.....	120
	Závěr.....	121
	Seznam literatury.....	123
	Seznam příloh.....	136

## Seznam ilustrací

<i>Obrázek 1 – Dělení zainteresovaných stran dle Werthera .....</i>	25
<i>Obrázek 2 – Dělení zainteresovaných stran dle Píchy .....</i>	26
<i>Obrázek 3 – Základní témata Globální dohody OSN .....</i>	33
<i>Obrázek 4 – Podporované regiony .....</i>	67
<i>Obrázek 5 – Dopravní bezpečnost – Přehled podpořených subjektů.....</i>	70
<i>Obrázek 6 – Dopravní bezpečnost – Druhy podpořených žádostí .....</i>	71
<i>Obrázek 7 – Dopravní bezpečnost – Vývoj podpořených projektů dle druhů .....</i>	72
<i>Obrázek 8 – Dopravní výchova – Přehled podpořených projektů .....</i>	74
<i>Obrázek 9 – Dopravní výchova – Druhy podpořených žádostí.....</i>	75
<i>Obrázek 10 – Dopravní výchova – Vývoj podpořených projektů dle druhů .....</i>	76
<i>Obrázek 11 – Popularizace technického vzdělávání – Přehled podpořených subjektů .....</i>	78
<i>Obrázek 12 – Popularizace technického vzdělávání – Druhy podpořených žádostí.....</i>	79
<i>Obrázek 13 – Popularizace technického vzdělávání – Vývoj podpořených projektů dle druhů .....</i>	80
<i>Obrázek 14 – Region bez bariér - Přehled podpořených subjektů.....</i>	82
<i>Obrázek 15 – Region bez bariér – Druhy podpořených žádostí.....</i>	83
<i>Obrázek 16 – Region bez bariér – Vývoj podpořených projektů dle druhů .....</i>	84
<i>Obrázek 17 – ŠKODA dětem – Přehled podpořených subjektů .....</i>	86
<i>Obrázek 18 – ŠKODA dětem – Druhy podpořených žádostí.....</i>	87
<i>Obrázek 19 – ŠKODA dětem – Vývoj podpořených projektů dle druhů .....</i>	88
<i>Obrázek 20 – Tady jsem doma - Přehled podpořených subjektů .....</i>	90

<i>Obrázek 21 – Tady jsem doma – Druhy podpořených žádostí.....</i>	91
<i>Obrázek 22 – Tady jsem doma – Vývoj podpořených projektů dle druhů .....</i>	92
<i>Obrázek 23 – Vývoj počtu přijatých žádostí.....</i>	95
<i>Obrázek 24 – Přehled podpořených subjektů .....</i>	97
<i>Obrázek 25 – Rozdělení úspěšných žadatelů dle grantových programů.....</i>	98
<i>Obrázek 26 – Přehled podpořených kategorií .....</i>	101
<i>Obrázek 27 – Výše finanční podpory dle kategorií .....</i>	102
<i>Obrázek 28 – Proces zpracování grantů ve ŠKODA AUTO .....</i>	104
<i>Obrázek 29 - Přehled zasílání žádostí v roce 2018.....</i>	105
<i>Obrázek 30 - Formulář podání žádosti - první část.....</i>	111
<i>Obrázek 31 - Formulář podání žádosti - druhá část.....</i>	112
<i>Obrázek 32 - Formulář podání žádosti - třetí část.....</i>	112
<i>Obrázek 33 - Návrh optimalizace formuláře pro podání žádosti.....</i>	113
<i>Obrázek 34 - Návrh hodnotitelského modulu.....</i>	116
<i>Obrázek 35 - Hodnotitelský modul - možnost podpoření projektu.....</i>	118
<i>Obrázek 36 – Faktory ovlivňující reportování CSR.....</i>	139

## Seznam tabulek

<i>Tabulka 1 – Rozdíl mezi CSR a CSV .....</i>	<i>21</i>
<i>Tabulka 2 – Přehled prodejů jednotlivých modelových řad v letech 2017 a 2016 .....</i>	<i>44</i>
<i>Tabulka 3 – Naplňování plánu snižování ekologického dopadu výroby .....</i>	<i>53</i>
<i>Tabulka 4 – Porovnání vybraných ukazatelů dopadu výroby vozu na životní prostředí.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabulka 5 – Kategorizace počtu přijatých žádostí .....</i>	<i>68</i>
<i>Tabulka 6 – Dopravní bezpečnost - Počet obdržených a podpořených žádostí .....</i>	<i>69</i>
<i>Tabulka 7 – Dopravní výchova - Počet obdržených a podpořených žádostí .....</i>	<i>73</i>
<i>Tabulka 8 – Popularizace technického vzdělávání - Počet obdržených a podpořených žádostí .....</i>	<i>77</i>
<i>Tabulka 9 – Region bez bariér - Počet obdržených a podpořených žádostí .....</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 10 – ŠKODA dětem - Počet obdržených a podpořených žádostí .....</i>	<i>85</i>
<i>Tabulka 11 – Tady jsem doma - Počet obdržených a podpořených žádostí.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabulka 12 – Kategorizace počtu přijatých žádostí pro celkový přehled .....</i>	<i>93</i>
<i>Tabulka 13 - Celkový přehled – Počet obdržených a podpořených žádostí.....</i>	<i>94</i>
<i>Tabulka 14 - Odhadovaný počet přijatých žádostí v jednotlivých grantových programech v roce 2019 .....</i>	<i>96</i>
<i>Tabulka 15 - Obsah obecných kategorií.....</i>	<i>99</i>
<i>Tabulka 16 - Pořadí grantových programů dle počtu přijatých žádostí .....</i>	<i>106</i>
<i>Tabulka 17 - Změna počtu přijatých žádostí při změně uzavírkových dvojic.....</i>	<i>107</i>
<i>Tabulka 18 - Uzavírkové kombinace .....</i>	<i>108</i>
<i>Tabulka 19 - Počet žádostí v jednotlivých grantových programech při vytvoření nového programu .....</i>	<i>110</i>

## Seznam použitých zkratk, značek a symbolů

ASAP	Akciová společnost pro automobilový průmysl
AZNP	Automobilové závody
BLF	Business Leaders Forum
BPR	Business Process Reengineering
CC	Corporate Citizenship (firemní občanství)
CSP	Corporate Social Performance (společenská výkonnost firem)
CSR	Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)
CSR2	Corporate Social Responsiveness (společenská vnímavost firmy)
CSR3	Corporate Social Rectitude (společenská poctivost firmy)
CSR4	Corporate Social Spirituality (společenská spiritualita firmy)
CSV	Creating Shared Value (vytváření sdílených hodnot)
DMAIC	Define-Measure-Analyse-Improve-Control
DOB	Dopravní bezpečnost v obcích
DOV	Dopravní výchova
DPMO	Defects per Milion Opportunities
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EU	Evropská unie
GRI	Global Reporting Initiative
GrP	Grantový regionální program
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
NAP CSR	Národní akční plán společenské odpovědnosti
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSN	Organizace spojených národů
PDCA	Plan-Do-Check-Act – Demingův cyklus
PTV	Popularizace technického vzdělávání
RBB	Region bez bariér
SAD	ŠKODA dětem
SAIC	Shanghai Volkswagen Automotive Co., Ltd.
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
TBR	Total Business Reengineering
TJD	Tady jsem doma
TQM	Total Quality Management
UN SDFs	UN Sustainable Development Goals (Cíle udržitelného rozvoje OSN)
UNGC	United Nations Global Compact (Globální dohoda OSN)
VOC	volatile organic compound – těkavá organická látka
WBCSD	Světová podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj
WPR	Work Process Reengineering

## Úvod

Tato diplomová práce se zabývá tématem společenské odpovědnosti (společenské odpovědnosti firmy, nebo také Corporate Social Responsibility – CSR). Jedná se o koncept, ve kterém firmy integrují do strategického řízení nejenom ekonomické, ale také sociální a environmentální témata. Společenská odpovědnost zaujímá ve strategickém řízení podniku důležitou roli a to přesto (nebo právě proto), že se jedná o čistě dobrovolnou aktivitu, které nevyplývá ze zákonných povinností.

Náznaky propojování etiky a podnikání lze vysledovat již v první polovině 20. století, a to v dílech jako *The Philosophy of Management* (1923) od Olivera Sheldona, *Control of Business* (1939) od J. M. Clarka nebo *Measurement of the Social Performance of Business* (1940) od Theodora Krepse. Za milník v oblasti vnímání CSR je považována kniha *Social Responsibilities of the Businessman* (1953) od Howarda Rothmanna Bowena. Od této doby se koncept společenské odpovědnosti vyvíjí, vznikají podobné koncepty (někteří autoři tvrdí, že se nejedná o nové koncepty, ale právě o vývoj konceptu společenské odpovědnosti). V českém podnikatelském prostředí význam CSR roste. Jedná se o dlouhodobou investici do rozvoje firmy, o způsob, jak vytvářet nové inovace, zvyšovat důvěryhodnost či snižovat fluktuaci zaměstnanců. Navíc se jedná o způsob snižování nákladů na risk management.

Právě vzhledem k výše uvedeným faktům (růst popularity CSR v ČR, nástroj pro inovace, zvyšování důvěryhodnosti či zlepšování vztahu se zaměstnanci, snižování nákladů na risk management) se tato diplomová práce zaměřuje na vybranou část konceptu CSR jednoho z nejvýznamnějších (počet zaměstnanců, velikost tržeb, podíl na HDP) podniků v ČR – ŠKODA AUTO a.s.. Cílem diplomové práce je zjistit, jak se v podniku pracuje s grantovými programy – součástí společenské odpovědnosti firmy, která se prolíná prakticky všemi pilíři konceptu CSR.

Konkrétně tato práce popisuje, kdo jsou podpoření žadatelé, jaké druhy žádostí jsou nejčastěji podpořeny a jak se druhy podpořených žádostí měnily v letech. Cílem je také určit, do čeho prostřednictvím grantových programů plynou peněžní prostředky podniku. Dalším dílčím cílem je popsat proces zpracování žádosti zaslané do grantových programů a následně tento proces optimalizovat a standardizovat.

Na základě stanovených cílů je úvod práce věnován teoretickému vymezení pojmů jako společenská odpovědnost a triple-bottom-line. Pozornost se zaměřuje na argumenty pro a proti společenské odpovědnosti, subjekty, které se společenské odpovědnosti v ČR a ve světě věnují, a na příbuzné koncepty. V práci je také věnován prostor podnikovým procesům a jejich provázanosti s tematikou společenské odpovědnosti. Konkrétně dochází k jejich definici, dělení, charakteristice a popisu možností zlepšování. Následně dochází k deskripci ŠKODA AUTO, jejímu zaměření či ekonomickým výsledkům a její společenské odpovědnosti – ekonomickému, environmentálnímu a sociálnímu pilíři.

V aplikační části diplomové práce dochází ke zhodnocení vybrané části společenské odpovědnosti podniku (tj. grantových programů). Celkem šest grantových programů je popsáno a zhodnoceno. Dochází k popisu vývoje počtu přijatých žádostí a počtu podpořených žádostí. Dále je hodnoceno, jaké subjekty jsou mezi úspěšnými žadateli, jak jsou podpořené projekty zaměřeny a jestli se zaměření v průběhu let mění a kolik do jednotlivých oblastí putuje finančních prostředků. Na základě tohoto zhodnocení dochází v závěru práce k návrhu optimalizace a standardizace procesu zpracování žádosti přijaté do grantových programů. Je definován proces zpracování žádosti a určeny možnosti zefektivnění v jednotlivých fázích s ohledem na eliminaci plýtvání.



## 1 Společenská odpovědnost firem

Společenská odpovědnost (také společenská odpovědnost firem, corporate social responsibility – CSR) zaujímá ve strategickém řízení firmy důležitou pozici (Kuldová, 2012). Dle Kuldové (2012) mají výhody ty podniky, které do svého podnikání zahrnují prvky společenské odpovědnosti.

### 1.1 Definice CSR

Při definování pojmu CSR se setkáme s řadou definic. Nelze však říci, že existuje jednotná definice, která by byla brána za obecně platnou. Toto lze přiřadit neřízenému vývoji a rozpínavosti tématu napříč disciplínami (Kunz, 2012). Dále to lze přičíst na vrub dobrovolnosti a tomu, že nejsou vymezeny hranice společenské odpovědnosti, a tudíž je zde prostor k širokému pojetí napříč zájmovými skupinami. (Rasche, 2017)

Evropská komise definuje v Zelené knize (Evropská unie, 2018, s. 6) z roku 2001 CSR jako „...a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.“ Tedy: „...jedná se o koncept, ve kterém společnosti integrují sociální a ekologické zájmy do svých firemních operací a do interakce se stakeholdery a to na bázi dobrovolnosti“. Dále se v Zelené knize uvádí, že být společensky odpovědný není pouze o tom splňovat zákonné povinnosti, ale o tom jít nad rámec a investovat do lidského kapitálu, životního prostředí a vztahu se zájmovými skupinami. Heal (Heal, 2005, s. 387 - 409) definuje společenskou odpovědnost jako: „...a programme of actions to reduce externalized costs or to avoid distributional conflicts.“ Tedy: „...soubor opatření, které mají snížit externality nebo pomoci se vyhnout problémům při přerozdělování“. Putnová (2004, s. 18) definuje CSR jako „takové chování firem, kdy zohledňují potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, aby obecně napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti v rámci i nad rámec svého komerčního působení“. Dále můžeme CSR definovat například jako (Kambiz, 2014, s. 126) „...performances, organisational processes and accepted obligations of a company against its society or stakeholders.“ Tedy v překladu „...výstupy, organizační procesy a přijaté závazky podniku vůči společnosti nebo zájmovým skupinám.“ Dle Edinga (Eding, 2017, s. 648) CSR obsahuje: „...the social, ethical, and environmental behavior of a firm as well as its governance that goes beyond any legal obligations“. Přeloženo „...sociální, etické a

*environmentální chování podniku, stejně tak jeho řízení, které jde nad rámec právních povinností.“*

Jak lze zjistit z definic výše, pojem CSR lze chápat různě. Ovšem i při těchto rozdílných definicích lze nelézt společné znaky, kterými lze tento koncept charakterizovat. Jedná se o (Chandler, 2015):

- dobrovolnost – aplikace konceptu CSR je svobodným rozhodnutím podniku, je tedy nad zákonnými povinnostmi;
- začlenění principů – principy CSR by měly být začleněny do veškerých procesů podniku a to jak do procesů na denní bázi, tak do dlouhodobých strategií, vizí a misí;
- vztah se stakeholdery – firma za pomoci společenské odpovědnosti utváří vztah se zájmovými skupinami.

## **1.2 Vývoj konceptu společenské odpovědnosti**

Sociální a environmentální otázky spojené s podnikáním (resp. obchodem) můžeme najít již v samých počátcích obchodu, tedy tisíce let před našim letopočtem (Asongu, 2007). Dopad ekonomické aktivity na životní prostředí rostl proporcionálně s růstem populace na planetě Zemi. Ovšem nových rozměrů nabývá vliv obchodu a podnikání na životní prostředí a společnost obecně až s obdobím industrializace (Barnett, 2018). Toto období s sebou nese nové technologie, které zvyšují životní úroveň obyvatelstva. V této době lze pozorovat vznik velkých podniků, které získávají na vlivu. To zvedá vlnu nevole a vznikají zákony a předpisy, jako například Sherman Antitrust Act, který měl za cíl omezit vliv těchto podniků a více chránit zaměstnance a společnost obecně (spotřebitele, komunitu,...). V první polovině 20. století je pak možné pozorovat první náznaky propojování etiky a podnikání (Carroll, 1999). Snahy o propojení etiky a podnikání v literatuře nalezneme v dílech jako *Filosofie managementu* od Olivera Sheldona z roku 1923, *Control of Business* od J. M. Clarka z roku 1939 či v o rok starším počínání od Theodora Krepse *Measurement of the Social Performance of Business*.

Dle Kunze (2012) je za milník v oblasti vnímání CSR považována kniha amerického ekonoma Howarda Rothmanna Bowena z roku 1953 *Social Responsibilities of the*

*Businessman*, ve které se Bowen dle Kunze (2012) věnuje závazku podnikatele přijímat takové postupy a rozhodnutí, která jsou v souladu s hodnotami a cíli společnosti.

Dalším důležitým rokem (Carroll, 1999) je rok 1979, kdy se poprvé setkáváme s tzv. pravidly hry. Pravidla hry je termín, kterým Archie B. Carroll (1999) označil čtyři základní oblasti odpovědnosti – ekonomickou, zákonnou, etickou a dobrovolnou. Tyto oblasti byly dříve považovány za neslučitelné. Z těchto čtyř oblastí byl později vytvořen koncept tzv. triple-bottom-line, tedy koncept tří vzájemně propojených pilířů. Například Zadražilová (Zadražilová, 2010) pracuje se sférou ekonomickou, sociální a environmentální. Windsor (Windsor, 2001) při rozdělování CSR na tři oblasti využívá etické odpovědnosti firem, ekonomické odpovědnosti firem a firemního občanství. Více se konceptu triple-bottom-line věnuje kapitola 1.3. Obecně lze vysledovat tři základní oblasti (pilíře) – tzv. tři „P“:

- profit – zisk, pro ekonomický pilíř;
- people – lidé, pro sociální pilíř;
- planet – planeta, pro environmentální pilíř. (Pavlík, 2010)

V posledních letech (od roku 2006) se rozvíjí nový trend v oblasti synergie společenské odpovědnosti a kapitalismu. Touto myšlenkou se právě v roce 2006 zabývají Porter a Kramer (Porter, 2006) ve svém článku *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. V článku se poprvé objevuje pojem Creating Shared Value (CSV – také vytváření sdílených hodnot). Autoři se věnují spojení společenské odpovědnosti a konkurenční výhody. Porter s Kramerem tvrdí, že firmy sice zavádí (využívají) CSR, ovšem principy jsou často odtrženy od podnikatelské strategie a podniky jsou zaměřeny pouze na krátkodobé zisky. Naproti tomu CSV pracuje tak, aby vytvářel společné hodnoty a to jak pro podnik samotný, tak pro společnost (komunitu). Konkrétně CSV definují jako (Porter, 2011, s. 6):

*„...as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress.“*

Tedy:

*„...politiky a procesy, které zvyšují konkurenceschopnost podniku, a zároveň zlepšují ekonomické a sociální podmínky v komunitě, ve které firma operuje. Vytváření sdílené hodnoty se zaměřuje na nalezení a rozšiřování propojení mezi společenským a ekonomickým rozvojem.“*

Jedná se tedy o tvorbu hodnot se snahou o co nejlepší uspokojení současných požadavků s ohledem na základní potřeby a problémy podniku i komunity. Dle autorů podnik maximalizuje své zisky, pokud naplňuje základní společenské potřeby. V roce 2011 vychází přepracované vydání článku (tentokrát s názvem *The Big Idea: Creating Shared Value – How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*). V článku Porter s Kramerem navrhuje, aby byla společensky odpovědná témata zařazena do hodnotového řetězce firmy, aby došlo v rámci CSR k nalezení klíčových faktorů a aby tyto byly zasazeny do kontextu konkurenceschopnosti. Z článku lze vyčíst, že existují tři základní cesty, jak mohou podniky vytvořit sdílené hodnoty a to konkrétně (Porter, 2011):

- produkt a trh – zlepšení obslužnosti, vstup na nové trhy, snižování nákladů skrz inovace;
- hodnotový řetězec – předefinování hodnot v hodnotovém řetězci;
- místní komunita – firma není izolována od svého okolí, proto by měla spolupracovat s místními dodavateli, talenty či zdroji.

Ač existují mezi CSR a CSV jisté podobnosti, tak mezi těmito koncepty nalezneme také odlišnosti. Při formulování CSR je brán v potaz vliv externích stakeholderů, kdežto při formulování CSV jsou klíčové vnitřní potřeby podniku a jeho strategie. CSR je odděleno od snahy maximalizovat zisk, CSV je součástí snahy o maximalizaci zisku. CSR pracuje s přidělenými finančními prostředky, CSV je spojena s provozem podniku. Podnik při aplikaci CSR očekává zlepšení firemní reputace, při CSV získává konkurenční výhodu. Více rozdílností zobrazuje tabulka níže (viz Tabulka 1).

Tabulka 1 – Rozdíl mezi CSR a CSV

<b>Parametr</b>	<b>CSR</b>	<b>CSV</b>
<b>Motivace</b>	Firemní reputace	Konkurenční výhoda
<b>Zaměření</b>	Firemní občanství, filantropie, udržitelnost	Tvorba společných hodnot pro podnik a komunitu
<b>Kdo ovlivňuje</b>	Externí stakeholders	Interní potřeby
<b>Vliv na ziskovost</b>	Odděleno od procesu	Integrováno v procesu
<b>Financování</b>	Omezeny rozpočtem na CSR	Využívá firemní provozní prostředky
<b>Přínos pro firmu</b>	Zvýšení reputace	Konkurenční výhoda
<b>Společenský přínos</b>	Prospěšný projekt	Udržitelné změny

Zdroj: vlastní zpracování dle (CSR Institut, 2017)

Někteří autoři (Jones, 2014) ovšem tvrdí, že se stále probíhajícím vývojem konceptu CSR se rozdíly mezi společenskou odpovědností firem a vytvářením sdílených hodnot vytrácí a dochází ke splývání těchto konceptů.

David Jones (Jones, 2014) dělí vývoj CSR do tří skupin, tzv. tří epoch CSR.

- 1990-2000 – Věk image – zavádění CSR bylo spíše ideovou záležitostí, kdy nedocházelo ke skutečným změnám, ale pouze k novému způsobu komunikace.
- 2000-2010 – Věk výhod – s rozmachem internetu si zákazníci mohou lépe ověřit, zda to, co firmy tvrdí, skutečně plní. Tato možnost vedla k tomu, že si firmy začali uvědomovat důležitost společenské odpovědnosti.
- 2010 do současnosti – Věk škod – pokud se podnik nechová odpovědně, tak ho zákazník „potrestá“. Zákazníci se stávají náročnější v ohledech environmentální odpovědnosti, komunitní pomoci apod.

Jak již bylo uvedeno výše, koncept CSR se stále vyvíjí a dle některých autorů (Jones, 2014; Kunz, 2012) je přijetí společenské odpovědnosti pro podnik prakticky nezbytné. Podniky by měly aktivně bojovat proti korupci, přijímat přísné etické standardy, utvářet svou dobrou pověst, minimalizovat své dopady na životní prostředí či podporovat místní komunity.

### **1.3 Triple-bottom-line**

Jak bylo uvedeno výše (viz Kapitola 1.2), neexistuje jednotná definice, která by přesně popisovala, co to společenská odpovědnost firmy je. Lze však vysledovat společné prvky, které CSR má, a kterým oblastem se věnuje. CSR tvoří tři základní sféry, které by měla společensky odpovědná firma respektovat. Konkrétně se jedná o ekonomickou (profit), sociální (people) a environmentální (planet) sféru. Tyto oblasti se souhrnně označují jako Triple-bottom-line. (Rasche, 2017)

Ekonomická sféra v sobě zahrnuje boj proti úplatkářství, chudobě, nelegálním finančním operacím, zneužívání informací či správné stanovení principů kontroly a řízení organizace. Dále se zabývá transparentním chováním, odpovědnými odběratelsko-dodavatelskými vztahy, dialogem s akcionáři apod. Ekonomická sféra tak pracuje s chováním k investorům, zákazníkům a dodavatelům. (Kuldová, 2010) a (Putnová, 2007)

Sociální sféra se zabývá filantropií a firemním dobrovolnictvím, rozvojem lidského kapitálu (s ohledem na bezpečnosti a ochranu zdraví zaměstnanců), vzděláním a rekvalifikací zaměstnanců, zajištěním rovných příležitostí (například genderová vyváženost,

znevýhodněné skupiny,...), možností nastavení work-life balance, sponzorstvím nebo zodpovědným outplacementem (propouštěním). (Kuldová, 2010) a (Putnová, 2007)

Ekologická oblast zahrnuje identifikaci dopadů své činnosti na životní prostředí, vytvoření firemní politiky ochrany životního prostředí, investice do úspor energie a ekologických technologií či ochranu přírodních zdrojů a jejich úsporné využívání. (Kuldová, 2010) a (Putnová, 2007)

Triple-bottom-line je alternativní teorií, která pracuje s myšlenkou, že úspěch podniku není založen pouze na ekonomických faktorech. Je zde kladen důraz na rovnováhu mezi ekonomickými, environmentálními a sociálními pilíři.

#### **1.4 Příbuzné koncepty**

Jak bylo uvedeno výše (viz Kapitola 1.2), neexistuje jednotná definice CSR a proto se při výkladu CSR můžeme setkat s příbuznými, popřípadě průnikovými koncepty. Mezi tyto koncepty můžeme zařadit například společenskou vnímavost firem, společenskou výkonnost firem (CSP), teorii hodnoty akcionářů, firemní občanství, společenskou poctivost firem, teorii zainteresovaných stran (stakeholder theory) či firemní filantropii.

Společenská vnímavost firmy (Corporate Social Responsiveness – také označováno CSR2) rozšiřuje CSR o strategii, která reaguje na konkrétní společenský problém. Tento koncept se stal významným v 70.- 80. letech minulého století, kdy reagoval na sílící sociální tlaky (Frederick, 1994). V případě diskuze o konceptu CSR se výrazněji projevuje filozofický pohled na danou problematiku, kdežto CSR2 se snaží pohlížet na věc více manažersky – prakticky. V podnikatelské praxi se pojem společenská vnímavost firmy příliš neujal a je více oblíben ve vědeckých kruzích (Kuldová, 2012).

Společenská výkonnost firem (Corporate Social Performance – CSP) je propojením CSR a CSR2 (Kuldová, 2012). Jedná se o teorii, která nabízí manažerům podniků možnost řešení nastalých společenských problémů (Wood, 2010). Pracuje na principu identifikace oblastí působnosti, určení rozsahu odpovědnosti pro dané oblasti a stanovení konkrétních strategií. „Where CSR focuses on the behavior or strategy of a firm, CSP is the result or the outcome

*of this behavior.*“ (Maas, 2018, s. 574) V překladu tedy: „*Zatímco CSR se zaměřuje na chování nebo strategii podniku, CSP je výsledkem nebo výstupem chování podniku.*“

Firemní občanství (Corporate Citizenship – CC) je pojem, který jako první zmínil Carroll ve své čtyřdílné definici CSR (Carroll, 1979) a to v souvislosti s firemní filantropií. Někteří autoři (Blowfield, 2008) začali v následujících letech pojem vyčleňovat z CSR, jiní (Moon, 2005), (Marsden, 1998), (Kuldová, 2012) dodnes považují firemní občanství za součást společenské odpovědnosti firem. Carroll ve výše zmíněném článku z roku 1979 označil firemní občanství jako aktivní účast podniku při vyjednávání o programech, které mají za cíl uspokojovat potřeby společnosti. Zelená kniha (Evropská unie, 2018, s. 24) definuje firemní občanství jako „*The management of the totality of relationships between a company and its host communities, locally, nationally and globally.*“ Tedy „*Řízení veškerých vztahů mezi podnikem a jeho okolím, a to jak na lokální, národní i mezinárodní úrovni.*“

Společenská poctivost firmy (Corporate Social Rectitude – CSR3) je rozšířený koncept CSR2, s kterým přišel v roce 1978 William Frederick. Nejedná se o rozšířený pojem, který na rozdíl od CSR2 nereflektovala již ani vědecká komunita. CSR3 zahrnuje mimo jiné také vnímání prostředí z hlediska úrovně etiky. Jedná se tedy o snahu začlenit etiku do strategického řízení firmy. (Kuldová, 2012)

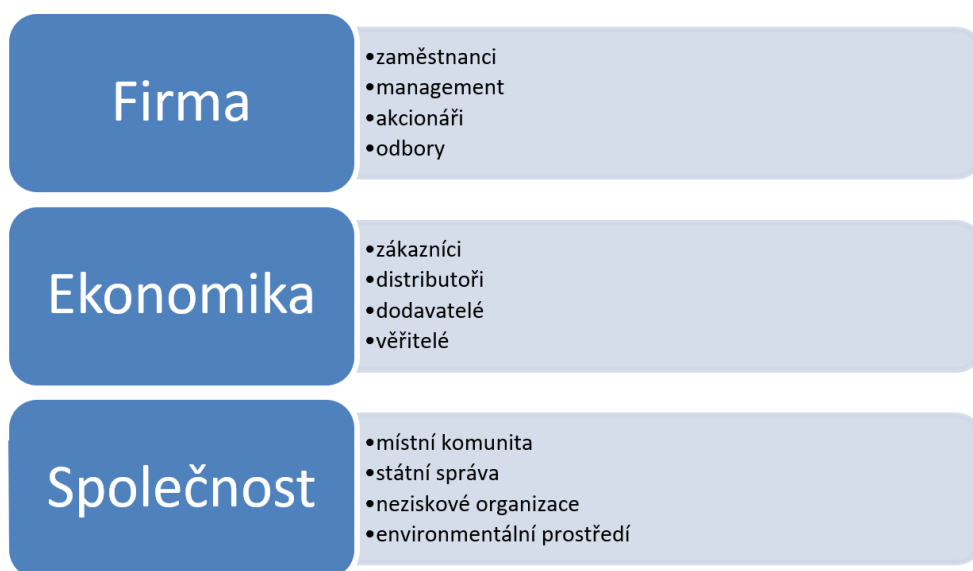
Na konci 80. let přichází Frederick s dalším konceptem, tentokrát s označením CSR4. Pod touto zkratkou se skrývá tzv. Corporate Social Spirituality. Autor se snažil do tohoto konceptu začlenit spiritualitu a náboženství. Tato teorie se následně stala základem pro teorii zainteresovaných stran (stakeholder theory). (Kuldová, 2012)

Teorie stakeholdera dle autora teorie Roberta Edwarda Freemana (Freeman, 2015) propaguje praktické, etické, účinné a efektivní způsoby řízení podniku v turbulentním prostředí trhu. Jedná se o praktickou teorii, protože každá firma má své stakeholdery. Za stakeholdera je dle tohoto amerického ekonoma a filozofa (Freeman, 2004) považován kdokoliv (skupina i jednotlivec), kdo má vliv na dosahování cílů firmy, nebo kdo je při dosahování těchto cílů ovlivňován. V české literatuře se můžeme setkat se synonymy k pojmu stakeholder jako například zájmová skupina, zájmová osoba, zainteresovaná skupina (oficiální překlad ve směrnicích OECD) či zainteresovaná osoba, ovšem i v české



terminologii se využívá anglický ekvivalent. V rámci konceptu CSR je snaha o otevřený dialog se stakeholdery (Kuldová, 2012). Ovšem nelze naprosto zaměňovat pojmy teorie stakeholderů a CSR (Freeman, 2015), protože Freemanova teorie není založena na propagování politik podniku a jeho chování v sociální oblasti. „*It is a management theory based on moral treatment of stakeholders and not a moral theory that also happens to be relevant to management.*“ (Freeman, 2015, s. 860) V překladu: „*Je to manažerská teorie založená na morálním zacházení se stakeholdery a ne morální teorie, která se také stane relevantní pro řízení.*“

Dle některých autorů (Werther, 2006) lze zainteresované skupiny dělit do tří základních oblastí (viz Obrázek 1):

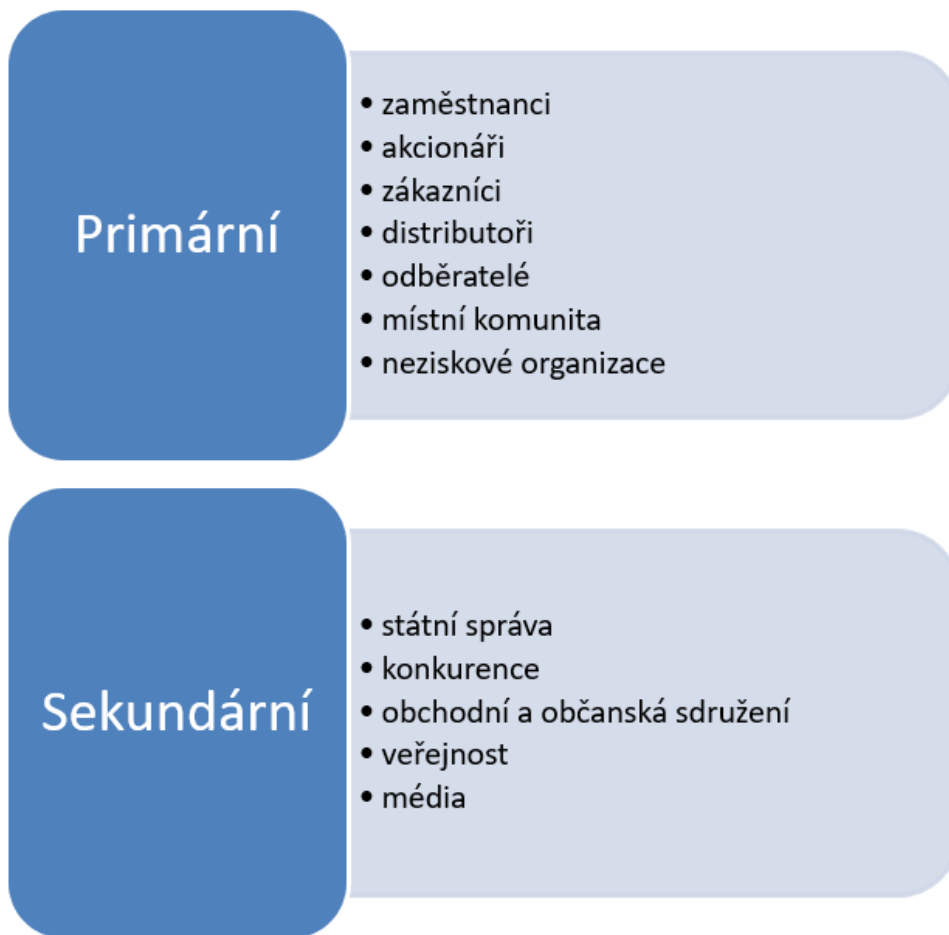


Obrázek 1 – Dělení zainteresovaných stran dle Werthera

Zdroj: vlastní zpracování dle (Werther, 2006)

Kdy do firemní dimenze řadíme zaměstnance, management, akcionáře či odbory. Do ekonomiky patří zákazníci, distributoři, dodavatelé a věřitelé. Do třetí skupiny lze zařadit například místní komunitu, státní správu, neziskové organizace či environmentální prostředí.

Jiní autoři (Pícha, 2012) dělí zainteresované skupiny do dvou oblastí – primární a sekundární:



*Obrázek 2 – Dělení zainteresovaných stran dle Píchy*  
Zdroj: vlastní zpracování dle (Pícha, 2012)

Do první skupiny řadí zaměstnance, akcionáře, zákazníky (stávající ale i potenciální), distributory, odběratele, místní komunitu či neziskové organizace. Jakožto sekundární stakeholderi jsou Píchou (2012) označovány orgány státní správy, konkurence, obchodní a občanská sdružení, veřejnost či média.

