

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Společenská odpovědnost vybrané organizace / Social responsibility of the selected organisation

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2024

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Lucie Sýkorová PEMBC05

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

doc. Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci

v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 21.04.2024, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Práce je sepsána na téma Společenská odpovědnost vybrané organizace. Cílem teoretické části je definování pojmu CSR a pojmů s ním souvisejících, dále jsou popsány důvody a přínosy implementace přístupu, podpora a trendy v oblasti společenské odpovědnosti. Dále navazuje praktická část, jejímž cílem je představit vybranou společnost a také představit a analyzovat její stávající přístup ke společenské odpovědnosti, kdy na závěr práce jsou sepsány návrhy a případná doporučení vyplývající z obsahu praktické části práce.

### 2. Výzkumné metody:

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to do teoretické části práce a analytické části práce, které jsou následně rozděleny do několika podkapitol. Teoretická část práce byla sepsána pomocí literární rešerše s použitím metody komparace. V praktické části práce je představen přístup vybrané organizace pomocí kvalitativního výzkumu v podobě případové studie s použitím obsahové analýzy interních a veřejně publikovaných materiálů a informací, které společnost prezentuje na svých webových stránkách. Chybějící informace byly doplněny pomocí individuálního polostrukturovaného rozhovoru s majitelem firmy vybrané společnosti. Dále je v analytické části zpracován strukturovaný rozhovor se zaměstnanci podniku, který zjišťuje úroveň povědomí zaměstnanců o konceptu společenské odpovědnosti firem a míru jejich informovanosti ohledně CSR aktivit, které právě jejich firma realizuje. Současně se pomocí rozhovorů získal přehled o spokojenosti zaměstnanců s aktuálním přístupem společnosti k těmto aktivitám. V závěru práce byly sepsány návrhy a doporučené zlepšení, vyplývající z analytické i teoretické části bakalářské práce.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky výzkumů ukázaly, že firma Sport Studio Prima s.r.o. je v rámci konceptu společenské odpovědnosti poměrně úspěšná. Vzhledem k velikosti podniku, kdy se firma řadí mezi mikropodniky, vykazují několik aktivit v každé z pěti oblastí CSR, které vycházejí z teoretické části. Největší nedostatky byly identifikovány v oblasti environmentální odpovědnosti, kdy tento fakt firma sama přiznává a eviduje své mezery. V rámci této oblasti firma implementuje zcela základní činnosti a není kladen důraz na rozsáhlejší opatření. Další problémy byly odhaleny v komunikaci CSR firmy, primárně ke svým zaměstnancům. Ze strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci bylo zjištěno, že není dostatečně zpracována komunikace CSR aktivit v rámci podniku, kdy tímto způsobem dochází k tomu, že není možné koncept zcela naplnit. Právě 61,9 % zaměstnanců dokonce nezná pojem společenské odpovědnosti firem a 47,6 % nevědí o existenci etického kodexu firmy, který vymezuje pravidla chování a jednání vně i uvnitř společnosti. Navíc, přestože firma uplatňuje principy společenské odpovědnosti již několik let, dosud nebyl proveden žádný audit, který by mohl odhalit další slabá místa a navrhnout zlepšení. V rámci analýzy byly také odhaleny další potenciální aktivity, které firma nedělá, ale zaměstnanci podniku by o ně měly zájem.

