

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

**Ekonomická fakulta**

Katedra řízení

**Vliv CSR jako motivačního faktoru na dobrovolnou retenci  
zaměstnanců v MSP v odvětví cestovního ruchu**

Disertační práce

**Autor:** Ing. Petra Jarkovská

**Školitel:** doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2022

*Prohlašuji, že svou disertační práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.*

*Prohlašuji, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své disertační práce, a to – v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.*

*V Praze dne 31.5. 2022*

*Ing. Petra Jarkovská*

## **Poděkování**

Děkuji své školitelce, doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za trpělivé vedení a cenné rady a připomínky.

Děkuji své rodině za trpělivost a podporu.

## Obsah

Úvod .....	2
1 Současný stav řešené problematiky .....	5
1.1 Cestovní ruch a jeho udržitelný rozvoj .....	5
1.2 Udržitelná retence zaměstnanců v pohostinství (v ubytovacích a stravovacích službách) .....	10
1.3 Kauzální vztah mezi CSR a zaměstnanci .....	13
2 Cíl práce .....	20
2.1 Cíl empirického kvantitativního výzkumu a tvorba hypotéz .....	20
2.2 Rešerše akademické literatury – dílčí cíl práce .....	21
3 Metodika .....	23
3.1 Metodika vypracování práce .....	23
3.2 Metodika analýzy literatury (CSR ve vztahu k zaměstnancům) ....	24
3.3 Metodika kvantitativního výzkumu .....	26
4 Teoretická východiska .....	44
4.1 Vývoj konceptu CSR .....	44
4.2 CSR ve vztahu k zaměstnancům v akademické literatuře .....	54
5 Výsledky kvantitativního výzkumu .....	69
5.1 Demografické charakteristiky respondentů .....	69
5.2 Test variability a test spolehlivosti (reliability) .....	71
5.3 Testování hypotéz .....	84
6 Interpretace a diskuse výsledků regresní analýzy – testů hypotéz .....	98
7 Závěr .....	109
8 Seznam literatury .....	120
I. Summary and keywords .....	141
II. Seznam použitých obrázků .....	142
III. Seznam použitých tabulek .....	143
IV. Seznam použitých zkratk .....	144
V. Seznam kódů použitých v přílohách .....	146
VI. Seznam příloh .....	148
VII. Přílohy .....	149

## Úvod

Cílem této práce je poukázat na společenskou odpovědnost organizace jako jednoho z možných motivačních faktorů ovlivňujících žádoucí pracovní postoje a chování zaměstnanců, které vedou k dobrovolné retenci zaměstnanců, a tím jsou v konečném důsledku jedním z předpokladů udržitelného rozvoje organizace a budování sdílené hodnoty. Tato práce diskutuje takové pracovní postoje a chování zaměstnanců, jako je například spokojenost zaměstnance s prací, afektivní závazanost zaměstnance vůči organizaci nebo dobrovolná retence zaměstnance. Předpoklad existence kauzálního vztahu mezi společenskou odpovědností organizace a žádanými pracovními postoji a chováním zaměstnanců je teoreticky ukotven v motivačních teoriích (např. Deci & Ryan, 2008; Maslow, 1943) nebo teoriích ze sociální psychologie, jako je teorie sociálního vývoje (Social Exchange Theory, SET), teorie sociální identity (Social Identity Theory, SIT) nebo teorie sebehodnocení (Social Categorization Theory, SCT).

Empirický kvantitativní výzkum byl záměrně situován do oblasti cestovního ruchu (resp. do pohostinství). Setrvávající trend vysoké fluktuace zaměstnanců je pro tuto oblast ekonomiky více než příznačný, a to bez ohledu na hospodářský vývoj, čas nebo geografickou polohu příslušného regionu. Metodický postup kvantitativního výzkumu byl inspirován například pracemi autorů Cenckeho a Otkena (2014) nebo autorů Kima et al. (2015) tak, aby výsledky této práce byly lépe porovnatelné s výsledky akademických prací zabývajících se vztahem mezi společenskou odpovědností organizace a pracovními postoji a chováním zaměstnanců. Souhrnné výsledky kvantitativního výzkumu jsou prezentovány v samotném textu; dílčí výsledky jsou uvedeny v příloze této práce. Na základě empirického kvantitativního výzkumu byl navržen model „Řízení retence zaměstnanců pomocí společenské odpovědnosti organizace jako motivačního faktoru“.

K naplnění výše zmiňovaného cíle byla rovněž provedena narativní (kvalitativní obsahová) analýza vědecké literatury se záměrem shrnutí současného vědeckého poznání problematiky společenské odpovědnosti organizace ve vztahu k zaměstnancům. Na základě zjištěných skutečností (pomocí výše zmiňované narativní kvalitativní obsahové analýzy) byl navržen model konceptuálního přístupu organizace k řízení společenské odpovědnosti ve vztahu k zaměstnancům.

Celá práce se opírá především o teze vyvozené z prací Carrola (1992, 2015, 2016). Jedná se kupříkladu o tvorbu konstruktů společenské odpovědnosti (v rámci

empirického kvantitativního výzkumu) nebo o teoretická východiska pro tvorbu výzkumných otázek (v rámci kvalitativního výzkumu). Vedle samotné prezentace výsledků empirického kvantitativního a kvalitativního výzkumu se tato práce snaží ukázat cestovní ruch v kontextu udržitelného regionálního rozvoje a zhodnotit historii vývoje konceptu společenské odpovědnosti organizace tak, jak je prezentován ve vědecké literatuře.

Pro splnění výše zmiňovaných cílů je práce uspořádána do následujících kapitol a podkapitol. Úkolem 1. kapitoly je poukázat na důležitost cestovního ruchu v kontextu udržitelného rozvoje regionů, poukázat na problém vysoké fluktuace zaměstnanců a vymezit možná řešení pomocí společenské odpovědnosti organizace jako motivačního faktoru. V 2. kapitole je vymezen hlavní cíl této práce pomocí stanovení šesti hypotéz (empirický kvantitativní výzkum) a cíl rešerše vědecké literatury pomocí narativní (kvalitativní obsahové) analýzy, který můžeme chápat jako cíl sekundární. 3. kapitola specifikuje metodiku kvalitativního a kvantitativního výzkumu (včetně specifikace tvorby použitých konstruktů, vzorku respondentů a techniky sběru dat). 4. kapitola se zabývá teoretickými východisky, která byla rozdělena do dvou podkapitol, a to podkapitoly 4.1 Vývoj konceptu společenské odpovědnosti a podkapitoly 4.2 Společenská odpovědnost organizace ve vztahu k zaměstnancům (výsledky narativní kvalitativní obsahové analýzy). Zatímco 5. kapitola (5 Výsledky kvantitativního výzkumu) uvádí výsledky dílčích analýz (souhrnné výsledky analýzy variability a reliability, korelační analýzy, deskriptivní analýzy a regresní analýzy), 6. kapitola se zabývá interpretací a diskusí výsledků testů hypotéz. Poslední část (Závěr) nabízí shrnutí všech vyvozených závěrů (vycházejících z výsledků empirického kvantitativního a kvalitativního výzkumu) v kontextu udržitelného rozvoje regionu.

Empirický kvantitativní výzkum je situován do oblastí cestovního ruchu, respektive do pohostinství. Pohostinství podle definice Ministerstva pro místní rozvoj České republiky (MMR ČR) (2021) poskytuje takové služby, jako je stravování a ubytování. Objektem výše zmiňovaného empirického kvantitativního výzkumu jsou pouze zaměstnanci pracující v ubytovacích zařízeních. Aby nedocházelo ke špatné interpretaci pojmů a z důvodu ustáleného názvu „Společenská odpovědnost organizace“, je na tyto ubytovací zařízení odkazováno jako na organizace stejně jako na ostatní ziskutvorné soukromé subjekty. Ve 4. kapitole, a to konkrétně v podkapitole 4.1. Vývoj konceptu společenské odpovědnosti organizace, je používán termín „velké korporace“ nebo

„korporace” pro takové subjekty, které můžeme definovat jako velké, nadnárodní, ziskutvorné organizace působící v soukromém sektoru. Naproti tomu na subjekty podporující implementaci společenské odpovědnosti nebo jiných podobných konceptů do praxe (převážně subjekty veřejného sektoru nebo neziskutvorné, soukromé subjekty) je v textu odkazováno jako na instituce.

## 1 Současný stav řešené problematiky

### 1.1 Cestovní ruch a jeho udržitelný rozvoj

Cestovní ruch (CR)<sup>1</sup> jako jedno z odvětvích místní, národní či světové ekonomiky hraje významnou úlohu v udržitelném rozvoji regionů, neboť právě služby, které přímo poskytuje nebo využívá z jiných odvětví ekonomiky (např. ubytovací a stravovací služby, služby cestovních kanceláří, rezervační služby, zpřístupnění kulturních a přírodních památek, umožnění návštěvy kulturních, sportovních nebo vzdělávacích aktivit či přeprava osob) přispívají významnou měrou k socioekonomickému rozvoji a k zachování kulturních (ochrana a tvorba hmotného a nehmotného kulturního dědictví) a přírodních (respektování současné biodiversity a ekosystémů) památek. Podle Světové organizace cestovního ruchu (World Tourism Organization, WTO) (2020) princip udržitelného rozvoje nejen plně odpovídá současným nárokům CR, ale i současným potřebám hostitelských regionů. Zároveň zvažuje možné potřeby a příležitosti budoucích generací. To vše za předpokladu takového řízení všech vstupních zdrojů, které umožňuje nejen uspokojení současných i budoucích ekonomických, sociálních a estetických potřeb, ale i zachování kulturní integrity, ekologických procesů, biologické rozmanitosti a života podpůrných systémů (WTO, 2020).

V souladu s tvrzením Světového ekonomického fóra (World Economic Forum, WEF) (2020) můžeme říct, že zásadní význam CR vyplývá především z jeho samotné podstaty a z toho, jak je „formován“ poskytovateli jednotlivých dílčích služeb. Například WTO (2020) rozlišuje celkem dvanáct hlavních služeb CR, které ze své podstaty překrývají hranice CR jako odvětví ekonomiky.

#### **Služby poskytované odvětvím CR (WTO, 2020):**

Přeprava osob leteckou dopravou

Přeprava osob železniční dopravou

Přeprava osob silniční dopravou

---

<sup>1</sup> Pro lepší srozumitelnost textu jsou použité zkratky odborných termínů v některých případech rozepsány.



Přeprava osob vodní dopravou

Ubytovací služby

Stravovací služby

Pronájem dopravních prostředků

Služby cestovních kanceláří, cestovních agentur a rezervační služby

Zpřístupnění kulturních a přírodních památek

Umožnění sportovních a rekreačních aktivit

Maloobchodní prodej zboží související s CR

Další specifické činnosti související s CR (např. průvodcovské služby, směnářenské služby)

V celkovém důsledku můžeme konstatovat, že CR přináší jednotlivým regionům (včetně společnosti jako takové) mnoho výhod (včetně následně uvedených příkladů).

### **Přínosy rozvoje CR v jednotlivých regionech:**

Ekonomický růst a rozvoj nových ekonomických aktivit v rámci odvětví CR

Generování příjmů ze služeb poskytovaných odvětvím CR

Růst a rozvoj místní, regionální a národní ekonomiky

Rozvoj infrastruktury

Vytvoření nebo vylepšení současné místní, regionální a národní marketingové značky

Zdroj devizových příjmů z CR

Tvorba nových pracovních míst v rámci CR

Propojení od sebe různě fyzicky vzdálených oblastí na místní, národní i světové úrovni

Podpora a ochrana současných ekosystémů a biodiverzity

Podpora zachování a tvorby hmotného a nehmotného kulturního dědictví

Zlepšení společnosti jako takové (prostřednictvím osvěty, vzdělávání a poznání, které CR umožňuje a prostřednictvím respektu a tolerance, které CR vyžaduje)

Zlepšení životní úrovně společnosti

Zavádění nových technologií

Například v roce 2019 vytvořilo odvětví CR přibližně 10 % celkového světového HDP (WTO, 2020) a stejnou měrou, tedy 10 %, přispělo k celkové světové zaměstnanosti (WTO, 2020; WBCSD, 2020). Tím, jak konstatuje Světová obchodní rada pro udržitelný rozvoj (World Business Council for Sustainable Development, WBCSD) (2020) nebo WTO (2020), se CR stal jedním z předních světových odvětví. Například v České republice přispěl CR v kalendářním roce 2018 k celkové zaměstnanosti na národní úrovni 4,4 % a vytvořil 2,9 % z celkového objemu HDP země (ČSÚ, 2020). CR tak v roce 2018 přispěl k úhrnnému HDP země více než například lesnictví a rybolov (2,97 %) nebo těžební průmysl (0,51 %) a méně než například odvětví vzdělávání (5,90 %), zdravotní a sociální péče (6,44 %) nebo stavebnictví (7,49 %) (ČSÚ, 2020).

Na základě každoročního hodnocení tří souborů faktorů udržitelného rozvoje - 1. souboru faktorů regulačního rámce, 2. souboru faktorů podnikatelského prostředí a infrastruktury a 3. souboru faktorů lidských, kulturních a přírodních zdrojů (Index konkurenceschopnosti cestovního ruchu) - WEF hodnotí konkurenceschopnost a rozvoj CR ve 140 zemích světa (WEF, 2020). Zatímco Česká republika se na 7stupňové škále (s hodnotou 7 představující nejlepší výsledek a s hodnotou 1 představující nejhorší výsledek) umístila v roce 2019 s hodnotou indexu 4,3 na příznivém 38. místě, někteří z jejích přímých geografických, historických a kulturních konkurentů se umístily ve stejném kalendářním roce mnohem výše. Jedná se například o Rakousko (s hodnotou indexu 5,0 na 11. místě) nebo Německo (s hodnotou indexu 5,4 na 3. místě). Naproti tomu jiní přímí konkurenti, jako je Slovenská republika (s hodnotou indexu 4,0 na 60. místě) nebo Polsko (s hodnotou indexu 4,2 na 42. místě), bodovaly níže (WEF, 2020).

Praha, hlavní město a jedna z nejnavštěvovanějších turistických destinací (regionů) v České republice (ČSÚ, 2020), se pravidelně v průběhu období hospodářské obnovy po Velké recesi (datované ke konci prvního desetiletí 21. století) a v následném období

ekonomického růstu umísťovala v Top 10 nejnavštěvovanějších evropských destinací (Tripadvisor, 2020) a v Top 20 nejnavštěvovanějších světových destinací (Tripadvisor, 2020). Setrvávající příznivý trend spolu se soudobým fenoménem „sdílené ekonomiky“ vedl v metropoli k nadměrnému náporu turistů (Over-Tourism), což by mohl být případ nejen Prahy (ČR), jako vyhledávané turistické destinace (regionu), ale i všech středoevropských turistických destinací (regionů), které mají obdobně příznivé podmínky pro rozvoj CR – například Berlín, Budapešť nebo Vídeň (Eurostat, 2020; ICCA, 2018; Kafkadesk, 2019; Statista, 2019; Tripadvisor, 2020). Jedním z řešení, jak minimalizovat negativní dopad „přeplnění“ turistických destinací, by mohlo být přijetí „přísnějších“ podmínek pro příjezdový CR a legalizace obchodních podmínek pro provozovatele ubytovacích zařízení, kteří působí v rámci konceptu „sdílené ekonomiky“. Tato opatření by nepochybně přinesla kýžené výsledky, ale zároveň by CR prodražila, a tím nepřímo vznesla nároky na růst a kvalitu výkonnosti a celkové pracovní výtečnosti zaměstnanců (Celma et al., 2018; Loke, 2020; Loke et al., 2018; Macke & Genari, 2019).

V případě zpomalení ekonomického vývoje se domácí CR stává prioritní volbou, neboť náklady na dopravu představují jeden z nejvyšších cestovních výdajů (ČSÚ, 2020; Kafkadesk, 2019). Regiony, které nejsou tradičně chápány jako turistické destinace a jsou z hlediska rozvoje odvětví CR podceňovány, by k takovému období mohly přistupovat s výzvou a snažit se vybudovat anebo vylepšit současnou infrastrukturu související s CR (např. zkvalitněním vnitrostátní, resp. místní dopravy, rozšířením stravovacích a ubytovacích služeb, vytvořením nabídky hmotných a nehmotných kulturních památek, zpřístupněním přírodních památek). Z dlouhodobého hlediska budování místní infrastruktury CR nejen podpoří místní ekonomiku, ale zároveň i přispěje k celkovému rozvoji samotného regionu (Kafkadesk, 2019). Takový přístup k regionálnímu rozvoji nepochybně závisí na spolehlivých, kvalifikovaných a motivovaných zaměstnancích (Celma et al., 2018; Loke, 2020; Macke & Genari, 2019).

Hybnou sílu celého odvětví tedy představuje nejen samotné plnění potřeb a přání turistů, což je bezesporu primární zdroj růstu CR, ale i pokrok a vývoj jednotlivých služeb, které CR přímo či nepřímo využívá. Zvyšování hodnoty dodavatelského řetězce poskytovaných služeb činí cestování snadnějším, atraktivnějším, příjemnějším, a tudíž žádanějším. Jedná se například o vývoj nových komunikačních technologií, výstavbu dopravní infrastruktury, zdokonalování dopravních prostředků, zvyšování kvality a

různorodosti poskytovaných ubytovacích a stravovacích služeb, vytváření nových hmotných i nehmotných kulturních atraktivit, příznivé výsledky mezinárodních obchodních jednání a úmluv, ale třeba i růst disponibilního příjmu, který spolu s nárůstem množství volného času činí cestování dostupnějším (WTO, 2020).

Navíc v bezprecedentním období přetrvávající celosvětové pandemie koronavirového onemocnění Covid-19 (datovaného od prosince 2019 do současnosti), kdy ČR čelí nejen ekonomické krizi, je nutné analyzovat ty faktory, které ovlivňují současný (v období pandemie) a budoucí (v „postpandemickém” období) mezinárodní i domácí CR, neboť podle Světové rady cestování a cestovního ruchu (World Travel and Tourism Council, WTTC) činí roční ztráty způsobené pandemií na celosvětovém HDP například pro rok 2020 až \$5543 miliard. V témže kalendářním roce 2020 činí propad mezinárodního CR 75procentních bodů mezinárodního CR z období před pandemií (WTTC, 2020). WTTC (2020) rovněž naznačuje nepravděpodobný bezprostřední návrat CR do podmínek „předpandemického” období. Jako hlavní důvod jsou udávána protipandemická zdravotní opatření a přetrvávající obavy o zdraví. Řešení je možné nalézt v budování vzájemné důvěry. Vědecká literatura (např. Fancourt et al., 2020; Henderson et al., 2020; Shin et al., 2022) zvažuje především důvěru ve vládu a vládní opatření (důvěra na makro úrovni), důvěru v destinaci (důvěra na meso úrovni) a interaktivní důvěru – tzv. důvěru například mezi samotnými turisty, mezi turisty a zaměstnanci CR nebo mezi zaměstnanci CR navzájem (mikro úroveň důvěry). Další autoři (např. De Vos, 2020; Pan et al., 2021) zvažují faktory jako obavy či zábrany jedinců, a to na intrapersonální, interpersonální a strukturální (např. nedostatek financí, nedostatek informací) úrovni.

Souhrnně lze konstatovat, že CR jako odvětví má proto plný potenciál přispět k regionálnímu rozvoji, avšak pod podmínkou, že bude uplatňovat takové postupy a praktiky, které jsou v souladu s principy udržitelného rozvoje a současně uspokojí potřeby a nároky turistů. Jedná se o takové postupy a praktiky, jako je například vytváření pracovních míst, podpora zaměstnatelnosti založené na rovnosti žen a mužů, rovnosti menšin nebo věkových skupin, podpora socioekonomických potřeb hostitelského regionu, ochrana a údržba kulturního a přírodního dědictví (ILO, 2020; WTO, 2020).

## 1.2 Udržitelná retence zaměstnanců v pohostinství (v ubytovacích a stravovacích službách)

Pohostinství patří mezi klíčové služby poskytované ČR. Mimo tradičně nabízené služby jako je ubytování a stravování (MMR ČR, 2008), nabízejí současní provozovatelé škálu dalších dodatečných služeb, které jsou na základě délky a účelu pobytu v destinaci (v regionu) čím dál více poptávány. Jako příklad takovýchto služeb je možné uvést nabídku animačních a zábavných programů, dostupnost sportovních a volnočasových aktivit, wellness služby, půjčovna dopravních vozidel, hlídání dětí, anebo služby a vybavení spojené s pořádáním konferencí, a obchodních jednání. Díky tomu, jak uvádí WTO, se pohostinství (ubytovací a stravovací služby) stalo hnacím motorem celého odvětví s nejvyššími příjmy a počtem zaměstnanců, avšak rovněž s největší spotřebou energie a produkcí odpadu (WTO, 2020). To je možné odůvodnit používáním zastaralých technologií, nedostatkem finančního nebo lidského kapitálu, anebo malým povědomím o proenvironmentálních aktivitách. Ačkoliv malé a střední podniky (MSP)<sup>2</sup> jsou považovány za páteř regionální ekonomiky, MSP působící v oblasti pohostinství jsou v otázkách životního prostředí a konceptu udržitelného rozvoje méně proaktivní ve srovnání s většími podniky anebo podniky působícími v rámci ubytovacích a stravovacích řetězců (WTO, 2020). Právě díky „minimalizování své ekologické stopy“ mohou být MSP podle WTO (2020) konkurenceschopnější jak na trhu pohostinských služeb, tak na trhu práce. Právě proto je nutné, aby MSP záměrně podporovaly udržitelný ekonomický, sociální a proenvironmentální růst, a tím pozitivně ovlivňovaly „zelený“ socioekonomický vývoj celého regionu například snižováním spotřeby energie a produkce odpadu, spoluprací s místními zemědělci a výrobci, anebo zlepšováním zaměstnatelnosti a tím i životní úrovně žen, národnostních či etnických menšin anebo „zranitelných“ věkových skupin zaměstnanců (ILO, 2020; WTO, 2020). MSP musí proto přijmout, implementovat a následně dodržovat politiku udržitelného

---

<sup>2</sup> Definice MSP podle Evropské unie (2019):

Za drobného, malého a středního podnikatele (MSP) se považuje podnikatel, pokud zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, a jeho aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR nebo má obrat/příjmy nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR.

podnikání, která zajisté nejen od řídicích pracovníků vyžaduje vysoké nasazení či znalost proenvironmentálních výrobních postupů (ILO, 2020; WTO, 2020).

Ubytovací a stravovací služby se bohužel neustále potýkají s vysokou fluktuací zaměstnanců a významnou mobilitou pracovní síly v rámci pohostinství i mimo něj, bez ohledu na fázi hospodářského cyklu, času nebo zeměpisného určení regionu (ČSÚ, 2020; Kim et al., 2016; Yao et al., 2019). To by mohlo být opodstatněno tím, že zaměstnanci historicky pohlížejí na nabízená pracovní místa v pohostinství jako na málo placená, s malými nebo žádnými kariérními příležitostmi, a přesto časově náročná, stresující, monotónní a sezónní, což pak v samém důsledku dává zaměstnancům malý nebo žádný prostor pro osobní růst, seberealizaci a plné využití vlastního potenciálu (Kim et al., 2016; Robinson et al., 2014; Yang et al., 2012). Podle autorů Huang et al. (2021) dopady protipandemických opatření (v období celosvětové pandemie onemocnění Covid-19) ještě více zvýrazní tyto charakteristické rysy pracovních míst v pohostinství. Lze tedy očekávat akceleraci současných trendů, jako je například plná nebo částečná automatizace lidské práce, zavádění nových technologií nebo kladení důrazu na tzv. měkké dovednosti zaměstnanců (Soft Skills). Zatímco na jedné straně lze tedy očekávat nedostatečnou nabídku vyhovující pracovní síly (v případě oživení ČR), na straně druhé současné predikce budoucího vývoje ČR naznačují, že 24 % zrušených míst v pohostinství se v postpandemickém období již neobnoví (Huang et al., 2021).

Stejně jako ostatní služby poskytované v rámci odvětví ČR, je pohostinství významně závislé na úrovni a kvalitě výkonu zaměstnanců (Kim et al., 2017; Youn et al., 2018). Zaměstnanci jednají přímo se zákazníky (hosty) a jejich výkon je často jediným způsobem, jak rozlišovat mezi téměř identickými službami. Proto jsou pracovní postoje a chování zaměstnanců zcela zásadní pro uspokojení potřeb zákazníků a pro budování jejich důvěry vedoucí k dlouhodobé zákaznické loajalitě (Švec et al., 2012).

Závěrem lze konstatovat, že důsledky vysoké míry fluktuace zaměstnanců nepředstavují pouze přímé a nepřímé náklady na fluktuaci (např. na nábor a školení nových zaměstnanců, náklady vzniklé oslabením vztahu mezi organizací a stávajícími zaměstnanci nebo náklady vzniklé ztrátou know-how organizace), ale také nevyhnutelný pokles celkové ekonomické výkonnosti organizace (Yang et al., 2012). Například John et al. (2019) ve své práci uvádějí, že vyšší míra zaměstnanecké

oddanosti vůči zaměstnavateli a vyšší míra dobrovolné retence zaměstnanců jsou klíčové ukazatele celkové výkonnosti organizace.

Načež se jeví cílené úsilí organizace zvýšit míru pozitivních pracovních postojů a pracovního chování zaměstnanců, jako je spokojenost s prací (Job Satisfaction, JS) a věrnost či oddanost zaměstnance vůči organizaci (Organizational Commitment, OC), a naopak snížit míru negativních pracovních postojů, jako je třeba úmysl zaměstnance na dobrovolný odchod z organizace (Turn over Intentions, TI) pomocí hmotných a nehmotných aspektů společenské odpovědnosti organizace (Corporate Social Responsibility, CSR), jako možný způsob zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců (Work Performance, WP) a udržení požadované úrovně dobrovolné retence zaměstnanců (Retention, R) (Jarkovská, 2020, 2021a). Ty (WP, R) jsou pak jedním z hlavních předpokladů pro udržitelný a „zelený“ růst organizace.

Myšlenka využití CSR jako motivačního faktoru neboli předpokladu ke stimulaci žádaných pracovních postojů a chování zaměstnanců (JS, OC, TI) je nejen v souladu s principy udržitelného rozvoje odvětví CR a politikou udržitelného podnikání, ale i se závěry empirických výzkumů, které jsou následně uváděny v této práci (např. Kim et al., 2015; Kim et al., 2016; Kim et al., 2017; Yao et al., 2019). CSR jako motivační faktor bere v úvahu všechny specifické rysy pohostinství a snižuje jejich negativní dopad jak na zaměstnance, tak na zaměstnavatele. Kromě toho je plně slučitelná se současnými trendy a požadavky zaměstnanců, a tím činí pohostinství konkurenceschopnějším na trhu práce (Donia & Tetrault Sirsly, 2016; Navrátil et al., 2019; Novácká et al., 2019). Toto tvrzení potvrzují i výsledky studie „CSR & Reputation Research” (Ipsos, 2022), z kterých vyplývá, že organizace, které jsou vnímány jako společensky odpovědné, jsou českou veřejností považovány za atraktivní zaměstnavatele. Ze studie dále vyplývá, že česká společnost očekává v oblasti CSR především zodpovědné chování organizací vůči vlastním zaměstnancům (Ipsos, 2022).

Pokud jde o kauzální vztah mezi CSR a zaměstnanci (v tomto případě se jedná o jednosměrný kauzální vztah), například podle autorů Youn et al. (2018) nebo autorů Yao et al. (2019) akademická literatura věnuje zaměstnancům jako jedné ze zájmových skupin organizace malou pozornost. Navíc většina empirického výzkumu je geograficky lokalizována v Asii (Kim et al., 2015; Voegtlin & Greenwood, 2016). Získané výsledky lze jen obtížně správně interpretovat a přijmout ve středoevropském kontextu. To by mohl být důvod, proč se zdá, že někteří manažeři pohostinství, pracující v českém

podnikatelském prostředí, plně nerozumí konceptu CSR. Často snižují jeho význam na čistě „marketingový nástroj“, a tudíž nevyužívají koncept CSR ve svém plném rozsahu, zejména pokud jde o vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci (e-Vsudybyl, 2020).

### **1.3 Kauzální vztah mezi CSR a zaměstnanci**

#### **Společenská odpovědnost organizace (Corporate Social Responsibility – CSR)**

V 60. letech dvacátého století Keith Davis definoval společenskou odpovědnost organizace (CSR) jako veškerá rozhodnutí organizace, která částečně přesahují její ekonomický a technický zájem (Carroll, 1991). Od té doby vzniklo mnoho nových konceptů a definic společenské odpovědnosti (Kim et al., 2017; Taneja et al., 2011; Zhang et al., 2019). Podle definice CSR vypracované WBCSD (WBCSD, 2000) nebo Evropskou komisí (European Commission, 2001) jsou organizace povinny maximalizovat své zisky v rámci mezí zákona s alespoň minimální etickou odpovědností (Zhang et al., 2019). Dahlsrud (2008) pomocí obsahové analýzy vědeckých prací publikovaných v období od roku 1980 až do roku 2003 shromáždil 37 definic CSR a na jejich základě definoval 5 obecných dimenzí společenské odpovědnosti: ekonomickou, environmentální, sociální, filantropickou a dimenzi zájmových skupin organizace. Jedním z často používaných a citovaných konceptů CSR ve vztahu k zaměstnancům (např. Bauman & Skitka, 2012; Farooq et al., 2014; Kim et al., 2016; Kim et al., 2017; Zhang et al., 2019) je model, který poprvé v roce 1979 definoval Carroll (1991, 2015).

#### **Definice CSR podle Carrola**

Carroll (1991, 2015) navrhl čtyřúrovňový model CSR, který zahrnuje ekonomickou, právní, etickou a diskreční (později označovanou jako filantropickou) úroveň (dimenzi) společenské odpovědnosti. Podle Carolla (1991) ekonomické a sociální cíle organizace nemusí být nutně v rozporu: organizace by měly dosahovat svých ekonomických cílů v rámci zákonem stanovených mezí a současně by měly respektovat etické normy dané společností, i když nejsou regulovány zákonem. Zároveň by měly realizovat některé filantropické aktivity, které řeší potřeby společnosti.

Základní úrovní CSR je odpovědnost ekonomická, která vychází ze samotné podstaty existence organizace. Bez ní se stávají všechny ostatní dimenze společenské



odpovědnosti bezpředmětné. Právní úroveň odpovědnosti odráží „uzákoněná“ etická pravidla společnosti. Etickou odpovědností společnost neustále zvyšuje nároky na chování organizace nad rámec stanovený zákonem a současně tím „tlačí“ na jeho rozšíření. Rozlišujícím rysem mezi etickou a filantropickou odpovědností je, že od filantropických aktivit společnost neočekává etický nebo morální význam. Společnost chce, aby organizace přispěly svými penězi, prostředky a možnostmi na humanitární účely nebo projekty. Organizace však nejsou považovány za neetické, pokud neposkytnou očekávanou míru svých prostředků nebo financí (Carroll, 1991, 2015).

### **Nové koncepty sociální odpovědnosti organizace**

V současné době se neustále objevují nové koncepty, které se zabývají shodnou nebo alespoň podobnou problematikou jako CSR. Jedná se například o Corporate Social Performance, Corporate Social Responsiveness, Corporate Citizenship a Corporate Governance (Carroll, 1991; John et al., 2019; Kim et al., 2017). Z pohledu udržitelné ekonomické výkonnosti je zřejmé, že současné organizace musí formulovat a realizovat sociální cíle a integrovat etická rozhodnutí do všech svých postupů a činností. Ameer a Othman (2012) zjistili, že růst ukazatelů ekonomické výkonnosti, jako jsou například tržby a výnosy, je u 100 nejvíce udržitelných organizací na světě ([www.global100.org](http://www.global100.org)) vyšší než v kontrolních společnostech. Proto s ohledem na hospodářské výsledky organizace je na samotných manažerech, jak s konceptem sociální odpovědnosti organizace naloží jak v krátkém, tak dlouhodobém časovém horizontu. Mnoho autorů tudíž považuje tyto výše zmiňované koncepty za shodné a vzájemně zaměnitelné s konceptem CSR (např. Carroll, 1991; John et al., 2019; Kim et al., 2017).

### **Zaměstnanci jako jedna ze zájmových skupin organizace**

Podle teorie CSR musí organizace uspokojovat různé skupiny lidí, kteří by jinak přestali nebo nemohli organizaci podporovat. Pojem „zájmové skupiny“ napomáhá definovat a zároveň vymezit povinnosti organizace, z čehož vyplývá, že organizace se musí zapojit do těch aktivit CSR, které její zájmové skupiny považují za důležité. Pro manažery (vedení) každé organizace se stává výzvou, jak vyřešit naléhavost nebo důležitost požadavků a nároků vznesených různými zájmovými skupinami. Z hlediska CSR je nejdůležitější oprávněnost těchto nároků nebo požadavků. Z hlediska efektivity řízení organizace může mít síla příslušné zájmové skupiny největší vliv při rozhodování

vedení organizace. Pro vedení organizace je tedy důležité zajistit, aby hlavní zájmové skupiny dosáhly svých cílů a zájmy ostatních zúčastněných stran byly rovněž uspokojeny. Přestože tento kýžený výsledek není vždy možný, představuje legitimní a žádoucí cíl, o který by vedení organizace mělo dlouhodobě usilovat.

Za zájmové skupiny organizace se obvykle považují zákazníci, zaměstnanci, investoři, dodavatelé a komunita. Výčet zájmových skupin se může u každé organizace různit, ale všeobecně se uznává, že zaměstnanci jsou jednou z klíčových zájmových skupin organizace.

Zaměstnanci jsou tou zájmovou skupinou organizace, která má podíl a zájem na operacích, procesech a rozhodnutích organizace. Někdy může takový zájem představovat právní nárok, jako je například plnění smluvních podmínek, jindy se může jednat o morální nárok, jako je například možnost zaměstnance vyjádřit vlastní názor nebo spravedlivé a důstojné chování organizace vůči zaměstnanci (Carroll, 1991, 2015).

### **Teoretické ukotvení kauzálního vztahu mezi CSR a zaměstnanci**

Předpoklad existence kauzálního vztahu mezi CSR a zaměstnanci, kde CSR působí jako motivační faktor, neboli předpoklad pro stimulaci požadovaných pracovních postojů a chování zaměstnanců (např. JS, OC, TI), je ukotven v motivačních teoriích (např. Deci & Ryan, 1985, 2000, 2008; Maslow, 1943) nebo teoriích ze sociální psychologie, jako je teorie sociálního vývoje (Social Exchange Theory, SET), teorie sociální identity (Social Identity Theory, SIT) nebo teorie sebehodnocení (Social Categorization Theory, SCT). Vzájemné souvislosti mezi vybranými typy motivačních teorií uvádí Tabulka 1.

**Tabulka 1 Interdependence mezi vybranými motivačními teoriemi**

<b>Maslow (1943)</b>	<b>Herzberg (1959)</b>	<b>McGregor (1960)</b>	<b>Deci (1971)</b>
<b>Hierarchie lidských potřeb</b>	<b>Dvoufaktorová teorie</b>	<b>Motivační teorie X a Y</b>	<b>Teorie sebeurčení</b>
Fyziologické potřeby Potřeby bezpečí a jistoty Potřeba sounáležitosti Potřeba uznání Potřeba sebeuplatnění	Zdroj hygienických faktorů    Zdroj motivačních faktorů	Zdroj pro motivaci zaměstnanců typu X    Zdroj pro motivaci zaměstnanců typu Y	Zdroj pro vnější motivaci    Zdroj pro vnitřní motivaci

Zdroj: Práce autora.

## **Kauzální vztah mezi CSR a spokojeností zaměstnanců (JS)**

Pracovní motivace zaměstnanců je kritická pro jejich celkový výkon. Motivace ovlivňuje to, co zaměstnanci dělají, jakým způsobem to dělají a s jakým úsilím (Diller, 1999; Graves et al., 2019; Kim et al., 2017, Mayer et al., 2004). Graves et al. (2019) připomínají, že mnozí akademici potvrzují významnou úlohu jednotlivých aspektů nebo činností CSR jako motivačních faktorů při uspokojování potřeb zaměstnanců a zlepšování kvality jejich pracovního života (např. Cycyota et al., 2016; John et al., 2019; Kim et al., 2017). Pokud tedy definujeme JS zaměstnanců jako „uspokojení různých potřeb a přání zaměstnanců prostřednictvím zdrojů, činností a výsledků účasti zaměstnanců na pracovním procesu“, a uplatníme-li jako teoretická východiska teze z motivačních teorií (Deci & Ryan, 1985, 2000, 2008; Maslow, 1943), CSR poskytuje zaměstnancům hmotnou i nehmotnou podporu (např. spravedlivé odměny, podpora rodinného života, jistota zaměstnání), a tím vytváří pro zaměstnance žádoucí pracovní podmínky, naplňuje jejich touhu po sociálních a estetických potřebách, a tak společně s naplněním potřeby respektu a seberealizace přispívá CSR k zvýšení počtu zaměstnanců s vysokou mírou JS (Bohdanowicz & Zientara, 2009; Franklin, 2008; Jakubczak & Gotowska, 2015; Kim et al., 2016; Kim et al., 2017).

I když jednotlivé aspekty nebo aktivity CSR nejsou přímo zaměřeny na zaměstnance, mají přímý vliv na spokojenost zaměstnanců (Jarkovská, 2021a). Především etické a filantropické aktivity CSR mají potenciál uspokojit potřeby zaměstnanců na „vyšší“ úrovni v hierarchii potřeb. Někteří autoři uvádí (např. Cycyota et al., 2016; Kim et al., 2017), že činnosti CSR, které umožňují zaměstnancům smysluplně přispívat k řešení sociálních otázek společnosti, se zdají být nejefektivnější, což je v souladu s motivačními teoriemi (např. Deci & Ryan, 1985, 2000, 2008; Maslow, 1943).

Lze tedy navrhnout přímý kauzální vztah mezi CSR a JS zaměstnanců:

**CSR → JS**

## **Kauzální vztah mezi CSR a závazností/oddaností zaměstnanců (OC)**

Vědecká literatura rozeznává mnoho forem „oddanosti“ zaměstnanců vůči organizaci (např. habituální – založené na zvyku a rutině, normativní – založené na

formálním závazku mezi organizací a zaměstnancem, anebo tzv. kontinuální, kdy se zaměstnanec neustále snaží vyhodnotit své eventuální „zisky“ a „ztráty“ v případě odchodu z organizace) (např. Kuvaas et al., 2018; Yao et al., 2019). Podle Mercuria (2015) je nejúčinnější, a proto i nejstálější, „afektivní pouto“ zaměstnance vůči organizaci (afektivní OC). Emocionálně angažovaní jedinci věří v cíle a hodnoty organizace a přijímají je za své. Jsou ochotni vynaložit značné úsilí ve prospěch organizace a jsou v ní ochotni zůstat i přes setrvávající nežádoucí podmínky (John et al., 2019; Mercurio, 2015). V souladu s SCT se zaměstnanci snaží být spojováni s organizací a stát se pracovníky takových organizací, které vyznávají podobné nebo slučitelné hodnoty. Zaměstnanci tak mají možnost prostřednictvím sounáležitosti s organizací nejen uspokojit své touhy, ale i smysluplně naplnit svoji vlastní existenci (John et al., 2019).

Jak lze vyvodit ze SIT, pokud mají jedinci pozitivní pocity vůči určité skupině, mají tendenci se identifikovat se společenským statutem skupiny a samotná příslušnost k této skupině ovlivňuje jejich sebeúctu a hrdost. V souladu se SIT můžeme konstatovat, že zaměstnanci spojují svou vlastní identitu se sociální identitou organizace, pro kterou pracují (Kim et al., 2017; Maignan & Ferrell, 2001). Zaměstnanci pracující v sociálně odpovědných organizacích budou proto s větší pravděpodobností šťastní a hrdí na to, že jsou součástí „renomované“ organizace. To jim umožní nejen se lépe ztotožnit s cíli organizace, ale i zvýšit míru své afektivní OC (Fu et al., 2014).

Navíc například autoři Youn et al. (2018), kteří pomocí empirického výzkumu potvrdili příčinný kauzální vztah mezi JS zaměstnanců a jejich afektivní OC, tvrdí, že zatímco JS představuje „momentální“ posouzení nebo zhodnocení určité pracovní situace, afektivní OC je emocionální reakcí právě na výsledek tohoto hodnocení. Afektivní OC zaměstnance je tedy důsledkem zaměstnancova JS.

Lze tedy navrhnout přímý a nepřímý (sekvenční) kauzální vztah mezi CSR a afektivní OC:

**CSR → OC**

**CSR → JS → OC**

Také na úrovni organizace se zjistilo, že organizace dlouhodobě vykazují lepší hospodářské výsledky, pokud více zaměstnanců prokazuje větší míru OC (Graves et al.,

2019; John et al., 2019). Tento argument je možné odůvodnit pomocí SET; pokud někdo zachází s druhým přívětivě, s respektem a uznáním, druhý mu oplátí stejnou měrou. Toto chování je známé jako „omezená“ reciprocita (Peterson, 2004).

### **Kauzální vztah mezi CSR a úmyslem zaměstnanců na dobrovolný odchod (TI)**

TI zaměstnanců lze definovat jako vědomý záměr zaměstnanců dobrovolně opustit stávající organizaci. Pokud tedy manažeři pohostinství chtějí snížit míru TI zaměstnanců, je třeba identifikovat její příčiny (determinanty). Rozhodnutí zaměstnanců zda setrvat nebo odejít ze stávající organizace může být ovlivněno postojem organizace k sociálně odpovědnému chování nejen k samotným zaměstnancům, ale i k ostatním zájmovým skupinám organizace (např. jistota zaměstnání, transparentní systém odměňování na základě výkonu, konkurenceschopné mzdy v odvětví, antidiskriminační politika vůči diskriminovaným skupinám zaměstnanců, podpora regionálních farmářů a výrobců, snížení nadměrné produkce odpadu, využívání nových technologií a systémů) (Jarkovská & Jarkovská, 2021). Dobrovolná retence může být také ovlivněna vysokou hodnotou JS a vysokou hodnotou afektivní OC zaměstnance. Toto tvrzení můžeme podpořit SET. Jestliže nespokojení zaměstnanci nebo zaměstnanci s nízkou mírou afektivní OC vnímají „náklady“ svého vztahu se zaměstnavatelem jako vyšší než vnímané „odměny“, liknavost zaměstnavatele oplácet stejnou měrou může vést k dobrovolnému odchodu zaměstnanců z organizace (Peterson, 2004).

Na základě výše uvedených teoretických východisek (motivačních teorií, SIT, SCT a SET) a výsledků empirických výzkumů (Cycyota et al., 2016; Kim et al., 2016; Kim et al., 2017; Youn et al., 2018) lze tedy navrhnout přímý a nepřímý (sekvenční) kauzální vztah mezi CSR (jako motivačním faktorem) a TI zaměstnanců:

**CSR → IT**

**CSR → JS → TI**

**CSR → OC → TI**

**CSR → JS → OC → TI**

V případě, že zaměstnanec uskuteční svůj záměr odejít z organizace (TI), jedná se z hlediska zaměstnavatele o dobrovolnou fluktuaci. Pokud se jedná o zaměstnance s vysokou mírou produktivity (WP) a zároveň s nízkou mírou absentismu, jde rovněž o nežádoucí fluktuaci. Literatura uvádí různé typy fluktuace (např. žádoucí, nežádoucí,

dobrovolnou, nedobrovolnou, v rámci nebo mimo organizaci) a různé způsoby výpočtu míry fluktuace (Vnoučková, 2013). Podle Vnoučkové (2013) je nejčastěji používán pro výpočet míry fluktuace tento poměr:  $(\text{úbytek zaměstnanců za dané období} / \text{průměrný počet zaměstnanců v příslušném období}) \times 100$ . Jedná se o hrubou fluktuaci (všechny odchody zaměstnanců). Pro zjištění míry nežádoucích odchodů zaměstnanců (míry nežádoucí fluktuace) postačí nahradit původní čítelel „úbytek zaměstnanců za dané období“ novým čítelel „nežádoucí odchody zaměstnanců za dané období“. Jmenovatel zůstává shodný. Je nutné tyto hodnoty sledovat v časovém horizontu, porovnávat je s trendem v odvětví, a rovněž sledovat strukturu odcházejících zaměstnanců, což napomáhá k identifikaci důvodů fluktuace.<sup>3</sup> Nákladnost fluktuace je důvodem, proč je nutné zvyšovat investice do stávajících zaměstnanců, tzv. do jejich retence.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Problematikou fluktuace (např. analýzou typů fluktuace nebo analýzou nákladů fluktuace) se ve své práci podrobně zabývá Vnoučková (2013).

<sup>4</sup> Problematikou analýzy optimálního počtu, mobility a struktury zaměstnanců se zabývají např. Hyršlová a Klečka (2010).

## 2 Cíl práce

Používání správných aspektů a aktivit CSR může být jedním ze způsobů, jak přímo nebo nepřímo (zvyšováním JS a afektivní OC) pozitivně ovlivnit dobrovolnou retenci (R) těch zaměstnanců, kteří představují pro zaměstnavatele konkurenční výhodu. Tato práce si proto klade za cíl indentifikovat vliv CSR jako motivačního faktoru na dobrovolnou retenci (R) zaměstnanců v MSP v odvětví cestovního ruchu (CR).

K dosažení tohoto cíle byl proveden empirický kvantitativní výzkum. Výzkum je situován do prostředí pohostinství, a to konkrétně do ubytovacích zařízení v jedné z nejnavštěvovanějších destinací v České republice – regionu Praha (ČSÚ, 2020; Eurostat, 2020; Tripadvisor, 2020). Z důvodu významnosti MSP pro regionální rozvoj a rozvoj odvětví CR na regionální úrovni byly pro výzkumné účely vybrány pouze ta ubytovací zařízení, která odpovídají definici MSP podle Evropské unie (Czech Invest, 2020; Evropská unie, 2019).

Za dílčí cíl práce, jehož výstupy přispěly k identifikaci dopadu CSR jako motivačního faktoru na dobrovolnou R zaměstnanců a zároveň byly použity jako východiska pro empirický výzkum, lze považovat autorkou provedenou narativní (kvalitativní obsahovou) analýzu vědecké (akademické) literatury zabývající se otázkou CSR ve vztahu k zaměstnancům.