Posledním zde zmiňovaným příbuzným konceptem CSR je firemní filantropie. Jedná se o dobrovolnou formu angažovanosti podniku ve veřejně prospěšných projektech. Snahou je zvyšovat blaho společnosti (komunity). Firemní filantropie může nabývat různých forem, jako například finanční příspěvek, věcný dar, zapůjčení produktu a majetku, poskytnutí služby zdarma, dárcovství, patronace, dobrovolná práce zaměstnanců nebo matchingový fondy (firma například zdvojnásobuje částku vybranou zaměstnanci ve sbírce). (Business Leaders Forum, 2018)

## **1.5 Přijímání CSR – pro a proti**

Společensky odpovědné aktivity, realizace prospěšných projektů či vyšší míra spolupráce s komunitou naznačují, že roste význam CSR v českém podnikání (Kuldová, 2010). Přijetí konceptu CSR je dlouhodobou investicí do rozvoje firmy a neměly by ho ovlivnit nepříznivé externí vlivy (například ekonomická krize). Podnik při aplikaci konceptu neuvažuje pouze v ekonomické rovině, ale také s ohledem na zbývající dva pilíře CSR, tedy sociální a environmentální. Jedná se o způsob, jak vytvářet nové příležitosti pro inovace, důvěryhodnost podniku či způsob udržení kvalitní pracovní síly. Zároveň se jedná o nástroj, který snižuje náklady na risk management (Chandler, 2015).

### **1.5.1 Argumenty pro CSR**

Mezi základní argumenty pro přijetí konceptu CSR patří zlepšení reputace, zefektivnění provozu, lepší image u stakeholderů apod. Tyto argumenty lze rozdělit do tří skupin – morální, racionální a ekonomické. (Werther, 2011)

Ačkoliv primárním cílem firmy je zisk, tak je důležité si uvědomit, že bez svého okolí, ve kterém firma působí, by takového zisku nemohla nikdy dosáhnout (Werther, 2006). Pokud firma bere toto v potaz a jejím jediným cílem není pouze zisk, ale spíše zisk s přidanou hodnotou, pak lze říci, že bere v potaz také morální argumenty.

Hlavním racionálním argumentem pro přijetí konceptu CSR je snaha vyhnout se sankcím. Právě pokud se podnik bude chovat společensky odpovědně, pak nevyvolá reakci vlády, která by svými nařízeními a sankcemi mohla postihnout podnik. Pro podnik je tedy lepší přijmout CSR dobrovolně a nečekat, než k tomu bude donucen. (Kuldová, 2012)

Ekonomický argument pro přijetí konceptu společenské odpovědnosti pro firmu je výhoda spjatá s přidanou hodnotou. Jedná se o výhodu, která využívá aktivního dialogu se zainteresovanými skupinami. Což vede k tomu, že podnik získává informace, ze kterých může vylézt výhody. To přispívá k udržení a maximalizaci životaschopnosti podniku. (Chandler, 2015)

## 1.5.2 Argumenty proti CSR

Stavebním kamenem pro argumentaci proti CSR je tvrzení Milтона Friedmana (1970), že jedinou společenskou odpovědností firmy je zvyšování zisku. Friedman se proti CSR vymezil i ve svém díle *Capitalism and Freedom* z roku 1982, kde tento koncept označuje za (Friedman, 1982, s. 113) „...*a fundamentally subversive doctrine*“. Tedy označuje ho jako „...*závratně podvratnou doktrínu*“. Friedman tvrdí, že přijetí společenské odpovědnosti podnik zvyšuje své dodatečné náklady, což následně snižuje dividendy pro majitele, zvyšuje ceny výrobků a služeb a snižuje možnost platového ohodnocení zaměstnanců. Dále dodává, že podnik přispívá společnosti dostatečně již tím, že vytváří zisk.

Blowfield a Murray (Blowfield, 2008) dělí kritiku CSR do čtyř skupin:

- CSR je proti primárnímu účelu podnikání – v konsekvenci tak omezuje volné fungování trhu;
- upřednostňování podnikatelských zájmů – CSR upřednostňuje podnikatelské zájmy nad zákonem vyplývajícími zájmy a nad očekávání společnosti;
- přílišná specializovanost – koncept je příliš zaměřen na specifický okruh a nevěnuje se důležitým otázkám moderního podnikání;
- CSR se nedaří dosáhnout vytyčených cílů – pokud chce koncept uspět, musí přijímat nové postupy.

Kritika konceptu CSR vyplývá především z rozdílného pohledu na účel podnikání a odlišného názoru na jeho zakotvení v podnikových strukturách.

## 1.6 Významné subjekty působící v oblasti CSR

Rozvoji konceptu společenské odpovědnosti firem se věnují jak české, tak mezinárodní organizace. Tyto organizace následně publikují standardy, doporučení či dohody. Kapitoly níže (viz Kapitoly 1.6.1 a 1.6.2) se zabývají tím, jaké instituce se otázce společenské odpovědnosti (a jakým způsobem) věnují.

### 1.6.1 Subjekty rozvíjející CSR v České republice

V České republice (ČR) není CSR výrazně regulováno, ovšem od roku 2006 je součástí strategických záměrů Rady kvality ČR tzv. Strategie v oblasti CSR (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015). Rada kvality ČR má na starost propagaci a koordinaci aktivit v oblasti společenské odpovědnosti na národní úrovni. Tato Rada funguje pod záštitou Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky a jedná se o vrcholný poradní, iniciační a koordinační orgán vlády České republiky. V roce 2008 byla Radou ustanovena odborná sekce Společenská odpovědnost organizací, která se v roce 2015 přejmenovala na Společenskou odpovědnost organizací a udržitelný rozvoj. Cílem sekce je podporovat a usměrňovat koncept společenské odpovědnosti organizací a udržitelného rozvoje v České republice. Tato sekce připravila základní záměry, priority a možné aktivity pro strategický dokument NAP CSR. Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice (tj. NAP CSR) definuje 10 základních priorit a aktivit, které jsou pro CSR v ČR důležité. Konkrétně se jedná o (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015):

- propagaci a podporu konceptu společenské odpovědnosti – vláda ČR definuje CSR jako dobrovolný koncept, kdy úlohou státu je především vytvoření podmínek pro propagaci a snadnější aplikaci tohoto konceptu;
- dialog a spolupráce stakeholders – jedná se o závazek státu podporovat rozvoj společenské odpovědnosti v ČR a to například pomocí aktivit jako pořádání kulatých stolů a odborných akcí (konferencí, seminářů, workshopů);
- úlohu orgánů veřejné správy – stát vystupuje jak pasivně (uživatel aktivit CSR), tak aktivně (jde ostatním příkladem) a vytváří příznivé prostředí pro rozvoj CSR;
- šíření, implementaci a dodržování mezinárodních standardů chování – stát zvyšuje informovanost a vzdělání podnikatelských subjektů o těchto standardech, snaží se zvyšovat počet firem, které reportují své nefinanční aktivity;
- mezinárodní spolupráci – a to ve třech rovinách: s Evropskou komisí, členskými státy EU a mezinárodními organizacemi a institucemi. Cílem je podpořit rozvoj spolupráce, výměnu zkušeností, koordinaci mezinárodních aktivit a spolupracovat na Evropských cenách za CSR;
- dodržování lidských práv – stát si klade za cíl prosadit koncepci tzv. vhodné kombinace legislativních nástrojů a soft law a dále zvyšovat osvětu v této oblasti;

- sociální podnikání – snaha o rozvoj konceptu sociálního podnikání, zvýšení zájmu veřejnosti a oslovení potenciálních zájemců o podnikání v daném režimu, rozvoj stávajících podniků a to pomocí vzdělávacích programů, legislativní úpravy sociálního podnikání či vytvoření strategie rozvoje strategického podnikání;
- vzdělávání a výzkum v oblasti společenské odpovědnosti – mezi priority v této oblasti patří zvýšení povědomí o CSR a to zejména u mladé generace či zvýšení kompetencí (pedagogů, managementu či studentů) v oblasti CSR. Napomoci tomu mají aktivity jako celostátní soutěže či snaha o začleňování tématu do kurikulárních dokumentů;
- oceňování organizací – stát se snaží koordinovat ceny udělované v ČR za CSR (například Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj, Ceny hejtmana za společenskou odpovědnost či Cena za společenskou odpovědnost „Podnikáme odpovědně“);
- ochranu zájmů spotřebitelů – snaha o zvýšení ochrany spotřebitele nad rámec legislativních povinností, a to například v oblasti zdraví a bezpečnosti, ochrany ekonomických zájmů, kvality výrobků a služeb, udržitelné spotřeby či ochrany osobních údajů a soukromí.

Jak je uvedeno ve výčtu priorit a aktivit výše, Rada kvality ČR uděluje Národní cenu ČR za CSR a udržitelný rozvoj a to již od roku 2006. V roce 2017 získali cenu za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj například VŠE, MěÚ Třinec či Zámeček Petrovice. V minulých letech se jednalo například o Liberecký kraj, CPI Hotels – Clarion Congress Hotel Ostrava, Rossmann, Ahold Czech Republic či Aramark. (Sdružení pro oceňování kvality, 2018)

Mimo státní Rady kvality ČR se na rozvoji společenské odpovědnosti v ČR podílejí také nevládní organizace, jako například Business Leaders Forum, Asociace společenské odpovědnosti, Česká podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj, Byznys pro společnosti či Národní síť Global Compact Česká republika.

Business Leaders Forum (BLF) se již od roku 1992 snaží podnikům pomáhat naplňovat principy společenské odpovědnosti, demonstrovat přínosy CSR či pořádat setkání firem. BLF má na starosti projekty jako Lean In (uzavřená skupina dam z různých odvětví a

fírem, na stejné úrovni kariéry), CSR Club (setkání zástupců členských firem), VIP akce (setkání významných osobností českého podnikatelského prostředí – například v rámci Fora 2000) či EU Talent (propojení firem a učňovských oborů). Členy organizace jsou například EY, Tesco či Bayer. (Business Leaders Forum, 2018)

Asociace společenské odpovědnosti je se svými 200 členy největší CSR platformou v ČR. Sdružuje organizace z neziskového, vzdělávacího, veřejného i soukromého sektoru (mimo jiné Českou spořitelnu, Coca-Colu, Unilever, IKEU, ČEZ). Mezi aktivity asociace patří pořádání workshopů a setkání členů. (Asociace společenské odpovědnosti, 2017)

Česká podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj od roku 2012 zprostředkovává aktivní roli podnikatelské sféry na udržitelném růstu české společnosti. Jedná se o pobočku WBCSD (Světové podnikatelské rady pro udržitelný rozvoj). Cílem společnosti je zprostředkovávat přístup k nejnovějším myšlenkám v oblasti CSR, sdílet zkušenosti a nabízet možnost networkingu. (Czech BSCD, 2016)

Byznys pro společnost je platforma pro odpovědné podnikání v ČR. Pomáhá firmám nastavovat a rozvíjet koncept CSR, pořádá odborné konferenci a popularizační kampaně pro veřejnost. Členy platformy jsou například ŠKODA AUTO, ČEZ, ČMSS, ČSOB nebo GlaxoSmithKline. (Byznys pro společnost, 2018)

Národní síť Global Compact je sítí firem a organizací, které chtějí sjednotit svá poslání a činnosti s deseti obecně přijímanými principy z oblasti lidských práv, korupce, životního prostředí a pracovních podmínek. Mezi tyto principy patří podpora a respektování mezinárodně uznávaných lidských práv, zajištění neúčasti na porušování lidských práv, uznání práva na sdružování a kolektivní vyjednávání zaměstnanců, zamezení nucené práce, zamezení dětské práce, zamezení diskriminace, podpora preventivního přístupu k ochraně životního prostředí, prosazovat zvyšování odpovědnosti vůči životnímu prostředí, podporovat vývoj a šíření ekologicky šetrných technologií, bojovat proti korupci ve všech formách a to včetně úplatkářství a vydírání. Mezi zapojené organizace patří například Deloitte Advisory, Karlovarské minerální vody, T-Mobile či Veolia ČR. (Národní síť Global Compact, 2018)

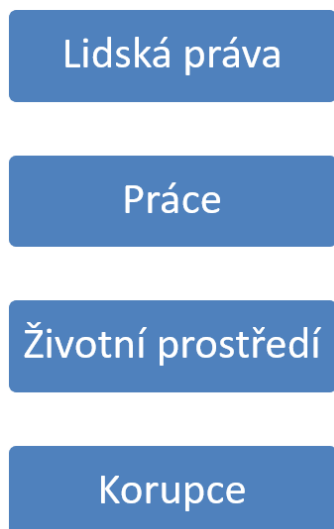
## 1.6.2 Společenská odpovědnost v mezinárodním pojetí

Mezi mezinárodní organizace, které se konceptu CSR věnují, patří například Organizace spojených národů (OSN), Evropská unie (EU) nebo Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD).

Největší světovou iniciativou (United Nations, 2018c) v oblasti společenské odpovědnosti firem je United Nations Global Compact (UNGC, Globální dohoda OSN). Tato iniciativa si klade za cíl mobilizovat globální hnutí společensky odpovědných firem a stakeholderů ke snaze uchovat náš svět v dobrém stavu. Jedná se o snahu přesvědčit podniky, aby přizpůsobily své strategie a cíle obecným zásadám UNGC, které se dotýkají především oblastí jako životní prostředí, pracovní prostředí a lidská práva či boj proti korupci. UNGC se snaží podporovat firmy skrz 10 principů (Ten principles on human rights, labour, environment and anti-corruption) a podporu projektů, které jsou zaměřeny na plnění UN Sustainable Development Goals (UN SDGs). Principy UNGC lze chápat jako výchozí rámec, který je napojený na UN SDGs. Pokud tyto principy budou podniky respektovat, pak mají možnost přispět k plnění těchto cílů. (United Nations, 2018a)

Mezi 10 principů patří například respektování lidských práv, podpora svobodného sdružování a uznávání práva na kolektivní vyjednávání, eliminování nucené a dětské práce, podpora preventivního přístupu k environmentálním výzvám a vývoje a šíření technologií šetrných k životnímu prostředí či snaha o boj proti korupci. Základní tematické okruhy, kterým se Globální dohoda OSN zabývá, zobrazuje obrázek níže (viz Obrázek 3). (United Nations, 2018b)





*Obrázek 3 – Základní témata Globální dohody OSN*  
Zdroj: vlastní zpracování dle (United Nations, 2018b)

Mezi 17 cílů udržitelného rozvoje (UN Sustainable Development Goals), které jsou definovány v Agendě 2030, patří například eliminace chudoby a hladomorů, kvalitní vzdělávání, genderová rovnost, dostupná a čistá energie, udržitelná města a komunity, slušná práce a přiměřený ekonomický růst či snaha o zlepšení klimatických podmínek. (United Nations, 2018)

V České republice jsou principy UNGC od roku 2015 podporovány skrz Global Compact ČR (více viz kapitola 1.6.1). Celosvětově je ke Globální dohodě OSN připojeno více jak 9.800 podniků ze 164 zemí (United Nations, 2018a).

Další institucí, která se věnuje problematice CSR v globálním měřítku je Evropská unie. Ta se na toto téma zaměřuje od 90. let 20. století – důležitým rokem je pak rok 1995, kdy Jacques Delors inicioval vznik CSR Europe (ta vznikla o rok později – tedy v roce 1996, ještě pod názvem European Business Network for Social Cohesion). Tato organizace sdružuje na 45 mezinárodních korporací a 40 partnerských organizací, které zastupují na 10 000 podniků. Cílem CSR Europe je podpora podniků v začleňování společensky odpovědných strategií a spolupráce mezi podniky a zájmovými skupinami. Tato organizace vnímá podniky jako klíčové hráče v přinášení inovativních řešení a zároveň je považuje za nástroje k tomu, aby každý občan EU mohl být součástí sociálního, environmentálního a ekonomického progresu. Mezi společnostmi, které se snaží prosadit myšlenky CSR Europe

v České republice patří Business Leaders Forum nebo Byznys pro společnost (více o těchto organizacích v kapitole 1.6.1). (CSR Europe, 2018)

Dalším důležitým dokumentem v souvislosti s CSR a EU je Lisabonská strategie z roku 2000. Ta si kladla za cíl do roku 2010 vytvořit z EU (Franc, 2006, s. 12) „...nejkonkurenčnější a nejdynamičtější znalostní ekonomiku, schopnou udržitelného růstu s více a lepšími pracovními místy a s více posílenou sociální soudržností“. Tohoto cíle mělo být dosaženo právě i za přispění podniků a lze to tedy považovat za první oficiální (Franc, 2006) apel Evropské rady na podnikatelský sektor a jeho smysl pro sociální odpovědnost.

Dokumentem, který je v rámci EU a CSR dobré zmínit, je Zelená kniha (Green Paper) z roku 2001, jejímž cílem bylo otevřít debatu o smyslu společenské odpovědnosti a stanovit základy strategie budování společenské odpovědnosti v Evropské unii. V Zelené knize lze také najít první evropskou definici (Franc, 2006) CSR, která je postavená na principu triple-bottom-line (definice je uvedena v kapitole 1.1, princip triple-bottom-line je vysvětlen v kapitole 1.3). Green Paper také specifikuje oblasti, kterých se společenská odpovědnost dotýká (životní prostředí, přírodní zdroje, lidské zdraví a práva, bezpečnost práce, reportování CSR, transparentnost, boj proti korupci apod.). (Evropská unie, 2018)

Jedním z nejstarších a nejkomplexnějších dokumentů, který se věnuje problematice společenské odpovědnosti je Směrnice OECD pro nadnárodní podniky (OECD Guidelines for Multination Enterprises) z roku 1976. Ve směrnici lze nalézt zásady odpovědného podnikání. K dodržování této směrnice se zavázalo 46 zemí. Směrnice se věnuje nadnárodním podnikům a to především kvůli jejich vlivu na ekonomický růst. OECD v tomto dokumentu vnímá právě nadnárodní podniky jako výrazné hybatele v oblastech jako investice, pracovní trh, tvorba nových technologií, managementu znalostí apod. Zároveň jsou ve Směrnici uvedeny negativní důsledky vlivu mezinárodních společností a je na ně apelováno, aby dodržovaly standardy a předcházely tak negativním dopadům své činnosti. (OECD, 2018)

Mezi další organizace, které se zabývají vymezením a aplikací CSR patří například Světová podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj, Global Reporting Initiative či Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO).

Světová podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj, sdružuje na 200 CEOs z nejvýznamnějších mezinárodních firem (například ABB, Apple, Heineken, P&G, SC Johnson, TATA či Volkswagen) a jejím cílem je vytvořit udržitelné podnikání, společnost a životní prostředí pro budoucnost. (WBSCD, 2018)

Global Reporting Initiative (GRI) je organizace se sídlem v Amsterdamu, která poskytuje podporu pro ekonomický, environmentální a sociální rozvoj podniků. GRI vytvořila soustavu ukazatelů vhodných k implementaci a měřitelnému porovnání a hodnocení společenské odpovědnosti podniků. Zprávy, které vychází ze soustav GRI, lze využít k porovnání chování podniků, a to vzhledem k zákonům, normám, standardům, dobrovolným iniciativám či vyhláškám. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015)

Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO) je největší organizace, která tvoří dobrovolné, mezinárodně uznávané standardy. Tyto standardy mají stvrdit kvalitu, bezpečnost a spolehlivost produktů.

Více se standardům a reportování aktivit CSR věnuje Příloha A této diplomové práce.

## 2 Podnikové procesy a jejich zlepšování

Procesy jsou důležitou součástí podnikání, a jsou přítomny v mnoha oblastech podniku. Výjimkou není ani oblast společenské odpovědnosti, ve které lze, především u jednotlivých dílčích činnostech, pozorovat charakteristické rysy procesů – jako například – mají svůj cíl, vlastníka a zákazníka a je možné u nich sledovat parametry jako kvalita, čas a náklady. Kapitola níže popisuje nejenom charakteristické rysy procesů, ale také co je to proces, jaké faktory ovlivňují jeho formování, jak se procesy dělí a jak lze proces zlepšit.

Proces lze definovat jako (Řepa, 2006, s. 13) „...*souhrn činností transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupu (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.*“ Zjednodušeně je možné proces definovat jako soubor činností měnících vstupy na výstupy, které mají pro zákazníka určitou hodnotu. Šmída (Šmída, 2007) popisuje proces jako organizovanou skupinu činností a subprocesů, které spolu vzájemně souvisejí, procházejí jedním či více útvary, a to jednou nebo více organizacemi (podnikový nebo mezipodnikový proces). Tyto činnosti a subprocesy spotřebovávají lidské, materiální, finanční a informační vstupy a jejich výstupem je určitý produkt, který má hodnotu pro zákazníka, který může být jak interní, tak externí.

Proces je možné charakterizovat následovně (Gála, 2015):

- má svůj cíl a důvod, proč byl vytvořen;
- existuje vlastník procesu, tedy osoba zodpovědná za průběh a výsledek procesu;
- existuje zákazník procesu, tedy osoba, pro kterou je výsledek procesu určen;
- jsou zapotřebí vstupy a zdroje, kdy vstupy lze chápat jako spotřebu během jednoho procesu, kdežto zdroje je možné chápat jako spotřebu několika procesů (zdroje jsou spotřebovávány postupně v několika procesech);
- sledovanými vlastnostmi procesu jsou čas, kvalita a náklady;
- komplikované procesy je možné dělit do subprocesů, které následně chápeme jako samostatné procesy.

Cílem podnikových procesů je dostat daný výrobek (nebo službu) k zákazníkovi v daném čase, kvalitě, množství, a to s optimální marží. Mezi faktory, které ovlivňují procesy v podniku, řadíme (Gála, 2015):

- lidi;
- informace;
- materiál;
- technologie;
- prostředí.

Procesy lze dělit dle různých faktorů, zřejmě nejznámější dělení je na hlavní procesy (tzv. core procesy), podpůrné/vedlejší procesy (tzv. supply procesy) a řídicí procesy.

Hlavní procesy se zaměřují na stěžejní oblasti v podniku (například výroba), tyto procesy naplňují strategické cíle společnosti, nesou přidanou hodnotu, která uspokojuje zákazníka. Příkladem hlavního procesu může být proces vývoje nového výrobku, řízení zakázky či management inovací. (Wolf, 2006)

Podpůrné procesy nemají hodnotový charakter, ovšem slouží jako podpora pro zajištění optimálních podmínek pro uskutečnění hlavních procesů a jejich charakteristickým zákazníkem jsou zpravidla interní zákazníci. Příkladem vedlejšího procesu může být personalistika či správa IT. (Wolf, 2006)

Řídicí procesy jsou takové činnosti, které řídí, organizují, koordinují a plánují vše ostatní. Lze je tedy označit jako průřezové procesy. Provádí je zpravidla management, a to jak vyšší management, který je zaštiťuje, tak střední a nižší management v jednotlivých podnikových oblastech. (Wolf, 2006)

Pro úspěch procesu je nutné, aby byly v souladu všechny elementy podnikových zdrojů a optimálně koordinovány všechny faktory procesu. Klíčovým aspektem zlepšování procesů je jejich soustavné cyklické opakování, a to jak z důvodu toho, že proces nemusí být na jeho počátku stanoven ideálně, tak proto, že se mění okolí podniku. Pro zlepšení procesu je nutné ho sledovat, měřit a analyzovat. (Svozilová, 2011)

Zlepšování procesu se provádí zpravidla proto, že nepřináší takové výsledky, jaké by byly žádoucí. Pro dosažení zlepšení je nutné mít stanovené požadavky. Zvolená metoda zlepšení procesu závisí na druhu plýtvání, který chceme odstranit. Takovýmto druhem může být (Svozilová, 2011):

- nadvýroba – práce a úkoly, které nejsou zapotřebí – například nadměrná produkce a následná nutnost likvidace odpadu, zbytečné výkaznictví apod.;
- čekání – čekání na informace, zaměstnance, dlouhé časové odezvy systémů apod.;
- přepracovávání – nutná korekce výstupu procesu;
- přemísťování – nadbytečná přeprava materiálu, přemísťování pracovníků, dokumentů;
- skladování – přesuny výrobků a zboží;
- zpracovávání – opakované děláni činností z důvodu nedodržení postupu, opakující se nevyžadující činnosti apod.;
- intelekt – vykonávání práce vysoce kvalifikovanou osobou, když by mohla být vykonána pracovníky s nižší kvalifikací;
- pohyb – pochůzky, obsluha zařízení, nedostupnost zařízení (například vzdálená tiskárna).

Ke zlepšování procesů může docházet buď průběžně, nebo skokově. Při průběžném zlepšování je využíváno myšlenky, že není důležité, jak dobré něco je, protože to může být ještě lepší. Proto dochází k neustálému hledání drobných zlepšení, jejichž cílem je průběžně zlepšovat daný proces. Pro průběžné zlepšování je nutné znát aktuální stav a ukazatele měření, identifikovat příležitosti k vylepšení a ty následně do procesu implementovat. Tyto změny se následně dokumentují, čímž dochází k návratu na počátek zlepšovateľského procesu. (Řepa, 2006)

Mezi základní metody průběžného zlepšování patří:

- Kaizen – při aplikaci metody kaizen dochází k zaměřování pozornosti na kvalitu a zlepšování všech faktorů, které mají na proces vliv. Existuje více postupů v rámci této metody – například Kanban, metoda nulových vad či automatizace. (Vochozka, 2012)
- PDCA – také Demingův cyklus, jedná se o metodu založenou na 4 krocích – plan-do-check-act (tedy naplánuj, proved', zkontroluj, konej). V prvním kroku jde o naplánování vylepšení stávajících podmínek, stanovení úkolů, opatření, procesů, nástrojů a zajištění personálních kapacit k dosažení stanovených cílů. V rámci druhého kroku dochází k realizaci vylepšení a jeho dokumentaci. V rámci kroku „check“ se kontroluje, zda nové výsledky splňují stanovená očekávání. V posledním kroku dochází k vyhodnocení zlepšení – pokud se dospělo k pozitivním výsledkům, pak se nový proces stává standardem. Pokud nedojde k prokázání pozitivního vlivu vylepšení, pak se postupy nemění a proces zůstává totožný s původním. (Taque, 2019)
- TQM – Total Quality Management je metoda, která se zaměřuje na spokojenost zákazníka. Jejím cílem je snížit náklady na minimalizaci chyb a zároveň zlepšovat služby pro zákazníky, zaměstnance či vlastníky. (Vochozka, 2012)
- Six Sigma – jedná se o metodu, která se zaměřuje na zvyšování přidané hodnoty pro zákazníka a odstraňování odchylek. Cílem je porozumět přáním a potřebám zákazníka a naplnit jeho očekávání. Zaměřuje se také na zlepšování kvality výrobků. Mezi nástroje six sigma patří například Paretova analýza, statistická analýza, kontrolní tabulky či DPMO. (Vochozka, 2012)
- Lean – základem této metody je snaha o eliminaci činností, které při výrobě nepřidávají produktu přidanou hodnotu a nezaměřují se na uspokojování potřeb zákazníka. Věnuje se tedy technikám, které urychlují procesy a snižují náklady. Nástroji, které lze při aplikaci Lean metody využít, jsou například mapování toku hodnot nebo vyvažování pracovní zátěže. (Vochozka, 2012)
- Výsledkem kombinace metody Lean a Six Sigma je metoda Lean Sigma (také Lean Six Sigma). Ta kombinuje časově zaměřenou metodu Lean, analytické nástroje Six Sigma a staví na metodologii DMAIC (Define-Measure-Analyse-Improve-Control). Cílem Lean Six Sigma je určit, kdo je náš skutečný zákazník, co považuje za

přidanou hodnotu a následné zaměření se na aktivity, které tuto přidanou hodnotu zákazníkovi přináší, a to v kombinaci s omezením aktivit, které tuto hodnotu nepřinášejí. (Lilley, 2019)

Druhou možností je provádět razantní změny. K této variantě podniky přistupují v případě, že procesy zaostávají natolik, že je jednodušší a levnější vytvořit úplně novou strukturu procesu, popřípadě přistoupit k jejich razantní obměně. Mezi základní dvě metody, které pracují se zásadními změnami procesů, jsou (Řepa, 2006):

- Business Process ReDesign – cílem je vytvoření procesů na základě radikálního zlepšení, které je výsledkem revidování/redesignu procesu. Jedná se o snahu vytvořit proces, který zlepší kvalitu služeb a produktivitu.
- Business Process Reengineering – pozornost je zaměřena především na výsledný produkt. Na základě síly působnosti reengineeringu lze rozdělit Business Process Reengineering do tří úrovní. První z nich je Total Business Reengineering (TBR), který působí jak na podnik, který ho aplikuje, tak na celý trh, na kterém podnik působí, a to včetně jeho dodavatelů a odběratelů. Druhou úrovní je tzv. Business Process Reengineering (BPR), který působí napříč celým podnikem. Nejnižší úrovní je Work Process Reengineering (WPR), který působí na procesy a produkty pouze v určité části podniku.

Jak je patrné z výše uvedené definice, charakteristik či faktorů procesů, procesy jsou důležitou součástí podnikání, a to v mnohých oblastech podniku. Výjimkou není ani oblast společenské odpovědnosti. Výše zmíněnému průběžnému zlepšování procesu se v této diplomové práci věnuje kapitola 6. Ve zmiňované kapitole dochází k popisu procesu a návrhům, jak tento proces zefektivnit, a to s ohledem na časové a finanční aspekty.



### 3 ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. (dále také ŠKODA, Škoda nebo ŠA) je největší český výrobce automobilů se sídlem v Mladé Boleslavi. V České republice má automobilka ještě další dva výrobní závody – v Kvasinách a ve Vrchlabí. Mimo ČR má podnik svůj výrobní závod také v Indii, dále se vozy ŠKODA vyrábějí také na Slovensku, Ukrajině, v Číně, Kazachstánu, Rusku a Alžírsku. Od roku 1991 je podnik součástí koncernu Volkswagen.

ŠKODA AUTO je největší česká firma dle tržeb (se 400 mld. Kč o cca 200 miliard Kč před ČEZ). Jedná se také o firmu, která tvoří nejvyšší zisk před zdaněním (v roce 2017 takřka 40 miliard Kč, o cca 18 miliard více, než druhý ČEZ) a patří k největším zaměstnavatelům v republice (s více jak 30 tisíci zaměstnanci). (Kučera, 1999-2018)

#### 3.1 Historie společnosti

Historie společnosti ŠKODA se píše od roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement založili společný podnik Laurin & Klement, který se specializoval na výrobu jízdních kol. Vzhledem k roku vzniku společnosti se jedná o jednu z nejstarších automobilek světa (některé zdroje (Klofcová, 2013) uvádějí, že se jedná o 4. nejstarší automobilku, jiné (Veselovský, 2017) tvrdí, že je to 6. nejstarší apod.) O 4 roky později (tj. v roce 1899) začala společnost vyrábět motocykly značky Slavia a stala se tak prvním takovým podnikem na území Rakouska-Uherska a Německa (Hipman, 1905). První automobil z dílny Laurin & Klement spatřil světlo světa v roce 1906. Nesl označení Voiturette A, stál 1800 zlatých a setkal se se značným komerčním úspěchem (ŠKODA AUTO, 2018a). Do první světové války spatřil světlo světa ještě model L&K Typ S.

Během první světové války se podnik stává součástí válečné výroby – v mladoboleslavské továrně se vyrábí například granáty nebo vojenské sanitky. Po válce se podnik opět vrací k výrobě automobilů – nyní také nákladních. Laurinovi a Klementovi ovšem chybí automobil pro sériovou výrobu (místo toho vzniká například limuzína MK6), v Československu bují nová a levnější konkurence (Praga, Tatra, Aero) a v červnu roku 1924 zachvátí továrnu požár. Vzhledem k těmto okolnostem hledají zakladatelé silného partnera, kterého v červnu roku 1925 nacházejí v Emilu Škodovi. Spojením s plzeňskou Škodou v podstatě zaniká značka Laurin & Klement a nové typy aut již vznikají pod novým

označením Škoda. V roce 1930 vzniká Akciová společnost pro automobilový průmysl (ASAP), která organizačně vyčleňuje automobilku z koncernu Škoda, stále však zůstává v jeho 100% vlastnictví. (Šimůnek, 2018)

Před velkou hospodářskou krizí (první polovina 30. let 20. století) pracovalo v automobilce více jak 4.000 lidí, v roce 1933 pak pouze 1.550. V tomto roce prodala automobilka 1233 osobních automobilů a byla tak až na 3. místě v tržním podílu v tuzemsku. Na to firma reagovala vydáním modelu Škoda 420 (později přejmenovaného na Popular) – lehkého vozidla s nízkou spotřebou a levnou výrobou a prodejem. Prodeje Škody 420 znamenaly pro automobilku vzpruhu, načež reagovala produkcí limuzíny Škoda Superb a také vozy Škoda Rapid a Škoda Favorit. Díky těmto modelům tak v roce 1936 bylo prodáno 7.170 vozů (z toho 2180 na export), což představovalo takřka 40% podíl na trhu. Před druhou světovou válkou se do Mladé Boleslavi navrátila konstrukční činnost, začal se vyrábět nákladní vůz Škoda 706 a také trolejbusy Škoda. (Krajíčková, 2018)

Během 2. světové války se v mladoboleslavské továrně zabydlela firma Reichswerke Hermann Göring, která produkovala válečné stroje pro německou armádu (například vozidla KdF, tahač RSO, zbraně či nábojnice). Továrna se opakovaně stala terčem náletů, kdy 25. 4. 1945 prakticky došlo ke zničení automobilky (a také bylo zabito nebo zraněno na 1.000 osob) (Streitfeld, 2018). O zhruba 14 dní později (9. 5. 1945) provedla Rudá armáda nálet, při kterém byly zničeny poslední výrobní prostory.

Po 2. světové válce nebylo možné obnovit původní výrobu, a to vzhledem k míře poškození z války, znárodnění podniků a reorganizaci průmyslu. Při reorganizaci průmyslu byla Škoda rozdělena a ASAP se přeměnila na Automobilové závody (AZNP) a stala se zodpovědnou za výrobu osobních automobilů v Československu. V Mladé Boleslavi zůstala výroba osobního automobilu Tudor (tzv. „lidového automobilu“), výroba nákladních automobilů byla přeměrována do Avie a Aero Vysočany, autobusy pod LIAZ a trolejbusy se vyráběly již pouze v Plzni. V této době se součástí podniku stávají také továrny v Kvasinách a Vrchlabí. Během následujících desetiletí byly v Mladé Boleslavi vyrobeny vozy jako například Škoda 1200, Škoda Octavia, Škoda 450 (také Škoda Felicia), Škoda 1000 MB (první vůz Škody, kterého se vyrobilo více jak 1 milion kusů), Škoda 105/120, Škoda Favorit apod. (ŠKODA AUTO, 2018c)

Po pádu komunistického režimu se automobilka dostala do rukou Volkswagenu. Německá automobilka přišla s nabídkou 9 miliard německých marek, které měly v následujících deseti letech sloužit k modernizaci modelu Favorit, oddlužení AZNP, vývoji nových modelů a rozšíření výrobní kapacity závodu. AZNP se měl stát plnohodnotnou značkou koncernu – po boku Volkswagenu, Audi a Seatu. V roce 1995 ŠKODA prodala více jak 200.000 vozů (z čehož většinu na export). V témže roce se začíná stavět nový montážní závod v Mladé Boleslavi. (Sacher, 2018)

V roce 2000 zakládá ŠKODA AUTO vlastní vysokou školu – ŠKODA AUTO vysoká škola. V roce 2006 vyrobila ŠA svůj desetimiliontý vůz ve své historii.

### **3.2 Současnost společnosti**

Značka ŠKODA je již více jak čtvrt století součástí koncernu VOLKSWAGEN. V současné době se zaměřuje na výrobu, vývoj a prodej automobilů, originálních dílů, komponentů a příslušenství značky ŠKODA a poskytování služeb v oblasti servisu. Jediným akcionářem společnosti je VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S.A., což je dceřiná společnost VOLKSWAGENU AG.

