

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

Projekt implementace CSR ve středně velké firmě Diplomová práce

Bc. Denisa KOTYKOVÁ

Vedoucí práce: doc. Ing. Jana Příkladová, Ph.D



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Denisa Kotyková**

Studijní program: Ekonomika a management

Název tématu: **Projekt implementace CSR ve středně velké firmě**

Cíl: Zpracovat problematiku společenské odpovědnosti firem a na základě teoretických poznatků následně připravit a implementovat strategii CSR do podnikové praxe vybrané firmy.

Rámcový obsah:

1. Koncepce CSR a její využití ve firmě
2. Způsob měření a reportování CSR aktivit
3. Analýza současného stavu
4. Návrh a implementace CSR řešení

Rozsah práce: 55 – 65 stran


Seznam odborné literatury:

1. LEE, N. – KOTLER, P. *Corporate Social Responsibility*. Hoboken, New Jearsey: John Wiley & Sons, 2005. ISBN 0-471-47611-0.
2. KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.
3. PŘIKRYLOVÁ, J. – MLÁŽOVSKÝ, M. – JADERNÁ, E. Strategie green marketingu zaměřená na českou generaci Y. *Manažment v teorii a praxi*. 2018. sv. 14, č. 1, s. 12–19. ISSN 1336-7137.
4. TETŘEVOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. 1. vyd. Grada Publishing, 2017. 215 s. Expert. ISBN 978-80-271-0285-3.
5. CHAUDHARY, B. – MONGA, N. – TRIPATHI, S. Green marketing and CSR. [online]. 2011. URL: https://www.researchgate.net/publication/303923746_GREEN_MARKETING_AND_CSR.
6. BENETTI, K. The Role of CSR Filter in the Context of Company's Strategy. In *Sborník recenzovaných příspěvků z 3. mezinárodní vědecké konference Ekonomika a řízení podniku ve 21. století*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, Katedra managementu, 2016, s. 1–9. ISBN 978-80-248-3983-7.
7. CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. [online]. 1999. URL: https://www.researchgate.net/publication/282441223_Corporate_social_responsibility_Evolution_of_a_definitional_construct.

Datum zadání diplomové práce: říjen 2019

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2021

L. S.


doc. Ing. Jana Příkrylová, Ph.D.
Vedoucí práce


doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Garant studijní specializace


Mgr. Petr Sulc
Prorektor ŠAVS


Bc. Denisa Kotyková
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 27. 12. 2020

Děkuji doc. Ing. Janě Příkrylové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Společnosti Trans Logistic CZ s.r.o. za spolupráci při psaní závěrečné práce a poskytnutí všech potřebných interních materiálů. Závěrem mé rodině a manželovi za nepřetržitou podporu po dobu celého studia.

Obsah

Úvod.....	7
1 Společenská odpovědnost firmy	9
1.1 Ekonomická oblast	12
1.2 Sociální oblast.....	13
1.3 Environmentální oblast.....	14
1.4 Zainterесované strany	16
2 Zavedení CSR do firemní praxe	19
2.1 Důvody implementace CSR	19
2.2 Tvorba koncepce CSR	22
2.3 Standardy CSR	25
2.4 Podpora zavádění společenské odpovědnosti firem	27
2.5 Ocenění v oblasti udržitelnosti	29
3 Společnost Trans Logistic CZ s.r.o.	31
3.1 Metodika výzkumu.....	33
3.2 Analýza současného stavu.....	34
3.3 Stakeholdeři společnosti	43
3.4 Identifikace potenciálu ke zlepšení.....	46
4 Koncept CSR pro společnost.....	48
4.1 Sociální oblast.....	50
4.2 Ekonomická oblast	53
4.3 Environmentální oblast.....	54
Závěr	60
Seznam obrázků a tabulek	67
Seznam příloh	68

Seznam použitých zkratk a symbolů

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CDP	Carbon Disclosure Project
CNG	Compressed Natural Gas
CO ₂	Oxid uhličitý
CSR	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
DVD	Digital Video Disc
GPS	Global Positioning System
GRI	Global Reporting Initiative
ISO	International Organization for Standardization
LPG	Liquified Petroleum Gas
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OSN	Organizace spojených národů
PDCA	Plan-Do-Check-Act
s.r.o.	Společnost s ručeným omezením
SA	Social Accountability International
SW	Software
THP	Technicko-hospodářský pracovník
TL	Trans Logistic CZ s.r.o.
TLS	Trans Logistic System

Úvod

Současný přesycený trh vyžaduje, aby firmy na něm působící přidaly ke svému podnikání ještě něco navíc. Už se nejedná pouze o to, aby firmy generovaly vysoký zisk, nabízely nespočet druhů výrobků či služeb, ale aby jejich podnikání tvořilo určitou přidanou hodnotu pro jejich zákazníky, dodavatele, veřejnost a jiné zainteresované skupiny. Činnosti nad rámec předmětu podnikání zvyšují konkurenceschopnost podniku jak na trhu práce tak především v dodavatelsko-odběratelských vztazích. V dnešní době si hlavně zákazníci pečlivěji vybírají své dodavatele s ohledem k jejich přístupu k životnímu prostředí, sociální odpovědnosti a ekonomické situaci. Především na trhu poskytovatelů dopravních služeb je velmi silné konkurenční prostředí a zákazníci se, při výběru svého dvorního dopravce, nerozhodují v rámci výběrového řízení již pouze na základě nejnižší cenové nabídky, ale i na základě kvality služeb a aktuálně berou i ohled na udržitelné a společensky odpovědné chování svých dodavatelů a zároveň i celého dodavatelského řetězce.

Diplomová práce zpracovává zmíněné téma společenské odpovědnosti firem (CSR), čili se zabývá strategickým řízením společnosti. Tento koncept je využíván k zabezpečení trvalé udržitelnosti firmy. Nejedná se pouze o dodržování pravidel stanovených zákonem, je postaven na základě dobrovolných aktivit, které jsou součástí každodenních činností firmy s ohledem na zájmy a očekávání zainteresovaných stran. Firmy, začleněním CSR do své firemní strategie, zlepšují vnímání společnosti, mnohou se stát perspektivnějším zaměstnavatelem a jsou tím ovlivněny právě i dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Teoretická část práce se zaměřuje na definici koncepce CSR a jejich základních pilířů, kterými jsou: sociální, environmentální a ekonomický. Zohledňuje důvody a případné výhody plynoucí z využívání této koncepce v praxi. Jsou popsány jednotlivé kroky implementace CSR do podniku podle rámce PDCA, který je složen z čtyř fází: plánování, provedení, hodnocení a zlepšování. V práci jsou zmíněny způsoby, kterými je možné na základě různých kritérií účinnost CSR v podniku měřit a reportovat provedené aktivity podniku veřejnosti. Jsou představeny i možnosti certifikace a různých ocenění za odpovědné chování firem a jejich systému řízení, které zvyšují věrohodnost prezentovaného konceptu.

Praktická část práce čerpá z teoretických poznatků, na jejichž základě je cílem závěrečné práce vytvořit a následně implementovat strategii CSR do konkrétního podniku, jímž je středně velká dopravní společnost působící na mezinárodní úrovni. V úvodu je představena podnikatelská činnost společnosti, její organizační struktura a další identifikační informace. Následně je provedena analýza současného stavu společnosti, která vychází z interních materiálů poskytnutých managementem a dále z výsledků dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci společnosti. Cílem dotazníkového šetření je zjistit spokojenost zaměstnanců se současným stavem fungování firmy a s rozsahem mimo firemních aktivit. Dotazníkové šetření probíhalo anonymně a výsledky a formulace závěru byly provedeny pomocí dedukce. Plynoucí závěry byly využity pro stanovení konkrétních cílů. V další části jsou zhodnoceny již vykonávané aktivity organizace, které mají charakter odpovídající aspektům jednotlivých částí CSR. Dále jsou identifikovány zainteresované strany, které jsou ovlivněny fungováním podniku na trhu nebo mají na podnik určitý vliv, neboť právě oni jsou důvodem zavádění CSR do firemní praxe. Lze je dělit na primární a sekundární případně lze vymezit ty, které jsou pro organizaci klíčové. Na základě zhodnocení míry vlivu jsou určeny klíčové zainteresované strany a forma způsobu firemní komunikace. Na základě výsledků analýzy současného stavu je závěrem identifikován potenciál ke zlepšení a doporučení konkrétních činností. Tyto navržené kroky ke zlepšení vedou k vytvoření uceleného konceptu CSR, který je po dohodě s vedením společnosti implementován do firemní praxe. Následně jsou zmíněny způsoby monitorování a hodnocení jednotlivých aktivit a použitelné komunikační kanály, kterými firma svůj koncept prezentuje všem zainteresovaným stranám. V závěru jsou určeny cíle na další rok, které budou vést k aktualizaci konceptu pro zajištění transparentnosti společenské odpovědnosti firmy.

1 Společenská odpovědnost firmy

V úvodu kapitoly je vhodné vysvětlit, v čem spočívá společenská odpovědnost firem (dále „CSR“) a zmínit některé definice. Z dostupné literatury není známa jednotná definice pro tento pojem. Podle Kunce je to dáno tím, že přijetí této koncepce a zařazení jej do podnikové kultury je dobrovolné jednání firem a neexistují limitované hranice tohoto konceptu. Proto je zde prostor k inovacím a různému uchopení této koncepce (Kunz, 2012).

Stanovení definic předcházely jistý historický vývoj. Lze nalézt důkazy, že se podniky po staletí obávaly společnosti a jejího vlivu. Zde je uveden stručný souhrn několika milníků, které dopomohly k formování konceptu CSR jaký je znám dnes.

Formování konceptu CSR do psané verze je záležitostí až 20. století, převážně 50. let. Vývoj CSR byl významnější především ve Spojených státech, přesto lze ale vnímat jeho popularitu po celém světě. Archie B. Carroll sepsal vývoj koncepce CSR na základě publikací různých autorů. V 50. letech 20. století byl významným představitelem popisujícím tuto koncepci Howard R. Bowen. Carroll považuje Browena za tzv. Otce koncepce CSR. Ten vycházel z přesvědčení, že několik stovek největších podniků představovaly životně důležitá centra moci, a že existence těchto firem se v mnoha bodech dotýkala života občanů. Na základě této myšlenky stanovuje počáteční definici společenské odpovědnosti podnikatelů: *„ta označuje povinnosti podnikatelů provádět ty politiky, přijímat ta rozhodnutí nebo dodržovat ty linie činnosti, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnoty naší společnosti“* (Bowen, 1953 in Carroll, 1999). S pokračujícím vývojem se Carroll dostává do 60. let, kde cituje dalšího z významných představitelů, konkrétně Keitha Davise. Ten se ve svém pojetí konceptu CSR odkazuje na rozhodnutí a kroky podnikatelů, které přesahují svým dopadem ekonomický nebo technický zájem firmy (Davis, 1960 in Carroll, 1999). V 70. letech Harold Johnson ve své knize *Business in Contemporary Society: Framework and Issues* pojednává o vlivu podnikové činnosti na širší okolí, jako jsou zaměstnanci, dodavatelé, obchodní partneři, místní komunity atd. a také zmiňuje termín maximalizace užítku, tedy že cílem podniků není už pouze maximalizace zisku (Johnson, 1971 in Carroll, 1999). V 80. letech přišel Peter Drucker s „novým“ pojetím konceptu CSR a to v tom směru, že onu sociální odpovědnost, lze v podstatě využít pro obchodní příležitosti

(Drucker, 1984 in Carroll, 1999). Archie B. Carroll pak rozčlenil koncept CSR do čtyř základních oblastí odpovědnosti a to na ekonomickou, zákonnou, etickou a dobrovolnou (Carroll, 1999).

I v českých zemích lze zaznamenat činnosti podnikatelů, které souvisejí s rozvojem společenské odpovědnosti. Jedním z významných filantropů byl český podnikatel Jindřich Waldes, který se narodil v roce 1876. Za svůj život, který trval 65 let, vybudoval společně s partnery mezinárodní podnik Koh-I-Noor. Pro Waldese byli zaměstnanci velmi důležití, a proto se je také snažil různě podporovat. Mimo podpory studia a zahraničních stáží, vybudoval například fond, pomocí něhož vyplácel příspěvky při významných životních událostech jako narození dítěte, stěhování, odměny za věrnost firmě či inovační nápady a podobně. Waldes navíc podporoval kulturní dění v zemi. Financoval sportovní kluby, podporoval umělce a založil i odbornou knihovnu ve Vršovicích (Kunz, 2012).

Další významná osobnost často spojována s formováním konceptu společenské odpovědnosti firem v českých zemích, byl Tomáš Baťa. Jeho podnikání bylo založeno na morálních principech, zdokonalování a neustálému rozvoji. Nechyběl jeho odpovědný přístup k zainteresovaným stranám, jako byli jeho zaměstnanci a široká veřejnost. Zaměstnancům například poskytoval školení, vystavěl byty pro dělníky a dával rovné příležitosti bez genderových rozdílů. Pro obyvatele Zlína, kde působil, vystavěl nemocnici a obchodní akademii (csrportal.cz, 2012). V aktivitách firmy Baťa můžeme nalézt činnosti spadající do ekonomického, sociálního i environmentálního pilíře.

Snaha o tvorbu definice CSR pokračuje i v 21. Století. Například definice dle Evropské unie říká, že se jedná o *„dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery“* (Evropská unie, 2001, s. 8 in Kunz, 2012, s. 15).

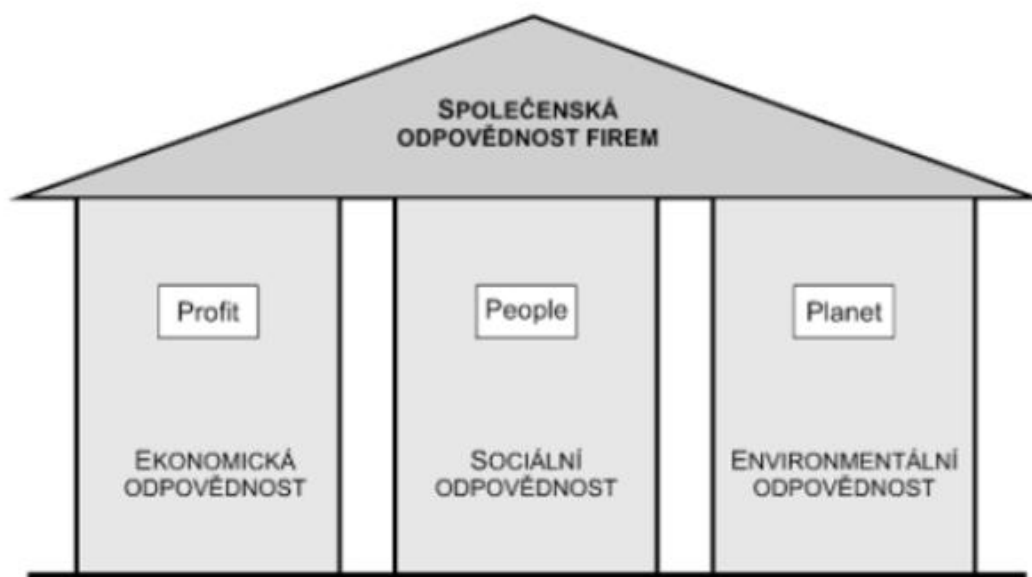
Definice autorů Kotlera a Leeho se odkazuje především na dobrovolné přijetí závazku odpovědného chování, nikoli provádění obchodních činností nucených zákonem. *„Společenská odpovědnost podniků je závazkem ke zlepšení blaha společnosti prostřednictvím libovolných obchodních praktik a příspěvků podnikových zdrojů.“* (Lee, Kotler, 2005)

Business Leaders Forum Česká republika definuje CSR jako „*dobrovolný závazek podniků chovat se v rámci svého fungování odpovědně ke společnosti i prostředí, ve kterém podnikají*“ (Business Leaders Forum, 2010).

Lze uvést i další institucionální definici od World Business Council for Sustainable Development, která definuje CSR jako „*kontinuální závazek firmy přispívat k ekonomickému rozvoji a současně zvyšovat kvalitu života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako komunity a celé společnosti*“ (WBCSD, 1998 in Tetřevová, 2017, s. 19).

Je zřejmé, že definic tohoto konceptu existuje velmi mnoho. Důležité ale je se zaměřit, jaké společné aspekty jednotlivé definice mají. V podstatě se všechny shodují na tom, že závazek být společensky odpovědnou firmou je čistě dobrovolné jednání firem, tedy manažerů a zaměstnanců, které je nad rámec smluvních ujednání. Soustředí se na vliv podnikových aktivit na zainteresované strany, a také vymezení konceptu do oblastí, kterými konkrétně jsou oblast environmentální, sociální a ekonomická. Jednotlivé oblasti budou v následující části podrobněji vysvětleny.

Základní pojetí oblastí CSR vychází z tzv. triple bottom line, který zobrazuje obrázek 1. Ten znázorňuje, že společenská odpovědnost firem stojí na třech již zmíněných pilířích odpovědnosti. Ty lze také označit jako „3P“ podle počátečních písmen anglických výrazů kterými jsou zisk, lidé a planeta. Prvním pilířem je ekonomická odpovědnost firmy, která se zabývá především transparentností v podnikání. Odpovědnost sociální se zaměřuje na vztahy s lidmi, jako jsou například zaměstnanci, nebo široká veřejnost dotčena působením podniku. Třetím pilířem je environmentální odpovědnost, kde je cílem snižovat možné dopady fungování podniku na životní prostředí (Tetřevová, 2017).



Zdroj: (Tetřevová, 2017, s. 22)

Obr. 1 Pojetí společenské odpovědnosti firem pomocí 3P

1.1 Ekonomická oblast

Existence podniku vychází z principu, že podnik generuje zisk a dobré ekonomické výsledky. Management je tedy zodpovědný vůči vlastníkůům či akcionářům, investorům ale třeba i bankám, které poskytují finanční prostředky pro provoz firmy. Z logiky vyplývá, že ztrátové podniky s velkou pravděpodobností nemají volné prostředky, které by byly ochotny investovat do společensky odpovědných aktivit. V rámci ekonomické oblasti může společnost dělat řadu aktivit dle vlivu na konkrétní zainteresované strany.

Mnoho činností lze zakomponovat i do etického kodexu společnosti, což je řadou firem využíváno. Zaměstnanci a celá organizace tak podepisuje přijetí zásad etického chování. Zde může být například závazek organizace a jejich zaměstnanců k odmítnutí korupce, dodržování pravidel hospodářské soutěže či respektování důvěrnosti informací. Organizace zároveň uplatňují principy dobrého řízení firmy společně s ochotou poskytovat transparentní informace, které mohou být i negativní, o její existenci všem zainteresovaným stranám. S tím souvisí i chování k vlastníkůům a akcionářům, kde firma dbá na jejich zájmy a informovanost a snaží se o soulad fungování podniku s očekáváním akcionářů. Samozřejmostí je udržování dobrých vztahů s dodavateli, což znamená uplatňovat rovné příležitosti

při výběru dodavatele a dodržovat předepsané smluvní podmínky. S tím souvisí i dodržení platebních podmínek aby nedocházelo k pozdržení plateb, to by mohlo vést k negativním postojům v dodavatelsko-odběratelském vztahu. Dobré vztahy s dodavateli se odráží i na vztazích se zákazníky při poskytování kvalitních a bezpečných výrobků. Snahou je snižovat počet reklamací, případných stížností a zvyšovat zákaznickou spokojenost (Kunz, 2012).