### 4. Závěry a doporučení:

Na základě výsledků výzkumu byla identifikována řada nedostatků, což vedlo k formulaci doporučení zaměřených na zlepšení stávajícího stavu společenské odpovědnosti firem pro jejich co nejefektivnější implementaci. Tato doporučení, vycházející z mého posouzení, jsou navržena tak, aby byla pro firmu snadno dostupná a aplikovatelná. První doporučení se týká provedení CSR auditu u firmy Sport Studio Prima s.r.o., který v minulosti nebyl realizován. I když se jedná o malý podnik, kvalitně provedený CSR audit může odhalit slabá i silná místa a pomoci firmě v dalším rozvoji v této oblasti. V oblasti environmentální odpovědnosti by CSR audit mohl mít významný dopad, a to společně s implementací specifických činností, které by aktivněji zapojovaly zákazníky do celého konceptu. Další doporučení se zaměřovala na komunikaci ve firmě. Byl identifikován nedostatek informací poskytovaných zaměstnancům o celkovém konceptu CSR, přičemž mnozí o tomto pojmu neslyšeli a nejsou obeznámeni s aktivitami, které firma v tomto směru provádí. Doporučuje se organizovat školení o společenské odpovědnosti, kde by byli zaměstnanci také lépe informováni o aktivitách firmy. Druhý komunikační nesoulad byl odhalen v souvislosti s neznalostí etického kodexu podniku, kdy je doporučeno zaměstnance s tímto dokumentem více seznámit a informovat je o jeho obsahu a důležitosti. Poslední doporučení v oblasti komunikace se týkalo anonymního způsobu zpětné vazby od zaměstnanců, kdy se momentálně ve firmě nenachází způsob komunikace tohoto typu, i přes zájem ze strany zaměstnanců. Bylo doporučeno vytvořit box, do kterého zaměstnanci mohou svůj názor umístit a vedení by tak získalo více informací od svých zaměstnanců. Posledním bodem byl návrh nové možnosti akce pro zaměstnance v podobě teambuildingu. Firma dosud akcí tohoto typu nepořádala a zaměstnanci v rámci rozhovorů projeví velký zájem o její uskutečnění, konkrétně 81,4 %.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Společenská odpovědnost firem, definice, ekonomická odpovědnost, sociální odpovědnost, environmentální odpovědnost, zainteresované strany, komunikace, Sport Studio Prima s.r.o.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The thesis is written on the topic Social Responsibility of the selected organization. The aim of the theoretical part is to define the concept of CSR and related terms, then the reasons and benefits of implementing the approach, support and trends in the area of social responsibility are presented. Then follows the analytical part, the aim of which is to introduce the selected company and also to present and analyse its current approach to social responsibility, where at the end of the thesis are written suggestions and possible recommendations resulting from the content of the practical part of the thesis.

### 2. Research methods:

The bachelor thesis is divided into two main parts, the theoretical part of the thesis and the analytical part of the thesis, which are then divided into several subchapters. The theoretical part of the thesis was written by using a literature search with the method of comparison. In the analytical part of the thesis, the approach of the selected organisation is presented through qualitative research in the form of a case study using content analysis of internal and publicly available materials and information presented by the company on its website. Missing information was filled by using an individual semi-structured interview with the business owner of the selected company. The analytical part also includes a structured interview with the company's employees, which determines the level of employees' awareness of the CSR concept and the level of their awareness of the CSR activities currently implemented by their company. At the same time, the interviews were used to find an overview of the employees' satisfaction with the company's current approach to these activities. The thesis ended with suggestions and recommended improvements resulting from the analytical and theoretical part of the bachelor thesis.

### 3. Result of research:

The results of the research have shown that Sport Studio Prima s.r.o. is quite successful within the concept of social responsibility. Due to the size of the company, where the company is classified as a micro business, they show several activities in each of the five CSR areas based on the theoretical part. The biggest gaps were identified in the area of environmental responsibility, where the company itself admits this fact and registers its gaps. Within this area the company implements quite basic activities and no attention is paid to more extensive measures. Other problems were identified in the company's CSR communication, primarily to its employees. From structured interviews with employees it was found that the communication of CSR activities within the company is not sufficiently developed, in which case the concept cannot be fully implemented. Exactly 61.9 % of the employees do not really recognize the concept of CSR and 47.6% do not know about the existence of the company's code of ethics, which defines the rules of actions and behaviour outside and inside the company. Besides, even though the company has been applying CSR principles for several years, no audit has been carried out yet to identify further weaknesses and suggest improvements. The analysis also revealed other potential activities that the company is not doing but that the company's employees would be interested in.