S výrobními závody v České republice a Indii a produkcí v Číně, Rusku, Indii, Alžírsku, Kazachstánu a na Slovensku a Ukrajině se ročně pod značkou ŠKODA vyrobí více jak 1 milion vozů ročně. A to s paletou 8 vozů – Citigo, Fabia, Rapid, Octavia, Kamiq, Karoq, Kodiaq a Superb, které se prodávají zhruba ve 45 verzích.

Předsedou představenstva je od 1. 11. 2015 Bernhard Maier, který dříve pracoval jako generální ředitel Porsche Deutschland a jako člen představenstva za prodej a marketing v Porsche AG. Dále jsou to za oblast prodeje a marketingu Alain Favey, za výrobu a logistiku Dipl.-Ing. Michael Oeljeklaus, za finance a IT Dipl.-Kfm. Klaus-Dieter Schürmann, za oblast nákupu Dipl.-Wirt.-Ing. Dieter Seemann, za oblast technického vývoje Dipl.-Ing. Christian Strube, za oblast řízení lidských zdrojů Ing. Bohdan Wojnar. V čele dozorčí rady sedí Frank Witter, dále také například Florina Louise Piěch či Daniell Peter Porsche.

V roce 2017 vyrobila automobilka 1.232.042 aut, což je o 79.734 více než v roce minulém. V září roku 2017 vyrobila ŠKODA svůj 20miliontý vůz. Přehled prodejů dle jednotlivých modelových řad zobrazuje tabulka níže (viz Tabulka 2). (ŠKODA AUTO, 2018b)

*Tabulka 2 – Přehled prodejů jednotlivých modelových řad v letech 2017 a 2016*

<b>Modelová řada</b>	<b>Prodej 2017</b>	<b>Prodej 2016</b>	<b>Změna</b>
<b>Citigo</b>	38.749	41.247	-6,1 %
<b>Fabia</b>	209.471	203.308	+3,0 %
<b>Rapid</b>	209.836	216.773	-3,2 %
<b>Octavia</b>	420.811	445.415	-5,5 %
<b>Yeti</b>	66.625	95.426	-30,2 %
<b>Karoq</b>	15.445	0	+100 %
<b>Kodiaq</b>	124.002	1.259	+97,5 %
<b>Superb</b>	147.103	148.880	-1,2 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2018b)

Výroba modelové řady Yeti byla během roku 2017 ukončena, naopak v červenci 2017 začala výroba nového modelu Karoq. U modelu Kodiaq byla výroba zahájena v říjnu 2016. Porovnávání meziročních výsledků u těchto modelových řad tak nemá zcela vypovídající hodnotu. V tabulce také není uveden model Kamiq, který se začal vyrábět pro čínský trh v roce 2018.

Celkem z vyrobených 1.232.042 vozů bylo 767.474 aut vyrobeno ve společnosti ŠKODA AUTO a 464.568 v zahraničních závodech (z toho 332.275 v Číně, 76.998 v Rusku, 38.749 na Slovensku a 16.546 v Indii). Mezi největší odbytíště vozů ŠKODA patří Čína, Německo, ČR, Velká Británie a Polsko. V meziročním porovnání se ŠKODĚ nejvíce dařilo v Itálii (+20,3 %), Polsku (+18,5 %), Francii (+18,5 %), Rakousku (+17,9 %) a Izraeli (+14,5 %). Zajímavých výsledků dosáhla automobilka v roce 2017 také ve východní Evropě, kde se mohla těšit z růstu v dvouciferných procentních bodech (ovšem vzhledem k dříve uvedeným trhům se v absolutních číslech neprodají takové objemy výrobků). Naopak pokles prodejů byl zaznamenán v Turecku (-13,5 %) a ve Velké Británii (-0,3 %), kde ovšem automobilka dosáhla rekordního tržního podílu v podobě 3,2 %. V Německu je ŠKODA nejprodávanější dováženou značkou a s prodeji 173.302 vozů dosahuje tržního podílu 5,0 %. Zajímavých tržních podílů dosahuje automobilka také ve Finsku (9,7 %), Irsku (6,9 %) a Rakousku (6,9 %). Celkově největším odbytíštěm dle regionu je západní Evropa (477 tisíc vozů), Asie (a zámorí) s 412 tisíci dodanými vozy, střední Evropa (207 tisíc) a východní Evropa (103 tisíc). (ŠKODA AUTO, 2018b)

V roce 2017 pracovalo ve společnosti ŠKODA AUTO 31.626 osob (údaj k 31. 12. 2017), což je o více jak 11 % více než v roce minulém. Naopak došlo k poklesu agenturního personálu, a to o takřka 20 % na 2.802 osob. (ŠKODA AUTO, 2018b)

Automobilka dosáhla v roce 2017 na tržby 407,4 miliardy Kč, což je nejlepší výsledek v historii firmy (a jedná se o 17% nárůst oproti roku 2016). Zisk před zdaněním činil 39 miliard Kč, po zdanění pak 31,8 miliardy Kč, což je opět nejlepší výsledek v historii firmy (+26,5 % oproti 2016, ovšem oproti roku 2015 „pouze“ +3,3 %). Z dalších finančních ukazatelů lze vypíchnout dlouhodobé a krátkodobé závazky v hodnotě 133 miliard Kč, kdy ovšem krytí dlouhodobých aktiv vlastním kapitálem činí 110,1 %. Dále čistá likvidita

dosahuje hodnoty 95 miliard Kč a v roce 2017 bylo investováno takřka 19 miliard Kč.  
(ŠKODA AUTO, 2018b)

#### **4 CSR společnosti ŠKODA AUTO a.s.**

Jak bylo zmíněno dříve (viz Kapitola 3.2) společnost ŠKODA AUTO v posledních letech vytrvale roste. V posledních letech dodá zákazníkům více jak 1 milion vozů ročně, zaměstnává na 30 tisíc osob a dosahuje miliardových zisků. S růstem společnosti roste také její zodpovědnost – vůči zákazníkům, zaměstnancům, dodavatelům, akcionářům, místní samosprávě apod.

O svých aktivitách v této oblasti referuje společnost ve Zprávě trvale udržitelného rozvoje, kterou od roku 2007 vydává každé dva roky. Poslední Zpráva trvale udržitelného rozvoje je z roku 2015/16. Rozsah Zprávy splňuje náležitosti směrnice GRI-G4 (ve volném rozsahu „core“). O svých společensky odpovědných činnostech informuje společnost také skrz své výroční zprávy. (ŠKODA AUTO, 2017)

Společnost ŠKODA AUTO považuje trvale udržitelný rozvoj za nutný předpoklad budoucího úspěšného rozvoje. Činnosti v oblasti trvale udržitelného rozvoje jsou řízeny koncernovou environmentální strategií a vytyčenou podnikovou strategií s názvem „Strategie 2025“. Přijetí těchto závazků je zcela dobrovolné. (ŠKODA AUTO, 2017)

System environmentálního řízení podniku je vymezen strategií GreenFuture. Strategie GreenFuture se dělí na tři podkapitoly – GreenFactory, GreenProduct, GreenRetail. Oblast GreenFactory se zaměřuje na zlepšení ukazatelů v oblasti spotřeby energie, spotřeby vody, emisí CO<sub>2</sub>, emisí VOC a produkce nevyužitelných odpadů. Oblast GreenProduct se zabývá stálým zlepšováním environmentálních parametrů vozů ŠKODA. Třetí podkapitola si klade za cíl zapojit prodejce aut ŠKODA do projektu GreenFuture, zvýšit povědomí o ekologii v celé retailové síti ŠKODA. (ŠKODA AUTO, 2017)

Společenská odpovědnost firmy je řízena heslem „SIMPLY CLEVER, SIMPLY HUMAN“ a stojí na 4 pilířích – Dopravní bezpečnosti, Péči o děti, Bezbariérové mobilitě a Technickém vzdělávání. Dalším cílem zájmu společenské odpovědnosti společnosti je péče o zaměstnance. Při aplikaci společensky odpovědných aktivit je dbán důraz na regionální spolupráci v okolí výrobních závodů v Mladé Boleslavi, Kvasin a Vrchlabí.

V rámci kontaktu se stakeholdery ŠKODA proklamuje těsnou a trvalou spolupráci. Podnik se snaží o aktivní přístup – snaží se o vytváření a sdílení hodnot mezi podnikem a stakeholdery, sdílí transparentně informace o svých aktivitách, účastní se dialogů, veřejných diskuzí, přednášek či seminářů. Poznatky z těchto setkání jsou následně předávány koncernovému vedení, což má za cíl rozšířit diskusi na téma stakeholderů. (ŠKODA AUTO, 2017)

ŠKODA AUTO se při výběru klíčových oblastí aktivit řídí analýzou koncernu Volkswagen, tento výběr témat byl stvrzen koncernovou Řídící skupinou pro CSR a udržitelný rozvoj. V oblasti ekonomiky se jedná o témata zákaznické spokojenosti, stabilit a profitability, kvality a bezpečnosti vozů, compliance a řízení rizik, vztahy s dodavateli. Z oblasti „lidé“ se jedná o témata jako atraktivní zaměstnavatel, účast na zisku, vzdělávání, diverzita a rovnost, společenská odpovědnost, zdraví. Poslední oblastí je pak životní prostředí, ve kterém se společnost zaměřuje na ekologické produkty a elektrifikaci, udržitelnou mobilitu a konektivitu, šetrné využívání zdrojů v průběhu životního cyklu, ochranu životního prostředí a přírody, ochranu klimatu a dekarbonizaci. (ŠKODA AUTO, 2017)

Jednotlivým oblastem společenské odpovědnosti ŠKODA AUTO, dle definice Triple-bottom-line, se věnují následující kapitoly.

#### **4.1 Ekonomický pilíř**

Jak bylo uvedeno v Kapitole 1.3, tak ekonomická sféra v sobě zahrnuje (Kuldová, 2010) a (Putnová, 2007):

- správné stanovení principů kontroly a řízení organizace (a boj proti úplatkářství, chudobě, nelegálním finančním operacím a zneužívání informací);
- odpovědné odběratelsko-dodavatelské vztahy;
- férové chování k akcionářům, investorům, zákazníkům a dodavatelům.

##### **4.1.1 Stanovení principů kontroly a řízení organizace**

V rámci podnikového řízení se společnost od roku 2007 řídí doporučeními Kodexu správy a řízení společnosti, který je založen na principech OECD. Činnost společnosti se opírá o



dokumenty jako Všeobecná deklarace lidských práv, Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech, Agenda 21, Principy iniciativy Global Compact pro sociálněji a ekologičtější globalizace apod. V podniku je zaveden etický kodex (Zásady chování skupiny ŠKODA). Náležitosti Compliance má ve společnosti na starost útvar GO, jehož smyslem je zajistit soulad cílů společnosti ŠKODA AUTO s etickými a právními normami. Podnik se snaží preventivně bojovat proti korupci, chránit rovnost hospodářské soutěže a předcházet zneužití osobních údajů zákazníků. (ŠKODA AUTO, 2018d)

#### **4.1.2 Odběratelsko-dodavatelské vztahy**

ŠKODA AUTO se snaží podporovat místní výrobce (ŠKODA AUTO a.s., 2017), z čehož plynou ekonomické výhody, jako například nižší náklady na logistiku, sblížení cen s místními tržními podmínkami, eliminace cel a kurzovních výkyvů. Zároveň dochází k rozvoji regionu. V roce 2016 vynaložila ŠKODA AUTO na výrobní materiály na 6,3 miliardy EUR (v přepočtu cca 170 miliard Kč), z čehož takřka 50 % směřovalo k dodavatelům, jejichž výrobní závody jsou v České republice. Celkem v České republice v roce 2016 evidovala ŠKODA AUTO 4.640 dodavatelů. Dalším důležitým dodavatelským trhem je Německo se 1.024 dodavateli. Desítky dodavatelů pak má automobilka na Slovensku, v Rakousku, Velké Británii, Itálii, Španělsku či Polsku. Celkem v roce 2016 odebrala ŠKODA ve všeobecném nákupu materiálů od 6.128 odběratelů. Tito dodavatelé jsou sledováni společností na základě koncepce Udržitelného rozvoje v dodavatelských vztazích (Volkswagen, 2017). A to konkrétně ve třech pilířích:

- požadavky na dodavatele jsou smluvně zavázány, vztahují se na pracovně-právní náležitosti, životní prostředí a obchodní vztahy;
- monitoring pochopení a zavedení požadavků, sledování rizik a audit udržitelnosti;
- rozvoj koncepce udržitelnosti v dodavatelských vztazích, a to například pomocí e-learningových kurzů, prezenčních školení, workshopů či dialogu se zájmovými skupinami.

Společnost se začala zaměřovat i na jiná kritéria než pouze kvalita, cena a dodací lhůta. Jedná se například o míru naplňování a dodržování výše zmíněných požadavků koncepce Udržitelného rozvoje v dodavatelských vztazích, ekologii, transparentnost, dodržování lidských práv apod. Dodavatel musí mít zaveden funkční systém environmentálního řízení

ISO 14001 nebo EMAS. Před započítím obchodního vztahu musí být dodavatel zaregistrován v systému Group Business Platform a zde uvést informace o svých činnostech právě ve výše zmíněných oblastech (ekologie, lidská práva apod.). Plnění těchto náležitostí je kontrolováno minimálně jednou ročně.

#### **4.1.3 Vztah s akcionáři, investory, státní správou**

Vzhledem k významnému postavení ŠKODA AUTO v české ekonomice prosazuje společnost zdravé a stabilní vztahy se státní správou, veřejnými a politickými institucemi. Společnost se ovšem nezapojuje do konkrétních politických diskuzí a nesponzoruje politické strany. Od roku 2017 je člen představenstva za oblast řízení lidských zdrojů Ing. Bohdan Wojnar prezidentem Sdružení automobilového průmyslu, které sdružuje na 150 subjektů z oblasti automotive. Mezi další průmyslové a hospodářské asociace, kterých je ŠKODA členem, patří například Svaz průmyslu a dopravy ČR, Hospodářská komora ČR, Česko-německá obchodní a průmyslová komora, Byznys pro společnosti nebo Svaz dovozců automobilů. Dále má automobilka zastoupení v poradních orgánech státní správy – například v Poradní skupině Ministerstva průmyslu a obchodu k automobilovému průmyslu, Radě pro konkurenceschopnost Středočeského kraje, Radě pro výzkum, vývoj a inovace. Své zastoupení má společnost také v akademických institucích, jako například v ČVUT Praha, VUT Brno, Technické univerzitě v Liberci, Univerzitě Karlově v Praze či v ŠAVŠ. (ŠKODA AUTO a.s., 2017)

#### **4.1.4 Ostatní**

Budoucnost vývoje vidí ŠKODA (ŠKODA AUTO, 2017) v globálních trzích, uvědomuje si však, že pro zachování konkurenceschopnosti je důležité vyvíjet nové digitální technologie a řešení. Proto společnost provozuje ŠKODA AUTO DigiLab, což je digitální laboratoř, která se zaměřuje na vývoj, testování a zavádění nových mobilních služeb, konektivity a digitalizaci svých produktů. Cílem této laboratoře je přeměnit společnost z výrobce automobilů na poskytovatele služeb mobility. V současné době je pod hlavičkou ŠKODA DigiLab zastřešeno na 40 projektů v různých fázích vývoje. Mezi ty, které vznikly za podpory laboratoře, a již jsou plně spuštěny, patří například HoppyGo, CareDriver nebo Uniway. V roce 2017 otevřela ŠKODA DigiLab společně s Champion Motors pobočku v izraelském Tel Avivu. V Izraeli tak v koordinaci se ŠKODA AUTO vznikají projekty jako

Guardian – Optical technologies, Anagog, Otonomo či XM Cyber. (ŠKODA AUTO DigiLab, 2018)

V rámci podpory růstové strategie směřují finanční prostředky do modernizace závodů a do rozšíření jejich výrobních kapacit. Od roku 1991 bylo proinvestováno v této oblasti na 350 miliard Kč. V současné době ekonomické konjunktury se investují prostředky do všech výrobních závodů společnosti. Začátkem roku 2017 byla zprovozněna nejmodernější lisovací linka ve střední Evropě. Na podzim roku 2016 byly výrazně rozšířeny a modernizovány výrobní kapacity v závodě v Kvasinách – byla postavena nová svařovna, byla přestavěna montážní linka, rozšířena lakovna a logistické plochy. Ve vrchlabském závodě byla vystavěna výrobní hala, zakoupeno nové technické vybavení a vybudováno nové školící centrum za celkem 245 milionů EUR – tyto změny přinesly závodu ocenění „Továrna roku“, které od roku 1992 uděluje časopis Produktion a jedná se o jedno z nejprestižnějších evropských ocenění pro firmy ve výrobním sektoru. (ŠKODA AUTO, 2017) a (Auto-mania.cz, 2015-2018)

## **4.2 Ekologický pilíř**

Dle definice Triple-bottom-line (viz Kapitola 1.3) zahrnuje ekologická oblast (Kuldová, 2010) a (Putnová, 2007):

- identifikaci dopadů své činnosti na životní prostředí;
- vytvoření firemní politiky ochrany životního prostředí;
- investice do úspor energie a ekologických technologií;
- ochranu přírodních zdrojů a jejich úsporné využívání.

#### **4.2.1 Identifikace dopadů své činnosti na životní prostředí**

ŠA monitoruje a identifikuje dopady své činnosti na životní prostředí, tyto údaje slouží jak pro interní, tak externí účely. Vybrané údaje jsou například součástí Zprávy trvale udržitelného rozvoje, ve které se čtenář mimo jiné může dočíst:

- kolik vody je zapotřebí na výrobu jednoho vozu;
- kolik emisí ročně společnost vyprodukuje;
- počet emisí VOC;
- počet emisí SO<sub>2</sub>;
- kolik emisí CO<sub>2</sub> ŠA vyprodukuje;
- kolik elektrické energie spotřebuje ŠKODA.

#### **4.2.2 Firemní politika ochrany životního prostředí**

V rámci environmentálního řízení společnosti ŠKODA AUTO jsou zrcadleny principy Strategie 2025, která je založena na vizi, že se koncern Volkswagen stane mimo jiné vedoucím poskytovatelem trvale udržitelné mobility. V koncernové struktuře jsou zastoupeny jak interní, tak externí výbory pro udržitelnost. Zároveň je kladen důraz na dodržování zásad ochrany životního prostředí od fáze plánování nového produktu až po jeho závěrečné fáze životního cyklu.

V rámci environmentálního řízení ve společnosti ŠKODA udává směr strategie GreenFuture. Podnik se řídí normami ISO 140001 a od roku 2013 také normou ISO 50001. Strategie GreenFuture stojí na třech pilířích, kterými jsou GreenFactory (ekologická výroba), GreenProduct (ekologičnost vozů) a GreenRetail (úsporná prodejní místa). (ŠKODA AUTO, 2017)

Mezi všeobecné cíle v rámci pilíře GreenFactory je trvalé snižování dopadů výrobních aktivit na životní prostředí, a to v oblastech jako spotřeba vody a energií, emisí VOC a CO<sub>2</sub> či množství nevyužitelného odpadu na vyrobený vůz. V roce 2012 byly stanoveny cíle, které sledují ukazatele v oblastech jako spotřeba energie, emise CO<sub>2</sub>, produkce odpadů, spotřeba vody či emise VOC a jejich požadovaná hodnota v roce 2018 (procentuální změna oproti roku 2010). Jednotlivé parametry, cíle a plnění zobrazuje tabulka níže (viz Tabulka 3).

Tabulka 3 – Naplňování plánu snižování ekologického dopadu výroby

<b>Parametr</b>	<b>2010 (základ)</b>	<b>2018 (cíl)</b>	<b>2016 (skutečnost celkem)</b>	<b>2016 (% změna)</b>
<b>Spotřeba energie (MWh/vůz)</b>	2,18	-30 %	1,58	-27,7 %
<b>Emise CO2 (kg/vůz)</b>	1070	-55 %	526	-50,8 %
<b>Produkce odpadů (kg/vůz)</b>	28,3	-85 %	6,69	-76,3 %
<b>Spotřeba vody (m3/vůz)</b>	2,77	-35 %	1,92	-30,7 %
<b>Emise VOC (kg/vůz)</b>	2,76	-45 %	1,56	-43,5 %
<b>Snížení dopadu na životní prostředí</b>	X	-50 %	X	-45,8 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2017)

Cílové snížení dopadu výroby vozu na životní prostředí o polovinu je již třetí stanovenou hodnotou tohoto plánu, protože původní hodnoty (snížení o 25 % a o 45 %) byly překonány již v roce 2015, respektive 2016. Pro porovnání vybraných ukazatelů s vybranou konkurencí

slouží tabulka níže (viz Tabulka 4). Z tabulky lze vyčíst, že ŠKODA v porovnání s konkurencí vykazovala lepší hodnoty u dvou níže uvedených parametrů, a to spotřeby energie na vůz a spotřeby vody na jeden vyrobený vůz. V parametru emise CO<sub>2</sub> vykazuje nejlepší výsledky v přepočtu na 1 vyrobený vůz BMW. Hodnoty pro spotřebu energie KIA v celkových číslech neuvádí. Automobilky vybrané do přehledu byly vybrány na základě dostupnosti dat (například u společnosti Hyundai se nepodařilo nalézt relevantní data, proto není v přehledu uvedena).

*Tabulka 4 – Porovnání vybraných ukazatelů dopadu výroby vozu na životní prostředí*

<b>Parametr</b>	<b>ŠKODA AUTO (2016)</b>	<b>FORD (2016)</b>	<b>BMW (2017)</b>	<b>KIA (2017)</b>
<b>Spotřeba energie (MWh/vůz)</b>	1,58	2,13	2,17	X
<b>Emise CO<sub>2</sub> (kg/vůz)</b>	526	690	410	572
<b>Spotřeba vody (m<sup>3</sup>/vůz)</b>	1,92	3,70	2,22	5,40

Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2017), (FORD, 2018) (BMW, 2018) a (KIA MOTORS, 2018)

Pilíř GreenProduct se pak zaměřuje na udržitelnou mobilitu. Poslední pilíř (GreenRetail) pak směřuje svou pozornost na ekologickou optimalizaci servisních a prodejních míst.

### **4.2.3 Investice do úspor energie a ekologických technologií**

ŠKODA AUTO investuje do ochrany životního prostředí finanční prostředky v hodnotách stovek milionů Kč ročně. Dle Zprávy trvale udržitelného rozvoje 2015/2016 připadlo na náklady na ochranu životního prostředí v roce 2016 zhruba 20,5 milionů EUR (z toho 18 milionů na provozní náklady a 2,5 milionu na investiční náklady). V roce 2015 se jednalo o cca 27 milionů EUR (z toho 11 na investice). Z investičních nákladů na ochranu životního prostředí nejvíce prostředků směřuje na ochranu ovzduší, ochranu klimatu a ochranu vod. V rámci provozních nákladů na ochranu životního prostředí nejvíce prostředků v roce 2016 směřovalo do ochrany vod, ochrany ovzduší, odpadového hospodářství a ochrany klimatu. (ŠKODA AUTO, 2017)

### **4.3 Sociální pilíř**

Třetí částí Triple-bottom line je sociální sféra. Ta se zabývá (Kuldová, 2010) a (Putnová, 2007):

- filantropií a firemním dobrovolnictvím;
- rozvojem lidského kapitálu;
- vzděláním a rekvalifikací zaměstnanců;
- zajištěním rovných příležitostí;
- sponzorstvím.

### 4.3.1 Filantropie a firemní dobrovolnictví

Filantropie a firemní dobrovolnictví má ve ŠKODA AUTO své nezastupitelné místo. Společnost podporuje především sociální a humanitární projekty, primárně v regionech, ve kterých se nacházejí její výrobní závody. Ve spolupráci se státní správou pak ŠA spolupracuje na projektech se zaměřením na regionální infrastrukturu. Podniková strategie se řídí heslem „SIMPLY CLEVER, SIMPLY HUMAN“ a stojí na 4 základních pilířích (ŠKODA AUTO, 2017):

- Dopravní bezpečnost;
- Péče o děti;
- Bezbariérová mobilita;
- Technické vzdělávání.

Tyto pilíře jsou pak doplněny ještě o dvě regionální priority:

- Péče o zaměstnance;
- Spolupráce s regiony.

V rámci Dopravní bezpečnosti si ŠKODA uvědomuje svou morální povinnost dbát nejen na bezpečnost svých výrobků, ale také na zvyšování povědomosti o nástrahách silničního provozu, a to ve všech věkových skupinách, především ale u dětí. Společnost již několik let spoluvytváří iniciativu „ŠKODA hrou“. Jedná se o internetový portál, na kterém se děti zábavnou formou učí zásadám bezpečného chování v silničním provozu. Pro mobilní zařízení vyvinula společnost aplikaci „LittleDriver“, která má obdobný cíl. ŠA rovněž provozuje web [bezpecnecesty.cz](http://bezpecnecesty.cz), který se zaměřuje především na dospělé návštěvníky. Dále ŠKODA AUTO vypisuje grantové programy (dále také GrP), které se zaměřují na zvýšení dopravní bezpečnosti, v rámci kterých každý rok podpoří desítky projektů částkou až 120.000 Kč. Společnost je partnerem dopravní soutěže „Cesty městy“, v rámci níž společnost oceňuje obce, které dbají na dopravní bezpečnosti. (ŠKODA AUTO, 2017)

Pilíř Péče o děti se společnost zaměřuje na podporu znevýhodněných dětí. V této oblasti rovněž existuje možnost získat grant z regionálních grantových programů. ŠKODA také spolupracuje s Nadací Terezy Maxové na projektech „ROZJEDU TO!“, „Vzdělávací fond



Nadace Terezy Maxové“ a „Teribear“. Dále společnost podporuje organizaci „Zdravotní klaun“. V uplynulých letech v rámci sponzorství sportu vzala ŠA znevýhodněné děti na Mistrovství světa v hokeji. Společnost je také partnerem projektu „Na kole dětem“, který se zaměřuje na rekonvalescenci po léčbě rakoviny. (ŠKODA AUTO, 2017)

Ve třetím pilíři – Bezbariérová mobilita – se společnost snaží podporovat lidi, kteří nemohou využívat benefitů individuální mobility a jsou odkázáni na pomoc druhých. Společnost provozuje program „ŠKODA Handy“, který poskytuje osobám s handicapem poradenství v oblasti mobility. ŠA spolupracuje s Českou asociací paraplegiků a Českým paralympijským výborem. I v této oblasti je možné zažádat o podporu z regionálních grantových programů a získat tak pro svůj projekt až 120.000 Kč. (ŠKODA AUTO, 2019m)

Posledním pilířem je Technické vzdělávání. ŠKODA AUTO je největším soukromým poskytovatelem vzdělávání v České republice. Společnost se snaží propagovat technické vzdělávání a zvyšovat jeho atraktivitu. Také tento pilíř nabízí možnost využít podpory z regionálních grantových programů. ŠA pořádá projekt „Mladí designéři“, který se zaměřuje na podporu tvořivosti a technického myšlení u dětí. Dále pořádá projekt „Věda má budoucnost“, který se zaměřuje na učitele – v rámci projektu jsou pořádány vzdělávací kurzy, ve kterých se snaží představovat nové náměty a metody výuky matematiky a přírodních věd. (ŠKODA AUTO, 2017)

Zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO mají možnost zapojovat se do filantropických a dobrovolnických projektů. Například pomocí zaměstnaneckých sbírek mohou ze svého platu věnovat část peněz vybraným neziskovým organizacím, ročně díky této iniciativě putují nižší miliony korun od zaměstnanců (a společnost částku zdvojnásobuje) k potřebným. V rámci Slavnostního setkání managementu jsou vybírány peníze od managerů společnosti na dobročinné účely. Každý rok se takto vyberou nižší stovky tisíc Kč (a ŠA částku zdvojnásobuje). Společnost také pořádá například sbírky oblečení (ve spolupráci s Odbory KOVO a Českým červeným křížem). Společnost také za každý svůj prodaný vůz v České republice vysazuje strom. Od počátku projektu (tj. od roku 2007) vysadila přibližně 850.000 stromů a to ve spolupráci se zaměstnanci (kteří vybírají lokality i aktivně ve svém volném čase sází stromy) a samosprávami. V rámci dobrovolnických aktivit také zaměstnanci

společnosti aktivně pečují o své okolí – například v rámci projektu „Uklid’me svět, uklid’me Česko“, který byl v roce 2014 za finanční podpory ŠA spouštěn. (ŠKODA AUTO, 2019m)

Vzhledem k působnosti ŠKODA AUTO také v zahraničí se angažuje společnost také tam. V Indii spustila ŠKODA vědecké a vzdělávací programy, věnuje se podpoře dětský domov v Aurangabadu. Zdravotnický tým ŠKODA AUTO zajíždí do zahraničí v rámci „check-up kempů“ šířit osvětu v oblasti zdravotní péče. V Číně se společnost podílí ve spolupráci se SAIC Volkswagen na projektu „Hope Primary School Project“, který se zaměřuje na podporu vzdělání v chudších oblastech Číny. Ve východní Evropě poskytuje společnost finanční podporu na vzdělání a materiální podporu znevýhodněných dětí. (ŠKODA AUTO, 2019m)

#### **4.3.2 Lidský kapitál**

ŠKODA AUTO je jedním z největších zaměstnavatelů v České republice a své výrobní závody má také v zahraničí. ŠKODA AUTO plně respektuje právo všech zaměstnanců na sdružování v odborových organizacích. Ve společnosti existují 4 různé odborové organizace, se kterými ŠA vede dialog o pracovních podmínkách pro své zaměstnance. ŠKODA AUTO nad rámec legislativy poskytuje 2 členům místo v dozorčí rady společnosti. Výsledky kolektivní smlouvy jsou platné pro všechny zaměstnance na území České republiky. Rozhodování o podmínkách práce probíhá ve společnosti v rámci pracovních skupin a výborů, komisích pro zdraví a bezpečnost, ochranu životního prostředí a zdravotní péči. Ve společnosti existuje Charta vztahů koncernu Volkswagen. Případné stížnosti zaměstnanců jsou řešeny v souladu s právními předpisy, případně za kooperace s odborovými organizacemi. Ve výjimečných případech se stížností může zabývat komise složená z předsedy odborové organizace a člena představenstva za oblast řízení lidských zdrojů. Společnost dbá na prosazování rovných příležitostí bez ohledu na etniku, barvu pleti, pohlaví, postižení, světový názor, náboženské vyznání, sexuální orientaci, politické postoje (pokud jsou v souladu s demokratickými principy) apod. Svě závazky v oblasti diverzity a rovných příležitostí podepsala ŠKODA AUTO memorandum Diverzita 2013+, které koordinuje asociace Byznys pro život (více o asociaci viz Kapitola 1.6.1). (ŠKODA AUTO, 2017)

V roce 2016 tvořily ženy ve společnosti zhruba 1 pětinu všech zaměstnanců. Záměrem ŠKODA AUTO je zvyšovat zastoupení žen mezi zaměstnanci. ŠA nabízí programy zaměřené na podporu žen v kariérním rozvoji, nabízí programy pro školy a školky, znovuzačleňování po mateřské či rodičovské dovolené a podporu žen v rámci talent poolu ŠKODA AUTO. Společnost se podílí na motivačním festivalu „VŠEM ŽENÁM“, pořádá „Den pro dívky“ či „Family Day“, podporuje Letní školu pro mladé ženy od VUT Brno. V rámci mzdového ohodnocení uplatňuje ŠKODA AUTO rovný přístup k obou pohlavím a to ve všech svých závodech a na všech pozicích. (ŠKODA AUTO, 2017)

ŠKODA AUTO se považuje sebe sama za průkopníka v oblasti integrace seniorů a osob se zdravotním postižením do zaměstnání – provozuje šest chráněných dílen, ve kterých zaměstnává více než 2 stovky osob s handicapem. Na konci roku 2016 zaměstnávala ŠKODA AUTO takřka 300 osob se zdravotním postižením. Ve společnosti funguje program na podporu starších zaměstnanců, který v sobě zahrnuje rekvalifikační školení, možnost migrace při zachování stálého příjmu, rehabilitace, placené volno navíc a příspěvky na zdravotní prevenci (například rekondiční a rekreační pobyty). (ŠKODA AUTO, 2017)

Společnost provozuje vlastní střední odborné učiliště, do jehož pracovních podmínek a personálu ročně investuje desítky milionů korun. Žáci mají možnost pracovat na nejmodernějších CNC strojích, programovat na 3D tiskárnách nebo se účastnit tvorby učňovského vozu. ŠA je rovněž zakladatelem ŠKODA AUTO Vysoké školy, která od roku 2000 připravuje studenty v oblastech jako management, finance, marketing či logistika a to jak v bakalářském, tak magisterském stupni studia. Navíc je škola akreditována udělovat titul MBA. Jedná se o jedinou vysokou školu v České republice, která je provozována velkou nadnárodní společností.

ŠKODA si také uvědomuje důležitost individuálního rozvoje zaměstnanců. Zaměstnanci společnosti (vyšší a střední management a vytipovaní „talentovaní“ zaměstnanci) mají stanoven plán osobního rozvoje, který je utvářen na základě osobních potřeb, zájmů a schopností zaměstnance. V rámci ŠKODA Akademie jsou zaměstnancům nabízeny interní i externí vzdělávací kurzy. V rámci Akademie inovací se zaměstnanci mohou vzdělávat v základní i pokročilé tématice IT. Je také možné absolvovat eLearningové kurzy, kterých

je k dispozici více než 100. Ve společnosti rovněž fungují výměnné pracovní pobyty. (ŠKODA AUTO, 2017)

ŠKODA AUTO nabízí svým zaměstnancům nadstandardní sociální benefity. Jedná se například o příspěvek na doplňkové penzijní spoření, příspěvek na stravování, příspěvek na narození dítěte, pracovní volno s náhradou mzdy při narození dítěte, příspěvek na jesle, pracovní volno s náhradou mzdy pro rodiče s dětmi do 12 let, pracovní volno s náhradou mzdy při svatbě či účasti na obřadu, zapůjčení vozu na svatbu, pracovní volno s náhradou mzdy při úmrtí v rodině, sociální výpomoc při úmrtí zaměstnance, zvýhodněné úrazové pojištění zaměstnanců, zvýhodněné firemní tarify od dvou mobilních operátorů, preventivní zdravotní a rehabilitační programy, programy pro odvykání kouření, očkování proti chřipce a klíšťové meningoencefalitidě, příspěvek na rekondiční pobyty v lázních pro vytipované skupiny zaměstnanců, příspěvky pro dárce krve a kostní dřeně, zvýhodněné vstupné do fitness, odměnu za pracovní výročí, programy pro seniory (ve ŠA déle než 30 let), odměna při odchodu do důchodu, odstupné při výpovědi z organizačních nebo zdravotních důvodů, bezúročné půjčky, týden dovolené navíc, možnost využít firemní rekreační zařízení, cestovní pojištění do zahraničí, pracovní volno s náhradou mzdy pro rodinné příslušníky ZTP/P, zvýhodněný nákup výpočetní techniky a softwaru či zvýhodněné pronájmy vozidel. Dále ŠKODA auto nabízí také benefity pro své bývalé zaměstnance (důchodce) a studenty SOU.