Aktivity v oblasti ekonomické odpovědnosti sebou přináší řadu výhod. Jako zásadní přínos lze jmenovat dosažení dlouhodobého zisku, což podporuje zájem vlastníků udržet případně rozšířit hodnotu majetku. Dobré a transparentní řízení podniku zvyšuje důvěru investorů a přináší více portfoliových investic. Dobré vztahy s dodavateli a poskytování kvalitních, bezpečných výrobků vede k vyšší zákaznické spokojenosti, čímž může být zvýšen tržní podíl a z toho plynoucí zisk pro všechny články dodavatelského řetězce (Tetřevová, 2017).

1.2 Sociální oblast

Sociální oblast CSR se zabývá především péčí o zaměstnance firmy, jejich motivací a vytvářením dobrých pracovních podmínek. Při získání pověsti dobrého zaměstnavatele může firma získat dobrou pozici na trhu práce a konkurenční výhodu. Spokojenost zaměstnanců zvyšuje jejich loajalitu k firmě a je tím podpořena i celková atmosféra na pracovišti. Benefitem pro zaměstnavatele je pak větší chuť k plnění pracovních úkolů a zvyšující se produktivita zaměstnanců. Snižuje se také fluktuace pracovníků a tím jsou poníženy i náklady, které plynou z neustálého hledání a zaučování nových pracovních sil (Tetřevová, 2017). Také činnosti v této oblasti mohou být ukotveny v etickém kodexu společnosti. Tradičně se jedná o dodržování pracovních podmínek, odmítnutí dětské práce, svoboda sdružování a kolektivního vyjednávání, nediskriminace a podobně.

Jak již bylo zmíněno, hlavní zainteresovanou stranou v sociální oblasti jsou zaměstnanci organizace. V rámci tvorby dobrých pracovních podmínek lze zmínit například pružnou pracovní dobu či práci z domova. Tuto možnost lze samozřejmě aplikovat jen v některých odvětvích, respektive na určitých pozicích, ale jedná se o velice vítaný způsob jak skloubit soukromý a pracovní život zaměstnance. Dalším novodobým trendem a zároveň i benefitem pro zaměstnance, je zřizování školek pro děti zaměstnanců v areálu firmy. Toto řešení je ale velice nákladné a je

využíváno především většími podniky. Další aktivitou v této oblasti je rozšiřování vzdělávání zaměstnanců, ať už formou školení či pravidelných lekcí. Zaměstnanci si tak mohou zvýšit kvalifikaci ve svém případně jiném oboru a mají pak větší možnost kariérního postupu. Součástí sociální oblasti CSR může být i následná podpora propuštěných zaměstnanců ať už doporučením jiné možnosti uplatnění, případně pomoc prostřednictvím konzultačních center. Součástí sociální oblasti je i odměňování zaměstnanců. Samozřejmostí je přiměřená mzda za odvedenou práci dle pracovní smlouvy, vyplácena řádně a v termínu. Patří sem ale i poskytované benefity, kterými mohou být příspěvky na stravování, na kulturní vyžití, ve významných životních událostech, na dovolenou atd. Firma by samozřejmě měla respektovat odlišnosti zaměstnanců, ať se jedná o pohlaví, postižení, etnikum, náboženství a jiné, a podporovat jejich silné stránky, které jsou prospěšné pro organizaci (Kunz, 2012).

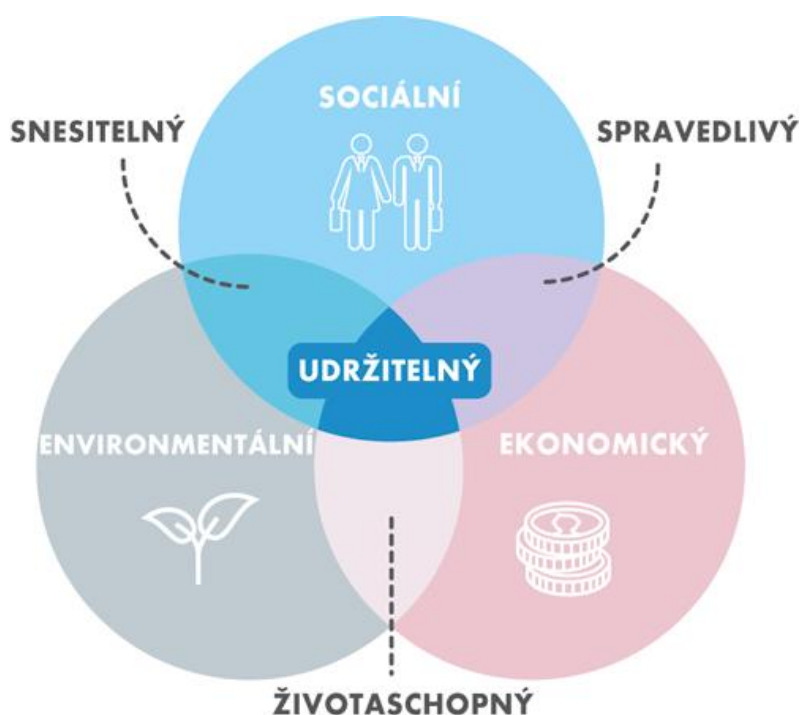
1.3 Environmentální oblast

Jak vyplývá z názvu této oblasti, zde se firmy soustředí na aktivity související s životním prostředím. Zainteresovanými stranami je tedy široká veřejnost potažmo planeta. Tato oblast je v současné době čím dál více komunikována, ať již díky tlaku veřejnosti na ochranu životního prostředí tak i ze strany vlád a organizací, které vydávají různá omezující nařízení. Díky environmentálním aktivitám podniku z vlastní vůle, případně z důvodu kompenzace provozu podniku, který má negativní dopad na životní prostředí, se zlepšuje firemní image a vnímání veřejností. V rámci environmentálních opatření se organizace soustředí na úsporu nákladů, snižování spotřeby energií a surovin se zachováním kvality výrobků či poskytovaných služeb. Nevýhodou aktivit v environmentální oblasti jsou často vysoké investiční náklady a návratnost těchto investic bývá v dlouhém časovém horizontu. Nicméně výzkumy prokazují pozitivní dopad na ekonomickou výnosnost podniku (Tetřevová, 2017).

V rámci této oblasti jsou organizacemi podnikány kroky, které eliminují negativní dopad podnikatelské činnosti na životní prostředí. Je samozřejmé, že jsou odvětví, kde je negativní dopad vyšší v porovnání s ostatními. Firma tak investuje do nových technologií, které s sebou mimo šetrnější výrobu mohou přinést i vyšší efektivitu a konkurenceschopnost. Je důležité, aby firma sledovala svůj vliv na životní prostředí a vyhodnocovala účinnost zavedených řešení. Součástí opatření

v oblasti výroby je i snižování spotřeby neobnovitelných zdrojů, včetně vzácných surovin, monitoring odpadového hospodářství a efektivní logistické procesy při přepravě surovin, výrobků a osob. V dnešní době je velmi časté, že podniky požadují environmentální chování i od svých dodavatelů (Kunz, 2012). Pro dosažení environmentálních cílů, lze využít i tzv. green marketingu neboli zeleného marketingu, jenž se zabývá procesem prodeje produktů nebo služeb na základě jejich přínosu pro životní prostředí. Jedná se buď o marketing produktů, u nichž se předpokládá, že jsou bezpečné pro životní prostředí. Případně se zabývá širokou škálou činností, včetně úpravy produktu, změn výrobního procesu, změn balení, reklamou, které jsou šetrné k životnímu prostředí (Chaudhary, 2011).

Ze vzájemného propojení všech tří oblastí CSR je výsledkem udržitelný rozvoj organizace jak zobrazuje obrázek 2. Firmy jednají tak, aby uspokojily potřeby současné generace, ale zároveň aby zabezpečily zdroje a suroviny pro generace další. Udržitelný rozvoj spočívá tedy v přechodu na výrobu využívající obnovitelné zdroje, snižující množství odpadů a recyklující suroviny, výrobě kvalitních produktů vedoucích k hospodářskému rozvoji a podpoře komunity (Bláha, Černek, 2015).



Zdroj: (statistikaamy.cz, [online] 2018)

Obr. 2 Pilíře udržitelného rozvoje

1.4 Zainteresované strany

V teorii o společenské odpovědnosti firem se lze setkat s pojmem stakeholders, což lze přeložit jako zainteresované strany. Jedná se o skupiny lidí, kterých se podnikatelské aktivity firem dotýkají. V souvislosti s CSR je uvažováno, že firma nenese odpovědnost pouze vůči jejím vlastníkům, ale že odpovědnost je daleko širší. Milton Friedman, americký ekonom, uvažoval, že jediným cílem pro firmy je maximalizace jejich zisku. (Friedman 1970 in Putnová, Seknička 2007). Této teorie se společnost dlouhou řadu let držela, především v 70. a 80. letech 20. století. V dnešní době s postupujícím tlakem na společenskou odpovědnost, se již nelze této teorie jednotně držet. Je kladen tlak na zajištění synergie mezi maximalizací zisku a společensky odpovědným podnikáním (Putnová, Seknička 2007).

Pojem stakeholder byl poprvé zmíněn v roce 1963 na Stanford Research Institute, který tento pojem definoval jako: „*ty skupiny, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat*“ (Částek, 2010, s. 22). Tuto definici následně v roce 1983 rozšířil R. Edward Freeman o informaci, že stakeholdeři mohou ovlivnit, případně jsou ovlivněni podnikatelskými aktivitami firmy při dosahování jejich cílů (Freeman and Reed, 1983 in Částek, 2010). Formování definice stejně jako u konceptu CSR procházelo vývojem v rámci několika let. I tak nelze nalézt jednotnou definici, která by zmiňovala všechna kritéria, díky kterým si organizace definují své stakeholdery. Skupiny stakeholderů, se kterými se lze nejčastěji setkat jsou **vlastníci, zaměstnanci a zákazníci**. K těmto třem hlavním jsou bez diskuze přidáváni **dodavatelé a věřitelé**.

Akceptován je také **stát**. Za kontroverznější skupiny, ale používané, lze zmínit **místní komunity, zájmové organizace, média či konkurenci** (Částek, 2010).

Dělení stakeholderů

Dělení stakeholderů se provádí dle vytipování společných rysů. Jedním z možného způsobu dělení je založeno na dobrovolnosti a nedobrovolnosti stakeholdera. Další možný způsob dělení je dle toho, zdali subjekt splňuje podmínky v současnosti nebo zdali je pravděpodobné, že budou splněny v budoucnu, v tomto případě dělíme stakeholdera na skutečného a potenciálního (Částek, 2010). Velmi častým dělením stakeholderů je na primární, to jsou ti, kteří mají na firmu přímý vliv a na sekundární, kde sice vzájemný vliv být může,

neexistují zde ale smluvní vztahy či transakce. V tomto pojetí zkoumáme podstatu zájmu stakeholderů a základ jejich moci. Nyní si uvedeme několik příkladů ze skupiny primárních stakeholderů. Například zájem zaměstnanců může být v zajištění bezpečnosti práce v místě výkonu práce, spravedlivá mzda či plat a jasné a srozumitelné formulování pracovních úkolů. To může být podpořeno mocí kolektivního vyjednávání případně v omezení pracovních činností a zorganizování stávků. Vlastníci či akcionáři mají zájem ve zvýšení hodnoty akcií a návratnosti investic. Jejich podstata moci spočívá například ve hlasovacím právu nebo možnosti kontrolovat účetnictví podniku. Zájmům zákazníků je možnost zakoupit bezpečné a kvalitní výrobky za odpovídající cenu a svého zájmu mohou dosáhnout tím, že se obrátí s uspokojením svých zájmů na konkurenci. Dodavatelé samozřejmě požadují včasné platby za své dodávky, u kterých očekávají pravidelnost. Jejich moc pak lze pozorovat ve schopnosti zastavit dodávky případně v poskytnutí jejich kapacit konkurenci. Jako příklad ze skupiny sekundárních stakeholderů můžeme zmínit média a jejich zájem v informovanosti o činnostech firmy, které mohou mít dopad na ekonomiku či zdraví. Moc médií je v síle vlivu a možnosti šířit především negativní informace o podniku. V zájmu místních společenství je dostatek pracovních míst pro obyvatele či investice do rozvoje lokality, těchto zájmů může být docíleno pomocí různých povolení. Do sekundární skupiny lze zařadit i stát a místní zastupitelství, jejichž zájem je ve výběru daní a ekonomickém rozvoji. K zajištění zájmů jsou využívány povolovací nebo naopak regulační prostředky (Putnová, Seknička, 2007).

Ze zmíněného výčtu různých pojetí stakeholderů je patrné, že neexistuje jednotný způsob jak stakeholdery můžeme klasifikovat. Je pouze na samotné firmě aby si zvolila své klíčové zainteresované strany, vzala v úvahu jejich zájmy a jim se také ve svých aktivitách věnovala.

Určení klíčových stakeholderů

Jak již bylo zmíněno, firma by měla identifikovat stakeholdery, kteří jsou pro firmu důležití, tím, že na ně aktivity firmy mají dopad. Určení klíčových stakeholderů by firma měla učinit před začátkem CSR aktivit. V začátku by firma měla být schopna odpovědět na otázky, jaký mají konkrétní stakeholderi na firmu vliv, co od firmy očekávají, a následně určit jací jsou ti klíčoví. Plnění očekávání stakeholderů je mimo povinnosti firmy a pokud se to podaří, přispívá to úspěchu firmy.

Nalezení klíčových stakeholderů je možné pomocí analýzy. Klíčový stakeholderi jsou ti, kteří mají největší vliv na firmu a nejvyšší očekávání, mají tedy vliv na prosperitu podniku (BusinessInfo.cz, 2008).

Pro identifikaci klíčových stakeholderů je možné využít následující matici zobrazenou na obrázku 3.



Zdroj: (Doležal a kol., 2009, s. 52)

Obr. 3 Maticí určení klíčových stakeholderů

Podnik zanese do jednotlivých kvadrantů stakeholdery v závislosti na míře očekávání a míře vlivu. Po provedené alokaci do matice vidíme další postup, který lze učinit pro jednotlivé skupiny stakeholderů. Když má firma rozdělené stakeholdery zbývá otázka, jak a v jakém rozsahu tyto stakeholdery zapojí do podnikových aktivit (Doležal a kol., 2009).

2 Zavedení CSR do firemní praxe

Při zavádění konceptu CSR do podnikové strategie je nutné brát v potaz hodnoty a cíle společnosti, která jsou stanovena vedením firmy. Jak již bylo zmíněno, implementace CSR do podnikové praxe je dobrovolným jednáním firem a vzhled této koncepce se napříč podniky a odvětví liší. Po úspěšné identifikaci klíčových a vedlejších zainteresovaných stran a oblastí vzájemného vlivu, přichází krok, ve kterém se podniky soustředí na jednotlivé aktivity v rámci zmíněných pilířů a následná finální tvorba koncepce a její implementace do podnikové praxe. Aby výsledné CSR bylo důvěryhodné a mělo přijatelnou hodnotu, je potřebné zapojit a informovat zaměstnance pro zvýšení jejich motivace a zájmu o podnikové hodnoty.

K rozhodnutí o vytvoření konceptu CSR dospějí firmy z různých důvodů. Například je to vyžadováno zákazníkem, nebo se firma angažuje ve společensky citlivém odvětví, případně chce jen vylepšit svoji image. Důvodů je mnoho a také je mnoho výhod, které sebou CSR přináší. Ovšem jako každá mince má rub a líc i CSR má dle kritiků mimo výhod i nevýhody. CSR má oporu i v různých certifikacích a standardech, které podporují důvěryhodnost koncepce. Efektivnost konceptu lze zjistit pomocí měření a reportování prováděných aktivit.

2.1 Důvody implementace CSR

Jak již bylo zmíněno, k přihlášení se být společensky odpovědnou firmou vede firmy mnoho důvodů. V České republice zatím není CSR příliš rozšířeno jako je to v jiných zemích, tato situace se ale stále vyvíjí dál dobrým směrem. Jedním z důvodů proč se podnik rozhodne vytvořit a implementovat koncept CSR do podnikové kultury může být tlak ze strany zákazníků. Pokud zákazník koncept CSR má, může v něm mít zakotveno, že požaduje společenskou zodpovědnost i po svých dodavatelích. To zvyšuje komplexnost celého konceptu. Nemusí to případně znamenat nutnost CSR mít, ve výběrových řízeních má ale výhodu právě ten dodavatel, který je společensky odpovědný a který může tuto skutečnost doložit. To pak vyřazuje ze hry právě ty podniky, které CSR nemají.

Dalším důvodem vedoucí k přijetí této koncepce může být snaha o zlepšení image na trhu nebo přijetí zodpovědnosti za vlastní podnikové jednání. Právě v nákladní dopravě, kterou se v praktické části tato práce zabývá, se zavedením

různých regulací například ze strany Evropské Unie či OSN klade velký tlak na dopravní podniky, aby snižovaly dopady svého podnikání na životní prostředí. Pro zlepšení obrazu dopravních firem ve zraku veřejnosti a jiných zainteresovaných stran se stává CSR dobrým nástrojem. Přesto, že je nákladní doprava přínosem pro společnost, díky zásobování potravin, léků, materiálu či hotových výrobků atd. o čemž měla veřejnost možnost se přesvědčit například při koronavirové krizi probíhající po celém světě v roce 2020, podílí se i na změně klimatu díky vypouštěným emisím CO₂, hlukové zátěži aj. Z tohoto důvodu je žádoucí aby podniky snižovaly či kompenzovaly negativní dopad svých činností.