### 2.1 Cíl empirického kvantitativního výzkumu a tvorba hypotéz

Empirická část této práce vychází z konceptu CSR podle Carrola (1991, 2015, 2016).

Cílem empirického kvantitativního výzkumu (využitím regresní analýzy) je identifikovat ty dimenze neboli úrovně CSR (ekonomická, právní, etická a filantropická), které příznivě přímo či nepřímo ovlivňují pracovní postoje a chování zaměstnanců, jako je JS, afektivní OC a TI.

Aby cíl empirického kvantitativního výzkumu mohl být naplněn, byly na základě výše popsaných kauzálních vztahů (1.3 Kauzální vztah mezi CSR a zaměstnanci) stanoveny následující hypotézy:

H1: Zaměstnanci prožívaná (vnímaná) CSR (ekonomická, právní, etická a filantropická dimenze) má pozitivní přímý vliv na jejich JS.

H2: Zaměstnanci prožívaná (vnímaná) CSR (ekonomická, právnícká, etická a filantropická dimenze) má pozitivní přímý vliv na jejich afektivní OC.

H3: Zaměstnanci prožívaná (vnímaná) CSR (ekonomická, právnícká, etická a filantropická dimenze) má negativní přímý vliv na jejich TI.

H4: Spokojenost zaměstnanců s prací (JS) má pozitivní přímý vliv na jejich afektivní OC.

H5: Spokojenost zaměstnanců s prací (JS) má negativní přímý vliv na jejich TI.

H6: Afektivní OC zaměstnanců má negativní přímý vliv na jejich TI.

Splněním výše zmiňovaného cíle empirického kvantitativního výzkumu tato práce nejen přispívá k vyplnění mezery ve vědecké literatuře zabývající se vztahem mezi CSR a pracovními postoji a chováním zaměstnanců (JS, afektivní OC a TI) ve středoevropském kontextu, ale i na základě dosažených výsledků navrhuje model řízení žádané retence zaměstnanců prostřednictvím CSR jako motivačního faktoru.

## **2.2 Rešerše akademické literatury – dílčí cíl práce**

Za dílčí (sekundární) cíl lze považovat rešerši akademické literatury zabývající se CSR ve vztahu k zaměstnancům pomocí narativní (kvalitativní obsahové) analýzy (s podpůrným využitím systematického přístupu k výběru relevantních vědeckých prací). Carroll (1991: 44) ve své práci představuje koncepční přístup řešení problému střetu zájmů jednotlivých zájmových skupin a vymezuje sérii otázek, které by každý manažer měl zodpovědět před přijetím odpovídajících opatření. Tyto otázky (upravené pro účely této práce) sloužily autorce jako základ pro analýzu současných trendů v akademickém výzkumu řízení CSR ve vztahu k zaměstnancům jako jedné ze zájmových skupin organizace.

Výzkumné otázky (VO) (inspirované prací Carrola, 1991: 44) jsou následující:

VO 1: Jaké dimenze CSR ovlivňují pracovní chování a postoje zaměstnanců (JS, OC, WP, TI, R)?

VO 2: Jaký vliv má CSR na pracovní chování a postoje zaměstnanců (JS, OC, WP, TI, R)?

VO 3: Jaká je síla vlivu CSR na pracovní chování a postoje zaměstnanců (JS, OC, WP, TI, R)?



VO 4: Jaké HR praktiky je možné využít k podpoře CSR?

VO 5: Jaké nástroje interního marketingu (Internal Marketing, IM) je možné využít k podpoře CSR?

VO 6: Jaké aspekty a aktivity CSR slouží k budování dobré značky zaměstnavatele (Employer Branding, EB)?

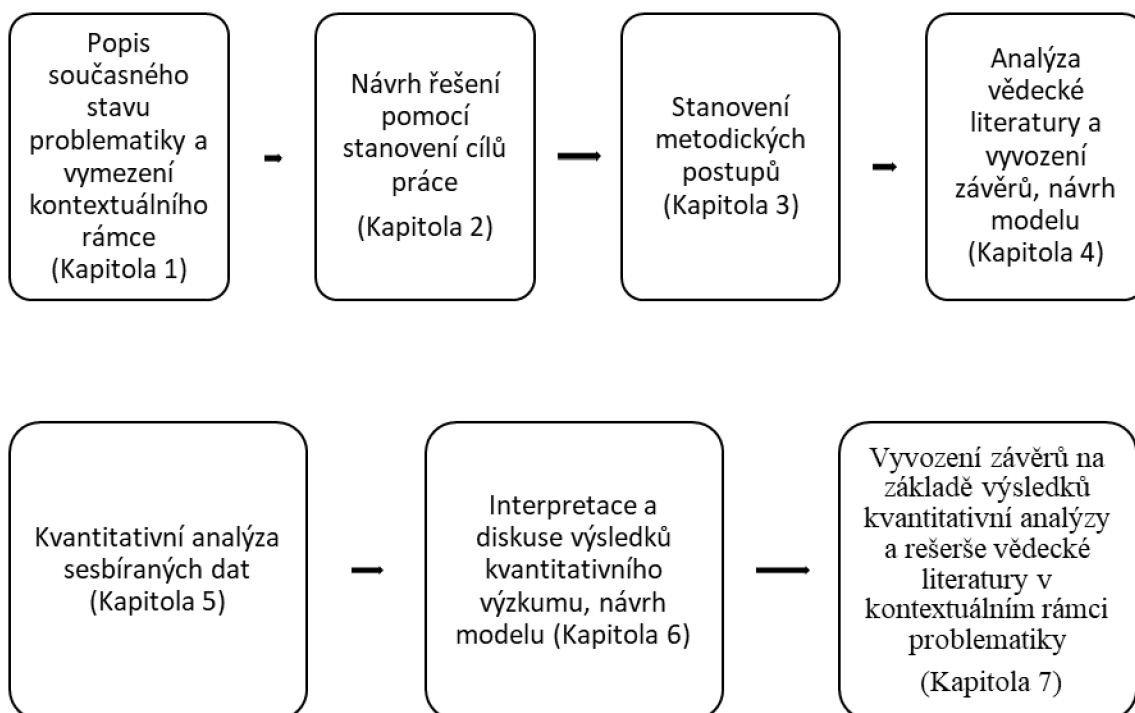
Z výsledků narativní (kvalitativní obsahové) analýzy jsou vyvozeny závěry a navržen konceptuální přístup k řízení CSR ve vztahu k zaměstnancům (4.2 CSR ve vztahu k zaměstnancům v akademické literatuře). Zmiňované výsledky kvalitativního výzkumu a výše uváděné teze z motivačních teorií a sociální psychologie (1.3 Kauzální vztah mezi CSR a zaměstnanci) lze rovněž chápat jako teoretická východiska empirického výzkumu. Kapitola Teoretická východiska (4 Teoretická východiska) rovněž obsahuje podkapitulu, která se zabývá historickým vývojem konceptu CSR, jak je prezentován v akademické literatuře (4.1 Vývoj konceptu CSR).

### 3 Metodika

#### 3.1 Metodika vypracování práce

Metodika vypracování samotné práce (Obr. 1) vychází z požadované osnovy předkládané disertační práce (Ekonomická fakulta JU, 2017) a z metodických postupů vedení sociologického empirického kvantitativního výzkumu dle Punche (2008: 71).

**Obrázek 1 Metodický postup vypracování disertační práce**



Zdroj: Práce autora.

Jak vyplývá z metodického postupu vypracování práce (Obr. 1), cíle práce byly stanoveny na základě popisu současného stavu problematiky nízké retence zaměstnanců (R) v oblasti cestovního ruchu (resp. pohostinství) a na základě vymezení kauzálních vztahů mezi CSR jako jednoho z možných motivačních faktorů a žádanými pracovními postoji a chováním zaměstnanců (JS, OC, TI) (1 Současný stav řešené problematiky). Vzhledem k tomu, že výstupy z literární rešerše akademické literatury provedené pomocí narativní (kvalitativní obsahové) analýzy posloužily autorce k vyvození dílčích závěrů práce, je literární rešerše zařazena jako kapitola 4 této práce (4 Teoretická východiska), které předchází kapitola 3 (3 Metodika). Pro zpracování teoretických východisek problematiky CSR ve vztahu k zaměstnancům (4.2 CSR ve vztahu k zaměstnancům v akademické literatuře) a následnou realizaci kvantitativního

empirického výzkumu (5 Výsledky kvantitativního výzkumu) byla použita níže uvedená metodika.

### **3.2 Metodika analýzy literatury (CSR ve vztahu k zaměstnancům)**

Vzhledem k velmi „roztříštěnému“ zaměření jednotlivých prací byla narativní (kvalitativní obsahová) analýza s využitím přístupů ze systémové obsahové analýzy zvážena jako nejvhodnější způsob pro shrnutí aktuálních trendů a poznatků ve vědecké literatuře.

Baker (2016) popisuje narativní (kvalitativní obsahovou) analýzu jako komplexní, kritický a objektivní rozbor současných znalostí o daném tématu. Systémový přístup identifikuje, vybírá a kriticky hodnotí analyzované práce s cílem odpovědět na jasně formulované otázky (Ferrari, 2015). Na rozdíl od systémového přístupu může narativní (kvalitativní obsahová) analýza řešit jednu nebo více otázek a výběrová kritéria pro zařazení vědeckých prací do analýzy nemusí být výslovně specifikována. Kvalitu narativní (kvalitativní obsahové) analýzy lze však zlepšit využitím systémových postupů, a tím snížit možné zkreslení při výběru relevantních prací (Ferrari, 2015).

Pro systematické vyhledávání vědeckých prací zabývajících se problematikou CSR ve vztahu k zaměstnancům (4.2 CSR ve vztahu k zaměstnancům) byly následovány pokyny autorů Voegtlin a Greenwood (2016) a Macke a Genari (2019). V souladu s jejich návrhy bylo formulováno šest výzkumných otázek, které odrážejí zamýšlené použití (2 Cíl práce).

Pro identifikaci prací, které odpovídají na otázky výzkumu, byla použita níže uvedená kritéria výběru:

Studie byly vyhledávány v databázích Web of Science (WOS) a Science Direct. Hledané výrazy zahrnovaly kombinace jako „CSR a motivace zaměstnanců“, „CSR a pracovní spokojenost“, „CSR a pracovní výkon“, „CSR a produktivita práce“, „CSR a oddanost zaměstnanců“, „CSR a loajalita zaměstnanců“, „CSR a retence zaměstnanců“, „CSR a fluktuace zaměstnanců“, „CSR a Human Resources Management (HRM)“, „CSR a praktiky HR“, „CSR a interní marketing“, „CSR a personální marketing“ a „CSR a budování značky zaměstnavatele“.

V každé databázi bylo vyhledávání omezeno pouze na recenzované práce, práce napsané v anglickém jazyce a práce, které byly publikovány od roku 2009, aby plně odrážely současné zájmy zaměstnanců. Původní časové rozpětí bylo stanoveno na 5 let,

tedy práce publikované od roku 2014 do roku 2019. Z důvodu malého počtu dohledaných prací bylo časové rozpětí rozšířeno na dekádu, a to od roku 2009.

Na základě analýzy abstraktů, názvů článků a klíčových slov byly vyloučeny ty práce, které nesplňovaly všechna výše uvedená kritéria. Celkový počet vybraných článků (TN = 67), konečný počet článků po vyloučení nevyhovujících článků (FN = 45), konečný počet článků založených na empirickém výzkumu (39), konečný počet článků založených na systematické rešerši literatury (6), konečný počet článků zabývajících se vztahem mezi CSR a chováním zaměstnanců (10), konečný počet článků zabývajících se vztahem mezi CSR a praktikami HRM (10), konečný počet článků týkajících se CSR a budování značky zaměstnavatele (Employer Branding, EB) (11) a konečný počet článků týkajících se CSR a interního marketingu (Internal Marketing, IM) (14).

Na základě obsahové analýzy byly výstupy jednotlivých prací rozděleny do čtyř skupin:<sup>5</sup>

#### **CSR a chování zaměstnanců (odpovídající na VO 1, 2, 3):**

Bauman & Skitka, 2012; Bohdanowicz & Zientara, 2009; Farooq et al., 2014; Graves, et al., 2019; Jakubczak & Gotowska, 2015; John et al., 2019; Kim et al., 2016; Kim et al., 2017; Ong et al., 2018; Youn, et al., 2018.

#### **CSR a praktiky HRM (odpovídající na VO 4):**

Celma et al., 2014; Celma et al., 2018; Gully et al., 2013; Kim et al., 2010; Kramar, 2014; Macke & Genari, 2019; Marler & Boudreau, 2017; Stone & Deadrick, 2015; Voegtlin & Greenwood, 2016; Zhang et al., 2019.

#### **CSR a praktiky IM (odpovídající na VO 5):**

Dhanesh, 2012; Duthler & Dhanesh, 2018; Ferreira & Real de Oliviera, 2014; Gill, 2015; Gupta & Sharma, 2016; Chaudhary, 2017; Chen & Cheng, 2012; Joung et al., 2015a; Joung et al., 2015b; Lim & Greenwood, 2017; Ruizalba et al., 2014; Sanchez-Hernandez & Grayson, 2012; Soane et al., 2012; Yao et al., 2019.

---

<sup>5</sup> Práce autora. Převzato a upraveno z Jarkovská a Jarkovská (2020).

## **CSR a EB (odpovídající na VO 6):**

Aggerholm et al., 2011; Ayshath Zaheera, et al., 2015; Carrico & Riemer, 2011; Cycyota et al., 2016; Dögl & Holtbrügge, 2014; Fu et al., 2014; Gregory-Smith et al., 2015; Hagenbuch et al., 2015; Jones et al., 2014; Puncheva-Michelotti et al., 2018; Tkalac Verčič & Sinčić Ćorić, 2018.

### **3.3 Metodika kvantitativního výzkumu**

#### **Tvorba konstruktů**

Pro analýzu příčinného vztahu mezi zaměstnanci ubytovacích zařízení prožívanou (vnímanou) CSR a jejich pracovními postoji a chováním jako je JS, afektivní OC a TI, byly autorkou vytvořeny čtyři konstrukty, a to čtyřrozměrný/čtyřfaktorový konstrukt CSR (celkem 26 položek/afirmativních výroků) inspirovaný prací Carrola (2015, 2016), konstrukt JS (celkem 8 položek/afirmativních výroků) inspirovaný prací autorů Baumana a Skitky (2012), konstrukt afektivní OC (5 položek/afirmativních výroků) a konstrukt TI (6 položek/afirmativních výroků). Všechny konstrukty/koncepty byly cíleně vytvořeny pro účely tohoto výzkumu a celkem zahrnovaly 45 položek převedených do afirmativních výroků.

Úroveň souhlasu respondentů (zaměstnanců ubytovacích zařízení) s jednotlivými afirmativními výroky byla měřena na 7bodové Likertově škále, kde 1bodové skóre představuje silný nesouhlas s afirmativním výrokem a 7bodové skóre představuje silný souhlas s afirmativním výrokem.

Škála míry úrovně souhlasu respondenta s afirmativním výrokem:

1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.

Z hlediska měření představují tyto afirmativní výroky/položky spojité proměnné.

## **Tvorba konstruktů CSR (na základě práce Carrola, 2015, 2016)**

Carrollův čtyřrozměrný (čtyřfaktorový) koncept CSR bere v úvahu skutečnou podstatu podnikání – tvorbu zisku v rámci společností stanoveného právního rámce (ekonomická a právní dimenze), a zároveň pomocí etické a filantropické dimenze zohledňuje holistický přístup k podnikatelské činnosti, díky kterému organizace přispívá ke zvyšování hodnoty pro všechny patřičné zájmové skupiny. Carroll (2015, 2016) taktéž upozorňuje na ambivalenci některých aspektů nebo aktivit CSR. Víceznačnost aspektů nebo aktivit CSR může zapříčinit „obtížné rozhodování“ při hledání nejvhodnější dimenze CSR (ekonomická, právní, etická a filantropická), a učinit tak proces „správné lokalizace“ aspektů či aktivit CSR velmi subjektivním (Carroll, 2015, 2016).

S ohledem na výše zmíněnou ambivalenci některých aspektů či aktivit CSR a po pečlivém prozkoumání současné vědecké literatury zabývající se vztahem mezi CSR a zaměstnanci byly jednotlivé položky (aspekty a aktivity) čtyřrozměrného konstruktů CSR navrženy a alokovány do příslušné dimenze CSR (ekonomické, právní, etické nebo filantropické) (a následně statisticky verifikovány pomocí faktorové analýzy). Autorkou navržený konstrukt CSR se současně pokouší zohlednit soudobé trendy ve vědecké literatuře ve vztahu k zaměstnancům, jako je například digitalizace práce a využití nových technologií, zelené aktivity a proenvironmentální chování organizace nebo vyváženost mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců (Jarkovská, 2021b).

Návrh položek/afirmativních výroků pro jednotlivé dimenze konstruktů CSR (ekonomickou, právní, etickou a filantropickou) byl autorkou konstruktů konzultován s pracemi následujících CSR akademiků: Schwegker, 2001; Lee et al., 2012; Kim et al., 2016; Kim et al., 2017.

### **Tvorba Ekonomické dimenze CSR:**

Afirmativní výroky 1-4 se zaměřují na WP zaměstnanců. WP zaměstnanců závisí na hmotných a nehmotných investicích organizace do lidského kapitálu, jehož rozvoj záleží především na úrovni fyzického a psychického zdravotního stavu zaměstnanců, naplnění jejich potřeb ekonomické a sociální jistoty a rozvoji jejich dovedností či znalostí. Afirmativní výroky 5-7 se zaměřují na produktivitu organizace prostřednictvím podpory nových technologií a/nebo nových pracovních procesů, což má za následek zvýšení kvality produktů/služeb, snížení provozních nákladů nebo zjednodušení

pracovních procesů. Afirmativní výroky 8 a 9 se zaměřují na postoje organizace k hostům (konkrétně na podporu spokojenosti a loajality hostů), protože právě spokojení a loajální hosté činí konečné rozhodnutí ohledně dlouhodobého a udržitelného úspěchu organizace. Afirmativní výrok 10 je zaměřen na udržitelnou strategii organizace, která je předpokladem pro udržitelný růst a rozvoj organizace (Tab. 2).

### **Tabulka 2 Konstrukt CSR (Ekonomická dimenze)**

1. Organizace, pro kterou pracuji, má systém odměňování zaměstnanců založený na jejich pracovním výkonu.
2. Organizace, pro kterou pracuji, se snaží svým zaměstnancům poskytnout co nejvíce možnou ekonomickou jistotu zaměstnání (např. upřednostňováním plných úvazků, zárukou minimálního počtu hodin pro zaměstnance pracující na částečný úvazek nebo tzv. dohodu).
3. Organizace, pro kterou pracuji, podporuje duševní a fyzické zdraví svých zaměstnanců nad rámec zákonem stanovené povinnosti (např. zdravý podporující zaměstnanecké benefity, dovolená nad rámec zákona, program zdravotního pojištění).
4. Organizace, pro kterou pracuji, se snaží zlepšit a/nebo usnadnit pracovní výkon svých zaměstnanců pomocí vzdělávacích a rozvojových programů.
5. Organizace, pro kterou pracuji, usiluje o zlepšení kvality svých služeb a/nebo výrobků (např. využíváním kvalitních surovin a materiálů, zapojením nových technologií, systémů nebo výrobních postupů).
6. Organizace, pro kterou pracuji, se snaží snižovat své provozní náklady (např. zapojením nových technologií, systémů nebo pracovních postupů).
7. Organizace, pro kterou pracuji, se snaží zamezit plýtvání a snížit nadměrnou spotřebu (např. spotřebu potravin, vody, energii).
8. Pro organizaci, pro kterou pracuji, je spokojenost hostů zásadní.
9. Organizace, pro kterou pracuji, se zabývá všemi podněty a/nebo stížnostmi hostů.
10. Organizace, pro kterou pracuji, má vytyčenou dlouhodobou strategii, která je sociálně udržitelná, a zároveň podporuje ekonomický růst.

Zdroj: Práce autora.

### **Tvorba Právní dimenze CSR:**

Zatímco první dva afirmativní výroky (výrok 1, 2) se zabývají dodržováním relevantních zákonů a závazných nařízení organizací vůči zaměstnancům, třetí afirmativní výrok zohledňuje dodržování zákonů a závazných nařízení vůči všem

zbývajícím zájmovým skupinám. Podle autorů Tkalac Verčiče a Sinčić Ćoriće (2018) jsou zaměstnanci všímaví, a na základě chování organizace vůči jiným zájmovým skupinám hodnotí, jak bude organizace „zacházet“ s nimi (Tab. 3).

### **Tabulka 3 Konstrukt CSR (Právní dimenze)**

1. Organizace, pro kterou pracuji, vždy dodržuje smluvní závazky mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (podmínky a závazky vyplývající z pracovní smlouvy).
2. Organizace, pro kterou pracuji, dodržuje všechna zákonná nařízení vůči zaměstnancům (např. platba příspěvků na zdravotní a sociální pojištění, dodržování bezpečnostních postupů, dodržování hygienických podmínek práce).
3. Organizace, pro kterou pracuji, dodržuje zákonem nebo smluvně stanovené podmínky vůči všem zájmovým skupinám (např. hostům, obchodním partnerům, místní komunitě).

Zdroj: Práce autora.

### **Tvorba Etické dimenze CSR:**

První afirmativní výrok se zaměřuje na nestrannost a férovost organizačních postupů hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Druhý afirmativní výrok se pokouší zachytit velmi aktuální téma podpory vyváženosti mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců ze strany zaměstnavatele (Work-Life Balance). Afirmativní výroky 3 a 4 se zabývají chováním organizace vůči zaměstnancům nad rámec zákonem stanovených povinností. Afirmativní výroky 5-7 se zaměřují na interní komunikaci (např. přístup zaměstnance k informacím, obousměrná symetrická komunikace). Afirmativní výroky 8 a 9 poukazují na chování organizace vůči relevantním zájmovým skupinám nad rámec jejich zákonných práv. Kupříkladu se jedná o řešení potřeb hostů, potřeb životního prostředí nebo udržitelné využívání zdrojů bez ohledu na jejich ekonomickou výhodnost pro danou organizaci (Tab. 4).



#### Tabulka 4 Konstrukt CSR (Etická dimenze)

1. Organizace, pro kterou pracuji, má transparentní systém hodnocení výkonu zaměstnanců (zaměstnanci vědí, za co jsou hodnoceni a jak jsou ohodnoceni).
2. Organizace, pro kterou pracuji, se snaží podporovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem svých zaměstnanců (work-life balance) (např. možnost flexibilní pracovní doby, možnost pracovního volna nad rámec zákona).
3. Organizace, pro kterou pracuji, se snaží svým zaměstnancům pomoci s řešením finančních a/nebo sociálních problémů nad rámec zákonem stanovené povinnosti (např. hmotná pomoc při dlouhodobé nemoci zaměstnance nebo poskytnutí peněžní půjčky bez nebo s příznivou úrokovou sazbou).
4. Organizace, pro kterou pracuji, se vždy snaží pro „nadbytečné“ zaměstnance (např. z důvodu organizační změny nebo nedostatku hostů) najít nejlepší možné řešení nad rámec zákonem stanovené povinnosti (např. pomoc při hledání nového pracovního místa mimo organizaci nebo pomoc s vyhotovením pracovního životopisu).
5. Organizace, pro kterou pracuji, reaguje na všechny stížnosti vznesené zaměstnanci.
6. Organizace, pro kterou pracuji, poskytuje svým zaměstnancům veškeré relevantní informace a umožňuje jim svobodně vyjádřit svůj názor (obousměrná symetrická komunikace).
7. V organizaci, pro kterou pracuji, zaměstnanci jsou vždy plně seznámeni se svou novou prací a/nebo se jim vždy dostane potřebného vedení od svého přímého nadřízeného.
8. Organizace, pro kterou pracuji, poskytuje svým hostům úplné a přesné informace o svých výrobcích a službách nad rámec zákonem stanovené povinnosti.
9. Organizace, pro kterou pracuji, zavádí do své „každodenní“ praxe postupy a praktiky minimalizující negativní vliv organizace na přírodní prostředí (bez ohledu na nákladnost těchto postupů a praktik). Jedná se např. o třídění odpadu, používání repasovaných zařízení nebo recyklovaných materiálů.

Zdroj: Práce autora.

#### Tvorba Filantropické dimenze CSR:

Účelem níže uvedených čtyř afirmativních výroků (výrok 1-4) je zachytit dobrovolnou vůli organizace přispívat k blahobytu (Welfare) místní komunity nebo společnosti jako takové tím, že organizace nabízí své hmotné nebo nehmotné zdroje, chrání životní prostředí nebo podporuje rozvoj společnosti, a tedy v podstatě plní svou společenskou odpovědnost vůči komunitě a společnosti jako celku (např. spoluprací s

nevládními a vládními institucemi, podporou místních podnikatelů, dobrovolnickými aktivitami zaměstnanců nebo peněžitými dary) (Tab. 5).

#### **Tabulka 5 Konstrukt CSR (Filantropická dimenze)**

1. Organizace, pro kterou pracuji, podporuje „blahobyť“ (well-being) místní komunity a/nebo společnosti jako celku (např. spoluprací se soukromými organizacemi nebo spoluprací s vládními a nevládními institucemi).
2. Organizace, pro kterou pracuji, podporuje ochranu životního prostředí spoluprací se soukromými organizacemi nebo vládními a nevládními institucemi.
3. Organizace, pro kterou pracuji, se snaží plnit svou společenskou odpovědnost spoluprací s místními dodavateli – např. farmáři nebo výrobci a poskytovateli služeb.
4. Organizace, pro kterou pracuji, umožňuje svým zaměstnancům finančně přispívat a/nebo podílet se na různých dobrovolnických aktivitách.

Zdroj: Práce autora.

#### **Tvorba konstruktů JS (inspirována prací autorů Baumana a Skitky, 2012):**

Návrh položek/afirmativních výroků pro konstrukt JS byl inspirován prací Baumana a Skitky (2012), kteří se ve své studii zabývající se uspokojováním potřeb zaměstnanců prostřednictvím CSR, opírají o teze z psychologie (motivační teorie) a sociální psychologie. Tvorbu konstruktů JS autorka rovněž konzultovala s pracemi následujících akademiků: Schwepker, 2001; Kara et al., 2013; Belias et al., 2015; Kim et al., 2017.

Aby navrhovaný konstrukt JS respektoval hierarchii potřeb zaměstnanců odvozenou z hierarchie lidských potřeb dle Maslowa (1943) s využitím hmotných i nehmotných zdrojů zaměstnavatele, a aby zároveň zvažoval rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců, byly pro tvorbu konstruktů použity následující afirmativní výroky: výroky týkající se uspokojení ekonomické a sociální jistoty zaměstnanců (afirmativní výroky 1 a 2), potřeby bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (afirmativní výrok 3), potřeby rozvoje (afirmativní výroky 4 a 5), potřeby pocitu sounáležitosti a sociálního kontaktu (afirmativní výroky 6 a 7) a potřeby smysluplné existence (afirmativní výrok 8) (Tab. 6) (Jarkovská, 2021b).

## Tabulka 6 Pracovní postoje a chování zaměstnanců – JS

1. Jsem spokojen/spokojená se svými výdělky ze současného zaměstnání.
2. Jsem spokojen/spokojená se svými současnými možnostmi pracovního postupu (kariérního růstu).
3. Při vykonávání své práce se cítím fyzicky bezpečně (jsem spokojen/spokojená s bezpečností všech pracovních postupů).
4. Práce, kterou vykonávám, mi umožňuje zdokonalit mé odborné dovednosti a schopnosti.
5. Cítím, že při vykonávání své práce plně využívám svůj potenciál jako odborník.
6. Rád/ráda pracuji se svými kolegy.
7. Jsem rád/rada, že jsem dal/dala přednost této organizaci před ostatními potencionálními zaměstnavateli.
8. Cítím, že moje současná práce mi dovoluje plně realizovat můj lidský potenciál (práce mi umožňuje realizovat můj potenciál jako člověka).

Zdroj: Práce autora.

### Tvorba konstruktů afektivní OC:

Tvorba konstruktů afektivní OC byla inspirována a konzultována s následujícími vědeckými pracemi: Lee et al., 2012; Robinson et al., 2014; Kim et al., 2016. Konstrukt se skládá z 5 položek/afirmativních výroků, které reflektují emocionální vazbu zaměstnance k organizaci. První dva výroky (afirmativní výroky 1 a 2) se zaměřují na hrdost zaměstnance na „členství“ (Organizational Memebership) v organizaci nebo sdílení shodných hodnot a cílů spolu s organizací. Následující tři výroky (afirmativní výroky 3 až 5) se týkají přání zaměstnance spojit svůj pracovní život s organizací, pro kterou v současné době pracuje, bez ohledu na její budoucí „osud“. V takovém případě má zaměstnanec skutečný zájem o budoucí rozvoj a úspěch svého stávajícího zaměstnavatele (Tab. 7).

### **Tabulka 7 Pracovní postoje a chování zaměstnanců – afektivní OC**

1. Jsem hrdý/hrdá na to, že mohu být součástí této organizace.
2. Hodnoty, které vyznávám, jsou shodné s těmi, které vyznává tato organizace (sdílím stejné hodnoty jako organizace, pro kterou v současné době pracuji).
3. Organizaci, pro kterou v současné době pracuji, považuji za svého celoživotního zaměstnavatele.
4. Budoucnost této organizace přijímám jako svou vlastní.
5. Záleží mi, a/nebo se chci podílet na budoucím vývoji organizace, pro kterou v současné době pracuji.

Zdroj: Práce autora.

### **Tvorba konstruktů TI:**

Tvorba konstruktů TI byla inspirována a konzultována s následujícími vědeckými pracemi: Lee et al., 2012; Robinson et al., 2014; Kim et al., 2016. Poslední konstrukt zahrnuje šest afirmativních výroků/položek týkajících se zaměstnancova záměru (úmyslu) dobrovolně opustit stávajícího zaměstnavatele. Proto se afirmativní výroky zaměřují na zaměstnancův záměr odejít z organizace a hledat „budoucího“ zaměstnavatele ve stejném nebo jiném odvětví (afirmativní výroky 1 a 2), na pravděpodobný „časový horizont“ pro plánovaný odchod (afirmativní výroky 3 a 4) a na proaktivní přístup k hledání nových pracovních příležitostí (afirmativní výroky 5 a 6) (Tab. 8) (Jarkovská, 2021b).

### **Tabulka 8 Pracovní postoje a chování zaměstnanců – TI**

1. Chtěl/chtěla bych odejít z této organizace a pracovat pro jiného zaměstnavatele ve stejném oboru/stejném odvětví.
2. Chtěl/chtěla bych odejít z této organizace a pracovat pro zaměstnavatele v jiném oboru/jiném odvětví.
3. Chci z této organizace odejít v průběhu příštího roku.
4. Chci z této organizace odejít do tří měsíců.
5. Aktivně hledám novou pracovní příležitost.
6. Pokud bych dostal/dostala příležitost pracovat v jiné organizaci, zvážil/zvážila bych změnu.

Zdroj: Práce autora.

## Demografické údaje o respondentech

Kromě afirmativních výroků/položek týkajících se aspektů a aktivit CSR (v rámci ekonomické, právní, etické a filantropické dimenze) a pracovních postojů a chování zaměstnanců (JS, afirmativní OC a TI), byli respondenti (zaměstnanci ubytovacích zařízení) požádáni, aby odpověděli na 9 demografických otázek (s využitím nejpříhodnější odpovědi z nabízených alternativ). Pracovní zařazení zaměstnanců bylo inspirováno organizační strukturou malých a středních hotelů (Beránek, 1996).

Demografické údaje o zaměstnancích:

1. Pohlaví: 1. Muž, 2. Žena
2. Národnost: Vypište slovy svoji národnost
3. Věk: 1. do 25 let včetně, 2. od 25let do 35 let včetně, 3. od 35 let do 45 let včetně, 4. 45 let do 55 let včetně, 5. 55 let a výše
4. Rodinný stav: 1. Bez partnera (eg. svobodný/á, vdovec/vdova, rozvedený/á) 2. S partnerem (eg. s partnerem, ženatý/vdaná)
5. Děti: 1. Mám dítě/děti, 2. Nemám dítě/děti
6. Nejvyšší dosažené vzdělání: 1. Základní vzdělání, 2. Středoškolské vzdělání, 3. Vyšší odborné vzdělání (zakončené udělením titulu Diplomovaný specialista), 4. Vysokoškolské vzdělání (zakončené udělením titulu Bakalář), 5. Vysokoškolské vzdělání (zakončené udělením titulu Inženýr nebo Magistr)
7. Pracovní forma/poměr: 1. Plný pracovní úvazek, 2. Částečný pracovní úvazek, 3. Jiná forma (vypište slovy)
8. Pracovní pozice: 1. Zaměstnanec, 2. Vedoucí směny/team manažer, 3. Vedoucí úseku/oddělení
9. Pracovní zaměření /Práce v úseku: 1. Lidské zdroje (Ekonomický úsek), 2. Finance/Účetnictví (Ekonomický úsek), 3. Marketing/Obchod (Ekonomický úsek), 4. Kuchyň (Gastronomický úsek), 5. Restaurace/Bar (Gastronomický úsek) 6. Zásobování (Gastronomický úsek), 7. Zákaznický servis a rezervace (Ubytovací úsek), 8. Housekeeping/Úklid (Ubytovací úsek), 9. Prádelna (Ubytovací úsek), 10. IT (Technický úsek), 11. Údržba (Technický úsek), 12. Bezpečnost/Ochrana (Technický úsek), 13. Zábava a wellness

## Popis vzorku respondentů

Jelikož si tato práce klade za cíl analyzovat (pomocí empirického kvantitativního výzkumu) kauzální vztah mezi zaměstnanci ubytovacích zařízení prožívanou (vnímanou) CSR (ekonomickou, právní, etickou a filantropickou dimenzí) a jejich pracovními postoji a chováním (JS, afektivní OC a TI), byla ubytovací zařízení typu malé a střední hotely (hodnocené jako 4\*) na území hlavního města Prahy vybrána jako nejvhodnější.

Poskytovatelé ubytovacích služeb typu hotel (s 4\* hodnocením) musí splňovat požadavky standardů vysoké kvality služeb (HOTREC – Hospitality Europe, 2019); navíc čtyřhvězdičkové hotely jsou průběžně hodnoceny jako poskytovatelé ubytovacích služeb s nejvyšší obsazeností (ČSÚ, 2020). To může být vysvětleno např. příznivějším poměrem mezi cenou ubytování a kvalitou poskytovaných služeb (oproti pětihvězdičkovým hotelům) nebo značnou oblibou konceptu sdílené ekonomiky, a tím způsobeným odlivem poptávky po základním typu ubytování (např. hotely s nižším hodnocením, penziony nebo hostely).

Z důvodu významnosti MSP pro regionální rozvoj a rozvoj odvětví CR na regionální úrovni byly pro účely výzkumu vybrány pouze ty čtyřhvězdičkové hotely, které odpovídají definici MSP (Czech Invest, 2020; Evropská unie, 2019). Jedná se tedy o hotely s maximálním počtem 250 zaměstnanců. Čtyřhvězdičkové hotely poskytující ubytovací služby v rámci národního nebo mezinárodního hotelového řetězce nebyly do výzkumu zahrnuty, a to z důvodu nenaplnění podstaty principu malého a středního podnikání, byť často jednotlivé hotely (provozovny) mohou splňovat podmínku maximálního počtu zaměstnanců pro MSP. I když MSP jsou často označovány jako „páteř“ národní nebo regionální ekonomiky, jsou to právě MSP, v tomto případě malé a střední 4\* hotely, které čelí mnoha nevýhodám vyplývajících z jejich velikosti. Jedná se např. o omezené vyjednávací schopnosti na dodavatelských trzích (např. omezené možnosti při vytváření dodavatelských řetězců), omezenou nabídku kapacity lůžek (a s tím související omezenou možnost tvorby zisku) nebo nižší konkurenceschopnost malých a středních hotelů na trhu práce, a z toho logicky vyplývající obtížnost dostupnosti externích finančních zdrojů. Vhodně zvolené aspekty a aktivity CSR mohou eliminovat nebo zmírnit tyto nedostatky a stát se dokonce pro malé a střední 4\* hotely (MSP) konkurenční výhodou.

Region hlavní město Praha je jednou z nejnavštěvovanějších destinací nejen v České republice, ale i v rámci středoevropského a evropského kontextu (ČSÚ, 2020; Eurostat, 2020; Tripadvisor, 2020). Proto autorka této práce zvolila tento region jako nejvhodnější lokalitu výzkumu. Seznam s konečným počtem 24 čtyřhvězdičkových hotelů (splňující výše zmiňované podmínky) byl získán z oficiálních webových stránek internetového vyhledávače ubytování Trivago.cz (Trivago, 2019).

Celkový počet čtyřhvězdičkových hotelů dohledatelných na Trivago.cz (Trivago, 2019) v lokalitě hlavní město Praha byl 200 (k datu 15. ledna 2019). Z toho 43 hotelů odpovídalo definici malých a středních podniků dle EU (Evropská unie, 2019). V případě zbývajících 157 dohledaných hotelů se jednalo o hotely spadající pod národní a mezinárodní řetězce nebo velké hotely, které tudíž kritéria pro MSP dle definice EU nespĺňovaly. Ze 43 dohledaných hotelů – MSP v destinaci hlavní město Praha bylo po oslovení autorkou 24 hotelů (MSP) ochotných se dotazníkového šetření zúčastnit. Celkový počet zaměstnanců ve 24 hotelích, které se účastnily dotazníkové šetření, byl 594. Průměrný počet zaměstnanců na hotel (MSP) činil 24 zaměstnanců, přičemž zaznamenaný nejnižší počet zaměstnanců byl 17 a nejvyšší počet 32. Údaje byly zjišťovány ve druhém čtvrtletí roku 2019.

### **Popis procesu sběru dat**

Sběr dat proběhl v kalendářním roce 2019, a to v průběhu období 5 měsíců (od srpna 2019 do prosince 2019). Autorka výzkumu zvolila jako nejvhodnější způsob sběru dat dotazníkové šetření, a to prostřednictvím autorkou osobně distribuovaných papírových dotazníků. Papírový dotazník byl zvolen jako nejvhodnější forma získání dat, neboť většina pracovních pozic v pohostinství je založena na fyzické práci a „bezprostředním“ kontaktu s hostem, a tedy nelze předpokládat, že zaměstnanci mají v průběhu pracovní doby přístup k internetu. Rovněž tak nelze předpokládat u tohoto typu pracovních pozic pravidelnou kontrolu pracovní elektronické pošty (pracovního emailu) nebo návštěvu intranetu hotelu mimo pracovní dobu zaměstnance.

Sběr dat probíhal vždy po předchozí dohodě s vedením nebo majitelem hotelu. Pro výběr zaměstnanců nebyla stanovena žádná kritéria, tak aby každý zaměstnanec příslušného hotelu měl stejnou možnost být vybrán do výzkumného vzorku (Disman, 2000; Hendl, 2012; Hendl & Remr, 2017). Dobrovolně participující respondenti (zaměstnanci hotelu) vyplňovali dotazníky v době „výměny“ směn (po konci nebo před

začátkem své směny), a to v přibližném časovém intervalu 20 minut. Ač bylo možné vyplnit dotazník ve dvou jazycích, a to v českém nebo anglickém jazyce, anglickou verzi dotazníku si žádný z respondentů nevyžádal.

Konečný vzorek tvoří celkem 411 respondentů ( $N = 411$ ), což je považováno za uspokojivé (např. Hanaysha & Tahir, 2016; Kim et al., 2017; Robinson et al., 2014).

### **Struktura dotazníku**

Dotazník obsahoval 45 afirmativních výroků týkajících se konstruktů CSR (celkem 26 afirmativních výroků, z toho 10 afirmativních výroků na ekonomickou dimenzi, 3 afirmativní výroky na právní dimenzi, 9 afirmativních výroků na etickou dimenzi a 4 afirmativní výroky na filantropickou dimenzi), konstruktů JS (celkem 8 afirmativních výroků), konstruktů afektivní OC (celkem 5 afirmativních výroků) a konstruktů TI (celkem 6 afirmativních výroků) (3.3 Metodika empirického výzkumu - Tvorba konstruktů). Pro lepší významové porozumění, byly některé afirmativní výroky doplněny o názorné příklady (uvedené v závorce za příslušným afirmativním výrokem).

Respondenti (zaměstnanci hotelu) byli požádáni, aby vybrali míru svého souhlasu s příslušným afirmativním výrokem na 7bodové škále, kde bod 1 znamená silný nesouhlas a bod 7 představuje silnou míru souhlasu s výrokem. Respondenti (zaměstnanci hotelu) rovněž volili „nejpříjemnější“ odpověď z předem připravených odpovědí na 9 demografických otázek (3.3 Metodika empirického výzkumu – Demografické údaje o respondentech).

Dotazník vedle afirmativních výroků na analyzované konstrukty CSR a pracovních postojů a chování zaměstnanců (JS, afektivní OC a TI) nebo demografických otázek obsahoval „úvodní slovo“ (vysvětlení důvodu sběru dat) a poděkování za čas a ochotu zaměstnanců vyplnit dotazník. Dotazník byl zhotoven ve dvou jazycích, a to v českém (Příloha 13) a anglickém jazyce (Příloha 14).

### **Kvantitativní analýza sebraných dat**

Kvantitativní analýza sebraných dat probíhala podle předem přesně stanovených statistických postupů. Výběr statistických metod a způsob jejich využití byl inspirován pracemi Cenkiho a Otkena (2014) a Kima et al. (2015). Nejdříve byla provedena deskriptivní analýza, aby bylo možné získat přehled o demografických charakteristikách všech respondentů ( $N = 411$ ). Pro redukci faktorů/komponentů (ekonomická dimenze



CSR, právní dimenze CSR, etická dimenze CSR, filantropická dimenze CSR, JS afektivní OC a TI) byla použita faktorová analýza (konkrétně analýza hlavních komponentů). K ověření reliability (spolehlivosti) vnitřní konzistence faktorů/komponentů byly použity vypočítané hodnoty koeficientu alfa podle Cronbacha (tzv. Cronbachova alfa). K identifikaci kauzálních vztahů mezi proměnnými/faktory (ekonomická, právní, etická a filantropická dimenze CSR → pracovní postoje a chování zaměstnanců – JS, afektivní OC a TI) a k testování předem stanovených hypotéz byla použita série regresních rovnic (mnohonásobná lineární regresní analýza). Pro kvantitativní analýzu dat a zkoumání příčinných vztahů mezi jednotlivými proměnnými/faktory byl použit statistický program společnosti IBM „SPSS Statistics”.

Níže jsou uvedeny postupy mnohonásobné regresní analýzy, analýzy variability (Faktorová analýza) a analýzy reliability (Cronbachovo alfa) na obecné úrovni. Postupy zahrnují interpretaci výsledků a postupy ověření vhodnosti použití analýz pro příslušná data.

### **Mnohonásobná lineární regresní analýza**

Základní myšlenka regresní analýzy spočívá v tom, že jestliže mají dvě proměnné k sobě vztah (symetrická korelace), můžeme jednu z nich použít k predikci té druhé (tzv. do jaké míry lze predikovat jednu proměnnou pomocí té druhé – asymetrický vztah). Vícenásobná lineární regresní analýza zkoumá vztah mezi více proměnnými. K vysvětlení rozptylu závisle proměnné „y” použijeme více nezávislých (vysvětlujících) proměnných.

Pomocí změření všech proměnných u všech prvků (jedinců) vzorku, můžeme sestavit predikční rovnici a vyhodnotit, jak dobře predikujeme závislou proměnnou „y” pomocí nezávislých (vysvětlujících) proměnných současně.

Rovnice má pak tvar:

$$Y = a + bx + bz$$

kde

x, z – hodnoty nezávisle proměnných pro daného jedince (jednotku výzkumu).

y – hodnota závisle proměnné pro daného jedince (jednotku výzkumu), kterou se snažíme předpovědět na základě znalosti nezávisle proměnných „x” a „z”.

a – konstanta udává hodnotu „y” jednotlivce (jednotky měření), u kterého byly naměřeny nejnižší hodnoty nezávisle proměnných „x” a „z”.

b – regresní koeficient např. pro proměnnou „x” udává, o kolik vzroste hodnota „y”, pokud nezávisle proměnná „x” vzroste o jednotku a nezávisle proměnná „z” zůstane beze změny (konstantní).

Pro měření souvislostí použijeme korelační koeficient R. Umocněný mnohonásobný korelační koeficient R (tzv.  $R^2$  – koeficient determinace) udává, jaká proporce rozptylu v závisle proměnné „y” je vysvětlena všemi nezávisle (vysvětlujícími) proměnnými současně („x” a „z”).  $R^2$  vyjadřuje prolnutí dat regresní přímkou (u dvou proměnných – jednoduchá regrese) a regresní plochou (u více proměnných – mnohonásobná regrese). Nabývá hodnot od „0” do „1” (resp. od 0 % do 100 %).

Úspěšnost modelu (sestavené rovnice) je tak dána hodnotou  $R^2$ . Čím je hodnota  $R^2$  vyšší, tím větší míru rozptylu závisle proměnné „y” je možné vysvětlit vlivem nezávislých proměnných („x” a „z”). Autorka k interpretaci výsledků používá nejen samotné  $R^2$ , ale i tzv. „upravené”  $R^2$ , jehož hodnoty jsou zpravidla nižší. Činí tak z důvodu možnosti zkreslení výsledků regresní analýzy, které je dáno velikostí přirozených systémů (na mikro a makro úrovni prostředí). Zkreslení může být způsobené například obsahovou volbou a omezeným počtem vysvětlujících proměnných („x” a „z”) nebo velikostí zkoumaného vzorku. Sociologický (kvantitativní empirický) výzkum tak neumožňuje najít „perfektní” souvislosti.

Rovněž tak můžeme zjistit parciální (dílní) korelaci. Ta nám říká, jak mnoho určitá nezávislá proměnná (např. proměnná „x”) přispěla k vysvětlující síle mnohonásobné korelace. Parciální korelační koeficient není totožný s prostým korelačním koeficientem (souvislost mezi dvěma proměnnými). Parciální korelační koeficient je „očištěn” od vlivu dalších nezávislých proměnných (proměnná „z”).