Společnost pravidelně monitoruje spokojenost svých zaměstnanců, která se v dlouhodobě pohybuje na hodnotě 85 ze 100. ŠKODA AUTO rovněž provozuje platformu na zlepšování – tzv. Z.E.B.R.A.. Jedná se o program, ve kterém mohou zaměstnanci podávat návrhy na zlepšení, v roce 2016 bylo podáno 26.000 návrhů, z nichž více jak 15.000 bylo realizováno – tyto realizované návrhy přinesly úsporu ve výši 300 milionů Kč. Za realizované úsporné opatření obdrží zadavatel návrhu finanční odměnu (odvíjející se od výše úspor), body na své osobní konto (možné vybrat na stravování, zdravotních benefitech apod.) a také možnost se zapojit do slosování o ceny (mobilní telefony, auta apod.). (ŠKODA AUTO, 2017)

### **4.3.3 Sponzoring**

ŠKODA AUTO se v oblasti sponzoringu zaměřuje především na sportovní události, a to převážně z oblasti ledního hokeje a cyklistiky. ŠKODA je sponzorem IIHF – Mistrovství světa v ledním hokeji, hokejové Ligy mistrů, Tour de France, Mezinárodní cyklistické unie

(UCI) či České hokejové reprezentace. Dále je společnost sponzorem hokejového klubu BK Mladá Boleslav, fotbalového klubu Mladá Boleslav, florbalového družstva Technology Florbal Mladá Boleslav a jiných lokálních sportovních klubů z okolí výrobních závodů ŠKODA.

V rámci kulturní angažovanosti ŠKODA AUTO spolupracuje s předními českými institucemi – Českou filharmonií, Národním divadlem, Národním muzeem či Národním technickým muzeem. Dále v rámci kultury společnost podporuje například operní festival Smetanova Litomyšl, Mezinárodní filmový festival pro děti a mládež ve Zlíně, Pražský divadelní festival německého jazyka, Městské divadlo v Mladé Boleslavi či výstavu World Press Photo v ČR. V rámci podpory kulturních projektů je ŠKODA partnerem Ceny Arnošta Lustiga či Cen paměti národa. Dále společnost podporuje Nadaci Forum 2000. (ŠKODA AUTO, 2017)

Především sociálním pilířem se prolíná téma grantových programů ŠKODA AUTO, jedná se o jeden z nejuniverzálnějších nástrojů k naplňování cílů společenské odpovědnosti firmy, jsou do něj výraznou měrou zapojeni samotní zaměstnanci společnosti a v posledních letech získává na popularitě. Právě grantovým programům se věnují další části této diplomové práce, a to jak vzhledem k výše uvedeným důvodům, tak také proto, že od společnosti vzešel požadavek na analýzu a optimalizaci těchto programů.

## 5 Zhodnocení grantových programů ŠKODA AUTO a.s.

K zhodnocení grantových programů ŠKODA AUTO bylo přistoupeno z důvodu, že společnost projevila zájem o detailní hodnocení podpořených projektů a také vzhledem k tomu, že na základech tohoto zhodnocení bude dále v diplomové práci optimalizován a standardizován proces zpracování žádostí obdržených do GrP. Úvod této kapitoly se věnuje obecnému představení grantových programů (dále také GrP) ŠKODA AUTO a.s. – jaké grantové programy existují, kolik je do nich investováno finančních prostředků či kdo může o podporu zažádat. V druhé části jsou jednotlivé grantové programy zhodnoceny – je věnována pozornost počtu přijatých žádostí, počtu podpořených projektů, rozložení žadatelů i druhu podpořených žádostí. Toto zhodnocení bylo provedeno na základě veřejně dostupného seznamu žadatelů a jejich projektů na webu grantových programů ŠA.

Grantové programy ŠKODA AUTO patří k základním prostředkům k naplnění cílů podniku v oblasti společenské odpovědnosti. Celkem se jedná o 7 grantových programů, ve kterých se ročně rozdělují přibližně 6.000.000 Kč (pro roky 2014-2018) do regionů, ve kterých má ŠA své výrobní závody. Pro rok 2019 se jedná o částku 7.600.000 Kč. Žádosti do grantových programů lze podávat v kategoriích Dopravní bezpečnost v obcích (také DOB), Dopravní výchova (DOV), Technické vzdělávání (také Popularizace technického vzdělávání na ZŠ, PTV), Region bez bariér (RBB), ŠKODA dětem (SAD), Tady jsem doma (TJD) a ŠKODA Stromky. (ŠKODA AUTO, 2019a)

Grantový program Dopravní bezpečnost v obcích slouží obcím, neziskovým organizacím, občanským a zájmovým sdružením a příspěvkovým organizacím, které chtějí realizovat projekt s cílem redukce počtu míst, kde hrozí zvýšené riziko kolize chodců, cyklistů a automobilové dopravy. Maximální výše podpory pro jeden projekt činí 120.000 Kč. Konkrétně lze zažádat o podporu na projekty, které (ŠKODA AUTO, 2019B):

- podporují nemotorovou dopravu (cyklistickou, pěší);
- zvyšují přehlednost přechodů pro chodce;
- zavádí konkrétní opatření na zklidňování dopravy v obcích;
- zpracovávají studie dopravního řešení na zklidnění dopravy;
- přispívají k účastem na projektech ke zvyšování dopravní bezpečnosti;
- upravují dopravní značení;

- přispívají k spoluúčastem na projektech evropských fondů a neziskových organizací.

V roce 2018 bylo podpořeno 8 projektů, jako například zřízení nového přechodu pro chodce ve Vamberku, instalace měřičů rychlosti v Plazích a Vrchlabí nebo osvětlení přechodů v Řepově a Bosni. Od roku 2013 bylo podpořeno v rámci tohoto grantového programu 49 projektů. (ŠKODA AUTO, 2019b)

Grantový program Dopravní výchova si klade za cíl podpořit prevenci v oblasti dopravní výchovy dětí a vytvořit tak u nich návyky v této oblasti. Maximální možná výše podpory činí 120.000 Kč a o podporu mohou zažádat obce, základní školy, neziskové organizace, občanská a zájmová sdružení a příspěvkové organizace či organizační složky Policie ČR. Pro získání podpory je nutné, aby se projekt (ŠKODA AUTO, 2019c):

- zabýval výukou dopravní výchovy s využitím prevence;
- zaměřoval na osvětové aktivity v oblasti silniční bezpečnosti pro veřejnost;
- podílel na vzdělávání učitelů, řidičů, policistů a jiných osob, které jsou činné v oblasti silniční bezpečnosti;
- zaměřil na vybavení učeben pro dopravní výchovu nebo dopravních hřišť.

V roce 2018 bylo podpořeno 9 projektů, mimo jiné dopravně-výchovné programy „Markéty dopravní výchova pro děti a pedagogy“ od Bezpečně na silnicích o. p. s., „Škodováček, náš panáček, ten je chytrý dopravníček“ od MŠ Bakov nad Jizerou či „Poučení z nehody – autem do (ne)pohody“ od Maminky dětem z. s.. Od roku 2013 bylo podpořeno 54 projektů. (ŠKODA AUTO, 2019c)

Grantový program Technické vzdělávání se zaměřuje na podporu projektů, které podporují popularizaci techniky a technického vzdělávání na základních školách. Projekty, které chtějí získat peněžní prostředky v maximální možné výši 120.000 Kč, by se měly zabývat (ŠKODA AUTO, 2019d):

- zvyšováním manuální zručnosti dětí, polytechnickou výchovou (mechanika, elektronika, fyzika) na ZŠ, a to prostřednictvím nových pracovních pomůcek, volnočasových aktivit či úpravou učebních programů;
- posilováním mimoškolních aktivit, které vedou k posilování zručnosti;
- programováním;
- podporou nadaných žáků v oblasti techniky.

Žadatelem o podporu může být základní škola, nezisková organizace, občanské a zájmové uskupení, spolek, obec či příspěvková organizace. V roce 2018 bylo podpořeno 11 projektů, mimo jiné „Elektrotechnika snadno a názorně“ od ZŠ a MŠ Voděrady, „Otevíráme se technice“ od ZŠ Otevřeno nebo „Malý, velký technik“ od DDM Pelíšek. Od roku 2013 do roku 2018 bylo podpořeno celkem 63 projektů. (ŠKODA AUTO, 2019d)

Grantový program Region bez bariér slouží především obcím, neziskovým organizacím, občanským a zájmovým sdružením a příspěvkovým organizacím. Ty mohou získat až 120.000 Kč na svůj projekt, který se zabývá (ŠKODA AUTO, 2019e):

- stavebními úpravami a úpravami značení v dopravě;
- zřizováním a rozvojem chráněných dílen, případně pracovních míst pro hendikepované;
- organizací charitativních akcí pro hendikepované;
- zlepšováním dostupnosti veřejných institucí;
- zpřístupňováním kulturních, společenských a sportovních akcí hendikepovaným;
- spoluúčastí na projektech, kterou jsou financovány z evropských fondů či neziskovými organizacemi.

Cílem programu je podpora projektů, které mají za cíl minimalizovat počet míst, které omezují hendikepované a projektů, které zkvalitňují život postižených osob. V roce 2018



bylo podpořeno celkem 11 projektů, mezi nimi například bezbariérové úpravy na ZŠ a MŠ Trivium Plus, na obecním úřadě v Hrdlořezích nebo v Centru 83, dále provoz sociálního automobilu v České Lípě nebo podpora tréninkové kavárny Láry Fáry v Náchodě. Od roku 2014 bylo podpořeno celkem 49 projektů. (ŠKODA AUTO, 2019e)

Pátým grantovým programem je ŠKODA dětem, který se zaměřuje na pomoc sociálně znevýhodněným dětem. Projekty, které mohou získat podporu ve výši 120.000 Kč, se mají zabývat (ŠKODA AUTO, 2019f):

- prací s dětmi v sociálně vyloučených lokalitách;
- podporou výuky nadaných, popřípadě znevýhodněných dětí;
- aktivitami vedoucími ke zvýšení budoucího pracovního uplatnění;
- integrací sociálně znevýhodněných dětí do společnosti;
- podporou umělecky nebo sportovně nadaných dětí.

Žádat mohou neziskové organizace, občanská a zájmová sdružení, spolky, obce, školy a příspěvkové organizace. Od roku 2014 do roku 2018 bylo podpořeno 65 projektů, mimo jiné sociální rehabilitace těžce zrakově postižených dětí, zájezd dětského pěveckého sboru Jiříčky na soutěžní festival do Bulharska nebo truhlářské a volnočasové kluby pro děti v Mnichově Hradišti. (ŠKODA AUTO, 2019f)

Grantový program Tady jsem doma je zaměřen na podporu sounáležitosti s regionem a místní komunitou, a to především takových aktivit, ve kterých hrají roli zaměstnanci ŠKODA AUTO. Projekty mohou být podpořeny částkou maximálně 50.000 Kč a měly by se zaměřovat na (ŠKODA AUTO, 2019g):

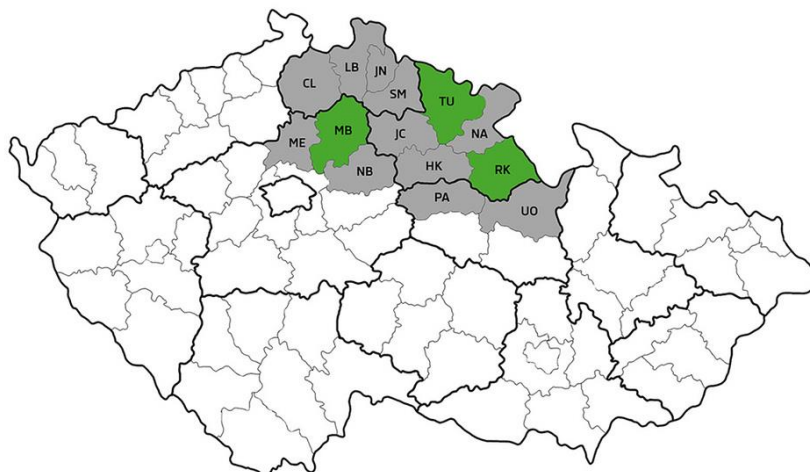
- aktivity směřující k posílení místních komunit;
- jedinečné kulturní události posilující historické tradice regionu;
- vzdělání, ekologičnost a humanitární činnost;
- amatérský sport s důrazem na mládež;
- společenské akce;
- ochranu kulturního a přírodního dědictví.

Zažádat o podporu mohou občanská a zájmová sdružení, neziskové organizace, spolky, sportovní oddíly a obce. V roce 2018 bylo podpořeno 25 projektů, jako například Pojizerský folklorní festival, Mezinárodní sraz Lhot a Lehot, Čistá Jizera nebo sportovní projekty Sportovní kempy v Mladé Boleslavi, Míč pro každé dítě nebo Soustředění malých volejbalistů SK Veselá. Celkem bylo od roku 2014 do roku 2018 podpořeno 117 projektů. (ŠKODA AUTO, 2019g)

Dalším grantovým programem jsou ŠKODA Stromky, kde je podporována nekomerční výsadba se zaměřením na zelené pásy mezi komunikacemi a obcemi, rekultivaci území a revitalizaci, zvyšováním biodiverzity lesních porostů. Automobilka se totiž zavázala, že za každý svůj prodaný vůz v České republice vysadí jeden strom. Od začátku projektu bylo do konce roku 2017 vysazeno ve 100 lokalitách na 730 000 stromů. (ŠKODA AUTO, 2019a)

Vzhledem k tomu, že grantový program ŠKODA Stromky spadá pod jiné firemní oddělení než zbylých šest grantových programů, nebude hlavním předmětem zkoumání v této práci.

Mezi podporované regiony patří okres Mladá Boleslav, Trutnov a Rychnov nad Kněžnou a k nim přilehlé okresy Mělník, Česká Lípa, Liberec, Jablonec nad Nisou, Semily, Jičín, Nymburk, Hradec Králové, Náchod, Pardubice a Ústí nad Orlicí, tak jak zobrazuje obrázek níže (viz Obrázek 4). Tyto regiony jsou podporovány z důvodu jejich regionální blízkosti výrobním závodům ŠKODA AUTO.



*Obrázek 4 – Podporované regiony*

Zdroj: (ŠKODA AUTO, 2019a)

Pokud vezmeme v potaz, že na granty každý rok putuje 3,6 milionu Kč (zbytek částky – cca 2 miliony pak připadají na ŠKODA Stromky) a během let 2015 až 2018 bylo podpořeno 303 projektů, pak zjistíme, že byl v průměru každý projekt podpořen částkou 47.525 Kč. ŠA disponuje přesným rozpisem podpořených projektů a výší jejich podpory, ale pro citlivost této informace byl využit tento obecný postup stanovení výše podpory.

Historie grantových programů ŠKODA sahá do roku 2013, kdy byly spuštěny programy Dopravní bezpečnost, Dopravní výchova a Technické vzdělávání. Další kapitoly této diplomové práce se věnují podrobněji jednotlivým grantovým programům.

V jednotlivých kapitolách (5.1 až 5.6) je analyzován také počet přijatých žádostí. Informacemi o počtu žádostí obdržených v jednotlivých letech ŠKODA AUTO disponuje. Vzhledem k citlivosti této informace byly ovšem stanoveny kategorie, tak jak popisuje tabulka níže (viz Tabulka 5), aby nebyla prozrazena konkrétní čísla o počtu přijatých žádostí.

Tabulka 5 – Kategorizace počtu přijatých žádostí

Název kategorie	Počet přijatých žádostí
<b>A</b>	0 - 25
<b>B</b>	26 - 50
<b>C</b>	51 - 75
<b>D</b>	76 - 100
<b>E</b>	101+

Zdroj: vlastní zpracování

### **5.1 Zhodnocení grantového programu Dopravní bezpečnost**

Jak bylo uvedeno v kapitole výše, grantový program Dopravní bezpečnost se zaměřuje na redukci počtu míst, kde hrozí riziko kolize chodců, cyklistů a automobilů.

O podporu dle aktuálně platných podmínek mohou žádat obce, neziskové organizace, občanská a zájmová sdružení a příspěvkové organizace. Tabulka níže (viz Tabulka 6) zobrazuje počet obdržných a podpořených žádostí během let 2013-2018.

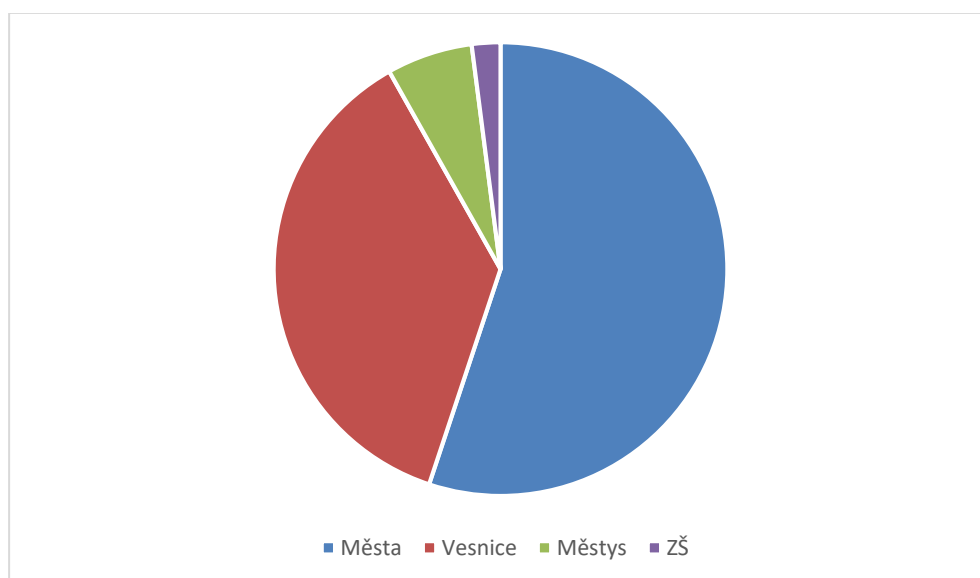
Tabulka 6 – Dopravní bezpečnost - Počet obdržených a podpořených žádostí

Parametr	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Počet žádosti</b>	B	A	A	A	A	A
<b>Meziroční změna (%)</b>	---	-40,48	-24,00	-21,05	+6,67	+18,75
<b>Počet podpořených žádostí</b>	8	9	9	8	7	8
<b>Meziroční změna (%)</b>	---	+12,5	+0,00	-11,10	-12,50	+14,29

Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019h)

Jak lze z tabulky vyčíst, tak v grantovém programu Dopravní bezpečnost bylo pouze v prvním roce fungování přijato více jak 25 žádostí. Ve zbývajících letech bylo vždy přijato méně než 25 žádostí. Z uváděných meziprocentních změn je patrné, že po prvním roce přišel tříroční propad v počtu přijatých žádostí, což se změnilo až v roce 2017, kdy bylo přijato o 7 % více žádostí, než v roce 2016. Růstový trend pokračoval také v roce 2018. Počet podpořených žádostí se udržuje na stabilní úrovni, a to mírně pod 10 podpořenými žádostmi ročně. Poměr podpořených žádostí se příliš neliší. V prvních dvou letech fungování grantového programu Dopravní bezpečnost bylo přijato nadprůměrné množství žádostí, ovšem počet podpořených projektů byl podobný, jako v následujících letech, což se odráží v nižším poměru podpořených projektů. Vyšší počet přijatých žádostí v prvním roce lze připisovat na vrub existenci menšího počtu grantových programů.

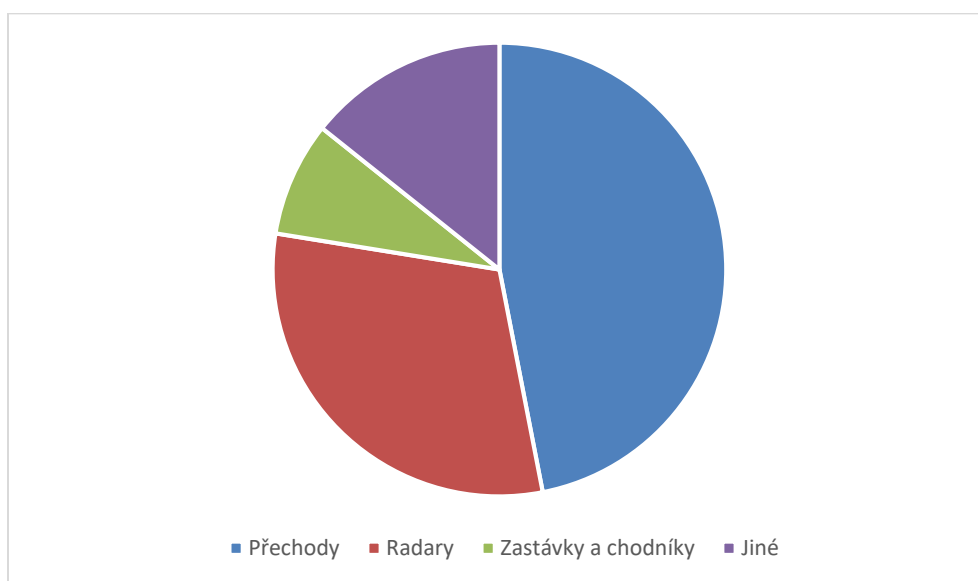
Analýza podpořených subjektů je v případě tohoto grantového programu jednoduchá, v 98 % byly podpořeny projekty, které podávaly obce. Zbylá dvě procenta (tedy jedna podpořená žádost) připadají na základní školu. 27 podpořených projektů připadá na města, 18 na vesnice a 3 na městyse (a 1 na ZŠ z vesnice). Výsledek analýzy podpořených subjektů zobrazuje graf níže (viz Obrázek 5).



Obrázek 5 – Dopravní bezpečnost – Přehled podpořených subjektů  
Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019h)

V případě zhodnocení druhů podpořených žádostí byly žádosti rozděleny do následujících kategorií: přechody, radary, zastávky a chodníky, jiné. Do kategorie „přechody“ bylo zařazeno zřízení nových přechodů, osvětlování přechodů či nová značení přechodů. Kategorie „radary“ obsahuje žádosti, které se zaměřují na pořízení nových měřičů rychlosti a s tím spojených změn dopravního značení. „Zastávky a chodníky“ obsahují projekty zaměřující se na budování nových (především autobusových) zastávek, instalaci bezpečnostních prvků v okolí zastávek a s tím spojenými stavebními úpravami. V kategorii „jiné“ pak lze nalézt žádosti, které se věnují například instalaci zpomalovacích prahů, budování stezek pro cyklisty či pořízení nového dopravního značení bez vazby na další části projektu (tzn. nepatří sem projekty, které se zaměřují na změnu dopravního značení s vazbou na vybudování nové autobusové zastávky).

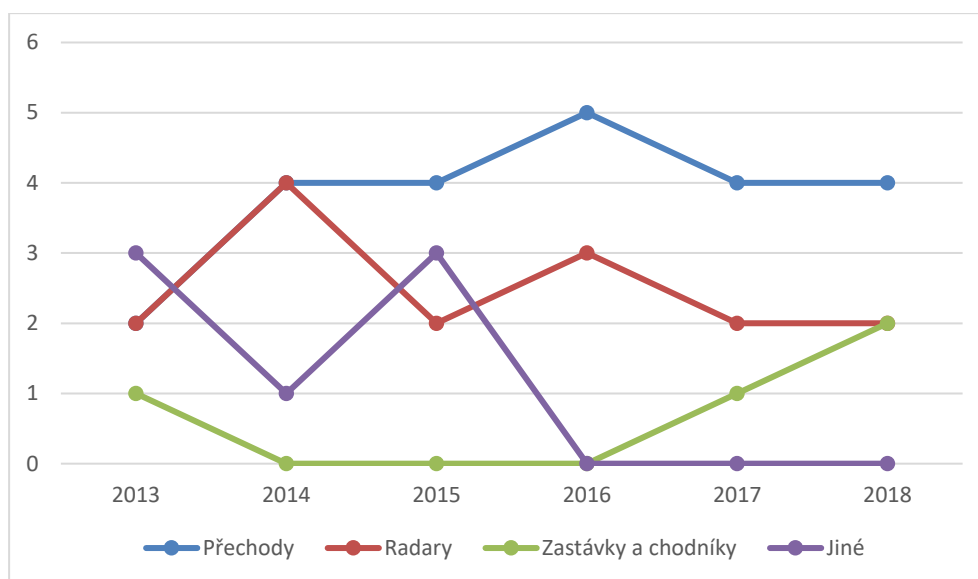
Z grafu níže (viz Obrázek 6) lze vyčíst, že nejvíce podpořených žádostí se zaměřuje na „přechody“, konkrétně se jedná o 23 projektů z celkových 49 – tedy necelá polovina. Druhou nejpočetnější kategorií jsou „radary“, kdy bylo od roku 2013 podpořeno 15 projektů zabývajících se touto problematikou (to je cca 31 % ze všech podpořených žádostí). Nejmenší definovanou skupinou jsou „zastávky a chodníky“, kdy byly podpořeny 4 projekty z této oblasti. Na kategorii „jiné“ pak připadá zbylých 7 podpořených projektů. Rozložení podpořených projektů odpovídá rozložení přijatých žádostí.



Obrázek 6 – Dopravní bezpečnost – Druhy podpořených žádostí

Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019h)

Vývoj dle jednotlivých druhů v letech zobrazuje graf níže (viz Obrázek 7). Z grafu je patrné, že převaha „přechodů“ nastala až v roce 2015, do té doby se dostávalo stejné podpory také „radarům“. Naopak na začátku poměrně mnoho projektů spadalo pod kategorii „jiné“, tyto projekty ale postupem času z podporovaných naprosto vymizely, kdy od roku 2016 nebyl podpořen žádný projekt z této kategorie. Naopak v posledních dvou letech přibylo projektů z oblasti „zastávky a chodníky“.



Obrázek 7 – Dopravní bezpečnost – Vývoj podpořených projektů dle druhů  
Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019h)

## 5.2 Zhodnocení grantového programu Dopravní výchova

Jak bylo uvedeno v úvodu kapitoly, grantový program Dopravní výchova podporuje projekty, které mají za cíl podpořit prevenci v oblasti dopravní výchovy dětí a vytvořit tak u nich návyky v této oblasti.

O podporu mohou požádat obce, základní školy, neziskové organizace, občanská a zájmová sdružení a příspěvkové organizace či organizační složky Policie ČR. Tabulka níže (viz Tabulka 7) zobrazuje počet obdržných a podpořených žádostí během let 2013-2018.



Tabulka 7 – Dopravní výchova - Počet obdržенých a podpořených žádostí

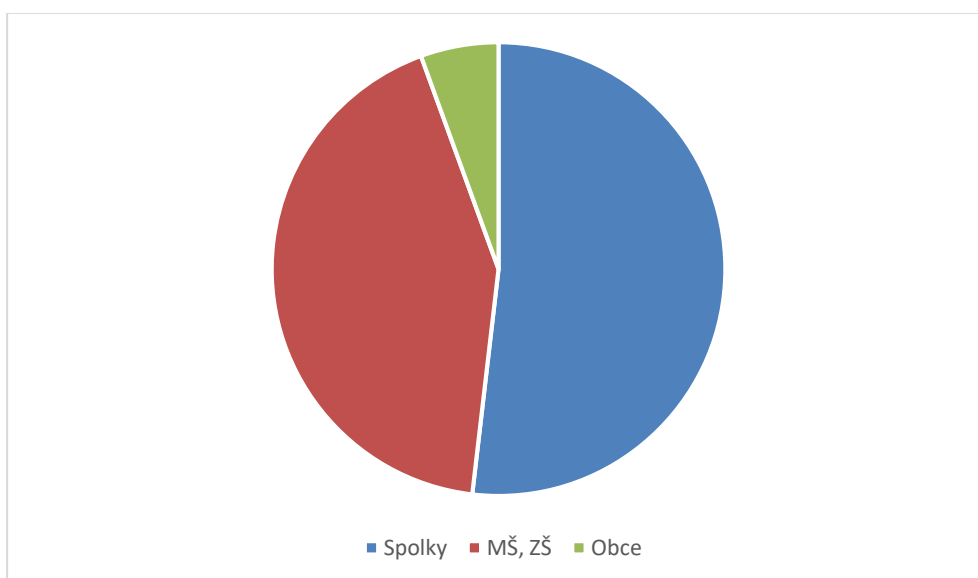
Parametr	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Počet žádosti	B	B	B	A	B	B
Meziroční změna (%)	---	+22,22	-21,21	-23,08	+45,00	-3,45
Počet podpořených žádostí	8	10	9	11	7	9
Meziroční změna (%)	---	+25,00	-10,00	+22,22	-36,36	+28,57

Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019ch)

Z tabulky je patrné, že do programu Dopravní bezpečnost bylo zasíláno více žádostí, než do GrP Dopravní výchova. Celkem v pěti letech ze sledovaného období bylo přijato 26-50 žádostí a pouze v jednom roce méně než 25 žádostí. Nejméně projektů bylo podpořeno v roce 2017 a to 7, nejvíce o rok dříve a to 11. Celkem bylo během 6 let podpořeno 54 projektů. Vzhledem k tomu, že nejméně podaných žádostí a nejvíce podpořených projektů bylo v roce 2016, tak také nejvyšší poměr podpořených/přijatých projektů byl v témže roce. Nejmenší poměr byl v roce 2017, kdy nebyla podpořena ani čtvrtina žádostí. V průměru je podpořeno 9 projektů ročně.

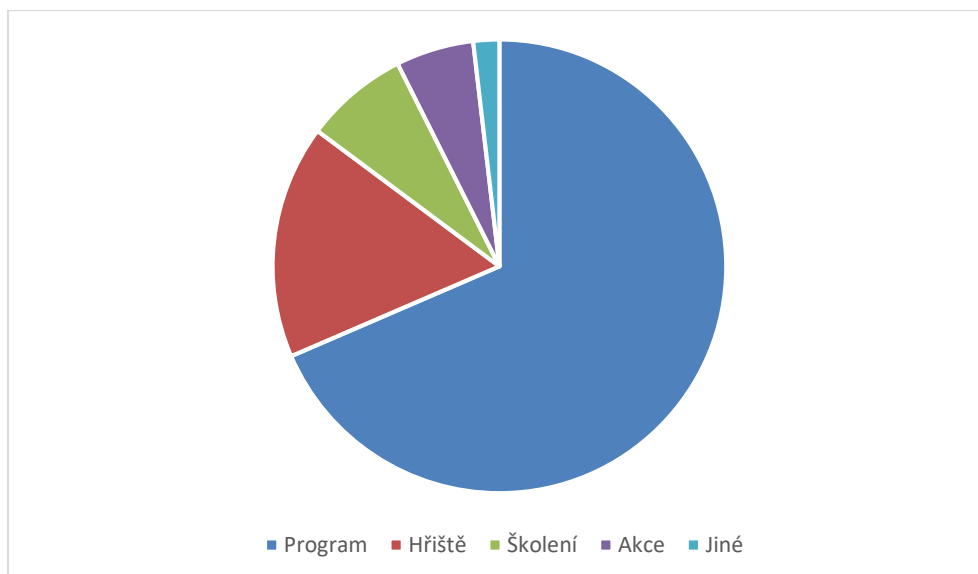
Při analýze podpořených subjektů byly subjekty rozděleny do 3 skupin a to: spolky, základní a mateřské školy, obce. Skupina „spolky“ v případě této analýzy obsahuje například zapsané spolky, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti nebo domy dětí a mládeže. Jak lze

vyčíst z grafu níže (viz Obrázek 8), tak právě skupina spolky je s 28 podpořenými projekty nejčastější skupinou podpořených subjektů. V poměrně těsném závěsu pak jsou s 23 projekty mateřské a základní školy. Nepříliš často podpořenou skupinou v tomto grantovém programu jsou obce, kdy během 6 let byly podpořeny pouze 3 projekty, které podávaly přímo obce.



*Obrázek 8 – Dopravní výchova – Přehled podpořených projektů*  
Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019ch)

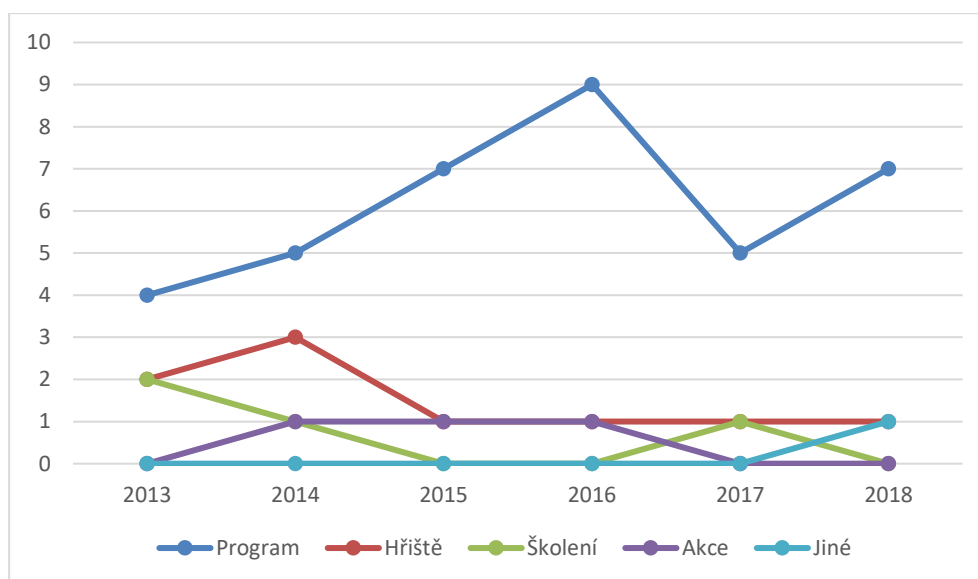
V případě zhodnocení druhů podaných žádostí byly stanoveny následující kategorie: program, hřiště, školení, akce, jiné. Do kategorie „program“ byly zařazeny žádosti, které se zaměřují na preventivní vzdělávací a osvětové programy pro děti a dospělé. Kategorie „hřiště“ obsahuje žádosti, které se věnují vybudování či renovaci dopravních hřišť. Za „školení“ jsou označeny projekty, které cílí na pedagogy či preventisty a snaží se je vzdělávat v oblasti dopravní bezpečnosti a výchovy. Jako „akce“ je pak chápán projekt, který podporuje dopravní výchovu v rámci jednodenní akce – například dopravní odpoledne. Za „jiné“ pak byl označen projekt, který se zabýval tvorbou filmových spotů na téma dopravní výchova. Rozložení podpořených projektů odpovídá rozložení přijatých žádostí.



*Obrázek 9 – Dopravní výchova – Druhy podpořených žádostí*  
 Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019ch)

Z grafu (viz Obrázek 9) vyplývá, že většina podpořených projektů se zabývá vzdělávacími a osvětovými programy pro děti a dospělé. Pro znázornění zmiňme projekty jako „Dožij se dvaceti“, „Bezpečně na hřišti i na silnici“, nebo „Hrou k bezpečí na cestách životem“. Celkem se jedná o 37 projektů z 54. Devět projektů pak spadá pod kategorii „hřiště“, 4 pod kategorií „školení“, 3 pod kategorií „akce“ a 1 projekt byl označen jako „jiný“.

Vývoj dle jednotlivých druhů v letech zobrazuje graf níže (viz Obrázek 10). Z grafu je patrné, že především v prvních letech nebyla převaha projektů z kategorie „program“ tak výrazná, jako v letech následujících. Především v roce 2016 bylo podpořeno výrazně vyšší množství žádostí z kategorie „program“, než z ostatních kategorií. V prvních letech lze vysledovat vyšší počet projektů z oblasti výstavby a renovací dopravních hřišť, ovšem od roku 2015 byl již podpořen vždy jen 1 projekt z této kategorie ročně. Také lze vysledovat, že poslední projekt z kategorie „akce“ se uskutečnil v roce 2016 a od této doby žádný podobný projekt podpořen nebyl.



Obrázek 10 – Dopravní výchova – Vývoj podpořených projektů dle druhů  
Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019ch)

### 5.3 Zhodnocení grantového programu Technické vzdělávání

Grantový program Technické vzdělávání (také Popularizace technického vzdělávání na ZŠ) podporuje projekty, které se zaměřují na popularizaci techniky a technického vzdělávání na základních školách.