### 4. Conclusions and recommendation:

Based on the results of the research, a number of weaknesses were identified, which led to the formulation of recommendations focused on improving the current state of corporate social responsibility for its most effective implementation. These recommendations, based on my assessment, are designed to be easily accessible and applicable to the company. The first recommendation refers to the execution of a CSR audit at Sport Studio Prima s.r.o., which has not been done in the past. Even though it is a small business, a well conducted CSR audit can reveal weaknesses and strengths and help the company to develop further in this area. In the area of environmental responsibility, a CSR audit could have a significant impact, together with the implementation of specific activities that would involve customers more actively in the whole concept. Other recommendations were focused on communication in the company. It was identified that there is a lack of information provided to employees about the overall concept of CSR, with many not having heard of the concept and not being familiar with the activities the company is doing in this area. It is suggested to organize CSR training sessions where employees would also be better informed about the company's activities. The second communication gap was revealed in relation to the unawareness of the company's code of ethics, where it is recommended to make employees more familiar with this document and inform them about its content and importance. The last recommendation in the area of communication was related to an anonymous method of feedback from employees, where there is currently no such method of communication in the company, even though there is interest from employees. It was recommended to create a box for employees to place their opinion in and management would get more feedback from their employees. The last point was a suggestion for a new event option for employees in the form of a teambuilding event. The company has not organized an event of this type before and the interviewed employees showed a great interest in making it happen, specifically 81.4 %.

## KEYWORDS

Corporate social responsibility, definition, economic responsibility, social responsibility, environmental responsibility, stakeholders, communication, Sport Studio Prima s.r.o.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

JEL CLASSIFICATION
L2 Firm Objectives, Organization, and Behavior
M14 Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Lucie Sýkorová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PEMBC05
Téma BP:	Společenská odpovědnost vybrané organizace
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část Společenská odpovědnost (CSR), pilíře CSR, přínosy CSR, metodika práce</li><li>3 Praktická část Představení vybrané organizace, stávající přístup organizace k CSR, zhodnocení, návrhy a doporučení pro organizaci</li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• HASKI-LEVENTHAL, D. <i>Strategic corporate social responsibility: a holistic approach to responsible and sustainable business</i>. London: SAGE Publications, 2021. ISBN 9781529758450.</li><li>• KOUDELKOVÁ, P. <i>Společenská odpovědnost firem a organizací – Udržitelně o udržitelnosti</i>. Praha: Ekopress, 2022. 142 s. ISBN 978-80-87865-77-4.</li><li>• TETŘEVOVÁ, L. et al. <i>Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví</i>. Praha: Grada, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3.</li><li>• VRABCOVÁ, P. <i>Udržitelné podnikání v praxi: dobrovolné nástroje (nejen) zemědělských a lesnických podniků</i>. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3303-1.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 15. 1. 2024</li><li>• Zpracování teoretické části do 10. 3. 2024</li><li>• Zpracování výsledků do 10. 4. 2024</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2024</li></ul>
Vedoucí práce:	doc. Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 31. 10. 2023

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a  
managementu, s.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA  
-10390535  
Datum: 2023.10.31  
10:47:14 +01'00'

# Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1	Pojem CSR .....	3
2.1.1	Pilíře CSR.....	4
2.1.2	Stakeholders .....	7
2.1.3	Příbuzné koncepty CSR .....	8
2.2	Přínosy a důvody přijetí CSR .....	9
2.2.1	Negativa CSR .....	10
2.3	Implementace CSR .....	11
2.3.1	Model PDCA.....	11
2.4	CSR komunikace .....	12
2.4.1	Důvody CSR komunikace .....	13
2.4.2	Nástroje CSR komunikace .....	13
2.5	CSR reporting .....	15
2.5.1	Global Reporting Initiative (GRI).....	16
2.5.2	Směrnice OECD .....	17
2.5.3	UN Global Compact .....	17
2.5.4	ISO 26000 .....	17
2.6	Evropská unie a CSR .....	18
2.6.1	CSR Europa.....	18
2.6.2	Lisabonský summit .....	18
2.6.3	Zelená kniha (Green Paper).....	19
2.6.4	Evropská aliance pro CSR.....	19
2.6.5	Směřování k udržitelné Evropě do roku 2030 .....	19
2.7	Trendy v oblasti CSR.....	19
2.7.1	Creating shared value.....	20
2.7.2	Work-life balance .....	20
2.7.3	Corporate community involvement .....	21
2.7.4	Společensky odpovědné investování .....	21
2.7.5	Prolnutí CSR a udržitelného rozvoje .....	22
2.7.6	Využití AI technologie k CSR.....	22
2.8	Metodika práce .....	23
3	Analytická část práce .....	25
3.1	Představení firmy Sport Studio Prima.....	25
3.2	Současná situace CSR aktivit ve firmě .....	26

3.2.1 Ekonomická oblast.....	27
3.2.2 Sociální odpovědnost .....	30
3.2.3 Environmentální odpovědnost.....	31
3.2.4 Filantropická odpovědnost .....	32
3.2.5 Etická odpovědnost.....	33
3.3 Rozhovory se zaměstnanci .....	33
3.3.1 Vyhodnocení rozhovorů.....	33
4 Doporučení a návrhy na zlepšení v rámci CSR firmy .....	38
5 Závěr .....	41
Literatura.....	I
Seznam příloh.....	VI
Přílohy.....	VII

## **Seznam zkratek**

3P	People, Planet and Profit
AI	Artificial Intelligence
CC	Corporate Citizenship
CCI	Corporate Community Involvement
CSR	Corporate Social Responsibility
CSV	Creating shared value
ČSN	Chráněné označení českých technických norem
EMAS	Systém environmentálního řízení a auditu
EU	Evropská unie
GRI	Global Reporting Initiative
ISO	International Organization for Standardization
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OSN	Organizace spojených národů
PDCA	Plan-Do-Check-Act
SRI	Social Responsible Investing
TBL	Triple Bottom Line
UN GC	UN Global Compact
WBL	Work-life balance
WCED	World Commission on Environment and Development

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Ceník služeb Sport Studia Prima .....	26
Tabulka 2 Tabulka k otázce č. 5.....	34



## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Pilíře společenské odpovědnosti podle Tetřevové .....	7
Obrázek 2 Matice stakeholderů podle Steinerové .....	8
Obrázek 3 Logo firmy Sport Studio Prima s.r.o. ....	26
Obrázek 4 Slogan firmy Sport Studio Prima s.r.o. ....	27

# 1 Úvod

V posledních letech stále více lidí uznává důležitou roli odpovědného a etického způsobu života. Vnímají svá práva a povinnosti vůči okolí mnohem výrazněji, než to bylo kdy dříve. Společnost předpovídá průběh svých činů a díky tomu jedná o něco více ohleduplněji a s rozvahou. Tento způsob uvažování je uplatňován nejen v osobním životě konkrétních jedinců, nyní společnost vyžaduje nemateriální hodnoty uplatňované ve svém životě i od podnikatelské sféry, tedy firem a organizací.

Tento posun v myšlení odráží širší chápání dopadu, který mají firmy na společnost a životní prostředí. Pro firemní sektor se tak otevírá cesta, jakou se mohou aktivně zapojit do globálních problémů či otázek a dosáhnout tak rovnováhy mezi ekonomickou ziskovostí a etickým přístupem dosahování společenských hodnot. Popularizace významu společenské odpovědnosti firem v lokálním, ale i v globálním měřítku přeměnila tento přístup v klíčový aspekt moderního podnikání, který zahrnuje dobrovolné snahy společností o integrování sociálních a environmentálních hledisek do svého podnikání a strategie. Společnosti moderního světa tak svůj vliv uplatňují nejen v pouhém ekonomickém měřítku, ale také své počiny reflektují na společnost a životní prostředí, čímž přispívají k udržitelnému rozvoji.