### **Vyhodnocení vhodnosti analýzy (modelu) je možné provést např. těmito způsoby:**

1. Vyhodnocením velikosti hodnoty  $R^2$ . Zbývající část rozptylu proměnné „y” zahrnuje vliv těch proměnných, které do rovnice nebyly zahrnuty a hodnoty reziduí (rozdíl mezi skutečně naměřenými a predikovanými hodnotami proměnné „y” modelem).
2. Vyhodnocením analýzy rozptylu ANOVA. Hodnota Fischerova testu F musí být vyšší než 1 (při splnění podmínky hladiny statistické významnosti  $p < 0,05$ ).

3. Vyhodnocením analýzy normálního rozdělení reziduí. Autorka použila pro verifikaci normálního rozdělení reziduí grafické zobrazení. V případě požadovaného normálního rozdělení reziduí by rezidua měla ležet co nejbližší přímky.

Standardizace dat (transformace dat):

V případě, že hodnoty pro jednotlivé proměnné nejsou naměřeny ve stejných jednotkách, nebo všechny škály nemají stejný výchozí bod, je nutné provést transformaci nasbíraných hodnot na hodnoty standardizované (proměnná je měřená v jednotkách své směrodatné odchylky). Z regresní rovnice „zmizí“ konstanta „a“, neboť všechny standardizované proměnné jsou měřeny od svého průměru. Regresní koeficient „b“ je přejmenován na regresní koeficient „BETA“. Autorka používá k interpretaci výsledků regresní koeficient „BETA“, přestože všechny měřené proměnné jsou spojitě, měřené na shodné škále se stejným výchozím bodem (3.3 Metodika empirického výzkumu).

### **Test variability a reliability**

Před provedením verifikace platnosti stanovených hypotéz (pomocí mnohonásobné lineární regresní analýzy) je zapotřebí zjistit diskriminační sílu proměnných/položek (tzv. schopnost proměnných/položek diferencovat jedince – jednotku výzkumu). V případě více položkových proměnných je dále zapotřebí zjistit jejich reliability (tzv. obsahovou validitu proměnné). V tomto případě jsou všechny proměnné více položkové.

Sebraná data jsou měřena na sedmibodové Likertově škále. Proměnné/položky můžeme tedy kvalifikovat jako spojitě. V tomto případě vypočítáme variabilitu neboli rozptyl jako směrodatnou odchylku (tzv. jak se naměřené hodnoty liší od průměru). Pomocí mezipoložkových korelací vypočítáme míru vnitřní konzistence (reliability) proměnné.

Na základě analýzy variability a vnitřní míry konzistence (u více položkových proměnných) můžeme vyloučit ty proměnné/položky, které mají malou variabilitu (schopnost rozlišit mezi jedinci) a ty položky proměnné, které málo korelovaly s ostatními položkami.

Pro redukci proměnných a položek autorka zvolila faktorovou analýzu (Analýzu hlavních komponent – maximalizuje vysvětlený rozptyl proměnných) a výpočet hodnoty Cronbachova koeficientu alfa (redukci slabě korelujících položek se zvyšuje

míra vnitřní konzistence proměnné). Výchozím bodem pro obě analýzy je souvislost (korelace) mezi proměnnými/položkami. V tomto případě jsou korelace vypočítány pomocí Pearsonova korelačního koeficientu „r” (pro spojité proměnné).

### **Požadované výstupy testu variability a reliability:**

1. Extrakce latentního počtu faktorů/proměnných. Faktorová analýza umožňuje seskupení položek do faktorů (proměnných). Slouží tedy k identifikaci, zda položka patří do příslušného faktoru či nikoliv. Rovněž umožňuje optimalizovat množství faktorů a položek. Pro stanovení počtu faktorů je možné použít Kaiserovo pravidlo, které říká, že do faktorové analýzy jsou zahrnuty pouze ty faktory, jejichž rozptyl je vyšší než 1 (vlastní číslo korelační matice je vyšší než 1). Vhodnost tohoto řešení můžeme posoudit například pomocí určení celkového rozptylu vysvětleného nově vzniklými faktory. Například Soukup (2021) zvažuje takové řešení, které vysvětluje 50 % původního rozptylu jako vyhovující.

2. Přiřazení položek do nově vzniklých faktorů na základě obsahové souvztažnosti (spojitosti) mezi položkou a samotným faktorem. Na základě doporučení Tabachnicka a Fidella (2007) nebo Comreyho a Leea (1992) byla mezní (prahová) hodnota faktorové zátěže (minimální míra souvztažnosti položky s faktorem) stanovena shodně pro všechny faktory na „0,63” (kvalifikována jako „velmi dobrá”). Pro přiřazení položek byla použita ortogonální rotace Varimax, která umožňuje „jednoznačné” přiřazení položky do příslušného faktoru, a tudíž jsou nově vzniklé faktory nekorelované.

3. Pojmenování nově vzniklých faktorů na základě obsahových souvislostí mezi položkami.

4. Prozkoumání vzájemné souvislosti mezi položkami (inter-item correlation) každého faktoru pomocí korelační analýzy. Schermelleh-Engel et al. (2003) radí vyloučit z dalšího výzkumu ty položky faktorů, které se nacházejí mimo interval vzájemné souvislosti položek faktoru  $\langle 0,4; 0,8 \rangle$ .

5. Vypočítání nejvyšší možné hodnoty Cronbachova koeficientu alfa (nabývající hodnoty „0” až „1”). Velikost hodnoty koeficientu alfa napovídá o obsahové validitě proměnné. Ve společenských vědách (v sociologickém empirickém kvantitativním

výzkumu) je hodnota Cronbachova koeficientu alfa „0,60” a vyšší považována za uspokojivou (Kim et al., 2015).

Někteří autoři považují výsledky faktorové analýzy za subjektivní a nejednoznačné (Soukup, 2021). To je například dáno tím, že existuje celá řada metod extrakce a rotace (Soukup, 2021).

### **Posouzení vhodnosti použití faktorové analýzy:**

1. Koeficient KMO (Kaiser-Meyer-Olkinova measure) měří vhodnost velikosti vzorku. Nabývá teoreticky hodnot mezi „0” a „1”. Velikost naměřené hodnoty je dána podílem součtu druhých mocnin korelačních koeficientů ku součtu druhých mocnin korelačních a parciálních koeficientů. Například Meloun (2012) nebo Hendl (2012) uvádějí jako nejmenší možnou naměřenou hodnotu koeficientu „0,6.”

2. Bartlettův test homoskedasticity (Bartlett’s Test of Sphericity). V tomto případě testujeme nulovou hypotézu, která říká, že korelační koeficienty mezi položkami jsou nulové, a tím není splněný základní předpoklad pro použití faktorové analýzy. V případě, že nulovou hypotézu zamítneme, má faktorová analýza smysl (Hendl & Remr, 2017; Meloun, 2012). Nevýhodou Bartlettova testu homoskedasticity je, že při dostatečně velkém počtu pozorování dochází k zamítnutí nulové hypotézy i při relativně malých korelačních koeficientech mezi položkami (Hendl, 2012; Meloun, 2012; Ong et al., 2018).

3. Splnění podmínky minimální velikosti vzorku 300 a více jedinců (respondentů) (Hendl, 2012; Schermelleh-Engel et al., 2003).

Po ukončení „fáze” redukce proměnných a redukce položek v rámci proměnných je možné přejít k provedení sumarizace dílčích dat do celkových skóre pro jedince (sečtení skóre pro jednotlivé položky v rámci proměnné).

### **Pilotní výzkum**

Před zahájením samotného výzkumu (např. příprava dotazníku, sběr dat a kvantitativní analýza sebraných dat) byla otestována srozumitelnost a jasnost dotazníku, technika sběru dat nebo vhodnost vybraných statistických metod za pomoci pilotního

výzkumu. V rámci pilotního výzkumu bylo dotazováno celkem 20 respondentů (studentů 1. a 2. ročníku magisterského studia se zaměřením na management cestovního ruchu). K testování vhodnosti statistických metod byl použit program společnosti IBM „SPSS Statistics”. Pilotní výzkum shledal strukturu a srozumitelnost dotazníku, techniku sběru dat, navrhnuté statistické analýzy a statistický program společnosti IBM „SPSS Statistics” pro zpracování dat za vyhovující.

## **4 Teoretická východiska**

### **4.1 Vývoj konceptu CSR**

Tato podkapitola si klade za cíl shrnout historický vývoj CSR jako konceptuálního paradigmatu se zdůrazněním některých z nejdůležitějších vědeckých prací tak, jako jsou prezentovány ve vědecké literatuře (recenzované práce psané v anglickém jazyce a zaznamenané v databázích Web of Science – WOS a Science Direct), stejně jako některých z nejvýznamnějších formálních dokumentů a událostí, které pomohly formovat definici a porozumění CSR (v globálním, evropském a českém prostředí). Je rovněž důležité zdůraznit, že ačkoli většina konceptů, konstruktů nebo definic CSR má angloamerický původ (Latapí Agudelo et al., 2019), CSR si získala rostoucí pozornost místních, národních i mezinárodních institucí. Tento přehled tedy nelze považovat za vyčerpávající. Přehled zahrnuje sedm „částí“, z nichž každá představuje jedno desetiletí vývoje konceptu CSR, počínaje padesátými lety 20. století.

#### **Vývoj konceptu CSR v 50. letech 20. století**

Počátek vývoje konceptu CSR, jak jej chápeme v současné době, lze datovat od 30. let minulého století, kdy se započaly vést odborné i vědecké diskuse o sociální roli, a tedy i sociální odpovědnosti soukromého podnikání vůči společnosti. Tyto sociální odpovědnosti definoval až v roce 1953 Bowen, čímž se stal pravděpodobně prvním autorem, který podal definici konceptu CSR v akademické literatuře (Latapí Agudelo et al., 2019). Bowen věřil, že velké korporace té doby koncentrovaly obrovskou ekonomickou (a tudíž i politickou) moc, a proto jejich činy měly hmatatelný dopad na společnost. Ve společnosti sílila potřeba změnit jejich rozhodování tak, aby zahrnovalo i úvahy o dopadu těchto rozhodnutí (Carroll, 1999; Latapí Agudelo et al., 2019). S ohledem na tuto skutečnost Bowen definoval CSR jako „sociální odpovědnost samotných podnikatelů činit svá rozhodnutí nejen v souladu se svými podnikatelskými zájmy, ale i v souladu s hodnotami uznávanými společností“ (Bowen, 1953: 6).

#### **Vývoj konceptu CSR v 60. letech 20. století**

Pro Spojené státy americké představovala 60. léta nejen populační boom, ale i zvýšenou spotřebu přírodních zdrojů, což spolu s nárůstem znečištění životního prostředí vedlo k oprávněné obavě společnosti o budoucí ekonomický růst a o

narůstající sociální a environmentální vliv velkých korporací na celou společnost (Carroll, 1999). Rovněž protiválečné nálady (proti intervenci amerických vojsk ve vietnamské válce od 1. listopadu 1955 do 30. dubna 1975) vyvíjely značný tlak na velké korporace, neboť protestující část společnosti přímo spojovala korporace s válkou. Korporace byly proto považovány za nedílnou součást „establishmentu“ (Waterhouse, 2017). Aby došlo k „vyrovnání“ sil mezi společností a korporacemi, například Davis (1960) navrhl a zároveň i připustil nutnost určitého ekonomického a sociálního závazku korporací vůči společnosti s tím, že aktivity CSR mohou být do určité míry spojeny i s ekonomickými výnosy pro samotné podnikatele (Carroll, 1999; Davis, 1960). Mezi další autory té doby, kteří připustili významnost vztahu mezi společností a korporacemi patří například Frederick (1960), McGuire (1963) a Walton (1967) (Latapí Agudelo et al., 2019).

### **Vývoj konceptu CSR v 70. letech 20. století**

Protiválečný sentiment, recese doprovázená vysokou inflací a energetická krize (Waterhouse, 2017) vyústily ve Spojených státech v 70. letech k přijetí a prosazení některých proenvironmentálních a prosociálních zákonů a nařízení. To, že na základě společností akceptované premise existuje mezi podnikatelskou sférou a společností nepsaná „společenská dohoda“, která se neustále rozvíjí, a že se od soukromého sektoru očekává převzetí širší sociální odpovědnosti než dříve, byl „základající stavební kámen“ k přístupu podporujícímu CSR samotným Výborem pro hospodářský rozvoj (Latapí Agudelo et al., 2019).

Na mezinárodní úrovni například Římský klub (vytvořený v roce 1968 skupinou předních světových vědců, ekonomů a podnikatelů z 25 různých zemí) zpochybnil ve své zprávě z roku 1972 „The Limits to Growth“ životaschopnost dalšího ekonomického růstu a důsledků jeho ekologické stopy (Club of Rome, 2018).

Institucionalizace některých „pro-CSR“ orientovaných opatření vedla k obrovské popularitě konceptu CSR. V této době vznikly některé z proslulých organizací celosvětově známých pro svůj společensky odpovědný přístup (např. americké organizace Body Shop a Ben & Jerry's). Přes obrovský zájem akademiků, odborníků, ale i laické veřejnosti zůstávalo užití CSR v podnikatelské praxi nadále dobrovolné a často omezené pouze na některé dílčí části konceptu jako například udržitelné nakládání s odpady, produkce zdravých bezpečných výrobků, dodržování lidských práv a svobod a



pracovního práva (Carroll, 2008). Jak ve svých pracích uvádí Carroll (1979, 1991, 2008, 2015), koncem 70. let se koncept CSR stal nejasným a pro každého znamenal něco jiného. V roce 1979 Carroll (1979) poprvé představil možná první „komplexní“ definici CSR. Pomocí této definice vytyčil čtyři konkrétní odpovědnosti organizace a očekávání, která může společnost od organizací vyžadovat: ekonomickou, právní, etickou a diskreční (filantropickou) odpovědnost. Význam Carrollova (1979) přístupu k CSR spočívá zejména v tom, že ekonomické a sociální zájmy vnímá spíše jako vzájemně slučitelné než jako kompromisní. Odlišný pohled na CSR zastávali například Preston a Post (1975), kteří tvrdili, že společenská odpovědnost organizací se vztahuje pouze na přímé důsledky jejich podnikatelských rozhodnutí a činností. Překročení této „hrance“ mohlo podle Prestona a Posta (1975) vést k odchýlení od původních záměrů organizace, a třeba i k pozdějšímu neefektivnímu řízení celé organizace (Latapí Agudelo et al., 2019). Friedman (1962, 1970) zašel v otázce „skepticismu“ vůči CSR ještě o něco dále. Činnosti nebo jakékoliv iniciativy spojené s CSR považoval za plýtvání jedinečnými a specifickými zdroji organizací pro obecné zájmy společnosti, a tudíž jako nevhodné zneužívání organizačních zdrojů (Carroll, 1991; Latapí Agudelo et al., 2019).

### **Vývoj konceptu CSR v 80. letech 20. století**

Ačkoli se v 80. letech federální vláda Spojených států amerických a vláda Velké Británie snažily co nejvíce minimalizovat svůj vliv na společensky odpovědná rozhodnutí a chování organizací (s cílem snížit vysokou míru inflace a udržet prostředí volného trhu), podle Carrolla (2008) nebo Wankla (2008) podnikatelé či manažeři museli přesto nadále řešit potřeby a požadavky různých zájmových skupin. Tak došlo k operacionalizaci termínu „zájmová skupina“ neboli „stakeholder“ ve vztahu k CSR (Carroll, 2008). CSR začala být více chápána jako „rozhodovací proces“, než jako koncept sám o sobě. Nejvýznamnější osobností té doby (ve vztahu k CSR) je bezesporu Jones (1980), který pravděpodobně jako první nahlížel na CSR z hlediska operacionalizace.

Taktéž některé z událostí tohoto desetiletí, přestože nebyly přímo spjaty s konceptem CSR, měly dopad na utváření mezinárodního povědomí o otázkách ochrany životního prostředí a udržitelného rozvoje, a jako takové nepřímo ovlivňovaly společensky odpovědné chování organizací. Jedná se například o zřízení generálního ředitelství pro životní prostředí Evropské komise v roce 1981, zřízení Světové komise

pro životní prostředí a rozvoj v roce 1983, zveřejnění zprávy Naše společná budoucnost, která definovala udržitelný rozvoj (předložená Brundtlandskou komisí) v roce 1987 nebo přijetí Montrealského protokolu Organizací spojených národů (OSN) v roce 1987 (Latapí Agudelo et al., 2019).

### **Vývoj konceptu CSR v 90. letech 20. století**

Charakteristickým rysem pro 90. léta byla zejména masivní expanze globalizačních procesů, což pro korporace znamenalo nejen mnoho nových obchodních příležitostí, ale i zvýšení rizika ztráty reputace v důsledku nárůstu světové exponovanosti nebo v důsledku tlaku vyplývajícího z protichůdných požadavků a očekávání domovské a hostitelské země (Carroll, 2015). Mnoho nadnárodních korporací si tak uvědomilo, že jejich společensky odpovědný přístup k podnikání by mohl „vyvážit“ výzvy a příležitosti globalizačních procesů. Ve výsledku lze konstatovat, že masivní expanze globalizačních procesů posílila institucionalizaci CSR (Carroll, 2015). V roce 1992 bylo založeno sdružení Business for Social Responsibility (BSR) (s 51 členskými kooperacemi) (BSR, 2021). Dále pak například zásluhou Evropské komise v roce 1995 přijalo 20 vůdčích korporací tzv. Evropskou obchodní úmluvu proti sociální exkluzi, která v roce 1996 posloužila jako odrazový můstek pro vznik Evropské podnikatelské sítě pro sociální soudržnost (později přejmenované na CSR Europe s českou národní pobočkou Business pro společnost). Tím Evropská komise přispěla k podpoře implementace zásad společenské odpovědnosti v kontextu podnikatelského prostředí (CSR Europe, 2020). V kontextu České republiky lze připomenout založení Business Leaders Forum v roce 1992 (BLF, 2020), anebo založení „Fóra dárců“ v roce 1997 (Fórum dárců, 2020).

Globalizační procesy měly rovněž za následek celkové zintenzivnění mezinárodní diskuse o udržitelném rozvoji a růstu. Na celosvětové úrovni můžeme jmenovat takové události jako například summit OSN o životním prostředí a rozvoji konaný v Riu de Janeiru v Brazílii v roce 1992, který vedl k tzv. Deklaraci z Ria o životním prostředí a rozvoji, přijetí Agendy 21 a Rámcové úmluvy OSN o změně klimatu následované přijetím Kjótského protokolu v roce 1997. V evropském kontextu byla kupříkladu v roce 1990 založena Evropská agentura pro životní prostředí (Latapí Agudelo et al., 2019).

Z autorů věnujících se konceptu CSR je zásadní poukázat na Carrola (1991), který nadále rozvíjel svůj čtyřrozměrný koncept CSR. Přejmenoval jej na Pyramidu CSR, kde ekonomická dimenze představuje základ pyramidy (ekonomické aktivity jsou hlavním důvodem pro založení samotné organizace), následuje pak právní dimenze (aktivity organizace je třeba provádět v mezích zákona) a etická dimenze (organizace se chová nad rámec zákonem stanovených povinností). Poslední úroveň (vrchol pyramidy) představuje filantropická dimenze (dobrovolné přispění organizace ke zlepšení kvality života společnosti jako celku) (Carroll, 1991). Podle Carrola (1991) by navíc každá organizace měla být dobrým „korporátním občanem“ (Corporate Citizen), což je koncept, který Carroll (1991; 1998) hlouběji rozvinul na konci 90. let. Dalším významným autorem této dekády je například Elkington, který v roce 1994 navrhl jako rámec udržitelnosti tzv. koncept Triple Bottom Line vyvažující sociální (People), environmentální (Planet) a ekonomické (Profit) dopady organizace na společnost (Elkington, 1998, 2018). Průkopnický přístup k CSR představili Burke a Logsdon (1996) identifikací pěti dimenzí strategické CSR: 1. centralita (přizpůsobení CSR cílům a poslání organizace), 2. specifčnost (získání určitých výhod pro organizaci), 3. proaktivita (tvorba pro-CSR orientovaných politik a předvídaní sociálních trendů), 4. dobrovolnost a v neposlední řadě 5. zřetelná viditelnost (pro různé zájmové skupiny organizace). Dle Burkeho a Logsdona (1996) se má strategická implementace CSR pozitivně promítnout do podpory hlavních podnikatelských aktivit organizace a následného zlepšení její efektivity při dosažení právě těchto cílů (Burke & Logsdon, 1996).

### **Vývoj konceptu CSR v prvním desetiletí 21. století**

Pod záštitou OSN vznikla v roce 2000 iniciativa United Nations Global Compact (národní síť United Nations Global Compact vznikla v České republice o 15 let později) se záměrem podpořit sdílení hodnot (Shared Value) a principů udržitelnosti na korporátních mezinárodních trzích (United Nations Global Compact, 2019). Doposud se jedná o jednu z celosvětově největších platforem propagující zásady udržitelného podnikání (s celkem 10 principy udržitelného podnikání z oblasti lidských a pracovních práv, ochrany životního prostředí nebo boje proti korupci) (United Nations Global Compact, 2019). Ve stejném roce, tedy v roce 2000, OSN přijala tzv. Deklaraci tisíciletí (Millennium Declaration) s osmi rozvojovými cíli (Millennium Development

Goals) a tím stanovila mezinárodní plán udržitelného rozvoje na následujících 15 let. Celosvětové uznání CSR ovlivnilo i Mezinárodní organizaci pro standardizaci (International Organization for Standardization, ISO), která v roce 2002 navrhla vytvoření souboru doporučení CSR (dokončeno a vydáno jako ISO 26000 v roce 2010), které mělo doplnit existující certifikované standardy (normy) kvality a environmentálního managementu (ISO 26000, 2019).

V evropském kontextu představila v roce 2001 Evropská komise tzv. Zelenou knihu (Green Paper) s podtitulkem „Podpora evropského rámce pro společenskou odpovědnost podniků“ (European Commission, 2001), kterou lze považovat za odrazový můstek pro přijetí „Evropské strategie pro podporu CSR“ v roce 2002 (European Commission, 2011) a následné přijetí strategií pro podporu udržitelného a konkurenceschopného podnikání v evropských souvislostech (European Roadmap for Business – Towards a Competitive and Sustainable Enterprise) v roce 2005 (CSR Europe, 2020). V národním kontextu České republiky lze například uvést založení iniciativy „Etické fórum ČR“ v roce 2000 (EF, 2020).

Jak zmiňují autoři Latapí Agudelo et al. (2019), nově vzniklé vědecké definice konceptu CSR odrážely celosvětově přijímané přesvědčení, že velké korporace hrají ve společnosti novou úlohu, a tedy musí reagovat na společenská očekávání a potřeby společnosti, a zároveň musí být neustále motivovány hledat nová a lepší „udržitelná“ řešení. V praxi by to pro korporace znamenalo činit touto permissí ovlivněná strategická rozhodnutí. V této souvislosti Lantos (2001) zdůraznil, že CSR by se mohla stát strategickou pouze jako součást plánů organizace na tvorbu zisku, což znamená, že organizace by participovaly pouze na těch aktivitách CSR, které lze chápat jako společensky odpovědné a které by současně vedly k finanční návratnosti. Takové aktivity CSR by podle Lantose (2001) nemusely nezbytně splňovat pouze principy holistického přístupu, jak je tomu například v případě Elkingtonova konceptu (1998) Triple Bottom Line. Lantos (2001) tak díky definování strategické CSR neodmyslitelně propojil strategické řízení s myšlenkou samotné CSR. Výsledkem byly četné akademické debaty o výhodách strategické CSR pro samotné organizace. Na konci tohoto desetiletí převládalo mezi akademiky přesvědčení, že organizace mohou vytvářet tzv. sdílenou hodnotu (Shared Value) a zároveň neustále zlepšovat svoji konkurenceschopnost prostřednictvím holistické implementace strategické CSR (Latapí Agudelo et al., 2019).

## Vývoj konceptu CSR v druhém desetiletí 21. století

V následujícím desetiletí akademici zabývající se společenskou odpovědností nadále rozvíjeli tento koncept v souladu s ideou tvorby sdílené hodnoty. Například autoři Porter a Kramer (2011) navrhli pro organizace tři způsoby, jak vytvořit sdílenou hodnotu, a to pomocí přehodnocení samotných výrobků či poskytovaných služeb anebo cílových trhů, předefinování produktivity v hodnotovém řetězci, a nakonec pomocí vytvoření podpůrných klastrů v odvětví. Inspirován předchozími pracemi (Chandler & Werther, 2013; Porter & Kramer, 2006, 2011) Chandler (2016) přišel s novým přístupem k CSR, kde soustavné vytváření udržitelné hodnoty je jedním z hlavních cílů strategické CSR. Chandler (2016) totiž pochopil, že začlenění holistické perspektivy CSR do strategického plánování a klíčových operací organizace (aby organizace byla řízena v zájmu široké škály zájmových skupin), optimalizuje její hodnotu ve střednědobém až dlouhodobém horizontu.

Také Carroll (2015; 2016) doplnil svoji již existující literární rešerši CSR z let 1999 a 2010 (viz Carroll, 1999; Carroll & Shabana, 2010) o nový, revidovaný pohled na koncept CSR, ale tentokrát se zaměřil především na srovnání tohoto konceptu s konkurenčními nebo doplňujícími se koncepcemi, které se postupně začaly objevovat od počátku 90. let minulého století (např. řízení zájmových skupin – Stakeholder Management, Etika podnikání, Korporátní občanství – Corporate Citizenship nebo Koncept udržitelného podnikání – Corporate Sustainability Concept). Došel k závěru, že tyto koncepty spolu souvisejí a vzájemně se překrývají, včleňují se do CSR, což činí z konceptu CSR „ústřední bod“ a měřítko společensky odpovědného podnikání (Carroll, 2015; 2016).

Z mezinárodních událostí je nutné zmínit zejména Agendu OSN pro udržitelný rozvoj 2030 (členské státy OSN přijaly 17 cílů udržitelného rozvoje – Sustainable Development Goals, počínaje rokem 2015) (United Nations, 2020).

Mezi cíle udržitelného rozvoje definované podle OSN patří:

snížení chudoby, snížení hladu, podpora zdraví a růst blahobytu, kvalitní vzdělání, rovnost pohlaví, dostupnost čisté vody a hygieny, dostupná a čistá energie, slušná práce a ekonomický růst, rozvoj průmyslu, inovace a infrastruktura, snížení nerovností, udržitelná města a společenství, odpovědná spotřeba a výroba, opatření v oblasti

klimatu, ochrana života pod vodou, ochrana života na zemi, mír, spravedlnost a silné instituce, partnerství pro společné cíle.

V roce 2011 zveřejnila Evropská komise revidovanou strategii Evropské unie pro sociální odpovědnost podniků na období 2011–2014 (a dále pak následnou aktualizaci v roce 2016 a 2019). V roce 2015 vydala CSR Europe tzv. Enterprise 2020 Manifesto, jehož hlavním cílem byl vedle „určení“ správného směru podnikání především rozvoj inkluzivního a udržitelného hospodářství (CSR Europe, 2020; European Commission, 2020a).

Jak uvádí Evropská komise ve svém dokumentu k problematice CSR z roku 2019, známém také pod názvem „Responsible Business Conduct“, je téměř nemožné oddělit CSR od odpovědného podnikání a od například lidských práv a svobod či budování udržitelných měst a společenství. Proto, jak zmiňuje uvedený dokument z roku 2019, samotná Evropská komise udělala mnoho pro podporu Agendy OSN pro udržitelný rozvoj 2030 (a podporu agendy souvisejících cílů udržitelného rozvoje). Evropská komise v tomto dokumentu hovoří o významném dopadu podnikání zejména na životy jednotlivců, a to nejen díky vyrobeným výrobkům a poskytnutým službám nebo vytvořeným pracovním místům, ale i díky úrovni poskytovaných pracovních podmínek, dodržování lidských práv a opatření k ochraně zdraví a bezpečnosti práce, podpoře vzdělávání, inovativních činností nebo podpoře a ochraně životního prostředí. Dokument z roku 2019 také vyzdvihuje důležitou roli veřejných orgánů včetně EU samotné ve smyslu podpory odpovědného podnikání (např. pomocí poskytování pobídek pro implementaci CSR, součinností napříč odvětvími při hledání nejlepších řešení, stanovením referenčních hodnot nebo zvyšováním povědomí o odpovědném podnikání). Evropská komise rovněž zastává postoj, že v případě nezbytnosti a vhodnosti je dalším možným řeším přijetí právních předpisů (European Commission, 2020a).

Z perspektivy České republiky můžeme jako jednu z nejdůležitějších národních událostí jmenovat například založení „Asociace společenské odpovědnosti“ v roce 2013 (Asociace společenské odpovědnosti, 2020), anebo schválení „Národního akčního plánu pro CSR v České republice“ vládou České republiky v roce 2011 (a jeho následné aktualizace v letech 2014, 2016 a 2019) (MPO ČR, 2020). Stejně tak můžeme zmínit „Strategický rámec pro udržitelný rozvoj v České republice“, často označovaný jako

„Česká republika 2030“, který vláda České republiky přijala v roce 2017 jako aktualizaci předchozí verze z roku 2010 (Úřad vlády ČR, 2020).

Jelikož například pro soukromý sektor nepředstavují cíle udržitelného rozvoje OSN nebo doporučení pro implementaci CSR Mezinárodní organizací pro standardizaci ISO 26000 žádný závazek, je třeba upozornit na právní předpisy Evropské unie. Prostřednictvím směrnice 2014/95/EU Evropská unie vyžaduje, aby počínaje rokem 2018 velké korporace veřejného zájmu (např. korporace kótované na burze, finanční domy a další velké korporace určené vnitrostátními orgány jako subjekty veřejného zájmu) jednou ročně zveřejňovaly tzv. nefinanční zprávu (nonfinancial report) (European Commission, 2014). To, jak se lze domnívat, by mohlo vyústit v expanzi aktivit CSR v geografickém kontextu Evropské unie i mimo něj, a nakonec tak ovlivnit udržitelné a společensky odpovědné postupy a praktiky v podnikatelském prostředí bez ohledu na odvětví, region či velikost subjektu.

### **Shrnutí vývoje konceptu CSR**

Výše uvedený nástin vývoje konceptu CSR (počínaje 50. léty 20. století) tak, jak je prezentován v akademické literatuře, svědčí o tom, že sociální odpovědnost jako premise k udržitelnému rozvoji a podpoře úrovně kvality života celé společnosti se vyvinula z paradigmatu CSR, z počátku uznávaného pouze částí vědecké obce až k explicitnímu vymezení CSR jak samotnými vědci, tak i institucemi na mezinárodní, národní a místní úrovni. Avšak jaké jsou tyto povinnosti vůči společnosti a do jaké míry jsou společností vymahatelné, se vedou diskuse na vědecké i odborné rovině dodnes.

Proces vývoje konceptu CSR ukazuje, že porozumění CSR jako uznání **osobní odpovědnosti vlastníka** (v 50. letech minulého století) se změnilo na pojetí CSR jako „**rozhodovacího procesu**“ (v 80. letech téhož století). Následná dvě desetiletí 21. století můžeme charakterizovat posunem ve vnímání CSR jako „nedílné“ součásti **strategického řízení** až k nahlížení na CSR jako na důležitého tvůrce **udržitelné sdílené hodnoty** (Sustainable Shared Value) (Obr. 2).

**Obrázek 2 Vývoj konceptu CSR**

2. desetiletí 21. století	<ul style="list-style-type: none"><li>• CSR jako tvůrce a sčoučást udržitelné sdílené hodnoty pro zájmové skupiny organizace</li><li>• Strategická CSR</li></ul>
1. desetiletí 21. století	<ul style="list-style-type: none"><li>• CSR jako tvůrce a součást sdílené hodnoty pro zájmové skupiny organizace</li><li>• Strategická CSR</li></ul>
90. léta 20. století	<ul style="list-style-type: none"><li>• CSR jako součást strategického řízení</li></ul>
80. léta 20. století	<ul style="list-style-type: none"><li>• CSR jako rozhodovací proces (operacionalizace CSR)</li></ul>
70. léta 20. století	<ul style="list-style-type: none"><li>• Institucionalizace CSR</li><li>• Zájmy společnosti jsou vnímány jako slučitelné se zájmy organizace</li></ul>
60. léta 20. století	<ul style="list-style-type: none"><li>• CSR jako ekonomický a společenský závazek organizací vůči společnosti</li></ul>
50. léta 20. století	<ul style="list-style-type: none"><li>• CSR jako rozhodnutí vlastníků a vedení organizace</li><li>• Bowen jako první definoval CSR</li></ul>

Zdroj: Práce autora

Závěrem lze konstatovat, že porozumění CSR je dynamické a reflektuje očekávání společnosti jako celku. Ve stávající třetí dekádě 21. století započaté trendy jako je například ekonomická udržitelnost, a s tím související pojmy jako cirkulární ekonomika nebo zelená ekonomika, nabývají na významu pod „tíhou“ společenských dopadů celosvětové pandemie onemocněním Covid-19 (datované od prosince 2019 do současnosti) a ozbrojeného konfliktu na Ukrajině (datovaného od 24. února 2022 do současnosti). Rovněž tak je zapotřebí naléhavě řešit problematiku demografických změn (European Commission, 2020b) a problematiku environmentální edukace (UNESCO, 2021). Nejen výše zmiňované můžeme chápat jako vlivy, které s principy CSR souvisejí, ale i jako vlivy, které z konceptu CSR vycházejí.



## **4.2 CSR ve vztahu k zaměstnancům v akademické literatuře**

Tato podkapitola se zabývá problematikou CSR ve vztahu k zaměstnancům tak, jak je prezentována v akademické literatuře. S ohledem na hlavní cíl této práce (hledání kauzálního vztahu mezi CSR jako motivačního faktoru a žádoucími pracovními postoji a pracovním chováním zaměstnanců) byly pro systematické vyhledávání relevantních vědeckých prací a jejich obsahovou analýzu (pomocí narativní kvalitativní analýzy) použity postupy, které jsou blíže specifikovány v metodické části této práce (3.2 Metodika analýzy literatury).

Na základě provedené obsahové narativní kvalitativní analýzy příslušných prací byly výstupy jednotlivých prací rozděleny do čtyř skupin, a to:

### **CSR a žádoucí pracovní chování nebo postoje zaměstnanců (VO 1, 2, 3)**

#### **CSR a praktiky HRM (VO 4)**

#### **CSR a praktiky IM (VO 5)**

#### **CSR a budování EB (VO 6)**

Výsledky narativní (kvalitativní obsahové) analýzy vědeckých prací jsou uvedeny níže, rovněž tak souhrnné zhodnocení současného stavu vědecké literatury zabývající se problematikou CSR ve vztahu k zaměstnancům. V návaznosti na vyvozené závěry souhrnné zhodnocení rovněž nabízí autorkou navržený konceptuální přístup k řízení CSR ve vztahu k zaměstnancům, aby došlo k naplnění dílčího (sekundárního) cíle této práce (2 Cíl práce).

### **CSR a žádoucí pracovní postoje a chování zaměstnanců (VO 1, 2, 3)**

Autoři potvrzují pozitivní příčinný vztah mezi CSR a chováním zaměstnanců (např. Bauman & Skitka, 2012; John et al., 2019; Kim et al., 2016; Kim et al., 2017). V tomto kontextu se chováním zaměstnance rozumí například spokojenost zaměstnance s prací (JS), oddanost nebo zavázanost zaměstnance vůči organizaci (OC) a dobrovolná retence zaměstnance (Retention – R). Autoři rovněž potvrzují negativní příčinný vztah mezi CSR a zaměstnancovým úmyslem na dobrovolný odchod ze zaměstnání (Turn over Intentions – TI). Tyto vztahy jsou potvrzeny jak autory vycházejícími z konceptu CSR dle Carrola (1979, 1991, 2015) (ekonomická, právní, etická a filantropická dimenze) tak autory, kteří pracují s proenvironmentální, sociální a ekonomickou úrovní CSR

(např. Ong et al., 2018; Youn et al., 2018). Výstupy jednotlivých prací se liší pouze v míře síly těchto vztahů. Motivační teorie, teorie signalizování a SIT jsou nejčastěji používaná teoretická východiska pro prokázání přímého nebo nepřímého kauzálního vztahu mezi CSR a žádaným cílovým chováním zaměstnanců.

Pro vysvětlení nepřímého vztahu mezi CSR a výsledným žádaným typem chování zaměstnanců jsou některé typy chování používány jako tzv. mediační prostředek. Nejčastěji používaným mediačním prostředkem je spokojenost zaměstnance s prací (JS), který na základě motivačních teorií (např. Deci & Ryan, 1985, 2000; Maslow, 1943) vysvětluje zájem zaměstnance o jednotlivé aspekty CSR (např. Bauman & Skitka, 2012; Graves et al., 2019; Youn et al., 2018). Například Kim et al. (2017) ve své práci namísto jednoduchého konceptu JS jako mediačního prvku mezi CSR a OC používají koncept kvality pracovního života (Quality of Working Life – QWL).

Sirgy et al. (2001) definovali QWL jako „spokojenost zaměstnanců s uspokojováním různých potřeb prostřednictvím zdrojů, činností a výsledků vyplývajících z účasti na pracovním procesu” (Sirgy et al., 2001: 242). Na základě hierarchie lidských potřeb (Maslow, 1943), QWL „nižšího řádu” zahrnuje spokojenost zaměstnanců s uspokojováním potřeb, jako je například ochrana zdraví, podpora sociální jistoty, nebo podpora materiálních a rodinných potřeb prostřednictvím organizačních zdrojů, zatímco QWL „vyšší úrovně” zahrnuje spokojenost zaměstnanců s uspokojováním sociálních a estetických potřeb nebo s uspokojováním potřeby úcty, seberealizace a sebevzdělávání (opět prostřednictvím organizačních zdrojů). Takový konstrukt QWL zajisté předpokládá důležitost CSR v organizaci. K podobným závěrům došli například autoři Ong et al. (2018) nebo Kim et al. (2017). Můžeme tedy usuzovat, že organizační aktivity CSR, které poskytují zaměstnancům „hmatatelnou” péči (např. spravedlivé odměňování, pracovní růst, podporu rodiny nebo jistotu zaměstnání), vytvářejí pro zaměstnance žádoucí pracovní podmínky, čímž narůstá počet zaměstnanců s vysokou mírou QWL, což následně vede k zvyšování míry loajality zaměstnanců a jejich závaznosti vůči organizaci (Bohdanowicz & Zientara, 2009; Jakubczak & Gotowska, 2015; Kim et al., 2016; Kim et al., 2017).

Dokonce i v případě, že činnosti CSR nejsou přímo zaměřeny na zaměstnance, ovlivňují zaměstnancovu míru spokojenosti s QWL. Především etické a filantropické aktivity CSR mají potenciál naplnit zaměstnancovy potřeby vyšší úrovně. Aktivity CSR, které umožňují zaměstnanci smysluplně přispět k řešení problémů společnosti, se

z hlediska vyšší úrovně QWL jeví jako zásadní (Cycyota et al., 2016; Kim et al., 2017). Toto tvrzení potvrzují i výsledky výzkumu autorů Graves et al. (2019), kteří ve své práci zkoumali vliv externí a interní motivace (dále také Deci & Ryan, 1985, 2000) na proenvironmentální chování zaměstnanců. Motivace, která vychází z vnitřních hodnot zaměstnance nebo z jeho snahy vyhnout se pocitům viny, má pozitivní vliv na jeho proenvironmentální chování. Na druhé straně externí motivace má negativní vliv, což naznačuje, že využívání odměn, které zaměstnance motivují k proenvironmentálnímu chování, může být zbytečné (Graves et al., 2019).

Stejně tak i Youn et al. (2018) ve své práci rovněž zdůrazňují důležitost toho, jak zaměstnanci celkově vnímají odvětví, ve kterém pracují. Pokud vědí, že příslušné odvětví má malý pozitivní vliv na rozvoj a řešení problémů společnosti, angažovanost organizace v aktivitách CSR nemá na spokojenost zaměstnanců a na jejich závaznost vůči organizaci vliv. Proto je podle autorů Youn et al. (2018) pro organizaci důležité neustále vylepšovat celkové povědomí zaměstnanců o jejich aktivitách CSR, například pomocí efektivní komunikace a kontinuálního vzdělávání zaměstnanců.

#### **CSR a praktiky HRM (VO 4)**

Vzhledem k neustále se měnícím podmínkám mezinárodního podnikatelského prostředí se potřeby zaměstnanců a dobré životní podmínky staly předmětem zájmu mnoha mezinárodních organizací a institucí (Stone & Deadrick, 2015). V praxi jsou zásady sociálně odpovědného řízení lidských zdrojů v podstatě vymezeny konvencemi, nařízeními a směrnici, které vydávají různé mezinárodní instituce prosazující CSR, jako je například Zelená kniha Evropské komise (European Commission, 2001) a další Evropskou komisí vydané dokumenty (European Commission, 2001, 2011), dále program Global Compact (United Nations Global Compact, 2019), ISO 26000 (ISO 26000, 2019), směrnice OECD (OECD, 2019), či akreditovaná certifikace pro sociální odpovědnost SA 8000 (SAI, 2019). Tyto dokumenty nenabízejí „vyčerpávající“ seznam společensky odpovědných praktik z oblasti HRM, ale slouží jako doporučení či pokyny pro národní orgány a instituce (Celma et al., 2014). Společensky odpovědná organizace například snižuje počet pracovních míst na dobu určitou, a naopak garantuje zaměstnancům jistotu pracovního místa, umožňuje zaměstnancům pracovní růst a rozvoj nebo poskytuje zaměstnancům spravedlivou odměnu za odvedenou práci. Pro organizaci je společensky odpovědné, pokud bojuje proti jakékoliv formě diskriminace

na pracovišti, umožňuje zaměstnancům participovat na politikách organizace a dbá na dodržování bezpečnostních postupů a opatření při výkonu práce (Celma et al., 2014; Celma et al., 2018; European Commission, 2001). Zhang et al. (2019) považují různá doporučení a nařízení (ať již na mezinárodní nebo národní úrovni) za „hybné síly“ společenské odpovědnosti organizací, zatímco jejich absenci chápou jako „překážku“ v zavádění CSR do podnikové praxe.

Voegtlin a Greenwood (2016) potvrzují vzrůstající zájem akademiků o vztahy mezi CSR a HRM. 72 % všech prací zabývajících se vztahem mezi CSR a HRM bylo publikováno od roku 2009 do roku 2014 (do výzkumu byly zahrnuty práce publikované od roku 1975 do roku 2014). Rovněž Voegtlin a Greenwood (2016) zaznamenali posun od vnímání HRM jako součásti CSR nebo CSR jako součásti HRM k chápání CSR a HRM jako dvou vzájemně závislých a propojených konceptů.

Průsečík mezi udržitelným rozvojem a řízením lidských zdrojů je založen na dvou předpokladech: na roli HRM při podpoře udržitelného rozvoje organizace a na dlouhodobé udržitelnosti praktik řízení lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že organizace usilují o dlouhodobě udržitelný rozvoj své podnikatelské činnosti, měly by se postupy řízení zaměřit na vytváření strategické výhody založené na třech faktorech: lidském kapitálu, životním prostředí a ziskovosti (Macke & Genari, 2019). Například autorky Macke a Genari (2019: 812) vyvinuly model řízení lidských zdrojů, který podporuje udržitelný rozvoj podnikání prostřednictvím personálních postupů, jako je například talent management nebo akvizice znalostí a kompetencí zaměstnanců. Tento návrh modelu HRM (Macke & Genari, 2019: 812) je v souladu se zjištěními (výsledky výzkumů) většiny autorů (např. Celma et al., 2018; Gully et al., 2013; Kim et al., 2010; Marler & Boudreau, 2017; Zhang et al., 2019). Podle dvojice autorů Voegtlin a Greenwood (2016) jsou nejvíce účelné a nejčastěji citované ty postupy HRM, které přispívají kupevnění CSR a naopak: výběr zaměstnanců, motivace zaměstnanců, spravedlivý systém odměňování a hodnocení, školení a rozvoj zaměstnanců. Organizace může například vybírat nové zaměstnance na základě sdílení shodných hodnot zaměstnance s organizací a zároveň využít praktiky CSR k získání nejlepších talentů, protože, jak publikace (Celma et al., 2018; Voegtlin & Greenwood, 2016; Zhang et al., 2019) uvádějí, současní uchazeči o zaměstnání stále více oceňují společensky odpovědné zaměstnavatele (Jarkovská & Jarkovská, 2020).

## CSR a praktiky IM (VO 5)

Přestože koncept interního marketingu (IM) byl představen mnohými, dle Joung et al. (2015a, 2015b) jsou Foreman a Money (1995) považováni za první autory, kteří identifikovali tři specifické komponenty IM a způsob jejich měření (Jarkovská & Jarkovská, 2020). Jedná se o vizi („něco“, v co zaměstnanci mohou věřit), rozvoj (rozvoj kvalifikace a kompetencí zaměstnanců) a systém odměňování (spravedlivé odměňování výkonu). Z tohoto konceptu IM (Foreman & Money, 1995) Joung et al. (2015a) ve své práci vycházejí a doplňují jej o další dva komponenty, a to o motivaci zaměstnanců a interní komunikaci. Motivaci zaměstnanců (přesněji vnitřní motivaci) autoři (např. Deci & Ryan, 1985; Gagné & Deci, 2005) rozumí samotnou prací, radost a spokojenost vyplývající ze získaných pracovních zkušeností (Jarkovská & Jarkovská, 2020). Interní komunikace, pátý komponent konceptu IM, slouží k podpoře komunikace mezi samotnými zaměstnanci a mezi zaměstnanci a organizací prostřednictvím interních a externích kanálů (Che & Cheng, 2012).

Mnoho autorů potvrzuje existenci silného pozitivního kauzálního vztahu mezi IM a JS. Autoři (např. Duthler & Dhanesh, 2018; Joung et al., 2015a; Kim et al., 2016; Rafiq & Ahmed, 2000; Ruizalba et al., 2014; Yao et al., 2019) rovněž potvrzují, že praktiky IM nejen zvyšují míru spokojenosti zaměstnanců, ale také pozitivně ovlivňují celkové chování zaměstnanců (Jarkovská & Jarkovská, 2020).