Plynoucí výhody mohou být dalším motivačním důvodem přihlásit se ke společenské odpovědnosti. CSR nepřináší ale výhody pouze velkým, tento koncept může být prospěšný i pro malé a střední podniky. Jedná se o benefity finanční i nefinanční povahy, které vedou i k dlouhodobé udržitelnosti a naplnění hodnot a cílů společnosti. Jak již bylo zmíněno, někteří zákazníci přihlížejí k dodržování konceptu CSR při výběru svého obchodního partnera. CSR může tedy pomoci v dodavatelsko-odběratelských vztazích a při získávání nových zákazníků. CSR může pomoci i v oblasti komunikace. Především menší firmy nemají volné prostředky na kvalifikovaný public relations tedy komunikaci s veřejností. Pomocí CSR lze ale vytvořit obecně známé jméno firmy. Díky tomu je pro firmu snazší získávat informace a navázat nové vztahy s klíčovými partnery. Dobré jméno pozitivně mění i obraz firmy na pracovním trhu. Není tak potřeba vynakládat příliš mnoho finančních prostředků pro oslovení potenciálních zájemců o zaměstnání. Pomocí aktivit v sociální oblasti CSR může firma nabídnout potenciálním zaměstnancům stabilitu a výhody, kterými si získá jejich zájem. To je důležité především v odvětvích kde je trvale nedostatek kvalifikované pracovní síly (csr-online.cz, 2020). To, že lidem není lhostejné, jak se firmy chovají k okolí, potvrzuje i studie Ipsos CSR & Reputation Research. Tento projekt je realizován každý rok od roku 2010 a na základě názorů odborné i laické veřejnosti analyzuje oblasti CSR a jednotlivé aktivity. V roce 2016 79 % respondentů uvedlo, že je pro ně důležité aby se jejich zaměstnavatel choval společensky odpovědně. Co se týče uvedených aktivit CSR velkých firem ty především by se měly chovat odpovědně ke svým zaměstnancům dále pak k životnímu prostředí. Jako další příklady aktivit velkých firem v rámci CSR, které respondenti ve studii uvedli, jsou

vzdělávání, poskytování pravdivých informací zákazníkům, podniková etika, podpora projektů pro děti či znevýhodněné a seniory atd. V roce 2019 je dle studie stabilní zájem veřejnosti o aktivity v rámci CSR firem. Dle návrhů čím by se velké firmy měly v rámci CSR zabývat stoupla preference v ochraně životního prostředí a tím se férové jednání k zaměstnancům dostalo na neméně důležité druhé místo. Odpovědné chování svého zaměstnavatele považuje za důležité 78 % respondentů. Odpovědné chování preferují i zákazníci při nákupu produktů nebo služeb a to z 52 %. Z toho vyplývá, že CSR může být výhodou pro zvyšování prodeje výrobků či služeb spotřebitelům (Ipsos.com, 2019).

V této souvislosti lze zmínit pojem „zelený spotřebitel“. Jedná se o spotřebitele, který preferuje nákup produktů s prokázanou udržitelností na podporu oběhové ekonomiky. Takový spotřebitel se vyznačuje životním stylem, aktivismem, šetrností a následování trendů. Dobře se orientuje v informacích týkajících se ekologie produktů, které i testuje a tak má velký vliv skrze média na veřejné mínění (Přikrylová, 2018).

Jak již bylo naznačeno v úvodu kapitoly, i přes nadrozměrné množství plynoucích výhod ze společensky odpovědného chování firem, najde se i několik kritiků této koncepce. Jedním z nejznámějších kritiků CSR je již zmiňovaný Milton Friedman, který podle svého přesvědčení otitulkoval i článek v *The New York Times Magazine* v roce 1970: „*Jedinou společenskou odpovědností firmy je navyšování zisku*“ (Friedman, 1970 in Kunz, 2012, s. 40). Domnívá se, že společenská odpovědnost odvádí pozornost manažerů od generování zisku ve společnosti, navíc aktivity CSR vstupují i do nákladů společnosti, které jsou pak promítnuty do cen výrobků, případně tím jsou snižovány výnosy a tím i dividendy a mzdy zaměstnanců. Dle Friedmana dobře prosperující a zisková firma dostatečně přispívá k blahobytu společnosti.

Robert Reich¹ je dalším kritikem konceptu CSR naší doby. Dle něj CSR podkopává demokracii a firmy by se od něj měly oprostít. Zastává totiž názor, že firmy tím nepřímo zastupují povinnosti vlády v otázkách sociálních problémů a užívají CSR jako nástroj komunikace s veřejností k manipulaci.

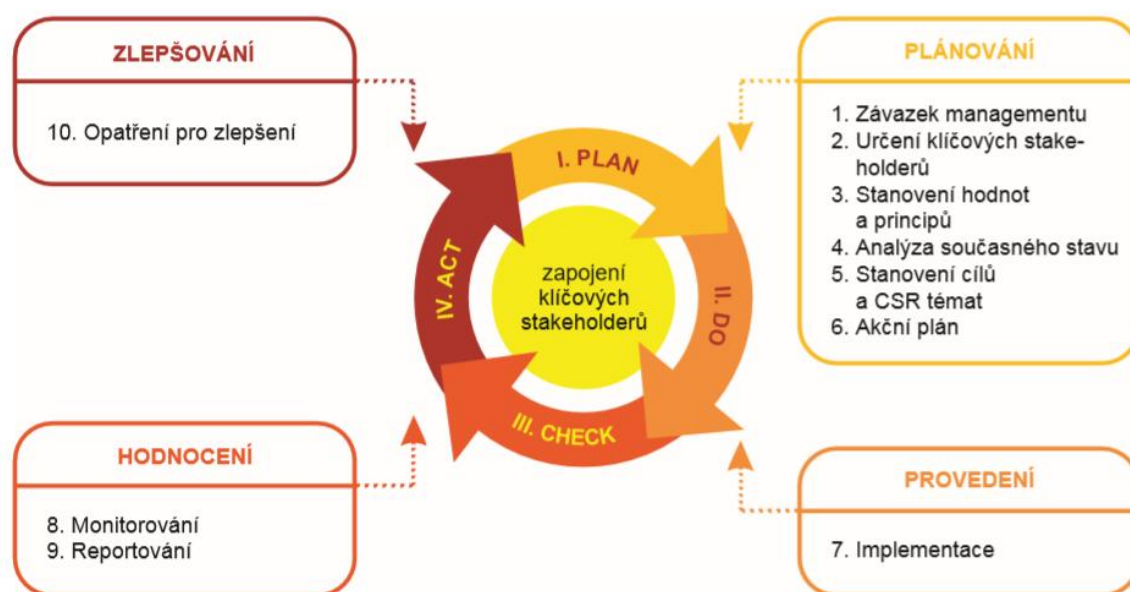
¹ Univerzitní profesor na Berkley. Ministr práce a sociálních věcí v první administrativě Billa Clintona.

Jako další argumenty proti CSR a plynoucí obavy především malých a středních podniků je možné zmínit strach ze zvyšování nákladů a byrokracie. Dále nedostatečná informovanost o tvorbě a implementaci CSR, chybějící motivace, čas a lidské zdroje a především neschopnost plánovat v dlouhodobém horizontu.

(Reich, 2007 in Kunz, 2012)

2.2 Tvorba koncepce CSR

Pokud se podniky rozhodnou pro vytvoření koncepce CSR a pro následnou implementaci do podnikové kultury, je nezbytné postupovat komplexně a logicky. Ať už tento impulz vzešel z požadavků okolí podniku, či z vnitřku firmy je důležité postupovat systematicky s ohledem na vizi a misi podniku, obor podnikání, status ve vztahu k environmentálnímu prostředí. Ke stanovení postupu implementace bude použit rámec PDCA, který se skládá ze čtyř základních kroků, jak je znázorněno na obrázku č. 4. Ve středu cyklu je zapojení klíčových stakeholderů společnosti do rozhodovacích procesů (Steinerova, 2008). Jednotlivé fáze implementace jsou dále podrobněji vysvětleny.



Zdroj: (Steinerova, [online] 2008)

Obr. 4 Cyklus PDCA

Fáze plánování

Jak je vidět na obrázku 4, první fáze plánování je rozdělena na šest dílčích úkolů, které je třeba postupně splnit, aby se mohlo přejít do druhé fáze zavádění neboli implementace do praxe.

V samotném začátku je podstatné aby se management podniku zavázal k přijetí CSR strategie. Bez podpory managementu se jen těžko stane CSR součástí firemních hodnot a podnikové strategie. Vzhledem k tomu, že společensky odpovědné chování by mělo být dlouhodobé a stále aktualizované chování a je potřeba aby se dostalo i do povědomí zaměstnanců, je podpora vedení nezbytná. Management také určí směr, rozhodne o alokaci zdrojů a formuluje misi a vizi. Top managementem by měla být určena osoba, která by měla být odpovědná za implementaci CSR do strategie firmy. Tato osoba může být pojmenována jako CSR manažer, a měla by mít přehled napříč odděleními v podniku. Je zodpovědná za efektivní komunikaci se stakeholdery a za informovanost zaměstnanců firmy (Kunz, 2012).

Dalším krokem je určit klíčové stakeholdery firmy. Tento proces byl již popsán v kapitole 1. Jak je naznačeno v obrázku 4, klíčoví stakeholdeři by měli být zapojení prakticky do všech fází tvorby a implementace CSR strategie. Na úvod je žádoucí vést s klíčovými stakeholdery dialog, aby se zjistily jejich potřeby a požadavky, které od firmy očekávají. To je užitečné pro formulaci jednotlivých aktivit v rámci CSR strategie.

Stanovení hodnot a principů vychází ze stanovených hodnot podniku ve firemní vizi a misi a z požadavků klíčových stakeholderů. Aby bylo opravdu jasné, že firma koncept CSR bere skutečně vážně, deklaruje to propojení s vizí společnosti. Ve vizi společnosti jsou totiž veřejně komunikovány cíle, čeho chce firma do budoucna dosáhnout. Základní stavební kameny CSR jsou pak určené principy, jež vzešly z firemních hodnot a požadavků stakeholderů (Pavlík, Bělčík, 2010). Analýza současného stavu organizace se skládá z vnitřní a vnější analýzy s ohledem na CSR strategii. K vytvoření analýzy a následného zhodnocení výsledků lze využít analýzu SWOT, která hodnotí silné a slabé stránky (vnitřní prostředí organizace) a příležitosti a hrozby (vnější prostředí organizace), (Pavlík, Bělčík, 2010). V rámci analýzy vnitřního prostředí se lze zaměřit na otázky:

legislativní požadavky v oblasti životního prostředí, současné CSR aktivity, komunikace CSR, zdroje podniku, propojenost CSR s vizí podniku, přijetí CSR managementem, odvětví podniku a propojitelnost s CSR atd. Ve vnější analýze prostředí podniku je vhodné se zaměřit na otázky týkající se: konkurence (nástroje CSR a komunikace), porovnání s tzv. best practice, technologie, legislativní požadavky, nové trhy atd. (Steinerová, 2008).

Následně po analýze současného stavu podniku je nutné stanovení cílů, kterých chce společnost dosáhnout v rámci CSR. Stanovené cíle udávají směr, kterým se chce firma vydat v určitém časovém horizontu. Cíle jsou formulovány na základě kompromisu mezi firemními hodnotami a požadavky stakeholderů a měly by být SMART, což znamená: specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné, termínované (Kunz, 2012).

Závěrečným krokem je vytvoření tzv. akčního plánu. Akční plán slouží k určení jednotlivých konkrétních aktivit, které mají naplnit stanovené cíle. Při tvorbě akčního plánu by mělo být rozhodnuto i o záležitostech jako je určení osoby, která je za jednotlivé aktivity odpovědná, vymezení volných finančních prostředků a stanovení rozpočtu a také časově orámovat jednotlivé aktivity (Pavlík, Bělčík, 2010).

Fáze zavádění

Po řádně provedené fázi plánování, stanovení cílů, klíčových stakeholderů a vytvoření akčního plánu, následuje fáze zavádění, ve které jde již o implementaci vytvořeného finálního konceptu CSR do podnikové praxe.

Fáze hodnocení

V rámci hodnotící fáze je zapotřebí monitorovat výsledky jednotlivých aktivit a připravit účinný systém, který poskytne aktuální požadovanou zpětnou vazbu. Výsledky pak pomohou ke zkvalitnění a vylepšení aktivit v rámci CSR. Využívá se kvantitativních a kvalitativních ukazatelů, pomocí nichž lze zhodnotit rozsah splnění stanovených cílů (Steinerová, 2008).

V této fázi mohou podniky využít směrnice Global Reporting Initiative (dále GRI), což je celosvětově aplikovatelný koncept využitelný takřka ve všech oborech a velikostech podniků. Tato mezinárodní iniciativa poskytuje návody a pravidla pro zlepšení reportování CSR aktivit a kvalitní mechanismy hodnocení. GRI poskytuje

seznam kvantitativních a kvalitativních tzv. základních indikátorů pokrývajících všechny 3 pilíře CSR, podle kterých by firmy měly zpracovat výsledky a provádět reportování (Kunz, 2012).

Ve chvíli kdy má podnik vytvořen ucelený rámec konceptu CSR je potřeba, aby v rámci reportování, o jednotlivých činnostech informoval všechny interní a externí zainteresované strany. Pokud má vytvořený CSR ovlivnit image firmy, je třeba zajistit, aby se o firemních aktivitách dozvěděla i široká veřejnost. K tomu lze využít mnoho komunikačních nástrojů a je jen na firmě a jejích možnostech, které použije. Z nejdostupnějších nástrojů lze využít například firemní webové stránky, zaměstnanecký portál a interní tiskoviny, firemní prezentace či různé prospekty. Další způsob, který ještě není v České republice příliš běžný, jak je možné stakeholdery informovat o CSR aktivitách je pomocí výročních zpráv o CSR. Tyto zprávy jsou využívány především velkými podniky, nicméně poskytnutí informací touto cestou je velmi kladně hodnoceno firemními stakeholdery, protože se jedná o velmi přehledný způsob poskytnutí informací. Informace poskytovány o aktivitách podniku a o naplnění stanovených cílů musí splňovat několik základních principů jako je: transparentnost a úplnost informací, srozumitelnost a neutrálnost, spolehlivost a porovnatelnost. Také by měly být zveřejňovány v pravidelném časovém horizontu (Kunz, 2012).

Fáze zlepšování

Náplní poslední fáze implementace CSR do podnikové kultury je neustálé zlepšování aktivit v jednotlivých oblastech. To je prováděno na základě výsledků reportů a hodnocení aktivit. Zároveň se sem promítají i podněty a návrhy na zlepšení ze strany některých stakeholderů. Například vzniklé požadavky ze strany zaměstnanců, nové technologie zmírňující dopad na životní prostředí, angažovanost na veřejných projektech v místě působení podniku atd. Jedná se o neustálý proces zdokonalování konceptu (Steinerová, 2008).

2.3 Standardy CSR

Existuje mnoho možností certifikace CSR aktivit, které mohou i pomoci v zavádění a následně zvyšují i důvěryhodnost vytvořeného CSR konceptu. Nadnárodní firmy se mohou řídit směrnicí **OECD**, vydanou v roce 2000, která formuluje celou řadu doporučení, týkajících se všech oblastí CSR ohledně společensky odpovědného

chování. Pokyny poskytuje i norma **ISO 26000**, ta neslouží k certifikaci, ale poskytuje informace a doporučení k implementaci CSR do podnikové praxe. Tato norma může pomoci firmám v nevědomosti lépe se v tomto tématu zorientovat. Cílem je poskytovat návod ke tvorbě CSR, určení a začlenění zainteresovaných stran, důvěryhodnost reportování, zvýšení zákaznické spokojenosti a výkonnosti podniku. Dále lze využít například řady norem **AA 1000**, které jsou aplikovatelné pro soukromé i vládní organizace. Pomocí nichž se ověřuje důvěryhodnost organizací jako dodržování pravidel dialogu se zainteresovanými stranami a zjišťuje kvalitu reportu o CSR aktivitách ve všech oblastech. **SA8000 Standard** je americká certifikační norma, která se zabývá především sociální oblastí CSR. Stanovuje požadavky, které se týkají například dětské práce, bezpečnosti zaměstnanců při práci, dodržování pracovních podmínek, svoboda shromažďování atd. Certifikace tímto standardem je možná i v České republice certifikačním orgánem (narodniportal.cz, 2015). Možnost certifikace je i skrze **ISO 14001**, což je mezinárodní norma zabývající se environmentálními tématy. Úkolem normy je lepší řízení v oblasti životního prostředí, zajištění souladu s legislativními pravidly, snižovat náklady a zlepšit image podniku (nqa.com, 2020).

Další možností certifikace společnosti je skrze **Systém managementu společenské odpovědnosti organizací**, která je vhodná pro podniky, které chtějí prokázat jejich systémový přístup ve všech oblastech CSR. Také pro ty firmy, které chtějí vylepšit svoji image a získat konkurenční výhodu a minimalizovat negativní dopady své činnosti (Csq.cz, 2020).

Pokud je zájmem firmy snižovat a zefektivnit využívání energií pak je zde možnost využít certifikaci **ISO 50001**. Ta zavádí systém managementu v oblasti hospodaření s energiemi a identifikuje místa s vysokou spotřebou. ISO 50001 je určena firmám všech velikostí a odvětví. Její implementací lze snížit spotřebu energií, získat návod na měření a dokumentování zpráv o spotřebě či získat doporučení výběru nových technologií (qes-cert.cz, 2020).

V případě, že společnosti podnikají určité kroky vedoucí k udržitelnosti a zmírnění negativních environmentálních dopadů, lze je zveřejnit k nezávislému posouzení organizací **CDP**. Ta hodnotí aktivity ve třech oblastech: změna klimatu, ochrana vody a odlesňování. Firmy pak získávají skóre A až F, kde A znamená nejvyšší

hodnocení nejúčinnějšího řešení v dané oblasti. Žebříček hodnocených firem je veřejně dostupný na internetových stránkách (cdp.net, 2020).

2.4 Podpora zavádění společenské odpovědnosti firem

Protože CSR je v České republice poměrně nové téma, a mnoho firem, především těch menších, se v tomto tématu příliš neorientují, vznikají organizace, které by měly být firmám oporou a poskytovat řadu relevantních informací pro snazší orientaci v daném tématu. Jednou z nich je například Business Leaders Forum sdružující české firmy. Tato organizace sleduje nové trendy CSR vznikající v zahraničí a snaží se je implementovat v českém prostředí. Svým členům poskytuje organizace odbornou podporu a konzultaci CSR aktivit, sdílení know-how a inspirace a přístup k zajímavým kontaktům (csr-online.cz,2020). Zpřístupnění informací firmám, veřejnosti, neziskovým organizacím a dalším zainteresovaným stranám má za úkol Národní informační portál o CSR. Spravujícím orgánem je Ministerstvo průmyslu a obchodu. Portál informuje o novinkách z této oblasti a aktivitách například státních orgánů, které přispívají k rozvoji a rozšíření společenské odpovědnosti v republice (narodniportal.cz, 2015). Další uznávanou platformou podporující odpovědné podnikání v České republice je Byznys pro společnost. Platforma pomáhá velkým i malým firmám rozvíjet aktivity v oblasti udržitelného podnikání. V rámci členství jsou sdíleny informace a zkušenosti pro plnění tohoto cíle. Zároveň pořádá odborné konference přístupné veřejnosti (byznysprospolecnost.cz, 2020). V neposlední řadě lze zmínit Asociaci společenské odpovědnosti, která je v České republice největší iniciativou společenské odpovědnosti a Cílů udržitelného rozvoje daných OSN. Asociace sdružuje firmy různých velikostí a odvětví, dále neziskové organizace, veřejné organizace a vzdělávací instituce. Členství v asociaci přináší firmám výhody jako nalezení nových obchodních partnerů a příležitostí a dále přístup k informacím a novinkám z této oblasti. V neposlední řadě asociace podporuje firemní projekty a pomáhá jejich publicitě (spolecenskaodpovednost.cz)

V rámci podpory a šíření informací ze strany vlády České republiky je nezbytné zmínit Národní akční plán CSR, který byl vládou schválen v roce 2016. Za jeho zpracování je odpovědné Ministerstvo průmyslu a obchodu. Cílem tohoto plánu je strukturovat základní východiska, která slouží k šíření informací o CSR při respektování zájmu všech stakeholderů. Hlavním záměrem je správně informovat,

což vede k posílení důvěryhodnosti CSR, podporovat rozvoj konceptu v organizacích a šířit know-how mezinárodní úrovně. V rámci ochrany lidských práv v souvislosti podnikatelských činností byl vytvořen Národní akční plán pro byznys a lidská práva, který byl schválen vládou v roce 2017. V rámci přípravné fáze došlo ke zhodnocení té doby aktuálního stavu. Na jeho přípravě se podílelo mnoho zástupců jednotlivých ministerstev, z neziskového sektoru a zástupci firem a zaměstnaneckých svazů. Cílem plánu je správně informovat firmy a podniky v této oblasti pro redukci chyb z neznalosti. Tento koncept úzce souvisí se sociálním pilířem CSR (narodniportal.cz, 2015).