Většina společností v 70. letech 20. století věřila, že jediná společenská odpovědnost podniku je maximalizace zisku, následně se doba posunula a v 80. letech 20. století bylo CSR využíváno čistě pro PR aktivity (Haski-Leventhal, 2021, s. 3). V momentě, kdy firmy postupně začínaly společenskou odpovědnost holisticky začleňovat do svých každodenních aktivit, stále velké množství společností soustředilo své zájmy čistě na zisk (Tetřevová, 2017, s. 13-14). Je pochopitelné, že tento obrat k modernímu přístupu řízení společnosti nebylo možné provést ze dne na den. Pravděpodobným důvodem, proč se některé společnosti právě nehrnuly či stále nehrnou do uplatňování přístupu společenské odpovědnosti je strach z vyšších investic do počátečních kroků či z obav, že aktivity spojené se společenskou odpovědností jsou ztrátové aktivity, které nesou zbytečné výdaje a čas. CSR je takto občasně vnímáno i přes to, že i ekonomická teorie tvrdí, že cílem firem v současné době není maximalizace zisku, ale maximalizace tržní hodnoty při současném respektování zájmů zainteresovaných stran, přičemž má být dosahováno pouze přiměřeného zisku (Tetřevová, 2017, s. 13-14). Maximalizace zisku je však stále možná i při zapojení společenské odpovědnosti firem, kdy jak dále autorka Tetřevová (2017, s. 13) zmiňuje: „Manažeři firem při rozhodování o společensky odpovědných aktivitách musí hodnotit zejména jejich ekonomické, případně i mimoekonomické efekty a zvažovat aktivity, které v oblasti ekonomické, sociální, environmentální, etické a filantropické budou zdrojem nejvyšších přínosů pro firmu.“

Důraz na CSR připravil půdu pro novou éru firemní odpovědnosti a transparentnosti a přiměl společnosti, aby začlenily sociální a environmentální otázky do svých hlavních obchodních činností. Společenská odpovědnost firem už není jen módní slovo, ale základní obchodní strategie, kterou si firmy nemohou dovolit přehlížet. Stává se neodmyslitelnou součástí firemní identity a způsobem, jakým firmy vytvářejí a budují vztah se svým bezprostředním i vzdálenějším okolím.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit stávající přístup firmy ke společenské odpovědnosti a doplnit hodnocení o navrhovaná zlepšující doporučení, a to pomocí literární rešerše, analýzy současného stavu vybraného podniku spolu se strukturovanými rozhovory se zaměstnanci. Pro tuto bakalářskou práci byla vybrána společnost Sport Studio Prima s.r.o., která je největším fitness centrem v Karlových Varech. Pro splnění cílů je bakalářská práce sepsána do tří hlavních kapitol, teoretické a analytické části práce, které se následně rozpadají do dalších podkapitol.

Teoretická část práce se zabývá základními pojmy, které jsou spojené s problematikou společenské odpovědnosti a dále aktivitami, které s CSR souvisí. Kapitola zabývající se teorií je rozdělena do 4 podkapitol. V první je vysvětlen samotný pojem CSR z úhlu několika autorů a teorie jsou mezi sebou vzájemně porovnávány, následuje výklad základních pilířů a pojmů souvisejících se společenskou odpovědností. Druhá podkapitola představuje přínosy i důvody, které přináší přijetí CSR a nástroje implementace přístupu. V následující podkapitole je představena komunikace, která je s CSR spojená a reporting, jakožto způsob komunikace se stakeholdery. Poslední, tedy čtvrtá podkapitola pojednává o aktuálních dějích v oblasti společenské odpovědnosti firem, a to z pohledu podpory CSR Evropskou Unií a momentálních trendů, které se v této oblasti vyskytují.