Sanchez-Hernandez a Grayson (2012) využili tříúrovňový model IM navržený autory Ahmedem a Rafiqem (2002) pro efektivní implementaci strategie CSR. První úroveň nazvaná „cíle“ (směr) vyžaduje stanovení cílů a definování směru, kterým má být úsilí organizace nasměrováno. To vyžaduje vyhodnocení vnějších příležitostí a možností (schopností) organizace. Tato úroveň IM je především důležitá pro zvyšování informovanosti o CSR mezi zaměstnanci. Druhá úroveň nazvaná „cesta“ se zabývá specifikací alternativních způsobů realizace strategie CSR a odhalením případných překážek a mechanismů pro jejich překonání. Na této úrovni je třeba vytvořit zvláštní programy pro konkrétní skupiny zaměstnanců. Využití nástrojů IM, jako je například výzkum vnitřního trhu nebo segmentace zaměstnanců, je efektivní způsob implementace marketingové strategie do praxe. Třetí úroveň se nazývá „akce“. Jedná se o „přechod“ od plánů k činům. Na této úrovni je cílem vytvořit taktický balíček opatření, která by uspokojila potřeby zaměstnanců. Jedná se o poskytnutí vhodné kombinace diferencovaných výhod pro konkrétní segmenty zaměstnanců, které je

motivují k efektivnímu zavedení strategie sociální odpovědnosti do organizace. Sanchez-Hernandez a Grayson (2012) pochopili potřebu podpory CSR „zdola“. Proto přidali k převzatému modelu čtvrtou úroveň nazvanou „zpětná vazba“, která představuje například dobrovolnou iniciativu zaměstnanců. Aby byl koncept IM úspěšný, navrhli Sanchez-Hernandez a Grayson (2012) využití některých prvků marketingového mixu, jako je například pracovní místo (vzdělávání, míra zodpovědnosti, zapojení zaměstnance do rozhodování atd.), hodnota práce (příjem ale i náklady zaměstnance na vykonanou práci), komunikace (vysvětlení a propagace strategie CSR) a pracovní prostředí (např. organizační kultura, hodnoty, artefakty atd.).

Dobře zavedená strategie CSR je nezbytná pro zapojení zaměstnanců do aktivit CSR (Gupta & Sharma, 2016; Chaudhary, 2017). Například Soane et al. (2012) identifikovali tři dimenze zapojení zaměstnanců: kognitivní (intelektuální), emoční (afektivní) a sociální (fyzickou). Podle Gilla (2015) je možné dosáhnout vyšší míry angažovanosti zaměstnanců pomocí řízeného vyprávění příběhů o společenské odpovědnosti organizace. Vyprávění příběhu lze považovat za součást interní komunikace. Proto autoři Duthler a Dhanesh (2018) využili Gillovo (2015) propojení mezi CSR a angažovaností zaměstnanců jako teoretické východisko pro propojení konceptu interní komunikace, CSR a angažovanosti zaměstnanců. Jako koncept interní komunikace použili model navržený autory Morsing a Schulz (2006), který umožňuje tři způsoby komunikace mezi organizací a zaměstnanci: jednosměrnou komunikaci, která slouží pro rozšíření pozitivních informací o strategii CSR pracovníkům, dvousměrnou asymetrickou komunikaci, která je vhodná, pokud organizace vyžaduje zpětnou vazbu od zaměstnanců (např. pro hodnocení programu CSR zaměstnanci). Tato zpětná vazba většinou slouží pouze k vylepšení současných postupů organizace, nikoliv pro naslouchání zaměstnancům. A především dvousměrnou symetrickou komunikaci, která je založena na dialogu mezi organizací a zaměstnancem. Výsledky výzkumu (Duthler & Dhanesh, 2018) prokazují pozitivní příčinný vztah mezi všemi dimenzemi CSR a angažovaností zaměstnanců na všech třech úrovních (kognitivní, emocionální a sociální). Přestože studie potvrdila tento pozitivní příčinný vztah mezi všemi dimenzemi CSR a všemi úrovněmi angažovanosti, sociální a environmentální aspekty CSR měly nejsilnější pozitivní vliv na emocionální a sociální vazbu mezi samotnými zaměstnanci a zaměstnanci a organizací, přestože zaměstnanci hodnotili ekonomickou dimenzi ze všech dimenzí CSR nejvýše. Tento výsledek je v rozporu s výsledky jiných studií.

Někteří autoři například potvrzují, že zaměstnanci, kteří jsou vystaveni interním praktikám CSR, jsou více zaangažováni než ti, kteří jsou vystaveni pouze externím aktivitám CSR (Ferreira & Real de Oliveira, 2014; Gupta & Sharma, 2016). Rovněž tak Dhanesh (2018) zjistila, že ačkoli všechny úrovně CSR mají pozitivní vliv na OC zaměstnanců, jsou to především etická a právní dimenze CSR, které nejsilněji ovlivňují OC a loajalitu zaměstnanců. Na základě výsledků výzkumu (Duthler & Dhanesh, 2018) lze tedy konstatovat, že i když organizace mohou pro účely CSR využívat všechny tři způsoby komunikace se zaměstnanci, je důležité rozvíjet především dvousměrnou symetrickou komunikaci tak, aby organizace úspěšně dostála všem svým cílům (Lim & Greenwood, 2017).

Vyšší míra angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců vede k posílení jejich loajality vůči organizaci (Yao et al., 2019). Z hlediska marketingových teorií (Yao et al., 2019; Zhang et al., 2014) má loajalita zákazníků dvě dimenze, a to loajalitu založenou na přístupu (postoji) zákazníka k produktu nebo značce a dimenzi behaviorální (např. opakovaný nákup). Yao et al. (2019) ve své práci využili marketingový přístup k loajalitě a na základě výsledků empirického výzkumu potvrdili pozitivní kauzální vztah mezi spokojeností zaměstnanců a jejich oddaností (afektivní a behaviorální) vůči organizaci. Zatímco afektivní loajalita je vždy podmíněna spokojeností zaměstnance, behaviorální loajalita nemusí být nutně podmíněna jeho spokojeností. Výsledky výzkumu dále poukazují na rozdílný vliv obou dimenzí loajality na OC zaměstnance. Pouze behaviorální loajalita vede k OC zaměstnance bez ohledu na míru jeho spokojenosti a měnící se podmínky. Tyto výsledky jsou v souladu s výsledky marketingových výzkumů, které tvrdí, že spokojení zákazníci nemusí nezbytně znovu zakoupit stejný produkt (Yao et al., 2019; Zhang et al., 2014).

### **CSR a budování EB (VO 6)**

Značka zaměstnavatele představuje celkové výhody, které organizace nabízí svým zaměstnancům, s cílem zlepšit svoji atraktivitu jako zaměstnavatele u stávajících a budoucích zaměstnanců (Tkalac Verčić & Sinčić Ćorić, 2018). V současné době je management značky zaměstnavatele stále více považován za nedílnou součást strategie udržitelnosti organizace (Aggerholm et al., 2011). Výzkumy, které se zabývají vztahem mezi CSR a značkou zaměstnavatele naznačují, že angažovanost organizace ve filantropických aktivitách nebo environmentální chování organizace (např. úspora a

recyklace výrobních zdrojů) má pozitivní vliv na atraktivitu zaměstnavatele (Cycyota et al., 2016; Jones et al., 2014; Tkalac Verčič & Sinčić Ćorić, 2018). Organizace, které se podílejí na řešení problémů společnosti, jsou lépe vnímány uchazeči o zaměstnání. Ti z této skutečnosti vyvozují závěry o možném chování organizace ke svým zaměstnancům (Dögl & Holtbrügge, 2014; Jones et al., 2014). Rovněž očekávané chování organizace vůči zaměstnancům nebo angažovanost organizace v proenvironmentálních aktivitách pomáhá uchazečům posoudit kompatibilitu hodnot organizace s vlastními hodnotami (Jones et al., 2014; Tkalac Verčič & Sinčić Ćorić, 2018).

Nicméně ne všechny aktivity CSR jsou přijímány pozitivně. Potenciální zaměstnanci vnímají s určitou nedůvěrou ty organizace, které současně sledují jak finanční, tak společenské zájmy, neboť tyto cíle se mohou zaměstnancům jevit jako neslučitelné. Zaměstnanci spojují hospodářské cíle organizace se svými ekonomickými zájmy, které ale vnímají jako méně ušlechtilé, zatímco například filantropické aktivity organizace jako dobrovolnictví apelují na morální hodnoty uchazečů o zaměstnání (Hagenbuch et al., 2015). Rovněž tak podle autorů Hagenbuch et al. (2015) zaměstnanci například upřednostňují participaci na společensky odpovědných aktivitách organizace z čistě altruistických důvodů. Nechtějí být spojovány s aktivitami CSR, které jim přinášejí i ekonomické výhody (podmíněný altruismus). Podle autorů Tkalac Verčič a Sinčić Ćorić (2018) a Jones et al. (2014) jsou tyto výše zmiňovaná zjištění v souladu s teoretickými východisky, jako je teorie signalizování a teorie sociální identity, a proto hrají důležitou roli při náboru zaměstnanců a jejich retenci. Je tedy překvapivé, že na základě analýzy praktik CSR 100 nejlepších zaměstnavatelů ve Spojených státech amerických (Fortune's 100 Best Companies to Work for), autoři Cycyota et al. (2016) zjistili, že ty organizace, které obsadily místa v druhé polovině žebříčku, kladly větší důraz na dobrovolnictví a filantropické aktivity než organizace, které obsadily příčky v první polovině.

Výsledky obsahové analýzy online inzerce kariérních příležitostí taktéž ukazují na omezenou (např. omezující se pouze na možnost vzdělávání a dobrovolnictví) nebo žádnou propagaci aktivit CSR i u těch organizací, které mají pověst společensky odpovědného zaměstnavatele. U většiny zaměstnavatelů se jedná o nahodilou praxi bez jakékoliv kontinuity prezentování sebe sama jako společensky odpovědného zaměstnavatele (Pucheva-Michelotti et al., 2018). To je možné vysvětlit tím, že mnohé



organizace mají negativní zkušenost se snahou o zapojení zaměstnanců do společensky odpovědných aktivit (Carrico & Riemer, 2011; Gregory-Smith et al., 2015). Proto dle autorů Pucheva-Michelotti et al. (2018) je pro organizaci z dlouhodobého hlediska klíčové přijmout vhodný strategický postup pro budování značky společensky odpovědného zaměstnavatele.

Za účelem zvýšení atraktivity organizace jako zaměstnavatele je pro komunikaci organizace s potencionálními zaměstnanci například nezbytné správně využívat a vhodně kombinovat různé formy komunikace. V důsledku rostoucí závislosti na sociálních médiích a internetu pro získávání informací se stala online inzerce kariérních příležitostí klíčovým nástrojem pro nábor zaměstnanců, především pokud jde o uchazeče o zaměstnání z generace Y nebo o vysoce kvalifikované jedince (Aggerholm et al., 2011; Ayshath Zaheera et al., 2015; Pucheva-Michelotti et al., 2018). Právě pro tyto dvě skupiny jsou společensky odpovědné aktivity organizace zásadní při výběru zaměstnavatele. Pro organizaci je tedy důležité, aby vhodným způsobem zakomponovala „sekcí“ o aktivitách CSR do obsahu inzerátu a zaměřila se především na prezentování těch aktivit, které jsou podstatné pro cílovou skupinu uchazečů (Ayshath Zaheera et al., 2015; Pucheva-Michelotti et al., 2018).

### **Shrnutí CSR ve vztahu k zaměstnancům v akademické literatuře**

Akademici (např. Yao et al., 2019; Youn et al., 2018) věnující se kauzálním vztahům mezi jednotlivými dimenzemi společenské odpovědnosti organizace (CSR) a chováním zaměstnanců (jednosměrnému vztahu mezi CSR a pracovními postoji zaměstnanců) konstatují, že většina současných prací se zabývá vztahem mezi CSR a jinými zájmovými skupinami organizace, jako jsou například vlastníci nebo zákazníci.

Mnoho analyzovaných prací, které se zabývají CSR ve vztahu k zaměstnancům, se opírá (citací nebo užitím jako teoretického východiska pro empirický výzkum) o konstrukt CSR definovaný podle Carrola (1979, 1991, 2015) (např. Bauman & Skitka, 2012; Farooq et al., 2014; Kim et al., 2016; Kim et al., 2017; Zhang et al., 2019).

Rovněž tak mnoho prací (podložených empirickým kvantitativním výzkumem) se zaměřuje na sektor služeb, a to především na oblast cestovního ruchu (zejména na oblast ubytovacích zařízení a stravovacích zařízení) a zdravotnictví. Odvětví služeb je závislé na výkonu zaměstnanců. Jejich pracovní výkon je zásadní pro budování důvěry a loajality zákazníků. Zaměstnanci jsou v přímé interakci se zákazníky a jejich výkon je

často jediným způsobem, jak od sebe diferencovat téměř identické služby (Youn et al., 2018: 329). Navíc pro sektor ubytovacích zařízení je příznačná vysoká fluktuace zaměstnanců, která vede nejen k oslabení vzájemných vztahů mezi organizací a zaměstnanci, ale i ke zhoršení dlouhodobé ekonomické situace organizace. Vysoká fluktuace zaměstnanců negativně ovlivňuje kvalitu služeb a spokojenost zákazníků (Yao et al., 2019: 1).

Geograficky je většina těchto výzkumů lokalizována v Asii, což je možné vysvětlit rostoucím zájmem o tento region jako turistickou destinaci. Toto tvrzení potvrzují Voegtlin a Greenwood (2016), kteří upozorňují na zvýšený zájem o tento světový region mezi akademiky (18 % výskytu je téměř shodné s procentuálním výskytem výzkumů lokalizovaných v Severní Americe a v Evropě). Empirické práce zabývající se vztahem mezi CSR a zaměstnanci zvažovaly především faktory na tzv. mikro úrovni (ze statistického hlediska hovoříme o nezávisle proměnných), přičemž faktory na makro úrovni nebo víceúrovňové faktory (ze statistického hlediska se rovněž jedná o nezávislé proměnné) byly opomenuty, což bohužel brání plnému porozumění konceptu CSR ve vztahu k zaměstnancům jako jedné z nejdůležitějších zájmových skupin organizace. 32 % analyzovaných příspěvků navíc pro empirický výzkum použilo vzorek z jedné organizace a 63 % příspěvků lokalizovalo výzkum do jedné země.

Autoři potvrzují pozitivní kauzální vztah mezi jednotlivými dimenzemi společenské odpovědnosti organizace (CSR) a pracovním chováním zaměstnance. Chováním zaměstnance se nejčastěji chápe spokojenost zaměstnance s prací, oddanost/zavázanost zaměstnance vůči organizaci a dobrovolná retence. Jako teoretická východiska pro prokázání přímého nebo nepřímého kauzálního vztahu mezi CSR a jednotlivými typy pracovního chování zaměstnance jsou nejčastěji používány motivační teorie, teorie signalizování a teorie sociální identity. V případě nepřímého vztahu mezi CSR a konečným chováním zaměstnance je koncept spokojenosti zaměstnance používán jako mediační prvek.

Výstupy jednotlivých autorů se nicméně liší v míře síly těchto vztahů, což ale není v rozporu s teoretickými východisky. Tento rozdíl je možné vysvětlit geografickými, ekonomickými a kulturními odlišnostmi a samotnou různorodostí zkoumaných vzorků populace. Například Duthler a Dhanesh (2018) uvádějí jako možné vysvětlení pro silný pozitivní vztah mezi filantropickou dimenzí CSR a chováním zaměstnanců islámskou kulturu, která převažovala ve zkoumaném vzorku.

Na základě **syntézy jednotlivých výsledků** je možné vyvodit pozitivní kauzální vztah mezi společenskou odpovědností organizace (CSR) a dobrovolnou retencí zaměstnanců – organizací žádaného konečného chování zaměstnanců.

Tento kauzální vztah je možné popsat jako:

**V → CSR → JS → OC → R**

kde

**V (Value) – je označení pro hodnoty uznávané zaměstnancem,**

**CSR (Corporate Social Responsibility) – je označení pro jednotlivé dimenze CSR, které slouží jako motivační faktory,**

**JS (Job Satisfaction) – je označení pro spokojenost zaměstnance s prací,**

**OC (Organizational Commitment) – je označení pro závaznost/oddanost zaměstnance vůči organizaci a**

**R (Retention) – je označení pro dobrovolnou retenci zaměstnanců.**

Například Kim et al. (2017) místo využití konceptu „spokojenosti zaměstnance s prací“ (JS) využívají komplexnější koncept spokojenosti, a to „celkovou kvalitu pracovního života“ (Quality of Working Life – QWL), který v sobě zahrnuje i rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Rovněž tak Celma et al. (2018) na místo „jednoduchého“ konceptu „spokojenosti zaměstnance s prací“ využívají tříúrovňový koncept zahrnující spokojenost zaměstnance s prací (Job Satisfaction), stres zaměstnance spojený s prací (Job Stress) a důvěru zaměstnance ve vedení společnosti (Trust in Management).

Yao et al. (2019) využívají koncept loajality z marketingových teorií a chápou loajalitu jako „vyšší“ formu oddanosti/závaznosti zaměstnance vůči organizaci. Na základě marketingových principů identifikovali dvě dimenze loajality zaměstnanců, a to afektivní a behaviorální. Pro zvýšení dlouhodobé retence zaměstnance je nutné „budovat“ vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem založený na oboustranné důvěře s tím, že behaviorální loajalita je podmíněna loajalitou afektivní.

Na základě znalosti vztahu mezi jednotlivými dimenzemi CSR a cílovým chováním zaměstnance, retencí, je nutné efektivním a „udržitelným“ způsobem využívat praktiky HRM, IM a budování značky zaměstnavatele, jako je například nábor zaměstnanců,

rozvoj zaměstnanců, a především dvousměrná symetrická komunikace. Výzkumy zaměřené na budování značky zaměstnavatele se soustředí převážně na environmentální a filantropickou dimenzi CSR, které jsou v současné době chápány jako jedny z hlavních motivačních faktorů (Deci & Ryan, 1985, 2000, 2008; Maslow, 1943) vysoce kvalifikovaných zaměstnanců a generace Y (např. Cychota et al., 2016; Puncheva-Michelotti et al., 2018).

Přestože tento kvalitativní výzkum potvrzuje důležitost těchto dvou dimenzí CSR, je nutné podotknout, že zavedení filantropické a environmentální dimenze CSR do každodenního života organizace nečiní organizaci společensky zodpovědnou. Je to především etická dimenze, která je pro mnohé organizace úskalím. Ke stejným závěrům došel ve své práci Carroll (1991, 2016). Aby se organizace stala etickou, Carroll (2016) navrhuje zavedení etického (morálního) managementu. V praxi to například znamená zavedení takového stylu řízení zaměstnanců, který vede k vzájemné úctě a respektu, k otevřenému dialogu a „férovému“ jednání. Neetický (nemorální) management, nebo v lepším případě amorální management, které můžeme chápat jako eticky neutrální, jsou pro společnost dvacátého prvního století nepřijatelné (Carroll, 1991, 2016).

### **Návrh rámcového konceptu „Řízení CSR jako motivačního faktoru ve vztahu k zaměstnancům“**

Na základě znalosti vztahu mezi jednotlivými dimenzemi CSR a cílovým chováním zaměstnanců – zvýšená R ( $\uparrow R$ ), je možné navrhnout rámcový koncept „Řízení CSR jako motivačního faktoru ve vztahu k zaměstnancům“ (Obr. 3), který je založený na řízení motivace zaměstnanců prostřednictvím aspektů nebo atributů CSR cíleně (prostřednictvím důkladné znalosti zaměstnanců a kontinuálního monitorování jejich neustále se měnících potřeb) a komplexně (efektivním a „udržitelným“ využíváním postupů a praktik HRM, IM a EB).

Podíváme-li se tedy na dimenze CSR (ekonomickou, právní, etickou a filantropickou) prostřednictvím motivačních teorií, teorie signalizování nebo SIT, různé aspekty nebo aktivity CSR (např. konkurenceschopné mzdy v odvětví, řádné plnění sociálního a zdravotního pojištění, pracovní příležitosti na plný úvazek, existence politiky rozvoje zaměstnanců nebo antidiskriminační politiky) mají potenciál uspokojit **potřebu sociální a ekonomické jistoty**, což následně vede k budování důvěry zaměstnanců v organizaci, zvyšování OC ( $\uparrow OC$ ), zvyšování WP ( $\uparrow WP$ ) a zvyšování

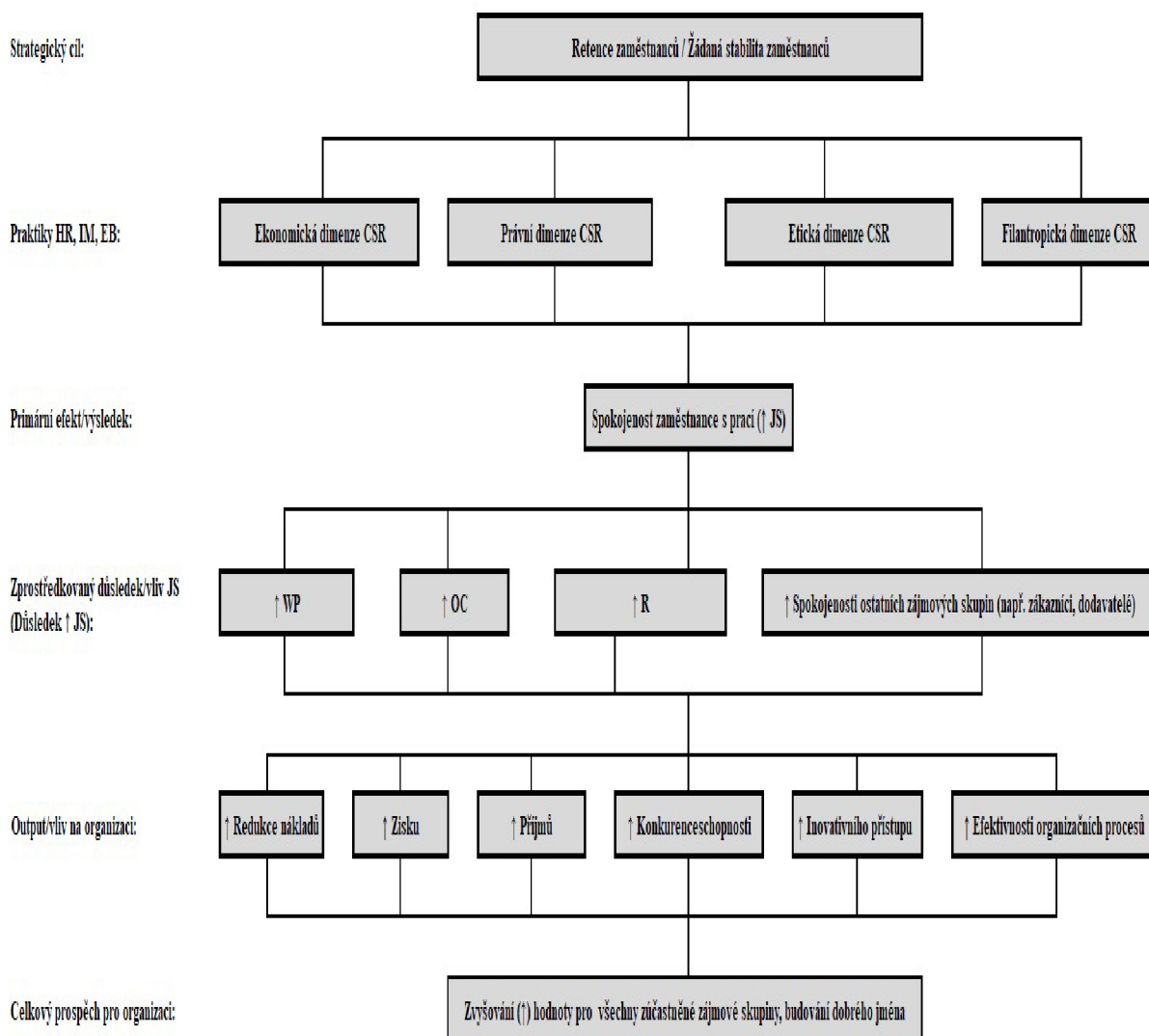
dobrovolné R ( $\uparrow$  R) zaměstnanců. Takovéto aspekty nebo aktivity CSR zároveň umožňují potenciálním zaměstnancům vnímat organizaci jako důvěryhodného a „bezpečného“ zaměstnavatele, což na oplátku činí proces náboru zaměstnanců pro organizaci jednodušším a úspěšnějším.

**Potřeba „sounáležitosti“** může být například naplněna prostřednictvím zapojením organizace do filantropických aktivit, proaktivní participací organizace v řešení v proenvironmentálních či s místní komunitou spjatých kauzách, důsledným dodržováním etických zásad nejen při deklaraci samotných hodnot a poslání organizace, ale i při každodenním rozhodování. Zaměstnanci vnímaná shoda v hodnotách (Value Fit) nutí zaměstnance zlepšit vzorce svého pracovního chování, jako je například odpovědné pracovní chování a etické rozhodování, anebo pobízí zaměstnance ke zlepšení a nárůstu jejich WP, OC a dobrovolné R v organizaci.

Aspekty nebo aktivity CSR mají taktéž potenciál naplnit **potřebu** jedinců (tedy zaměstnanců) „odlišit se“ od ostatních. Společensky odpovědné aktivity organizace napomáhají zaměstnancům posoudit, jak ostatní mohou organizaci (a tedy i je samotné) vnímat. Například filantropické aktivity, odpovědné za environmentální jednání a „zasloužená“ pověst vysoce kvalitních výrobků nebo služeb mají zajisté vliv na hrdost zaměstnanců na příslušnost k dané organizaci (Organizational Membership), OC a dobrovolnou R. Reputace organizace založená na společensky odpovědných aktivitách vůči různým zájmovým skupinám a hrdí a oddaní zaměstnanci představují bezesporu konkurenční výhodu na trhu práce, což celkově usnadňuje proces náboru zaměstnanců.

Stejně tak naplnění **potřeby smysluplné existence** lze nepochybně dosáhnout různými aktivitami nebo aspekty CSR. Participace zaměstnanců na rozvoji komunity nebo společnosti jako celku pozitivně přispívá k tomu, jak zaměstnanci vnímají sami sebe a jak vnímají naplnění svého života. Rovněž tak pocity autenticity, seberealizace a sebeaktualizace mají příznivý vliv nejen na zvýšení pracovní spokojenosti ( $\uparrow$ JS) zaměstnanců, ale i na úroveň jejich celkové životní spokojenosti a emocionální pohody. Mají vliv na zlepšení vytrvalosti zaměstnanců při plnění pracovních úkolů, zvýšení jejich WP. Přispívají k OC, což nakonec vede k dobrovolné retenci (R) zaměstnanců.

**Obrázek 3 Návrh rámcového konceptu „Řízení CSR ve vztahu k zaměstnancům“**



Zdroj: Práce autora<sup>6</sup>

Principy účelné a zároveň udržitelné CSR (ekonomické, právní, etické a filantropické dimenze CSR) by proto měly být začleněny a podporovány postupy a praktikami HRM, IM a EB tak, aby napomohly zaujmout a posléze udržet talentované a schopné zaměstnance v organizaci. Měly by přispívat k podpoře fyzického a psychického zdraví zaměstnanců, rozvíjet nebo zlepšovat jejich dovednosti a odborné znalosti, a tím podporovat celkový rozvoj lidského kapitálu zaměstnanců.

<sup>6</sup> Převzato a upraveno z Jarkovská a Jarkovská (2020).

Proto v souladu s výše uvedenými závěry je možné navrhnout následující postupy a praktiky HRM, IM a EB jako nejefektivnější: pravidelný průzkum trhu práce, účelově cílený nábor zaměstnanců, segmentace stávajících zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců a řízení talentů, přidělování kompetencí v souladu s vhodnými zdroji a mírou odpovědnosti, spravedlivé a transparentní hodnocení pracovního výkonu, spravedlivý a transparentní systém odměňování a obousměrná symetrická komunikace. Takový přístup k řízení CSR ve vztahu k zaměstnancům vyžaduje, aby pracovníci a manažeři HR měli vědomosti z oblasti lidského chování (např. z psychologie a sociální psychologie), a aby byli vnímaví k neustále se měnícím podmínkám mikro a makro prostředí organizace.

Výkon zaměstnanců je často jediným způsobem, jak rozlišovat mezi téměř identickými výstupy organizací (zejména v oblasti služeb), a zároveň často i jediným prostředkem, jak dosáhnout dlouhodobé spokojenosti, důvěry a loajality zákazníků. Proto vhodně implementované principy CSR (ekonomické, právní, etické a filantropické dimenze) do postupů a praktik HRM, IM nebo EB pozitivně determinují organizací žádané pracovní postoje a chování zaměstnanců, jako je například  $\uparrow$ WP,  $\uparrow$ JS,  $\uparrow$ OC,  $\uparrow$ dobrovolná R, a tím vedou k dlouhodobé a udržitelné tvorbě zisku a výnosů organizace.

Navíc je méně pravděpodobné, že vzdělání, spokojení a loajální zaměstnanci opustí svého stávajícího zaměstnavatele. Tito zaměstnanci tak představují pro organizaci nejen výkonné a konkurenceschopné neboli „lepší“ zaměstnance, ale i snížení nežádoucích nákladů na fluktuaci zaměstnanců a snížení celkových nákladů organizace.

Aby se z výše uvedených návrhů řízení CSR ve vztahu k zaměstnancům pomocí využití praktik a postupů z HRM, IM a EB nestaly utopené náklady, je předpoklad jejich slučitelnosti s jinými principy, postupy a praktikami v rámci organizace, jako je například organizační struktura, strategie, podniková kultura, styl vedení nebo numerická flexibilita samozřejmostí.

Závěrem je třeba zdůraznit, že vztah mezi CSR a pracovním chováním a postoji zaměstnanců je obousměrný (CSR  $\rightarrow$  Pracovní chování a postoje zaměstnanců, Pracovní chování a postoje zaměstnanců  $\rightarrow$  CSR). Vhodné řízení kauzálního vztahu mezi CSR a zaměstnanci (CSR  $\rightarrow$  Pracovní chování a postoje zaměstnanců) proto pozitivně ovlivňuje všechny vztahy mezi organizací a jejími zájmovými skupinami, což je v souladu s holistickým pojetím organizace.

## 5 Výsledky kvantitativního výzkumu

### 5.1 Demografické charakteristiky respondentů

Soubor (výzkumný vzorek) tvořilo celkem 411 respondentů, přičemž muži představovali 47,9 % (N = 197) a ženy 52,1 % (N = 214). Dle věku byli respondenti rozděleni do následujících 5 podskupin: 1. do 25 let (včetně) - 34,8 % (N = 143), 2. mezi 25 a 35 lety (včetně) - 27,3 % (N = 112), 3. mezi 35 a 45 lety (včetně) - 19,5 % (N = 80), 4. mezi 45 a 55 lety (včetně) - 10,5 % (N = 43) a 5. 55 a více let - 8,0 % (N = 33). Z celkového počtu zaměstnanců (N = 411) bylo 175 respondentů (42,6 %) bez partnera nebo svobodných a 236 respondentů bylo vdaných/ženatých nebo mělo partnera (57,4 %). 175 respondentů mělo jedno dítě nebo více dětí (42,6 %), zatímco 236 respondentů, což je 57,4 % z celkového počtu respondentů, nemělo žádné děti. Jako nejvyšší dosažené vzdělání uvedlo 30 respondentů (7,3 %) základní vzdělání, 35,8 % (N = 147) středoškolské vzdělání a 82 respondentů (20,0 %) úspěšně dokončilo vyšší vzdělání s diplomem „DIS“. 99 respondentů, což je 24,1 %, ukončilo vysokoškolské vzdělání s bakalářským titulem, zatímco 12,9 % respondentů (N = 53) ukončilo vysokoškolské vzdělání s magisterským titulem. Většina respondentů, což je 303 (73,7 %), měla status práce na plný úvazek, zatímco 108 respondentů (26,3 %) pracovalo na částečný úvazek. Menšina respondentů (N = 37, 9,0 %) pracovala na manažerských pozicích (vedoucí oddělení), 61 respondentů (14,8 %) pracovala jako „vedoucí týmu nebo vedoucí směny“ a 313 respondentů, což je 76,2 %, označilo jako svou pracovní pozici „zaměstnanec/člen personálu bez řídicích pravomocí“. Všichni respondenti byli rozděleni do 13 kategorií podle profesního zaměření: 1. Lidské zdroje - 21 respondentů (5,1 %), 2. Finance/účetnictví - 14 respondentů (3,4 %), 3. Marketing/obchod - 22 respondentů (5,4 %), 4. Výroba pokrmů a příprava pokrmů a nápojů (kuchyň) - 64 respondentů (15,6%), 5. Provoz restaurace a baru - 67 respondentů (16,3 %), 6. Sklad potravin - 15 respondentů (3,6 %), 7. Zákaznický servis a vyřizování rezervací - 118 respondentů (28,7 %), 8. Úklidová jednotka - 15 respondentů (3,6 %), 9. Prádelna - 16 respondentů (3,9 %), 10. IT - 25 respondentů (6,1 %), 11. Technická údržba - 15 respondentů (3,6 %), 12. Ochrana a bezpečnost (Security) - 10 respondentů (2,4 %) a 13. Zábava a wellness - 9 respondentů (2,2 %) (Tab. 9).



**Tabulka 9 Demografické charakteristiky zaměstnanců**

Demografické charakteristiky zaměstnanců	Počet z celkového vzorku (N = 411)	% z celkového vzorku (100 %)	
Pohlaví	Muž Žena	197 214	47,9 52,1
Věk	Do 25 (včetně) 25–35 (včetně) 35–45 (včetně) 45–55 (včetně) 55 a výše	143 112 80 43 33	34,8 27,3 19,5 10,5 8,0
Národnost	Česká Slovenská Jiná (Bývalé republiky Sovětského svazu)	210 121 80	51,1 29,4 19,5
Rodinný stav	Svobodný/á nebo bez partnera Ženatý/vdaná nebo s partnerem	175 236	42,6 57,4
Děti	Jedno nebo více dětí Bezdětný/á	175 236	42,6 57,4
Nejvyšší dosažené vzdělání	Základní Středoškolské Vyšší (DIS) Vysokoškolské (na úrovni Bc.) Vysokoškolské (na úrovni Ing./Mgr)	30 147 82 99 53	7,3 35,8 20,0 24,1 12,9
Pracovní forma	Plný úvazek Částečný úvazek	303 108	73,7 26,3
Pracovní pozice	Vedoucí oddělení/manažerská Vedoucí směny/týmu Zaměstnanec	37 61 313	9,0 14,8 76,2
Profesní zaměření	Lidské zdroje Finance/Účetnictví Marketing/Obchod Kuchyň Restaurace a bar Sklad potravin Zákaznický servis a rezervace Úklid Prádelna IT Technická údržba Bezpečnost Zábava a wellness	21 14 22 64 67 15 118 15 16 25 15 10 9	5,1 3,4 5,4 15,6 16,3 3,6 28,7 3,6 3,9 6,1 3,6 2,4 2,2
<b>Celkem</b>		<b>411</b>	<b>100,0</b>

Zdroj: Práce autora.

## **Souhrn výsledků demografické analýzy**

Jak naznačují výsledky demografické analýzy zaměstnanců (Tab. 9), obě genderové skupiny jsou téměř proporcionálně zastoupeny. Převážnou většinu zaměstnanců tvoří první dvě věkové skupiny (kumulativně 62 %), tzv. zaměstnanci do 35 let. Naopak nejméně početnou skupinu tvoří zaměstnanci nad 55 let. To může být způsobeno na jedné straně faktory jako například fyzická náročnost práce nebo nutnost jazykové vybavenosti zaměstnanců, a na druhé straně faktory jako malá pravděpodobnost kariérního postupu. Národnostní složení respondentů odpovídá současným trendům pracovní mobility. Polovina respondentů je české národnosti (51,1 %). 29,4 % představují Slováci a 19,5 % zaměstnanci ze zemí bývalého Sovětského svazu. Ač většina zaměstnanců žije ve vztahu s partnerem nebo partnerkou, stejné procento zaměstnanců (57,4 %) je bezdětné. Jde o demografický údaj, který je možné opětovně vysvětlit věkovou strukturou zaměstnanců. Překvapivě vysoký je rovněž počet zaměstnanců s vyšším a vysokoškolským vzděláním (celkem kumulativně 57 %). Vysvětlení lze spatřovat i v nárůstu obliby CR jako studijního oboru, čemuž nasvědčuje také vysoká nabídka tohoto a příbuzných oborů na vyšších a vysokých školách v České republice. Necelých 74 % zaměstnanců pracuje na plný úvazek, což je z hlediska odpovědného přístupu zaměstnavatele vůči zaměstnancům možné považovat za přívětivé. Tento výsledek je možné ospravedlnit i lokalitou sběru dat. Praha jako turistická destinace je z povahy své nabídky infrastruktury CR (např. kulturně-společenská zařízení nebo sportovně-rekreační zařízení) méně náchylná k sezonním výkyvům poptávky. Mezi základní pohostinské služby patří ubytování a stravování (MMR ČR, 2008). Není tedy s podivem, že v analyzovaném vzorku převládající počet zaměstnanců pracuje v úseku ubytování, a to konkrétně v oblasti poskytování zákaznického servisu a vyřizování rezervací (118), a dále pak v úseku gastronomie, a to konkrétně v restauraci či baru (64) anebo v kuchyni (64).

## **5.2 Test variability a test spolehlivosti (reliability)**

### **Test variability**

K testování variability všech 7 faktorů, tzv. ekonomické dimenze CSR, právní dimenze CSR, etické dimenze CSR, filantropické dimenze CSR, JS, afektivní OC a TI byla použita faktorová analýza (analýza hlavních komponent s ortogonální metodou

rotace Varimax). Z důvodu vysokého počtu afirmativních výroků/položek (celkem 45 položek), teoretické obsahové podobnosti položek mezi konstruktem CSR a konstrukty pracovních postojů a chování zaměstnanců (JS, afektivní OC a TI),<sup>7</sup> významové podobnosti položek v rámci konstruktů pracovních postojů a chování zaměstnanců,<sup>8</sup> anebo významové podobnosti položek afektivní OC (z matematického hlediska nabývající kladných hodnot) a TI (z matematického hlediska nabývající záporných hodnot), které lze na základě tezí ze sociální psychologie nebo psychologie chápat jako konstrukty (konstrukt OC a konstrukt TI) obsahově velmi blízké, ale ne identické (Armstrong, 2016; Armstrong & Taylor, 2015; Purcell et al., 2003), byly provedeny tři faktorové analýzy (analýzy hlavních komponent):

1. faktorová analýza pro ekonomickou, právní, etickou a filantropickou dimenzi (Konstrukt CSR),
2. faktorová analýza pro JS a TI (Konstrukty pracovních postojů a chování zaměstnanců) a
3. faktorová analýza pro afektivní OC (Konstrukt pracovních postojů a chování zaměstnanců).

### **Extrakce latentních faktorů**

První provedená Faktorová analýza (analýza hlavních komponent) extrahovala celkem čtyři latentní faktory pro konstrukt CSR (obsahově shodných s předdefinovanými faktory CSR – ekonomickou, právní, etickou a filantropickou dimenzi). Druhá faktorová analýza (analýza hlavních komponent) extrahovala dva latentní faktory (obsahově shodné s předdefinovanými faktory JS a TI). Třetí faktorová analýza extrahovala jeden latentní faktor (obsahově shodný s faktorem afektivní OC). Pro extrakci latentních faktorů bylo použito Kaiserovo pravidlo, které říká, že každý vygenerovaný latentní faktor musí mít rozptyl větší než jedna (vlastní číslo korelační

---

<sup>7</sup> Např. dodržování předpisů bezpečnosti práce zaměstnavatelem a ochrana zdraví zaměstnance (afirmativní výrok 2 v rámci právní dimenze CSR a afirmativní výrok 3 v rámci JS).

<sup>8</sup> Např. afirmativní výrok 7 – konstrukt JS a afirmativní výrok 1 – konstrukt afektivní OC zabývající se sounáležitostí zaměstnance s organizací nebo afirmativní výrok 8 – konstrukt JS a afirmativní výrok 2 – konstrukt afektivní OC zabývající se životními postoji/hodnotami zaměstnance.

matice je větší než 1) (Soukup, 2021). V případě první faktorové analýzy (konstrukt CSR), navrhovaný počet latentních faktorů vysvětluje 65,71 % původního rozptylu (Tab. 10). V případě druhé faktorové analýzy (konstrukt JS a konstrukt TI) navrhovaný počet latentních faktorů vysvětluje 63,74 % původního rozptylu (Tab. 11). V případě třetí faktorové analýzy (konstrukt afektivní OC) navrhovaný počet latentních faktorů vysvětluje 79,50 % původního rozptylu (Tab. 12). Soukup (2021) uvádí jako minimální hodnotou pro celkový rozptyl 50procentních bodů. Výše uvedené výsledky je proto možné považovat za uspokojivé (Soukup, 2021). Celkem tedy bylo pomocí faktorové analýzy (analýzy hlavních komponent) extrahováno 7 latentních faktorů, obsahově identických s předdefinovanými faktory v rámci konstruktů CSR (ekonomická, právní, etická a filantropická dimenze) a konstruktů pracovních postojů a chování zaměstnanců (JS, afektivní OC a TI). Nově vzniklé latentní faktory byly proto pojmenovány shodně s předdefinovanými faktory konstruktů CSR (4 faktory) a konstruktů pracovních postojů a chování zaměstnanců (3 faktory), a to: ekonomická dimenze CSR, právní dimenze CSR, etická dimenze CSR, filantropická dimenze CSR, JS, afektivní OC a TI.

**Tabulka 10 Vysvětlení rozptylu jednotlivými faktory (1. faktorová analýza)**

Pořadové číslo faktoru	Název faktoru	Vlastní hodnota	Individuální procento rozptylu	Kumulativní procento rozptylu
1. faktor	Etická dimenze CSR	9,865	37,945	37,942
2. faktor	Ekonomická dimenze CSR	4,137	15,915	53,854
3. faktor	Filantropická dimenze CSR	1,720	6,615	60,469
4. faktor	Právní dimenze CSR	1,376	5,292	65,761

Zdroj: Práce autora. Výsledky jsou statisticky významné na hladině  $p < 0,05$ .

**Tabulka 11 Vysvětlení rozptylu jednotlivými faktory (2. faktorová analýza)**

Pořadové číslo faktoru	Název faktoru	Vlastní hodnota	Individuální procento rozptylu	Kumulativní procento rozptylu
1. faktor	TI	7,166	51,186	51,186
2. faktor	JS	1,758	12,554	63,740

Zdroj: Práce autora. Výsledky jsou statisticky významné na hladině  $p < 0,05$ .

**Tabulka 12 Vysvětlení rozptylu jednotlivými faktory (3. faktorová analýza)**

Pořadové číslo faktoru	Název faktoru	Vlastní hodnota	Individuální procento rozptylu	Kumulativní procento rozptylu
1. faktor	Afektivní OC	3,975	79,504	79,504

Zdroj: Práce autora. Výsledky jsou statisticky významné na hladině  $p < 0,05$ .

Pomocí provedených faktorových analýz (analýz hlavních komponent) byla rovněž zkoumána variabilita všech 7 faktorů (složených proměnných) konstruktů CSR, tj. ekonomické dimenze CSR (nezávislá složená proměnná), právní dimenze CSR (nezávislá složená proměnná), etické dimenze CSR (nezávislá složená proměnná), filantropické dimenze CSR (nezávislá složená proměnná) a variabilita 3 faktorů (složených proměnných) konstruktů pracovních postojů a chování zaměstnanců, tj. JS (závislá nebo nezávislá složená proměnná - na základě hypotézy), afektivní OC (závislá nebo nezávislá složená proměnná – na základě hypotézy) a TI (závislá složená proměnná). Variabilita všech sedmi faktorů byla zkoumána (v rámci faktorové analýzy) pomocí stanovení minimální faktorové zátěže (a vyloučení těch položek faktorů, které nesplňují minimální stanovenou zátěž), a dále pak pomocí korelační analýzy (identifikující vzájemné souvislosti mezi jednotlivými položkami faktorů – factor inter-item correlation).

## **Stanovení minimální faktorové zátěže**

Tabachnick a Fidell (2007) navazují na poznatky autorů Comreyho a Leea (1992) a ve své práci navrhují použití přísnějších mezních (prahových) hodnot pro faktorovou zátěž, a to od „0,32” (nevyhovující hodnota), „0,45” (uspokojivá hodnota), „0,55” (dobrá hodnota), „0,63” (velmi dobrá hodnota) až po „0,71” (vynikající hodnota). Mezní (prahová) hodnota faktorové zátěže byla proto stanovena shodně pro všechny faktory na „0,63” (velmi dobrá hodnota prahové zátěže). Položky nedosahující minimální faktorové zátěže „0,63” byly z dalšího výzkumu vyloučeny.

## **Korelační analýza**

V rámci testu variability a reliability faktorů byla kromě vyloučení těch položek, které neodpovídají minimální faktorové zátěži „0,63” (souvislost položky s faktorem) pomocí korelační analýzy rovněž zkoumána vzájemná korelace (vzájemná souvislost) mezi položkami každého faktoru. Podle instrukcí autorů Schermelleh-Engel et al. (2003) byly z dalšího výzkumu vyloučeny ty položky faktorů, které se nacházejí mimo interval vzájemné souvislosti položek faktoru  $<0,4; 0,8>$ . Dolní mezní hodnotu intervalu „0,4” lze definovat jako minimální požadovanou obsahovou souvislost položky s ostatními položkami faktoru (příslušnost položky k faktoru) a horní mezní hodnotu intervalu „0,8” lze definovat jako maximální možnou souvislost položky s ostatními položkami faktoru. Nižší hodnota korelace než minimálně požadovaná hodnota „0,4” ukazuje na žádnou nebo velmi nízkou obsahovou souvislost položky s ostatními položkami faktoru. Vyšší hodnota korelace než maximálně požadovaná hodnota „0,8” představuje situaci, kdy položka faktoru je obsahově identická nebo téměř identická se samotným faktorem.