Podpora ze strany Evropské unie

Evropská unie se snaží podpořit společensky odpovědné chování firem prostřednictvím různých iniciativ či konferencí. Jedná se například o organizaci CSR Europe, jejímž zájmem je firemní udržitelnost a odpovědnost. Společně s partnerskými organizacemi podporuje firmy na evropské i globální úrovni v jejich transformaci směrem k řešení udržitelného růstu. CSR Europe se sídlem v Bruselu má v jednotlivých členských zemích partnerskou organizaci. V České republice je to zmiňované Business Leaders Forum (csreurope.org, 2020). Pro seznámení co největšího počtu podnikatelských zástupců s nástroji a principy CSR, byla v roce 2001 spuštěna série konferencí CSR Business Marathon, které probíhaly v členských zemích. V jejich návaznosti byl v některých zemích zmapován i současný stav úrovně CSR. K širšímu přijímání společenské odpovědnosti podniky by měla přispět Evropská aliance pro CSR. Jedná se o další iniciativu zřízenou Evropskou komisí, jejímž cílem je zvyšovat povědomí o CSR, představit postupy, podpořit výzkum a vzdělání a rozšířit tuto koncepci do mezinárodního prostředí. Z Evropské aliance pak vychází projekt Enterprise 2020, který se snaží podpořit rozšíření CSR do firemní praxe organizací všech velikostí a zároveň představit nové globální trendy. Hlavními cíly projektu je neustálá podpora firem v rámci udržitelného rozvoje, spolupráce a partnerství a posílení pozice Evropy v této oblasti (Kunz, 2012).

Za podporu zavádění CSR v organizacích lze považovat i využití finančních zdrojů z evropských fondů. Jedná se především o zdroje z investičních a strukturálních fondů, komunitárních programů a nástrojů vnější spolupráce. Finanční prostředky z investičních a strukturálních fondů lze čerpat v rámci programových období a

poskytování podpory je v kompetenci národních vlád. Jednotlivé vlády tedy žádosti přijímají a vyhodnocují a následně mají v kompetenci i následnou kontrolu realizace projektů. Jako příklady fondů, které spadají do této oblasti, jsou: Evropský fond pro regionální rozvoj, Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova, Evropský sociální fond, či fond solidarity aj. Pro specifické projekty lze využít komunitární programy a nástroje vnější spolupráce, zde je ale podpora omezená. Spolufinancování aktivit v oblasti CSR ze zdrojů Evropské unie je v ČR možné skrze podmínky stanovené v Dohodě o partnerství, jejichž programové období začalo v roce 2014 a končí v roce 2020. Čerpání prostředků a realizace projektů musí být dokončeno do roku 2023. Finanční prostředky pochází ze zmiňovaných strukturálních a investičních fondů. Bylo stanoveno celkem 21 operačních programů, jejichž řízení mají na starosti příslušná ministerstva. Prostřednictvím většiny z nich lze spolufinancovat aktivity společenské odpovědnosti. Jedná se například o operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, operační program Zaměstnanost, operační program Životní prostředí atd. (Tetřevová, 2017).

2.5 Ocenění v oblasti udržitelnosti

Společensky odpovědné firmy mohou získat i řadu ocenění a zajistit si tak lepší jméno a větší důvěryhodnost. Například od roku 2009 je Radou kvality České republiky udělována Národní cena ČR za CSR. Účast podniků není zpoplatněna a mohou se přihlásit jak podnikatelské subjekty, tak organizace veřejného sektoru. Úspěšná organizace získá mezinárodně uznávané ocenění Committed to Sustainability, které je platné 2 roky (narodniportal.cz, 2015).

Rada kvality České republiky společně s Asociací společenské odpovědnosti a Asociací malých a středních podniků a živnostníků uděluje národní ocenění malým a středním podnikům za společenskou odpovědnost cenu „Podnikáme odpovědně“. Výherce tak získá toto prestižní ocenění a lepší image. Nezíská ale pouze výherce, všichni kandidáti účastí získají kritický pohled na své stávající strategie a možnost vlastního zviditelnění (amsp.cz, 2017).

Další možností ocenění pro střední a malé podniky je Cena hejtmana za společenskou odpovědnost, která je realizována Radou kvality ČR od roku 2009. Tato cena zvyšuje povědomí o CSR a oceňuje tak úsilí vynakládané malými a

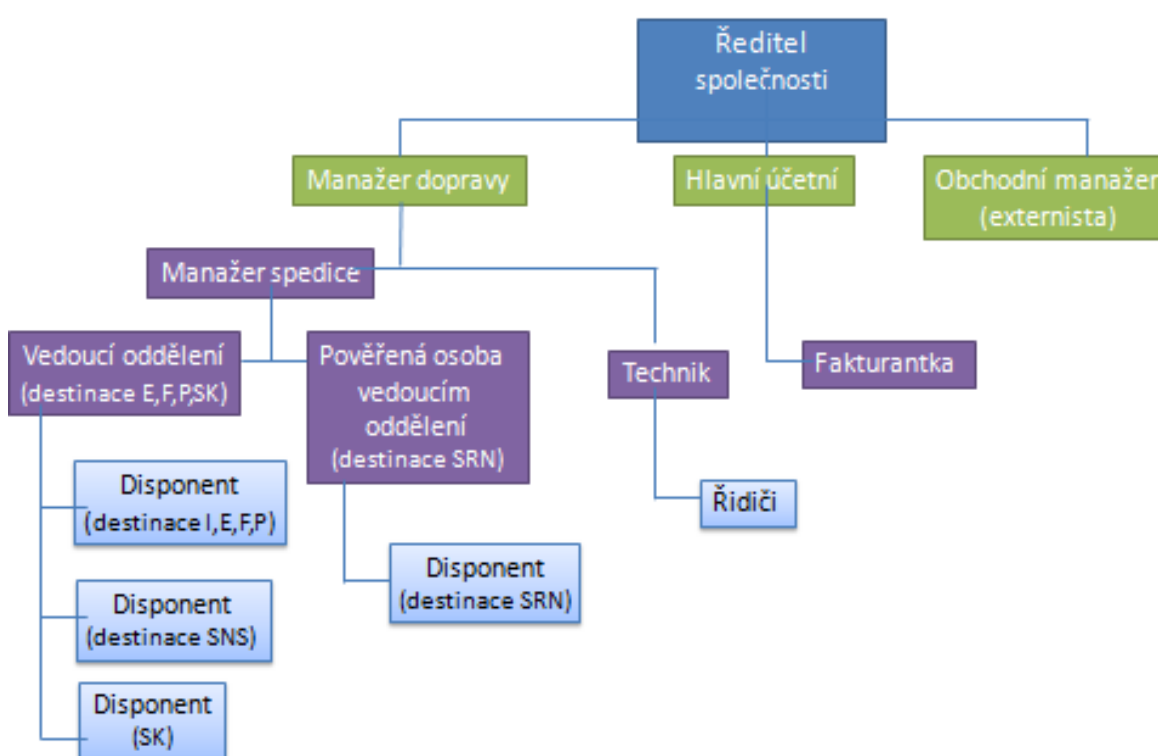
středními podniky. Do soutěže se mohou přihlásit organizace i z veřejného sektoru, včetně škol a obcí. Cenu vyhlašuje příslušný krajský úřad a hejtman za přítomnosti Rady kvality. V současné době je možné se do této soutěže přihlásit v Moravskoslezském, Plzeňském, Jihomoravském, Libereckém, Ústeckém kraji a na Vysočině. Každý kraj si stanovuje vlastní podmínky, termíny a kategorie (narodniportal.cz, 2015).

Po dobu téměř 20 ti let vyhlašuje Business Leaders Forum Cenu zdraví a bezpečného životního prostředí. Tato soutěž je pod záštitou Ministerstva životního prostředí a přihlásit se je umožněno všem podnikům, zastupitelům, školám či jiným místním organizacím, které se nějakou měrou zasadili o pozitivní ovlivnění životního prostředí, BOZP atd. Zájemci musí spolu s projektem doložit náklady a výnosy projektu. Tento konkrétní projekt musel vzniknout na základě dobrovolnosti firmy, nikoli za tlaku například legislativy. Výherní projekty jsou následně zaslány spolupracující evropské organizaci The European Business Awards for the Environment, kde budou dále soutěžit v příslušné kategorii (mzp.cz, 2008).

V sociální oblasti CSR může získat firma prestižní ocenění Firma roku: Rovné příležitosti, které je udělováno Gender Studies od roku 2004. Toto ocenění může získat každá organizace, která prokáže kvalitu zaměstnanecké politiky. Výherci získají dobré jméno a obraz dobrého zaměstnavatele. Především, jak z názvu vyplývá, se jedná o rovné příležitosti zaměstnanců bez ohledu na barvu pleti, náboženství, pohlaví a jiné. Společně s oceněním firmy získají návod a informace v čem jejich politiku zaměstnanosti vylepšit (rovnepriležitost.ecn.cz, 2016).

3 Společnost Trans Logistic CZ s.r.o.

Společnost Trans Logistic CZ s.r.o. (dále jen „TL“) byla založena v roce 2009. V první polovině roku 2011 prošla restrukturalizací, při které došlo ke změně vlastníků a činnosti společnosti. Aktuálně sídlí v průmyslové zóně v Nové Pace v nově zrekonstruovaných zemědělských prostorách. Jedná se o rodinnou firmu, jejíž organizační struktura je znázorněna na obrázku 5, která se na základě obratu, počtu zaměstnanců a hodnoty aktiv řadí mezi střední podniky v České republice.



Zdroj: Interní materiály TL, 2020

Obr. 5 Organizační struktura

Na trhu firma poskytuje komplexní služby v oblasti dopravy, skladování a logistiky. Pro zajištění dopravních služeb firma disponuje vlastními nákladními vozy, případně zajišťuje potřebné kapacity v rámci spedice. Spediční služby jsou zajišťovány prověřenými dopravními firmami, se kterými má společnost TL dlouhodobý a smluvní vztah. Kvalita dodavatelů se posuzována také na základě hodnocení, které je součástí informačního systému společnosti. Vozidla subkontraktorů jsou společně s vlastními vozy začleněni do informačního systému

společnosti. Veškeré služby jsou přizpůsobeny zákazníkům na míru dle jejich požadavků.

Primárně společnost nabízí mezinárodní přepravy v rámci EU, je ale schopna poskytnout i vnitrostátní či třetizemní přepravy zboží či materiálu. Zaměřuje se na tzv. celovozové přepravy, což znamená na přepravu nákladu, který zabírá celou ložnou plochu návěsu. Nutno říci, že se společnost nezabývá výlučně přepravou zboží jednoho průmyslového odvětví. Mezi přepravovaným nákladem nalezneme výrobky takřka všech odvětví. Nejvíce se společnost zabývá přepravou automotive materiálu a dílů. Dalšími častými přepravovanými komoditami jsou papírenské, sklářské a dřevěné výrobky.

Z důvodu snahy o co nejnižší zatížení ovzduší jsou společností provozována vozidla s nejpřísnějšími emisními normami a to EURO 5 EEV a EURO 6. Disponibilní vozový park společnosti je znázorněn na obrázku 6.

Přepravou částečných nákladů, či sběrnou službou se společnost zabývá jen velmi okrajově. Letecké, železniční či námořní přepravy jsou možné ve spolupráci se smluvními partnery. Součástí poskytovaného servisu je provoz dispečinku 24 hodin 7 dní v týdnu, komunikace ve světových jazycích, sledování vozového parku v reálném čase pomocí GPS, což umožňuje poskytovat zákazníkům aktuální informace. Společnost disponuje vlastním softwarovým programem TLS, který nabízí propojení se SW zákazníka a umožňuje tak například elektronickou fakturaci.



Zdroj: translogistic.cz, 2020

Obr. 6 Vozový park společnosti

V případě logistických služeb se společnost řídí požadavky zákazníka a po analýze jeho potřeb je vytvořené řešení následně uvedeno do praxe. Pro možnost skladování zboží a materiálu společnost disponuje temperovaným skladovým prostorem v rámci sídla společnosti v Nové Pace a dále ve skladových prostorách smluvních partnerů, kteří se nachází ve středovýchodních a severovýchodních Čechách.

3.1 Metodika výzkumu

Předmět výzkumu

Výsledkem diplomové práce je navržení vhodného konceptu CSR pro společnost Trans Logistic CZ s.r.o. a ten následně uvést do podnikové praxe. Na základě poznání z teoretické části práce je nutné v úvodu praktické části provést analýzu současného stavu ve zkoumané firmě. Analýza bude provedena ve dvou krocích. V prvním kroku bude současná situace popsána na základě interních materiálů a informací získaných od managementu společnosti. Ve druhém kroku dojde k analýze z pohledu zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření. Ze získaných výsledků obou kroků bude následně vytvořena SWOT analýza a stanoví se cíle, které jsou nezbytné pro úspěšné vytvoření výsledného konceptu CSR.

Cíle výzkumu

Cílem výzkumu je zodpovědět tři stanovené výzkumné otázky. Formulace výsledků z provedeného výzkumu by měly pomoci k určení současného interního stavu firmy.

- 1) Jaká je úroveň spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím a pracovními podmínkami?
- 2) Jaká je hloubka informovanosti zaměstnanců o aktivitách podniku?
- 3) O jaké mimo firemní aktivity mají zaměstnanci zájem?

K zodpovězení stanovených otázek je potřeba provést průzkum mínění zaměstnanců společnosti a zjistit jejich názor na pracovní prostředí a celkové fungování firmy na trhu. K tomuto účelu byly vytvořeny dotazníky pro řidiče a THP pracovníky, které jsou přílohou diplomové práce č. 1 a č. 2.

Metodika sběru dat

- a) Výběr respondentů

Dotazníkové šetření probíhalo ve zmíněné společnosti. Zde pracuje 22 mužů a 1 žena na pozici řidič a 5 mužů a 4 ženy na THP pozici. V čele vedení společnosti je jednatel. Ten je spolu s dalšími dvěma společníky členem valné hromady společníků, která je nejvyšším orgánem společnosti. Tito tři vlastníci nejsou zahrnuti do celkového počtu zaměstnanců. Celkově firma zaměstnává 32 pracovníků, jedná se tedy o menší počet potenciálních respondentů, z tohoto důvodu budou do dotazníkového šetření zahrnuti všichni zaměstnanci společnosti.

b) Způsob sběru dat

Kvalitativní výzkum byl proveden pomocí polo strukturovaného dotazníku, který byl distribuován všem zaměstnancům společnosti, mimo vedení. Pro zachování relevance odpovědí probíhalo dotazníkové šetření anonymně. Dotazníky řidičům byly distribuovány do jejich skříněk v sídle firmy. Vyplněné dotazníky měli respondenti možnost vhodit do zalepené, připravené krabice taktéž umístěné v sídle firmy. THP pracovníkům byly dotazníky rozeslány elektronickou formou. Vyplněné dotazníky bylo nutné vytisknout a taktéž vhodit do připravené krabice, aby byla zachována anonymita respondenta. Kvůli nepřítomnosti řidičů po celý týden v sídle firmy, byla předpokládána délka sběru dat 14 dní. Samozřejmostí bylo připojení kontaktních údajů pro případné dotazy.

Analýza dat a interpretace výsledků

Pro objasnění výsledků výzkumu a zodpovězení výzkumných otázek následuje interpretace získaných dat. Nejprve dojde ke kategorizaci. S využitím analýzy a následné syntézy se zkoumaly získané odpovědi a jejich procentuální úroveň v kategoriích. Pomocí dedukce dochází ke zformulování závěrů, které z odpovědí plynou. Konečné závěry a doporučení poslouží ke stanovení konkrétních cílů.

3.2 Analýza současného stavu

V současné době lze pozorovat zvyšující se tlak ze strany zákazníků, zaměstnanců ale i celé veřejnosti na společensky odpovědné chování firem. To nutí firmy ve všech odvětvích soustředit se na dobrovolné aktivity zmírňující dopady své činnosti, aby nedošlo k eliminaci přísunu zakázek nebo nedocházelo k vyšší fluktuaci zaměstnanců. Právě v dopravě je tento trend středem zájmu, protože silniční nákladní přeprava je považována za jednoho z největších znečišťovatelů ovzduší.

Tyto skutečnosti si management firmy plně uvědomuje a na základě rozhovorů bylo potvrzeno, že je ochoten poskytovat plnou součinnost při zavádění CSR do podnikové kultury. V rámci certifikace ISO 9001 se již vedení společnosti zavázalo k plnění cílů politiky kvality, které směřují k uspokojení potřeb zákazníka, udržení konkurenceschopnosti firmy na trhu, orientaci na kvalitu poskytovaných služeb dodavatelů a tvorbu příznivého pracovního klimatu, včetně trvalého zlepšování manažerského systému. Jednotlivé cíle politiky kvality jsou stanoveny vždy na jeden rok a jsou děleny do čtyř oddílů: zákazník, organizace, dodavatelé, zaměstnanci. Každý rok dojde k revizi, zda byly konkrétní cíle splněny. S tím souvisí i filosofie firmy, ve které jde především o pro-zákaznický přístup, dále pak je kladen důraz na odbornost, znalosti a zkušenosti zaměstnanců na všech úrovních.

V rámci analýzy současného stavu ve společnosti a komunikace s vedením bylo zjištěno, že již teď lze v dobrovolných aktivitách firmy nalézt aspekty, které lze považovat za společensky odpovědné aktivity, a že je firma aktivní v ekonomické, sociální i environmentální oblasti. Nicméně jednotný koncept vytvořen není. Zaměstnanci se řídí závazným Etickým kodexem společnosti, ve kterém jsou obsažena pravidla pro nekorupční jednání a obchodní postupy s firemními partnery. Společnost striktně odmítá jakoukoliv formu diskriminace, ať už se jedná o náboženské či politické přesvědčení, etnikum, věk, pohlaví nebo sexuální orientaci.

Samozřejmostí je transparentní podnikání a udržování dobrých vztahů se všemi obchodními partnery. Společnost si zakládá na včasném placení faktur, kde se trvale drží v zelených číslech a dále sleduje hodnocení rizika úpadku, kde je samozřejmé udržení minimálního rizika tedy AAA.