Následuje analytická část, která je rozdělena do několika podkapitol. První podkapitola se věnuje představení vybrané firmy, její historie a filozofie. Dále následuje podkapitola rozebírající angažovanost firmy k přístupu společenské odpovědnosti, její implementace základních pilířů CSR a přístupu společnosti k CSR aktivitám, které vyplývají z teoretické části práce. Přístup k CSR byl zkoumán pomocí obsahové analýzy interních dokumentů, které byly poskytnuty pro účel sepsání této bakalářské práce, a také na základě veřejně dostupných materiálů firmy. Analýza zahrnovala rozhovor s majitelem firmy, Petrem Weinlichem, jenž poskytl klíčové a chybějící informace o specifických CSR aktivitách podniku. Třetí podkapitola byla sestavena z výsledků strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci, kteří na předem připravené otázky odpovídali z nabízených možností. Cílem těchto rozhovorů bylo posoudit, jak dobře jsou zaměstnanci obeznámeni s konceptem společenské odpovědnosti firem, jak v obecném kontextu, tak specificky v rámci firmy. Zároveň byla vyhodnocena spokojenost zaměstnanců s jednotlivými aktivitami podniku a jejich pohled na tento koncept.

Závěr práce, který následuje po získání poznatků z teoretické a analytické části, se věnuje celkovému zhodnocení přístupu firmy a její implementaci společenské odpovědnosti do celkové strategie, kdy na základě analýzy je sepsáno hodnocení a doporučeno zlepšení, které je vhodné pro růst firmy právě v oblasti její společenské odpovědnosti.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoretická část práce se zejména zabývá objasněním pojmu společenské odpovědnosti firem, který vychází z anglického sousloví Corporate Social Responsibility, kdy je často využívána zkratka CSR. Tento pojem je známý již několik let, avšak za svou dobu působení nebyl interpretován v tak velké míře, jako poslední desetiletí, kdy nabral na své dynamice. Již ve 30. letech 20. století se objevují zmínky o idey společenské odpovědnosti, avšak prvním, kdo se do historie zapsal jako „otec společenské odpovědnosti“ a vůbec jako první se pokusil pojem definovat, je H. R. Bowen, který v roce 1953 položil základy ve své knize Social Responsibilities of the Businessman (Carroll, 1999, s. 270). Interpretace společenské odpovědnosti v podání Bowena zní: *„Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, který je z hlediska cílů a hodnot naší společnosti žádoucí (Bowen, 1953).“* Tato definice rozpoutala snahu dalších individuálních autorů o co nejširší vymezení pojmu CSR, avšak žádné z nich se nestalo jednotným a zcela akceptovaným pojetím.

### 2.1 Pojem CSR

Definicí, která je mnoha autory využívána, je od Evropské komise z roku 2001, která říká, že nejčastěji je CSR popisováno takto: *„Koncept, v jehož rámci podniky dobrovolně začleňují sociální a environmentální aspekty do svých obchodních operací a do interakce se zainteresovanými stranami (2001, s. 6).“* Součástí této i mnoha dalších definic je slovo dobrovolnost, které podle Alexandra Dahlsruda a jeho práce How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions, patří mezi pět základních dimenzí, které se v CSR definicích nejčastěji vyskytují (2006, s.6-8). Mezi pět nezmiňovaných dimenzí, které autor popisuje patří stakeholders, sociální oblast, ekonomická oblast, environmentální oblast a již výše zmíněná, dobrovolnost. Tyto dimenze se objevují až ve 40 % zkoumaných definic (z celkových 37), kdy dokonce tři z pěti těchto dimenzí se objevují až v 97 % z celkového počtu zkoumaných definic (Dahlsrud, 2006, s. 6-8).