## **Test vnitřní konzistence (spolehlivosti)**

Pro analýzu „vnitřní konzistence” mezi jednotlivými položkami faktorů byl použit výpočet koeficientu alfa dle Cronbacha. Hodnota koeficientu alfa pro faktor ekonomické dimenze CSR se po vyloučení pěti položek rovnala 0,865 (konečný počet položek ekonomické dimenze CSR - 5). Hodnota koeficientu alfa pro faktor právní dimenze CSR se po vyloučení 1 položky rovnala 0,845 (konečný počet položek právní dimenze CSR - 2). Hodnota koeficientu alfa pro faktor etické dimenze CSR po

vyloučení čtyř položek činila 0,895 (konečný počet položek etické dimenze CSR - 5). Hodnota koeficientu alfa pro faktor filantropické dimenze CSR se po vyloučení dvou položek rovnala 0,828 (konečný počet položek filantropické dimenze CSR - 2). Hodnota koeficientu alfa pro JS se po vyloučení čtyř položek rovnala 0,892 (konečný počet položek faktoru JS - 4), zatímco hodnota koeficientu alfa pro faktor afektivní OC se po redukci tří položek rovnala 0,865 (konečný počet položek faktoru Afektivní OC - 2). Hodnota koeficientu alfa pro 6 položkový faktor TI byla 0,903 (bez nutnosti redukce počtu položek faktoru TI). Ve společenských vědách (v sociologickém empirickém kvantitativním výzkumu) je hodnota Cronbachova koeficientu alfa „0,600 a vyšší“ považována za uspokojivou (Kim et al., 2015). Vypočítané hodnoty Cronbachova koeficientu alfa pro všech 7 analyzovaných faktorů výrazně převyšují požadovanou minimální hodnotu koeficientu 0,600, a proto jsou považovány za uspokojivé.

Tabulka 13 Konečný popis konstruktů CSR (Tab. 13) a Tabulka 14 Konečný popis konstruktů pracovních postojů a chování zaměstnanců (Tab. 14) shrnují konečné výsledky testů variability a reliability. Všechny položky/afirmativní výroky splňující výše popsaná kritéria jsou zvýrazněna tučným písmem. Ostatní položky/afirmativní výroky byly z dalšího výzkumu vyloučeny. Tabulka 13 Konečný popis konstruktů CSR (Tab. 13) a Tabulka 14 Konečný popis konstruktů pracovních postojů a chování zaměstnanců (14) kromě výsledků testů variability a reliability rovněž uvádí výsledky popisné statistiky (např. aritmetický průměr, medián, modus nebo směrodatnou odchylku) pro všech sedm faktorů a položek, které jsou předmětem dalšího zkoumání. Všechny provedené testy (test variability pomocí faktorové analýzy, test reliability a analýza popisných statistik) byly hodnoceny na úrovni statistické významnosti  $p < 0,05$ . Dílčí výsledky postupů v rámci testů variability a reliability jsou uvedeny v příloze (Příloha 1 – Příloha 6).

Před provedením samotných testů variability (pomocí faktorových analýz) a testů reliability (pomocí výpočtu hodnoty Cronbachova koeficientu alfa) byly zváženy výsledky testů vhodnosti dat výzkumu pro příslušné analýzy (data fit). Jedná se například o splnění podmínky minimální velikosti vzorku 300 a více respondentů (Schermelleh-Engel et al., 2003) nebo o dosažení minimální výsledné hodnoty „0,600“ testu KMO (Kaiser-Mayer-Olkin's Measure of Sampling Adequacy) (Ong et al., 2018; Schermelleh-Engel et al., 2003) a výsledků Bartlettova testu homoscedasticity (Bartlett's Test of Sphericity) na hladině statistické významnosti  $p < 0,05$ . Výsledky

testů vhodnosti dat (data fit) byly zváženy jako uspokojivé. Výsledky testů vhodnosti dat (data fit) jsou taktéž prezentovány v Tabulce 13 Konečný popis konstruktů CSR (Tab. 13) a v Tabulce 14 Konečný popis konstruktů pracovních postojů a chování zaměstnanců (Tab. 14). Dílčí výsledky testů vhodnosti dat (data fit) jsou rovněž uvedeny v příloze (Příloha 4).

### **Souhrn výsledků testů variability a reliability**

Na základě testů variability a reliability vzniklo celkem 7 faktorů (ekonomická dimenze CSR – 5 položek, právní dimenze CSR – 2 položky, etická dimenze CSR – 5 položek, filantropická dimenze CSR – 2 položky, JS – 4 položky, afektivní OC – 2 položky a TI – 6 položek), jejichž položky splňují minimální stanovenou míru prahové zátěže „0,63” (souvislost s faktorem jako takovým), a zároveň splňují podmínku minimální a maximální hodnoty mezipoložkové korelace v intervalu  $<0,4; 0,8>$ . Všech 7 faktorů splňuje minimální požadovanou vnitřní míru konzistence (hodnota  $\alpha$  rovna nebo vyšší než „0,60”). Z hlediska obsahového můžeme poukázat na následující: Ekonomickou dimenzi CSR tvoří takové položky, které se zaměřují na management nákladů, růst produktivity a udržitelnou strategii organizace. Středové hodnoty (aritmetický průměr, modus a medián) jsou téměř shodné a převažující středovou hodnotou je mírný souhlas s příslušnými afirmativními výroky (hodnota „5” – spíše souhlasím). Etická a právní dimenze CSR jsou tvořeny pouze takovými položkami, které se zabývají chováním organizace k zaměstnancům, nikoliv chováním organizace k ostatním zájmovým skupinám. Středové hodnoty si jsou velice blízké. V případě právní dimenze jde o pozitivní hodnoty (hodnota „5” v případě 2. položky a hodnota „6” v případě 1. položky). V případě etické dimenze CSR jde o hodnotu „3” (spíše nesouhlasím) a hodnotu „4” (nevím, nemohu se rozhodnout), což je možné chápat jako nepříznivý výsledek. V případě filantropické dimenze CSR jsou středové hodnoty rovněž téměř shodné a za „shrnující” středovou hodnotu můžeme považovat hodnotu „4” (nevím, nemohu se rozhodnout), což z hlediska CSR nelze považovat za uspokojivý výsledek.



**Tabulka 13 Konečný popis konstruktů CSR (první část)**

---

**1. CSR: Ekonomická dimenze: 5 položek,  $N = 411$ ,  $\alpha = ,865$ , průměr: 5,232, směrodatná odchylka.: ,8897**

1. Organizace, pro kterou pracuji, má systém odměňování zaměstnanců založený na jejich pracovním výkonu.

2. Organizace, pro kterou pracuji, se snaží svým zaměstnancům poskytnout co nejvíce možnou jistotu zaměstnání (např. upřednostňováním plných úvazků, zárukou minimální pracovní doby pro zaměstnance pracující na částečný úvazek).

3. Organizace, pro kterou pracuji, podporuje duševní a fyzické zdraví svých zaměstnanců nad rámec zákonem stanovené povinnosti (např. zdravý podporující zaměstnanecké benefity, dovolená nad rámec zákona, program zdravotního pojištění).

**4. Organizace, pro kterou pracuji, se snaží zlepšit a/nebo usnadnit pracovní výkon svých zaměstnanců pomocí vzdělávacích a rozvojových programů.**

*Faktorová zátěž: ,70, průměr: 4,822, medián: 5,000, modus: 5,000, směrodatná odchylka.: 1,202, rozptyl: 1,444*

**5. Organizace, pro kterou pracuji, usiluje o zlepšení kvality svých služeb a/nebo výrobků (např. použitím kvalitních surovin a materiálů, zapojením nových technologií, systémů nebo výrobních postupů).**

*Faktorová zátěž: ,74, průměr: 5,015, medián: 5,000, modus: 5,000, směrodatná odchylka.: 1,160, rozptyl: 1,346*

**6. Organizace, pro kterou pracuji, se snaží snižovat své provozní náklady (např. zapojením nových technologií, systémů nebo pracovních postupů).**

*Faktorová zátěž: ,77, průměr: 5,406, medián: 5,000, modus: 5,000, směrodatná odchylka.: ,974, rozptyl: ,949*

**7. Organizace, pro kterou pracuji, se snaží zamezit plýtvání a snížit nadměrnou spotřebu (např. spotřebu potravin, vody, energií).**

*Faktorová zátěž: ,67, průměr: 5,844, medián: 6,000, modus: 6,000, směrodatná odchylka.: 1,104, rozptyl: 1,220*

8. Pro organizaci, pro kterou pracuji, je spokojenost hostů zásadní.

9. Organizace, pro kterou pracuji, se zabývá všemi podněty a/nebo stížnostmi hostů.

**10. Organizace, pro kterou pracuji, má vytyčenou dlouhodobou strategii, která je sociálně udržitelná a zároveň podporuje ekonomický růst.**

*Faktorová zátěž: ,66, průměr: 5,071, medián: 5,000, modus: 5,000, směrodatná odchylka.: 1,112, rozptyl: 1,236*

---

**2. CSR: Právní dimenze: 2 položky, N = 411, alfa: ,845, průměr: 5,409 směrodatná odchylka: ,826**

**1. Organizace, pro kterou pracuji, vždy dodržuje smluvní závazky mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (podmínky a závazky vyplývající z pracovní smlouvy).**

*Faktorová zátěž: ,77, průměr: 5,606, medián: 6,000, modus: 6,000, směrodatná odchylka: ,873, rozptyl: ,761*

**2. Organizace, pro kterou pracuji, dodržuje všechna zákonná nařízení vůči zaměstnancům (např. platba příspěvků na zdravotní a sociální pojištění, dodržování bezpečnostních postupů, dodržování hygienických podmínek práce).**

*Faktorová zátěž: ,76, průměr: 5,212, medián: 5,000, modus: 5,000, směrodatná odchylka: ,903, rozptyl: ,816*

**3. Organizace, pro kterou pracuji, dodržuje zákonem nebo smluvně stanovené podmínky vůči všem zájmovým skupinám (např. hostům, obchodním partnerům, místní komunitě).**

---

Zdroj: Práce autora. Výsledky jsou statisticky významné na hladině  $p < 0,05$ .

Faktor JS je tvořen výroky (položkami) zaměřenými na „samotnou práci“ (její přínos pro nositele této práce a jeho osobnostní rozvoj). Středové hodnoty jsou opětovaně velice blízké a souhrnně lze tyto hodnoty zvažovat jako pozitivní (hodnota „5“ – spíše souhlasím). V případě faktoru OC (2 položky) jsou středové hodnoty vyrovnané a výsledky statistiky „středních poloh hodnot“ lze považovat za přívětivé. Souhrnně lze výsledky pro poslední faktor, faktor TI (definovaný 6 položkami), vnímat jako velice pozitivní (hodnota „3“ – spíše nesouhlasím). Navíc v případě čtvrté položky „Chci z této organizace odejít do tří měsíců“, je výslednou středovou hodnotou „1“ (naprosto nesouhlasím), což je možné považovat za více než přívětivé. Středové hodnoty faktoru TI jsou taktéž vyrovnané.

### Tabulka 13 Konečný popis konstruktů CSR (druhá část)

**3. CSR: Etická dimenze: 5 položek,  $N = 411$ ,  $\alpha = 0,895$ , průměr: 4,021, směrodatná odchylka: 1,194**

**1. Organizace, pro kterou pracuji, má transparentní systém hodnocení výkonu zaměstnanců (zaměstnanci vědí, za co jsou hodnoceni a jak jsou ohodnoceni).**

*Faktorová zátěž: ,83, průměr: 3,993, medián: 4,000, modus: 3,000, směrodatná odchylka: 1,616, rozptyl: 2,612*

**2. Organizace, pro kterou pracuji, se snaží podporovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem svých zaměstnanců (work-life balance) (např. možnost flexibilní pracovní doby, možnost pracovního volna).**

*Faktorová zátěž: ,73, průměr: 3,498, medián: 3,000, modus: 3,000, směrodatná odchylka: 1,322, rozptyl: 1,748*

**3. Organizace, pro kterou pracuji, se snaží svým zaměstnancům pomoci s řešením finančních a /nebo sociálních problémů nad rámec zákonem stanovené povinnosti (např. hmotná pomoc při dlouhodobé nemoci zaměstnance nebo poskytnutí peněžní půjčky bez nebo s příznivou úrokovou sazbou).**

*Faktorová zátěž: ,78, průměr: 3,495, medián: 3,000, modus: 3,000, směrodatná odchylka: 1,288, rozptyl: 1,660*

**4. Organizace, pro kterou pracuji, se vždy snaží pro „nadbytečné“ zaměstnance (např. z důvodu organizační změny nebo nedostatku hostů) najít nejlepší možné řešení nad rámec zákonem stanovené povinnosti (např. pomoc při hledání nového pracovního místa mimo organizaci nebo pomoc s vyhotovením pracovního životopisu).**

**5. Organizace, pro kterou pracuji, reaguje na všechny stížnosti vznesené zaměstnanci.**

**6. Organizace, pro kterou pracuji, poskytuje svým zaměstnancům veškeré relevantní informace a umožňuje jim svobodně vyjádřit svůj názor (obousměrná symetrická komunikace).**

*Faktorová zátěž: ,86, průměr: 4,236, medián: 4,000, modus: 4,000, směrodatná odchylka: 1,443, rozptyl: 2,083*

**7. V organizaci, pro kterou pracuji, jsou zaměstnanci vždy plně seznámeni se svou novou prací a/nebo se jim vždy dostane potřebného vedení od přímého nadřízeného.**

*Faktorová zátěž: ,83, průměr: 4,285, medián: 4,000, modus: 3,000, směrodatná odchylka: 1,436, rozptyl: 2,063*

**8. Organizace, pro kterou pracuji, poskytuje svým hostům úplné a přesné informace o svých výrobcích a službách nad rámec zákonem stanovené povinnosti.**

9. Organizace, pro kterou pracuji, zavádí do své „každodenní“ praxe postupy a praktiky minimalizující negativní vliv organizace na přírodní prostředí (bez ohledu na nákladnost těchto postupů a praktik). Jedná se např. o třídění odpadu, používání repasovaných zařízení nebo recyklovaných materiálů.

---

**4. CSR: Filantropická dimenze: 2 položky,  $N = 411$ , alfa: ,828, průměr: 4,563, směrodatná odchylka: 1,003**

**1. Organizace, pro kterou pracuji, podporuje „blahobyt“ (well-being) místní komunity a/nebo společnosti jako celku (např. spoluprací se soukromými organizacemi nebo spoluprací s vládními a nevládními institucemi).**

*Faktorová zátěž: ,84, průměr: 4,474, medián: 4,000, modus: 4,000, směrodatná odchylka: 1,082, rozptyl: 1,171*

2. Organizace, pro kterou pracuji, podporuje ochranu životního prostředí spoluprací se soukromými organizacemi nebo vládními a nevládními institucemi.

3. Organizace, pro kterou pracuji, se snaží plnit svou společenskou odpovědnost spoluprací s místními dodavateli – např. farmáři nebo výrobci a poskytovateli služeb.

**4. Organizace, pro kterou pracuji, umožňuje svým zaměstnancům finančně přispívat a/nebo se podílet na různých dobrovolnických aktivitách.**

*Faktorová zátěž: ,76, průměr: 4,453, medián: 4,000, modus: 4,000, směrodatná odchylka: 1,091, rozptyl: 1,190*

---

1. faktorová analýza: CSR – vhodnost dat (data fit): Kaiser-Meyer-Olkinova hodnota: ,900, významnost hodnoty Bartlettova testu (Bartlett Significance Value): ,000, Chi-Square hodnota: 788, df: 325

---

Zdroj: Práce autora. Výsledky jsou statisticky významné na hladině  $p < 0,05$ .

#### Tabulka 14 Popis konstruktů pracovních postojů a chování zaměstnanců

---

**JS: 4 položky,  $N = 411$ ,  $\alpha$ : ,892, průměr: 4,704, směrodatná odchylka: 1,132**

1. Jsem spokojen/spokojená se svými výdělky ze současného zaměstnání.
2. Jsem spokojen/spokojená se svými současnými možnostmi pracovního postupu (kariérního růstu).
3. Při vykonávání své práce se cítím fyzicky bezpečně (jsem spokojen/spokojená s bezpečností všech pracovních postupů).

**4. Práce, kterou vykonávám mi umožňuje zdokonalit mé odborné dovednosti a schopnosti.**

*Faktorová zátěž: ,81, průměr: 4,903, medián: 5,000, modus: 5,000, směrodatná odchylka: 1,263, rozptyl: 1,595*

**5. Cítím, že při vykonávání své práce plně využívám svůj potenciál jako odborník.**

*Faktorová zátěž: ,78, průměr: 4,608, medián: 5,000, modus: 5,000, směrodatná odchylka: 1,450, rozptyl: 2,102*

6. Rád/ráda pracuji se svými kolegy.

**7. Jsem rád/ráda, že jsem dal/dala přednost této organizaci před ostatními potencionálními zaměstnavateli.**

*Faktorová zátěž: ,72, průměr: 4,895, medián: 5,000, modus: 5,000, směrodatná odchylka: 1,200, rozptyl: 1,440*

**8. Cítím, že moje současná práce mi dovoluje plně realizovat můj lidský potenciál (práce mi umožňuje realizovat můj potenciál jako člověk).**

*Faktorová zátěž: ,67, průměr: 4,818, medián: 5,000, modus: 5,000, směrodatná odchylka: 1,259, rozptyl: 1,585*

---

**OC: 2 položky,  $N = 411$ ,  $\alpha$ : ,865, průměr: 4,811, směrodatná odchylka: 1,255**

**1. Jsem hrdý/hrdá na to, že mohu být součástí této organizace.**

*Faktorová zátěž: ,90, průměr: 5,092, medián: 5,000, modus: 5,000, směrodatná odchylka: 1,220, rozptyl: 1,489*

2. Hodnoty, které vyznávám jsou shodné s těmi, které vyznává tato organizace (sdílím stejné hodnoty jako organizace, pro kterou v současné době pracuji).

3. Organizaci, pro kterou v současné době pracuji, považuji za svého celoživotního zaměstnavatele.

4. Budoucnost této organizace přijímám jako svou vlastní.

**5. Záleží mi a/nebo se chci podílet na budoucím vývoji organizace, pro kterou v současné době pracuji.**

*Faktorová zátěž: ,91, průměr: 4,530, medián: 5,000, modus: 5,000, směrodatná odchylka: 1,454, rozptyl: 2,113*

---

TI: 6 položek, N = 411, alfa: ,903, průměr: 3,250, směrodatná odchylka: 1,322

**1. Chtěl/chtěla bych odejít z této organizace a pracovat pro jiného zaměstnavatele ve stejném oboru/stejném odvětví.**

*Faktorová zátěž: ,72, průměr: 3,477, medián: 3,000, modus: 3,000, směrodatná odchylka: 1,588, rozptyl: 2,523*

**2. Chtěl/chtěla bych odejít z této organizace a pracovat pro zaměstnavatele v jiném oboru/jiném odvětví.**

*Faktorová zátěž: ,79, průměr: 3,146, medián: 3,000, modus: 3,000, směrodatná odchylka: 1,720, rozptyl: 2,959*

**3. Chci z této organizace odejít někdy v průběhu příštího roku.**

*Faktorová zátěž: ,76, průměr: 3,173, medián: 3,000, modus: 2,000, směrodatná odchylka: 1,735, rozptyl: 3,012*

**4. Chci z této organizace odejít do tří měsíců.**

*Faktorová zátěž: ,76, průměr: 1,188, medián: 1,000, modus: 1,000, směrodatná odchylka: 1,492, rozptyl: 2,227*

**5. Aktivně hledám novou pracovní příležitost.**

*Faktorová zátěž: ,86, průměr: 2,034, medián: 3,000, modus: 2,000, směrodatná odchylka: 1,803, rozptyl: 3,252*

**6. Pokud bych dostal/dostala příležitost pracovat v jiné organizaci, zvážil/zvážila bych změnu.**

*Faktorová zátěž: ,83, průměr: 4,681, medián: 4,000, modus: 4,000, směrodatná odchylka: 1,255, rozptyl: 1,574*

---

2. faktorová analýza: JS a TI – vhodnost dat (data fit): Kaiser-Meyer-Olkinova hodnota: ,907, významnost hodnoty Bartlettova testu (Bartlett Significance Value): ,000, Chi-Square hodnota: 382, df: 91

3. faktorová analýza: afektivní OC – vhodnost dat (data fi):\_Kaiser-Meyer-Olkinona hodnota: ,843, významnost hodnoty Bartlettova testu (Bartlett Significance Value): ,000, Chi-Square hodnota: 196, df: 10

---

Zdroj: Práce autora. Výsledky jsou statisticky významné na hladině významnosti  $p < 0,05$ .

### 5.3 Testování hypotéz

Před provedením samotné mnohonásobné lineární regresní analýzy za účelem testování šesti předem stanovených hypotéz byla provedena korelační analýza (dvourozměrná vztahová analýza), aby se zjistila souvislost mezi závislými a nezávislými proměnnými pro každou stanovenou hypotézu (regresní rovnici).

#### Jedná se o tyto hypotézy:

H1: Zaměstnanci prožívaná (vnímaná) CSR (ekonomická, právní, etická a filantropická dimenze) má pozitivní přímý vliv na jejich JS.

Hypotézu H1 můžeme přepsat pomocí následujícího schématu jako

**ekonomická dimenze CSR + právní dimenze CSR + etická dimenze CSR + filantropická dimenze CSR → JS**

kde

ekonomická dimenze CSR – je nezávislou složenou proměnnou (faktorem),  
právní dimenze CSR – je nezávislou složenou proměnnou (faktorem),  
etická dimenze CSR – je nezávislou složenou proměnnou (faktorem),  
filantropická dimenze CSR – je nezávislou složenou proměnnou (faktorem)

a

JS – je závislou složenou proměnnou (faktorem).

H2: Zaměstnanci prožívaná (vnímaná) CSR (ekonomická, právní, etická a filantropická dimenze) má pozitivní přímý vliv na jejich afektivní OC.

Hypotézu H2 můžeme přepsat pomocí následujícího schématu jako

**ekonomická dimenze CSR + právní dimenze CSR + etická dimenze CSR + filantropická dimenze CSR → afektivní OC**

kde

ekonomická dimenze CSR – je nezávislou složenou proměnnou (faktorem),  
právní dimenze CSR – je nezávislou složenou proměnnou (faktorem),  
etická dimenze CSR – je nezávislou složenou proměnnou (faktorem),  
filantropická dimenze CSR – je nezávislou složenou proměnnou (faktorem)

a

afektivní OC – je závislou složenou proměnnou (faktorem).

H3: Zaměstnanci prožívaná (vnímaná) CSR (ekonomická, právní, etická a filantropická dimenze) má negativní přímý vliv na jejich TI.

Hypotézu H3 můžeme přepsat pomocí následujícího schématu jako

**ekonomická dimenze CSR + právní dimenze CSR + etická dimenze CSR +  
filantropická dimenze CSR → TI**

kde

ekonomická dimenze CSR – je nezávislou složenou proměnnou (faktorem),  
právní dimenze CSR – je nezávislou složenou proměnnou (faktorem),  
etická dimenze CSR – je nezávislou složenou proměnnou (faktorem),  
filantropická dimenze CSR – je nezávislou složenou proměnnou (faktorem)

a

TI – je závislou složenou proměnnou (faktorem).

H4: Spokojenost zaměstnanců s prací (JS) má pozitivní přímý vliv na jejich afektivní OC.

Hypotézu H4 můžeme přepsat pomocí následujícího schématu jako

**JS → afektivní OC**

kde



JS – je nezávislou složenou proměnnou (faktorem)

a

afektivní OC – je závislou složenou proměnnou (faktorem).

H5: Spokojenost zaměstnanců s prací (JS) má negativní přímý vliv na jejich TI.

Hypotézu H5 můžeme přepsat pomocí následujícího schématu jako

**JS → TI**

kde

JS – je nezávislou složenou proměnnou (faktorem)

a

TI – je závislou složenou proměnnou (faktorem).

H6: Afektivní OC zaměstnanců má negativní přímý vliv na jejich TI.

Hypotézu H6 můžeme přepsat pomocí následujícího schématu jako

**afektivní OC → TI**

kde

afektivní OC – je nezávislou složenou proměnnou (faktorem)

a

TI – je závislou složenou proměnnou (faktorem).

### **Dvojrozměrná vztahová analýza**

Pro zkoumání dvourozměrného vztahu mezi proměnnými ve stejné rovnici (v rámci stejné hypotézy) použijeme Pearsonův korelační koeficient „r“. Korelační koeficient

nabývá hodnoty mezi -1,0 a +1,0. Znaménka „+“ a „-“ ukazují na směr závislosti a numerická hodnota vyjadřuje sílu vztahu. Korelace je symetrická.

Síla korelace (spojení) mezi nezávislou a závislou proměnnou ve stejné rovnici (v rámci stejné hypotézy) by měla mít hodnotu 0,300 (respektive -0,300 v případě negativní asociace) a vyšší, aby se prokázal alespoň středně silný nebo více silný vztah mezi proměnnými.

Korelace mezi nezávislými proměnnými ve stejné rovnici (v rámci stejné hypotézy) by neměla dosáhnout hodnoty 0,800 (respektive -0,800) a výše. Hodnota v tomto intervalu představuje mnohonásobnou kolinearitu (Hendl, 2012; Schermelleh-Engel et al, 2003). Pokud je velmi silná závislost (korelace) mezi nezávislými proměnnými, je model (rovnice) považován za nestabilní (k nestabilitě regresních koeficientů „b“ dochází tehdy, pokud jsou nezávislé proměnné obsahově shodné a model není schopen rozpoznat sílu vlivu jednotlivých regresních koeficientů „b“ na rozptyl závislé proměnné). K určení stability/nestability regresních koeficientů „b“ slouží koeficient tolerance (T). Naměřená hodnota koeficientu tolerance (T) by neměla být menší než 0,1 (Hendl, 2012; Schermelleh-Engel et al., 2003).

Tabulka 15 ukazuje výsledky korelační analýzy na úrovni statistické významnosti  $p < 0,05$ . Výsledky je možné považovat za uspokojivé. Hodnoty koeficientu tolerance (T) jsou pro jednotlivé regresní rovnice (verifikace H1, H2, H3, H4, H5 a H6) prezentovány v Tabulkách 16 a 17 (H1), v Tabulkách 19 a 20 (H2), v Tabulkách 22 a 23 (H3), v Tabulce 25 (H4), v Tabulce 27 (H5) a v Tabulce 29 (H6). Výsledky je možné na úrovni statistické významnosti  $p < 0,05$  považovat za uspokojivé.

**Tabulka 15 Korelační matice**

	Ekonomická	Právní	Etická	Filantropická	JS	OC	TI
Ekonomická	1,000	,573	,353	,535	,562	,489	-,307
Právní	,573	1,000	,442	,325	,627	,560	-,393
Etická	,353	,442	1,000	,280	,571	,620	-,387
Filantropická	,535	,325	,280	1,000	,462	,494	-,305
JS	,562	,627	,571	,462	1,000	,853	-,645
OC	,489	,560	,620	,494	,853	1,000	-,791
TI	-,307	-,393	-,387	-,305	-,645	-,791	1,000

Zdroj: Práce autora. Výsledky jsou statisticky významné na hladině  $p < 0,05$ .

Po provedení testů hypotéz (H1, H2, H3, H4, H5 a H6) pomocí mnohonásobné lineární regresní analýzy byl odhad vhodnosti použitého modelu (mnohonásobné lineární regresní analýzy) hodnocen pomocí analýzy rozptylu – ANOVA na úrovni statistické významnosti  $p < 0,05$ . Výsledky vhodnosti modelu byly rovněž verifikovány pomocí grafického zobrazení normálního rozdělení reziduí (Normální pravděpodobnostní graf reziduí). V případě, že rezidua jsou normálně rozdělena, leží co nejbližší přímky. Výsledky testů pro jednotlivé hypotézy (H1, H2, H3, H4, H5 a H6) jsou spolu s výsledky analýzy rozptylu ANOVA (vhodnosti použitého modelu mnohonásobné lineární regresní analýzy) pro každou předem stanovenou hypotézu (H1, H2, H3, H4, H5 a H6) uvedeny níže. Grafická verifikace vhodnosti modelu mnohonásobné lineární regresní analýzy pro jednotlivé hypotézy (H1, H2, H3, H4, H5 a H6) je uvedena v příloze (Příloha 7 – Příloha 12). Výsledky grafické verifikace je možné považovat za uspokojivé.

### **Výsledky testů hypotéz – výsledky regresní analýzy**

#### **Vliv zaměstnanci prožívané (vnímané) CSR (ekonomické, právní, etické a filantropické dimenze) na jejich JS:**

Vztah mezi CSR (ekonomickou, právní, etickou a filantropickou dimenzí) a JS zaměstnanců byl na základě rešerše vědecké literatury přeformulován do následné hypotézy (H1).

H1: Zaměstnanci prožívaná (vnímaná) CSR (ekonomická, právní, etická a filantropická dimenze) má pozitivní přímý vliv na jejich JS.

Vliv nezávislých proměnných (ekonomické dimenze CSR, právní dimenze CSR, etické dimenze CSR a filantropické dimenze CSR) na závislou proměnnou (JS) má hodnotu  $R^2$  ve výši 0,564 (56,4 %) s hodnotou  $F$  131,562 na hladině statistické významnosti ( $p < 0,001$ ), a byl tedy shledán jako významný (Tab. 16)

Zaměstnanci vnímaná (prožívaná) ekonomická dimenze CSR významně pozitivně ovlivňuje jejich JS s hodnotou  $\beta = 0,165$  ( $p < 0,001$ ). Zaměstnanci vnímaná (prožívaná) právní dimenze CSR významně pozitivně ovlivňuje jejich JS s hodnotou  $\beta = 0,336$  ( $p < 0,001$ ). Zaměstnanci vnímaná (prožívaná) etická dimenze CSR významně pozitivně ovlivňuje jejich JS s hodnotou  $\beta = 0,315$  ( $p < 0,001$ ). Zaměstnanci vnímaná (prožívaná)

filantropická dimenze CSR významně pozitivně ovlivňuje jejich JS s hodnotou  $\beta = 0,176$  ( $p < 0,001$ ) (Tab. 16, 17).

Vysoká hodnota F ( $F = 131,562$ ) na hladině významnosti  $p < 0,001$  ukazuje dobrou vhodnost modelu lineární regrese (Tab. 18).

Předem stanovená hypotéza H1 „Zaměstnanci prožívaná (vnímaná) CSR (ekonomická, právní, etická a filantropická dimenze) má pozitivní přímý vliv na jejich JS” byla proto na hladině statistické významnosti ( $p < 0,001$ ) přijata.

**Tabulka 16 Regresní analýza pro CSR a JS**

Regresní analýza pro závislou proměnou: JS						
R= ,751    R <sup>2</sup> = ,564    Upravené R <sup>2</sup> = ,560						
F = 131,562 p< ,00000 Standardní chyba odhadu: 2,98622780931						
	$\beta$	b	Standardní chyba b	t	Tolerance	p-hodnota
N=411						
Konstanta		- 3,898	1,079	-3,614		0,000
Ekonomická	,165	,173	,047	3,668	,533	0,000
Právní	,336	,916	,115	7,991	,606	0,000
Etická	,315	,238	,028	8,488	,779	0,000
Filantropická	,176	,395	,088	4,511	,704	0,000

Zdroj: Práce autora.

**Tabulka 17 Parciální korelační koeficienty: CSR a JS**

Regresní analýza pro závislou proměnnou: JS						
Nezávislé proměnné: Ekonomická, Právní, Etická, Filantropická dimenze						
	$\beta$	Parciální korelace	Semi parciální korelace	Tolerance	VIF	t
N = 411						
Ekonomická	,165	,179	,120	,533	1,875	3,668
Právní	,336	,369	,262	,606	1,650	7,991
Etická	,315	,388	,278	,779	1,283	8,488
Filantropická	,176	,218	,148	,704	1,420	4,511

Zdroj: Práce autora.

**Tabulka 18 Test vhodnosti modelu regresní analýzy – ANOVA pro CSR a JS**

Regresní analýza pro závislou proměnnou: JS						
Nezávislé proměnné: Ekonomická, Právní, Etická, Filantropická dimenze						
	Součet čtverců	df	Průměr	čtverců	F- hodnota	p-hodnota
N=411						
Součet	4692,859	4	1173,215		131,562	0,000
residuí	3620,528	406	8,918			0,000
v regresi	8313,387	410				0,000

Zdroj: Práce autora.

### **Vliv zaměstnanci prožívané (vnímané) CSR (ekonomické, právní, etické a filantropické dimenze) na jejich afektivní OC:**

Vztah mezi CSR (ekonomickou, právní, etickou a filantropickou dimenzí) a afektivní OC zaměstnanců byl na základě rešerše vědecké literatury přeformulován do následné hypotézy (H2).

H2: Zaměstnanci prožívaná (vnímaná) CSR (ekonomická, právní, etická a filantropická dimenze) má pozitivní přímý vliv na jejich afektivní OC.

Vliv nezávislých proměnných (ekonomické dimenze CSR, právní dimenze CSR, etické dimenze CSR a filantropické dimenze CSR) na závislou proměnnou (afektivní OC) má hodnotu  $R^2$  ve výši 0,558 (55,8 %) s hodnotou F 128,223 na hladině statistické významnosti ( $p < 0,001$ ), a byl tedy shledán jako významný (Tab. 19)

Zaměstnanci vnímaná (prožívaná) ekonomická dimenze CSR má nevýznamný pozitivní vliv na jejich afektivní OC s hodnotou  $\beta = 0,051$  ( $p < 0,255$ ). Zaměstnanci vnímaná (prožívaná) právní dimenze CSR významně pozitivně ovlivňuje jejich afektivní OC s hodnotou  $\beta = 0,262$  ( $p < 0,001$ ). Zaměstnanci vnímaná (prožívaná) etická dimenze CSR významně pozitivně ovlivňuje jejich afektivní OC s hodnotou  $\beta = 0,411$  ( $p < 0,001$ ). Zaměstnanci vnímaná (prožívaná) filantropická dimenze CSR významně pozitivně ovlivňuje jejich afektivní OC s hodnotou  $\beta = 0,266$  ( $p < 0,001$ ) (Tab. 19, 20).

Vysoká hodnota F ( $F = 128,223$ ) na hladině významnosti  $p < 0,001$  ukazuje dobrou vhodnost modelu lineární regrese (Tab. 21).

Předem stanovená hypotéza H2 „Zaměstnanci prožívaná (vnímaná) CSR (ekonomická, právní, etická a filantropická dimenze) má pozitivní přímý vliv na jejich afektivní OC” byla proto na hladině statistické významnosti ( $p < 0,001$ ) přijata.

**Tabulka 19 Regresní analýza pro CSR a OC**

Regresní analýza pro závislou proměnnou: Afektivní OC						
R= ,747    R <sup>2</sup> =,558    Upravené R <sup>2</sup> = ,554						
F = 128,223 p< ,00000 Standardní chyba odhadu: 1,67710273125						
	$\beta$	b	Standard. chyba b	t	Tolerance	p- hodnota
N=411						
Konstanta		- 1,973	,606	-3,257		0,001
Ekonomická	,051	,030	,027	1,139	,533	0,255
Právní	,262	,399	,064	6,190	,606	0,000
Etická	,411	,173	,016	11,000	,779	0,000
Filantropická	,266	,333	,049	6,763	,704	0,000

Zdroj: Práce autora.

**Tabulka 20 Parciální korelační koeficienty: CSR a afektivní OC**

Regresní analýza pro závislou proměnnou: Afektivní OC						
Nezávislé proměnné: Ekonomická, Právní, Etická, Filantropická dimenze						
N = 411	$\beta$	Parciální korelace	Semi parciální korelace	Tolerance	VIF	t
Ekonomická	,051	,056	,038	,533	1,875	1,139
Právní	,262	,294	,204	,606	1,650	6,190
Etická	,411	,479	,363	,779	1,283	11,000
Filantropická	,266	,318	,223	,704	1,420	6,763

Zdroj: Práce autora.

**Tabulka 21 Test vhodnosti modelu regresní analýzy – ANOVA pro CSR a OC**

Regresní analýza pro závislou proměnnou: Afektivní OC					
Nezávislé proměnné: Ekonomická, Právní, Etická, Filantropická dimenze					
	Součet čtverců	df	Průměr čtverců	F- hodnota	p- hodnota
N=411					
Součet	1442,600	4	360,650	128,223	0,000
residuí	1141,945	406	2,813		0,000
v regresi	2584,545	410			0,000

Zdroj: Práce autora.

### **Vliv zaměstnanci prožívané (vnímané) CSR (ekonomické, právní, etické a filantropické dimenze) na jejich TI:**

Vztah mezi CSR (ekonomickou, právní, etickou a filantropickou dimenzí) a TI zaměstnanců byl na základě rešerše vědecké literatury přeformulován do následné hypotézy (H3).

H3: Zaměstnanci prožívaná (vnímaná) CSR (ekonomická, právní, etická a filantropická dimenze) má negativní přímý vliv na jejich TI.

Vliv nezávislých proměnných (ekonomické dimenze CSR, právní dimenze CSR, etické dimenze CSR a filantropické dimenze CSR) na závislou proměnnou (TI) má hodnotu  $R^2$  ve výši 0,234 (23,4 %) s hodnotou  $F$  30,985 na hladině statistické významnosti ( $p < 0,001$ ), a byl tedy shledán jako významný (Tab. 22)

Zaměstnanci vnímaná (prožívaná) ekonomická dimenze CSR má nevýznamný negativní vliv na jejich TI s hodnotou  $\beta = -0,003$  ( $p < 0,954$ ). Zaměstnanci vnímaná (prožívaná) právní dimenze CSR významně negativně ovlivňuje jejich TI s hodnotou  $\beta = -0,234$  ( $p < 0,001$ ). Zaměstnanci vnímaná (prožívaná) etická dimenze CSR významně negativně ovlivňuje jejich TI s hodnotou  $\beta = -0,238$  ( $p < 0,001$ ). Zaměstnanci vnímaná (prožívaná) filantropická dimenze CSR významně negativně ovlivňuje jejich TI s hodnotou  $\beta = -0,160$  ( $p < 0,001$ ) (Tab. 22, 23).

Hodnota  $F$  ( $F = 30,985$ ) na hladině významnosti  $p < 0,001$  ukazuje dobrou vhodnost modelu lineární regrese (Tab. 24).

Předem stanovená hypotéza H3 „Zaměstnanci prožívaná (vnímaná) CSR (ekonomická, právní, etická a filantropická dimenze) má negativní přímý vliv na jejich TI” byla proto na hladině statistické významnosti ( $p < 0,001$ ) přijata.

**Tabulka 22 Regresní analýza pro CSR a TI**

Regresní analýza pro závislou proměnnou: TI						
R = ,484    R <sup>2</sup> = ,234    Upravené R <sup>2</sup> = ,226						
F = 30,985 p < ,00000 Standardní chyba odhadu: 6,97593546322						
	$\beta$	b	Standardní chyba b	t	Tolerance	p-hodnota
N=411						
Konstanta		43,927	2,520	17,435		0,000
Ekonomická	-,003	-,006	,110	-,057	,533	0,954
Právní	-,234	-1,122	,268	-4,188	,606	0,000
Etická	-,238	-,316	,065	-4,835	,779	0,000
Filantropická	-,160	-,633	,205	-3,094	,704	0,002

Zdroj: Práce autora.

**Tabulka 23 Parciální korelační koeficienty: CSR a TI**

Regresní analýza pro závislou proměnnou: TI						
Nezávislé proměnné: Ekonomická, Právní, Etická, Filantropická dimenze						
	$\beta$	Parciální korelace	Semi parciální korelace	Tolerance	VIF	t
N = 411						
Ekonomická	-,003	-,003	-,002	,533	1,875	-,057
Právní	-,234	-,203	-,182	,606	1,650	-4,188
Etická	-,238	-,233	-,210	,779	1,283	-4,835
Filantropická	-,160	-,152	-,134	,704	1,420	-3,094

Zdroj: Práce autora.



**Tabulka 24 Test vhodnosti modelu regresní analýzy – ANOVA pro CSR a TI**

Regresní analýza pro závislou proměnnou: TI						
Nezávislé proměnné: Ekonomická, Právní, Etická, Filantropická dimenze						
	Součet čtverců	df	Průměr	čtverců	F- hodnota	p-hodnota
N=411						
Součet	6031,297	4	1507,824		30,985	0,000
residuí	19757,452	406	48,664			0,000
v regresi	25788,749	410				0,000

Zdroj: Práce autora.

### **Vliv spokojenosti zaměstnanců s prací (JS) na jejich afektivní OC:**

Vztah mezi JS a afektivní OC zaměstnanců byl na základě rešerše vědecké literatury přeformulován do následné hypotézy (H4).

H4: Spokojenost zaměstnanců s prací (JS) má pozitivní přímý vliv na jejich afektivní OC.

Vliv nezávislé proměnné (JS) na závislou proměnnou (afektivní OC) má hodnotu  $R^2$  ve výši 0,727 (72,7 %) s hodnotou F 188,284 na hladině statistické významnosti ( $p < 0,001$ ), a byl tedy shledán jako významný (Tab. 25).

Spokojenost zaměstnanců s prací (JS) významně pozitivně ovlivňuje jejich afektivní OC s hodnotou  $\beta = 0,853$  ( $p < 0,001$ ) (Tab. 25).

Vysoká hodnota F ( $F = 188,284$ ) na hladině významnosti  $p < 0,001$  ukazuje dobrou vhodnost modelu lineární regrese (Tab. 26).

Předem stanovená hypotéza H4 „Spokojenost zaměstnanců s prací (JS) má pozitivní přímý vliv na jejich afektivní OC” byla proto na hladině statistické významnosti ( $p < 0,001$ ) přijata.

**Tabulka 25 Regresní analýza pro JS a afektivní OC**

Regresní analýza pro závislou proměnnou: Afektivní OC						
R= ,853 R <sup>2</sup> = ,727 Upravené R <sup>2</sup> = ,726						
F = 188,284 p< ,00000 Standardní chyba odhadu:1,31383225017						
	$\beta$	b	Standard. chyba b	t	Tolerance	p-hodnota
N=411						
Konstanta			,279	2,418		0,016
		,674				
JS	,853	,475	,014	32,989	1,000	0,000

Zdroj: Práce autora.

**Tabulka 26 Test vhodnosti modelu regresní analýzy – ANOVA pro JS a afektivní OC**

Regresní analýza pro závislou proměnnou: Afektivní OC						
Nezávislá proměnná: JS						
	Součet čtverců	df	Průměr čtverců	F-	p-	
N=411				hodnota	hodnota	
Součet	1878,548	1	1878,548	188,284		0,000
residuí	705,997	409	1,726			0,000
v regresi	2584,545	410				0,000

Zdroj: Práce autora.

### Vliv spokojenosti zaměstnanců s prací (JS) na jejich TI:

Vztah mezi JS a TI zaměstnanců byl na základě rešerše vědecké literatury přeformulován do následné hypotézy (H5).

H5: Spokojenost zaměstnanců s prací (JS) má negativní přímý vliv na jejich TI.

Vliv nezávislé proměnné (JS) na závislou proměnnou (TI) má hodnotu R<sup>2</sup> ve výši 0,416 (41,6 %) s hodnotou F 291,787 na hladině statistické významnosti (p < 0,001), a byl tedy shledán jako významný (Tab. 27).

Spokojenost zaměstnanců s prací (JS) významně negativně ovlivňuje jejich TI s hodnotou  $\beta = -0,645$  (p < 0,001) (Tab. 27).

Vysoká hodnota F ( $F = 291,787$ ) na hladině významnosti  $p < 0,001$  ukazuje dobrou vhodnost modelu lineární regrese (Tab. 28).

Předem stanovená hypotéza H5 „Spokojenost zaměstnanců s prací (JS) má negativní přímý vliv na jejich TI” byla proto na hladině statistické významnosti ( $p < 0,001$ ) přijata.

**Tabulka 27 Regresní analýza pro JS a TI**

Regresní analýza pro závislou proměnnou: TI						
R = ,645    R <sup>2</sup> = ,416    Upravené R <sup>2</sup> = ,415						
F = 291,787 p < ,00000 Standardní chyba odhadu: 6,06627715454						
	$\beta$	b	Standardní chyba b	t	Tolerance	p-hodnota
N=411						
Konstanta		40,893	1,288	31,756		0,000
JS	-,645	-1,136	,067	-17,082	1,000	0,000

Zdroj: Práce autora.

**Tabulka 28 Test vhodnosti modelu regresní analýzy – ANOVA pro JS a TI**

Regresní analýza pro závislou proměnnou: TI						
Nezávislá proměnná: JS						
	Součet čtverců	df	Průměr čtverců	F- hodnota	p-hodnota	
N=411						
Součet	10737,665	1	10737,665	291,787	0,000	
residuí	15051,085	409	36,800		0,000	
v regresi	25788,749	410			0,000	

Zdroj: Práce autora.

### Vliv afektivní OC zaměstnanců na jejich TI:

Vztah mezi afektivní OC a TI zaměstnanců byl na základě rešerše vědecké literatury přeformulován do následné hypotézy (H6).

H6: Afektivní OC zaměstnanců má negativní přímý vliv na jejich TI.

Vliv nezávislé proměnné (afektivní OC) na závislou proměnnou (TI) má hodnotu  $R^2$  ve výši 0,626 (62,6 %) s hodnotou  $F = 683,596$  na hladině statistické významnosti ( $p < 0,001$ ), a byl tedy shledán jako významný (Tab. 29).

Afektivní OC zaměstnanců významně negativně ovlivňuje jejich TI s hodnotou  $\beta = -0,791$  ( $p < 0,001$ ) (Tab. 29).

Vysoká hodnota  $F$  ( $F = 683,596$ ) na hladině významnosti  $p < 0,001$  ukazuje dobrou vhodnost modelu lineární regrese (Tab. 30).

Předem stanovená hypotéza  $H_6$  „Afektivní OC zaměstnanců má negativní přímý vliv na jejich TI” byla proto na hladině statistické významnosti ( $p < 0,001$ ) přijata.