Všichni zaměstnanci společnosti mají možnost využít lekcí cizích jazyků pořádaných v prostorách společnosti, případně přijít s návrhem externího školení aktivit podporující zlepšení pracovních činností týkajících se jednotlivých pracovních pozic. Zaměstnanci mohou také využít příspěvku na důchodové pojištění. Samozřejmostí je umožnění flexibilní pracovní doby případně home office v náhlých životních situacích.

TL si je plně vědoma důležitosti vzdělání mladých lidí, proto od roku 2012 spolupracuje se střední školou technickou a řemeslnou v Novém Bydžově, konkrétně v rámci oboru „*Dopravní prostředky, vzdělávací program Operátorka (operátor) silniční dopravy*“. Studenti mají možnost docházet do společnosti a uplatnit tak své vědomosti získané během studia v praxi. Po úspěšném absolvování studentů následuje pomoc s uplatněním na trhu práce.

TL dlouhodobě finančně podporuje spolek Sportem proti bariérám což je nestátní nezisková veřejně prospěšná organizace, která se snaží zlepšovat život a sociální postavení handicapovaných lidí a odstraňovat nepříznivé důsledky jejich postižení v osobním i společenském životě. Finanční podpora je také poskytována sportovcům, sportovním klubům a sborům jako je autokros, ping pong, dobrovolní hasiči, enduro a silniční závody veteránů.

Jak již bylo zmíněno, TL je certifikována dle normy ISO 9001 tudíž stanovuje normované postupy a procesy, současně ale implementuje činnosti i nad rámec dané normy. Společnost využívá možnosti recyklace a svozu odpadu do místního sběrného dvora a ekologické likvidace nebezpečných chemikálií a materiálů.

Podnikatelská činnost společnosti je zabezpečována vozidly s nejvyšší emisní normou EURO 5 EEV a EURO 6. Řidiči společnosti jsou vzděláváni v zásadách efektivní a úsporné jízdy. Uhlíková stopa a spotřeba paliva vozidel je sledována pomocí aplikace Dynafleet. Na základě výstupních dat je vytvořena hodnotící škála, která tvoří odměny v mzdovém systému společnosti.

Sídlo společnosti vzniklo v roce 2017 přestavbou starého zemědělského objektu. Společnost tedy nezabrala novou půdu k výstavbě budovy, ale použila již dávno využitou. Nová budova je vybavena mnoha technologiemi, které úspěšně šetří energii a přírodní zdroje. Spotřeba elektřiny, vody a plynu je každoročně sledována.

Pro lepší pochopení současného stavu ve firmě a zjištění spokojenosti zaměstnanců bylo provedeno dotazníkové šetření pomocí polo strukturovaného dotazníku. Tyto dotazníky se obsahově lišily pro řidiče a THP pracovníky.

Vyhodnocení dotazníků pro řidiče

Dotazníkový průzkum probíhal na podzim roku 2020. Dotazník obdrželo 23 respondentů, kteří ve společnosti pracují 6 měsíců až 9 let. Celková návratnost

byla 75 %, což odpovídá 18 ti dotazníkům. Výzkumný vzorek lze tedy považovat za reprezentativní. Pravděpodobné důvody neúčasti v šetření lze přikládat například tomu, že někteří řidiči pravidelně nenavštěvují sídlo firmy a tak neměli možnost anonymně své dotazníky odevzdat. Dalším důvodem mohla být cizí národnost některých řidičů a z toho plynoucí neporozumění účelu šetření a formulaci některých otázek.

Všichni dotazovaní řidiči mají přidělený vlastní vůz. Forma střídání neboli záskok například v nemoci, je prováděna prostřednictvím řidičů, kteří jsou u firmy zaměstnání na dohodu o provedení práce. Tito řidiči nebyli do šetření zařazeni.

Z dotazníku je patrné, že jsou řidiči se svým přiděleným vozem většinou spokojeni. Nicméně se najdou tací, kteří by rádi měli ve svém voze lepší výbavu nebo dostali vůz nový. Přesto, že se firma snaží vozový park pravidelně obnovovat, tak zde platí pravidlo, že noví řidiči disponují vozem starším a dle odpracovaných let a zkušeností je jim jejich dopravní prostředek vyměněn za novější. Vedení také přihlíží ke skutečnostem jak se daný řidič o svůj vůz stará a pečuje. V souvislosti s vozovým parkem byla také zjišťována jejich spokojenost s technickým úsekem společnosti. Z 87 % jsou řidiči spokojeni s komunikací a ochotou technika. Tvrdí, že si jsou jisti, že v případě problému v dojezdové vzdálenosti sídla firmy jim technik přijede pomoci, v ostatních případech pružně reaguje na telefonu. I servisy a technické kontroly jsou plánovány v čas a po domluvě s řidičem. Ze zbylých procent se respondenti odkazují na skutečnost, že nejsou vyřešené nedostatky na vozidle, na které opakovaně technika upozorňuje.

V rámci mezilidských a pracovních vztahů jsou řidiči poměrně spokojeni. Nicméně se naskytá problém s tím, že se v poslední době zaměstnanci na této pozici poměrně střídají, což je způsobeno celkovým nedostatkem řidičů na trhu práce, a tak se mnohdy někteří s kolegy ani neznají. V praxi to znamená, že spolu komunikuje určitá parta a noví kolegové se těžko do kolektivu začleňují.

Co se týče přidělené práce, jsou celkově řidiči spokojeni. Firma se zabývá mezinárodní přepravou zboží a tyto přepravy jsou pravidelné, což znamená, že řidiči jezdí stabilně svůj projekt. Ve firmě se často mluví o horší a lepší práci z pohledu řidičů, nicméně tento argument nebyl v dotazníku uveden. S tím souvisí i spokojenost s komunikací dispečinku. Ve 100 % odpovědí je u řidičů spokojenost. Kladně poukazují především na nonstop dispozici dispečera, reakce

na zmeškaný hovor či SMS a snahu o domluvu v případě speciálního požadavku ze strany řidiče. Kladně hodnoceno je i plánování práce, kde již na začátku týdne řidič přesně ví, co daný týden pojede za přepravy.

Ani v komunikaci s vedením neshledávají řidiči žádný problém. Dle řidičů je vedení vstřícné k řešení problémů a vychází vstříc. Jeden respondent uvedl, že prozatím nemá s komunikací moc zkušeností, neboť je ve firmě krátce a zatím nic řešit nemusel.

V souvislosti se spokojeností zaměstnanců je nutno se ptát i na informovanost ohledně mzdového systému společnosti. Z 50 % jsou řidiči dobře seznámeni se mzdovým systémem i s možností krácení pohyblivé prémiové složky. Jednomu z respondentů byla tato složka krácena za svévolné vybočení z plánované trasy a tím pádem najetí zbytečného množství kilometrů. I přes uvedený fakt, že je pro řidiče nejdůležitější výplata, se se mzdovým tématem pojí i možnosti firemních benefitů, které by řidiči případně uvítali. Jedná se především o příplatky na dovolenou, na kulturu, masáže, cesty do zaměstnání a internet ve firemním telefonu. V jednom případě jeden z dotazovaných řidičů uvedl 13. plat. Tato forma odměňování ve společnosti již funguje, nicméně tento řidič je zaměstnán teprve krátce a pravděpodobně nebyl o tomto benefitu informován.

Další část dotazníku se zabývala konáním společných akcí a dalších mimo firemních aktivit. Řidiči uvádějí, že dokud se akce konaly tak se rádi účastnili. Upozorňují na fakt, že v poslední době jsou pořádány akce spíše pro THP pracovníky a řidiči jsou mimo. Někteří vidí ve společných večírcích příležitost seznámení s kolektivem a zlepšení pracovních a mezilidských vztahů.

Z 90 % řidiči nemají povědomí o sponzorských aktivitách firmy. Ti, kteří ano s tím souhlasí a vidí to jako příležitost zviditelnit firmu i jinak než pouze logem na kamionu. V dotaznících byl uveden pouze jeden návrh na další sponzorskou aktivitu firmy a to prostřednictvím charity na nemocné děti. Celkově by řidiči byli rádi o poskytnutí informací o mimo firemních aktivitách firmy, cítili by se tak lépe začlenění do podnikové kultury. Zdůrazňují ale fakt, že například sponzorství je věc majitele nikoli zaměstnanců.

Vyhodnocení dotazníků pro THP pracovníky

Dotazníkové šetření mezi THP pracovníky což zahrnuje zaměstnance na pozici disponent, dispečer, technik a účetní probíhalo ve stejném období jako mezi řidiči.

Návratnost těchto dotazníků byla 100 %, výsledný vzorek lze tedy považovat za reprezentativní. Doba trvání pracovního poměru respondentů je od devíti měsíců až do osmi let. Na věk a pohlaví respondenti dotazováni nebyli, neboť kvůli poměrně malému vzorku by bylo snadné přiřadit uvedené odpovědi k jednotlivým pracovníkům a byla by tak narušena jejich anonymita.

V úvodu měli respondenti možnost odpovědět na jejich spokojenost s pracovní náplní, a zdali se ztotožňuje s popisem jejich pracovního místa. Ve 100 % pracovní náplň popisu pracovního místa odpovídá, a 50% z nich uvádí, že dostávají i nějaké úkoly navíc, které ale s výkonem jejich práce souvisí. Z 90 % jsou zaměstnanci spokojeni se mzdovým systémem ve společnosti, zbylých 10% by uvítalo vyšší mzdu, případně změnu systému hodnocení. Jeden z respondentů uvedl, že si není vědom pohyblivé prémiové složky ale i přes tento fakt je se svým hodnocením spokojen. Z 50 % zaměstnanci využívají firemní benefity, především možnost školení, příspěvky na důchodové pojištění a výuku cizích jazyků. Zbylých 50% uvádí, že si nejsou vědomi této možnosti. Jako návrh na poskytování dalších benefitů jeden respondent uvedl poukázky na sport a stravenky. Zbytek respondentů o benefity nemá zájem, případně jsou spokojeni s aktuální nabídkou poskytovanou zaměstnavatelem.

Další část dotazníku byla věnována mezilidským a pracovním vztahům na pracovišti. S komunikací jsou respondenti většinou spokojeni. Upozorňují na občasné problémy v komunikaci s řidiči, nicméně se dle jejich názoru nejedná o pravidlo. V případě problémů vědí na koho se obrátit, aby nastalé problémy mohli vyřešit. V komunikaci s vedením nikdo z respondentů problém neshledává. Pravidelné meetingy probíhají v dostatečném časovém intervalu, neboť se jedná o menší kolektiv pracovníků a informace se sdílí dobře i mimo porady. Pohovory se zaměstnanci ve firmě neprobíhají.

Co se týče firemních akcí a mimo firemních aktivit, tak z pohledu zaměstnanců jsou firemní akce vcelku oblíbené. Jedná se o vánoční večírky, bowling nebo opékání divočáka. Ve 100% se respondenti těchto akcí účastní a oceňují možnost se pobavit i mimo pracovní prostředí. O sponzorských aktivitách zaměstnanci moc povědomí nemají. Vědí například o autokrosu, neb jsou ve firmě vystaveny některé plakáty. Celkově s touto formou podpory zaměstnanci souhlasí a opět stejně jako v případě řidičů je uveden názor, že sponzorství je věc majitele a zaměstnancům nepřísluší toto kritizovat. Jako další nápad na další podporu uvádí

zaměstnanci například charitu a další sportovní aktivity. 50 % respondentů by navíc uvítalo zapojení firmy do některých ekologických aktivit, jako je například třídění odpadu případně nákup kamionu na CNG. Všichni respondenti by uvítali větší informovanost o mimo firemních aktivitách společnosti.

Poslední část dotazníku se zabývala informovaností o zájmu firmy implementovat CSR do firemní praxe. Nikdo z respondentů o této skutečnosti informován není a mezi respondenty je i nevědomost v čem tento koncept spočívá a jaké výhody firmě přinese.

Aby byl výzkum úplný a relevantní, je nutné zodpovědět stanovené výzkumné otázky.

- 1) Jaká je úroveň spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím a pracovními podmínkami?

Z dotazníků vyplývá, že ve firmě jsou celkově zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím a pracovními podmínkami. Komunikaci napříč firmou hodnotí poměrně kladně a zvláště pozitivně hodnotí komunikaci s vedením. V případě problémů ví, na jakého nadřízeného se mají obrátit, aby problémy řešil. Celkově jsou i spokojeni se mzdovým systémem ve společnosti, nicméně někteří navrhuji změnu systému, případně zvýšení mezd. Je však nutné upozornit na nedostatečnou informovanost zaměstnanců v oblasti hodnocení. S nabídkou benefitů jsou spokojeni, nicméně mnozí nejsou se všemi možnostmi dobře seznámeni.

- 2) Jaká je hloubka informovanosti zaměstnanců o aktivitách podniku?

Zaměstnanci celkově nejsou příliš informováni o mimo firemních aktivitách podniku. Jsou si vědomi pouze pár sponzorských aktivit a to především díky vystaveným materiálům v budově společnosti. Celkově by všichni zaměstnanci uvítali větší informovanost, aby se tak lépe začlenili do podnikové kultury a zároveň by se i rádi podíleli na výběru aktivit, do kterých by společnost mohla investovat volné finanční prostředky.

- 3) O jaké mimo firemní aktivity mají zaměstnanci zájem?

THP pracovníci kladně hodnotí firemní akce, které se konají několikrát do roka, nicméně především řidiči by uvítali více celopodnikových akcí, na kterých by se i oni lépe seznámili s kolektivem. Sponzorské aktivity firmy by rádi rozšířili i o další

sportovní aktivity případně o charitu pro nemocné děti. V kancelářích je navíc vysoký zájem o ekologické aktivity, jako je například třídění odpadu.

Na základě zjištěných skutečností a vyhodnocených poznatků již lze sestavit strategickou, výslednou analýzu SWOT společnosti zobrazenou na obrázku č. 7, která pomůže stanovit následnou strategii pro další rozvoj organizace a implementaci CSR.



Obr. 7 SWOT analýza podniku

Silné stránky organizace jsou především v již podnikaných aktivitách. Z analýzy interního stavu je patrné, že je firma poměrně aktivní ve všech oblastech společenské odpovědnosti, což je dobrým stavebním kamenem pro vytvoření uceleného konceptu. V podniku je již zaveden etický kodex, který podporuje sociální oblast. Tento kodex je dodržován zaměstnanci a dále je jeho dodržování vynucováno i po dodavatelích. Mezi další silnou stránku lze zařadit zájem managementu a zaměstnanců, neboť bez podpory vedení by implementace konceptu CSR nebyla možná. Zájem zaměstnanců je také velmi důležitý neboť

pomůže vytvořit silnou podnikovou kulturu, je ale nutné zaměstnance správně informovat a motivovat aby jejich zájem byl trvalý.

Do slabých stránek podniku lze po analýze interního stavu zařadit fakt, že i přes podnikané aktivity neexistuje jednotný koncept CSR, který je veřejnosti prezentován jako celek. Ačkoli mají charakter sociální odpovědnosti, mohou působit chaoticky bez hlubšího smyslu a cíle. Chybějícím prvkem, který by pomohl celý koncept ucelit je odpovědný manažer, který by byl zodpovědný za celkový vzhled a působení CSR. Zároveň by fungoval jako zprostředkovatel informací pro zaměstnance a veřejnost a sjednocoval zájmy všech stran. Informovanost zaměstnanců a veřejnosti patří také do slabých stránek. Na základě provedeného dotazníkového šetření bylo potvrzeno, že informovanost zaměstnanců je opravdu velmi nízká. Jedná se o informace týkající se fungování podniku ale především o činnosti podniku. S tím souvisí i chybějící reportování, které by mělo být veřejné, aby bylo přístupné všem zainteresovaným stranám.

Mezi příležitosti je na základě analýzy zařazeno doporučení vyžadovat CSR po dodavatelích. Díky tomu pak bude celkový koncept společnosti věrohodnější a zároveň to dává příležitost získat kvalitnější dodavatele. Dále možnost angažovat se v některých nenáročných eko aktivitách, které vzešly z požadavků zaměstnanců jako například třídění odpadu. S tím souvisí i příležitost vytvořit environmentální politiku firmy zaměřenou na prevenci a snižování negativních dopadů na prostředí. K informovanosti veřejnosti, ať potenciálních zákazníků, dodavatelů, uchazeče o zaměstnání, by společnost mohla využít svých webových stránek případně sociálních sítí.

Mezi hrozby lze zařadit zvyšující se tlak a rostoucí požadavky zákazníků. V případě nesplnění podmínek zákazníků je možné, že společnost neuspěje v konkurenčním boji. S tím souvisí i právě zvýšená aktivita konkurenčních firem, které stejně jako zkoumaná firma sleduje trendy a snaží se udržet krok s vývojem na trhu. I zde je nutno zmínit zaměstnance, konkrétně ztrátu jejich zájmů. Jak již bylo zmíněno v silných stránkách, je nutné zaměstnance informovat a správně motivovat, případně je zapojit do procesu. Hrozbou mohou být samozřejmě i finance. V případě krize jsou finanční prostředky využity na zcela jiné účely než na aktivity společenské odpovědnosti. Zároveň některá řešení, jako například různé certifikace mohou být poměrně dost finančně nákladné a i přes tlak zákazníků k těmto investicím nemusí dát vedení svolení.

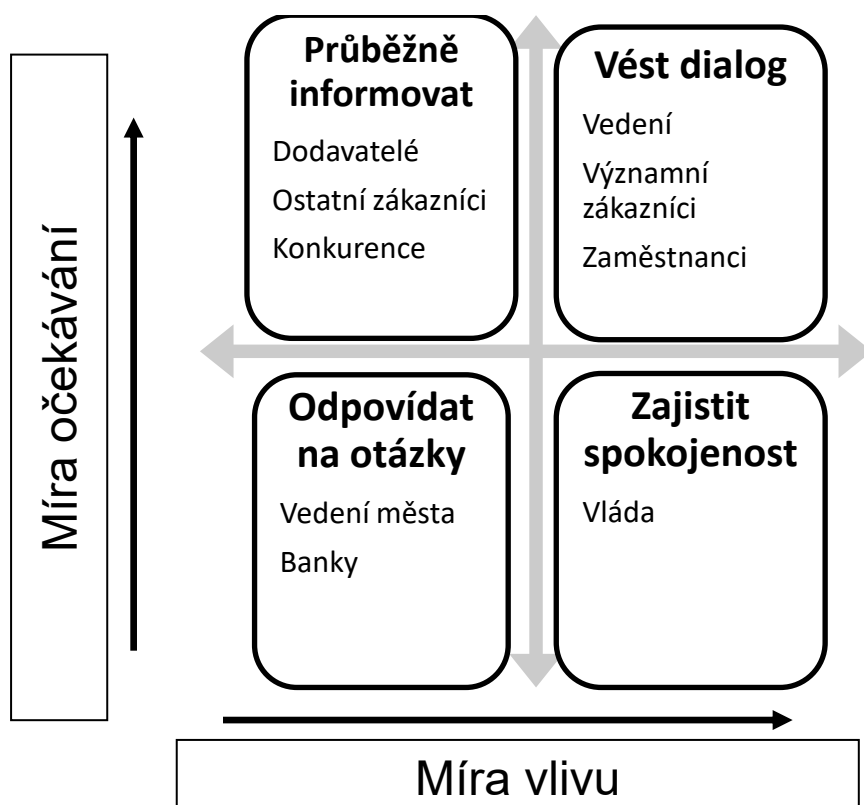
3.3 Stakeholderi společnosti

Dalším krokem fáze plánování je určení klíčových stakeholderů. Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, pro firmu je určení stran, na které má svým podnikáním vliv, neopomenutelnou částí zavádění konceptu CSR do praxe.