O podporu mohou zažádat základní školy, neziskové organizace, občanská a zájmová sdružení, příspěvkové organizace či spolky. Tabulka níže (viz Tabulka 8) zobrazuje počet obdržných a podpořených žádostí během let 2013-2018.

Tabulka 8 – Popularizace technického vzdělávání - Počet obdržených a podpořených žádostí

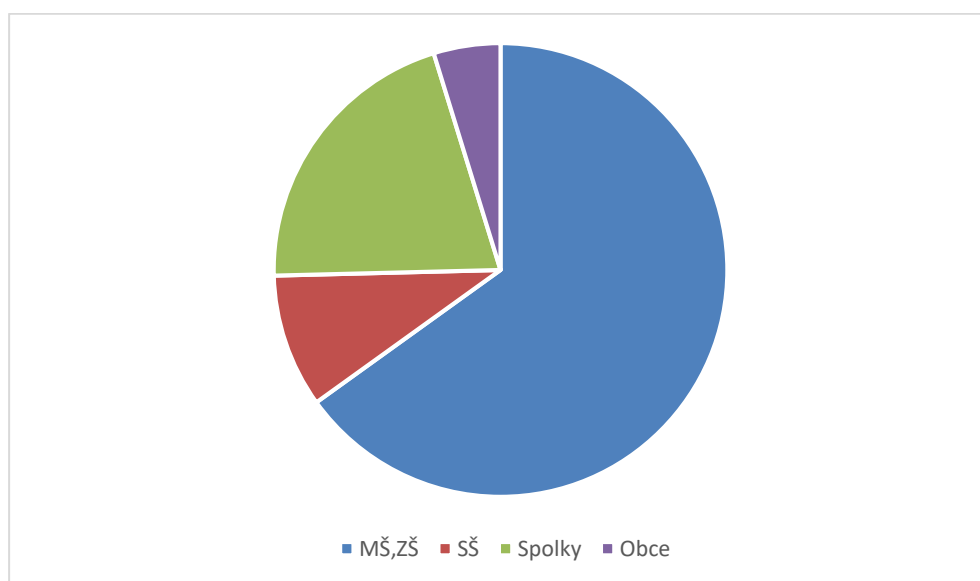
Parametr	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Počet žádosti	C	B	C	B	C	C
Meziroční změna (%)	---	-28,33	+23,26	-35,85	+52,94	-9,62
Počet podpořených žádostí	8	11	13	10	10	11
Meziroční změna (%)	---	+37,50	+18,18	-23,08	+0,00	+10,00

Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019i)

Z tabulky je patrné, že počet přijatých žádostí je proměnlivý. V pěti prvních sledovaných obdobích se pravidelně střídají kategorie C a B. Průměrná meziroční změna v počtu přijatých žádostí činí 30,00 %, což je o 7 % více než u Dopravní výchovy a o necelých 8 % více než u Dopravní bezpečnosti. Nejvíce žádostí bylo přijato v prvním roce fungování grantového programu, nejméně v roce 2016. Nejvyšší počet podpořených projektů byl v roce 2015, kdy bylo podpořeno 13 žádostí, nejméně žádostí bylo podpořeno v roce 2013 a to 8. Vzhledem k tomu, že nejvíce žádostí bylo přijato v prvním roce a v tomto roce byl také podpořen nejnižší počet projektů, pak byl logicky nejnižší poměr podpořených žádostí k počtu podaných žádostí v tomto roce. Nejvyšší poměr podpořených žádostí byl v roce 2016.

Při analýze podpořených subjektů byly podpořené subjekty rozděleny do 4 skupin a to: mateřské a základní školy, střední školy, spolky a obce. Skupina „spolky“ v případě této

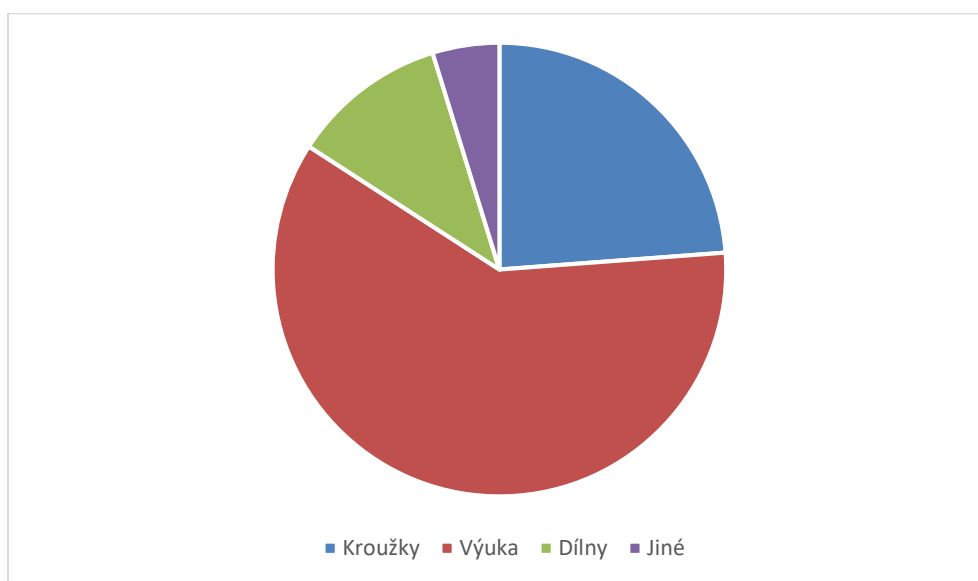
analýzy obsahuje například zapsané spolky, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti nebo domy dětí a mládeže. Z grafu (viz Obrázek 11) je patrné, že nejpočetnější úspěšnou skupinou žadatelů jsou „základní (a mateřské) školy“, což je vzhledem k zaměření tohoto grantového programu předpokládaný výsledek. Jako zajímavost lze naopak chápat to, že jedinými úspěšnými žadateli nejsou právě pouze základní školy a případně organizace, které propagují technické vzdělávání na základních školách, ale také například střední školy. To je způsobeno tím, že byly podpořeny střední školy, které mají také společné prostory se základními školami (Gymnázium Mnichovo Hradiště), popřípadě nabízejí využití svých prostor žákům základních škol. Tyto projekty tvoří necelých 10 % realizovaných projektů.



Obrázek 11 – Popularizace technického vzdělávání – Přehled podpořených subjektů  
Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019i)

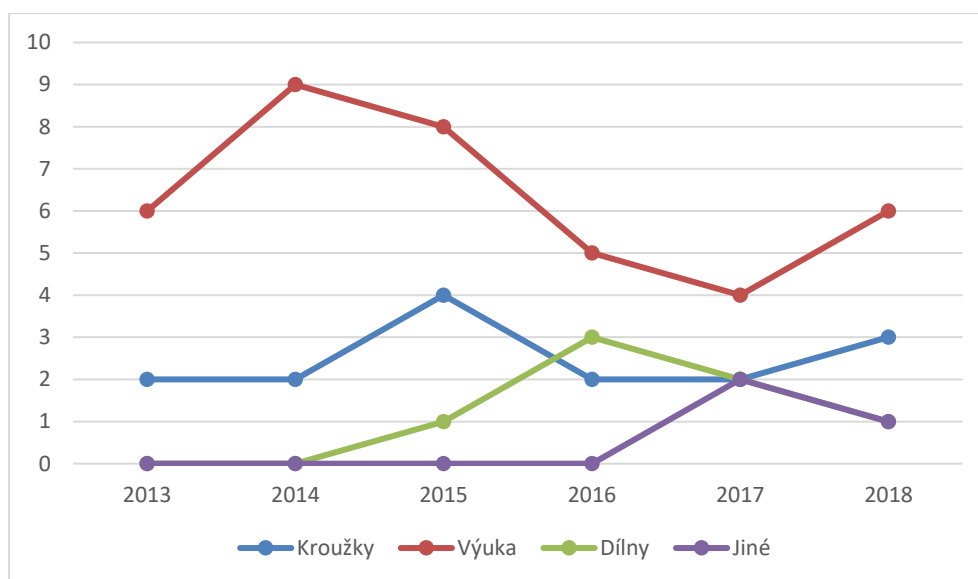
V případě analýzy druhů podaných žádostí byly stanoveny následující kategorie: kroužky, výuka, dílny a jiné. Do kategorie „kroužky“ byly zařazeny žádosti, které se zaměřují na volnočasové vzdělávání dětí v oblasti techniky. Kategorie „výuka“ obsahuje žádosti, které se věnují popularizaci technického vzdělávání. Za „dílny“ jsou označeny projekty, které se věnují modernizaci či vybudování školních dílen. Jako „jiné“ jsou pak označeny projekty, které se například věnují vzdělávacím programům pro žáky ZŠ a jsou vedeny externími subjekty. Rozložení podpořených projektů odpovídá rozložení přijatých žádostí.

Z grafu níže (viz Obrázek 12) je patrné, že největší skupinu tvoří projekty z kategorie „výuka“. Ty tvoří 60 % všech podpořených projektů. Jedná se o vcelku logický výsledek vzhledem k zaměření grantového programu a již zmiňovanému výsledku analýzy úspěšných žadatelů, kdy MŠ, ZŠ a SŠ tvoří tři čtvrtiny těchto subjektů. Druhou nejpočetnější skupinou podpořených žádostí jsou „kroužky“, které tvoří zhruba čtvrtinu realizovaných projektů. 7 projektů z 63 podpořených spadá do kategorie „dílny“. A 3 projekty pak byly označeny jako „jiné“ a tvoří tak necelých 5 % všech podpořených žádostí.



Obrázek 12 – Popularizace technického vzdělávání – Druhy podpořených žádostí  
Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019i)

Vývoj dle jednotlivých druhů v letech zobrazuje graf níže (viz Obrázek 13). Z grafu je patrné, že především v prvních letech byla převaha kategorie „výuka“ nad ostatními kategoriemi výrazná. Dále lze vyčíst, že do roku 2017 nebyl podpořen ani jeden projekt z kategorie „jiné“. Stejně tak do roku 2015 nebyl podpořen ani jeden projekt z kategorie „dílny“, ale hned o rok později byly podpořeny 3 projekty z této kategorie. Z grafu je také možné vyzorovat, že od roku 2014 do roku 2017 klesal počet podpořených projektů z kategorie „výuka“. Tento trend se zvrátil v posledním sledovaném roce, kdy bylo podpořeno 6 projektů oproti 4 v roce 2017.



Obrázek 13 – Popularizace technického vzdělávání – Vývoj podpořených projektů dle druhů  
Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019i)

#### 5.4 Zhodnocení grantového programu Region bez bariér

Region bez bariér slouží především neziskovým organizacím, obcím a příspěvkovým organizacím, a to k realizaci projektů, které si kladou za cíl minimalizovat počet míst, které omezují hendikepované a projektů, které zkvalitňují život postižených osob.

Z tabulky níže (viz Tabulka 9) lze vyčíst, že je možné obecně říci, že počet přijatých žádostí roste. Kromě poklesu mezi prvními dvěma sledovanými obdobími je možné sledovat každoroční nárůst v počtu přijatých žádostí. Nejrazantnější změna nastala mezi roky 2016 a 2017, kdy bylo meziročně přijato o 50 % více žádostí. Nejmenší počet žádostí do tohoto grantového programu bylo zasláno v roce 2015. Naopak nejvíce přihlášených projektů připadá na rok 2018. Průměrná meziroční změna byla 22,33 %. Počet podpořených žádostí se během let pohybuje v rozmezí od 8 do 12. Nejvíce žádostí bylo podpořeno v roce 2017 a to konkrétně 12. Nejméně pak v 1. roce fungování grantového programu a to 8. Průměrně bylo v uplynulých letech podpořeno 9,8 žádostí. Medián pak činí 9 žádostí. Nejvyšší poměr počtu podpořených žádostí k počtu přijatých žádostí bylo v roce 2015 – to lze přičíst na vrub snížení počtu přijatých žádostí a zároveň mírnému zvýšení počtu podpořených žádostí (o 12,5 %). Nejnižší průměrný počet podpořených žádostí byl v roce 2018. To lze odůvodnit nárůstem počtu přijatých žádostí (meziročně +16,67 %, nejvyšší celkový počet přijatých



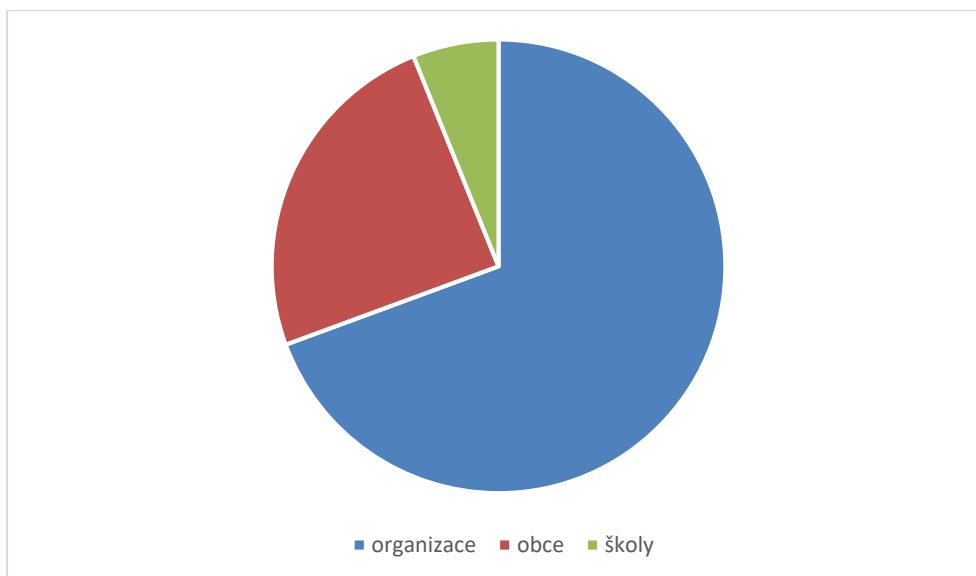
žádostí v historii) a mírným snížením počtu podpořených žádostí (o -1, tj. -8,3 %), ačkoliv se stále jednalo o nadprůměrný počet podpořených žádostí.

Tabulka 9 – Region bez bariér - Počet obdržených a podpořených žádostí

Parametr	2014	2015	2016	2017	2018
Počet žádosti	A	A	A	B	B
Meziroční změna (%)		-17,39	+5,26	+50,00	+16,67
Počet podpořených žádostí	8	9	9	12	11
Meziroční změna (%)	---	+12,5	+0,0	+33,3	-8,3

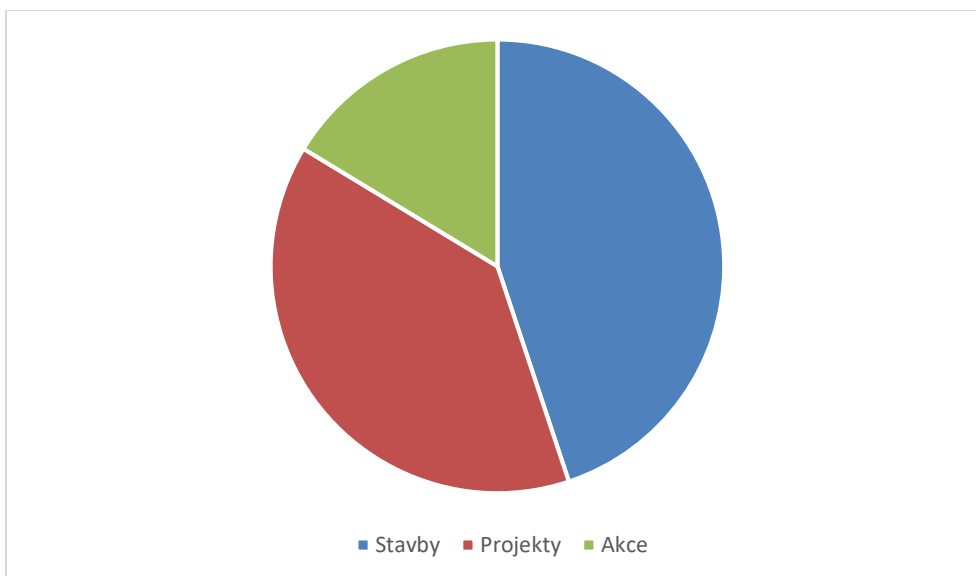
Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019j)

Při analýze podpořených subjektů byly subjekty rozděleny do 3 skupin – organizace, školy a obce. Z grafu níže (viz Obrázek 14) je patrné, že nejčastěji podpořenou skupinou subjektů byly „organizace“ – tzn. spolky, ústavy, charity. Jmenovat můžeme například Jistoty Domova, Centrum Orion, Farní charitu Česká Lípa nebo Apropos Jičín. Druhý nejčastějším typem podpořených subjektů jsou „obce“. Po dobu fungování tohoto grantového programu bylo podpořeno 12 žádostí od obcí. Mezi tyto obce se řadí například města Solnice, Vrchlabí nebo Rychnov nad Kněžnou. Zhruba 6 % podpořených subjektů pak spadá do skupiny „školy“. Konkrétně se jedná o MŠ a ZŠ speciální NONA, Gymnázium Dr. Josefa Pekaře a ZŠ a MŠ Trivium Plus.



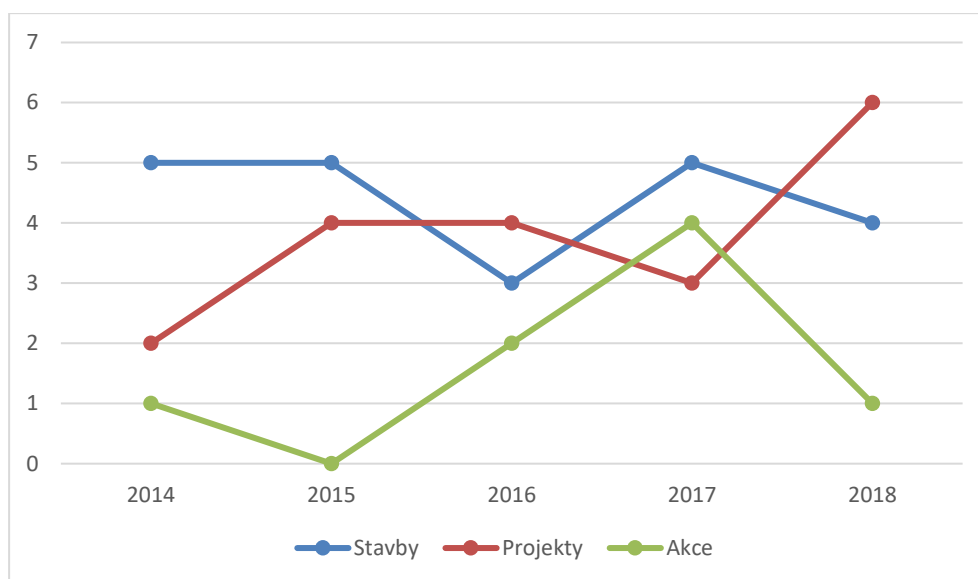
Obrázek 14 – Region bez bariér - Přehled podpořených subjektů  
Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019j)

Pro zhodnocení druhu podpořených žádostí byly tyto žádosti rozděleny do 3 kategorií – stavby, projekty, akce. Do kategorie „stavby“ spadají především bezbariérové úpravy budov. Kategorie „projekty“ obsahuje dlouhodobější projekty, které se zaměřují na práci či pomoc hendikepovaným osobám. Mezi projekty, které spadají do této kategorie, patří například projekt „Boříme bariéry“ od Jistot Domova, „Takový normální život“ od PFERDY nebo „Přeprava imobilních osob“ od Sociálních služeb města Rychnov nad Kněžnou. Třetí kategorie – akce – pak obsahuje podpořené žádosti, které se snaží pomoci hendikepovaným osobám krátkodobou událostí. Jmenujme například „Handy Cyklo Maraton“ nebo „Benefiční představení Apropa Jičín“. Jak zobrazuje graf níže (viz Obrázek 15), tak nejvíce podpořených projektů spadá do 1. kategorie – stavby. Za 5 let, co tento grantový program existuje, bylo podpořeno 22 žádostí spadajících do této kategorie. To představuje zhruba 45 % ze všech podpořených žádostí. V poměrně těsném závěsu jsou pak projekty z druhé kategorie. Těch bylo podpořeno 19 (tj. cca 39 %). Nejméně podpořených žádostí spadá do 3. kategorie (akce) a to 8. To je zhruba 16 % všech podpořených projektů. Rozložení podpořených projektů odpovídá rozložení přijatých žádostí.



*Obrázek 15 – Region bez bariér – Druhy podpořených žádostí*  
 Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019j)

V grafu níže (viz Obrázek 16) lze sledovat vývoj počtu podpořených žádostí dle druhů v letech 2014 až 2018. Z grafu lze vyčíst, že je podpora projektů dle druhů v tomto grantovém programu poměrně variabilní. Například u „akcí“ je možné vypořádat, že v prvních letech byl počet podpořených žádostí nízký (1 a 0 podpořených žádostí), aby následně v roce 2017 byly podpořeny 4 žádosti tohoto druhu. Mezi žádostmi spadajícími mezi „stavby“ a „projekty“ lze pozorovat střídání „pozic jedničky“, když více žádostí z kategorie „stavby“ bylo podpořeno v roce 2014, 2015 a 2017. Naopak více podpořených projektů druhu „projekty“ bylo v roce 2016 a 2018. Nejvyšší rozdíl mezi těmito dvěma druhy byl hned první rok, když činil 3 (počet projekty druhu „stavby“ byl 5 a počet projektů druhu „projekty“ byl 2). Průměrný počet podpořených žádostí typu „stavby“ je 4,4 ročně. U typu „projekty“ se pak průměr pohybuje lehce pod 4 žádostmi ročně.



Obrázek 16 – Region bez bariér – Vývoj podpořených projektů dle druhů  
Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019j)

## 5.5 Zhodnocení grantového programu ŠKODA dětem

ŠKODA dětem je grantový program, který se zaměřuje především na pomoc sociálně znevýhodněným dětem a dětem s uměleckým nebo sportovním talentem. O podporu v něm mohou žádat například neziskové organizace, sdružení, spolky, obce, školy či příspěvkové organizace.

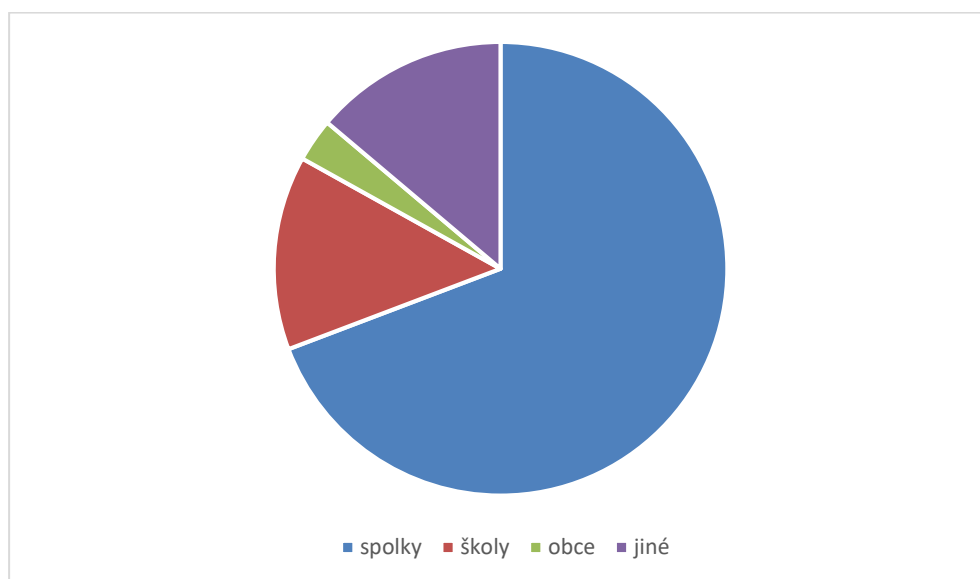
Tabulka 10 – ŠKODA dětem - Počet obdržených a podpořených žádostí

Parametr	2014	2015	2016	2017	2018
Počet žádosti	C	B	C	D	C
Meziroční změna (%)	---	-33,93	+86,47	+15,94	-32,5
Počet podpořených žádostí	12	12	14	15	12
Meziroční změna (%)	---	+0,0	+16,0	+7,1	-20,0

Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019k)

Při pohledu na tabulku výše (viz Tabulka 10) je patrné, že nejnižší počet žádostí byl přijat v roce 2015. Nejvíce v roce 2017. Vývoj počtu přijatých žádostí se mezi lety 2014 a 2018 značně lišil. Lze najít rok, kdy počet přijatých žádostí meziročně stoupl až takřka o 90 % (rok 2016), stejně tak lze vysledovat roky, kdy počet přijatých žádostí klesl o třetinu (roky 2015 a 2018). Průměrná meziroční změna v počtu přijatých žádostí činí 42,21 %. Tuto volatilitu lze připsat na vrub podobnosti tohoto grantového programu a programu Tady jsem doma (například při podpoře sportovní činnosti mládeže), kdy je možné jisté projekty dle jejich vlastností zařadit do obou těchto programů. Počet podpořených projektů je v celkových číslech na poměrně stabilní úrovni. Hned třikrát je možné pozorovat hodnotu „12“. Pouze ve dvou letech bylo podpořeno více jak 12 projektů. V roce 2017 to bylo 15. O rok dříve 14. Průměrný počet podpořených žádostí byl 13, medián pak 12.

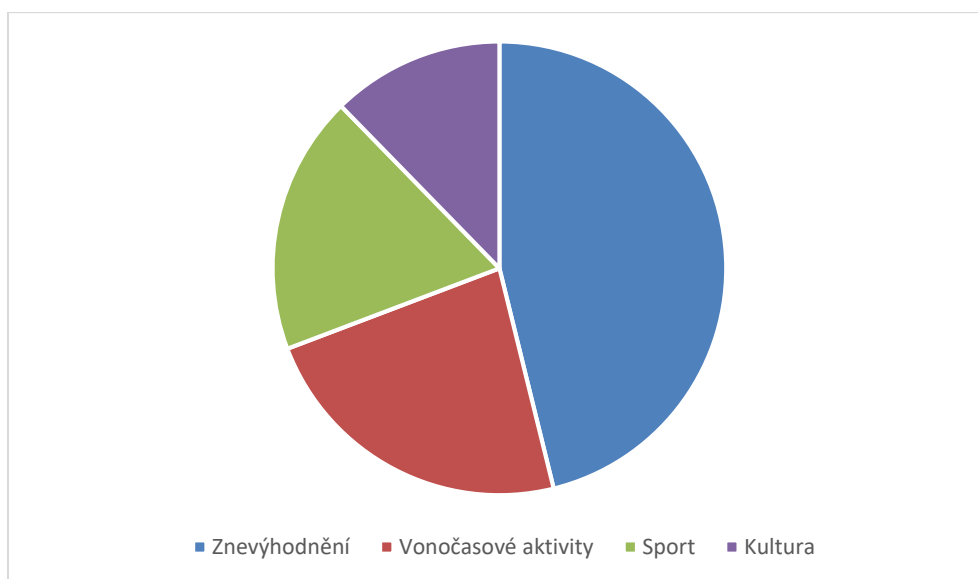
Z grafu níže (viz Obrázek 17) je patrné, že suverénně nejčastějšími podpořenými subjekty jsou „spolky“ (pod tuto skupinu byli při této analýze zařazeni například občanská sdružení, tělovýchovné jednoty, zapsané spolky, nadační fondy či o. p. s.). Tito žadatelé tvoří takřka 70 % všech úspěšných žadatelů. Druhou největší skupinou jsou „školy“, které za 5 sledovaných let realizovaly 9 projektů za podpory ŠKODA AUTO. Za stejný časový úsek úspěšně požádaly o podporu 2 „obce“. Do kategorie „jiné“ byli v rámci této analýzy zařazeni například Oblastní nemocnice Mladá Boleslav či Odbory KOVO MB. Žadatelé z této kategorie dosáhli na stejnou podporu jako školy – tedy 9 úspěšných projektů.



Obrázek 17 – ŠKODA dětem – Přehled podpořených subjektů  
Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019k)

Při hodnocení, na co plynuly prostředky z grantového programu ŠKODA dětem, byly realizované projekty rozděleny do 4 skupin – sport, kultura, znevýhodnění a volnočasové aktivity. Do první zmiňované kategorie patří například příspěvky na soustředění a účasti na soutěžích, organizaci sportovních akcí či vybavení pro mládežnická družstva. Do „kultury“ byly zařazeny projekty zaměřující se například na podporu účasti na pěveckých soutěžích, kulturní akce či vzdělávací projekty v oblasti kultury. Do kategorie „znevýhodnění“ spadají projekty, které se věnují znevýhodněným, postiženým či nemocným dětem. Například benefiční události, projekty, které se zaměřují na práci s nadanými žáky či asistenční služby. Do poslední zmiňované kategorie – volnočasové aktivity – patří například příspěvky na organizace letních a příměstských táborů, kroužků či organizované víkendové aktivity.

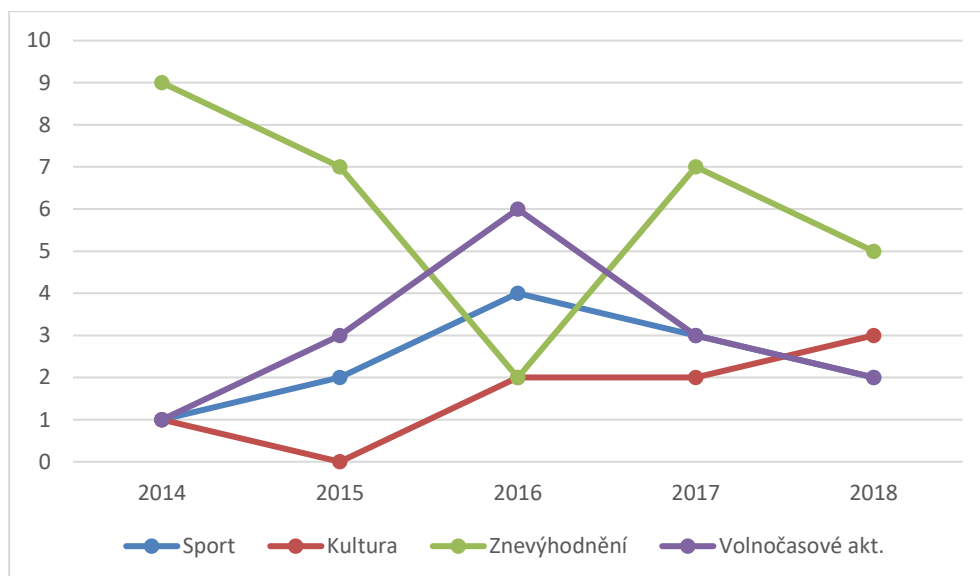
Z grafu níže (viz Obrázek 18) je možné vyčíst, že největší kategorií podpořených projektů jsou „znevýhodnění“, které tvoří takřka polovinu všech úspěšných projektů. O polovinu méně, tedy 15, úspěšně realizovaných projektů spadá do kategorie „volnočasové aktivity“. Zhruba 20 % projektů pak spadá do kategorie „sport“. Nejmenší kategorii pak tvoří „kultura“. Tato kategorie za 5 let fungování grantového programu získala podporu na 8 projektů. Rozložení podpořených projektů odpovídá rozložení přijatých žádostí.



Obrázek 18 – ŠKODA dětem – Druhy podpořených žádostí  
Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019k)

Graf níže (viz Obrázek 19) zobrazuje vývoj podpořených žádostí ve sledovaných letech dle jednotlivých kategorií. Z grafu je možné vyčíst, že ačkoliv celkově tvoří projekty z kategorie „znevýhodnění“ zhruba polovinu všech podpořených projektů, tak v roce 2016 byly až na dělené třetí pozici v úspěšnosti projektů. A to na úkor projektů z kategorií volnočasové aktivity a sport. Od roku 2014 do roku 2017 lze pozorovat inverzní vztah mezi projekty z těchto tří kategorií. Pokud rostl počet podpořených projektů z kategorie „znevýhodnění“, tak klesal počet úspěšných projektů z kategorií „sport“ a „volnočasové aktivity“ a opačně. Za zmínku stojí také to, že v roce 2015 nebyl podpořen ani jeden projekt, který by spadl do kategorie „kultura“ a to navzdory tomu, že například v roce 2018 se jednalo o druhou nejúspěšnější kategorii se 3 podpořenými projekty (z celkových 12). Z grafu je také možné vyčíst, že v roce 2014 měly projekty z kategorie „znevýhodnění“ nadprůměrnou úspěšnost

podpory a to rovných 75 % (průměrná podpora včetně roku 2014 je 46 %, bez roku 2014 pak 40 %).



Obrázek 19 – ŠKODA dětem – Vývoj podpořených projektů dle druhů  
Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019k)

## 5.6 Zhodnocení grantového programu Tady jsem doma

Posledním hodnoceným grantovým programem je program Tady jsem doma. V něm mohou získat podporu projekty, které jsou společensky prospěšné nebo se zaměřují na volnočasové aktivity, které slouží k podpoře soudružnosti místních komunit. Mezi žadatele se mohou zařadit občanská a zájmové sdružení, spolky, sportovní oddíly, obce či neziskové organizace.



Tabulka 11 – Tady jsem doma - Počet obdržených a podpořených žádostí

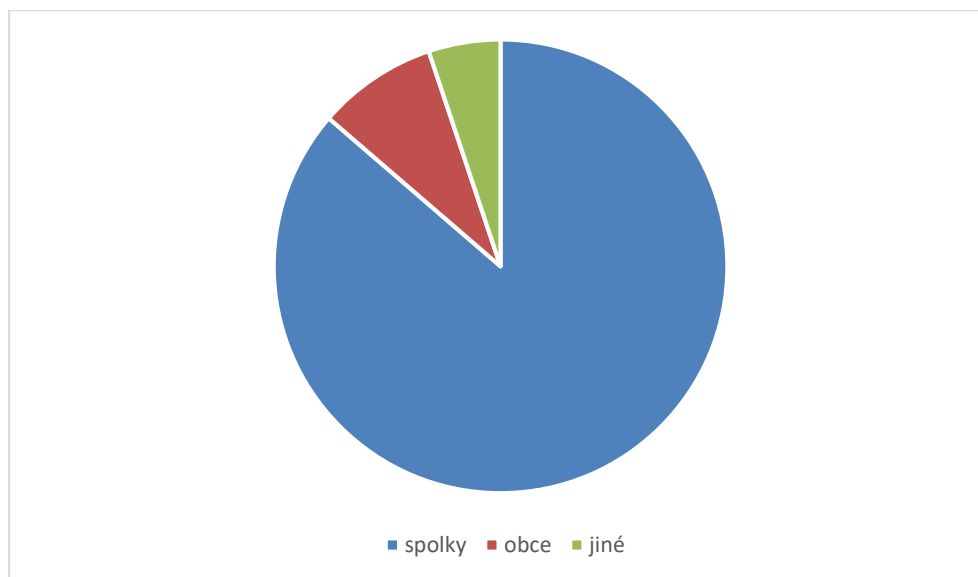
Parametr	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Počet žádosti</b>	D	D	D	E	E
<b>Meziroční změna (%)</b>	---	-9,52	+27,63	+8,25	+56,19
<b>Počet podpořených žádostí</b>	22	18	27	25	25
<b>Meziroční změna (%)</b>	---	-18,18	+50,00	-7,41	+0,00

Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019I)

Při pohledu na tabulku výše (viz Tabulka 11) je patrné, že nejnižší počet žádostí byl přijat v roce 2015, nejvíce v roce 2018. Vývoj počtu přijatých žádostí mezi lety 2014 a 2018 vykazoval, vyjma roku 2015, rostoucí trend, když nejvyšší meziroční změnu lze vysledovat mezi lety 2017 a 2018, kdy činila více jak 50 %. Průměrná meziroční změna činí 25,4 %. Počet podpořených projektů se v celkových číslech se pohybuje mezi 18 (2015) a 27 (2016). Dvakrát je možné pozorovat hodnotu „25“. Průměrný počet podpořených žádostí byl 23,4, medián pak 25. V prvních čtyřech sledovaných letech se průměrný počet podpořených žádostí pohyboval kolem podobné hodnoty, v posledním roce pak dochází k výraznějšímu poklesu tohoto čísla, a to především z důvodu razantního nárůstu počtu přijatých žádostí.