**Tabulka 29 Regresní analýza pro afektivní OC a TI**

Regresní analýza pro závislou proměnnou: TI						
R = ,791 $R^2 = ,626$ Upravené $R^2 = ,625$						
F = 683,596 $p < ,00000$ Standardní chyba odhadu: 4,85831218052						
	$\beta$	b	Standard. chyba b	t	Tolerance	p-hodnota
N=411						
Konstanta			,950	45,819		0,000
		43,542				
Afektivní OC	-,791	-2,499	,096	-26,146	1,000	0,000

Zdroj: Práce autora.

**Tabulka 30 Test vhodnosti modelu regresní analýzy – ANOVA pro afektivní OC a TI**

Regresní analýza pro závislou proměnnou: TI						
Nezávislá proměnná: Afektivní OC						
	Součet čtverců	df	Průměr čtverců	F-	p-	
				hodnota	hodnota	
N=411						
Součet	16135,042	1	16135,042	683,596		0,000
residuí	9653,708	409	23,603			0,000
v regresi	25788,749	410				0,000

Zdroj: Práce autora.

## 6 Interpretace a diskuse výsledků regresní analýzy – testů hypotéz

Výše uvedené výsledky (5.3 Testování hypotéz) naznačují významný vliv CSR na pracovní postoje a chování zaměstnanců: významný pozitivní vliv na pracovní postoje a chování zaměstnanců jako JS a afektivní OC a významný negativní vliv na TI zaměstnanců. Ne však všechny čtyři dimenze CSR (ekonomická, právní, etická a filantropická) hrají stejnou roli při docílení kýženého výsledného chování zaměstnanců (JS, afektivní OC a TI).

### **Vliv zaměstnanci prožívané (vnímané) CSR (ekonomické, právní, etické a filantropické dimenze) na jejich JS:**

CSR (právní, etická, filantropická a ekonomická dimenze) → JS (56,4 % vlivu;  $R^2 = 0,564$ , upravené  $R^2 = 0,560$ ,  $p < 0,001$ , Tab. 16)

56,4 % pracovní spokojenosti zaměstnanců (JS) lze vysvětlit prostřednictvím CSR ( $R^2 = 0,564$ , upravené  $R^2 = 0,560$ ,  $p < 0,001$ , Tab. 16).

Většinu vlivu lze vysvětlit právní ( $\beta = 0,336$ ,  $p < 0,001$ , Tab. 16, Tab. 17) a etickou ( $\beta = 0,315$ ,  $p < 0,001$ , Tab. 16, Tab. 17) dimenzí CSR. Tyto výsledky odpovídají současným výsledkům vědeckých prací zabývajících se vztahem mezi CSR a zaměstnanci (např. John et al., 2019; Kim et al., 2017).

Zaměstnanci oceňují, když zaměstnavatel dodržuje předem dohodnuté smluvní podmínky a zákonem stanovené předpisy a nařízení týkající se vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci (např. dodržování předpisů bezpečnosti práce, platbu povinného příspěvku na sociální a zdravotní pojištění). Dodržování podmínek pracovní smlouvy a jiných pracovně-právních nařízení zaměstnavatelem dodává zaměstnancům „jistotu“ zaměstnání, a tudíž naplňuje jejich potřebu ekonomického zabezpečení a sociální jistoty.

Stejně tak zaměstnanci oceňují spravedlivé a důstojné zacházení ze strany zaměstnavatele (např. transparentní hodnocení výkonu zaměstnanců nebo uplatňování antidiskriminačních politik), možnost svobodně se vyjadřovat a účastnit se otevřených diskusí (např. obousměrná symetrická komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci či poskytnutí odpovídající informace zaměstnancům), anebo mít prostor pro vytyčení hranic mezi pracovním a osobním životem (Work-Home Boundaries).

Podobné poznatky jsou prezentovány autory, kteří se věnují motivaci zaměstnanců. Ti tvrdí, že například transparentní vedení zaměstnanců (Transparent Leadership) a

obousměrná symetrická komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci spolu s proaktivním vyhledáváním zpětné vazby zaměstnanci, anebo jednoznačné hodnocení zaměstnancova výkonu zaměstnavatelem představují zásadní motivační faktory (např. Kim et al., 2021; Lee & Kim, 2021; Li et al., 2021; Lutz et al., 2020). Zejména pak pokud jde o zaměstnance generace Y nebo zaměstnance s vyšší úrovní vzdělání (např. Mládková, 2012; Mládková, 2013; Stewart et al., 2017; Supanti & Butcher, 2019; Wong et al., 2017; Xiong & King, 2019; Zámečník, 2014). Právě první dvě věkové kategorie (255 respondentů) tvoří na základě demografické analýzy většinu zkoumaného vzorku (N = 255/411). Rovněž tak respondenti s vyšší úrovní vzdělávání (vyšší a univerzitní úroveň vzdělávání) představují 234 respondentů z celkového počtu respondentů v daném vzorku (N = 234/411).

Filantropická dimenze má významný pozitivní vliv na JS zaměstnanců ( $\beta = 0,176$ ,  $p < 0,001$ , Tab. 16, Tab. 17), což je výsledek rezonující s výsledky akademiků, kteří svůj empirický výzkum lokalizovali do oblasti služeb (např. Cocyota et al., 2016; Graves et al., 2019; Kim et al., 2020).

Menší míra vlivu filantropické dimenze (ve srovnání s právní nebo etickou dimenzí CSR) by mohla být vysvětlena tím, že většina respondentů (N = 255/411) představuje první dvě věkové kategorie, a tedy má potřebu uspokojit své základní potřeby sociální a ekonomické jistoty před potřebou pomáhat místní komunitě nebo před potřebou „přispívat“ ke zlepšování úrovně životního prostředí.

Rovněž tak 177 zaměstnanců (N = 177/411) představuje respondenty se základním a středním vzděláním. Tito zaměstnanci mohou být spíše stimulováni „vnějšími“ než „vnitřními“ motivačními faktory. Výše uváděné závěry týkající se vlivu filantropické dimenze CSR na JS zaměstnanců jsou tak v souladu s tezemi z motivačních teorií (např. Deci & Ryan, 1985, 2000, 2008; Maslow, 1943). Dalším možným zdůvodněním může být malé nebo žádné povědomí zaměstnanců o filantropických aktivitách organizace, protože průměrné skóre pro filantropickou dimenzi (4,563) představuje odpověď „nevím – nemohu ani souhlasit a ani nesouhlasit“ na sedmibodové škále (s hodnotou jedna představující naprostý nesouhlas a s hodnotou sedm představující naprostý souhlas). Tato tvrzení je možné podpořit výslednými skóry pro položku/afirmativní výrok týkající se obousměrné symetrické komunikace mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem (etická dimenze CSR), protože i u této položky zaměstnanci dosáhli nízkého skóre (průměr = 4,236, modus = 4,00, kumulativní procento pro skóre 1 až 4 =

75,70 %). Aby došlo k zvýšení JS zaměstnanců, je třeba pečlivě zvážit vhodný výběr, účelnost a způsob komunikace filantropických aktivit CSR zaměstnancům. Jak navrhuji autoři Tkalc Verčič a Špoljarić (2020), je rovněž třeba využívat preferované kanály komunikace. Jedině tak se zlepší řízení interní komunikace filantropických aktivit a dojde k lepšímu zapojení zaměstnanců do těchto aktivit organizace.

Ekonomická dimenze CSR má významný pozitivní vliv na JS ( $\beta = 0,165$ ,  $p < 0,001$ , Tab. 16, Tab. 17). Podobné výsledky potvrzují i další práce, jako jsou například výsledky empirických výzkumů autorů Kim et al. (2016, 2017). Aby organizace zůstaly i nadále konkurenceschopné, měly by se adaptovat na strategie udržitelného růstu založené na přijetí nových technologií šetrných k životnímu prostředí nebo hospodárně řídit spotřebu surovin a nakládání s odpady (Amrutha & Geetha, 2020; Goh & Jie, 2019).

Zatímco pro zaměstnance generace Y nebo zaměstnance s vyšším vzděláním představují nové technologické systémy nebo nové pracovní postupy vítanou příležitostí pro vlastní seberealizaci a profesní rozvoj (Wong et al., 2017), starší zaměstnanci nebo zaměstnanci s nižším vzděláním mohou k zavádění nových pracovních postupů a nových technologií „cítil“ nedůvěru nebo odpor (Pak et al., 2018). Pro organizace by proto měla být samozřejmostí nejen vhodná volba vzdělávacích a tréninkových programů, ale i vhodná volba formy a kanálu komunikace zaváděných změn. K obdobným závěrům ve svých pracích došli i autoři Pak et al. (2018) nebo Amrutha a Geetha (2021).

### **Vliv zaměstnanci prožívané (vnímané) CSR (ekonomické, právní, etické a filantropické dimenze) na jejich afektivní OC:**

CSR (etická, filantropická a právní dimenze)  $\rightarrow$  OC (55,8 % vlivu;  $R^2 = 0,558$ , upravené  $R^2 = 0,554$ ,  $p < 0,001$ , Tab. 19)

56 % ( $R^2 = 0,558$ , upravené  $R^2 = 0,554$ ,  $p < 0,001$ , Tab. 19) afektivní OC zaměstnanců může být vysvětleno etickou dimenzí CSR ( $\beta = 0,411$ ,  $p < 0,01$ , Tab. 19, Tab. 20), filantropickou dimenzí CSR ( $\beta = 0,266$ ,  $p < 0,001$ , Tab. 19, Tab. 20) a právní dimenzí CSR ( $\beta = 0,262$ ,  $p < 0,001$ , Tab. 19, Tab. 20). Shodně jako v případě vztahu mezi CSR a JS zaměstnanců hrají etická dimenze CSR a právní dimenze CSR zásadní roli při stimulaci loajality a afektivní oddanosti zaměstnanců. Zaměstnanci rádi „inklinují“ k těm organizacím, které jsou důvěryhodné, renomované a uznávají takové

hodnoty, které jsou kompatibilní s jejich hodnotami. Podle SIT nebo SCT zaměstnanci rádi spojují svou vlastní identitu se sociálním postavením a reputací organizace, pro kterou pracují (Graves et al., 2019; John et al., 2019). Pokud se organizace chová ke svým zaměstnancům s úctou a s uznáním, zaměstnanci mají tendenci (na základě principů reciprocity) oplácet svému stávajícímu zaměstnavateli stejnou měrou (Peterson, 2004).

Proto zapojení organizace do smysluplných a podstatných CSR aktivit, jako je například řešení významných sociálních a environmentálních problémů (filantropická dimenze CSR), může vést nejen k zvýšení míry afektivní OC zaměstnanců, ale třeba i k zvýšení míry zapojení zaměstnanců do výrobních procesů a jejich celkové zaangażovanosti na chodu organizace (Employee Engagement), a tak přispívat k naplňování cílů organizace prostřednictvím naplňování tužeb zaměstnanců o smysluplné existenci (Deci & Ryan 1985, 2000; Maslow, 1943). Naproti tomu pokud zaměstnanci považují CSR aktivity zaměstnavatele za symbolické, povrchní nebo pokrytecké (např. jako tzv. greenwashing nebo social washing), vedou tyto CSR aktivity zaměstnavatele ke snížení míry žádaného výsledného pracovního chování zaměstnanců (např. WP, JS, afektivní OC, dobrovolná retence), anebo k zvýšení míry nežádoucího výsledného pracovního chování a postojů zaměstnanců (např. vysoká úroveň TI, častý absentismus, „vyhýbavé“ chování nebo cynismus zaměstnanců) (Babu et al., 2020; Donia & Tetrault Sirsly, 2016).

Ekonomická dimenze CSR ( $\beta = 0,051$ ,  $p < 0,255$ , Tab. 19, Tab. 20) nemá statistickou významnost a jako taková nemá vliv na afektivní OC zaměstnanců.

### **Vliv zaměstnanci prožívané (vnímané) CSR (ekonomické, právní, etické a filantropické dimenze) na TI:**

CSR (etická, právní a filantropická dimenze)  $\rightarrow$  TI (23,4% vlivu;  $R^2 = 0,234$ , upravené  $R^2 = 0,226$ ,  $p < 0,001$ , Tab. 22).

CSR ovlivňuje TI zaměstnanců 23 % ( $R^2 = 0,234$ , upravené  $R^2 = 0,226$ ,  $p < 0,001$ , Tab. 22), s etickou ( $\beta = -0,238$ ,  $p < 0,001$ , Tab. 22, Tab. 23), právní ( $\beta = -0,234$ ,  $p < 0,001$ , Tab. 22, Tab. 23) a filantropickou ( $\beta = -0,160$ ,  $p < 0,002$ , Tab. 22, Tab. 23) dimenzí mající statistickou významnost, zatímco ekonomická dimenze ( $\beta = -0,003$ ,  $p < 0,954$ , Tab. 22, Tab. 23) nemá statistickou významnost, a proto nemá žádný vliv na zaměření úmyslů na odchod ze sestávající zaměstnavatelské organizace.



Stejně jako ve vztahu mezi CSR a JS zaměstnanců nebo ve vztahu mezi CSR a afektivní OC hrají etická dimenze CSR a právní dimenze CSR zásadní roli při stimulaci dobrovolné retence zaměstnanců.

Na základě výše vyvozených závěrů je možné organizacím doporučit jednat se svými stávajícími i potencionálními zaměstnanci s respektem a s úctou (etická dimenze CSR), dodržovat vůči svým zaměstnancům smluvní a zákonem stanovené pracovněprávní podmínky (právní dimenze CSR) a zaměřit se především na takové filantropické aktivity CSR, které zaměstnanci vnímají jako smysluplné a důvěryhodné. Takový přístup zaměstnavatele ke svým aktivitám CSR by mohl snížit míru TI zaměstnanců, a tak přispět k zvýšení míry jejich dobrovolné retence.

Výsledky dále naznačují, že ekonomická dimenze CSR (např. implementace strategie udržitelného rozvoje, zlepšení produktivity práce nebo řízení nákladů) nemá žádný vliv na TI zaměstnanců. Toto zjištění je v souladu s výstupy kvalitativního výzkumu TI zaměstnanců (Yang et al., 2012).

### **Dobrovolná retence zaměstnanců – zaměstnavatelem požadované výsledné pracovní chování**

Na základě získaných výsledků (5.3 Testování hypotéz) je možné konstatovat, že TI zaměstnanců je nejvíce ovlivněno jejich emočním „poutem“ a oddaností k stávajícímu zaměstnavateli, tedy jejich afektivní OC (62,6 %,  $R^2 = 0,626$ , upravené  $R^2 = 0,625$ ,  $p < 0,001$ , Tab. 29), zatímco JS zaměstnanců představuje nižší úroveň vlivu na TI (41,6 %,  $R^2 = 0,416$ , upravené  $R^2 = 0,415$ ,  $p < 0,001$ , Tab. 27).

Spokojení zaměstnanci tedy nemusí nutně dobrovolně zůstat v organizaci, pro kterou pracují. Avšak výsledek přímého kauzálního vztahu mezi JS a afektivní OC naznačuje (72,7 %,  $R^2 = 0,727$ , upravené  $R^2 = 0,726$ ,  $p < 0,001$ , Tab. 25), že spokojení zaměstnanci jsou předpokladem pro udržení loajálních a oddaných zaměstnanců (afektivní OC) (5.3 Testování hypotéz). Výsledky přímého kauzálního vztahu mezi CSR a JS ukazují (56,4 %,  $R^2 = 0,564$ , upravené  $R^2 = 0,560$ ,  $p < 0,001$ , Tab. 16, Tab. 17), že zaměstnanci motivovaní aspekty a aktivitami CSR (zejména pak etickou, právní a filantropickou dimenzí) jsou předpokladem pro udržení spokojených a posléze oddaných a loajálních zaměstnanců (afektivní OC) (5.3 Testování hypotéz).

Na základě **syntézy dílčích výsledků** empirického výzkumu můžeme vyvodit přímou příčinnou souvislost mezi:

**CSR → JS (H1,  $R^2 = 0,564$ , upravené  $R^2 = 0,560$ ,  $p < 0,001$ ),**

CSR → OC (H2,  $R^2 = 0,558$ , upravené  $R^2 = 0,554$ ,  $p < 0,001$ ),

CSR → TI (H3,  $R^2 = 0,234$ , upravené  $R^2 = 0,226$ ,  $p < 0,01$ )

a nepřímý (**sekvenční**) vztah mezi CSR a

**JS → OC (H4,  $R^2 = 0,727$ , upravené  $R^2 = 0,726$ ,  $p < 0,001$ ),**

JS → TI (H5,  $R^2 = 0,416$ , upravené  $R^2 = 0,415$ ,  $p < 0,001$ ),

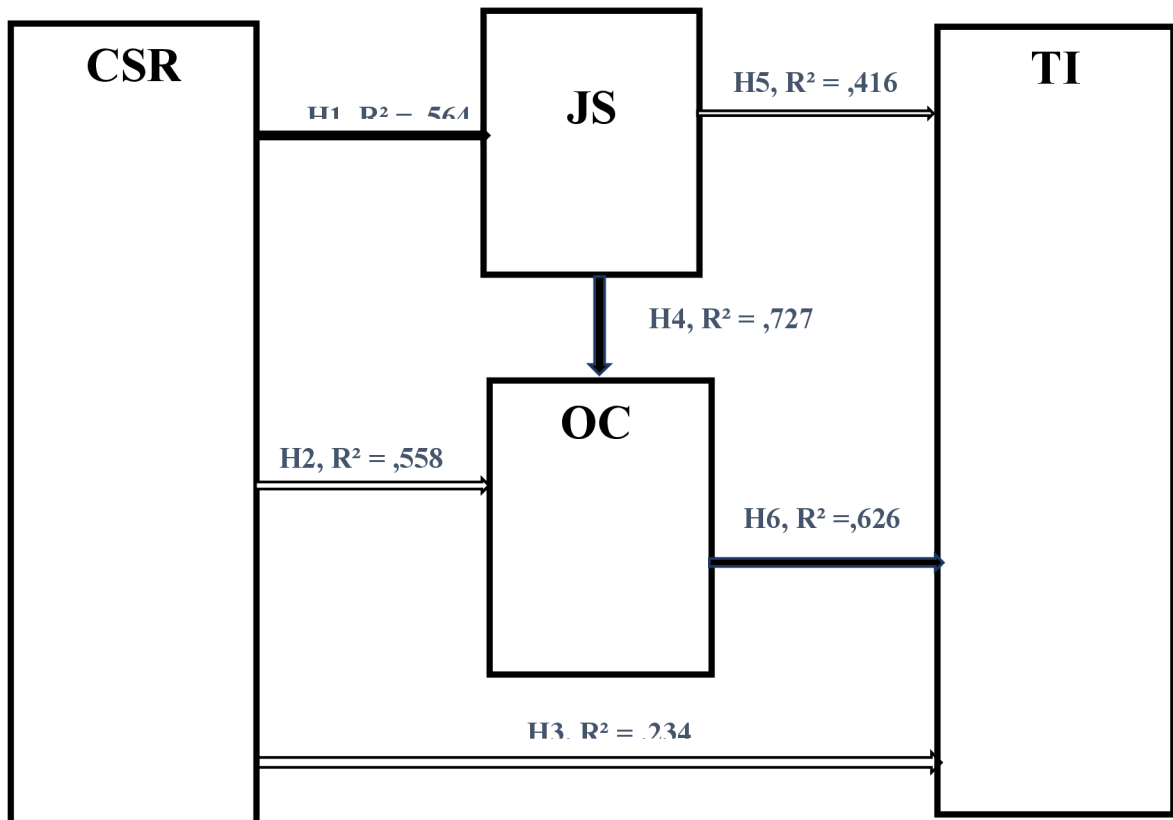
**OC → TI (H6,  $R^2 = 0,626$ , upravené  $R^2 = 0,625$ ,  $p < 0,001$ ).**

Autorka této práce tudíž navrhuje následující cestu (sekvenci vztahů):

**CSR → JS → OC → TI**

kde CSR (ekonomická, právní, etická a filantropická dimenze) hraje významnou roli jako motivační faktor při stimulaci JS zaměstnanců, a tím nepřímo přispívá k upevnění afektivní OC a dobrovolné R zaměstnanců. Tato cesta neboli sekvence vztahů (CSR → JS → OC → TI) je znázorněna na Obrázku 4.

Obrázek 4 CSR a pracovní postoje a chování zaměstnanců (JS, OC, TI)



Zdroj: Práce autora.

### Návrh modelu „Řízení retence zaměstnanců pomocí CSR jako motivačního faktoru“

Podíváme-li se na vztah mezi CSR (chápané jako motivační faktor) a kýženým výsledným pracovním postojem zaměstnanců TI (s požadovanou nulovou nebo nízkou hodnotou) v opačném pořadí, tedy jako na inverzní vztah mezi TI a CSR (důsledek → příčina), což můžeme rozepsat jako:

**TI → OC → JS → CSR,**

získáváme sekvenci kroků, které usnadní řídicím pracovníkům nebo pracovníkům HR dosáhnout požadované úrovně retence zaměstnanců (R). Tento podstup (TI → CSR) je znázorněn na Obrázku 5. Je však třeba poukázat na fakt, že ty aspekty nebo aktivity CSR, které působí jako motivační faktory (odpovídající na otázku „co“), se mohou v průběhu času měnit (odpovídající na otázku „kdy“) kupříkladu vlivem „posunu“ hodnot

zaměstnanců nebo změnou jejich celkových podmínek (pracovních a/nebo soukromých) na mikro a makro úrovni jejich prostředí (odpovídající na otázku „proč“).

Je proto záhodno pravidelně ověřovat (monitorovat) míru spokojenosti zaměstnanců s prací (JS) a míru jejich afektivní OC.

Aby se co nejvíce snížil nežádoucí rozdíl mezi „pracovním očekáváním“ zaměstnanců a jejich každodenní prožitou „pracovní skutečností“ (ovlivňující JS, afektivní OC a TI), je možné organizacím navrhnout tyto tři vzájemně slučitelné kroky:

1. Efektivní využití smysluplných a podstatných aspektů či aktivit CSR v rámci strategie značky zaměstnavatele (EB). Jedná se především o volbu vhodných aspektů či aktivit CSR a volbu přiměřených kanálů a forem komunikace se zřetelem na cílovou skupinu potencionálních i stávajících zaměstnanců.

2. Efektivní tvorba komunikační strategie CSR zaměstnavatele. Jedná se především o výběr vhodné formy komunikace v závislosti na účelu komunikace mezi zaměstnavatelem a stávajícími nebo potencionálními zaměstnanci (jednosměrná či dvousměrná symetrická komunikace). Dále pak o vhodnou volbu a kombinaci možných komunikačních kanálů v závislosti na pracovním zaměření zaměstnanců. Stejně tak i samotný obsah sdělení CSR by měl zahrnovat takové informace, jako je například důvod zaměstnavatele pro výběr příslušného aspektu nebo příslušné aktivity CSR, časový harmonogram plnění aspektů či aktivit CSR, odkaz na odpovědného pracovníka nebo způsob, jakým se zaměstnanec může do plnění aktivit CSR zapojit. Jedině tak mohou zaměstnanci plně porozumět účelnosti jednotlivých aspektů či aktivit CSR, a tudíž je vnímat jako smysluplné a podstatné.

3. Efektivní výběr vzdělávacích programů CSR v rámci i mimo pracoviště zaměstnanců. Kupříkladu vhodně zvolené techniky tréninku rozvoje, založené na internalizaci vnější motivace, by mohly vyřešit homogenizaci nejednotných hodnot zaměstnanců. Jedná se o techniky jako například gamifikace, experiment nebo simulace rolí. Sebevzdělávací programy mohou posloužit nejen k zvýšení efektivnosti výkonu zaměstnanců, ale i k naplnění jejich osobních zájmů prostřednictvím organizačních zdrojů (např. naplnění potřeby seberealizace, celoživotní pracovní flexibility nebo kariérního růstu).

Pro úspěšnou realizaci výše navrhovaných postupů (krok 1-3) je dobré využít současné principy a poznatky z marketingových teorií a uvědomit si, že stejně jako si

současný zákazník nekupuje „jen“ produkt, ale například i pocity a zážitky s ním spojené, tak i zaměstnanec bude více motivován těmi aktivitami CSR, které uspokojí jeho potřebu emocionálního naplnění, potřebu experimentovat nebo potřebu spektakulárna. Nebo například těmi aktivitami CSR, které uspokojí jeho potřebu „intenzivně“ prožité současnosti (potřebu naplno žít „teď a tady“), či jinými aktivitami, které zmírní jeho obavy z nejisté budoucnosti (potřeba jistoty). Aktivitami CSR, které uspokojí jeho vlastní potřeby, a na druhou stranu těmi aktivitami, jejichž prostřednictvím může pomoci potřebným. Těmi aktivitami CSR, s kterými se může obsahově ztotožnit (a tím se i společensky nebo eticky diferencovat od „zbytku“ společnosti) a budovat na nich vlastní identitu. Je nutné si připustit, že zaměstnanci jsou zároveň i zákazníky mnoha jiných organizací. Je pro ně snadné porovnávat společensky odpovědné chování svých zaměstnavatelů s chováním jiných organizací na základě někdy chybné premise, že organizace se chovají stejně ke všem svým zájmovým skupinám.

Z pohledu organizace aspekty či aktivity CSR představují hmotné nebo nehmotné investice. Proto pouze produktivní zaměstnanci (s vysokou mírou WP a s nízkou mírou absentismu) by měli být organizací podněcováni k dobrovolné R prostřednictvím CSR jako motivačního faktoru (stimulu). Z finančního hlediska je možné konstatovat, že čím více jsou investice do CSR (jako motivačního faktoru zaměstnanců) spjaty s výkonností organizace (prostřednictvím  $\uparrow$ JS,  $\uparrow$ OC,  $\downarrow$ TI), tím lépe. K posouzení finančních přínosů individuálních aspektů nebo aktivit CSR je nutné stanovit jejich celkové náklady, identifikovat jejich finanční i nefinanční přínosy a vypočítat jejich efektivnost. Kromě zahrnutí nákladů na příslušný aspekt nebo aktivitu CSR je nutné do celkových nákladů zahrnout i náklady spojené s identifikací a analýzou samotné potřeby aspektů či aktivit CSR jako motivačního faktoru nebo náklady související s vyhodnocením úspěšnosti jejich realizace. Rovněž je možné započítat alternativní náklady nebo náklady spojené s neodvedeným výkonem zaměstnance (např. v případě vzdělávacích nebo dobrovolnických aktivit zaměstnanců). Je pak na organizaci, zda bude k celkovým nákladům na aspekty nebo aktivity CSR přistupovat jako k jednorázovým nákladům nebo jako k investicím. V případě nehmotného přínosu je možné se pokusit o jeho kvantifikaci (např. určení procentuální míry JS nebo OC zaměstnanců).<sup>9</sup> Pokud je

---

<sup>9</sup> Způsoby měření spokojenosti se ve své práci zabývá např. Lukášová (2009).

konverze příliš složitá a nákladná, je vhodné příslušné přínosy aspektů nebo aktivit CSR označit jako nehmotné a slovně je interpretovat.<sup>10</sup> K efektivnímu řízení nákladů na zaměstnance (případně investic do lidského kapitálu) lze využít různé koncepty zaměřené na řízení organizačních vstupů tak, aby vytvářely co největší možnou přidanou hodnotu pro všechny zájmové skupiny organizace. Jedná se např. o Balance Scorecard, Activity-Based Costing nebo Activity – Based Budgeting koncept.<sup>11</sup>

Kromě odpovědnosti je třeba pracovníkům odpovědným za implementaci CSR do každodenní organizační praxe přidělit odpovídající kompetence a poskytnout jim přiměřené hmotné i nehmotné zdroje.

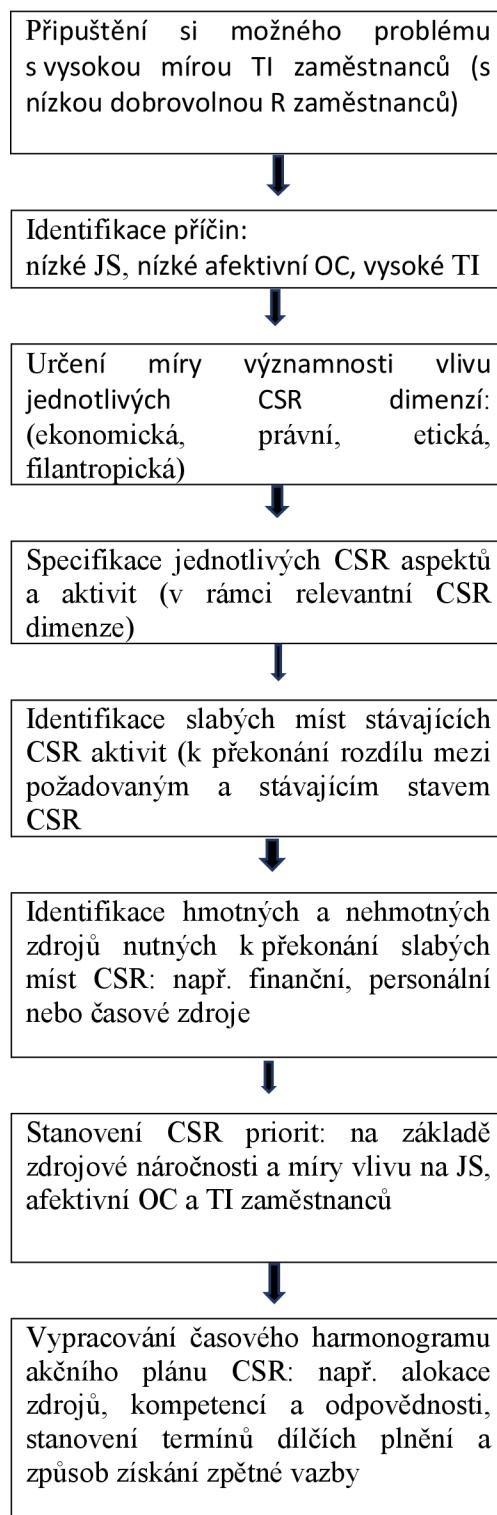
Závěrem lze konstatovat, že před samotnou realizací plánu CSR je důležité stanovit reálný časový harmonogram plnění spolu s vhodnou formou hodnocení úspěšnosti realizace plánu (včetně zpětného hodnocení míry vlivu CSR na JS, afektivní OC a TI). Aby byl kauzální vztah mezi CSR (ekonomickou, právní, etickou a filantropickou dimenzí) a žádoucími pracovními postoji a chováním zaměstnanců (JS, afektivní OC a dobrovolná R) funkční, měl by vycházet z obousměrné symetrické komunikace a vzájemné důvěry mezi organizací a zaměstnanci (etická a právní dimenze CSR). V případě, že organizace nesladí řízení svých aktivit CSR (ekonomická, právní, etická a filantropická dimenze) spolu s ostatními procesy a postupy poplatnými v rámci celé organizace (např. podnikatelská strategie, firemní kultura, styl vedení zaměstnanců), lze hovořit o investicích vynaložených do CSR jako o zbytečných, respektive o tzv. utopených nákladech.

---

<sup>10</sup> Problematikou analýzy nákladů a investic do lidského kapitálu se zabývají např. Vodák a Kucharčíková (2011).

<sup>11</sup> Problematikou finanční analýzy organizace se zabývají např. Pavelková a Knápková (2009), Knápková a Pavelková (2017) nebo Růčková (2019).

Obrázek 5 Řízení retence zaměstnanců pomocí CSR (inverzní vztah mezi TI a CSR)



Zdroj: Práce autora.

## 7 Závěr

Tato práce, inspirována konstruktem CSR dle Carrola (1991, 2015), si kladla za cíl prozkoumat vliv CSR (ekonomické, právní, etické a filantropické dimenze) na pracovní postoje a chování (JS, afektivní OC a TI) zaměstnanců v odvětví cestovního ruchu (CR). Empirický kvantitativní výzkum byl situován do oblasti ubytovacích zařízení v regionu (resp. turistické destinaci) hlavního města Praha (Česká republika). Jako teoretická východiska vysvětlující příčinný vztah mezi jednotlivými dimenzemi CSR (ekonomická, právní, etická a filantropická dimenze CSR) a pracovními postoji a chováním zaměstnanců (JS, afektivní OC a TI) byly použity teze z motivačních teorií a sociální psychologie (SIT, SET nebo SCT).

Pro analýzu příčinných vztahů mezi zaměstnanci prožívanou (vnímanou) CSR a jejich pracovními postoji a chováním jako je JS, afektivní OC a TI byla použita následující metodika empirického kvantitativního výzkumu:

- Tvorba čtyřrozměrného konstruktů CSR (ekonomická, právní, etická a filantropická dimenze) inspirovaná především prací Carrola (2015, 2016). Tvorba konstruktů pracovních postojů a chování zaměstnanců – tvorba konstruktů JS (spokojenost zaměstnance s prací) inspirovaná především prací Bauman a Sitky (2012), konstruktů afektivní OC (afektivní závaznost zaměstnance vůči organizaci) a konstruktů TI (úmysl zaměstnance na dobrovolný odchod ze stávající zaměstnavatelské organizace).
- Sběr dat prostřednictvím dotazníkového šetření v ubytovacích zařízeních v regionu (resp. turistické destinaci) hlavního města Praha (Česká republika) v kalendářním roce 2019, a to v průběhu období 5 měsíců (od srpna 2019 do prosince 2019).
- Deskriptivní analýza pro získání přehledu o demografických charakteristikách všech respondentů – zaměstnanců (N = 411).
- Analýza variability a reliability. Pro redukci položek (afirmativních výroků) v rámci konstruktů/faktorů (ekonomická dimenze CSR, právní dimenze CSR, etická dimenze CSR, filantropická dimenze CSR, JS, afektivní OC a TI) byla použita faktorová analýza (konkrétně analýza hlavních komponentů). Pro ověření reliability vnitřní konzistence konstruktů/faktorů byly použity vypočítané hodnoty koeficientu alfa podle Cronbacha.



- Identifikace kauzálních vztahů mezi konstrukty/faktory (ekonomická, právní, etická a filantropická dimenze CSR → JS, afektivní OC a TI; JS → afektivní OC, TI; afektivní OC → TI) a testování předem stanovených hypotéz pomocí série regresních rovnic (mnohonásobná lineární regresní analýza).

Z kvantitativní analýzy kauzálních vztahů mezi CSR (ekonomickou, právní, etickou a filantropickou dimenzí) a pracovními postoji a chováním zaměstnanců (JS, afektivní OC a TI) vyplývají následující poznatky:

- Výsledky naznačují statisticky významný vliv CSR na pracovní postoje a chování zaměstnanců ubytovacích zařízení – významný pozitivní vliv na JS a efektivní OC a významný negativní vliv na TI. Ne však všechny čtyři dimenze CSR (ekonomická, právní, etická a filantropická) hrají stejnou roli pro docílení kýženého výsledného chování zaměstnanců.
- Zaměstnanci prožívaná (vnímaná) CSR vysvětluje 56,4 % vlivu na jejich JS (spokojenost zaměstnance s prací) (CSR → JS, 56,4 %). Celkem byly identifikovány čtyři dimenze CSR (ekonomická, právní, etická a právní), které ovlivňují JS zaměstnanců. Zejména pak právní a etická dimenze hrají statisticky významnou roli při stimulaci JS zaměstnanců.
- Zaměstnanci prožívaná (vnímaná) CSR vysvětluje 56 % vlivu na jejich afektivní OC (afektivní závazanost zaměstnance vůči organizaci) (CSR → afektivní OC, 55,8 %). Celkem byly identifikovány tři dimenze CSR (etická, filantropická a právní), které ovlivňují afektivní OC zaměstnanců. Ekonomická dimenze nemá statisticky významný vliv na afektivní OC zaměstnanců.
- Zaměstnanci prožívaná (vnímaná) CSR vysvětluje 23 % vlivu na jejich TI (úmysl zaměstnance na dobrovolný odchod ze stávající zaměstnavatelské organizace) (CSR → TI, 23,4 %). Celkem byly identifikovány tři dimenze CSR (etická, právní a filantropická), které ovlivňují TI zaměstnanců. Ekonomická dimenze nemá statisticky významný vliv na TI zaměstnanců.

Z kvantitativní analýzy kauzálních vztahů mezi jednotlivými pracovními postoji a chováním zaměstnanců (JS → afektivní OC, JS → TI, afektivní OC → TI) vyplývají následující poznatky:

- TI zaměstnanců (úmysl zaměstnance na dobrovolný odchod ze stávající zaměstnavatelské organizace) je nejvíce ovlivněn jejich emočním „poutem“ a oddaností k stávajícímu zaměstnavateli, tedy jejich afektivní OC (afektivní OC → TI, 62,6 %), zatímco JS zaměstnanců představuje nižší úroveň vlivu na jejich TI (JS → TI, 41,6 %). Spokojení zaměstnanci tedy nemusí nutně dobrovolně zůstat v organizaci, pro kterou pracují. Avšak výsledek přímého kauzálního vztahu mezi JS a afektivní OC (JS → afektivní OC, 72,7 %) naznačuje, že spokojení zaměstnanci (JS) jsou předpokladem pro udržení loajálních a oddaných zaměstnanců (afektivní OC).

Výsledky empirického kvantitativního výzkumu tudíž ukazují, že CSR je významným prediktorem zkoumaných pracovních postojů a chování zaměstnanců, zejména pokud jde o JS.

Především pak etická a právní dimenze CSR hrají zásadní roli při stimulaci žádoucího pracovního chování zaměstnanců. Je zajímavé, že ekonomická dimenze přispívá k JS zaměstnanců, ale nemá žádný vliv (statisticky významný vliv) na vytváření afektivního pouta zaměstnance vůči zaměstnavatelské organizaci (afektivní OC) anebo na rozhodování zaměstnance, zda odejít nebo zůstat ve stávající organizaci (TI).

Na základě shrnutí poznatků ze sociální psychologie (SIT, SET nebo SCT), motivačních teorií (např. Deci & Ryan, 1985, 2000, 2008; Maslow, 1943) a empirických zjištění této práce můžeme konstatovat, že jednotlivé praktiky CSR (aspekty či aktivity v rámci ekonomické, právní, etické a filantropické dimenze CSR) přímo či nepřímo „stimulují“ žádoucí pracovní postoje a chování zaměstnanců (JS, afektivní OC a TI). Abychom tudíž praktiky CSR (zejména pak etickou a právní dimenzi CSR) využili co nejefektivněji, můžeme navrhnout cestu (sekvenci vztahů) „CSR → JS → afektivní OC → TI“ (Obr. 4) jako nejpřínosnější k utváření a upevnování vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.

Pomocí inverze výše zmiňovaného sekvenčního vztahu mezi CSR a kýženým výsledným chováním zaměstnanců – dobrovolnou retencí R (tzv. TI → afektivní OC → JS → CSR), autorka této práce navrhla model „Řízení retence zaměstnanců pomocí CSR“ (Obr. 5), který zvažuje nejen aspekty a aktivity CSR jako možné motivační faktory, ale i potřebu hmotných a nehmotných zdrojů pro jejich „krytí“ a implementaci do organizační praxe, míru jejich vlivu na žádané pracovní postoje a chování

zaměstnanců (např. JS, afektivní OC, TI) nebo nutnost vypracování časového harmonogramu plnění akčního plánu řízení retence zaměstnanců pomocí CSR jako motivačního faktoru (např. určení alokace zdrojů, kompetencí a odpovědností, stanovení termínů dílčích plnění nebo stanovení způsobu získání zpětné vazby) (6 Interpretace a diskuse výsledků regresní analýzy – testů hypotéz).

K tomu, aby cíl práce mohl být naplněn, byla rovněž provedena narativní (kvalitativní obsahová) analýza současné vědecké literatury zabývající se vztahem mezi CSR a zaměstnanci (4.2 CSR ve vztahu k zaměstnancům v akademické literatuře). Carroll (1991: 44) ve své práci představuje koncepční přístup řešení problému středu zájmů jednotlivých zájmových skupin a vymezuje sérii otázek, které (upravené pro účely této práce) sloužily jako základ pro analýzu současných trendů v akademickém výzkumu řízení CSR ve vztahu k zaměstnancům.

Pro narativní (kvalitativní obsahovou) analýzu vědecké literatury zabývající se vztahem mezi CSR a zaměstnanci byly použity následující postupy (inspirované pokyny autorů Voegtlin a Greenwood, 2016 a Macke a Genrari, 2019):

- Vědecké práce byly vyhledávány na základě kombinace klíčových slov (např. „CSR a pracovní spokojenost zaměstnanců”, „CSR a oddanost zaměstnanců”, „CSR a retence zaměstnanců”, „CSR a HRM”, „CSR a interní marketing” nebo „CSR a budování značky zaměstnavatele”) v databázi WOS a Science Direct.
- Vyhledávání bylo omezeno pouze na recenzované práce, práce napsané v anglickém jazyce a práce, které byly publikovány od roku 2009 do roku 2019.
- Konečný počet prací (N = 45) byl na základě názvů jednotlivých prací, abstraktů a klíčových slov rozdělen do čtyř skupin tak, aby jednotlivé skupiny reflektovaly předem stanovené výzkumné otázky (VO).
  1. skupina: CSR a žádoucí pracovní chování a postoje zaměstnanců (VO 1, 2, 3) (celkem 10 prací)
  2. skupina: CSR a praktiky HRM (VO 4) (celkem 10 prací)
  3. skupina: CSR a praktiky interního marketingu (VO 5) (celkem 14 prací)
  4. skupina: CSR a budování značky zaměstnavatele (VO 6) (celkem 11 prací)

Z narativní (kvalitativní obsahové) analýzy vědecké literatury zabývající se vztahem mezi CSR a zaměstnanci vyplývají následující poznatky:

- Autoři potvrzují pozitivní příčinný vztah mezi CSR a chováním zaměstnanců. V tomto kontextu se chováním zaměstnance rozumí například spokojenost zaměstnance s prací (JS), oddanost nebo závazanost zaměstnance vůči organizaci (OC) a dobrovolná retence zaměstnance (Retention – R). Autoři rovněž potvrzují negativní příčinný vztah mezi CSR a zaměstnancovým úmyslem na dobrovolný odchod ze zaměstnání (Turn over Intentions – TI). Tyto vztahy jsou potvrzeny jak autory vycházejícími z konceptu CSR dle Carrola (1979, 1991, 2015) (ekonomická, právní, etická a filantropická dimenze), tak autory, kteří pracují s proenvironmentální, sociální a ekonomickou úrovní CSR. Výstupy jednotlivých prací se liší pouze v míře síly těchto vztahů.
- Motivační teorie, teorie signalizování a SIT jsou nejčastěji používaná teoretická východiska pro prokázání přímého nebo nepřímého kauzálního vztahu mezi CSR a žádaným cílovým chováním zaměstnanců.
- Pro vysvětlení nepřímého vztahu mezi CSR a výsledným žádaným typem chování zaměstnanců jsou některé typy chování používány jako tzv. mediační prostředek. Nejčastěji používaným mediačním prostředkem je spokojenost zaměstnance s prací (JS).
- Na základě syntézy jednotlivých výstupů vědeckých prací je možné vyvodit pozitivní kauzální vztah mezi CSR a dobrovolnou retencí zaměstnanců – organizací žádaným konečným chováním zaměstnanců (CSR → JS → OC → R).

Závěry vyvozené z narativní (kvalitativní obsahové) analýzy sloužily nejen jako teoretická východiska pro empirický kvantitativní výzkum, ale i pro vytvoření rámcového konceptu „Řízení CSR jako motivačního faktoru ve vztahu k zaměstnancům” (Obr. 3). Tento koncept představuje návrh řízení CSR ve vztahu k zaměstnancům prostřednictvím využití praktik a postupů z HRM, interního marketingu (IM) a budování značky zaměstnavatele (EB). Vhodně implementované principy CSR (ekonomické, právní, etické a filantropické dimenze) do postupů a praktik HRM, IM nebo EB pozitivně determinují organizací žádané pracovní postoje a chování zaměstnanců (např. JS, afektivní OC, dobrovolná R), a tím zprostředkovaně přispívají k vytváření žádoucích vztahů mezi organizací a jejími zájmovými skupinami.

Výsledky provedeného empirického kvantitativního výzkumu a výsledky narativní (kvalitativní obsahové) analýzy vědecké literatury dále naznačují důležitost „blízkosti”

aspektů nebo aktivit jednotlivých dimenzí CSR ve vztahu k zaměstnancům. Organizace by tedy proto měly nacházet způsoby, jak efektivněji komunikovat své iniciativy nebo aktivity z oblasti CSR svým zaměstnancům, a zároveň jim vysvětlit důvody, které organizaci vedly k výběru příslušné iniciativy nebo aktivity CSR. To zaměstnancům v důsledku umožní vnímat zaměstnavatele v příznivějším světle a vytvořit si opodstatněný a smysluplný vztah nejen k samotným aktivitám CSR, ale i k samotné zaměstnavatelské organizaci.