Na základě rozhovorů s managementem a pozorování ve firmě byly identifikovány určité skupiny se společnými znaky, do kterých lze stakeholdery společnosti rozdělit. Nejjednodušší dělení je na primární a sekundární stakeholdery. Ve skupině primárních stakeholderů jsou v případě firmy TL její zaměstnanci. Zájmem zaměstnanců je bezpochyby jistota práce a spravedlivá mzda. Zájmy řidičů společnosti jsou navíc rozšířeny o vybavení ochranných pomůcek, spolehlivý vozový park a potřebné povolení či vybavení pro splnění zákonných podmínek. V případě nespokojenosti mají samozřejmě zaměstnanci právo na zavedení odborových svazů, upřednostňováno je ale spíše vedení dialogů s vedením na pravidelné bázi. Do této skupiny jsou samozřejmě zařazeni i vlastníci společnosti, jejichž zájmem je zvyšování zisku a hodnoty podniku. Kontrolu nad firmou mají v přístupu a kontroly účetnictví, posouzení nezávislým auditem a hlasování valné hromady. Zákazníci, což jsou nejvíce firmy z automotive, dále papírenské či sklářské, požadují včasné plnění smlouvy a kvalitní dodávky služeb. Mají samozřejmě právo provést vlastní audit ve společnosti, jakož tomu bylo například v roce 2013, kdy byl proveden úspěšný audit ze strany koncernu VW, případně je vyžadována certifikace od nezávislé třetí strany, například ISO 9000. V souvislosti se zákazníky je nutno zmínit i konkurenci. Trh s přepravními službami je doslova přesycený a ceny těchto služeb na srovnatelně nízké úrovni. Proto u zákazníků při výběru dvorního dopravce rozhodují hlavně kvalita a rozsah poskytovaných služeb. Z tohoto důvodu je nutné nepřetržitě sledovat trh a nové trendy. Poslední zmíněnou stranou z primární skupiny stakeholderů jsou dodavatelé. Jak již bylo řečeno v úvodu praktické části, firma TL využívá pro své přepravy vlastní vozový park ale také služby spedičních firem, zároveň je ale jasné, že mezi dodavateli jsou i poskytovatelé telefonních, internetových a energetických služeb, dále servisy a prodejci vozového parku. Je tedy samozřejmé, že tito dodavatelé požadují včasné platby za své dodávky a určitý objem objednaných služeb. V případě nespokojenosti je možné, že dodavatel odstoupí od smlouvy a své kapacity poskytne konkurenční straně.

Do sekundární skupiny lze zařadit vedení města, v němž společnost sídlí, které zastupuje zájmy obyvatelů. Zájmem těchto lidí je především tvorba dostatku pracovních míst. Vzhledem ale k činnosti společnosti mohou kriticky pohlížet i na emisní zatížení tvořené firmou a tedy i snahu o určité regulace. Například jeden z vedených dialogů probíhal při výstavbě nového sídla firmy, přičemž nakonec došlo k rekonstrukci staré zemědělské budovy, která svým způsobem nezapadala do rázu krajiny a nově vznikající průmyslové zóny. Do této skupiny lze zařadit i stát, jehož zájmem je výběr daní a dodržování stanovených zákonných podmínek a určitý ekonomický rozvoj. To lze kontrolovat pomocí příslušných orgánů a dále využít určitých regulačních či povolovacích prostředků.

Takto rozdělené stakeholdery je nutné dále identifikovat dle jejich míry vlivu na firmu a jejich očekávání. To pomůže k identifikaci těch klíčových, kde jejich uspokojení přispívá k úspěchu firmy. K této identifikaci využijeme následující matici zobrazenou na obrázku č. 8.



Obr. 8 Matice klíčových stakeholderů

Rozdělení dle výše zmíněné matice znamená, že byli stakeholdeři rozděleni do čtyř skupin a je třeba k nim i odlišně přistupovat. Ke skupině v níž je zmíněné

vedení města a věřitelé, tedy banky a leasingové společnosti mají poměrně nízkou úroveň vlivu a očekávání. To ale neznamená, že se jimi nemá firma vůbec zabývat. Je důležité zastávat vstřícný postoj a být ochoten odpovídat na otázky.

Vláda má v této matici pozici s vysokou mírou vlivu ale nízkou mírou očekávání. To pro firmu znamená pro-aktivní řízení vztahů a tím zajistit spokojenost. Do skupiny, kterou je nutné průběžně informovat, patří dodavatelé, menší zákazníci a také konkurence. Tato skupina má vysoké očekávání ale nízkou míru vlivu a moci. Z toho vyplývá, že průběžná informovanost může zajistit růst jejich spokojenosti a tedy i růst úspěchů firmy. Proto je důležitá snaha předvídat jejich reakce na aktivity firmy.

Poslední skupinou jsou klíčoví stakeholdeři. Jedná se o velmi významnou skupinu, která disponuje vysokou mírou vlivu ovlivňovat vývoj a chod podniku ale také vysokým zájmem a očekáváním. V této skupině jsou majitelé neboli vedení firmy, významní zákazníci a zaměstnanci firmy. Je třeba vnímat je jako partnery a vzájemný vztah budovat cestou vedení dialogu a vzájemné informovanosti. Zájmy klíčových stakeholderů lze dále rozřadit dle jednotlivých témat společenské odpovědnosti, ve kterých mají silný (tmavá pole) nebo naopak slabý zájem (světlá pole) jak je znázorněno v tabulce č. 1.

Tab. 1 Zájmy klíčových stakeholderů

	Vedení firmy	Významní zákazníci	Zaměstnanci
Transparentnost a způsob řízení podniku			
Pracovní podmínky			
Vliv podnikání na životní prostředí			
Kvalita poskytovaných služeb			
Mimo firemní aktivity-sociální dopad			

3.4 Identifikace potenciálu ke zlepšení

Na základě shrnutí předchozího textu lze identifikovat potenciál ke zlepšení současné situace v podniku. Jednotlivá doporučení lze rozdělit dle oblastí CSR. V rámci **sociální odpovědnosti** je pro podnik důležité zaměřit se na informovanost zaměstnanců. Z interní analýzy vyplývá, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni v několika směrech. Nejprve doporučení ohledně sdílení informací týkajících mzdového systému společnosti, což je velmi důležité především pro zajištění jejich spokojenosti. Pozornost vedení by měla být směřována primárně na nově přijaté, pro které by měl být vyhrazen dostatečný čas hlavně v prvních dnech nástupu do zaměstnání. S tím souvisí i poskytování informací ohledně nabízených benefitů. V tomto případě lze využít informačních nástěnek, které jsou umístěny v místnosti vyhraněné pro řidiče a na dispečinku společnosti. Za zvážení stojí i rozšíření dosavadní nabídky benefitů, o ty, které byly zmíněny v rámci dotazníkového šetření. Pro další zjišťování zaměstnanecké spokojenosti plyne doporučení pořádat pravidelně pohovory se zaměstnanci, kde by měli možnost vyjádřit svůj názor na fungování firmy, případně zmínit některé typy na zlepšení situace. Tyto pohovory by mohly probíhat pravidelně jednou za 3 měsíce, kde by se zhodnotilo, zda došlo během uplynulé doby od posledního setkání k nějakému zlepšení, případně zdůvodnilo, proč navrhovaná změna není možná. V případě, že by vedení nemělo zájem o tuto formu komunikace se zaměstnanci, nebo by se tato forma neosvědčila, nabízí se ještě možnost využít schránky na nápady. Do níž by měli zaměstnanci příležitost vhodit papír se svými napsanými typy, které považují za vhodné ve firmě implementovat. Projeveným zájmem o názor zaměstnanců docílí vedení zlepšení podnikové kultury.

O sponzorských aktivitách podniku, případně o různých partnerstvích jsou zaměstnanci také nedostatečně informováni. I zde se nabízí využít informačních nástěnek ve společnosti, případně zveřejnit tyto informace na internetových stránkách. Pomocí emailových schránek mohou být rozesílány informace o konajících se akcích, jichž je firma sponzorem.

V rámci začlenění nových zaměstnanců do kolektivu se jeví jako vhodné řešení obnovit konání celofiremních akcí, na nichž je velká příležitost k seznámení všech na různých pracovních pozicích. Zároveň to může přispět ke zlepšení

mezilidských vztahů. Mohlo by se jednat o akce konané 2x do roka, jednu v letním období a druhou v zimním období jako je vánoční večírek. Již v minulosti se vánoční večírky ve firmě konaly, na jejich začátku proběhlo zhodnocení celého roku, což by mohlo pokračovat i nadále a doplnit tyto informace i o sponzorskou činnost, navázaná partnerství a další podnikané aktivity firmy.

Potenciál ke zlepšení v **environmentální oblasti** lze nalézt v účasti firmy v některých nenáročných eko aktivitách. Jako vhodné se jeví například zavést v rámci firmy třídění nejméně dvou druhů odpadů. Dále je poměrně oblíbený sběr vysloužilých elektrozařízení, která jsou dále předávána odpovědné firmě k recyklaci. Za určitá období lze sledovat úsporu emisí a množství recyklovaných vzácných kovů například z baterií. Firma by dále mohla pořídit kamion na CNG nebo LPG pohon. Nicméně kamiony na alternativní pohony jsou poměrně drahé řešení oproti konvenčním vozidlům a tak není jisté, zdali by vedení s touto velkou finanční investicí souhlasilo. Firma by mohla také vytvořit environmentální politiku a podpořit tím svůj závazek společenské odpovědnosti a snahu o zmírnění negativních dopadů své podnikatelské činnosti na okolí.

Z **obecných doporučení** plyne potřeba jmenovat manažera CSR. Není nutné na tuto pozici hledat nového zaměstnance na trhu práce. Bylo by dostatečné přidat tuto zodpovědnost někomu v rámci firmy. Nabízí se například obchodní manažer, který by i v rámci svých obchodních jednání informoval klienty o společenské odpovědnosti organizace a komunikoval je se zájmy zákazníků a partnerů. Byl by tím i plně k dispozici v případě dotazů ze strany stakeholderů. Je ale důležité tuto osobu řádně proškolit v daném tématu a projednat s vedením odpovídající jednotnou strategii.

Zároveň by měli být proškoleni v této oblasti i všichni zaměstnanci, protože je nutné, aby byli seznámeni s cíly organizace, pro které je důležitá právě podpora ze strany celé společnosti. Svůj ucelený koncept CSR by měla firma dostatečně reportovat a komunikovat. Lze tak učinit pomocí webových stránek pro informování zákazníků, dodavatelů a veřejnosti. Tištěných brožur nebo nástěnek ve firmě lze využít pro informování zaměstnanců případně různých obchodních návštěv v sídle firmy.

4 Koncept CSR pro společnost

Než bude vytvořen jednotný koncept CSR je pro firmu důležité nejprve stanovit cíle v rámci jednotlivých oblastí. Tyto cíle vychází z požadavků stakeholderů a musí se shodovat s hodnotami organizace a principy fungování. Cíle jsou stanovovány vždy na určité časové období, obvykle na jeden rok, ale může se jednat i o cíle dlouhodobějšího charakteru. V návaznosti na identifikovaný potenciál ke zlepšení bylo stanoveno několik cílů, kterých by organizace mohla v rámci jednoho roku dosáhnout a jsou zobrazeny v tabulce č. 2.

Tab. 2 Cíle podniku

Oblast CSR	Cíl
Sociální oblast	Informovanost zaměstnanců
	Zapojení zaměstnanců do projektů
	Zlepšení podnikové kultury
Environmentální oblast	Zapojení do eko aktivit
	Environmentální politika
Ekonomická oblast	Udržení transparentnosti a dobrých vztahů s obchodními partnery
Obecné	CSR manažer
	Reportování aktivit

Ve chvíli, kdy jsou stanoveny konkrétní cíle, kterých chce firma v určitém časovém období dosáhnout, přichází na řadu vytvoření akčního plánu. Akční plán je v podstatě soubor konkrétních úkolů, díky kterým dojde k naplnění jednotlivých cílů organizace. Jsou zde upřesněny tedy konkrétní činnosti, odpovědnost, časový rámec a zdroje. Časový plán je z počátku ohraničen datem začátku spolupráce při psaní diplomové práce. Konkrétní akční plán pro firmu TL je zobrazen v tabulce č. 3.

Tab. 3 Akční plán

Oblast CSR	Činnosti	Odpovědnost	Zdroje	Časový rámec
Obecné	Výběr vyhovující osoby z řad zaměstnanců	Vedení	0 Kč	2 měsíce
	Umístění konceptu na webové stránky, tištěné brožury	CSR manažer IT oddělení	0 Kč 1 strana tisku/cca 0,30 Kč	3 měsíce
Sociální oblast	Školení CSR	Vedení	6 665 Kč	6 měsíců
	Pohovory, schránka na nápady	CSR manažer, vedení	500 Kč	1 měsíc
	Porady, podnikové akce	Vedení	0 Kč, cca 10 000 Kč	12 měsíců
	Politika bezpečnosti práce	CSR manažer, vedení	0 Kč	2 měsíce
Environmentální oblast	Účast v projektu Zelená firma a Zodpovědná firma	CSR manažer	0 Kč na účast v projektech, investice do nákupu odpadkových košů na tříděný odpad 1299 Kč	1 měsíc
	Vytvoření environmentální politiky pro společnost	CSR manažer vedení	0 Kč	2 měsíce
Ekonomická oblast	Sledování účetnictví, včasné placení faktur, udržení rizika úpadku v 0%	Vedení, hlavní účetní	0 Kč SW 42 350 Kč	12 měsíců

	Environmentální politika od obchodních partnerů	CSR manažer	0 Kč	5 měsíců
	Etický kodex pro obchodní partnery	CSR manažer	0 Kč	5 měsíců
	Hodnocení zákaznické spokojenosti	Obchodní manažer	0 Kč	12 měsíců

Konkrétní navržené činnosti nejsou finančně ani časově nijak náročné. Po domluvě s vedením, které akční plán odsouhlasilo, dojde k implementaci jednotlivých činností v rámci firemní kultury. V následujících podkapitolách budou jednotlivé činnosti konkrétně rozepsány a určeny indikátory, dle kterých je možné hodnocení výkonu.

4.1 Sociální oblast

Na základě doporučení byl jmenován jako odpovědný manažer CSR současný obchodní manažer firmy. Došlo k tomu především z důvodu, že je již důkladně informován o principech společenské odpovědnosti firem a navíc se již několikrát setkal s požadavky zákazníků a partnerů v oblasti odpovědného podnikání. Někteří zákazníci mají totiž ve svých interních směrnicích požadavky, které musí dodavatel splňovat a to je ve výsledku i obsahem výběrového řízení. Například koncern Volkswagen má nově podmínku pro dodavatele, kteří musí splňovat minimální koncernové požadavky udržitelnosti, jinak se nadále nebudou moci účastnit výběrových řízení. Proto má obchodní manažer vcelku dobrý rozhled o požadavcích klíčových stakeholderů a může tím tak ovlivnit strukturu a obsah CSR podniku. I přes znalosti manažera je vhodné využít školení externí firmou, například Českou společností pro jakost. Tento kurz je pořádán v Praze a trvá dva dny. Cena kurzu s DPH je uvedena v tabulce akčního plánu. Požadavky na účastníky kurzu nejsou žádné. Proto by se tohoto školení mohli účastnit i další zaměstnanci na vedoucí pozici, pokud by měli zájem. V případě že by zájem nebyl, tak je vhodné, aby nově nabyté poznatky prezentoval CSR manažer zaměstnancům v rámci firemního meetingu pořádaném v pracovní době. Výsledkem kurzu je osvědčení o jeho absolvování. Jak bylo uvedeno, někteří

zákazníci vyžadují po svých dodavatelích důkaz o absolvovaném školení provedeném externí firmou. Školení je plánované na rok 2021, neboť díky současné situaci a vládním nařízením není účast na školení možná. Tento bod bude tedy součástí akčního plánu roku 2021.

Forma pohovorů uplatňována ke komunikaci zaměstnanecké spokojenosti v případě této společnosti implementována nebude. Je to hlavně z důvodu nemožnosti stanovení pravidelných termínů, neboť každý řidič se vrací v jinou dobu a někteří třeba i o víkendu. Z toho důvodu bylo s vedením domluveno instalování schránky v místnosti řidičů, kam mohou vhadzovat jejich nápady na zlepšení, případně stížnosti nebo typ na účast v nějakém zajímavém projektu. Schránka se bude vybírat 1x měsíčně a na základě počtu shromážděných nápadů a jejich povahy a obsahu lze vyhodnotit zaměstnaneckou spokojenost a jejich zájem o účast na podílení se na rozvoji místní komunity. Samozřejmostí je být k dispozici zaměstnancům v případě, že by si chtěli domluvit schůzku s vedením a probrat konkrétní věci osobně.

Nicméně pro nově přijaté zaměstnance na kancelářské pozice bylo domluveno, že budou přizváni na pohovor během zkušební doby, vždy 1x za měsíc. Zde bude probírána jejich spokojenost a porozumění jejich pracovní náplni. Další pravidelné pohovory již probíhat nebudou, ale opět bude vedení k dispozici, pokud by někdo ze zaměstnanců chtěl probrat určitá témata osobně, tak jako tomu bylo doposud.

Vedení dále souhlasí s pořádáním porad v pravidelném intervalu 1x za 14 dní s pracovníky na kancelářských pozicích. V případě, že si situace bude žádat konání porady i mimo vyhrazené termíny, bude samozřejmě uskutečněna. Obzvláště v současné koronavirové krizi je důležité častěji probírat jednotnou strategii a situaci na dopravním trhu, neboť se díky nedostatečným informacím může firma dostat do problémů různých rozsahů.

Bylo domluveno, že tento rok se bude opět konat vánoční večírek, neboť je ve firmě mnoho nových zaměstnanců, které je důležité začlenit do kolektivu. Zároveň má firma příležitost sdělit všem důležité informace o současné firemní situaci, uvést některá fakta na pravou míru a tím tak odstranit obavy některých kolegů. Zároveň může firma využít příležitost k rozšíření prezentace o informace týkajících se nových projektů nebo třeba sponzorství. Na základě počtu zúčastněných

vedení vyhodnotí, zdali bude i nadále pokračovat v dalším konání akcí podobného typu.

Vedení dále bere na vědomí zájem zaměstnanců o finanční účast společnosti v charitativní činnosti. O konkrétním projektu se bude dále diskutovat, nicméně realizace bude možná, vzhledem k současné situaci a již poskytnutým finančním prostředkům na jiné projekty, nejdříve v příštím roce 2021. Pravděpodobně dojde k výběru hlasováním po předložení konkrétních návrhů.