Při analýze úspěšných žadatelů byly subjekty rozděleny do 3 skupin – spolky, obce a jiné. Mezi „spolky“ pro účel této analýzy patří například zapsané spolky, zapsané ústavy, sbory

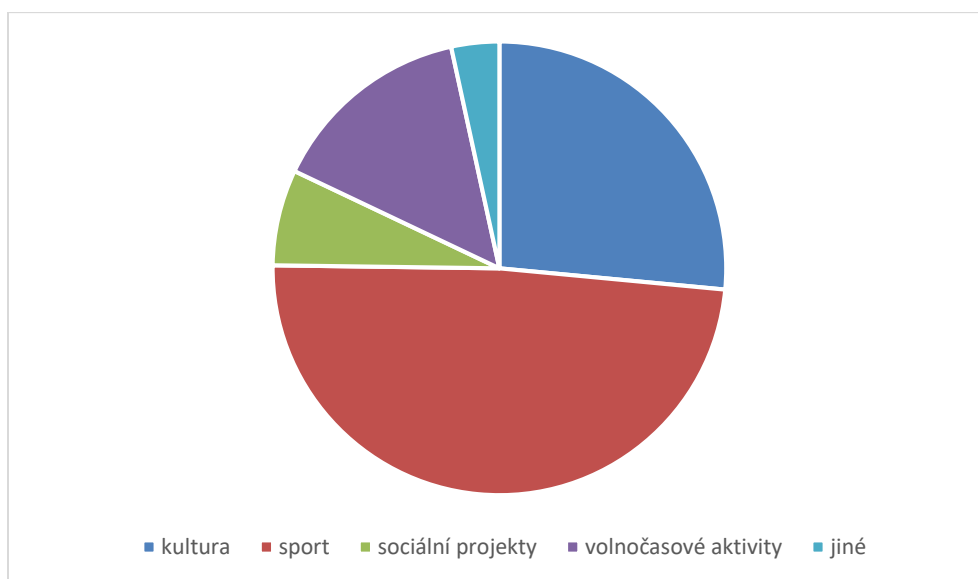
dobrovolných hasičů či tělovýchovné jednoty. Do kategorie „jiné“ pak spadají například hospice či Odbory KOVO MB. Z grafu níže (viz Obrázek 20) lze vyčíst, že jednoznačně nejúspěšnější skupinu žadatelů tvoří „spolky“, které z celkových 117 podpořených projektů realizovaly 101 z nich. Jedná se tak celkem o 86 % všech podpořených žádostí. Zbytek žádostí připadá na „obce“ a „jiné“ subjekty. 10 projektů spadá pod „obce“, 6 pod „jiné“ subjekty (tj. 9, respektive 5 % žadatelů).



Obrázek 20 – Tady jsem doma - Přehled podpořených subjektů  
Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019)

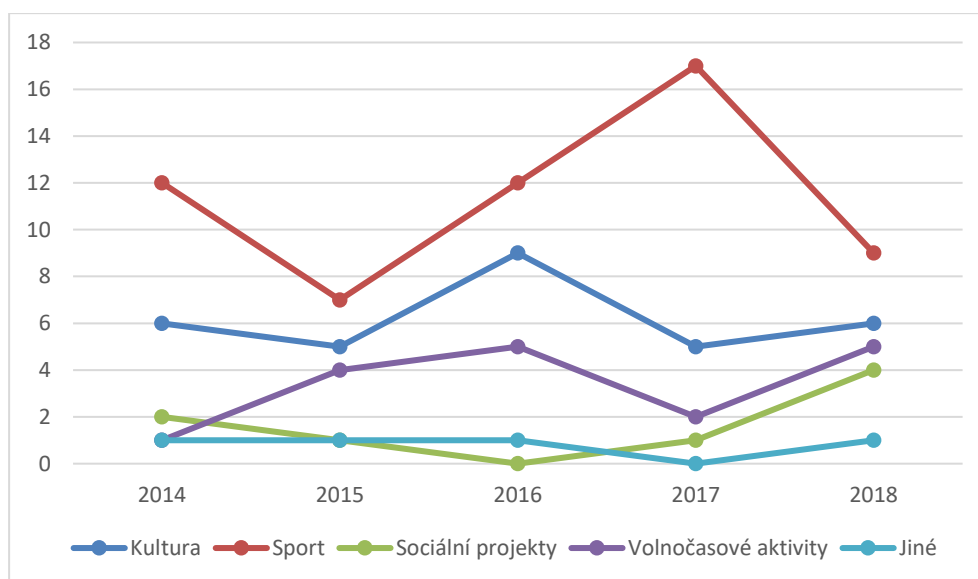
Při hodnocení druhu podpořených žádostí byly tyto žádosti rozděleny do 5 kategorií – kultura, sport, sociální projekty, volnočasové aktivity, jiné. Do kategorie „kultura“ se řadí projekty, jako například Pojizerský folklorní festival, Valečovské slavnosti, Týništské loučení s létem nebo oslavy výročí obce. Do kategorie „sport“ patří například Horolezecký festival Český ráj, podpora mládežnického sportu nebo charitativní sportovní akce. Do další kategorie – sociální projekty – byly zařazeny projekty jako Čistá řeka Jizera, Asistenční a tísňová péče Anděl na drátě nebo Dětské hřiště pro Dětské centrum v Mladé Boleslavi. Kategorie „volnočasové aktivity“ obsahuje projekty jako například stanové tábory, víkendové kroužky či příspěvek na podporu Junáka. Do poslední stanovené kategorie se řadí projekty jako vybudování stezky k výročí autovýroby ve Vrchlabí či příspěvek na vybudování rozhledny.

Z grafu níže (viz Obrázek 21) je zřejmé, že největší kategorii podpořených žádostí tvoří „sportovní projekty“. Jedná se o 49 % všech podpořených žádostí od roku 2014 do roku 2018. Druhou nejpočetnější kategorií tvoří projekty se zaměřením na „kulturu“. Jedná se o 31 projektů (tj. 26 %). Projekty spadající do kategorie „sociální projekty“ tvoří zhruba 7 %, „volnočasové aktivity“ 15 % a „jiné“ projekty pak přibližně 3 %. Rozložení podpořených projektů odpovídá rozložení přijatých žádostí.



Obrázek 21 – Tady jsem doma – Druhy podpořených žádostí  
Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019I)

Graf níže (viz Obrázek 22) zobrazuje vývoj počtu podpořených projektů dle druhů v letech 2014 až 2018. Graf potvrzuje to, co předchozí graf, tedy že nejúspěšnějším druhem podpořených projektů je „sport“ a to po celou dobu existence tohoto grantového programu. Nejvýraznější rozdíl mezi tímto a ostatními druhy je vidět v roce 2017, kdy bylo podpořeno 17 „sportovních projektů“ a druhým nejúspěšnějším druhem byla „kultura“ s 5 podpořenými projekty. Z grafu je také patrné to, co prozrazuje tabulka výše (viz Tabulka 11), a to že nejnižší počet podpořených projektů byl v roce 2015 a to 18. Od tohoto roku pak lze sledovat meziroční nárůst u tří největších kategorií (sport, kultura a volnočasové aktivity). V posledním sledovaném roce lze také vypočítat výraznější úspěšnost projektů druhu „sociální projekty“, když byl v roce 2018 podpořen historicky nejvyšší počet (4) projektů tohoto druhu. Poměrně stabilní množství projektů spadá do druhu „jiné“, kdy bývá většinou podpořen 1 projekt tohoto druhu (kromě roku 2017, kdy nebyl podpořen ani jeden).



Obrázek 22 – Tady jsem doma – Vývoj podpořených projektů dle druhů  
Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019)

## 5.7 Shrnutí zhodnocení jednotlivých grantových programů

V kapitolách výše (5.1 až 5.6) docházelo ke zhodnocení jednotlivých grantových programů. Tato kapitola si klade za cíl shrnout a okomentovat poznatky, které byly ve zmiňovaných kapitolách zkoumány detailněji a vytvořit tak celkový přehled o vývoji grantových programů po celou dobu jejich existence.

V této kapitole je pro zhodnocení počtu přijatých žádostí navrženo jiné kategorizování, než v předchozích kapitolách. Informacemi o počtu žádostí obdržených v jednotlivých letech ŠKODA AUTO disponuje. Vzhledem k citlivosti této informace byly ovšem stanoveny kategorie, tak jak popisuje tabulka níže (viz Tabulka 12), aby nebyla prozrazena konkrétní čísla o počtu přijatých žádostí.

Tabulka 12 – Kategorizace počtu přijatých žádostí pro celkový přehled

Název kategorie	Počet přijatých žádostí
<b>F</b>	0 – 150
<b>G</b>	151 – 200
<b>H</b>	201 – 250
<b>I</b>	251 – 300
<b>J</b>	301+

Zdroj: vlastní zpracování

Historie grantových programů ŠKODA sahá do roku 2013, kdy byly spuštěny programy Dopravní bezpečnost, Dopravní výchova a Technické vzdělávání. O rok později navázaly zbylé 3 programy – Region bez bariér, ŠKODA dětem a Tady jsem doma. Tabulka níže (viz Tabulka 13) zobrazuje vývoj počtu přijatých žádostí do všech grantových programů v daném roce, meziroční změnu v počtu přijatých žádostí, počet podpořených žádostí a meziroční změnu počtu podpořených žádostí. Z tabulky je patrné, že po prvním roce, kdy byly aktivní pouze 3 programy, došlo k masivnímu navýšení jak počtu přijatých žádostí, tak k počtu podpořených žádostí. Bylo přijato více jak dvojnásobné množství žádostí (což by odpovídalo dvojnásobnému množství grantových programů) a podpořeno bylo dokonce třikrát více projektů než v roce předchozím. Pokud je pozorován počet žádostí, je možné zjistit, že v roce 2015 došlo k poklesu počtu přijatých žádostí. Od tohoto roku ovšem počet přijatých žádostí každoročně (po dobu 3 let) roste. Průměrná meziroční změna v počtu přijatých žádostí je 32,40 % (tuto hodnotu výrazně ovlivňuje výrazná meziroční změna mezi prvními roky),

medián pak má hodnotu 11,22 %. Jak již bylo zmíněno výše, tak mezi prvními roky došlo k výraznému navýšení počtu podpořených projektů a to z 24 na 72. V následujících letech již je pak počet podpořených žádostí poměrně stabilní a pohybuje se mezi 70 a 79. Vzhledem k tomu, že od roku 2015 stabilně roste počet přijatých žádostí a zároveň zůstává obdobný počet podpořených žádostí, tak lze sledovat snižující se podíl podpořených žádostí.

*Tabulka 13 - Celkový přehled – Počet obdržených a podpořených žádostí*

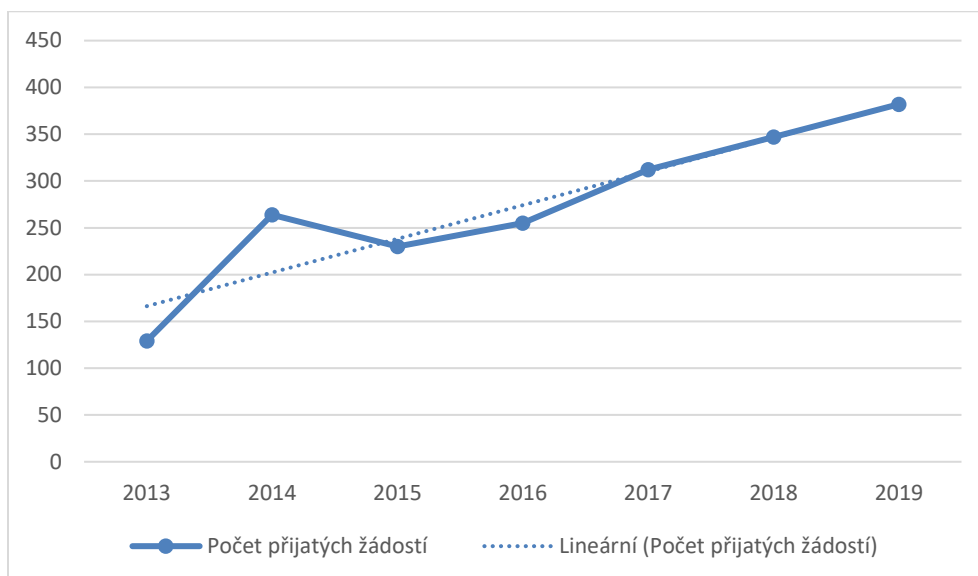
<b>Parametr</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Počet žádosti</b>	F	I	H	I	J	J
<b>Meziroční změna (%)</b>	---	+104,65	-12,87	+10,90	+22,35	+11,22
<b>Počet podpořených žádostí</b>	24	72	70	79	76	76
<b>Meziroční změna (%)</b>	---	+200,00	-2,78	+12,86	-3,80	+0,00

Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019h, 2019ch, 2019i, 2019j, 2019k a 2019l)

Celkem bylo během 6 let existence grantových programů přijato 1537 žádostí, z nichž 397 bylo podpořeno (tj. 25,83 %).

Pokud předpokládáme, že počet žádostí je lineární funkce (což lze z dostupných dat, vyjma roku 2014, odhadovat), pak lze predikovat, že v roce 2019 bude obdrženo 382 žádostí do grantových programů ŠKODA AUTO. Výsledky predikce zobrazuje graf níže (viz

Obrázek 23). U tohoto výpočtu je nutné brát v potaz, že je k dispozici nízký počet vstupních hodnot a nepřisuzovat výsledků přeshraničnou váhu.



Obrázek 23 – Vývoj počtu přijatých žádostí

Zdroj: vlastní zpracování

Z dlouhodobého průměru podílu počtu žádostí jednotlivých grantových programů a celkového počtu přijatých žádostí lze odvodit, jaké množství žádostí lze očekávat v jednotlivých grantových programech v roce 2019. Na žádost ŠKODA AUTO jsou uváděny pouze orientační údaje. Lze zjistit, že do grantového programu Tady jsem doma přichází v průměru dvě pětiny veškerých žádostí, do ŠKODA dětem a PTV přibližně 1 pětina a do RBB, DOB a DOV pak zbývajících 20 % žádostí. Při určování dlouhodobého podílu nebylo počítáno s rokem 2013, kdy nebyly spuštěny všechny grantové programy a docházelo tak ke zkreslování výsledků. Na základě výše uvedených podílů lze určit přibližné výsledky, které zobrazuje tabulka níže (viz Tabulka 14). Tedy – celkový zjištěný počet přijatých žádostí (tj. 382) je tvořen 153 žádostmi v TJD, 76 v SAD, 26 v RBB, 76 v PTV, 26 v DOV a 25 v DOB (počet žádostí je tvořen na základě orientačních údajů a skutečně odhadované údaje se mohou lišit).

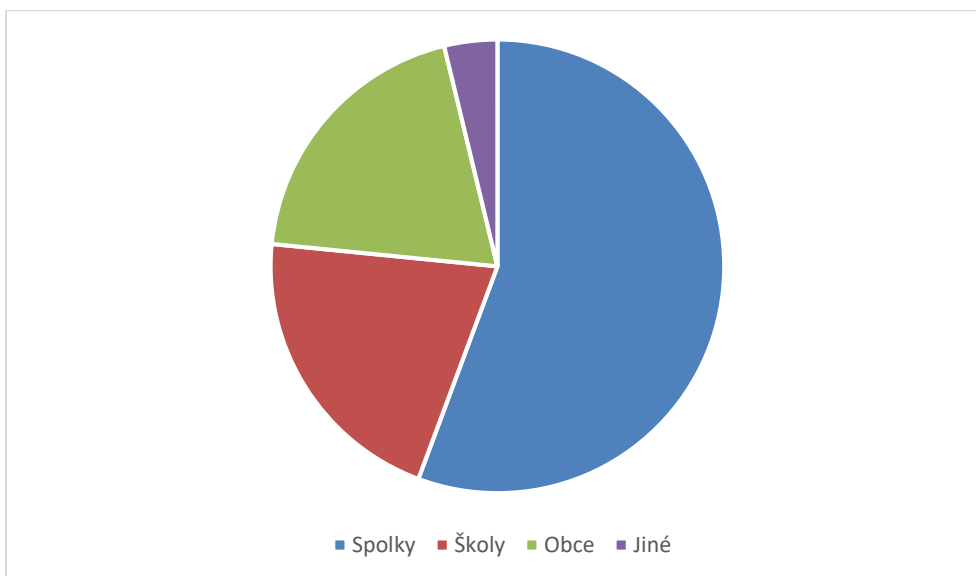
Tabulka 14 - Odhadovaný počet přijatých žádostí v jednotlivých grantových programech v roce 2019

<b>Grantový program</b>	<b>Orientační očekávaný počet přijatých žádostí v roce 2019</b>
<b>TJD</b>	153
<b>SAD</b>	76
<b>RBB</b>	26
<b>PTV</b>	76
<b>DOV</b>	26
<b>DOB</b>	25
<b>Celkem</b>	382

Zdroj: vlastní zpracování

Graf níže (viz Obrázek 24) zobrazuje, kdo byli v letech 2013 až 2018 nejúspěšnější žadatelé. Z grafu je patrné, že nejúspěšnější skupinou jsou „spolky“, které tvoří více jak polovinu úspěšných žadatelů o podporu. Celkem se jedná o 221 úspěšných žadatelů (55,67 %). Druhou nejpočetnější skupinu úspěšných žadatelů tvoří „školy“ (MŠ, ZŠ a SŠ) s 83 realizovanými projekty (20,91 %). V těsném závěsu se 78 úspěšnými projekty (19,65 %) jsou „obce“. Do kategorie „jiné“ patří například projekty nemocnic nebo Odborů KOVO. Celkem do této kategorie bylo zařazeno 15 projektů (3,78 %).

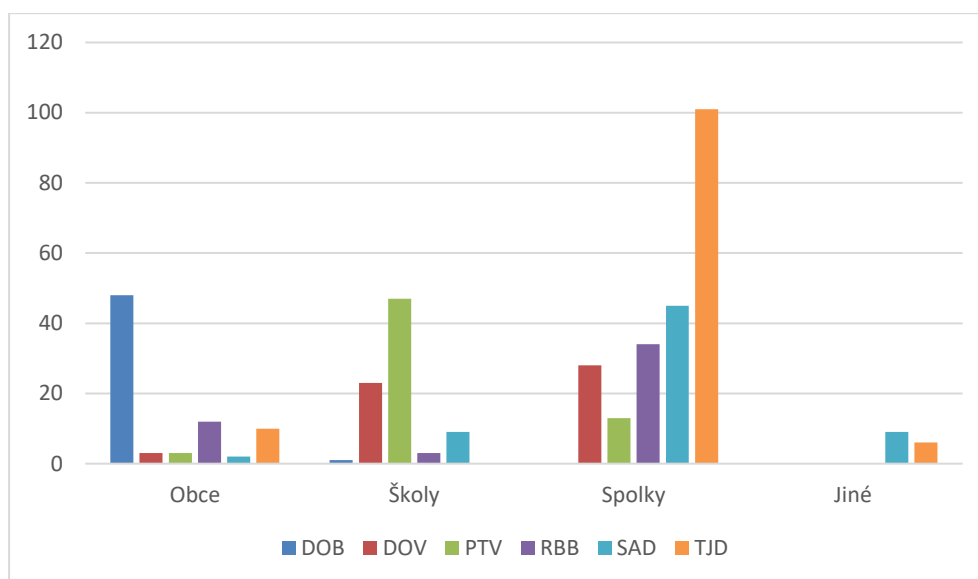




Obrázek 24 – Přehled podpořených subjektů

Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019h, 2019ch, 2019i, 2019j, 2019k a 2019l)

Rozdělení jednotlivých žadatelů dle jednotlivých grantových programů zobrazuje graf níže (viz Obrázek 25). Z grafu je patrné, že nejuniverzálnějšími žadateli jsou „obce“, které mají podpořené projekty v každém grantovém programu (nejvíce v Dopravní bezpečnosti v obcích, nejméně – tj. 2 – ve ŠKODA dětem). „Školy“ využívají především podporu v rámci grantového programu Popularizace technického vzdělávání a také v Dopravní výchově. Naopak úspěšně nezrealizovaly žádný projekt z grantového programu Tady jsem doma. Vzhledem k tomu, že „spolky“ realizují více jak polovinu podpořených projektů, tak lze pozorovat poměrně vysokou úspěšnost ve skoro všech grantových programech (mimo Dopravní bezpečnosti v obcích). Nejvýrazněji se „spolky“ prosazují v grantovém programu Tady jsem doma, kdy realizovaly na 101 projektů (tj. téměř 90 % všech projektů v daném programu). Nejlepší úspěšnost ze všech žadatelů si připsují také v programech ŠKODA dětem, Region bez bariér a Dopravní výchova. V programu Popularizace technického vzdělání v úspěšnosti zaostávají za „školy“. Žadatelé z kategorie „jiné“ jsou úspěšní pouze v kategoriích ŠKODA dětem a Tady jsem doma.



Obrázek 25 – Rozdělení úspěšných žadatelů dle grantových programů

Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019h, 2019ch, 2019i, 2019j, 2019k a 2019l)

Při snaze o zhodnocení druhu podporovaných žádostí došlo k syntéze dříve stanovených kategorií pro jednotlivé grantové programy. Po tomto zjednodušení bylo stanoveno 8 obecných kategorií. Tabulka níže (viz Tabulka 15) zobrazuje, co která kapitola obsahuje ze dříve stanovených kategorií. Obsah jednotlivých obecných kategorií je stanoven na základě subjektivního hodnocení. Je totiž velmi obtížné určit „správnou“ kategorii, vzhledem k tomu, že některé projekty mají přesahy do více kategorií (jako například projekty z kategorie „Akce“ v grantovém programu RBB, které by se daly zařadit do kategorií jako sociální projekty, kulturní akce či volnočasové aktivity).

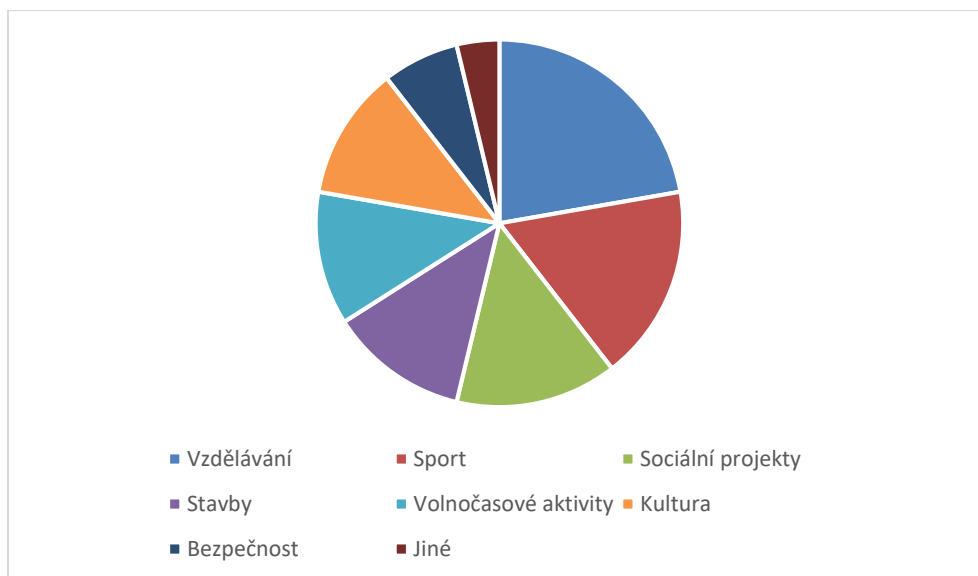
Tabulka 15 - Obsah obecných kategorií

<b>Název kategorie</b>	<b>Obsah – tj. název původní kategorie (grantový program)</b>
<b>Stavby</b>	Přechody (DOB), Zastávky a chodníky (DOB), Stavby (RBB)
<b>Bezpečnost</b>	Radary (DOB), Hřiště (DOV), Akce (DOV)
<b>Vzdělávání</b>	Program (DOV), Školení (DOV), Výuka (PTV), Dílny (PTV), Jiné (PTV)
<b>Volnočasové aktivity</b>	Kroužky (PTV), Volnočasové aktivity (SAD), Volnočasové aktivity (TJD)
<b>Sociální projekty</b>	Projekty (RBB), Znevýhodnění (SAD), Sociální projekty (TJD)
<b>Kultura</b>	Kultura (SAD), Kultura (TJD), Akce (RBB)
<b>Sport</b>	Sport (SAD), Sport (TJD)
<b>Jiné</b>	Jiné (DOB), Jiné (DOV), Jiné (TJD)

Zdroj: vlastní zpracování

Kategorie „stavby“ obsahuje projekty, které se věnují zvyšování bezpečnosti v dopravním provozu stavbou nových staveb (budování přechodů, zastávek, chodníků) a zvyšováním bezbariérovosti budov. Do kategorie „bezpečnost“ byly zařazeny projekty, které zvyšují bezpečnost v dopravním provozu preventivním způsobem (radary), věnují se bezpečnosti dětí v dopravním provozu (dětská hřiště, dopravní odpoledne apod.). Jako „vzdělávání“ byly označeny projekty, které se věnují vzdělávání mladistvých v oboru dopravní bezpečnosti, školení dospělých v téže oblasti, zvyšování manuální zručnosti a technické zdatnosti dětí. Do čtvrté kategorie (volnočasové aktivity) byly zařazeny projekty, které zvyšují manuální a technickou zdatnost dětí mimoškolní formou vzdělávání či se věnují jiným volnočasovým aktivitám (mimo sport a kulturu). „Sociální projekty“ jsou projekty, které se věnují práci s handicapovanými či jinak znevýhodněnými osobami. Do kategorie „kultura“ byly zařazeny projekty, které za pomoci kulturního programu pomáhají potřebným (benefiční události), či čistě kulturní projekty. Kategorie „sport“ obsahuje projekty věnující se podpoře sportu mládeže. A do kategorie „jiné“ byly umístěny projekty, které se věnovaly například výstavbě cyklostezek, stezky k výročí autovýroby nebo stavbě rozhledny.

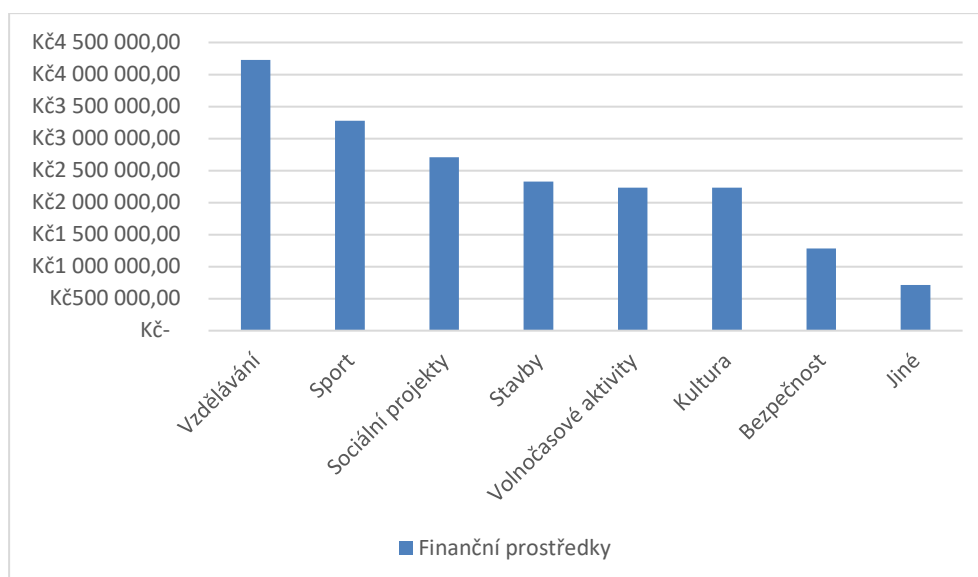
Z grafu níže (viz Obrázek 26) je možné vyčíst, že největší kategorii tvoří projekty označené jako „vzdělávání“. Do této kategorie spadá 89 projektů z 397 podpořených. Je to tedy zhruba čtvrtina všech podpořených žádostí. Druhou nejpočetnější skupinou je „sport“, který byl podpořen v 69 případech (cca 17 %). 57 projektů lze označit jako „sociální projekty“. Poté následují kategorie, které se připisují podobný počet realizovaných projektů – „stavby“ (49 podpořených projektů), „volnočasové aktivity“ (47) a „kultura“ (47). Výčet kategorií uzavírá „bezpečnost“ s 27 projekty a kategorie „jiné“ s 15 projekty.



*Obrázek 26 – Přehled podpořených kategorií*

Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019h, 2019ch, 2019i, 2019j, 2019k a 2019l)

Pokud přijmeme obecný postup výpočtu výše finanční podpory na 1 projekt tak, jak je uvedeno v úvodu kapitoly 5, tedy že je v průměru 1 projekt podpořen částkou 47.525 Kč, pak lze říci, že na „vzdělávání“ v letech 2013 až 2018 v rámci grantových programů ŠKODA AUTO putovalo přibližně 4.230.000 Kč. Zhruba o 1 milion méně pak šlo na „sport“. 2.700.000 Kč směřovalo na „sociální projekty“. Kolem dvou a čtvrt milionu směřovalo na „stavby“, „volnočasové aktivity“ a „kulturu“. Více jak milion a čtvrt byl věnován projektům z kategorie „bezpečnost“ a více jak 700.000 Kč směřovalo na projekty z kategorie „jiné“. Výše finanční podpory zobrazuje také graf níže (viz Obrázek 27).



Obrázek 27 – Výše finanční podpory dle kategorií

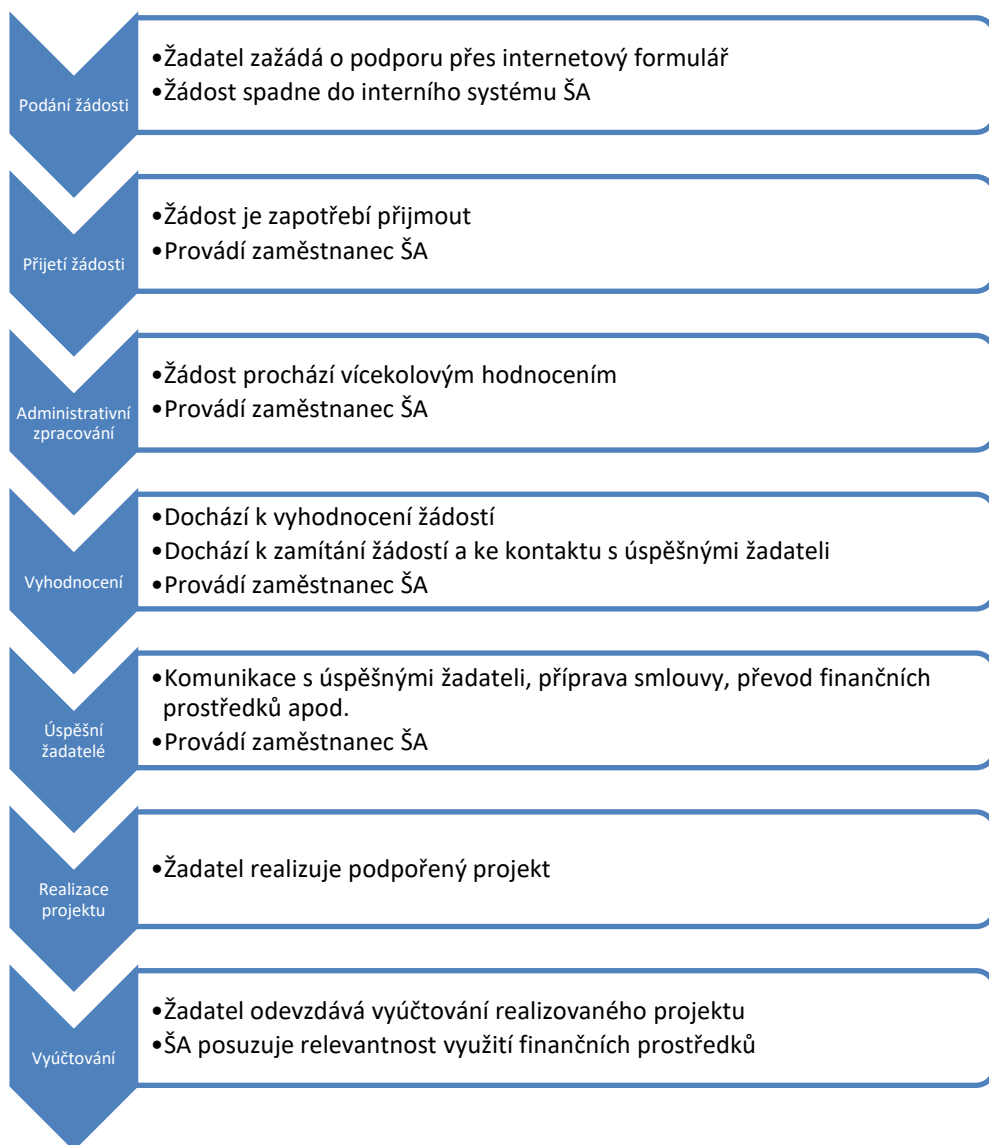
Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019h, 2019ch, 2019i, 2019j, 2019k a 2019l)

Během let 2013 až 2018 tak za pomoci (šesti zde sledovaných) grantových programů ŠKODA AUTO doputovalo k žadatelům na 19.000.000 Kč, které byly rozděleny mezi 397 projektů. Vzhledem k tomu, že počet přijatých projektů v posledních letech stoupá (viz Tabulka 13) a dle odhadu učiněného výše (viz Obrázek 23) by tento trend měl pokračovat, a navíc je v letošním roce investováno více finančních prostředků (viz začátek kapitoly 5), je zde prostor na zamyšlení, zda není možné optimalizovat tyto programy. Této aktivitě se věnuje následující kapitola.

## **6 Optimalizace a standardizace procesu administrace grantových programů**

Tato kapitola se zaměřuje na optimalizaci grantových programů ŠKODA AUTO, a to z hlediska procesních, časových a finančních aspektů. I v této kapitole jsou využity orientační údaje o počtu přijatých žádostí, a to na základě žádosti ŠKODA AUTO.

Proces zpracování žádosti, který je standardizovaný, zobrazuje obrázek níže (viz Obrázek 28). Žadatel (právnícká osoba) podává žádost přes online formulář, který nalezne na webových stránkách grantových programů ŠKODA AUTO. Elektronická žádost se následně přenesse do interního systému ŠA. Zde je nutné žádost ručně přijmout a zadat u ní vybrané parametry (jedná se o cca 20 parametrů v závislosti na výši daru). Následně dochází k administrativnímu zpracování žádostí – jejich třídění, příprava podkladů pro hodnocení apod. Poté jsou žádosti hodnoceny ve vícekolovém systému. Po ohodnocení žádostí opět dochází k administrativnímu zpracování a vyhodnocení. Jsou odmítány žádosti, které nebyly hodnoceny úspěšně a oslovení úspěšní žadatelé. S těmi poté dochází k dalšímu kontaktu v oblastech jako příprava smluv, specifikace užitečnosti finančních prostředků či samotnému převodu finančních prostředků. Po realizaci podpořeného projektu je žadatel povinen provést finanční vyúčtování a předat ŠA zprávu o realizaci projektu. Následně dochází ze strany ŠA ke kontrole, zda poskytnuté finanční prostředky byly využity v souladu se smluvními podmínkami.