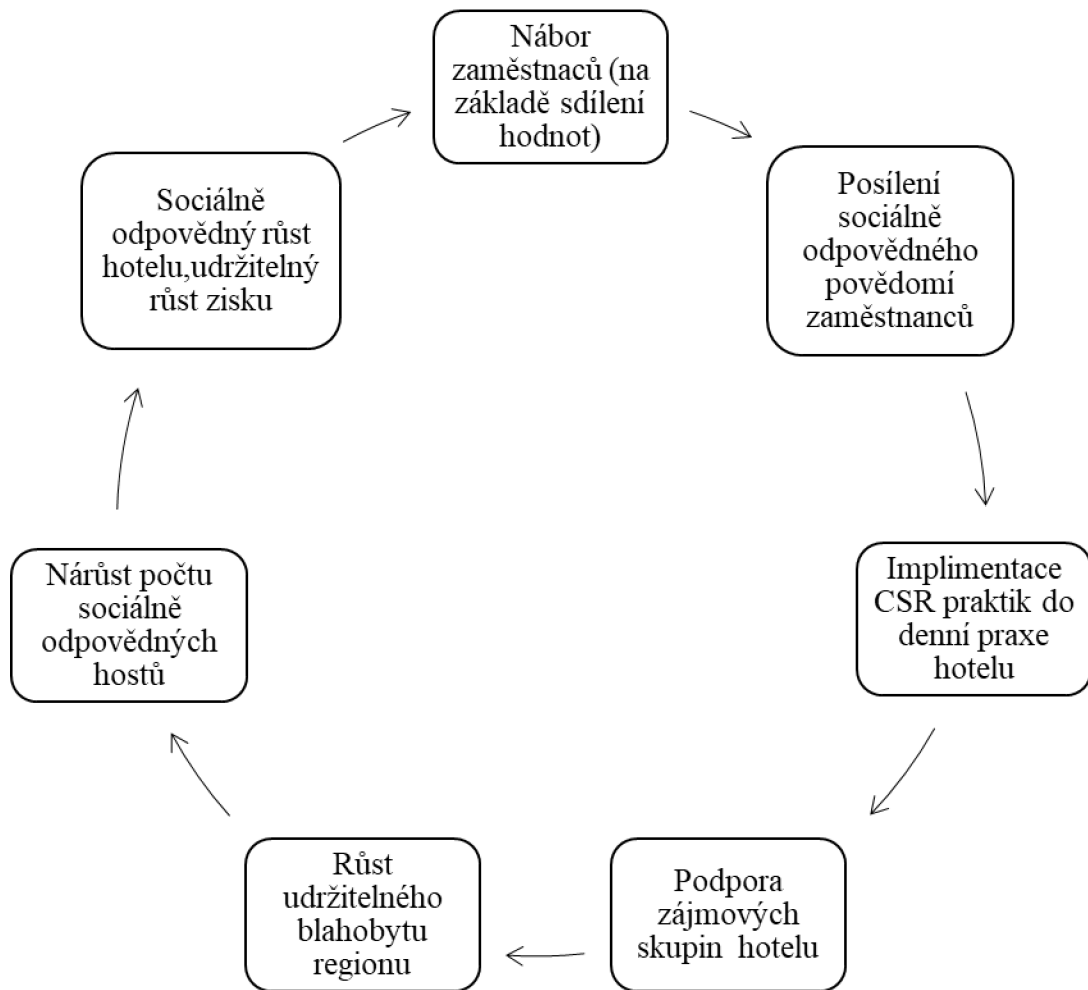
Z vyvozených závěrů vyplývá, že výsledky empirického kvantitativního výzkumu (6 Interpretace a diskuse výsledků regresní analýzy – testů hypotéz) jsou podpořeny výstupy narativní (kvalitativní obsahové) analýzy (4.2 CSR ve vztahu k zaměstnancům). Proto v souladu s výše uvedenými výsledky empirického kvantitativního výzkumu (6 Interpretace a diskuse výsledků regresní analýzy – testů hypotéz) a výsledky diskutované vědecké literatury (4.2 CSR ve vztahu k zaměstnancům) lze navrhnout následující praktiky a iniciativy CSR, které berou v úvahu změny a vývoj cestovního ruchu (CR) jak na mikro, tak na makro úrovni prostředí (1 Současný stav řešené problematiky):

Transparentní systém odměňování a hodnocení na základě výkonu; transparentní systém povýšení; konkurenceschopné mzdy v odvětví; jistota zaměstnání (např. snaha zaměstnavatele „udržet si“ zaměstnance na práci na plný úvazek a nabízet pracovní místa – resp. pracovní smlouvy na dobu neurčitou, snaha o aktivní využití konceptu „sdílení pracovních míst“ v rámci organizace, odvětví i mimo samotné odvětví); dodržování pracovněprávních a smluvních závazků; otevřená komunikace (např. obousměrná symetrická komunikace, komunikace strategie a operačních plánů); transparentní přidělování zdrojů a příslušných kompetencí i odpovědností; dobře propracovaná politika nábory a udržení zaměstnanců; filantropické iniciativy zaměřené na různé zájmové skupiny organizace (včetně zaměstnanců); rozvoj potenciálu zaměstnanců pro zvýšení jejich zaměstnatelnosti (zejména pak podpora rozvoje tzv. soft skills a technických dovedností).

Závěrem je nutné zdůraznit, že vztah mezi CSR a pracovními postoji a chováním zaměstnanců je obousměrný (CSR → Zaměstnanci, Zaměstnanci → CSR) (Carroll, 1991, 2015, 2016). Tento inverzní vztah mezi zaměstnanci a společenskou

odpovědností organizace (Zaměstnanci → CSR) je znázorněn na následujícím Obrázku 6.

**Obrázek 6 Vliv implementace CSR na udržitelný rozvoj regionu**



Zdroj: Práce autora.

Prostřednictvím tohoto vztahu (Obr. 6) může organizace naplňovat zájmy jednotlivých skupin (např. podpora regionálních výrobců a farmářů, podpora zaměstnanosti v regionu, podpora občanské vybavenosti regionu nebo ochrana životního prostředí), a tím (ať již přímo nebo nepřímo) přispívá k udržitelnému regionálnímu rozvoji. Jak je uvedeno v první kapitole této práce (1.1 Cestovní ruch a jeho udržitelný rozvoj), vhodné řízení kauzálního vztahu mezi CSR a pracovními postoji a chováním zaměstnanců (CSR → Zaměstnanci) tak přispívá k pozitivnímu vývoji všech vztahů mezi organizací a jejími zájmovými skupinami, což je v souladu nejen s holistickým přístupem k organizaci, ale i s tezí udržitelného rozvoje regionu pomocí cestovního ruchu).

## **Teoretické, praktické a pedagogické implikace výstupů práce**

Z výše uvedených závěrů, jak jsou prezentovány v této kapitole (7 Závěr), a dílčích výstupů (4.2 CSR ve vztahu k zaměstnancům v akademické literatuře, 6 Interpretace a diskuse výsledků regresní analýzy – testů hypotéz), je možné vyvodit teoretické, praktické a pedagogické implikace výsledků této práce.

Na **teoretické úrovni** splněním hlavního cíle tato práce nejen přispívá k vyplnění mezery ve vědecké literatuře zabývající se jednosměrným kauzálním vztahem mezi CSR jako motivačním faktorem a pracovními postoji a chováním zaměstnanců (JS, afektivní OC a TI) ve středoevropském kontextu, ale i na základě dosažených výsledků navrhuje model řízení žádané retence zaměstnanců prostřednictvím CSR jako motivačního faktoru (6 Interpretace a diskuse výsledků regresní analýzy – testů hypotéz).

Na **praktické úrovni** mohou řídicí pracovníci využít autorkou navržený model „Řízení retence zaměstnanců pomocí CSR jako motivačního faktoru“ (Obr. 5) (6 Interpretace a diskuse výsledků regresní analýzy – testů hypotéz) nebo navržený rámcový koncept „Řízení CSR ve vztahu k zaměstnancům“ (Obr. 3) (4.2 CSR ve vztahu k zaměstnancům v akademické literatuře) k efektivnímu a cílenému řízení motivace zaměstnanců, a tak přímo nebo nepřímo podpořit všechny zájmové skupiny organizace.

Pro empirický výzkum byla použita data získaná pomocí dotazníkového šetření v provoznách malých a středně velkých ubytovacích zařízení, a to konkrétně v hotelech čtyřhvězdičkové kategorie, v jedné z předních turistických destinací (hlavní město Praha, Česká republika) ve středoevropském a evropském kontextu. Autorka této práce se proto domnívá, že získané výsledky jsou v praxi použitelné pro obdobné poskytovatele ubytovacích služeb (hotely vyšší kategorie nebo ubytovací zařízení poskytující širokou škálu služeb vyšší kvality), kteří čelí podobným podnikatelským podmínkám v daném regionu/turistické destinaci (např. hlavní města ve střední Evropě nebo vnitrozemská evropská města, které mají obdobnou infrastrukturu související s cestovním ruchem). V kontextu EU může navíc povinnost velkých organizací každoročně podávat zprávu o svých nefinančních aktivitách (resp. CSR aktivitách) nepřímo „tlačit“ na malé a středně velké provozovatele ubytovacích zařízení, aby činily taktéž, a tak na základě holistického přístupu k organizaci zvýšily celkovou hodnotu dodavatelského řetězce cestovního ruchu.

Jak je uvedeno v kapitole 1 (1.1 Cestovní ruch a jeho udržitelný rozvoj), vědecká literatura (např. Fancourt et al., 2020; Henderson et al., 2020; Shin et al., 2022) zvažuje důvěru na interaktivní úrovni (např. důvěra mezi samotnými zaměstnanci, samotnými turisty nebo mezi zaměstnanci a turisty) jako jeden z možných nástrojů obnovení cestovního ruchu v pandemickém a postpandemickém období koronavirového onemocnění (Covid-19) (datovaného od prosince 2019 do současnosti). Takové řešení bezesporu předpokládá společensky odpovědné chování ubytovacích zařízení, a jak naznačují výsledky prezentované v této práci (6 Interpretace a diskuse výsledků regresní analýzy – testů hypotéz), je to především etická a právní dimenze CSR, které hrají klíčovou roli v motivaci zaměstnanců. Analogicky lze uvažovat o ekonomických, environmentálních a humanitárních dopadech ozbrojeného konfliktu na Ukrajině (datovaného od 24. února 2022 do současnosti). I v tomto případě hraje motivace zaměstnanců prostřednictvím jednotlivých aspektů či aktivit CSR zásadní roli při budování interaktivní důvěry.

Na **pedagogické úrovni** je možné dílčí výstupy této práce (4.2 CSR ve vztahu k zaměstnancům v akademické literatuře, 6 Interpretace a diskuse výsledků regresní analýzy – testů hypotéz) využít k pedagogickým účelům především v rámci výuky předmětů zaměřených na řízení lidských zdrojů, management, podnikovou psychologii nebo interní či personální marketing. Rovněž je možné jednotlivé výsledky využít ve výuce předmětů zabývajících se CSR, etikou podniku nebo managementem udržitelného cestovního ruchu.

### **Limity práce a implikace pro další výzkum**

Jak již bylo v textu práce opakovaně naznačováno (např. 1.2 Udržitelná retence zaměstnanců v pohostinství nebo 4.2 CSR ve vztahu k zaměstnancům), vztah mezi CSR a pracovními postoji a chováním zaměstnanců je obousměrný (CSR → Zaměstnanci, Zaměstnanci → CSR). Další výzkum by se tedy mohl zaměřit na inverzní vztah (Zaměstnanci → CSR). Navrhovaný výzkum by tak přinesl závěry, jak zaměstnanci pohostinství utvářejí společensky zodpovědné organizace, a tím v souladu s holistickým přístupem k organizaci přispívají k udržitelnému regionálnímu rozvoji.

Jak bylo uvedeno v předchozím textu práce (1.1 Cestovní ruch a jeho udržitelný rozvoj), CSR má potenciál posílit žádoucí pracovní postoje a chování zaměstnanců bez ohledu na fázi hospodářského cyklu. Vzhledem k tomu, že empirická část



prezentovaného kvantitativního výzkumu byla realizována v období ekonomického růstu v roce 2019, bylo by zajímavé sledovat, zda dochází k změně v síle kauzálního vztahu mezi CSR a JS, OC, nebo TI ve fázi ekonomického zpomalení (např. v období restrikcí z důvodu celosvětové pandemie onemocněním Covid-19 nebo v období ekonomických, environmentálních a humanitárních dopadů ozbrojeného konfliktu na Ukrajině).

Hlavním cílem této práce bylo demonstrovat potenciál CSR jako motivačního faktoru v prostředí pohostinství. Empirický kvantitativní výzkum proto zvažoval a pomocí lineární regresní analýzy verifikoval CSR (ekonomickou, právní, etickou a filantropickou dimenzi) jako jediný faktor ovlivňující kýžené pracovní postoje a chování zaměstnanců. Další možné motivační faktory na úrovni mikro a makro prostředí zaměstnanců (matematicky vzato nezávislé proměnné) nebyly v rámci empirického výzkumu zvažovány. Stejně tak ani v práci diskutované a porovnávané výsledky vědeckých výzkumů (např. Celma et al., 2018; Kim et al., 2012; Kim et al., 2016; Kim et al., 2017; Yao et al., 2019) nezvažují další možné motivační faktory. Velikost přirozených systémů (na mikro a makro úrovni prostředí) neumožňuje sociologickému (empirickému kvantitativnímu) výzkumu najít „perfektní souvislosti“ mezi proměnnými (Disman, 2000; Hendl, 2012; Hendl & Remr, 2017). Proto je nutné, aby praktikující manažeři měli na paměti, že zaměstnanci zakládají svá pracovní rozhodnutí a volby na mnoha různých podnětech.

Výsledky empirického kvantitativního výzkumu (5.3 Testování hypotéz) zdůrazňují důležitost především etické a právní dimenze CSR, což je v souladu nejen s výsledky výše zmiňovaných a diskutovaných vědeckých prací, ale i s výsledky aplikovaného výzkumu, který v České republice proběhl v roce 2020 v rámci dlouhodobého projektu „CSR & Reputation Research“ (Ipsos, 2022). Rovněž autoři zabývající se motivací zaměstnanců (např. Lee & Kim, 2021; Lee & Suzuki, 2020; Chatzopoulou et al., 2015; Stewart et al., 2017; Supanti & Butcher, 2019; Wong et al., 2017; Zámečník, 2014) potvrzují významnost „férového jednání“ zaměstnavatele jako jednoho z hlavních motivačních faktorů bez ohledu na „typ“ nebo „skupinu“ zaměstnanců. Přesto je možné navrhnout zaměření budoucího výzkumu CSR ve vztahu k zaměstnancům na konkrétní skupiny zaměstnanců a jejich možné komparace (např. podle věkové kategorie, řídicích pravomocí nebo profesního zaměření).

V tomto ohledu stojí za zmínku uvést závěry vědecké práce Dhanesh (2020), která se zabývá otázkou, pro které zaměstnance je CSR důležitá. Vychází z premise, že současnou společnost lze definovat jako hypermoderní. Tudiž je možné vycházet z nesporného předpokladu, že hypermoderní společnost „vytváří“ nejen hypermoderní organizace, ale i hypermoderní jednotlivce. Všechny organizace a všichni jedinci by se tak měli „této době“ přizpůsobit. Je pouze otázkou času, kdy se tak stane. Podle Dhanesh (2020) současná hypermoderní doba vyžaduje sociálně odpovědné chování, a proto je možné (z hlediska CSR) nahlížet na zaměstnance jako na jednu homogenní skupinu. V době, kdy celý svět čelí ekonomickým, environmentálním a sociálním následkům pandemie onemocnění Covid-19 (datované od prosince 2019 do současnosti) nebo následkům ozbrojeného konfliktu na Ukrajině (datovaného od 24. února 2022 do současnosti) nelze s tímto tvrzením více než souhlasit.

## 8 Seznam literatury

- Aggerholm, H. K., Andersen, S. E., & Thomsen, C. (2011). Conceptualizing employer branding in sustainable organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16 (2), 105-123. <https://doi.org/10.1108/13563281111141642>
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing – Tools and concepts for customer-focused management*, Oxford: Butterworth-Heinemann Publications.
- Ameer, R., & Othman, R. (2012). Sustainability practices and corporate financial performance: A study based on the top global corporations. *Journal of Business Ethics*, 108 (1), 61–79.
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119-131. <http://doi.org/10.1016/j.clepro.2019.119131>
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, Londýn: Kogan Page Ltd.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy – 13. vydání*, Praha: Grada Publishing.
- Asociace společenské odpovědnosti. (2020). *Asociace společenské odpovědnosti* [online]. [cit. 2021-02-22], dostupné na <http://www.spolecenskaodpovednost.cz/sdgs/>
- Ayshath Zaheera, K. M., Khan, N., & Senthilkumar, C. B. (2015). E-recruitment: Criteria for its effectiveness and modern trends. *International Journal of Business Administration and Management Research*, 1 (3), 10–14.
- Babu, N., De Roeck, K., & Raineri, N. (2020). Hypocritical organizations: Implications for employee social responsibility. *Journal of Business Research*, 114, 376–384. <https://doi.org/10.1016/j.busres.2019.07.034>

- Baker, J. D. (2016). The Purpose, Process, and Methods of Writing a Literature Review. *AORN Journal*, 103(3), 265-269. <https://doi.org/10.1016/j.aorn.2016.01.016>
- Bauman, CH. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in organizational Behaviour*, 32, 63-86. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>
- Belias, D. Koustelios, A., Vairaktarakis, G., & Sdrolas, L. (2015). Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. *Procedia – Social and Behavioural Sciences*, 175, 314-323. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1206>
- Beránek, J., & Kotek, P. (1996). *Řízení hotelového provozu*. Praha: Grada Publishing.
- BLF. (2020). *Business Leader Forum* [online]. [cit. 2021-02-22], dostupné na <https://www.csr-online.cz/co-je-csr/>.
- Bohdanowicz, P., & Zientara, P. (2009). Hotel companies' contribution to improving the quality of life of local communities, and the well-being of their employees. *Tourism Hospitality Research*, 9 (2), 147-58. <https://doi.org/10.1057/thr.2008.46>
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Iowa: University of Iowa Press.
- BSR. (2021). *Our Story* [online]. [cit. 2021-02-22], dostupné na <https://www.bsr.org/en/about/story>.
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29 (4), 495–502.
- Carrico, A. R., & Riemer, M. (2011). Motivating energy conservation in the workplace: An evaluation of the use of group-level feedback and peer education. *Journal of Environmental Psychology*, 31 (1), 1–13.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497–505.

- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 100 (1), 1-7.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: concepts and practices. In A. M. Andrew Crane, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. New York: Oxford University Press, 19-46.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centrepiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44, 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1 (3). <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research, and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 85-105.
- Celma, D., Martinez-Garcia, E., & Coenders, G. (2014). Corporate Social Responsibility in Human Resource Management: An analysis of common practices and their determinants in Spain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21 (2), 82-99. <https://doi.org/10.1002/csr.1301>
- Celma, D., Martinez-Garcia, E., & Raya, J. M. (2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*, 24 (2), 82-89. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.12.001>

Cenkei, T., & Otken, A. B. (2014). Organization-based self-esteem as a moderator of the relationship between employee dissent and turnover intention. *Procedia – Social and Behavioural Sciences*, 150, 404-412.

Club of Rome. (2018). *History* [online]. [cit. 2021-01-29], dostupné na <https://www.clubofrome.org/about-us/history/>

Committee for Economic Development. (1971). *Social responsibilities of business corporations*. New York: Committee for Economic Development.

Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis* (2nd Ed.). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

CSR Europe. (2020). *CSR Europe - 20 years of business-policy interaction driving the CSR movement* [online]. [cit. 2021-02-22], dostupné na <https://www.csreurope.org/history>

Cycyota, C. S., Ferrante, C. J., & Schroeder, J. M. (2016). Corporate social responsibility and employee volunteerism: What do the best companies do? *Business Horizons*, 59, 321-329. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.004>

Czechinvest. (2020). *Jste malý nebo velký podnik?* [online]. [cit. 2020-12-08], dostupné na <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele>

ČSÚ. (2020). *Český statistický úřad* (Czech Statistical Office) [online]. [cit. 2021-02-22], dostupné na [https://www.czso.cz/csu/czso/cestovni\\_ruch](https://www.czso.cz/csu/czso/cestovni_ruch)

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corp. Soc. Responsible. Environ. Management*, 15 (1), 1-13.

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2 (3), 70–76.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behaviour*. New York: Plenum Publishing.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: macro theory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49 (3), 182-185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- De Vos, J. (2020). The effect of COVID-19 and subsequent social distancing on travel behaviour. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*.
- Dhanesh, G. S. (2012). The view from within: internal publics and CS. *Journal of Communication Management*, 16 (1), 39-58.
- Dhanesh, G. S. (2020). Who cares about organizational purpose and corporate social responsibility, and how can organizations adapt? A hypermodern perspective. *Business Horizons*, 2020, 63, 585-594.
- Diller, J. (1999). A social conscience in the global marketplace? *International Labour Review*, 138 (2), 99-129.
- Disman, M. (2000). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
- Donia, M. B. L., & Tetrault Sirsly, C. A. (2016). Determinants and consequences of employee attributions of corporate social responsibility as substantive or symbolic. *European Management Journal*, 34, 232–242.
- Dögl, C., & Holtbrügge, D. (2014). Corporate environmental responsibility, employer reputation and employee commitment: an empirical study in developed and emerging economies. *The International Journal of Human Resources Management*, 25 (12), 1739-1762. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.859164>
- Duthler, G., & Dhanesh, G. S. (2018). The role of corporate social responsibility (CSR) and internal CSR communication in predicting employee engagement: Perspectives from the United Arab Emirates (UAE). *Public Relations Review*, 44 (4), 453-462. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.04.001>

EF. (2020). *Etické fórum* [online]. [cit. 2021-02-21], dostupné na <http://www.etickeforumcr.cz/eticke-forum/o-nas>

EF JU. (2021). *Požadavky pro předkládání disertačních prací* [online]. [cit.2021-08-14], dostupné na <https://old.ef.jcu.cz/veda-a-vyzkum/doktorske-studium/smernice-dekana-ef-ju-k-disp.pdf>

Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8 (1), 37–51.

Elkington, J. (2018). 25 years ago, I coined the phrase “triple bottom line”. Here’s why it’s time to rethink it. *Harvard Business Review*.

European Commission. (2001). *Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*, COM 2001, 366 final, Brussels: European Commission [Online]. [cit. 2021-02-21], dostupné na <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2001/EN/1-2001-366-EN-1-0.Pdf>

European Commission. (2011). *Corporate social responsibility: a new definition, a new agenda for action. (MEMO/11/732, MEMO/11/734 and MEMO/11/735)*. European Commission [online]. [cit. 2021-02-21], dostupné na [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-11-730\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-11-730_en.htm)

European Commission. (2014). *Directive 2014/95/EU of the European parliament and of the council* [online]. [cit. 2021-02-21], dostupné na <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>

European Commission. (2020a). *Non-financial reporting* [online]. [cit. 2021-02-21], dostupné na [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en)

European Commission. (2020b). *Report on the Impact of Demographic Change in Europe* [online]. [cit. 2021-12-8], dostupné na [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_20\\_1056](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_1056)

Eurostat. (2020). *Eurostat. Statistics Explained* [online]. [cit. 2021-02-20], dostupné na <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism>



Evropská unie. (2019). *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. Luxemburg: Vydavatelství EU.

E-Vsudybyl. (2020). *e-vsudybyl.cz* [online]. [cit. 2021-02-20], dostupné na <https://www.e-vsudybyl.cz/>

Fancourt, D., Steptoe, A., & Wright, L. (2020). The cummings effect: Politics, trust, and behaviours during the COVID-19 pandemic. *The Lancet*, 396, 464-465, 10249.

Farooq, M., Farooq, O., & Jasimuddin, S. M. (2014). Employee's response to corporate social responsibility: exploring the role of employee's collectivist orientation. *European Management Journal*, 32, 916-927. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.03.002>

Ferrari, R. (2015). Writing narrative styles literature reviews. *Medical Writing*, 24 (4), 230-235. <https://doi.org/10.1179/2047480615Z.000000000329>

Ferreira, P., & Real de Oliviera., E. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement? *Journal of Workplace Learning*, 26 (3/4), 232–247.

Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. *Journal of Marketing Management*, 11, 755-768. <http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.1995.9964388>

Fórum dárců. (2020). *Fórum dárců* [online]. [cit. 2021-02-20], dostupné na <https://www.donorsforum.cz/o-foru-darcu/kdo-jsme.html>

Franklin, D. (2008). *Just good business: a special report on corporate social responsibility*. Economist.

Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2 (4), 54–61.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*. New York: The New York Times Magazine.

- Fu, H., Li, Y., & Duan, Y. (2014). Does employee-perceived reputation contribute to citizenship behaviour? The mediating role of organizational commitment. *International Journal Contemp. Hospitality Management*, 26 (4), 593–609.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organ. Behaviour*, 26 (4), 331-362.
- Gill, R. (2015). Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review. *Public Relations Review*, 41, 662–674.
- Goh, E., & Jie, F. J. (2019). To waste or not to waste: Exploring motivational factors of generation Z hospitality employees towards food wastage in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 126-135. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.02.005>
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Gold, N. (2019). Employee pro-environmental behaviour in Russia: The roles of top management commitment, managerial leadership, and employee motives. *Resource, Conservation. and Recycling*, 140, 54-64. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2019-0347>
- Gregory-Smith, D., Wells, V. K., Manika, D., & Graham, S. (2015). An environmental social marketing intervention among employees: Assessing attitude and behaviour change. *Journal of Marketing Management*, 31 (3/4), 336–377.
- Gully, S. M., Phillips, J. M., Castellano, W. G., Han, K., & Kim, A. (2013). A mediated moderation model of recruiting socially and environmentally responsible job applicants. *Personnel Psychology*, 66, 935–973.
- Gupta, N., & Sharma, V. (2016). The relationship between corporate social responsibility and employee engagement and its linkage to organizational performance: A conceptual model. *The IUP Journal of Organizational Behaviour*, 15 (3), 59–75.
- Hagenbuch, D. J., Little, S. W., & Lucas, D. J. (2015). Beyond association: How employees want to participate in their firms 'corporate social performance. *Business and Society Review*, 120 (1), 83–113.

- Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction. *Procedia – Social and Behavioural Sciences*, 219, 272-282.
- Hendl, J. (2012). *Přehled statistických metod*. Praha: Portál.
- Hendl, J., & Remr, J. (2017). *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál.
- Henderson, J., Ward, P. R., Tonkin, E., Meyer, S. B., Pillen, H., Mc Cullum, D., & Wilson, A. (2020). Developing and maintaining public trust during and post-COVID-19: Can we apply a model developer for responding to food scares? *Frontiers in Public Health*, 8, 369.
- HOTREC – Hospitality Europe. (2019). *Hotels, Restaurants, Cafés & similar establishments in Europe association* [online]. [cit. 2021-01-29], dostupné na <https://wwhorec.eu/aboutas>
- Huang, A., De la Mora Velasco, E, Marsh, J., & Workman, H. (2021). COVID-19 and the future of work in the hospitality. *International Journal of Hospitality management*, 97, 102986.
- Hyršlová, J., & Klečka, J. (2010). *Ekonomika podniku*. Praha: VŠEM.
- Chandler, D. (2016). *Strategic corporate social responsibility: sustainable value creation*. New York: Sage Publications.
- Chandler, D., & Werther, W. B. (2013). *Strategic corporate social responsibility: stakeholders, globalization, and sustainable value creation* (3 rd Ed.). New York: Sage Publications.
- Chatzopoulou, M., Monovasilis, T., & Vlachvei, A. (2015). Employees' Motivation and Satisfaction in Light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture – Greece. *Procedia Economics and Finance*, 24, 136-145. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00633-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00633-4)

- Chaudhary, R. (2017). Corporate social responsibility and employee engagement: Can CSR help in redressing the engagement gap? *Social Responsibility Journal*, 13 (2), 323-338. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2016-0115>
- Chen, W., & Cheng, H. (2012). Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (2), 468-476.
- ICCA. (2018). *ICCA Statistic Report. Country & City Rankings. Public Abstract* [online]. [cit. 2021-01-29], dostupné na [https://www.file/Downloads/2018-Country-and-City-Rankings\\_Public-Abstract.pdf](https://www.file/Downloads/2018-Country-and-City-Rankings_Public-Abstract.pdf)
- ILO. (2020). *International Labour organization* [online]. [cit. 2021-01-29], dostupné na <https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>
- IPSOS, 2022. *CSR and Reputation Research* [online]. [cit. 2022-02-18], dostupné na <https://www.ipsos.com/cs-cz/spolecenska-odpovednost-firem-roste-tlak-na-ferovechovani-k-zamestnancum>
- ISO 26000. 2019. *Social responsibility* [online]. [cit. 2021-01-29], dostupné na <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
- Jakubczak, A., & Gotowska, M. (2015). The quality of work life and socially responsible actions directed at employees on the example of a service company. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 14 (1), 37-46.
- Jarkovská, P. (2020, 4. červen). Corporate Social Responsibility as the Source of Teachers' Job Satisfaction. *Efficiency and Responsibility in Education - 17<sup>th</sup> International Conference Proceedings*, Praha, Česká republika. <http://dx.doi.org/10.7160/eriesj.2020.130301>
- Jarkovská, P. (2021a). Corporate Social Responsibility as a Source of Employees' Job Satisfaction in the Hospitality Industry. *Acta Universitatis Bohemae Meridionalis*, 23 (1), 1-12. <https://doi.org/10.2478/acta-2020-0001>

Jarkovská, P. (2021b). Understanding the link between the organization's social responsibility and employees' work attitudes in tourism industry setting. *Economics Working Papers*, 5 (2). <http://ojs.ef.jcu.cz/index.php/ewp/issue/view/64>

Jarkovská, P., & Jarkovská, M. (2020). A Contemporary Approach to Managing Social Responsibility in Relation to Employees as Perceived in Academic Papers. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Sciences*, 13 (3), 101-112. <https://doi.org/10.7160/eriesj.2020.130301>

Jarkovská, P., & Jarkovská, M. (2021). Corporate social responsibility of small- to medium-size enterprises as a solution to out-migration: an example from the hospitality sector. *GeoScape*, 15 (1), 43-52. <https://doi.org/10.2478/geosc-2021-0004>

John, A., Qadeer, F., Shahzadi, G., & Jia, F. (2019). Getting paid to be good: How and when employees respond to corporate social responsibility? *Journal of Cleaner Production*, 215, 784-795. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.074>

Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22 (3), 59–67.

Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57 (2), 383–404.

Joung, H. W., Choi, E. K., Lee, D. S., & Kim, H. S. (2015a). Exploring Internal Marketing Mix and Its Applications in the Foodservice Industry. *Culinary Science and Hospitality Research*, 21 (5), 192-203.

Joung, H. W., Goh, B. K., Huffman, L., Yuan, J. J., & Surles, J. (2015b). Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (7), 1618-1640. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0269>

Kafkadesk. (2019). *Is mass tourism affecting Central Europe?* [online]. [cit.2021-01-29], dostupné na <http://Kafkadesk.org/2019/08/is-mass-tourism-affecting-central-europe/>

Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9-18. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.02.001>

Kim, H. L., Rhou, Y., Uysal, M., & Kwon, N. (2017). An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 26-34. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.011>

Kim, H. L., Rhou, Y., Topcuoglu, E., & Kim, Y. G. (2020). Why hotel employees care about Corporate Social Responsibility (CSR): Using need satisfaction theory. *International Journal of Hospitality Management*, 87. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102505>

Kim, H. R., Lee, M., & Lee, H. T. (2010). Corporate Social Responsibility and Employee–Company Identification. *Journal of Business Ethics*, 95, 557-569. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-2>

Kim, J. J., Eom, T. K., Kim, S.W., & Youn, M. K. (2015). Effects of ethical management on job satisfaction and turnover in the South Korean service industry. *International Journal of Industrial Distribution and Business*, 6 (1), 17-26. <https://doi.org/10.13106/ijidb.2015.vol6.no1.17>

Kim, J., Song, H. J., & Lee, Ch. K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.007>

Kim, S., Kim, P. B., & Lee, G. (2021). Predicting hospitality employee's safety performance behaviours in the Covid-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102797>

Knápková, A., & Pavelková, D. (2017). *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady – 3. kompletně aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing.

Kramar, R. (2014). Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach? *International Journal of Human*

*Resource Management*, 25 (8), 1069-1089.

<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>

Kuuvas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Does intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>

Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18 (7), 595–632.

Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4 (1). <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>

Lee, Y., & Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviours. *Public Relations Review*, 47 (1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998>

Lee, Y. K., Kim, S., Lee, K. H., & Li, D. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 745-756. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.09.011>

Lee, G., & Suzuki, A. (2020). The motivation for information exchange in a virtual community of practice: Evidence from a Facebook group for shrimp farmers. *World Development*, 125. <http://www.akes.or.kr/conf/papers/2018/33.full.pdf>.

Li, X., Zhang, A., & Guo, Y. (2021). Are proactive employees more creative? The roles of multisource information exchange and social exchange-based employee-origination relationships. *Personality and Individual Differences*, 170. <http://doi.org/j.paid.2020.110484>

Lim, J. S., & Greenwood, C. A. (2017). Communicating corporate social responsibility (CSR): Stakeholder responsiveness and engagement strategy to achieve CSR goals. *Public Relations Review*, 43 (4), 768–776.

- Loke, Z. (2020). Investigation of Medical and Wellness Tourists of a Hungarian Spa to Explore relationships between Service Quality, Customer Satisfaction, and Loyalty. *Deturope*, 12 (1), 102-118.
- Loke, Z., Kovács, E., & Bacsi, Z. (2018). Assessment of Service Quality and Consumer Satisfaction in Hungarian Spa. *Deturope*, 10 (2), 124-146.
- Lukášová, R. a kol. (2009). *Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- Lutz, S., Schneider, F. M., & Vorderer, P. (2020). On the downside of mobile communication: An experimental study about the influence of setting inconsistent pressure on employees' emotional well-being. *Computers in Human Behaviour*, 105. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.106216>
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable Human Resources management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001). Corporate citizenship as a marketing instrument Concepts, evidence and research directions. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 457-484. <https://doi.org/10.1177/0092070303258971>
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resources Management*, 28 (1): Annual Review, 3-26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396. <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>
- Mayer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991–1007.
- Meloun, M., & Militký, J. (2012). *Kompendium statistického zpracování dat*. Praha: Karolinum.



- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment. An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14 (4), 389-414. <http://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Mládková, L. (2012). *Management of Knowledge Workers*. Bratislava: Wolters Kluwer business.
- Mládková, L. (2013). *Management of Knowledge Workers*. Academic Publishing International Limited.
- MMR ČR. (2021). *Pohostinství pro cestovní ruch* [online]. [cit. 2021-11-30], dostupné na <http://www.mmr.cz/getmedia/aeaa9373-332e-4e6d-bf12-972463c0d3da/getfile32.pdf>
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response, and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15, 323–338.
- MPO ČR. (2020). *National action plan for CSR* [online]. [cit. 2021-01-29], dostupné na <https://www.mpo.cz/assets/en/business/corporate-social-responsibility/2017/4/National-Action-Plan-CSR-in-the-CR-2016---2018-AJ.pdf>
- Navrátil, J., Pícha, K., Bucheker, M., Martinát, S., Švec, R., Březinová, M., & Knotek, J. (2019). Visitors' preferences of renewable energy options in "green" hotels. *Renewable Energy*, 138 (8), 1065-1077.
- Novácká, L., Pícha, K., Navrátil, J., Topaloglu, C., & Švec, R. (2019). Adopting environmentally friendly mechanisms in the hotel industry: A perspective of hotel managers in Central and Eastern European Countries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1 (6), 2488-2508.
- OECD. (2019). *Responsible Business Conduct, Guidelines for Multinational Enterprises* [online]. [cit. 2021-01-15], dostupné na <https://mneguidelines.oecd.org>

- Ong, M., Mayer, D. M., Tost, L. P., & Wellman, N. (2018). When corporate social responsibility motivates employee citizenship behaviour: The sensitizing role of task significance, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 144, 44-59. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.09.006>
- Pak, K., Kooij, T. A. M., De Lange, A., & Van Veldhoven, M. (2018). Human Resource Management and the ability, motivation, and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 7 (2), 1-17.
- Pan, T., Shu, F., Kitterlin-Lynch, M., & Beckman, E. (2021). Perceptions of cruise travel during the COVID-19 pandemic: Market recovery strategies for cruise businesses in North America. *Tourism Management*, 85, 104275.
- Pavelková, D., & Knápková, A. (2009). *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera - 2. aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Linde.
- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business Society*, 43 (3), 296-319. <https://doi.org/10.1177/0007650304268065>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society. *Harvard Business Review*, 1-16.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*.
- Preston, L. E., & Post, J. E. (1975). In S. U. Press (Ed.), *Private management and public policy: the principle of public responsibility*. New York: Pearson Education Inc.
- Punch, K. F. (2008). *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál.
- Puncheva-Michelotti, P., Hudson, S., & Jin, G. (2018). Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising. *Business Horizons*, 61, 643-651.
- Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, R., Rayton, B., & Swart, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the black box*. Londýn: CIPD.

- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis, and extension. *Journal of Services Marketing*, 14 (6), 449–462.
- Robinson, R. N. S., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E., & Callan, V. (2014). Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 101-109.
- Růčková, P. (2019). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi – 6. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Ruizalba, J. L., Bermúdez-González, G., Rodríguez-Molina, M. A., & Blanca, M. (2014). Internal market orientation: an empirical research in hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, 38,11–19.
- SAI. (2019). *SA 8000 Standard* [online]. [cit. 2021-01-15], dostupné na <https://www.sa-intl.org/programs/sa8000/>
- Sanchez-Hrnandez, I., & Grayson, D. (2012). Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. *Intangible Capital*, 8 (2), 275–307.
- Shin, H., Nicolau, J. L., Kang, J., Sharma, A., & Lee, H. (2022). Travel decision determinants during and after COVID-19: The role of tourist trust, travel constraints, and attitudinal factors. *Tourism Management*, 88, 104428.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Muller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of psychological research online*, 8, 23-74.
- Schwepker, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the sales force. *Journal of Business Research*, 54, 39-52.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL), based on need satisfaction and spill over theories. *Social Indicators Research*, 55 (3), 241-302. <https://doi.org/10.1023/A:1010986923468>

Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: The ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15, 529–547.

Soukup, P. (2021). Faktorová analýza jako známá neznámá (aneb metoda hlavních komponent a varimax není vždy ideální postup. *Czech Sociological Review*, 57 (4). <https://doi.org/10.13060/csr.2021.021>

Statista. (2019). *Leading European city tourism destinations in 2018* [online]. [cit. 2021-01-29], dostupné na <https://www.statista.com/statistics/314340/leading-european-city-tourism-destinations-by-number-of-bednights/>

Stewart, J. S., Goad Oliver, E., Cravens, K. S., & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60, 45-54. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.011>

Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25, 139–145.

Supanti, D., & Butcher, K. (2019). Is corporate social responsibility (CSR) participation the pathway to foster meaningful work and helping behaviour for millennials? *International Journal of Hospitality Management*, 77, 8-18. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.001>

Švec, R., Navrátil, J., Pícha, K., & White Baravalle Gilliam, V. L. (2012). The influence of the perception of the quality of accommodation establishments' product regarding the clients' desire to make a return visit. *Deturope*, 4 (2), 4-21.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5 th Ed.). New York: Pearson Education Inc.

Taneja, S. S., Taneja, P. K., & Gupta, R. K. (2011). Research in corporate social responsibility: a review of shifting focus, paradigms, and methodologies. *Journal of Business Ethics*, 101 (3), 343–364.

Tkalac Verčič, A., & Sinčić Ćorić, D. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility, *Public Relations Review*, 44 (4), 444-452. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>

Tkalac Verčič, A., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46. <https://doi.org/10.1016/j.pubre.2020.101926>

Tripadvisor. (2020). *Tripadvisor.com* [Online]. [cit. 2021-01-25], dostupné na <https://www.tripadvisor.com/>

Trivago. (2019). *Trivago.cz* [Online]. [cit. 2021-01/15], dostupné na <https://www.trivago.cz/>

UNESCO. (2021). *Environmental education must be core curriculum component till 2025* [online]. [cit. 2021-12-08], dostupné na <https://en.unesco.org/news/unesco-declares-environmental-education-must-be-core-curriculum-component-2025>

United Nations. (2020). *What are the Sustainable Development Goals?* [online]. [cit. 2021-01-15], dostupné na <http://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html>

United Nations Global Compact. (2019). *United Nations Global Compact* [online]. [cit. 2021-01-15], dostupné na <https://www.unglobalcompact.org>

Úřad vlády ČR. (2020). *Strategický rámec pro udržitelný rozvoj: ČR 2030* [online]. [cit. 2021-01-15], dostupné na [https://www.vlada.cz/assets/ppov/udrzitelnyrozvoj/Strategicky\\_ramec\\_Ceska\\_republika\\_2030-compressed-\\_1\\_.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/udrzitelnyrozvoj/Strategicky_ramec_Ceska_republika_2030-compressed-_1_.pdf)

Vnoučková, L. (2013). *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart.

Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.

- Voegtlin, Ch., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and Human Resources Management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resources Management Review*, 26, 181-197. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>
- Walton, C. C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Wankel, C. (2008). *21st century management: a reference handbook*. New York: Sage Publications.
- Waterhouse, B. C. (2017). The personal, the political and the profitable: Business and protest culture, 1960s-1980s. *Financial History*, Spring, 14–17.
- WBCSD. (2020). *World Business Council for Sustainable Development* [Online]. [cit. 2021-01-15], dostupné na <https://www.wbcsd.org/>
- WEF. (2020). *World Economic Forum* [online]. [cit. 2021-01-18], dostupné na <https://www.weforum.org/focus>
- Wong, I. A., Wan, Y. K. P., & Gao, J. H. (2017). How to attract and retain Generation Y employees? An exploration of career choice and the meaning of work. *Tourism Management Perspectives*, 23, 140-150. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.06.003>
- WTO. (2020). *World Tourism Organization. A United Nations Specialized Agency* [online]. [cit. 2021-01-15], dostupné na [http:// www.unwto.org/new/un-secretary-general-it-is-imperative-that-we-rebuild-the-topurism-seactor](http://www.unwto.org/new/un-secretary-general-it-is-imperative-that-we-rebuild-the-topurism-seactor)
- WTTC. (2020). *World Travel Tourism Council*. To recovery and beyond: The future of travel and tourism in the wake of COVID-19 [online]. [cit. 2021-11-30], dostupné na <http://wttc.org/Research/To-Recovery-Beyond>
- Xiong, L., & King, C. (2019). Aligning employee's attitudes and behaviour with hospitality brands: The role of employee brand internalization. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 67-76. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.06.006>

Yang, J. T., Wan, C. S., & Fu, Y. J. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 837-848.

Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioural loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1-8.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.018>

Youn, H., Lee, K., & Lee, S. (2018). Effects of corporate social responsibility on employees in the casino industry. *Tourism Management*, 68, 328-335.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.03.018>

Zámečník, R. (2014). The measurement of employee motivation by using multi-factor statistical analysis. *Procedia – Social and Behavioural Sciences*, 109, 851-857.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.553>

Zhang, Q., Oo, B. L., & Lim, B. T. H. (2019). Drivers, motivations, and barriers to the implementation of corporate social responsibility practices by construction enterprises: A review. *Journal of Cleaner Production*, 210, 563-584.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.050>

## **I. Summary and keywords**

This work tries to present Corporate Social Responsibility (CSR) as a way how to stimulate employees' desirable affirmative work attitudes, such as job satisfaction (JS) or Organizational Commitment (OC), and negative work attitudes such as turnover intentions (TI), using concepts from psychology (motivational theories) and social psychology (e.g., Social Exchange Theory, Social Identity Theory) as an underlying theoretical framework. To examine the causal relationship between CSR and employees' work attitudes (JS, OC, TI), empirical research was conducted in the tourism industry setting (precisely in the hospitality subsector of the tourism industry), engaging a set of multiple regression analyses. The physical research location, Prague, the Czech Republic's capital, was designated deliberately, as it is one of the predominant tourism destinations in the Central European and European context. The found results confirmed a significant causal relationship between CSR and the examined employees' work attitudes, such as JS, OC, and TI. However, the strength of the relationship differs. Additionally, by adopting narrative (qualitative content) analysis, this work also tries to summarize the current trends in the scholarly literature on CSR in relation to employees and, thereafter, based on the findings, suggest a broader contemporary conceptual approach to managing CSSR in regard to employees. Aside from presenting the research findings, this work attempts to show the tourism industry (together with its hospitality subsector) from a sustainable regional development standpoint and evaluate the CSR concept's history by pinpointing some of the most significant scholarly contributions.

### **Keywords:**

Corporate Social Responsibility; Employees; Job Satisfaction; Organizational Commitment, Turnover Intentions; Tourism Industry.