V rámci sociální oblasti byla ve společnosti dále vytvořena Politika bezpečnosti práce a ochrany zdraví, neboť TL považuje bezpečnost a zdraví svých zaměstnanců při výkonu zaměstnání za jednu z klíčových hodnot. V této politice se společnost zavazuje k výkonu podnikatelské činnosti bezpečným způsobem a zároveň vytvářet příjemné pracovní prostředí. Dosažení těchto cílů společnost zajistí činnostmi: poskytováním potřebného pravidelného vzdělávání prostřednictvím školení v oblasti BOZP, zajištěním potřebných pracovních a bezpečnostních pomůcek, komunikací vedení se zaměstnanci a otevřeností k novým nápadům na zajištění vyšší bezpečnosti při výkonu zaměstnání a dodržováním zásad BOZP a legislativních opatření. Nicméně každý zaměstnanec má zároveň zodpovědnost za svoji bezpečnost a ochranu zdraví a i za bezpečnost svých kolegů a dalších zúčastněných osob jeho činností. Tato politika je stvrzena podpisem vedení a bude také umístěna na webových stránkách společnosti a v interních materiálech společnosti. Sledované indikátory sociální oblasti jsou znázorněny v tabulce č. 4.

Tab. 4 Indikátory sociální oblasti

Indikátory sociální oblasti
<ul style="list-style-type: none">Počet zaměstnanců zúčastněných školení
<ul style="list-style-type: none">Počet předložených nápadů nebo stížností ve schránce
<ul style="list-style-type: none">Počet účastníků na podnikové akci

4.2 Ekonomická oblast

V rámci této oblasti je jedním cílů snaha o dodržování firemní environmentální politiky i od dodavatelů společnosti. Při komunikaci s dodavateli jim bude tato politika představena a zároveň bude stanoven požadavek na snahu snižovat dopad jejich podnikatelské činnosti na životní prostředí. Jednotlivé body a navrhovaná opatření ze strany dodavatelů budou probrána na jednotlivých mítincích.

Dále byl vytvořen etický kodex pro obchodní partnery, jehož účelem je dodržování obecně uznávaných zásad, které eliminují jakékoli protiprávní jednání. Jedná se o souhrn pravidel chování stanovených společnostmi TL, a je předpokladem, že budou dodržovány. Kodex bude předložen dodavatelům k jeho prostudování a potvrzení podpisem odpovědným zástupcem společnosti obchodního partnera jako souhlas s dodržováním těchto zásad a pravidel. V kodexu jsou zásady dodržování pravidel jako: žádná dětská práce, žádná nucená práce a obchodování s lidmi, dodržování pracovních podmínek minimálně na úrovni stanovenou zákonem, dodržování zdraví a bezpečnosti při práci, ochrana životního prostředí, svoboda sdružování a kolektivního vyjednávání, nediskriminace a obtěžování, zákaz podplácení a korupce, dodatek o mlčenlivosti a ochraně osobních údajů. Vedení dále vyzívá všechny zainteresované strany, aby v případě obavy porušení některé ze zásad ihned informovali vedení společnosti. Porušování některých z těchto zásad by mohlo znamenat omezení případně ukončení spolupráce mezi společnostmi TL a obchodním partnerem.

Hlavním cílem společnosti je především spokojený zákazník. Zákaznická spokojenost je zjišťována obchodním manažerem na základě pravidelných telefonátů a schůzek. Společnost dále využívá dotazník hodnocení zákazníka, který pomáhá zlepšit kvalitu poskytovaných služeb. Zákazník má možnost zhodnotit několik oblastí pomocí bodovací škály: 1-dobré, 2-drobné výhrady, 3-podstatné výhrady, 4-nevyhovující. Cílem je udržet zákaznickou spokojenost na dobré úrovni. Oblasti, které může zákazník ohodnotit, jsou: kvalita služeb, časové plnění smlouvy, operativnost dispečera a komunikace. S vedením bylo dojednáno, že dotazníky budou rozesílány zákazníkům po dobu trvání smluvního vztahu minimálně dvakrát ročně, dojde tedy ke zvýšení současného požadavku jednou ročně na základě certifikace ISO 9000. Výsledky dotazníků budou prezentovány

na poradě dispečinku, aby byly zjištěny příčiny výsledků a navržena zlepšení aktuální situace.

Závěrem je doporučeno i nadále vynakládat finanční investici k nákupu přístupu do webové aplikace pro ověřování zdravoti firem, která umožňuje sledovat přehledně účetní data potenciálních zákazníků ale i vlastní společnosti. Společnost tak může snížit riziko nedobytných pohledávek v případě poskytnutí služby nesolventní společnosti. Zároveň je zde možnost sledovat vlastní skoring pravděpodobnosti úpadku firmy v následujících 12 ti měsících, kde je cílem udržení minimálního rizika, tedy AAA. Stanovené indikátory ekonomické oblasti jsou zaznamenány v tabulce č. 5.

Tab. 5 Indikátory ekonomické oblasti

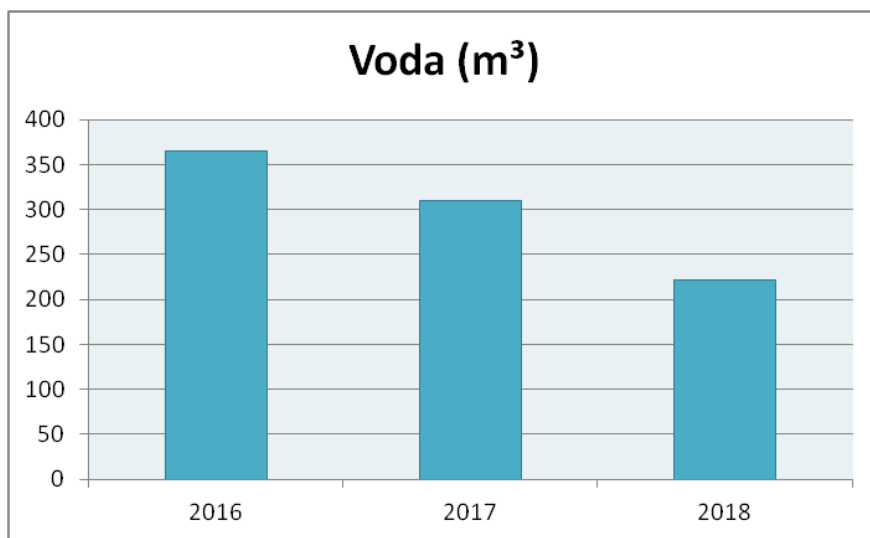
Indikátory ekonomické oblasti
<ul style="list-style-type: none">• Výsledky z webové aplikace
<ul style="list-style-type: none">• Počet dodavatelů, kteří podporují stanovené politiky
<ul style="list-style-type: none">• Výsledky dotazníků zákaznické spokojenosti

4.3 Environmentální oblast

V rámci spolupráce s vedením a novým manažerem CSR při tvorbě diplomové práce byla vytvořena environmentální politika společnosti, která vyjadřuje postoj k životnímu prostředí a trvale udržitelnému rozvoji. Konkrétní podoba této politiky bude zveřejněna na webových stránkách společnosti. V rámci interní porady došlo k pečlivému seznámení zaměstnanců s obsahem a účelem této politiky. Cílem je směřovat chování zaměstnanců aby bylo plně v souladu s těmito pravidly. Environmentální politika firmy TL je rozdělena do několika oddílů. V prvním oddíle se firma zavazuje k dodržování platných, právních předpisů týkajících se životního prostředí a dalších regulativů týkajících se společnosti.

Ve druhém se jedná o závazek managementu minimalizovat dopady své činnosti na životní prostředí. Konkrétně se jedná o snahu eliminovat spotřebu energií díky využití moderních technologií, které jsou ve firmě využívány, dále o obnovu

vozového parku s nejpřísnější emisní normou EEV a EURO 6, logistické plánování přeprav pro nízký nájezd prázdných kilometrů a využití celé ložné plochy kamionu, eliminaci spotřeby papíru pomocí elektronické fakturace atd. Třetí bod se zabývá reportováním spotřeby energií, vody a vypouštěných emisí. Jednotlivé údaje jsou sledovány pomocí grafického zobrazení údajů z faktur od dodavatelů, jako na uvedeném obrázku č. 9. Následně jsou hledána řešení vedoucí ke zlepšování.



Zdroj: Interní materiály společnosti

Obr. 9 Spotřeba vody

V oblasti vzdělávání, což je čtvrtý bod, dbá společnost dále na motivaci zaměstnanců k ochraně životního prostředí. To je činěno na základě výstupních dat uhlíkové stopy a spotřeby paliva vozidel, kde nejlepší výsledky řidičů jsou systematicky odměněny.

V předposledním bodě společnost očekává od svých dodavatelů soulad se stanovenou environmentální politikou a její dodržování. V závěru společnost prohlašuje otevřenost k diskuzi a poskytování transparentních informací. Vytvořená environmentální politika bude následně umístěna na webových stránkách společnosti, pro větší transparentnost a informovanost okolí.

V souvislosti s tématem environmentu byla otevřena diskuze na téma certifikace ISO 14001, nicméně se jedná o značnou finanční investici, proto je nutné zvážit výhody, které by tomuto nevýrobnímu podniku mohla tato certifikace přinést. Pokud by se společnost pro certifikaci rozhodla, došlo by k ní pravděpodobně až v příštím roce, tudíž by se stala součástí cílů a akčního plánu na rok 2021.

Dalším krokem v environmentální oblasti bylo zapojení společnosti do některých ekologických aktivit. Vedení byla předložena nabídka dvou projektů. Jedná se o projekt Zelená firma a Zodpovědná firma. Kvůli nízkým vstupním investicím a nenáročným procesům se společnost rozhodla pro zapojení do obou navrhovaných projektů.

Projekt Zelená firma spočívá ve sběru drobného elektroodpadu. Nejčastěji vysloužilá elektrozařízení (myši, klávesnice, monitory...), dále tonery do tiskáren, baterie atd. Tento projekt spravuje společnost REMA, která umístila do prostor společnosti sběrný box na zmíněná elektrozařízení. Účastníci projektu mají nárok na vývoz sběrného boxu spediční službou bezplatně. Podmínkou účasti v projektu je uskutečnit vývoz alespoň 1x za rok, doba trvání účasti v projektu je neomezená. Výhodou účasti v projektu je možnost stažení výstupu dat týkajících se ekologické likvidace, úspory materiálu a CO₂. Společnost REMA dále zpřístupní propagační materiály projektu, jedná se především o logo, informační leták a banner na webové stránky, kterými mohou zapojené firmy plně disponovat. Zapojením do projektu společnost TL získala certifikát potvrzující účast v projektu.

Zapojení do projektu Zodpovědná firma vzešlo především z požadavků zaměstnanců. Jedná se primárně o vzdělávací projekt pro firmy na podporu třídění odpadu a je zastřešován akciovou společností EKO-KOM. Pro účast v projektu je nezbytná registrace, čímž zájemce získá veškeré potřebné materiály pro další nutné kroky. Jedná se o tištěné brožury, polepy na odpadkové koše, informační plakát, samolepky s logem, logo a vzdělávací DVD. Aby registrovaná firma získala osvědčení, musí splnit minimálně tři kroky z 10 ti doporučených. Společnost TL konkrétně: rozdala informační letáčky všem zaměstnancům společnosti, instalovala odpadkové koše na 3 druhy odpadu (papír, plast, sklo), pronajala si kontejnery od společnosti Marius Pedersen a.s. na tříděný odpad a jejich pravidelný vývoz, umístila informační plakát o třídění odpadu na nástěнку v kuchyňce a vylepila samolepku Zodpovědná firma na vstupní dveře společnosti. Na základě splnění podmínek a učiněným krokům získala společnost osvědčení a může plně disponovat s logy a bannery projektu při komunikaci vlastního CSR. Společnost TL je dále uvedena mezi certifikovanými firmami na webových stránkách projektu, jak je zobrazeno na obrázku č. 10.



Zdroj: zodpovednafirma.cz, 2020

Obr. 10 Web zodpovědná firma

V příštím roce je plánováno školení od společnosti EKO-KOM, které je bezplatné. Díky koronavirové krizi a vládním opatřením nebylo možné školení uskutečnit v tomto roce. V tabulce č. 6 jsou stanoveny indikátory environmentální oblasti.

Tab. 6 Indikátory environmentální oblasti

Indikátory environmentální oblasti
<ul style="list-style-type: none"> • Data úspory materiálů a eliminace CO₂
<ul style="list-style-type: none"> • Množství odpadu
<ul style="list-style-type: none"> • Počet účastníků školení

Vyhodnocení

V předchozích podkapitolách byly stanoveny indikátory aktivit, které je nutné vyhodnotit a shrnout účinnost jejich realizace. Na základě výsledků se může management společnosti rozhodnout o dalších potřebných krocích, případně o úpravu postupů. Zjištěná data jsou zaznamenána v tabulce č. 7. Z nich je patrné, že některé nelze v současnosti vyhodnotit, neboť nedošlo k jejich realizaci z důvodu vládních opatření v roce 2020 plynoucích z probíhající pandemie nového typu koronaviru SARS-CoV-2. Díky tomu nedošlo k plánovanému školení zaměstnanců, protože byla omezena prezenční účast na těchto typech akcí.

Do schránky na nápady a stížnosti zatím nebylo nic vloženo. Pravděpodobně je to z důvodu krátkého času poskytnutého zaměstnancům, neboť k instalaci došlo po vyhodnocení dotazníkového šetření a zatím neuplynulo tolik času aby si zaměstnanci zvykli na novou formu získávání jejich názorů. Vzhledem k nejistotě vývoje vládních opatření se vedení společnosti rozhodlo, pro letošní rok, vánoční večírek neuskutečnit. Z tohoto důvodu se nabízí uspořádat novoroční setkání vedení se zaměstnanci, případně veškeré akce směřovat až na období letních měsíců.

Ve webové aplikaci má společnost scoring AA, což znamená velmi nízké riziko úpadku firmy. Na základě zjištěných informací je to z důvodu spolupráce s dodavateli, kteří ve vyšší míře využívají faktoringové společnosti a neupravují data o splatnosti v souladu se stanovenými platebními podmínkami firmy TL, o nichž jsou dodavatelé informováni na základě objednávky. Z důvodu tohoto zjištění vydalo vedení nařízení o důkladném prověřování dodavatelů a jejich metodách financování. Vytvořená environmentální politika společnosti byla předložena prozatím pouze dvěma dodavatelům, kteří odsouhlasili její podobu a zároveň se zavázali ke snaze zlepšovat i jejich environmentální dopad podnikatelské činnosti. Z důvodu aktuální situace spojenou se zmíněnou pandemií nebyla možnost se osobně setkat s více dodavateli a tyto záležitosti důkladně projednat. Proto bude pokračovat i v roce 2021 snaha o podporu environmentální politiky dalšími dodavateli. Dotazníky zákaznické spokojenosti byly rozeslány šesti nejvýznamnějším zákazníkům dle realizovaného obrátu zakázek. Z výsledků dotazníků plyne, že zákazníci jsou celkově spokojeni s poskytovanými službami. Ani v jednom případě nedošlo k horšímu hodnocení, než jsou drobné výhrady a i toto hodnocení bylo ve velmi omezené míře v souvislosti s časovým plněním smlouvy. Cílem společnosti je samozřejmě udržet zákaznickou spokojenost na úrovni 1- dobré ve všech bodech hodnocení.

Data úspory materiálů a eliminace CO₂ nejsou v současné chvíli dostupná, neboť nedošlo k objednání svozu elektroodpadu ze sídla společnosti. Svoz nebyl objednán, neboť zatím nedošlo k naplnění kapacity úložného boxu a v rámci environmentální politiky společnosti je snaha o přepravu celé ložné plochy dopravního prostředku. Z toho plyne, že svoz nenaplněného boxu se neslučuje

s firemní politikou. V rámci tříděného odpadu probíhá svoz plastů a papíru 1x za 14 dní a vždy se jedná o vývoz nádob o obsahu 240l.

Tab. 7 Výsledky

Oblast CSR	Výsledky
Sociální oblast	<ul style="list-style-type: none"> Počet zaměstnanců zúčastněných školení-ke školení dojde až v roce 2021 Počet předložených nápadů nebo stížností ve schránce- 0x Počet účastníků na podnikové akci-vzhledem k nejistotě vývoje vládních opatření v souvislosti s epidemiologickou situací se nebude vánoční večírek v roce 2020 konat
Ekonomická oblast	<ul style="list-style-type: none"> Výsledky z webové aplikace- AA- z důvodu zkreslení dat poskytovaných dodavateli, kteří využívají služby faktoringové společnosti Počet dodavatelů, kteří podporují stanovené politiky- 2x Výsledky dotazníků zákaznické spokojenosti- 6x
Environmentální oblast	<ul style="list-style-type: none"> Data úspory materiálů a eliminace CO₂-nebyl objednáno svoz Množství odpadu- 240l papíru, 240l plastů 1x za 14 dní Počet účastníků školení-ke školení dojde až v roce 2021

Komunikace

Výslednou podobu CSR podniku je vhodné správným způsobem komunikovat a dát tak vědět o svých aktivitách širokému okolí. Firma TL se rozhodla využít možnost zveřejnění informací o svých odpovědných aktivitách pomocí CSR zprávy, jejíž finální podobu zveřejní na webových stránkách společnosti. Její tisková verze bude zařazena do interních materiálů společnosti. Zaměstnancům bude tisková verze CSR zprávy poskytnuta umístěním na nástěnky v sídle firmy. Vždy jednou ročně dojde k její aktualizaci, aby měla veřejnost vždy aktuální informace a byla tak zajištěna transparentnost a správnost sdělení.

Závěr

Společenská odpovědnost firem je velmi diskutovaným tématem, neboť se lze stále častěji setkávat s požadavky ze strany veřejnosti, zákazníků či dodavatelů na odpovědné chování firem. Firmy se dobrovolně zavazují k odpovědnému chování k prostředí, ve kterém působí, což jim přináší přímý i nepřímý užitek a konkurenční výhodu. V teoretické části práce byl podrobně vysvětlen pojem CSR, zmíněny důvody vedoucí k rozhodnutí stát se odpovědným podnikem, rozdělení stakeholderů dle jejich zájmu a míry vlivu a doporučení jak s nimi komunikovat.

Cílem diplomové práce bylo na základě teoretických poznatků připravit a implementovat strategii CSR do podnikové praxe dopravní společnosti Trans Logistic CZ s.r.o. Celý proces implementace probíhal ve čtyřech krocích podle rámce PDCA. V rámci prvního kroku plánování, který je nejrozsáhlejší, se management zavázal k přijetí CSR strategie. Dále bylo nutné provést analýzu současného stavu ve firmě. Nejprve došlo k analýze na základě informací z interních materiálů a od vedení společnosti. Bylo zjištěno, že firma již provádí mnoho aktivit, které lze členit v rámci jednotlivých pilířů společenské odpovědnosti. Nicméně chyběl jednotný koncept a tudíž tyto činnosti mohly působit poměrně chaoticky a bezúčelně. Ve druhé fázi byl proveden interní kvalitativní výzkum. Byly sestaveny polo strukturované dotazníky pro řidiče a THP pracovníky. Účelem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím a jaká je hloubka informovanosti zaměstnanců o aktivitách podniku, případně o jaké firemní aktivity by měli pracovníci zájem.