Dobrovolné uchopení dává společností svobodu, zda CSR aplikovat či nikoliv. Dodává svobodu také autorům definic, kteří díky tomu, že je společenská odpovědnost založena na dobrovolnosti, nemají striktně dané hranice a dává tak prostor k širokému pojetí konceptu, kdy je umožněno interpretovat jeho chápání pohledem jednotlivých zájmových skupin (Kunz, 2012, s. 14-16). Díky takovému rozpětí je možné definovat CSR mnohými způsoby, a je možné díky univerzálnímu pojetí oslovit všechny možné odvětví firem. Autor Kunz však ve své knize zmiňuje, že i při velké rozmanitosti až nejasnosti ve všech definicích, se většina z nich shoduje na tom, že firmy jsou součástí společnosti a neměly by fungovat ve svém izolovaném světě (2012, s. 15). Firma by v rámci CSR měla jít ruku v ruce s potřebami společnosti a dokázat vytvořit symbiotické prostředí, ve kterém si budou vzájemně naslouchat. Propojení firem a společnosti CSR konceptem popisuje autorka Pokorná, která přístup firem vysvětluje takto: *„Nad rámec zákonných povinností reaguje na výzvy společnosti, zapojuje se do veřejného života a současně citlivě reaguje dobrovolnými aktivitami na problémy místní komunity i celé společnosti (2012, s. 161).“*

A. B. Carroll pomocí odborné literatury datuje a nabízí množství definic díky jeho analýze vývoje vymezení konceptu CSR z pohledu individuálních autorů (Tetřevová, 2017, s.18). První počátky CSR datuje od 50. let 20. století, dále zaznamenal výrazný přírůstek nových definic během 60. a 70. let., kdy vymezení pojmu byla věnována největší pozornost, a následně v 80. letech se pak pozornost autorů zaměřovala na výzkumy a jiná témata spojená s CSR, či na vznik nových směrů (Tetřevová, 2017, s.18). Sám Carroll roku 1979 přišel s novou definicí, která popisuje čtyři základní oblasti odpovědnosti, které byly v té době považovány za neslučitelné,

a to odpovědnost ekonomickou, zákonnou, etickou a dobrovolnou, která byla později přejmenována na filantropickou odpovědnost (Carroll, 1999). Odpovědnosti, které Carroll definoval, jsou zobrazovány v modelu známém jakožto „pyramida odpovědnosti“ nebo také „Carrollova pyramidální struktura odpovědnosti“, s využitím právě tvaru pyramidy s cílem zdůraznit důležitost jednotlivých oblastí, kdy v základech se nachází odpovědnost ekonomická, následuje zákonná, etická, a nakonec na vrchu odpovědnost filantropická.

Za zmínku stojí například definice od autora Keitha Davise, který říká, že myšlenka společenské odpovědnosti předpokládá, že podniky v rámci rozhodování uznávají určitou povinnost chránit a zlepšovat blahobyt společnosti jako celku spolu i s vlastními zájmy (1976, s. 14). Podobným způsobem je CSR definováno McGuirem z roku 1963: „*Myšlenka společenské odpovědnosti vyjadřuje, že firma nemá pouze ekonomické a právní závazky, ale rovněž určitou odpovědnost vůči společnosti, a to nad rámec těchto závazků* (Carroll, 2001, s. 497-505).“