Obrázek 28 – Proces zpracování grantů ve ŠKODA AUTO

Zdroj: vlastní zpracování

Vybrané kroky procesu se nyní pokusme zoptimalizovat.

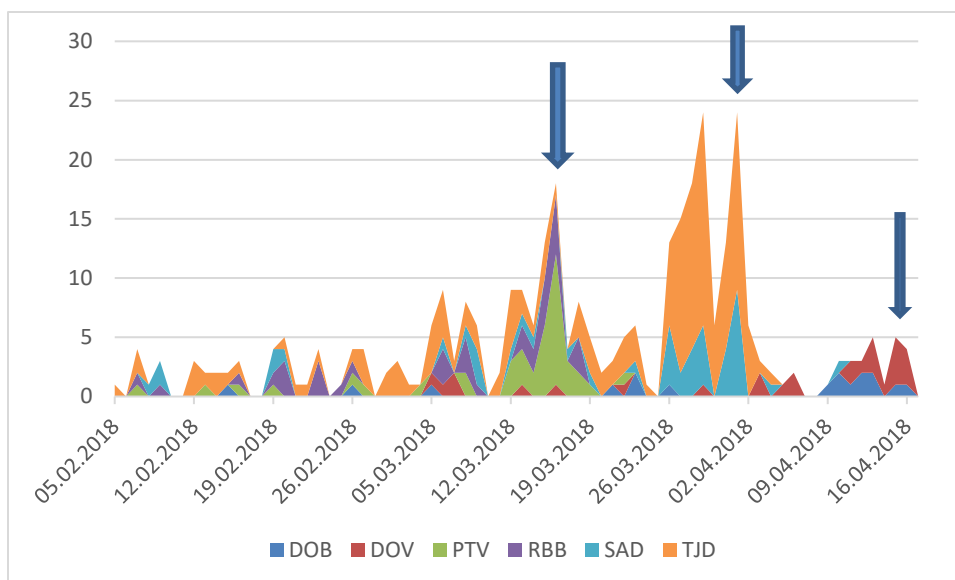
## 6.1 Před podáním žádosti

Tato kapitola zkoumá možnost, jak optimalizovat počet přijímaných žádostí do Grantových programů ŠKODA AUTO.

Graf níže (viz Obrázek 29) zobrazuje, jak se v roce 2018 vyvíjel počet přijatých žádostí. Grantové programy byly spuštěny 5. 2. 2018. Uzávěrka programu PTV byla 18. 3., stejně tak RBB. SAD a TJD se uzavíraly 1. 4., DOB 15. 4. a stejně tak DOV. Jednotlivá data



uzavírek jsou v grafu znázorněna šipkami. Jak je z grafu patrné, tak s blížící se uzávěrkou daného grantového programu, se zvyšuje množství přijatých žádostí. Nejpatrnější je to u prvních dvou termínů, kdy kolem 18. 3. lze pozorovat výraznější nárůst počtu přijatých žádostí u grantových programů PTV a RBB (a také TJD). Celkem bylo do těchto dvou grantových programů přijato 92 žádostí. Před druhou uzávěrkou lze vyzorovat nárůst počtu žádosti u TJD a také SAD. Do těchto dvou programů bylo přijato celkem 209 žádostí. U poslední dvojice není nárůst počtu přijatých žádostí tak razantní, jako u prvních dvou, přesto lze pozorovat nárůst. Do DOV a DOB bylo v roce 2018 přijato 46 žádostí (zmiňované počty přijatých žádostí jsou přibližné a neodrážejí bezchybně realitu a k tomuto kroku bylo přistoupeno na žádost ŠKODA AUTO).



Obrázek 29 - Přehled zasílání žádostí v roce 2018  
Zdroj: vlastní zpracování

Je tedy zřejmé, že v době uzávěrky žádostí dochází ke zvyšování administrativy. Jako možná řešení se nabízí přerozdělení grantových programů do jiných uzávěrek, úprava kritérií či vytvoření nového grantového programu.

Nadcházející část textu se věnuje možnosti přerozdělení grantových programů tak, aby během tří dat uzávěrek bylo přijato co nejpodobnější množství žádostí. Tabulka níže (viz Tabulka 16) zobrazuje pořadí jednotlivých grantových programů dle počtu přijatých žádostí

v roce 2018 od nejpočetnějšího po nejméně početný – jedná se o upravené hodnoty a ne přesné vyjádření (ke generalizaci bylo přistoupeno na žádost ŠKODA AUTO).

*Tabulka 16 - Pořadí grantových programů dle počtu přijatých žádostí*

Pořadí	Název	Počet žádostí
1.	TJD	140
2.	SAD	69
3.	PTV	69
4.	RBB	23
5.	DOV	23
6.	DOB	23

Zdroj: vlastní zpracování

Jako nejlogičtější by se jevilo při snaze o dosažení co nejprůměrnějšího počtu přijatých žádostí dát dohromady vždy první a poslední grantový program, 2. + 5. a 3. + 4. V tomto případě by se jednalo v 1. zmiňované dvojici o 163 přijatých žádostí, ve 2. dvojici o 92 žádostí a v poslední dvojici taktéž o 92 žádostí. Průměrný rozdíl mezi mediánem a zbylými dvěma hodnotami je v tomto případě 35,5. Ovšem vzhledem k tomu, že existuje požadavek na zachování uzavírky grantových programů DOV a DOB v jednom termínu, a to kvůli podobnosti těchto dvou programů, pak je nutné zvolit jiný způsob stanovení ideálních uzavírkových dvojic.

Pokud je použit pro stanovení nových uzavírkových dvojic obdobný postup jako v předchozím odstavci, s tím ohledem, že je z tohoto postupu vypuštěno DOV a DOB, pak se nabízí následující dvojice: TJD + RBB a SAD + PTV. V tomto případě by bylo u první zmiňované dvojice (TJD + RBB) v daném termínu obdrženo 163 žádostí, u druhé dvojice pak 138 žádostí a na DOV a DOB by připadalo 46 žádostí. Průměrný rozdíl mezi mediánem a zbylými dvěma hodnotami je v tomto případě 58,5 žádostí. Tabulka níže (viz Tabulka 17) zobrazuje porovnání, jak by se změnil počet přijatých žádostí pro daný uzavírkový termín.

*Tabulka 17 - Změna počtu přijatých žádostí při změně uzavírkových dvojic*

<b>Uzavírková dvojice</b>	<b>Původní GrP</b>	<b>Nové GrP</b>	<b>Změna v počtu žádostí</b>
<b>1.</b>	PTV + RBB	TJD + RBB	+71
<b>2.</b>	TJD + SAD	SAD + PTV	-71
<b>3.</b>	DOV + DOB	DOV + DOB	0

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky výše (viz Tabulka 17) je patrné, že počet přijatých žádostí v GrP TJD je natolik vysoký, že v jakékoliv kombinaci s jiným grantovým programem bude tato dvojice vždy výrazně převyšovat ostatní. Jako další možnost se tedy jeví osamostatnění tohoto GrP. Poté lze stanovit následující složení uzavírkových kombinací (viz Tabulka 18):

Tabulka 18 - Uzavírkové kombinace

Uzavírková kombinace	Původní GrP	Nové GrP	Změna v počtu žádostí
1.	PTV + RBB	PTV + RBB + SAD	+69
2.	TJD + SAD	TJD	-69
3.	DOV + DOB	DOV + DOB	0

Zdroj: vlastní zpracování

Přesunutím GrP ŠKODA dětem do jiného termínu by se počet přijatých žádostí změnil o 69. To by znamenalo, že u 1. uzavírkové kombinace by v roce 2018 bylo přijato 161 žádostí, u TJD pak 140 a u poslední kombinace (DOV + DOB) poté 46 žádostí. Průměrný rozdíl mezi mediánem a zbylými dvěma hodnotami v tomto případě činí 57,5.

Pokud dojde k porovnání tří nabízených možností řešení pomocí průměrného rozdílu mezi mediánem a zbylými dvěma hodnotami, tak jako nejlepší se jeví 1. zmiňovaná možnost (tedy kombinace TJD + DOB, SAD + DOV a PTV + RBB), kdy tato hodnota činí 35,5 žádostí. Vzhledem k požadavku na zachování společné dvojice DOV + DOB je vhodné zvolit 3. nabízenou variantu, tedy kombinaci PTV + RBB + SAD, TJD, DOV + DOB. Tato možnost pracuje s průměrným rozdílem 57,5. Druhou nabízenou variantu by bylo možné využít v případě, kdy by byla snaha o zachování uzavírání grantových programů po dvojicích.

Rozmělnění počtu přijatých žádostí by bylo také možné pomocí úpravy kritérií u grantových programů Tady jsem doma a ŠKODA dětem. Ze zhodnocení prováděném výše (viz kapitoly 5.5 a 5.6) je patrné, že některé projekty podporované v těchto programech mají podobné zaměření. Například v roce 2018 byly podpořeny v rámci GrP ŠKODA dětem 2 projekty se

zaměřením na sport talentovaných dětí a v rámci GrP TJD pak 9 žádostí s tematikou sportu. Obdobný výskyt lze vysledovat u podpořených projektů, které je možné charakterizovat jako „kultura“. V GrP SAD byly v roce 2018 podpořeny 3 projekty tohoto rázu týkající se dětí, v GrP Tady jsem doma pak 6 podpořených žádostí typu „kultura“. V dlouhodobém horizontu tvoří rámci GrP SAD podpořené projekty z oblasti sportu 19 % všech podpořených projektů. U GrP TJD pak sportovní projekty tvoří 49 % všech žádostí. Předpokládejme, že dlouhodobý průměr lze aplikovat i na rok 2018. Za tohoto předpokladu pak lze říci, že projektů zaměřených na dětský sport a kulturu bylo v tomto roce podáno 80. Pokud by se tyto projekty přesunuly do grantového programu SAD, pak by do něj v roce 2018 bylo přijato 138 žádostí. V GrP TJD by pak zbylo 71 žádostí. V tomto případě by se akorát přenesla zátěž z jednoho grantového programu do druhého, a v konečném důsledku by nedošlo ke snížení administrativy.

Jako možné řešení se jeví vytvoření nového grantového programu, který by se zaměřoval například na podporu dětského sportu, popřípadě i dětské kultury, která se nezaměřuje na znevýhodněné osoby. Tím by se snížila administrativní zátěž při uzavírání grantových programů SAD a TJD, kdy by u prvního zmiňovaného GrP ubylo (dle roku 2018) 21 žádostí ročně, u druhého zmiňované GrP pak 98 žádostí. Tabulka níže (viz Tabulka 19) zobrazuje, jak by vypadal počet žádostí v jednotlivých grantových programech, pokud by byl vytvořen 7. (celkem 8.) grantový program zaměřený na podporu dětského sportu a kultury. Nicméně v GrP SAD by pak zůstaly pouze projekty na podporu hendikepovaných dětí.

Tabulka 19 - Počet žádostí v jednotlivých grantových programech při vytvoření nového programu

Pořadí	Název	Počet žádostí
1.	Dětský sport a kultura	119
2.	PTV	69
3.	SAD	48
4.	TJD	42
5.	RBB	23
6.	DOV	23
7.	DOB	23

Zdroj: vlastní zpracování

Přeorganizováním uzávěrek grantových programů, popřípadě vytvořením nového grantového programu, by došlo k rozložení administrace v čase a omezila by se nutnost přepracovávat výstupy.

## 6.2 Proces podání žádosti

Žádost podává žadatel přes elektronický formulář, který je dostupný na webových stránkách společnosti. V tomto formuláři vyplňuje žadatel informace o své osobě (žádost do

grantových regionálních programů mohou podávat pouze právnické osoby) – název organizace, adresa sídla, IČ, DIČ, jméno a příjmení žadatele (statutárního zástupce) a jeho funkci, případně kontaktní osobu, pokud není shodná s osobou statutárního žadatele (viz Obrázek 30).

The image shows a web form for submitting a grant application. At the top left, it says 'SIMPLY CLEVER'. At the top right, there is the ŠKODA logo and the text 'PODATELNA ŽÁDOSTI'. The form itself is a grey box with a white background, containing two main sections. The first section is titled 'Žadatel' and contains several input fields: 'Příjmení' (with an information icon), 'Jméno', 'Funkce', 'Název organizace', 'Adresa sídla', 'IČ', and 'DIČ'. The second section is titled 'Kontakt' and includes a checkbox labeled 'Shodný s osobou žadatele' (checked), and input fields for 'Příjmení', 'Jméno', 'Funkce', 'E-mailová adresa', and 'Telefon'.

Obrázek 30 - Formulář podání žádosti - první část  
Zdroj: (ŠKODA AUTO, 2019m)

Dále se zde vyplňují údaje o projektu – název projektu, stručný popis, příloha, schéma podpory, forma podpory, bankovní účet, doklad o vlastnictví bankovního účtu (viz Obrázek 31).

**Projekt**

Název projektu

Stručný popis i (max počet 500 znaků)

**Příloha** i

**Schéma podpory**

**Forma podpory**

**Bankovní účet**

Číslo bankovního účtu  
 IBAN

-  /

**Doklad vlastnictví bankovního účtu** i

**Reference (var. symbol)**

Obrázek 31 - Formulář podání žádosti - druhá část  
Zdroj: (ŠKODA AUTO, 2019m)

Případně je možné připojit další specifikace žádosti (přílohy) – viz Obrázek 32.

**Další specifikace žádosti (nepovinné)**

**Přílohy** i Seznam vložených příloh

ŠKODA AUTO © 2019

Obrázek 32 - Formulář podání žádosti - třetí část  
Zdroj: (ŠKODA AUTO, 2019m)

Vzhledem k tomu, že tento formulář není využíván jen k podávání žádostí do grantových programů, ale také pro podávání jiných žádostí, nelze příliš jeho obsah (vzhledem k provázanosti na jiné systémy) měnit.

Jako možnost vylepšení se jeví reorganizace položek v části formuláře, které se vztahuje k samotnému projektu (viz Obrázek 33). V případě, kdy by se posunula možnost výběru schématu a formy podpory nad kolonku výběru Přílohy, bylo by možné další část formuláře



přizpůsobit požadavkům grantových programů po vybrání příslušného schématu. Konkrétně – místo „Přílohy“ by se zobrazilo „Formulář žádosti“ (více se formuláři žádosti věnuje kapitola 6.4). Tím by se snížila míra chybovosti, kdy žadatelé do pole pro formulář žádosti nahrají jiný dokument (jinou přílohu).

Jako další možnost úpravy se jeví posun kolonky pro nahrání Dokladu o vlastnictví bankovního účtu, a to vedle kolonky pro nahrání formuláře žádosti. Jedná se spíše o estetickou úpravu.

The image shows a web form titled "Projekt" (Project). It contains several input fields and dropdown menus. At the top, there is a text input for "Název projektu" (Project name). Below it is a larger text area for "Stručný popis" (Brief description), with a character limit of 500. There are two dropdown menus: "Schéma podpory" (Support scheme) and "Forma podpory" (Support form), both currently set to "<Prosím vyberte>" (Please select). Below these are two file upload sections: "Formulář žádosti" (Application form) and "Doklad vlastnictví bankovního účtu" (Bank account ownership document). Each has a "Vybrat soubor" (Select file) button and a "Soubor nevybrán" (File not selected) indicator. The "Bankovní účet" (Bank account) section has radio buttons for "Číslo bankovního účtu" (Bank account number) and "IBAN", followed by two input fields separated by a slash. At the bottom, there is a "Reference (var. symbol)" (Reference (var. symbol)) input field.

Obrázek 33 - Návrh optimalizace formuláře pro podání žádosti  
Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2019m)

Zavedením tohoto opatření by došlo k omezení čekání a předělávání výstupů (tím, že by ve formuláři bylo specifikováno, že se má vložit formulář žádosti, by se snížila chybovost nahrávaných dokumentů a tím i nutnost komunikace s žadatelem) a administrativy.

### 6.3 Proces přijetí žádosti

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, tak dalším krokem v procesu poskytnutí daru je přijetí žádosti. To provádí zaměstnanec ŠKODA AUTO. Jedná se o ruční činnost v interní

aplikaci společnosti. U žádostí, které projdou úvodním kolem hodnocení, je nutné vyplnit vybrané parametry, kterých je 20. Jedná se například o nákladové středisko či zdroj rozpočtu.

Možnost optimalizace spatřuji ve vytvoření šablon, které by na základě vybraného schématu (například Tady jsem doma) automaticky vyplnily vybrané parametry.

Pro lepší stanovení možné úspory času byl spočítán průměrný čas, který je zapotřebí k vyplnění všech 20 parametrů. Celkem bylo provedeno 5 půlhodinových měření, ve kterých měl pracovník za úkol vyplnit těchto 20 parametrů u 10 projektů. Vyplňování probíhalo na běžném pracovišti zaměstnance, s možnými pauzami mezi jednotlivými měřeními. Měření probíhalo v úterý 26. 2., pondělí 4. 3. (2×), čtvrtek 7. 3. a v pátek 8. 3. 2019. Časy byly změřeny na základě stopování na měřicím přístroji (stopkách) a zaznamenávány do excelového souboru vždy po každém měření. Impulzem pro spuštění měření bylo kliknutí na znak editace projektu, měření bylo zastaveno v době kliknutí na ikonu uložení editace projektu. Pracovník, který pole vyplňoval, byl s každým jednotlivým časem seznámen.

Celkem zabrala editace 50 projektů 112 minut, průměrně tak jeden projekt trvá zpracovat 134 vteřin. Nejlepším dosaženým časem bylo 114 vteřin, tohoto výsledku bylo dosaženo ve druhém měření, 3. pokusu. Nejhorším dosaženým časem bylo 144 vteřin, kterého bylo dosaženo o pouhé dva pokusy později za nejlepším časem.

Ze zjištěných čísel (na 20 parametrů je zapotřebí 134 vteřin) lze dopočítat, že na 1 parametr připadá přibližně 6,72 vteřiny. Pokud uvažujeme nad tím, že v šablonách uživatel vybere pouze jeden parametr, na základě kterého se mu následně vyplní všechny požadované parametry u projektu, lze vysledovat úsporu času na 1 projekt ve výši přibližně 127 vteřin. Z kapitoly výše víme, že v roce 2018 bylo podpořeno 76 projektů. V roce 2018 tak potenciální úspora času tvořila 160 minut.

Dle veřejně dostupných informací je průměrná mzda ve ŠKODA AUTO 52.762 Kč (Tramba, 2019). Pokud je uvažováno 180 pracovních hodin v měsíci, pak průměrná minutová mzda zaměstnance automobilky činí 4,88 Kč. Zavedením šablon by se tak ušetřilo přibližně 800 Kč. Finanční úspora je zde tedy velmi nepatrná. Větší přínos šablon lze spatřovat v časové úspoře pracovníka, a především zvýšení jeho komfortu. Šablony by navíc

mohli využívat i jiní uživatelé systému, a ne pouze pracovník zabývající se grantovými programy. Zavedením tohoto opatření by se tak zjednodušila administrativa.

#### **6.4 Proces administrativního zpracování žádosti**

Při administrativním zpracování dochází k přípravě podkladů pro vícekolové hodnotící řízení, které je prováděno zaměstnanci ŠA. V roce 2018 bylo přijato 347 žádostí, které zaměstnanci společnosti museli posoudit. Vzhledem k tomu, že není definován jednotný styl žádosti, bylo možné ji pojmout libovolně. To sice přináší rozmanitost žádostí, na druhou stranu různé žádosti často obsahovaly rozdílné informace (například v některých žádostech byla uvedena spoluúčast, v jiných nebyla apod.). To má za následek zvyšování náročnosti objektivního hodnocení a nese to s sebou také časové ztráty (například je nutné dopočítávat spoluúčasti, dohledávat informace o subjektu apod.). Z tohoto důvodu vzešel od ŠKODA AUTO požadavek na vytvoření jednotného formuláře žádosti, stejně tak, jako to vyžadují jiné organizace zabývající se darováním finančních prostředků – například Nadace ADRA, Nadace SYNER, Nadace Naše dítě, Nadace J&T nebo Nadace Vodafone. (ADRA, 2014), (Nadace Syner, 2018), (Nadace Naše dítě, 2019), (Nadace J&T, 2019) a (Nadace Vodafone, 2019).

Na základě benchmarkingu výše zmíněných organizací s přihlédnutím ke specifickým požadavkům ŠA byl vytvořen formulář žádosti – viz Příloha B. Formulář žádosti obsahuje úvodní sekci, ve které žadatel vybere grantový program, ve kterém se uchází o podporu. V části označené číslem 1 jsou obsaženy základní údaje o žadateli – název organizace, kontaktní osoba, e-mail, telefon, obec, okres (kraj) a PSČ. V druhé části se vyplňují informace o projektu – název projektu, stručný popis projektu, cíl projektu, termín realizace, místo realizace, cílová skupina a provázanost projektu se společností ŠA. Třetí část formuláře se zaměřuje na financování projektu – obsahuje informace o celkových nákladech projektu, požadavek na příspěvek ŠA, výši spoluúčasti žadatele, případné další subjekty, které se podílí na financování a specifikace využití finančních prostředků dárce. Čtvrtá oblast formuláře se věnuje spolupráci ŠA a žadatele v posledních 3 letech. V závěru formuláře je žadatel vyzván, aby žádost doplnil o samostatné přílohy – například detailní popis projektu, jeho cíle, fotografie, rozpočet apod. Formulář byl navržen se snahou o částečnou unifikaci žádostí, nadále však ponechává prostor žadateli, aby uplatnil svou kreativitu a vyjádřil výjimečnost projektu.

Zavedením tohoto opatření by se snížila nutnost čekání a zpracovávání (není nutné kontaktovat žadatele pro doplnění informací, zjišťovat si sám informace apod.), předělávání výstupů (zanášení změn do žádosti) a administrativy. Navíc by se proces hodnocení zrychlil.

## 6.5 Proces vyhodnocení

Posouzení žádostí probíhá ve více kolech. Hodnocení probíhá na základě různých parametrů. Hodnocení neprobíhá přes interní elektronický systém. Na žádost ŠKODA AUTO ovšem nebude detailněji popsán aktuální proces hodnocení žádosti.

Možnost optimalizace lze spatřit v zautomatizování procesu hodnocení. Na základě určitého parametru by interní systém společnosti ŠKODA rozpoznal, že daný projekt byl určen k hodnocení (nebyl zamítnut). Tyto projekty by byly následně pomocí webového rozhraní (dále také hodnotitelský modul) dostupné hodnotitelům, kteří by si mohli ve svém prohlížeči stáhnout formulář žádosti a další přílohy a do předpřipraveného online formuláře by daný projekt ohodnotili – možný návrh řešení zobrazuje obrázek níže (viz Obrázek 34).

**HODNOCENÍ PROJEKTU**

[Další projekt](#)

Kód projektu: TJD-19-01  
Název projektu: Nové oplocení dětského hřiště  
Grantový program: Tady jsem doma  
Požadovaná částka: 25.000,- Kč  
Popis projektu: Rádi bychom oplotili dětské hřiště u nás na vsi. Žádáme tímto o podporu na pořízení nového plotiva. Věříme, že s vaší pomocí zvýšíme bezpečnost dětí.

Přílohy ke stažení: [formular-zadost](#) [foto-hriste](#) [Rozpocet](#)

Hodnotici formulář: (hodnoťte na škále 1 až 10, 1 nejméně, 10 nejvíce)

Parametr hodnocení A:	<input type="text"/>	Parametr hodnocení F:	<input type="text"/>
Parametr hodnocení B:	<input type="text"/>	Parametr hodnocení G:	<input type="text"/>
Parametr hodnocení C:	<input type="text"/>	Parametr hodnocení H:	<input type="text"/>
Parametr hodnocení D:	<input type="text"/>	Parametr hodnocení I:	<input type="text"/>
Parametr hodnocení E:	<input type="text"/>	Parametr hodnocení J:	<input type="text"/>

[Zpět](#) [Nechci hodnotit](#) [Odeslat hodnocení](#)

Obrázek 34 - Návrh hodnotitelského modulu

Zdroj: vlastní zpracování

Následně by systém přiřadil toto hodnocení jednotlivým projektům. Pracovník grantových programů by ve webovém rozhraní viděl, jaké programy získaly hodnocení, mohl by

exportovat tabulky s hodnocením apod. - návrh tohoto opatření je zobrazen na obrázku níže (viz Obrázek 35).

Tímto opatřením by odpadla část administrativní zátěže pracovníka, která by souvisela s přípravou hodnotitelských tabulek a jejich vyhodnocováním. Omezilo by se tak riziko předělávání výstupu.

Následně by bylo možné navázat na toto vylepšení další opatření tak, jak popisuje kapitola níže (viz Kapitola 6.6).

## **6.6 Proces oslovení úspěšných žadatelů**

Pokud by se do interního systému pro správu žádostí podařilo implementovat hodnotící modul, pak by bylo možné oslovit úspěšné žadatele (nejlépe hodnocené) pomocí jediného tlačítka. Po kliknutí na toto tlačítko by se žadateli odeslal automaticky e-mail s gratulací a instrukcemi, jak postupovat dále. Návrh takového rozhraní zobrazuje obrázek níže (viz Obrázek 35). Navíc by bylo možné určit, jaké finanční plnění by měl žadatel obdržet, čímž by se také urychlil proces administrace projektu. V současné době musí pracovník otevřít každý jednotlivý projekt, vyplnit výši plnění (není vždy shodné s požadovanou částkou) a tento krok zopakovat u všech podpořených subjektů. Implementací možnosti určit výši plnění by se zrychlil proces administrace a pro pracovníka by byla tato činnost příjemnější. Na druhou stranu by však došlo ke snížení osobního kontaktu se žadatelem, což v této fázi komunikace nemusí být žádoucí. Zavedením tohoto zlepšení by došlo k eliminaci čekání (na odezvu systému), zpracování (opakování rutinní záležitosti, kterou lze automatizovat) a ke snížení administrativní zátěže pracovníka.

HODNOCENÍ PROJEKTŮ					Exportovat
Pořadí	Kód projektu	Název projektu	Celkové hodnocení	Plnění	Akce
1.	TJD-19-01	Oplocení dětského hřiště	58	<input type="text"/>	Podpořit Zamítnout
2.	TJD-19-14	Vybavení klubovny	54	<input type="text"/>	Podpořit Zamítnout
3.	TJD-19-24	Nové volejbalové hřiště	52	<input type="text"/>	Podpořit Zamítnout
4.	TJD-19-03	Čtením ke zdraví	50	<input type="text"/>	Podpořit Zamítnout
5.	TJD-19-32	Štafle pro malíře pokojů	50	<input type="text"/>	Podpořit Zamítnout
6.	TJD-19-12	Obnova historických vozidel	48	<input type="text"/>	Podpořit Zamítnout
7.	TJD-19-47	Nové sportovní vybavení	47	<input type="text"/>	Podpořit Zamítnout
8.	TJD-19-40	Příměstský tábor	44	<input type="text"/>	Podpořit Zamítnout
9.	TJD-19-02	Podpora vodního póla	40	<input type="text"/>	Podpořit Zamítnout
10.	TJD-19-27	Pořízení 3D tiskárny	32	<input type="text"/>	Podpořit Zamítnout

Obrázek 35 - Hodnotitelský modul - možnost podpoření projektu

Zdroj: vlastní zpracování

Následný proces komunikace s úspěšným žadatelem je až po dobu vyúčtování zautomatizován. S žadatelem je online komunikována smlouva, kterou žadatel následně zašle podepsanou do ŠKODA AUTO, zde se nechá smlouva také podepsat a následně opět probíhá komunikace online.

## 6.7 Realizace projektu

Realizace projektu probíhá žadatelem bez přímé asistence ŠKODA AUTO a není zde tedy příliš prostoru pro optimalizaci tohoto kroku.

## 6.8 Proces vyúčtování

Vyúčtování v současné době probíhá za pomoci interního systému, který na žádost administrativního pracovníka odesílá žadateli na email odkaz pro nahrání vyúčtování. Na tomto odkaze se nachází webová stránka s polem pro nahrání souboru bez bližších informací (tento formulář je univerzální pro veškeré vyúčtování darů pro třetí strany, ne pouze pro granty). To v některých případech způsobuje, že vyúčtování neobsahuje všechny náležitosti, kterými jsou:

- finanční zpráva (fakturami podložené čerpání daru);
- 5 fotografií;
- Zprávu o čerpání daru (název subjektu, projektu, informace o průběhu projektu apod.).

Zlepšení mohou mít následující podobu:

- uživatel po kliknutí na odkaz v e-mailu navštíví webovou stránku, kde by si v prvním kroku zvolil schéma, ve kterém obdržel podporu (Grantové programy, Podpora Mladoboleslavsko apod.). Následně by se mu zobrazila nabídka polí, ve kterých by měl předdefinované náležitosti vyúčtování. Tímto by se sice pravděpodobně zvýšila míra správnosti odevzdaných dokumentů, ovšem problém by mohl nastat s vybráním správného schématu podpory.
- uživatel by obdržel odkaz do e-mailu, který by již byl upraven na míru grantovým programům (systém by poznal, že se jedná o žádost z grantového programu a zobrazil by formulář pro vyúčtování pro grantové programy). Žadateli by se tak zobrazila nabídka polí hned, bez nutnosti volit schéma podpory. Tím by se zvýšila míra správnosti odevzdaných dokumentů bez rizika zvolení špatného schématu.

Vzhledem k výše uvedeným argumentům by bylo vhodnější zvolit druhou zmiňovanou variantu, tedy bez nutnosti volit schéma, ve kterém žadatel obdržel podporu. Zavedením tohoto zlepšení by se snížila administrativní zátěž pracovníka, omezilo čekání (na opětovné zaslání správných dokumentů) a snížil čas zpracovávání (opakující se nežádoucí činnost – komunikace se žadateli, kontrola dokumentů apod.) a to vše díky snížení chybovosti odevzdávaných dokumentů.

## 6.9 Shrnutí optimalizace a standardizace procesu administrace

V úvodu této kapitoly byl představen proces zpracování žádosti zaslané do grantových regionálních programů ŠKODA AUTO. Následně byl tento proces podroben zkoumání a byl nalezen prostor pro zefektivnění.

Mezi navrhovaná řešení patří například zavedení nového grantového programu, popřípadě přeskupení uzavírkových dvojic tak, aby se zvýšil komfort administrativního pracovníka. Tím by se omezila nutnost přepracovávání výstupu. Dalším navrhovaným opatřením je modifikace online formuláře pro zasílání žádosti. Touto změnou se omezí čekání a zvýší pohodlí pracovníků zpracovávajících žádosti. Dalším navrhovaným opatřením je zavedení šablon do procesu přijímání žádosti. Toto opatření by se snížilo zpracovávání, přepracovávání a opět by došlo ke zlepšení komfortu pracovníka. V oblasti administrativního zpracování žádosti byl navržen formulář, který žadatel musí vyplnit. Tím se omezí čekání, zpracovávání a nutnost předělávání výstupu. Navíc by se měla zvýšit objektivnost a rychlost hodnocení. Pro oblast hodnocení a vyhodnocování žádostí byla navržena změna způsobu hodnocení projektů – zavedení tzv. hodnotitelského modulu, ve kterém by hodnotitelé projekt „oznámkovali“, následně by v něm došlo k automatické sumarizaci jednotlivých hodnocení a bylo by možné projekty určené k podpoře rovnou oslovit. Tímto opatřením by odpadla část administrativy a omezila by se tak nutnost předělávání výstupu, čekání a zpracování. Po realizaci projektu by byl úspěšný žadatel osloven personifikovaným formulářem pro vyúčtování, čímž by se zredukovalo čekání a zpracovávání, a to vše díky snížení chybovosti odevzdávaných dokumentů.



## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zjistit, jak se ve ŠKODA AUTO pracuje s grantovými programy, které se prolínají prakticky všemi pilíři konceptu CSR tohoto podniku.

Konkrétně bylo popsáno, kdo jsou podpoření žadatele, jaké druhy žádostí jsou nejčastěji podpořeny a jak se druhy podpořených žádostí měnily v letech. Dalším cílem bylo určit, do čeho prostřednictvím grantových programů plynou peněžní prostředky podniku. Za cíl bylo také popsat proces zpracování žádosti zaslané do grantových programů a následně tento proces optimalizovat a standardizovat.

V rámci hodnocení grantových programů bylo zjištěno, že od roku 2013, kdy byl spuštěn první ročník, do roku 2018 se počet přijatých žádostí více než zdvojnásobil (v průměru činila meziroční změna + 27 %, bez meziroční změny 2013-14, kdy byl spuštěn dvakrát větší počet grantových programů, pak je průměrný meziroční přírůstek přibližně + 8 %). Při zkoumání úspěšných žadatelů bylo zjištěno, že nejúspěšnější skupinou jsou „spolky“, které tvoří více jak polovinu úspěšných žadatelů o podporu. Celkem se jedná o 221 úspěšných žadatelů (55,67 %). Druhou nejpočetnější skupinou úspěšných žadatelů tvoří „školy“ (MŠ, ZŠ a SŠ) s 83 realizovanými projekty (20,91 %). V těsném závěsu se 78 úspěšnými projekty (19,65 %) jsou „obce“. Zbytek tvoří kategorie „jiné“, kam patří například nemocnice nebo Odbory KOVO. Celkem do této kategorie bylo zařazeno 15 projektů (3,78 %).

Při hodnocení nejúspěšnějších kategorií bylo zjištěno, že nejvýrazněji podporované jsou projekty označené jako „vzdělávání“. Do této kategorie spadá 89 projektů z 397 podpořených. Je to tedy zhruba čtvrtina všech podpořených žádostí. Druhou nejpočetnější skupinou je „sport“, který byl podpořen v 69 případech (cca 17 %). 57 projektů lze označit jako „sociální projekty“. Poté následují kategorie, které si připisují podobný počet realizovaných projektů – „stavby“ (49 podpořených projektů), „volnočasové aktivity“ (47) a „kultura“ (47). Výčet kategorií uzavírají „bezpečnost“ s 27 projekty a „jiné“ s 15 projekty.

Dále bylo zjištěno, že na „vzdělávání“ v letech 2013 až 2018 v rámci grantových programů ŠKODA AUTO putovalo přibližně 4.230.000 Kč. Zhruba o 1 milion méně pak šlo na „sport“. 2.700.000 Kč směřovalo na „sociální projekty“. Kolem dvou a čtvrt milionu směřovalo na „stavby“, „volnočasové aktivity“ a „kulturu“. Více jak milion a čtvrt byl

věnován projektům z kategorie „bezpečnost“ a více jak 700.000 Kč směřovalo na projekty z kategorie „jiné“.

Vzhledem k tomu, že počet přijatých projektů v posledních letech stoupá a je zde předpoklad, že by tento trend měl pokračovat, a navíc je v roce 2019 investováno do grantových programů více finančních prostředků, bylo přistoupeno k návrhu optimalizace a standardizace procesu zpracování žádosti zaslané do grantových programů ŠKODA AUTO.