Na základě vyhodnocení dotazníků a shrnutí všech informací pomocí SWOT analýzy došlo k identifikaci potenciálu ke zlepšení současné situace podniku. V rámci této části byly vedení společnosti navrženy nenákladné aktivity, které je vhodné začlenit do podnikové kultury pro vytvoření jednotného konceptu CSR. Všechna doporučení byla vedením schválena a byly poskytnuty potřebné finanční prostředky pro jejich realizaci.

V návaznosti na identifikovaná doporučení byly stanoveny cíle v rámci jednotlivých oblastí, které vychází ze zájmů stakeholderů a respektují zároveň i hodnoty organizace. Na základě stanovených cílů byl vytvořen akční plán, tedy soubor

jednotlivých činností vedoucí k naplnění cílů. Tyto činnosti byly časově orámovány společně s určením nákladů a odpovědnými osobami.

V rámci sociální oblasti byl jmenován CSR manažer, který odpovídá za realizaci odpovědných aktivit a komunikuje se stakeholdery. Byla naplánována některá školení, která nebylo možné realizovat vzhledem k aktuální epidemiologické situaci. Z tohoto důvodu se přesouvají na další rok. Do místnosti řidičů byla instalována schránka na nápady a stížnosti. Zaměstnanci se tím mohou podílet na rozvoji místní komunity. Této formy komunikace s vedením prozatím žádný zaměstnanec nevyužil, nicméně musí být poskytnut dostatečný časový prostor. Komunikace s novými zaměstnanci bude více pravidelná, aby již nedocházelo k nedostatečné informovanosti například ohledně mzdového systému. Byla vytvořena politika bezpečnosti práce a ochrany zdraví, kterou vedení stvrdilo svým podpisem, v níž se zavazuje k výkonu podnikatelské činnosti bezpečným způsobem.

V rámci environmentální oblasti došlo k vytvoření environmentální politiky, se kterou byli zaměstnanci pečlivě seznámeni a zároveň je cílem motivovat dodavatele a obchodní partnery o její dodržování. Firma se také zapojila do několika projektů. Jedná se o projekt Zodpovědná firma a Zelená firma. Díky účasti v projektech a splnění všech podmínek účasti získala firma certifikáty, kterými se může prezentovat a podpořit tak svoji společenskou odpovědnost.

V rámci ekonomické oblasti byl vytvořen etický kodex pro obchodní partnery, který navazuje na již existující etický kodex společnosti. Jeho účelem je dodržování obecně uznávaných zásad, které eliminují jakékoli protiprávní jednání. Porušení kodexu může znamenat omezení případně ukončení spolupráce. Hodnocení zákaznické spokojenosti prostřednictvím dotazníku bylo navýšeno na 2x ročně. I nadále bude firma financovat webovou aplikaci, díky níž je možné identifikovat nezdravost obchodních partnerů a snižovat riziko vzniku nedobytných pohledávek.

Ve fázi hodnocení se společnost rozhoduje jak své CSR bude reportovat. Své CSR bude společnost komunikovat prostřednictvím CSR zprávy, jejíž elektronickou verzi bude publikovat na webových stránkách a tištěnou verzi umístí na informační nástěnky v prostorách společnosti. Své CSR bude firma pravidelně

jednou ročně aktualizovat o nové výsledky, aby byla zachována transparentnost sdělení.

Vzhledem k aktuální epidemiologické situaci nebylo možné některé aktivity uskutečnit v tomto roce. Na jiné aktivity nebyly již volné finanční prostředky, případně nebyla odpovídající situace pro jejich realizaci. Z tohoto důvodu je v rámci fáze zlepšování vhodné rozšířit cíle na rok 2021 o ty, ke kterým aktuálně z uvedených důvodů nedošlo. Konkrétně se jedná o školení v oblasti CSR pro odpovědného manažera, případně pro jiné zaměstnance, kteří by projevíli zájem se v této oblasti vzdělávat. Další plánované školení, jako součást informační kampaně, je určeno pro všechny zaměstnance v oblasti třídění odpadů od společnosti EKO-KOM, která je provozovatelem projektu Zodpovědná firma. Dalším cílem roku 2021 je zvážení návrhu o rozšíření sponzorských aktivit firmy o charitativní činnost. Tento požadavek vzešel z návrhů od zaměstnanců v rámci dotazníkového šetření. V tomto případě by mělo dojít k výzvě k předložení návrhů na konkrétní instituci ze strany zaměstnanců. Posledním cílem roku 2021 je certifikace společnosti normou environmentálního managementu 14001, která je dobrovolná nicméně by zkvalitnila environmentální oblast CSR společnosti.

Společnost Trans Logistic CZ s.r.o. je velmi dynamickou společností, u které lze očekávat neustálý růst a rozvoj. Proto pro udržení kroku s konkurencí a v rámci neustálého zlepšování lze považovat rozhodnutí zavázat se ke společenské odpovědnosti jako nevyhnutelné a správné. Výsledný projekt CSR, který byl v rámci závěrečné práce zpracováván byl přijat vedením společnosti a tudíž mohl být implementován v celém rozsahu do firemní kultury. Při dalším dodržování všech zmíněných zásad a jednotlivých kroků, monitorování a pravidelné aktualizaci dojde k naplnění konceptu, který zvýší prosperitu firmy na trhu.

Seznam literatury

Asociace společenské odpovědnosti [online]. Praha: Asociace společenské odpovědnosti [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: www.spolecenskaodpovednost.cz

BLÁHA, Jiří a Martin ČERNEK. *Podnikatelská etika a CSR*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3828-1.

Business Leaders Forum vyhlašuje soutěž o Cenu zdraví a bezpečného životního prostředí 2008. *Ministerstvo životního prostředí* [online]. Praha: Ministerstvo životního prostředí, c2008-2020, 2. 12. 2008 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/news_tz081202blf

Business Leaders Forum [online]. Praha: Business Leaders Forum, c2020 [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/>

CARROLL, A B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. [online]. 1999. URL: https://www.researchgate.net/publication/282441223_Corporate_social_responsibility_Evolution_of_a_definitional_construct.

CDP: Disclosure insight action [online]. London: CDP, c2020 [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: <https://www.cdp.net/en>

Co je ISO 14001?. *NQA: Globální certifikační orgán* [online]. Jihlava: NQA, c2020 [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: <https://www.nqa.com/cs-cz/certification/standards/iso-14001>

CSR Europe [online]. Brussels: CSR Europe, c2020 [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: www.csreurope.org

ČÁSTEK, Ondřej. *Využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2010. ISBN 978-80-210-5411-0.

ČSN EN ISO 50001:2012: Systém managementu hospodaření s energií. *QES Cert: nezávislý akreditovaný certifikační orgán* [online]. Praha: QES Cert, c2020 [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: https://www.qes-cert.cz/en-iso-50001?utm_source=AdWords

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

Firma roku: Rovné příležitosti. *Rovné příležitosti* [online]. Praha: Gender Studies, 2016 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: [https://rovneprilezitosti.ecn.cz/cz/rocnik?als\[ROK\]=2016&als\[PHL\]=2749](https://rovneprilezitosti.ecn.cz/cz/rocnik?als[ROK]=2016&als[PHL]=2749)

CHAUDHARY, B. -- MONGA, N. -- TRIPATHI, S. Green marketing and CSR. [online]. 2011. URL: https://www.researchgate.net/publication/303923746_GREEN_MARKETING_AND_CSR.

Kdo jsme. *Byznys pro společnost* [online]. Praha: Byznys pro společnost, 11.3.2016 [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: <https://byznysprospolecnost.cz/clenstvi-v-platforme-2016/>

KOTLER, Philip a Nancy LEE. *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Hoboken: John Wiley, c2005. ISBN 0-471-47611-0.

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

Mezinárodní nástroje a standardy CSR. *Národní informační portál o CSR* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, c2015 [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/mezinarodni-nastroje-a-standardy-csr/>

Národní akční plán pro byznys a lidská práva na období 2017-2022. *Národní informační portál o CSR* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, c2015 [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/legislativa/narodni-akcni-plan-pro-byznys-a-lidska-prava-na-obdobi-2017-2022/>

Národní informační portál o CSR [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, c2015 [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/>

Ocenění za CSR: Cena hejtmana. *Národní informační portál o CSR* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, c2015 [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/rada-kvality/cena-hejtmana/>

Ocenění za CSR: Národní cena ČR za CSR. *Národní informační portál o CSR* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, c2015 [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/oceneni-za-csr/narodni-cena-za-csr/>

Odpovědné chování je tržně výhodné. *Business Leaders Forum* [online]. Praha: Business Leaders Forum, c2020 [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/co-je-csr/proc-byt-odpovednou-firmou/>

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

Pilíře udržitelného rozvoje. In: *Statistika a my: Měsíčník Českého statistického úřadu* [online]. Praha: Český statistický úřad, 9/2018 [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2018/09/role-csu-v-problematice-udrzitelneho-rozvoje/>

Podnikáme odpovědně: Ocenění na míru ušité malým a středním podnikům, rodinným firmám a sociálním podnikům. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky* [online]. Praha: AMSP ČR, c2017 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <http://amsp.cz/podnikame-odpovedne-oceneni-na-miru-usite-malym-a-strednim-podnikum-rodinnym-firmam-a-socialnim-podnikum/>

PŘIKRYLOVÁ, J. -- MLÁZOVSKÝ, M. -- JADERNÁ, E. Strategie green marketingu zaměřená na českou generaci Y. *Manažment v teorii a praxi*. 2018. sv. 14, č. 1, s. 12--19. ISSN 1336-7137.

PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1621-3.

Slovník pojmů. Business Leaders Forum [online]. Praha: Business Leaders Forum [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/co-je-csr/slovník-pojmu/>

Společenská odpovědnost firem v České republice. *CSR Portál Ústecký kraj* [online]. Most: CSR Portal, c2012 [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: <http://www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-ceske-republice/spolecenska-odpovednost-firem-v-ceske-republice>

Společenská odpovědnost firem. *BusinessInfo* [online]. Praha: CzechTrade, c1997-2020, 29. 02. 2008 [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/>

STEINEROVÁ, Magdaléna, VEXLEROVÁ, Martina, ed. *Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním* [online]. 2008 [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/1143256-Koncept-csr-v-praxi-pruvodce-odpovednym-podnikanim.html>

System managementu společenské odpovědnosti organizací - CSR. *Česká společnost pro jakost* [online]. Praha: ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST, Z.S, c2009–2020 [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: <https://www.csq.cz/systemu-managementu-a-produktu/system-managementu-spolecenske-odpovednosti-organizaci/>

TETŘEVOVÁ, Liběna. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0285-3.

Vozový park. In: *Trans Logistic CZ s.r.o.* [online]. Nová Paka: Trans Logistic CZ, c2011 [cit. 2020-12-23]. Dostupné z: www.translogistic.cz

Zájem veřejnosti o CSR aktivity firem je stabilní. *Ipsos* [online]. Praha: Ipsos, c2016 - 2020, 27 května 2019 [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/zajem-verejnosti-o-csr-aktivity-firem-je-stabilni>

Zodpovědná firma. In: *Zodpovědná firma* [online]. Praha: EKO-KOM, c2011-2020 [cit. 2020-11-25]. Dostupné z: www.zodpovednafirma.cz/cz/clenove-projektu

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Pojetí společenské odpovědnosti firem pomocí 3P	12
Obr. 2 Pilíře udržitelného rozvoje	15
Obr. 3 Matice určení klíčových stakeholderů.....	18
Obr. 4 Cyklus PDCA.....	22
Obr. 7 SWOT analýza podniku.....	41
Obr. 8 Matice klíčových stakeholderů.....	44
Obr. 9 Spotřeba vody	55
Obr. 10 Web zodpovědná firma.....	57

Seznam tabulek

Tab. 1 Zájmy klíčových stakeholderů	45
Tab. 2 Cíle podniku	48
Tab. 3 Akční plán	49
Tab. 4 Indikátory sociální oblasti	52
Tab. 5 Indikátory ekonomické oblasti	54
Tab. 6 Indikátory environmentální oblasti	57
Tab. 7 Výsledky.....	59

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník řidiči	69
Příloha 2 Dotazník THP	71

Příloha 1 Dotazník řidiči

Dobrý den/Ahoj,

Jmenuji se Denisa Kotyková a studuji magisterský program na Škoda Auto Vysoké škole v Mladé Boleslavi. Ráda bych Vás požádala o několik málo minut Vašeho času pro svědomité vyplnění **dotazníku (má dvě strany)**, jehož výsledky poslouží jako podklad pro zpracování praktické části mé **diplomové práce**, jejímž výstupem má být návrh konceptu společenské odpovědnosti firmy. Pro zajištění relevantnosti odpovědí je dotazník zcela **anonymní**. Po jeho vyplnění jej prosím vhodte do **připravené krabice** umístěné v místnosti řidičů. Na vyplnění máte dostatek času, odevzdání dotazníku postačí při další návštěvě sídla firmy.

Moc děkuji za Váš čas a Vaši pomoc, která mi umožní zpracovat diplomovou práci a tím se přiblížit zase o krok blíže k ukončení studia

1. Doba trvání pracovního poměru:
 - a. Méně než 1 rok
 - b. 1-2 roky
 - c. 2-5 let
 - d. 5 a více let
2. Máte přidělený vlastní nákladní vůz, nebo se střídáte?
3. Jste spokojen/a s přiděleným dopravním prostředkem? Pokud ne, můžete vysvětlit proč? (Vzhled, stav, vybavení...)
4. Jak byste zhodnotil/a pracovní a mezilidské vztahy s Vašimi kolegy (ostatními řidiči)?
5. Odpovídá Vaše náplň práce Vašemu očekávání? Jste spokojen/a s přepravami, které jezdíte? (pokud ne, prosím Vaši odpověď rozveďte)
6. Jak funguje komunikace s dispečinkem? Jste spokojen/a s plánováním práce? Je pro Vás dispečer non-stop k dispozici? Reaguje dispečer na zmeškaný hovor či SMS? (Prosím, Vaši odpověď rozveďte)
7. Zhodnoťte prosím služby technického úseku ve společnosti. Je pro Vás technik k dispozici? Jak jsou plánovány servisy? V případě defektu, je Vám technik nápomocen?

8. Jak byste zhodnotil/a komunikaci s vedením? Je vedení vstřícné k rozhovoru? V případě náhlé životní situace, nespokojenosti, žádostí... (popište)
9. Konají se ve firmě nějaké akce pro zaměstnance? Účastnil/a jste se? (pokud ne, proč?)
10. Jste obeznámen/a s mzdovým systémem společnosti? Byla Vám někdy zkrácena pohyblivá prémiová složka mzdy? Byl Vám vysvětlen důvod?
11. Uvítal/a byste nějaký firemní benefit, jaký?
12. Máte povědomí o sponzorských aktivitách firmy? O jakých? Souhlasíte s tím? Měl/a byste nápad na další projekty, do kterých by se firma mohla zapojit?
13. Chtěl/a byste být informována o mimo firemních aktivitách společnosti, ve které pracujete? (charita, sponzorství, eko aktivity ...)
14. Pohlaví:
 - a. Žena
 - b. Muž
15. Věk:
 - a. 20-30
 - b. 31-40
 - c. 41-50
 - d. 51-60
 - e. 61 a víc

Příloha 2 Dotazník THP

1. Doba trvání pracovního poměru:
 - a. Méně než 1 rok
 - b. 1-2 roky
 - c. 2-5 let
 - d. 5-7
 - e. 8 a více let
2. Odpovídá Vaše pracovní náplň popisu pracovního místa a Vašemu očekávání? Dostáváte úkoly navíc?
3. Jste spokojen/a s mzdovým ohodnocením za vykonanou práci? Jste seznámen/a s mzdovým systémem společnosti včetně pohyblivé prémiové složky?
4. Využíváte některý z nabízených benefitů? Např. výuka cizích jazyků, příspěvek na důchodové pojištění školení...
5. Uvítal/a byste jiné benefity, než jsou ve společnosti nabízeny? Jaké?
6. Jak hodnotíte komunikaci s vedením? Máte pravidelné meetingy, pohovory? Je vedení vstřícné k rozhovoru?
7. Jak byste zhodnotil/a obecně vztahy ve firmě? V rámci jednoho oddělení, napříč odděleními, s řidiči...? V případě problému víte na koho se obrátit?
8. Konají se ve firmě nějaké akce pro zaměstnance? Účastnil/a jste se? (pokud ne, proč?)
9. Máte povědomí o sponzorských aktivitách firmy? O jakých? Souhlasíte s tím? Měl/a byste nápad na další projekty, do kterých by se firma mohla zapojit?
10. Chtěl/a byste být informována o mimo firemních aktivitách společnosti, ve které pracujete? (charita, sponzorství, eko aktivity ...)
11. Víte o zájmu implementace CSR (společenská odpovědnost firmy) do firemní praxe? Máte představu v čem CSR spočívá?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Denisa Kotyková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Projekt implementace CSR ve středně velké firmě		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	71		
POČET OBRÁZKŮ	10		
POČET TABULEK	7		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem závěrečné práce je zpracovat problematiku společenské odpovědnosti firem a na základě teoretických poznatků následně připravit a implementovat strategii CSR do podnikové praxe vybrané firmy.</p> <p>Teoretická část práce se zaměřuje na definici koncepce CSR. Zohledňuje případné výhody plynoucí z využívání této koncepce v praxi, zmiňuje způsoby, kterými je možné měřit účinnost CSR v podniku a reportovat provedené aktivity.</p> <p>V praktické části je pomocí různých metod zanalyzován současný stav podniku. Na základě výsledků je společnosti představen celkový koncept, který je po odsouhlasení implementován do praxe.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	CSR, společenská odpovědnost firem, environment, sociální odpovědnost, PDCA cyklus		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Denisa Kotyková		
FIELD	6208R087 Business Administration and Sales		
THESIS TITLE	Implementation of CSR in a medium-sized company		
SUPERVISOR	doc. Ing. Jana Příkladová, Ph.D		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES			
	71		
NUMBER OF PICTURES			
	10		
NUMBER OF TABLES			
	7		
NUMBER OF APPENDICES			
	2		
SUMMARY			
	<p>The aim of the thesis is to process the issue of corporate social responsibility and based on theoretical knowledge to subsequently prepare and implement a CSR strategy in the corporate practice of a selected company.</p> <p>The theoretical part of the thesis focuses on the definition of the concept of CSR. It takes into account the potential benefits resulting from the use of this concept in practice, mentions the ways in which it is possible to measure the effectiveness of CSR in the company and report on the activities performed.</p> <p>In the practical part, the current state of the company is analyzed using various methods. Based on the results, the company is introduced to the overall concept, which is implemented in practice after approval.</p>		
KEY WORDS			
	CSR, corporate social responsibility, environment, social responsibility, PDCA cycle		