**JEL classification:** M12 – M14



## **II. Seznam použitých obrázků**

**Obrázek 1** Metodický postup vypracování disertační práce

**Obrázek 2** Vývoj konceptu CSR

**Obrázek 3** Návrh konceptu „Řízení CSR ve vztahu k zaměstnancům“

**Obrázek 4** CSR a pracovní postoje a chování zaměstnanců (JS, OC, TI)

**Obrázek 5** Řízení retence zaměstnanců pomocí CSR (inverzní vztah mezi TI a CSR)

**Obrázek 6** Vliv implementace CSR na udržitelný rozvoj regionu

### **III. Seznam použitých tabulek**

- Tabulka 1** Interdependence mezi vybranými motivačními teoriemi
- Tabulka 2** Konstrukt CSR (Ekonomická dimenze)
- Tabulka 3** Konstrukt CSR (Právní dimenze)
- Tabulka 4** Konstrukt CSR (Etická dimenze)
- Tabulka 5** Konstrukt CSR (Filantropická dimenze)
- Tabulka 6** Pracovní postoje a chování zaměstnanců – JS
- Tabulka 7** Pracovní postoje a chování zaměstnanců – afektivní OC
- Tabulka 8** Pracovní postoje a chování zaměstnanců – TI
- Tabulka 9** Demografické charakteristiky zaměstnanců
- Tabulka 10** Vysvětlení rozptylu jednotlivými faktory (1. faktorová analýza)
- Tabulka 11** Vysvětlení rozptylu jednotlivými faktory (2. faktorová analýza)
- Tabulka 12** Vysvětlení rozptylu jednotlivými faktory (3. faktorová analýza)
- Tabulka 13** Konečný popis konstruktů CSR (první část)
- Tabulka 13** Konečný popis konstruktů CSR (druhá část)
- Tabulka 14** Popis konstruktů pracovních postojů a chování zaměstnanců udělat
- Tabulka 15** Korelační matice
- Tabulka 16** Regresní analýza pro CSR a JS
- Tabulka 17** Parciální korelační koeficienty: CSR a JS
- Tabulka 18** Test vhodnosti modelu regresní analýzy – ANOVA pro CSR a JS
- Tabulka 19** Regresní analýza pro CSR a OC
- Tabulka 20** Parciální korelační koeficienty: CSR a Afektivní OC
- Tabulka 21** Test vhodnosti modelu regresní analýzy – ANOVA pro CSR a OC
- Tabulka 22** Regresní analýza pro CSR a TI
- Tabulka 23** Parciální korelační koeficienty: CSR a TI
- Tabulka 24** Test vhodnosti modelu regresní analýzy – ANOVA pro CSR a TI
- Tabulka 25** Regresní analýza pro JS a Afektivní OC
- Tabulka 26** Test vhodnosti modelu regresní analýzy – ANOVA pro JS a Afektivní OC
- Tabulka 27** Regresní analýza pro JS a TI
- Tabulka 28** Test vhodnosti modelu regresní analýzy – ANOVA pro JS a TI
- Tabulka 29** Regresní analýza pro Afektivní OC a TI
- Tabulka 30** Test vhodnosti modelu regresní analýzy – ANOVA pro Afektivní OC a TI

#### **IV. Seznam použitých zkratk**

BSR – Business for Social Responsibility (Sdružení pro společensky odpovědné podnikání)

Covid-19 – Koronavirové onemocnění 19

CR – Cestovní ruch

CSR – Corporate Social Organization (Společenská odpovědnost organizace)

ČR – Česká republika

EB – Employer Branding (Budování značky zaměstnavatele)

EU – European Union (Evropská unie)

FN – Final Number (Konečný počet)

HDP – Hrubý domácí produkt

HRM – Human Resources Management (Management lidských zdrojů)

IBM SPSS Statistics – Statistical Program for Social Sciences Statistics by IBM (Statistický program pro společenské vědy Statistika od IBM)

IM – Internal Marketing (Interní marketing)

ISO – International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro standardizaci)

JS – Job Satisfaction (Spokojenost zaměstnance s prací)

MSP – Malé a střední podniky

N – Number (Počet)

OC – Organizational Commitment (Oddanost/zavázanost zaměstnance vůči organizaci)

OECD – Organization for Economic Corporation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)

OSN – Organizace spojených národů

QWL – Quality of Working Life (Kvalita pracovního života zaměstnance)

R – Retention (Retence)

SA8000 – Social Accountability (Certifikační norma společenské odpovědnosti)

SCT – Social Categorization Theory (Teorie sebehodnocení)

SET – Social Exchange Theory (Teorie sociálního vývoje)

SIT – Social Identity Theory (Teorie sociální identity)

TI – Turn over Intention (Úmysl zaměstnance na dobrovolný odchod z organizace)

TN – Total Number (Celkový počet)

V – Value (Hodnota)

WBCSD – World Business Council for Sustainable Development (Světová obchodní rada pro udržitelný rozvoj)

WEF – World Economic Forum (Světové ekonomické fórum)

WOS – Web of Science

WP – Work Performance (Pracovní výkon zaměstnance)

WTO – World Tourism Organization (Světová organizace cestovního ruchu)

WTTC – World Travel and Tourism Council (Světová rada cestování a cestovního ruchu)

## **V. Seznam kódů použitých v přílohách**

### **Konstrukt CSR**

#### **(Ekonomická, Právní, Etická a Filantropická dimenze CSR)**

**ECO1** – Položka 1 Ekonomické dimenze CSR

**ECO2** – Položka 2 Ekonomické dimenze CSR

**ECO3** – Položka 3 Ekonomické dimenze CSR

**ECO4** – Položka 4 Ekonomické dimenze CSR

**ECO5** – Položka 5 Ekonomické dimenze CSR

**ECO6** – Položka 6 Ekonomické dimenze CSR

**ECO7** – Položka 7 Ekonomické dimenze CSR

**ECO8** – Položka 8 Ekonomické dimenze CSR

**ECO9** – Položka 9 Ekonomické dimenze CSR

**ECO10** – Položka 10 Ekonomické dimenze CSR

**LEG1** – Položka 1 Právní dimenze CSR

**LEG2** – Položka 2 Právní dimenze CSR

**LEG3** – Položka 3 Právní dimenze CSR

**ETH1** – Položka 1 Etické dimenze CSR

**ETH2** – Položka 2 Etické dimenze CSR

**ETH3** – Položka 3 Etické dimenze CSR

**ETH4** – Položka 4 Etické dimenze CSR

**ETH5** – Položka 5 Etické dimenze CSR

**ETH6** – Položka 6 Etické dimenze CSR

**ETH7** – Položka 7 Etické dimenze CSR

**ETH8** – Položka 8 Etické dimenze CSR

**ETH9** – Položka 9 Etické dimenze CSR

**PHIL1** – Položka 1 Filantropické dimenze CSR

**PHIL2** – Položka 2 Filantropické dimenze CSR

**PHIL3** – Položka 3 Filantropické dimenze CSR

**PHIL4** – Položka 4 Filantropické dimenze CSR

## **Konstrukty pracovních postojů a chování zaměstnanců (JS, OC, TI)**

**JS1** – Položka 1 Spokojenosti zaměstnanců (JS)

**JS2** – Položka 2 Spokojenosti zaměstnanců (JS)

**JS3** – Položka 3 Spokojenosti zaměstnanců (JS)

**JS4** – Položka 4 Spokojenosti zaměstnanců (JS)

**JS5** – Položka 5 Spokojenosti zaměstnanců (JS)

**JS6** – Položka 6 Spokojenosti zaměstnanců (JS)

**JS7** – Položka 7 Spokojenosti zaměstnanců (JS)

**JS8** – Položka 8 Spokojenosti zaměstnanců (JS)

**OC1** – Položka 1 Oddanosti zaměstnance (OC)

**OC2** – Položka 2 Oddanosti zaměstnance (OC)

**OC3** – Položka 3 Oddanosti zaměstnance (OC)

**OC4** – Položka 4 Oddanosti zaměstnance (OC)

**OC5** – Položka 5 Oddanosti zaměstnance (OC)

**TI1** – Položka 1 Úmyslu zaměstnance na odchod (TI)

**TI2** – Položka 2 Úmyslu zaměstnance na odchod (TI)

**TI3** – Položka 3 Úmyslu zaměstnance na odchod (TI)

**TI4** – Položka 4 Úmyslu zaměstnance na odchod (TI)

**TI5** – Položka 5 Úmyslu zaměstnance na odchod (TI)

**TI6** – Položka 6 Úmyslu zaměstnance na odchod (TI)

## **VI. Seznam příloh**

**Příloha 1:** Faktorová analýza (Rozptyl)

**Příloha 2:** Faktorová analýza – komunality

**Příloha 3:** Faktorová analýza – rotace Varimax, stanovení minimální zátěže 0,63

**Příloha 4:** Vhodnost dat pro faktorovou analýzu (data fit)

**Příloha 5:** Analýza reliability

**Příloha 6:** Analýza mezi položkové korelace faktorů

**Příloha 7:** Normální pravděpodobnostní graf reziduí pro H 1 (CSR → JS)

**Příloha 8:** Normální pravděpodobnostní graf reziduí pro H 2 (CSR → afektivní OC)

**Příloha 9:** Normální pravděpodobnostní graf reziduí pro H 3 (CSR → TI)

**Příloha 10:** Normální pravděpodobnostní graf reziduí pro H 4 (JS → afektivní OC)

**Příloha 11:** Normální pravděpodobnostní graf reziduí pro H 5 (JS → TI)

**Příloha 12:** Normální pravděpodobnostní graf reziduí pro H 6 (afektivní OC → TI)

**Příloha 13:** Dotazník v českém jazyce

**Příloha 14:** Dotazník v anglickém jazyce

## VII. Přílohy

### Příloha 1 Faktorová analýza (Rozptyl)

#### Celkový objasněný rozptyl (první faktorová analýza)

Faktor	Počáteční vlastní hodnota			Extrahované sumy čtverců zátěží	
	Celkem	% rozptylu	Kumulativní %	Celkem	% rozptylu
1	9,865	37,942	37,942	9,865	37,942
2	4,137	15,912	53,854	4,137	15,912
3	1,720	6,615	60,469	1,720	6,615
4	1,376	5,292	<b>65,761</b>	1,376	5,292

Zdroj: Výstup Analýzy hlavních komponent ve statistickém programu SPSS.

#### Celkový objasněný rozptyl (druhá faktorová analýza)

Faktory	Počáteční vlastní hodnota			Extrahované sumy čtverců zátěží	
	Celkem	% rozptylu	Kumulativní %	Celkem	% rozptylu
1	7,166	51,186	51,186	7,166	51,186
2	1,758	12,554	<b>63,740</b>	1,758	12,554

Zdroj: Výstup Analýzy hlavních komponent ve statistickém programu SPSS.

#### Celkový objasněný rozptyl (třetí faktorová analýza)

Faktory	Počáteční vlastní hodnota			Extrahované sumy čtverců zátěží	
	Celkem	% rozptylu	Kumulativní %	Celkem	% rozptylu
1	3,975	79,504	<b>79,504</b>	3,975	79,504

Zdroj: Výstup Analýzy hlavních komponent ve statistickém programu SPSS.



## Příloha 2 Faktorová analýza – komunality

Komunality (První faktorová analýza)			Komunality (Druhá faktorová analýza)		
	Počáteční	Extrakce		Počáteční	Extrakce
ECO1	1,000	,470	JS1	1,000	,405
ECO2	1,000	,574	JS2	1,000	,484
ECO3	1,000	,656	JS3	1,000	,493
ECO4	1,000	<b>,316</b>	JS4	1,000	,709
ECO5	1,000	,740	JS5	1,000	,758
ECO6	1,000	,605	JS6	1,000	,617
ECO7	1,000	,674	JS7	1,000	,722
ECO8	1,000	,617	JS8	1,000	,662
ECO9	1,000	,609	TI1	1,000	,645
ECO10	1,000	,640	TI2	1,000	,654
LEG1	1,000	,722	TI3	1,000	,639
LEG2	1,000	,715	TI4	1,000	,638
LEG3	1,000	,548	TI5	1,000	,756
ETH1	1,000	,747	TI6	1,000	,741
ETH2	1,000	,668			
ETH3	1,000	,843			
ETH4	1,000	,795			
ETH5	1,000	,753			
ETH6	1,000	,572			
ETH7	1,000	,649			
ETH8	1,000	,687			
ETH9	1,000	,591			
PHIL1	1,000	,835			
PHIL2	1,000	,770			
PHIL3	1,000	,640			
PHIL4	1,000	,663			

Zdroj: Výstup Analýzy hlavních komponent ve statistickém programu SPSS.

Zdroj: Výstup Analýzy hlavních komponent ve statistickém programu SPSS.

Komunality  
(Třetí faktorová analýza)

	Počáteční	Extrakce
OC1	1,000	,812
OC2	1,000	,689
OC3	1,000	,807
OC4	1,000	,837
OC5	1,000	,831

Zdroj: Výstup Analýza hlavních komponent ve statistickém programu SPSS.

Jednou z podmínek úspěšnosti aplikace faktorové analýzy (extrakce faktorů) je posouzení komunalit (posouzení podílu rozptylu položky, který je objasněn všemi extrahovanými faktory). Hodnoty nižší než „0,4” mohou vést k vyloučení těchto položek z faktorové analýzy. Mimo hodnoty položky č. 4 (ECO4) v rámci první faktorové analýzy (Konstrukt CSR) (Příloha 2), jsou všechny naměřené hodnoty uspokojivé.

**Příloha 3 Faktorová analýza – rotace Varimax, stanovení minimální zátěže 0,63**

**Matice faktorů (1.faktorová analýza, rotace Varimax, faktorová zátěž >,63)**

	Faktory			
	1	2	3	4
ETH6	,861			
ETH7	,831			
ETH1	,830			
ETH5	,828			
ETH3	,778			
ETH2	,728			
ETH9				
ECO1				
ECO8				
ECO6		,774		
ECO5		,739		
ECO4		,698		
ECO7		,672		
ECO10		,659		
ECO9				
ECO2				
ECO3				
PHIL1			,838	
PHIL3			,788	
PHIL4			,761	
PHIL2			,743	
LEG1				,765
LEG2				,763
LEG3				
ETH8				
ETH4				

Zdroj: Výstup analýzy hlavních komponent ve statistickém programu SPSS.

**Matice faktorů  
(2. faktorová analýza,  
rotace Varimax, faktorová  
zátěž >,63)**

	Faktory	
	1	2
TI5	,857	
TI6	,825	
TI2	,788	
TI4	,763	
TI3	,758	
TI1	,721	
JS1		
JS4		,813
JS6		,785
JS5		,784
JS7		,720
JS8		,668
JS3		,666
JS2		

Zdroj: Výstup analýzy hlavních komponent ve statistickém programu SPSS.

**Matice faktorů  
(3. faktorová  
analýza, rotace  
Varimax, faktorová  
zátěž >,63)**

	Faktory
	1
OC4	,915
OC5	,912
OC1	,901
OC3	,898
OC2	,830

Zdroj: Výstup analýzy hlavních komponent ve statistickém programu SPSS.

## Příloha 4 Vhodnost dat pro faktorovou analýzu (data fit)

### KMO a Bartlettův test homoscedasticity (1. faktorová analýza)

Kaiser-Meyer-Olkinova míra vhodnosti zkoumaného vzorku		,900
Bartlettův test homoscedasticity	Přibližné Chi-Square	788,374
	df	325
	Sig.	,000

Zdroj: Výstup analýzy hlavních komponent ve statistickém programu SPSS.

### KMO a Bartlettův test homoscedasticity (2. faktorová analýza)

Kaiser-Meyer-Olkinova míra vhodnosti zkoumaného vzorku		,907
Bartlettův test homoscedasticity	Přibližné Chi-Square	382,208
	df	91
	Sig.	,000

Zdroj: Výstup analýzy hlavních komponent ve statistickém programu SPSS.

### KMO a Bartlettův test homoscedasticity (3. faktorová analýza)

Kaiser-Meyer-Olkinova míra vhodnosti zkoumaného vzorku		,843
Bartlettův test homoscedasticity	Přibližné Chi-Square	196,063
	df	10
	Sig.	,000

Zdroj: Výstup analýzy hlavních komponent ve statistickém programu SPSS.

## Příloha 5 Analýza reliability

### Analýza reliability pro Ekonomickou dimenzi CSR

Cronbachovo Alfa	Cronbachovo Alfa založené na standart. položkách	Počet položek
,865	,865	5

Zdroj: Výstup analýzy reliability ve statistickém programu SPSS.

### Analýza reliability pro Právní dimenzi CSR

Cronbachovo Alfa	Cronbachovo Alfa založené na standart. položkách	Počet položek
,844	,845	2

Zdroj: Výstup analýzy reliability ve statistickém programu SPSS.

### Analýza reliability pro Etickou dimenzi CSR

Cronbachovo Alfa	Cronbachovo Alfa založené na standart. položkách	Počet položek
,893	,895	5

Zdroj: Výstup analýzy reliability ve statistickém programu SPSS.

**Analýza reliability  
pro Filantropickou dimenzi CSR**

Cronbachovo Alfa	Cronbachovo Alfa založené na standart. položkách	Počet položek
,828	,828	2

Zdroj: Výstup analýzy reliability ve statistickém programu SPSS.

**Analýza reliability pro JS**

Cronbachovo Alfa	Cronbachovo Alfa založené na standart. položkách	Počet položek
,891	,892	4

Zdroj: Výstup analýzy reliability ve statistickém programu SPSS.

**Analýza reliability pro OC**

Cronbachovo Alfa	Cronbachovo Alfa založené na standart. položkách	Počet položek
,857	,865	2

Zdroj: Výstup analýzy reliability ve statistickém programu SPSS.

**Analýza reliability pro TI**

Cronbachovo Alfa	Cronbachovo Alfa založené na standart. položkách	Počet položek
,903	,908	6

Zdroj: Výstup analýzy reliability ve statistickém programu SPSS.

## Příloha 6 Analýza mezi položkové korelace faktorů

### Matice mezi položkové korelace pro Ekonomickou dimenzi CSR

	ECO4	ECO5	ECO6	ECO7	ECO10
ECO4	1,000	0,555	0,640	0,587	0,557
ECO5	0,555	1,000	0,472	0,486	0,571
ECO6	0,640	0,472	1,000	0,608	0,482
ECO7	0,587	0,486	0,608	1,000	0,549
ECO10	0,557	0,571	0,482	0,549	1,000
	F =37,99	p <0,001			

Zdroj: Výstup analýzy reliability ve statistickém programu SPSS.

### Matice mezi položkové korelace pro Právní dimenzi CSR

	LEG1	LEG2
LEG1	1,000	,731
LEG2	,731	1,000
	F = 150,33	p <,001

Zdroj: Výstup analýzy reliability ve statistickém programu SPSS.

### Matice mezi položkové korelace pro Etickou dimenzi CSR

	ETH1	ETH2	ETH3	ETH6	ETH7
ETH1	1,000	,678	,602	,593	,590
ETH2	,678	1,000	,655	,618	,620
ETH3	,602	,655	1,000	,547	,508
ETH6	,593	,618	,547	1,000	,695
ETH7	,590	,620	,508	,695	1,000
	F =31,99	p <0,001			

Zdroj: Výstup analýzy reliability ve statistickém programu SPSS.



**Matice mezi položkové  
korelace  
pro Filantropickou dimenzi  
CSR**

	PHIL1	PHIL4
PHIL1	1,000	,606
PHIL4	,606	1,000
	F = 29,00	p < 0,001

Zdroj: Výstup analýzy reliability ve statistickém programu SPSS.

**Matice mezi položkové korelace pro JS**

	JS4	JS5	JS7	JS8
JS4	1,000	,692	,611	,625
JS5	,692	1,000	,674	,689
JS7	,611	,674	1,000	,646
JS8	,625	,689	,646	1,000
	F = 41,43	p < 0,001		

Zdroj: Výstup analýzy reliability ve statistickém programu SPS

**Matice mezi položkové  
korelace OC**

	OC1	OC5
OC1	1,000	,662
OC5	,662	1,000
	F = 144,19	p < ,001

Zdroj: Výstup analýzy reliability ve statistickém programu SPSS.

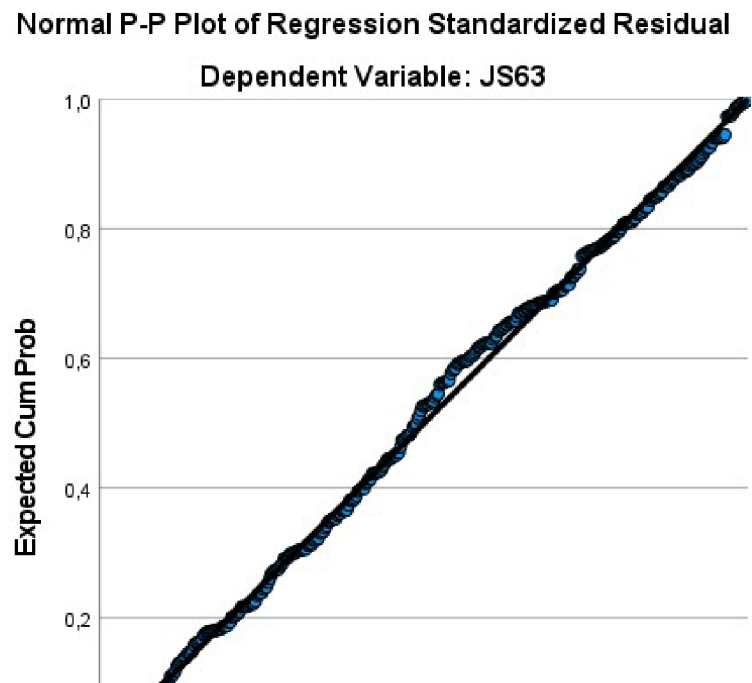
**Matice mezi položkové korelace pro TI**

	TI1	TI2	TI3	TI4	TI5	TI6
TI1	1,000	,556	,713	,525	,610	,632
TI2	,556	1,000	,631	,566	,580	,658
TI3	,713	,631	1,000	,431	,604	,618
TI4	,525	,566	,431	1,000	,672	,694
TI5	,610	,580	,604	,672	1,000	,631
TI6	,632	,658	,618	,694	,631	1,000
	F =	p				
	304,90	<0,001				

Zdroj: Výstup analýzy reliability ve statistickém programu SPSS.

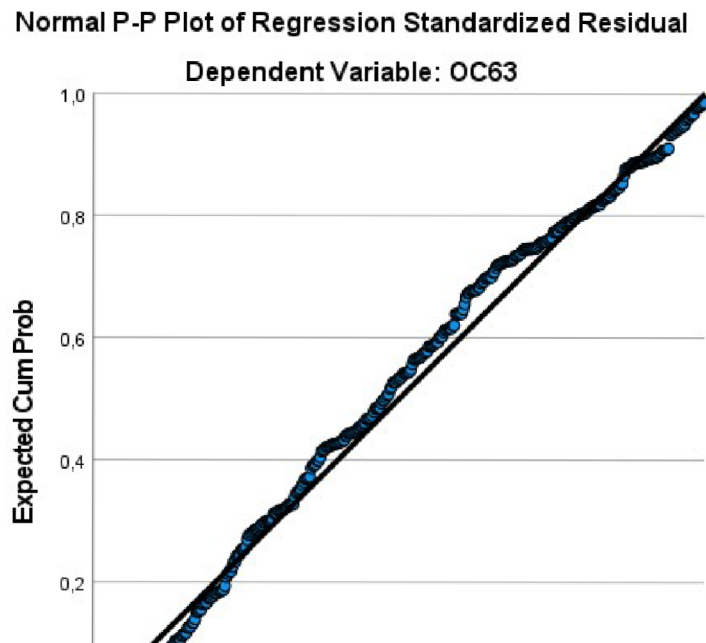
Mezi položkové korelace v rámci jednotlivých faktorů (tzv. Ekonomická dimenze CSR, Právní dimenze CSR, Etická dimenze CSR, Filantropická dimenze CSR, JS, OC a TI) spadají do požadovaného intervalu hodnot  $\langle 0,4; 0,8 \rangle$ .

## Příloha 7 Normální pravděpodobnostní graf reziduí pro H 1



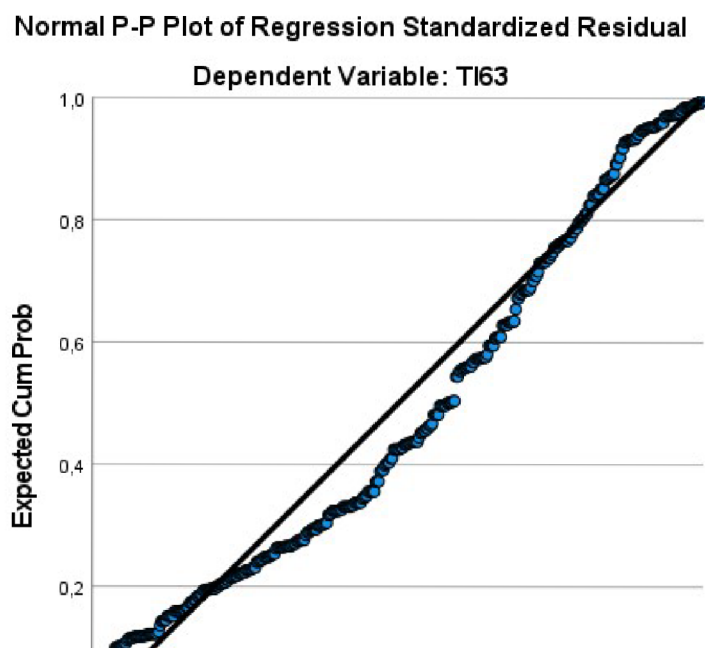
Zdroj: Zpracováno v programu SPSS.

**Příloha 8 Normální pravděpodobnostní graf reziduí pro H 2 (CSR → afektivní OC)**



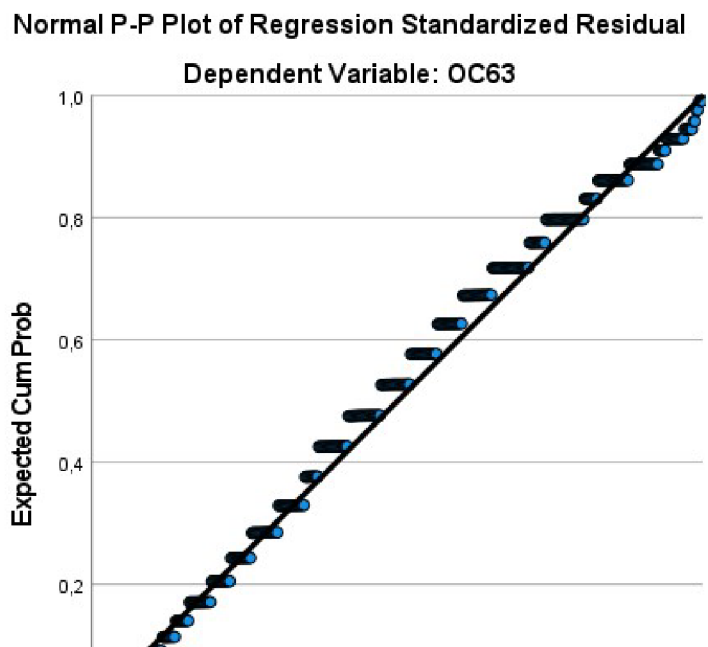
Zdroj: Zpracováno v programu SPSS.

## Příloha 9 Normální pravděpodobnostní graf reziduí pro H 3 (CSR → TI)



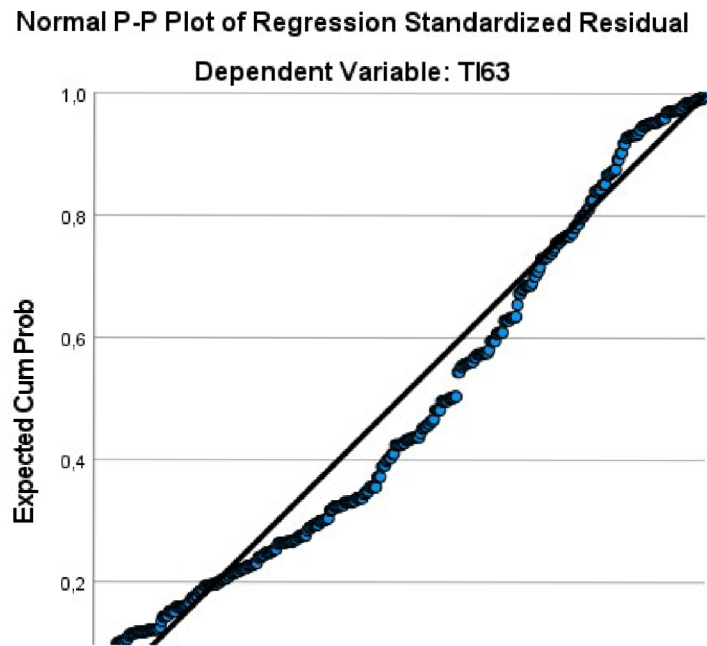
Zdroj: Zpracováno v programu SPSS.

**Příloha 10 Normální pravděpodobnostní graf reziduí pro H 4 (JS → afektivní OC)**



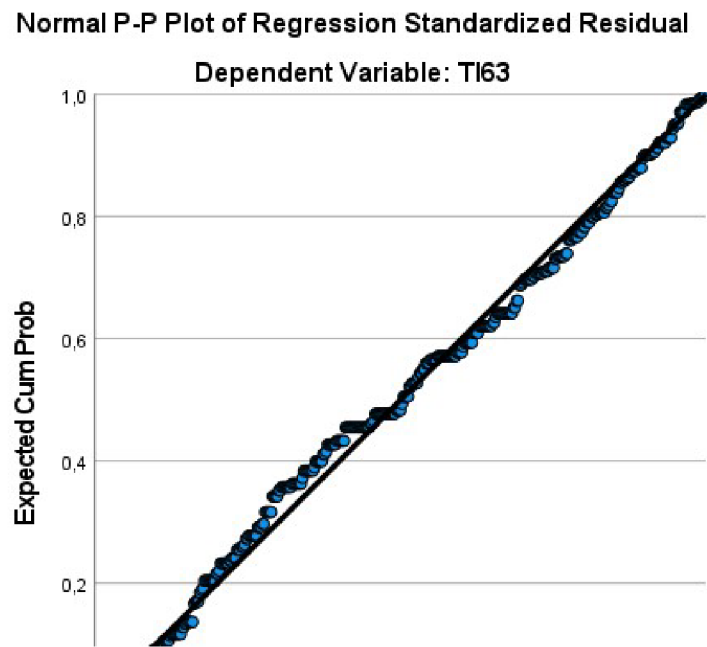
Zdroj: Zpracováno v programu SPSS.

## Příloha 11 Normální pravděpodobnostní graf reziduí pro H 5 (JS → TI)



Zdroj: Zpracováno v programu SPSS.

**Příloha 12 Normální pravděpodobnostní graf reziduí pro H 6  
(afektivní OC → TI)**



Zdroj: Zpracováno v programu SPSS.



## Příloha 13 Dotazník v českém jazyce<sup>12</sup>

### Dotazník: Společenská odpovědnost organizace

Vážená paní/Vážený pane,

dovoluji si Vás tímto poprosit o vyplnění tohoto dotazníku na téma Společenské odpovědnosti organizace. Dotazníkové šetření probíhá v rámci vědeckého výzkumu zabývající se problematikou využití společenské odpovědnosti organizace jako motivačního faktoru zaměstnanců. Kromě otázek na společenskou odpovědnost, dotazník obsahuje otázky na spokojenost a loajalitu zaměstnanců.

V případě Vašeho zájmu o výsledky dotazníkového šetření, prosím kontaktujte mě na níže uvedené emailové adrese. Prosím, neuvádějte nikde své jméno nebo osobní údaje. Vaše anonymita bude plně respektována.

Předem velice děkuji za Vaši ochotu a Váš čas.

Petra Jarkovská

(Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta)

e-mailová adresa: -----

**Doba na vyplnění dotazníku: cca 20 minut**

Prosím **vyberte** (zakroužkujte nebo zaškrtněte) **nejvhodnější odpověď** dle Vašeho názoru.

---

**1. Organizace, pro kterou pracuji, má systém odměňování zaměstnanců založený na jejich pracovním výkonu.**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

---

<sup>12</sup> Práce autora.

**2. Organizace, pro kterou pracuji, se snaží svým zaměstnancům poskytnout co nejvíce možnou ekonomickou jistotu zaměstnání (např. upřednostňováním plných úvazků, zárukou minimální pracovní doby pro zaměstnance pracující na částečný úvazek).**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**3. Organizace, pro kterou pracuji, podporuje duševní a fyzické zdraví svých zaměstnanců nad rámec zákonem stanovené povinnosti (např. zdravý podporující zaměstnanecké benefity, dovolená nad rámec zákona, program zdravotního pojištění).**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**4. Organizace, pro kterou pracuji, se snaží zlepšit a/neb usnadnit pracovní výkon svých zaměstnanců pomocí vzdělávacích a rozvojových programů).**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**5. Organizace, pro kterou pracuji, usiluje o zlepšení kvality svých služeb a/nebo výrobků (např. zapojením nových technologií, systémů nebo výrobních postupů).**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**6. Organizace, pro kterou pracuji, se snaží snižovat své provozní náklady (např. zapojením nových technologií, systémů nebo pracovních postupů).**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**7. Organizace, pro kterou pracuji, se snaží zamezit plýtvání a snížit nadměrnou spotřebu (např. spotřebu potravin, vody, energií).**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**8. Pro organizaci, pro kterou pracuji, je spokojenost hostů zásadní.**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**9. Organizace, pro kterou pracuji, se zabývá všemi podměty a/nebo stížnostmi hostů.**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**10. Organizace, pro kterou pracuji, má vytyčenou dlouhodobou strategii, která je sociálně udržitelná a zároveň podporuje ekonomický růst.**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**11. Organizace, pro kterou pracuji, vždy dodržuje smluvní závazky mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (podmínky a závazky vyplývající z pracovní smlouvy).**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**12. Organizace, pro kterou pracuji, dodržuje všechna zákonná nařízení vůči zaměstnancům (např. platba příspěvků na zdravotní a sociální pojištění, dodržování bezpečnostních postupů, dodržování hygienických podmínek práce).**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**13. Organizace, pro kterou pracuji, dodržuje zákonem nebo smluvně stanovené podmínky vůči všem zájmovým skupinám (např. hostům, obchodním partnerům, místní komunitě).**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**14. Organizace, pro kterou pracuji, má transparentní systém hodnocení výkonu zaměstnanců (zaměstnanci vědí, za co jsou hodnoceni a jak jsou ohodnoceni).**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**15. Organizace, pro kterou pracuji, se snaží podporovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem svých zaměstnanců (work-life balance) (např. možnost flexibilní pracovní doby, možnost pracovního volna nad rámec zákona).**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**16. Organizace, pro kterou pracuji, se snaží svým zaměstnancům pomoci s řešením finančních a/nebo sociálních problémů nad rámec zákonem stanovené povinnosti (např. hmotná pomoc při dlouhodobé nemoci zaměstnance nebo poskytnutí peněžní půjčky bez nebo s příznivou úrokovou sazbou).**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**17. Organizace, pro kterou pracuji, se vždy snaží pro „nadbytečné“ zaměstnance (např. z důvodu organizační změny nebo nedostatku hostů) najít nejlepší možné řešení nad rámec zákonem stanovené povinnosti (např. pomoc při hledání nového**

**pracovního místa mimo organizaci nebo pomoc s vyhotovením pracovního životopisu).**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**18. Organizace, pro kterou pracuji, reaguje na všechny stížnosti vznesené zaměstnanci.**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**19. Organizace, pro kterou pracuji, poskytuje svým zaměstnancům veškeré relevantní informace a umožňuje jim svobodně vyjádřit svůj názor (obousměrná symetrická komunikace).**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**20. V organizaci, pro kterou pracuji, zaměstnanci jsou vždy plně seznámeni se svou novou prací a/nebo se jim vždy dostane potřebného vedení od svého přímého nadřízeného.**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**21. Organizace, pro kterou pracuji, poskytuje svým hostům úplné a přesné informace o svých výrobcích a službách nad rámec zákonem stanovené povinnosti.**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**22. Organizace, pro kterou pracuji, zavádí do své „každodenní“ praxe postupy a praktiky minimalizující negativní vliv organizace na přírodní prostředí (bez**

**ohledu na nákladnost těchto postupů a praktik). Jedná se např. o třídění odpadu, používání repasovaných zařízení nebo recyklovaných materiálů.**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**23. Organizace, pro kterou pracuji, podporuje „blahobyt“ (well-being) místní komunity a/nebo společnosti jako celku (např. spoluprací se soukromými organizacemi nebo spoluprací s vládními a nevládními institucemi).**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**24. Organizace, pro kterou pracuji, podporuje ochranu životního prostředí spoluprací se soukromými organizacemi nebo vládními a nevládními institucemi.**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**25. Organizace, pro kterou pracuji, se snaží plnit svou společenskou odpovědnost spoluprací s místními dodavateli – např. farmáři nebo výrobci a poskytovateli služeb.**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**26. Organizace, pro kterou pracuji, umožňuje svým zaměstnancům finančně přispívat a/nebo podílet se na různých dobrovolnických aktivitách.**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**27. Jsem spokojen/spokojená se svými výdělkem ze současného zaměstnání.**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**28. Jsem spokojen/spokojená se svými současnými možnostmi pracovního postupu (kariéerního růstu).**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**29. Při vykonávání své práce se cítím fyzicky bezpečně (jsem spokojen/spokojená s bezpečností všech pracovních postupů).**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**30. Práce, kterou vykonávám mi umožňuje zdokonalit mé odborné dovednosti a schopnosti.**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**31. Cítím, že při vykonávání své práce plně využívám svůj potenciál jako odborník.**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7.*

**32. Rád/ráda pracuji se svými kolegy.**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**33. Jsem rád/rada, že jsem dal/dala přednost této organizaci před ostatními potencionálními zaměstnavateli.**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**34. Cítím, že moje současná práce mi dovoluje plně realizovat můj lidský potenciál (práce mi umožňuje realizovat můj potenciál jako člověka).**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**35. Jsem hrdý/hrdá na to, že mohu být součástí této organizace.**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**36. Hodnoty, které vyznávám jsou shodné s těmi, které vyznává tato organizace (sdílím stejné hodnoty jako organizace, pro kterou v současné době pracuji).**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**37. Organizaci, pro kterou v současné době pracuji, považuji za svého celoživotního zaměstnavatele.**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**38. Budoucnost této organizace přijímám jako svou vlastní.**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**39. Záleží mi a/nebo se chci podílet na budoucím vývoji organizace, pro kterou v současné době pracuji.**



*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**40. Chtěl/chtěla bych odejít z této organizace a pracovat pro jiného zaměstnavatele ve stejném oboru/stejném odvětví.**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**41. Chtěl/chtěla bych odejít z této organizace a pracovat pro zaměstnavatele v jiném oboru/jiném odvětví.**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**42. Chci z této organizace odejít v průběhu příštího roku.**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**43. Chci z této organizace odejít do tří měsíců.**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**44. Aktivně hledám novou pracovní příležitost.**

*1. Naprosto nesouhlasím, 2. Nesouhlasím, 3. Spíše nesouhlasím, 4. Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím), 5. Spíše souhlasím, 6. Souhlasím, 7. Naprosto souhlasím.*

**45. Pokud bych dostal/dostala příležitost pracovat v jiné organizaci, zvážil/zvážila bych změnu.**

1. *Naprosto nesouhlasím*, 2. *Nesouhlasím*, 3. *Spiše nesouhlasím*, 4. *Nemohu nesouhlasit ani souhlasit (Nemohu se rozhodnout, nevím)*, 5. *Spiše souhlasím*, 6. *Souhlasím*, 7. *Naprosto souhlasím*.

---

Prosím **vyberte** (zakroužkujete nebo zakřížkujte) **nejpříhodnější odpověď** z nabídnutých alternativ:

**1. Pohlaví:** 1. *Muž*, 2. *Žena*

**2. Národnost:** Vypište slovy svoji národnost .....

**3. Věk:** 1. *do 25 let včetně*, 2. *od 25let do 35 let včetně*, 3. *od 35 let do 45 let včetně*,  
4. *45 let do 55 let včetně*, 5. *55 let a více*

**4. Rodinný stav:** 1. *Bez partnera* (eg. *svobodný/á, vdovec/vdova, rozvedený/á*),  
2. *S partnerem* (eg. *s partnerem, ženatý/vdaná*)

**5. Děti:** 1. *Mám dítě/děti*, 2. *Nemám dítě/děti*

**6. Nejvyšší dosažené vzdělání:** 1. *Základní vzdělání*, 2. *Středoškolské vzdělání*, 3. *Vyšší odborné vzdělání* (zakončené udělením titulu *Diplomovaný specialista*), 4. *Vysokoškolské vzdělání* (zakončené udělením titulu *Bakalář*), 5. *Vysokoškolské vzdělání* (zakončené udělením titulu *Inženýr nebo Magistr*)

**7. Pracovní forma/poměr:** 1. *Plný pracovní úvazek*, 2. *Částečný pracovní úvazek*,  
3. *Jiná forma* (vypište slovy) .....

**8. Pracovní pozice:** 1. *Zaměstnanec*, 2. *Vedoucí směny/team manažer*, 3. *Vedoucí úseku/oddělení*

**9. Pracovní zaměření /Práce v úseku:** 1. *Lidské zdroje* (Ekonomický úsek), 2. *Finance/ Účetnictví* (Ekonomický úsek), 3. *Marketing/Obchod* (Ekonomický úsek), 4. *Kuchyň* (Gastronomický úsek), 5. *Restaurace/Bar* (Gastronomický úsek) 6. *Zásobování* (Gastronomický úsek), 7. *Zákaznický servis a rezervace* (Ubytovací úsek), 8. *Housekeeping/Úklid* (Ubytovací úsek), 9. *Prádelna* (Ubytovací úsek), 10. *IT* (Technický úsek), 11. *Údržba* (Technický úsek), 12. *Bezpečnost/Ochranka* (Technický úsek), 13. *Zábava a wellness*

## Příloha 14 Dotazník v anglickém jazyce<sup>13</sup>

### Questionnaire: Corporate Social Responsibility

Dear Sir/Dear Madame,

Please complete this questionnaire on Corporate Social Responsibility. This survey is conducted as a part of academic research on Corporate Social Responsibility as a motivation factor. Thus, apart from questions on social responsibility, this questionnaire contains questions on job satisfaction and loyalty.

If you are interested in the survey's results or if you have any concerns, please contact me at my email address provided below. All information will be kept confidential and anonymous, hence do not use your name or any personal data.

Thank you very much for your voluntary survey participation and your time.

Petra Jarkovská

(Faculty of Economics, University of South Bohemia in České Budějovice)

e-mail address: -----

**Required time: 20 minutes**

**Answer** the following questions by **choosing (circling or crossing) the most** appropriate answer.

---

**1. The organisation, which I work for, has a remuneration system based on performance.**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

---

<sup>13</sup> Práce autora. Převzato z Jarkovská (2021b).

**2. The organisation, which I work for, strives for employee job security (e.g., preference for full-time jobs, the guarantee of minimum working hours for part-time employees).**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**3. The organisation, which I work for, supports employees' mental and physical welfare beyond the legal requirements (e.g., health benefits, vocation system, health insurance program).**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**4. The organisation, which I work for, strives to ease and/or improve employees' work performance (e.g., by adopting new technologies, work processes, systems, or training and education programs).**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**5. The organisation, which I work for, strives to improve the quality of its products and services (e.g., by engaging new technologies, systems, or work processes).**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**6. The organisation, which I work for, strives to lower the operating cost (e.g., by engaging new technologies, systems, or work processes).**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**7. The organisation, which I work for, strives to reduce overconsumption and waste (e.g., food, water, energy).**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**8. Guests' satisfaction is essential for the organisation for which I work.**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**9. The organisation, which I work for, responds to every guest complaint.**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**10. The organisation, which I work for, has established a long-term strategy which is socially sustainable and supports economic growth.**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**11. Employer-employee contractual obligations are always honoured by the organisation for which I work.**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**12. The organisation, which I work for, complies with all employment-related laws (e.g., recruitment, health and social insurance contribution, safety procedures).**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**13. The organisation, which I work for, applies fair and lawful behaviour towards all stakeholders (e.g., guests, business partners, local community).**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**14. The organisation, which I work for, has a transparent performance evaluation.**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**15. The organisation, which I work for, does its best to support employees' work-life balance (e.g., flexible working hours, leave of absence).**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**16. The organisation, which I work for, strives to help and support its employees in case of their financial and/or social needs beyond the organisation's legal duty (e.g., tangible help in long-term sickness, loans with no or favourable interest rate).**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**17. In case of employees' redundancy and/or organizational changes, the organization, which I work for, always strives to find the best solution for its employees, even if it is beyond its legal duty (e.g., helping the employees to find a new job out of the organization).**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**18. The organisation for which I work responds to every employee complaint.**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**19. The organisation, which I work for, presents the employees with adequate information, and allows them to express their opinions freely (two-way symmetrical communication).**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**20. In the organisation I work for, I am always fully introduced to my new work and/or get the necessary guidance from my direct supervisor.**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**21. The organisation, which I work for, provides complete and accurate information about its products and services to its guests.**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**22. The organisation, which I work for, implements “everyday” practices and procedures to minimise its negative impact on the natural environment (e.g., waste sorting, usage of factory refurbished equipment and recycled materials – regardless of its cost).**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**23. The organisation, which I work for, supports the local community's well-being and/or society (e.g., cooperating with privately-owned companies, governmental and non-governmental institutions).**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**24. The organisation, which I work for, contributes to environmental protection by cooperation with companies, governmental and non-governmental institutions.**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**25. The organisation, which I work for, tries to fulfil its social responsibility by cooperating with local farmers and producers.**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**26. The organisation, which I work for, enables its employees to contribute and/or participate in various volunteering activities financially.**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**27. I am satisfied with my earnings from my current job.**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**28. I am satisfied with my promotion opportunities.**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**29. I feel physically safe at work.**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**30. This job allows me to sharpen my professional skills.**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**31. I feel I realise my full potential as an expert in my line of work.**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**32. I enjoy working with my colleagues.**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**33. I am glad that I chose this institution to work for over the other institutions.**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**34. I feel my job allows me to realise my full potential as a person.**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**35. I am proud to be a part of the organization which I work for.**



*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**36. I share similar values as the organization, which I work for.**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**37. I consider the organization which I work for as a workplace for my whole working life.**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**38. I accept the organization's future fate as mine.**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**39. I care and/or want to part take in future development of the organization, which I work for.**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**40. I would like to leave this organisation and work for another organisation in the same industry.**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**41. I would like to leave this organisation and work for another organisation in a different industry.**

*1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.*

**42. I want to leave this organisation sometime in the next year.**

1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.

**43. I want to leave this organisation in three months.**

1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.

**44. I am actively looking for a new job opportunity.**

1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.

**45. If I were given a job opportunity in another organisation, I would consider the change.**

1. I strongly disagree, 2. I disagree 3. I slightly disagree, 4. I neither agree, nor disagree (I cannot say/make decision), 5. I slightly agree, 6. I agree, 7. I strongly agree.

---

To answer the following questions, **use (circle or cross) the best fitting option:**

**1. Gender:** 1. *Male* 2. *Female*

**2. Nationality:** ..... (Write your nationality)

**3. Age:** 1. *Less than 25*, 2. *25 – less than 35*, 3. *35 – less than 45*, 4. *45 - less than 55*, 5. *55 and above*.

**4. Marital status:** 1. *Without partner* (e.g., single, widow/widower, divorced) 2. *With partner/married*

**5. Children:** 1. *I have children*, 2. *I do not have children*.

**6. Completed education:** 1. *Primary education*, 2. *Secondary education*, 3. *Completed higher education with DiS degree*, 4. *Completed university education with bachelor's degree*, 5. *Completed university education with master's degree*.

**7. Work status:** 1. *Full time*, 2. *Part time*, 3. *Other* (specify) .....

**8. Working position:** 1. *Staff*, 2. *Shift manager*, 3. *Department manager*

**9. Work field / Department:** 1. *Human Resources* (Economic unit), 2. *Accounting/Finances* (Economic unit), 3. *Marketing/Sales* (Economic unit), 4. *Food and Beverages Production* (Catering unit), 5. *Restaurant and Bar Operations* (Catering unit) 6. *Store* (Catering unit), 7. *Customer Service and Reservations* (Accommodation)

unit), **8.** *Housekeeping* (Accommodation unit), **9.** *Laundry* (Accommodation unit), **10.** *IT* (Technical unit), **11.** *Maintenance* (Technical unit), **12.** *Security* (Technical unit), **13.** *Entertainment and Wellness*.