Na úvod byl v kapitole 6 zmapován proces administrace žádosti. Následně byl tento proces optimalizován a standardizován. Mezi navrhovaná řešení patří například zavedení nového grantového programu, popřípadě přeskupení dat. Dále modifikace online formuláře pro zasílání žádosti a zavedení šablon do procesu přijímání žádosti. V oblasti administrativního zpracování žádosti byl navržen formulář, který žadatel musí vyplnit. Pro oblast hodnocení a vyhodnocování žádostí byla navržena změna způsobu hodnocení projektů – zavedení tzv. hodnotitelského modulu, ve kterém by hodnotitelé projekt „oznámkovali“, následně by v něm došlo k automatické sumarizaci jednotlivých hodnocení a bylo by možné projekty určené k podpoře rovnou oslovit. Po realizaci projektu by byl úspěšný žadatel osloven personifikovaným formulářem pro vyúčtování.

Navrhovaná opatření by společností přinesla především zefektivnění využití pracovní síly. Zároveň by došlo ke zvýšení uživatelské přívětivosti interního systému a obecně procesu hodnocení žádostí. Ekonomické přínosy zavádění daných opatření jsou spíše symbolické.

Tato diplomová práce může sloužit jako podklad pro postupné zlepšování procesu administrace grantových programů ve ŠKODA AUTO.

## Seznam literatury

ADRA. 2014. *Adra [online]*. Praha: Nadace ADRA [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://www.adra.cz/nadace-adra/grantove-rizeni-20192020>

Asociace společenské odpovědnosti. 2017. *Největší iniciativa společenské odpovědnosti v ČR*. [online]. Praha: Asociace společenské odpovědnosti [cit. 2018-07-18]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/>

ASONGU, Januarius Jingwa. 2007. The History of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business and Public Policy* [online]. 1(2): 1-18 [cit. 2018-07-13]. Dostupné z: <https://issuu.com/drwayanos/docs/842>

Auto-mania.cz. 2015-2018. *Vyznamenání pro závod ŠKODA* [online]. Chaloupky: Auto-mania.cz [cit. 2018-09-04]. Dostupné z: <https://auto-mania.cz/vyznamenani-pro-zavod-skoda-auto-tovarna-roku-2015-je-ve-vrchlabi/>

BARNETT, Tim. 2018. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY. *Reference For Business* [online]. Panama: Reference for Business [cit. 2018-07-13]. Dostupné z: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Comp-De/Corporate-Social-Responsibility.html>

BLOWFIELD, Mick a Alan MURRAY. 2008. *Corporate responsibility: a critical introduction*. 2<sup>nd</sup> ed. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0199209095.

BMW. 2018. *BMW Sustainable Value Report 2017* [online]. Mnichov: BMW [cit. 2019-02-20]. Dostupné také z: [https://www.bmwgroup.com/content/dam/bmw-group-websites/bmwgroup\\_com/ir/downloads/en/2017/BMW-Group-SustainableValueReport-2017--EN.pdf](https://www.bmwgroup.com/content/dam/bmw-group-websites/bmwgroup_com/ir/downloads/en/2017/BMW-Group-SustainableValueReport-2017--EN.pdf)

Business Leaders Forum. 2018. *Filantropie* [online]. Praha: Business Leaders Forum [cit. 2018-07-16]. Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/slovník-pojmu/>

Byznys pro společnost. 2018. *Business for society* [online]. Praha: Byznys pro společnost [cit. 2018-07-18]. Dostupné z: <https://byznysprospolecnost.cz/>

CARROLL, Archie. 1999. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society* [online]. **38**(3): 268-295 [cit. 2018-07-10]. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/000765039903800303>

CARROLL, Archie. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review* [online]. **4**(4): 497-505 [cit. 2018-07-16]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/pdf/257850.pdf?refreqid=excelsior%3A39621a75acd173e6d7d72dd47fc0c18f>

CSR Europe. 2018. *CSR Europe* [online] Brusel: CSR Europe [cit. 2018-08-10]. Dostupné z: <https://www.csreurope.org/>

CSR INSTITUT. 2017. *Shared Value: od sdílení již vytvořené k vytváření sdílené hodnoty*. [online]. Praha: CSR Consult [cit. 2018-07-12]. Dostupné z: <http://www.innovationfootprint.eu/shared-value-od-sdileni-jiz-vytvorene-k-vytvareni-sdilene-hodnoty>

EDING, Erwin a Bert SCHOLTENS. 2017. Corporate Social Responsibility and Shareholder Proposals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* [online]. **24**(6): 648-660 [cit. 2018-07-16]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/csr.1434>

Evropská unie. 2018. *GREEN PAPER: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility* [online]. Brusel: Evropská unie [cit. 2018-07-10]. Dostupné z: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_DOC-01-9\\_en.pdf](http://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf)

FORD. 2018. *FORD SUSTAINABILITY REPORT SUMMARY 2017/18: THE FREEDOM TO MOVE DRIVES HUMAN PROGRESS* [Online]. Dearborn: FORD [cit. 2019-02-20]. Dostupné také z: <https://corporate.ford.com/microsites/sustainability-report-2017-18/doc/sr17-summary.pdf>

FRANC, Pavel, Jiří NEZHYBA a Cornelia HEYDENREICH. 2006. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. Brno: Ekologický právní servis. ISBN 80-86544-08-7.

FREDERICK, William. 1994. From CSR1 to CSR2. *Business and Society* [online]. **33**(2): 150-164 [cit. 2018-07-16]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/199392331/E3EC8E3FC55E413APQ/7?accountid=17116>

FREEMAN, Edward. 2004. The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts und Unternehmensethik* [online]. **5**(3): 228-241 [cit. 2018-07-16]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/225264646?accountid=17203>

FREEMAN, Robert Edward, Jeffrey S. HARRISON a Monica Cavalcanti Sá DE ABREU. 2015. Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios* [online]. **17**(55): 858-869 [cit. 2018-07-16]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1721707649/2EB5F5A4A8BF4C39PQ/2?accountid=17116>

FRIEDMAN, Milton. 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits: A Friedman doctrine. *The New York Times* [online]. **119**(171970) [cit. 2018-07-18]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>

FRIEDMAN, Milton. 1982. *Capitalism and Freedom*. 2<sup>nd</sup> ed. Chicago: The University of Chicago Press. ISBN 0-226-26401-7.

GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. 2015. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. 3. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5457-4.

GAMERSCHLANG, Ramin, Klaus MÖLLER a Frank VERBEETEN. 2011. Determinants of voluntary CSR disclosure: empirical evidence from Germany. *Review of Managerial Science* [online]. **5**(2-3): 233-262 [cit. 2018-08-13]. ISSN 1863-6683. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-010-0052-3>

GORDON, Bob. 2007. *The state of responsible business: Global corporate response to environmental, social and governance (ESG) challenges* [online]. Londýn: Ethical Investment Research Services, 2007 [cit. 2018-08-13]. Dostupné z: <http://www.eiris.org/files/research%20publications/stateofespbusinessesumsep07.pdf>

HEAL, Geoffrey. 2005. Corporate social responsibility: An economic and financial framework. *The Geneva Papers on Risk and Insurance: Issues and Practice*. **29**(1): 387-409. ISSN 1018-5895.

HIPMAN, Karel. 1905. Návštěva v továrně motorových kol a vozů Laurin & Klement v Mladé Boleslavi. *Český průmyslový svět* [online]. **1**(1): 387-390 [cit. 2018-08-29]. Dostupné z: [http://kramerius4.nkp.cz/search/i.jsp?pid=uuid:9ee4d9f0-6a7a-11e4-9d98-005056825209#periodical-periodicalvolume-supplement-page\\_uuid:dbdf5080-da03-11e4-b880-005056825209](http://kramerius4.nkp.cz/search/i.jsp?pid=uuid:9ee4d9f0-6a7a-11e4-9d98-005056825209#periodical-periodicalvolume-supplement-page_uuid:dbdf5080-da03-11e4-b880-005056825209)

CHANDLER, David. 2015. *Corporate social responsibility: A strategic perspective*. New York: Business Expert Press. ISBN 978-1-60649-915-3.

CHEN, Xia, Shuping CHEN a Qiang CHENG. 2008. Do family firms provide more or less voluntary disclosure?. *Journal of Accounting Research* [online]. **46**(3): 499-536 [cit. 2018-08-13]. Dostupné z: [https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=1818&context=soa\\_research](https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=1818&context=soa_research)

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

KAMBIZ, Heidarzadeh Hanzae a Mona SADEGHIAN. 2014. The impact of corporate social responsibility on customer satisfaction and corporate reputation in automotive industry: Evidence from Iran. *Journal of Islamic Marketing* [online]. 5(1): 125-143 [cit. 2018-07-16]. DOI: 10.1108. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1508454344/7DE2BB8C8CE48C5PQ/5?accountid=17116>

KAŠPAROVÁ, Klára. 2012. *Faktory ovlivňující CSR reportování*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5985-6.

KIA MOTORS. 2018. *Kia Motors Sustainability Magazine 2018: The future has begun*, 2018 [online]. Soul: Kia Motors [cit. 2019-02-20]. Dostupné také z: <https://www.kia.com/au/experience/why-kia/sustainability.html>

KLOFCOVÁ, Veronika. 2013. *Porovnání marketingové komunikace značek Hyundai, Peugeot a ŠKODA na českém trhu*. Praha. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd. Vedoucí práce Doc. PhDr. Jan Halda, CSc.

KONRAD, Astrid, Reinhard STUERER, Markus LANGER a André MARTINUZZI. 2006. Empirical Findings on Business–Society Relations in Europe. *Journal of Business Ethics* [online]. 63(1): 89-105 [cit. 2018-08-13]. DOI: 10.1007/s10551-005-7055-z. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Reinhard\\_Steurer2/publication/227325605\\_Empirical\\_Findings\\_on\\_Business-Society\\_Relations\\_in\\_Europe/links/53fd96490cf22f21c2f80f8e.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Reinhard_Steurer2/publication/227325605_Empirical_Findings_on_Business-Society_Relations_in_Europe/links/53fd96490cf22f21c2f80f8e.pdf)

KRAJÍČKOVÁ, Zuzana, Jan KOLAŘÍK a Michael MAREŠ. 2018. Best of 1918-2018. *Forbes*. 7(2): 32-33. ISSN 1805-059X.

KUČERA, Petr. 1999-2018. Největší firmy v Česku podle tržeb i zaměstnanců [online]. Praha: *Economia* [cit. 2018-08-21]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/czech-top-100-zebricek-nejvetsi-trzby-firmy/r~779160026e2811e896cd0cc47ab5f122/?redirected=1534866351>

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

KULDOVÁ, Lucie. 2012. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: Strategická CSR*. Plzeň: Nava. ISBN 978-80-7211-408-5.

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

LILLEY, Michael a David DECOSTE. 2019. Demystifying Lean Six Sigma. *PM Times: Resources for Project Managers* [online]. Markham: Macgregor Communications [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.projecttimes.com/articles/demystifying-lean-six-sigma.html>

MAAS, Karen. 2018. Do Corporate Social Performance Targets in Executive Compensation Contribute to Corporate Social Performance?. *Journal of Business Ethics* [online]. **36**(3): 573-585 [cit. 2018-07-16]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/2015712534/D61B0DE157714A5BPQ/2?accountid=17116>

MARSDEN, Chris a Jörg ANDRIOF. 1998. Towards an understanding of corporate citizenship and how to influence it. *Citizenship Studies* [online]. **2**(2): 329-352 [cit. 2018-07-16]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/13621029808420686>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. 2015. *Mezinárodní nástroje a standardy CSR* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2018-08-10]. Dostupné z: <http://narodniportal.cz/mezinarodni-nastroje-a-standardy-csr/>

MOON, Jeremy, Andrew CRANE a Dirk MATTEN. 2005. Can corporations be citizens?: Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society. *Business Ethics Quarterly* [online]. **15**(3): 429-453 [cit. 2018-07-16]. ISSN 1052-150X. Dostupné z: <http://www.uky.edu/~jtgros2/corporate-citizenship.pdf>



Nadace J&T. 2019. *Jak zažádat o příspěvek* [online]. Praha: Nadace J&T [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://www.nadacejt.cz/jak-zazadat-o-prispevek-k17.html>

Nadace Naše dítě. 2019. *Individuální pomoc dětem* [online]. Praha: Nadace Naše dítě [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://www.nasedite.cz/individualni-pomoc-detem/>

Nadace Syner. 2018. *Pro žadatele* [online]. Liberec: Nadace Syner [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://nadacesyner.cz/pro-zadatele>

Nadace Vodafone. 2019. *Přihláška* [online]. Praha: Nadace Vodafone Česká republika [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://www.laboratornadacevodafone.cz/prihlaska.html>

PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3157-5.

PÍCHA, Kamil. 2012. *Společenská odpovědnost podniku v aktuálních trendech a souvislostech*. Praha: Alfa Nakladatelství. ISBN 978-808-7197-554.

PORTER, Michael E. a Mark R. KRAMER. 2006. Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* [online]. **84**(6): 1-15 [cit. 2018-07-11]. Dostupné z: <https://ameg.org/wp-content/uploads/2013/10/Porter-Kramer-Strategy-Society-The-Link-between-Competitive-Advantage-CSR-2006.pdf>

PORTER, Michael E. a Mark R. KRAMER. 2011. Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review* [online]. **89**(1): 1-17 [cit. 2018-07-11]. Dostupné z: <http://www.nuovavista.com/SharedValuePorterHarvardBusinessReview.PDF>

PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. 2007. *Etické řízení ve firmě: Nástroje a metody: etický a sociální audit*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4716-213.

RASCHE, Andreas, Mette MORSING a Jeremy MOON. 2017. *Corporate social responsibility: strategy, communication, governance*. New York: Cambridge University Press. ISBN 978-1107535398.

ŘEPA, Václav. 2006. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1281-4.

Sdružení pro oceňování kvality. 2018. *Výsledky minulých ročníků: síň slávy* [online]. Praha: Sdružení pro oceňování kvality [cit. 2018-07-18]. Dostupné z: <http://www.sokcr.cz/narodni-ceny/narodni-cena-csr-a-ur/vysledky-minulych-rocniku-sin-slavy>

SACHER, Tomáš. 2018. ZÁZRAK JMÉNEM ŠKODA. *Respekt* [online]. Praha: Economia, 2018 [cit. 2018-08-21]. Dostupné z: <https://www.respekt.cz/tydenik/2010/50/zazrak-jmenem-skoda?issueId=3481>

STREITFELD, Leonard. 2018. HELL FROM HEAVEN: Our Last Combat Mission. *398th Bomb Group Memorial Association* [online]. London: 398th Bomb Group Memorial Association, 2018 [cit. 2018-08-21]. Dostupné z: [http://www.398th.org/History/Veterans/History/Streitfeld/HFH\\_19450425\\_Pilsen.html](http://www.398th.org/History/Veterans/History/Streitfeld/HFH_19450425_Pilsen.html)

SVOZILOVÁ, Alena. 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3938-0.

ŠIMŮNEK, Petr. 2018. Laurin & Klement. *Forbes*. 7(2): 34-37. ISSN 1805-059X.

ŠKODA AUTO. 2017. *Zpráva trvale udržitelného rozvoje 2015/16* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, 2018 [cit. 2018-12-26]. Dostupné také z: <https://az749841.vo.msecnd.net/sitescscz/alv1/b5c646d1-6262-463c-9fae-011dca7abfcf/udrzitelny-rozvoj-2015-2016.b3300dec6c249a42b7ee728999f8eb78.pdf>

ŠKODA AUTO. 2018a. *Historie ŠKODA* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, 2018 [cit. 2018-08-21]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie>

ŠKODA AUTO. 2018b. *Výroční zpráva 2017* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, 2018 [cit. 2018-12-20]. Dostupné také z: <https://az749841.vo.msecnd.net/sites/encom/alv1/62658879-518c-4a3c-b45f-9e6330820bd0/skoda-annual-report-2017.c5a29f2a9b556d42158ef72031b710f3.pdf>

ŠKODA AUTO. 2018c. *ŠKODA Heritage* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, 2018 [cit. 2018-08-24]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/world/heritage>

ŠKODA AUTO. 2018d. *Corporate Governance* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, 2018 [cit. 2018-09-22]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/corporate-governance>

ŠKODA AUTO. 2019a. *Grantové programy ŠKODA AUTO* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, 2019 [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/grantove-programy-skoda>

ŠKODA AUTO. 2019b. *Dopravní bezpečnost v obcích* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, 2019 [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/grant-dopravni-bezpecnost-v-obcich>

ŠKODA AUTO. 2019c. *Dopravní výchova* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, 2019 [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/grant-dopravni-vychova>

ŠKODA AUTO. 2019d. *Technické vzdělávání* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, 2019 [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/grant-technicke-vzdelavani>

ŠKODA AUTO. 2019e. *Region bez bariér* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, 2019 [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/grant-region-bez-barier>

ŠKODA AUTO. 2019f. *ŠKODA dětem* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, 2019 [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/grant-skoda-detem>

ŠKODA AUTO. 2019g. *Tady jsem doma* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, 2019 [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/grant-tady-jsem-doma>

ŠKODA AUTO. 2019h. *Přehled podpořených projektů: Dopravní bezpečnost v obcích* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, 2019 [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: <https://az749841.vo.msecnd.net/sitescscz/alv1/fa63efa6-68c3-45de-9885-dc339e66cfd4/dopravni-bezpecnost.46331236adbabcbad5e7c7ab2852f94d.pdf>

ŠKODA AUTO. 2019ch. *Přehled podpořených projektů: Dopravní výchova* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, 2019 [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: <https://az749841.vo.msecnd.net/sitescscz/alv1/902ce3e8-4173-4f05-a0e0-0961fad45c64/dopravni-vychova.8288356b681dfa6727b444fe74dd4a18.pdf>

ŠKODA AUTO. 2019i. *Přehled podpořených projektů: Popularizace technického vzdělávání* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, 2019 [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: <https://az749841.vo.msecnd.net/sitescscz/alv1/20230359-944d-4181-85ac-9f6dafa458e0/technicke-vzdelavani.a7097405b2ca85a5edbb76cc9dd1c831.pdf>

ŠKODA AUTO. 2019k. *Přehled podpořených projektů: Region bez bariér* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, 2019 [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: <https://az749841.vo.msecnd.net/sitescscz/alv1/e68001d9-c5fc-4cb4-b0e8-ff21eb4f9d91/region-bez-barier.25055fc60447d469c971c5fcadf3970d.pdf>

ŠKODA AUTO. 2019k. *Přehled podpořených projektů: ŠKODA dětem* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, 2019 [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: <https://az749841.vo.msecnd.net/sitescscz/alv1/dccf447b-30a3-469a-824c-3bacd03e2e56/skoda-detem.4d89f2ae8d22fef0729635dd2dad2ebb.pdf>

ŠKODA AUTO. 2019l. *Přehled podpořených projektů: Tady jsem doma* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, 2019 [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: <https://az749841.vo.msecnd.net/sitescscz/alv1/d161c60e-faa9-40c4-9a01-d4c6560ac623/tady-jsem-doma.ede5a612bc181f2367e5cf7870377e34.pdf>

ŠKODA AUTO. 2019m. *Podatelna žádosti* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, A.S. [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <http://sponsoringmng.skoda-auto.cz/>

ŠKODA AUTO. 2019n. *Společenská odpovědnost* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/spolecenska-odpovednost>

ŠKODA AUTO DigiLab. 2018. *ŠKODA AUTO DigiLab* [online]. Praha: ŠKODA AUTO DigiLab, 2018 [cit. 2018-09-04]. Dostupné z: <https://skodaautodigilab.com>

ŠMÍDA, Filip. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1679-4.

TAGESSON, Torbjörn, Veronica BLANK, Pernilla BROBERG a Sven-Olof COLLIN. 2009. What Explains the Extent and Content of Social and Environmental Disclosures on Corporate Websites: A Study of Social and Environmental Reporting in Swedish Listed Corporations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* [online]. **16(1)**: 352-364 [cit. 2018-08-13]. ISSN 1535-3966. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/251266306\\_What\\_explains\\_the\\_extent\\_and\\_content\\_of\\_social\\_disclosures\\_in\\_Swedish\\_municipalities'\\_annual\\_reports](https://www.researchgate.net/publication/251266306_What_explains_the_extent_and_content_of_social_disclosures_in_Swedish_municipalities'_annual_reports)

TAQUE, Nancy. 2019. WHAT IS THE PLAN-DO-CHECK-ACT (PDCA) CYCLE?. *ASQ: American Society for Quality* [online]. Milwaukee: American Society for Quality [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle>

TILT, Carol. 2010. Corporate Responsibility, Accounting and Accountants. *Professionals' Perspectives of Corporate Social Responsibility* [online]. 11-32 [cit. 2018-08-13]. DOI: 10.1007/978-3-642-02630-0\_2. Dostupné z: [https://www.springer.com/cda/content/document/cda\\_downloadaddocument/9783642026294-c1.pdf](https://www.springer.com/cda/content/document/cda_downloadaddocument/9783642026294-c1.pdf)

TRAMBA, David. 2019. Velký průzkum týdeníku Euro: Jak platí české podniky. *Euro* [online]. Praha: Mladá fronta, 2019 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/velky-pruzkum-eura-jak-plati-ceske-podniky-1428563>

United Nations. 2018a. *United Nations Global Compact* [online]. New York: United Nations, 2018 [cit. 2018-08-10]. Dostupné z: <https://www.unglobalcompact.org>

United Nations. 2018b. *The Ten Principles of the UN Global Compact* [online]. New York: United Nations, 2018 [cit. 2018-08-10]. Dostupné z: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

United Nations. 2018c. *What is the UN Global Compact* [online]. New York: United Nations, 2018 [cit. 2018-08-10]. Dostupné z: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc>

VESELOVSKÝ, Jan. 2017. Nejstarší automobilky světa jsou tu už 200 let, uhodnete jaké to jsou?. *AutoŽivě* [online]. Praha: AutoŽivě, 2018 [cit. 2018-08-24]. Dostupné z: <https://www.autozive.cz/nejstarsi-automobilky/>

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.

Volkswagen. 2017. *Požadavky koncernu Volkswagen na udržitelný rozvoj ve vztazích s obchodními partnery: Etický kodex pro obchodní partnery* [online]. Wolfsburg: Volkswagen, 2018 [cit. 2018-12-30]. Dostupné také z: [https://skodaautodigilab.com/static/docs/Pozadavky\\_koncernu\\_VW\\_na\\_udrzitelnost\\_ve\\_vztazich\\_s\\_obchodnimi\\_partnery\\_\\_eticky\\_kodex.pdf](https://skodaautodigilab.com/static/docs/Pozadavky_koncernu_VW_na_udrzitelnost_ve_vztazich_s_obchodnimi_partnery__eticky_kodex.pdf)

WBCSD. 2018. *Wbcds* [online]. Ženeva: WBCSD [cit. 2018-08-10]. Dostupné z: <https://www.wbcds.org/>

WERTHER, William B. a David CHANDLER. 2011. *Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment*. 2<sup>nd</sup> ed. Los Angeles: SAGE. ISBN 978-1-4129-7453-0.

WERTHER, William a David CHANDLER. 2006. *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. Londýn: SAGE. ISBN 978-1-4129-1373-7.

WINDSOR, Duane. 2001. *Perspectives on Corporate Citizenship*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited. ISBN 0014-2751.

WOLF, Petr a Vladimír KRAJČÍK. 2006. *Podnik v etapě informační společnosti*. Ostrava: Vysoká škola podnikání. ISBN 80-867-6447-8.

WOOD, Donna. 2010. Measuring Corporate Social Performance: A Review. *International Journal of Management Reviews*. **12**(1): 50-84. ISSN 1468-2370.

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

ZADRAŽILOVÁ, Dana. 2011. *Udržitelné podnikání*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-802-4518-336.

## **Seznam příloh**

Příloha A – Měření a reporting CSR.....	137 – 141
Příloha B – Formulář pro žadatele grantových programů.....	142



## Příloha A – Měření a reporting CSR

### 1 Měření a reporting CSR

Měření a reportování slouží nejenom samotnému podniku, ale také zájmovým skupinám (například zda existují dlouhodobé cíle podniku, napomáhá ohodnocení výkonnosti apod.). Informace získané z měření mohou sloužit k zhodnocení pokroku podniku, stanovení slabín či k porovnání firmy s konkurencí. Reportování těchto výsledků se zvyšuje transparentnost podniku. (Rasche, 2017)

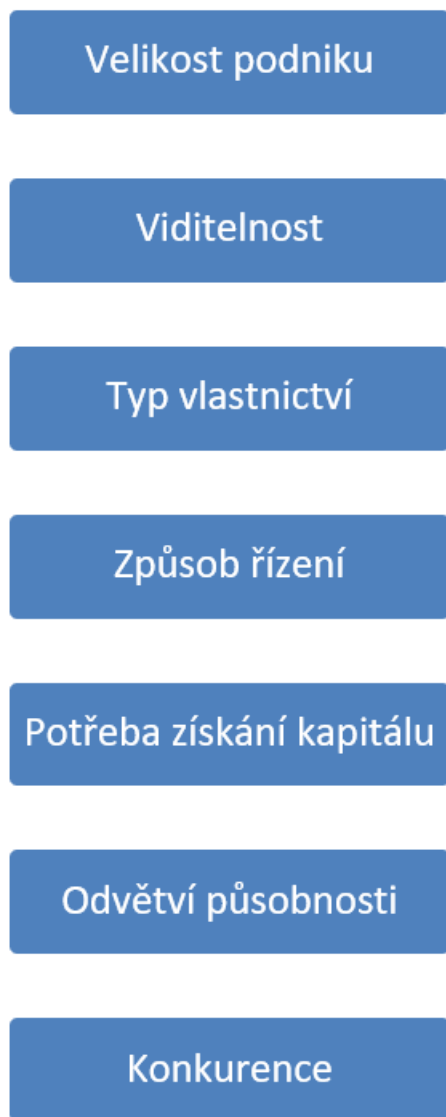
U definice CSR můžeme u různých autorů sledovat rozdílný pohled na to, co společenská odpovědnost je (viz Kapitola 1.1). Při definování reportování CSR však mezi autory panuje shoda. Zpravidla se používá definice od Roberta Graye (z knihy *Corporate social reporting: accounting and accountability*), kterou cituje například Tilt (Tilt, 2010): *„Communicating the social and environmental effect of organizations' economic actions to particular interest groups within society and to society at large. As such it involves extending the accountability of organizations (particular companies), beyond the traditional role of providing a financial account to the owners of capital, in particular, shareholders“*. V překladu tedy jako: *„Proces komunikování sociálních a environmentálních dopadů způsobených ekonomickou činností podniku určitým zájmovým skupinám a společnosti obecně. Stejně tak zahrnuje rozšíření odpovědnosti podniku za tradiční roli poskytovatele finančního zdroje majitelům kapitálu, obecně řečeno akcionářům.“*

Při hodnocení společenské odpovědnosti lze identifikovat dva základní způsoby. První z nich je měření pozice organizace v oblasti CSR. Tedy pořadí podniku vůči konkurenci. Druhým způsobem je měření přínosů a výkonnosti. Může se jednat jak o kvantitativní, tak o kvalitativní indikátory (tzv. tvrdá a měkká data), přičemž u kvalitativních (měkkých) dat může docházet k subjektivizaci výsledků (Zadražilová, 2010). Na základně získaných dat podniků publikují tzv. triple-bottom-line zprávy, tedy zprávy, které obsahují informace jak z ekonomické, tak sociální a environmentální oblasti. V těchto zprávách zpravidla bývají komunikovány jak aktivity v oblasti CSR, tak oblasti podnikání, ve kterých se může podnik zlepšit. Komunikace těchto zpráv může být jak externí, tak interní. Zveřejněny mohou být například pomocí webových stránek jakožto samostatný dokument, či v rámci výročních zpráv. Dále se může jednat například o předávání zpráv zájemcům pomocí telefonních

infolinek či pomocí médií (online i offline). Vydávání těchto zpráv přináší firmě výhody v podobě zlepšování image, zvyšování transparentnosti, posilování vztahů se zájmovými skupinami, zvyšování povědomí zaměstnanců o společensky odpovědných aktivitách podniku.

### **1.1 Faktory ovlivňující CSR reportování**

Faktory, které ovlivňuje reportování společenské odpovědnosti podniku, zobrazuje obrázek níže (viz Obrázek 36). Mezi nejvýznamnější (Kašparová, 2012) faktory, lze zařadit velikost podniku, jeho viditelnost, typ vlastnictví a způsob řízení podniku nebo potřeba podniku získat kapitál. Dále se může například projevovat odvětví, ve kterém podnik působí či snaha společnosti dodržovat standardy. Dále tak podnik může činit z důvodu konkurence, tlaku stakeholderů či ze strachu z ohrožení legitimacy.



Obrázek 36 – Faktory ovlivňující reportování CSR  
Zdroj: vlastní zpracování dle (Kašparová, 2012)

Obecně lze říci, že čím je podnik větší, tím více stakeholderů ovlivňuje. Z tohoto důvodu jsou větší podniky více pod drobnohledem a lze u nich sledovat větší snahu o reportování svých CSR aktivit. Podobná motivace je u podniků, které jsou více vidět. (Gamerschlang, 2011)

Dalším faktorem, který ovlivňuje reportování společenské odpovědnosti, je druh vlastnictví a způsob řízení. Dle uskutečněných průzkumů (Kašparová, 2012, s. 26) „*podniky s nízkou vlastnickou koncentrací a nízkým podílem manažerů na jejich vlastnictví reportují více než ty, které mají koncentrované vlastnictví...*“. Autorka to zdůvodňuje tím, že pak dochází ke

snížování konfliktů mezi manažery a shareholdery. Také lze říci (Chen, 2008), že podniky vlastněné investory reportují více, než například rodinné podniky či družstva. Některé zdroje (Tagesson, 2009) uvádějí, že státem vlastněné podniky poskytují více informací ohledně svých společensky odpovědných aktivitách, než soukromě vlastněné podniky. Za tím může být například snaha státu rozvíjet reportování společenské odpovědnosti či snaha o propagaci společenské odpovědnosti obecně.

Potřeba kapitálu je uváděna (Kašparová, 2012) jako další faktor ovlivňující reportování CSR. Tento faktor lze připsat například podstatě stakeholders theory (více v Kapitole 1.4), která tvrdí, že potřeba cizího kapitálu vede podnik k vyšší míře reportování. Reportování CSR aktivit má za cíl vytvářet image moderního, starostlivého a transparentního podniku. Zároveň by mělo docházet k eliminaci informační asymetrie mezi manažery podniku a investory – jedná se o zdroj informací pro externího pozorovatele.

Faktorem, který má vliv na reportování je také odvětví, ve kterém podnik působí. Dle provedených průzkumů (Konrad, 2006) podniky zpravidla z odvětví služeb a tzv. low-profile odvětví (tj. odvětví, které nejsou tak na očích zájmových skupin) bagatelizují (či si neuvědomují) dopad své činnosti. Naopak vyšší míru reportování lze vysledovat u výrobních podniků (Tagesson, 2009). Někteří autoři (Konrad, 2006) tuto skutečnost připisují certifikaci podniků (ISO), jiní (Gordon, 2007) uvádí jako důvod vyšší viditelnost podniků. Lze tak říci, že faktor odvětví je závislý také na ostatních faktorech – jako například velikost a viditelnost podniku či síla konkurence.

Mezi další faktory, které ovlivňují CSR reportování patří například konkurenční prostředí, tlak společnosti, rutina či kultura. V rámci konkurenčního prostředí je předpokládáno, že investoři upřednostňují při rozhodování o tom, do které firmy investují své prostředky, upřednostňují podniky, které zveřejňují více informací. Může se také jednat o nástroj, jak se odlišit od konkurence. Jako fakt se zpravidla bere, že reportování svých společensky odpovědných aktivit provádějí především velké podniky z rozvinutých zemí. (Chandler, 2015)

Faktorem, který ovlivňuje CSR reportování je snaha podniku o naplňování standardů. Více se standardům věnuje kapitola níže.

## 1.2 Standardy v CSR

Pro různé oblasti působení podniku můžeme identifikovat různé příklady standardů. Například pro oblasti životního prostředí se jedná o standardy jako ISO 14000, EMAS či Green Globe Certification/Standard. Pro oblast práce se může jednat o SA 8000 Social accountability, OHSAS 18000 nebo International Confederation of Free Trade Unions basic code of labour conduct. Pro oblast korupce lze zmínit například Wolfsburg anti-money laundering principles nebo OECD convention combating bribery of foreign public officials in international business transactions. Pro oblast podnikové správy lze uvést za příklad OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Společenské odpovědnosti a auditingu výkonnosti ve všech třech pilířích se věnují například GRI, AA1000, EFQM, SAN, ETHIBEL či ISO 26000. Tyto standardy se odlišují šířkou své působnosti (záběru) a smyslem, pro který byly vytvořeny. Za nejširší lze považovat UN Global Compact principles, OECD Guidelines for multinational enterprises, ISO 26000 (Corporate Responsibility Standard) či Global Sullivan Principles. Dále lze vysledovat rozdíly v míře náročnosti a povinnosti reportování (například v rámci ISO 14063 není požadováno zavádět všechny standardy ve směrnici obsažené). Standard AA1000 zase například neobsahuje informaci o tom, jak často má být vydáván. Naopak pouze tři standardy – EMAS, UN Global compact a Global Sullivan Principles, musí být reportovány s danou periodicitou. (Zadrazilová, 2010), (Kašparová, 2012) a (Chandler, 2015)

Přijetí standardů zpravidla vede k dalším aktivitám (jako například reportování), což má za následek dodatečné náklady. Přesto jsou standardy zaváděny, a to kvůli z nich vyplývajícím výhodám. Mezi tyto výhody patří zvýšení důvěry stakeholderů, zlepšení image, snížení rizika zavedení přísné legislativy či udržení konkurenceschopnosti podniku. Přijetí standardů je aktivita nad rámec zákonných povinností, která zvyšuje očekávání na podnik kladená. (Kašparová, 2012)

## Příloha B – Formulář pro žadatele grantových programů



# ŠKODA

### Formulář pro žadatele grantových programů ŠKODA AUTO 2019

- Popularizace technického vzdělávání (otevřeno do xx. xx. 2019)  ŠKODA dětem (otevřeno do xx. xx. 2019)
- Tady jsem doma (otevřeno do xx. xx. 2019)  Region bez bariér (otevřeno do xx. xx. 2019)
- Dopravní výchova (otevřeno do xx. xx. 2019)  Dopravní bezpečnost v obcích (otevřeno do xx. xx. 2019)

#### 1. Základní údaje o žadateli

Název organizace

--	--	--

Kontaktní osoba	Email	Telefon

Obec	Okres (Kraj)	PSČ

#### 2. Základní informace o projektu

Název projektu

--

Stručný popis projektu (max. 5 vět)

--

Cíl projektu (max. 5 vět)

--

Termín realizace projektu	Místo realizace projektu – obec (okres)	Cílová skupina

Provázanost projektu se společností ŠKODA AUTO/ se zaměstnanci ŠKODA AUTO

--

#### 3. Financování projektu

Celkové náklady na podaný projekt (Kč)

Požadovaná částka od ŠKODA AUTO (Kč)

--	--

Spoluúčast žadatele (Kč)

Spoluúčast - další subjekty (Kč)

--	--

Co bude financováno z prostředků dárce? (např. stavebnice, kompenzační pomůcky, sportovní vybavení atd...)

--

#### 4. Jaké finanční prostředky (granty, dotace atd.) obdržel žadatel v předcházejících 3 kalendářních letech od ŠKODA AUTO

Název Grantového programu ŠKODA AUTO / sponzorského daru od ŠKODA AUTO, název podaného projektu žadatelem, výše částky

2016	
2017	
2018	

5. Popis projektu - samostatná příloha o rozsahu max. 5 stran (např. obsah, cíl, fotografie, význam projektu, zdůvodnění a předpokládaný přínos pro ŠKODA AUTO / zaměstnance ŠKODA AUTO a pro občany podpořených regionů, detailní rozpočet apod.)