V důsledku rostoucí popularity CSR začaly přispívat také instituce k vymezení tohoto konceptu. Participace institucí měla za následek nejenom rozšíření povědomí o důležitosti aktivit, které společenská odpovědnost firem přináší, ale také přispěla k vytvoření jasnějších a komplexnějších definic, které nastavili rámec usnadňující implementaci ve firmách. Jako první lze uvést institucionální definici od World Business Council for Sustainable Development, kteří definují společenskou odpovědnost podniků jako *"trvalý závazek podniků přispívat k ekonomickému rozvoji a zároveň zlepšovat kvalitu života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako komunity a společnosti jako celku* (Tetřevová, 2017, s. 19).“ Další instituce, která se k CSR vyjádřila je Evropská komise, která přispěla k vymezení definicí z roku 2001, která je zmíněná již na počátku kapitoly, jakožto nejvyužívanější definice autory literatury. V roce 2011 však Evropská komise navrhla novou aktualizovanou definici, která společenskou odpovědnost představuje jako: *„odpovědnost podniků za dopad jejich činností na společnost (Evropská komise, 2011).“* Poslední institucionální příklad, který však CSR vymezuje nejrozsáhleji a nejvíce obecně, a také z pohledu všech typů organizací, nejen firem, uvádí norma ČSN ISO 26000:2011 – Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti, která společenskou odpovědností rozumí: *„odpovědnost organizace za dopady jejich rozhodnutí a aktivit na společnost a životní prostředí prostřednictvím transparentního etického chování, které přispívá k udržitelnému rozvoji, zdraví a dobrým životním podmínkám ve společnosti, bere v úvahu očekávání zainteresovaných stran, je v souladu s příslušnou legislativou a mezinárodními standardy chování a je integrována v rámci celé organizace a uplatňováno jejich vztazích* (Tetřevová, 2017, s. 19).“ Mezi další mezinárodní instituce, které svým příspěvkem podpořili rozšíření myšlenky CSR je možné jmenovat např. mezinárodní organizace Business for Social Responsibility (2013), organizace Business Leaders Forum (2010), nebo také OSN a Světová banka.

### 2.1.1 Pilíře CSR

V 70. letech 20. století se během největšího rozmachu definování CSR pozornost přenesla na vymezení základních oblastí společenské odpovědnosti (Tetřevová, 2017, s. 18). U již zmíněného autora, Alexandra Dahlsruda, byla zmíněna jeho práce v podobě definování pěti základních dimenzí a tři dimenze jsou využívány v 97 % definic, kdy se jedná právě o ekonomickou, environmentální a sociální dimenzi (Dahlsrud, 2006, s. 6-8). Tyto tři oblasti, nebo také pilíře, se nazývají jako Triple-bottom-line, kdy v češtině se užívá výraz tzv. trojí minimální linie, a dochází tak k propojení jednotlivých pilířů v jeden koncept. Pro koncept jsou často využívány zkratky v podobě TBL, 3BL, avšak nejpopulárnější zkratkou je 3P, kterou jsou označovány slova People (lidé), Planet (planeta), Profit (prospěch). Jiný přístup k rozdělení CSR přinesla Evropská komise, která společenskou odpovědnost člení na dvě dimenze, a to

dimenzi interní a dimenzi externí (Evropská komise, 2011, s. 3-15). Do interní dimenze spadá řízení lidských zdrojů, řízení dopadů na životní prostředí a přírodní zdroje, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a přizpůsobení se změnám a do externí dimenze poté dále spadají lokální či místní komunity, obchodní partneři, dodavatelé a odběratelé, lidská práva a také globální zájem o životní prostředí (Evropská komise, 2011, s. 3-15).

Firma, která přijímá koncept společenské odpovědnosti, se snaží při svém podnikání nejen o dosažení zisku, ale přistupuje k věcem mnohem komplexněji, jelikož při řešení denních činností a procesů bere ohled na zmíněné pilíře a dobrovolně je uplatňuje nad rámec svých legislativních povinností (Kunz, 2012, s. 20). Zjednodušeně tento přístup znamená, že podniky maximalizují svůj pozitivní dopad na své okolí a minimalizují ten negativní.

**Ekonomická odpovědnost** nezahrnuje pouze činnosti, kdy má podle občanského zákoníku podnikatel konat svou činnost současně za účelem zisku, ale dochází zde i k získání zdrojů na plnění společensky odpovědných aktivit. Právě profit, jakožto jedno ze tří P, je brán jako nejdůležitější pilíř, jelikož bez něj by podnik nemohl plnit i ostatní pilíře. Friedman hájil názor, že podnik je především ekonomickou institucí zaměřující se na ekonomické cíle, kdy společensky odpovědné chování pak bude realizovat prostřednictvím vytvořeného zisku (Tetřevová, 2017, s. 46). Aktivitami, které spadají pod ekonomickou odpovědnost, jsou podle Tetřevové (2017, s. 47-49), Kunze (2012, s. 21), Kašparové (2013, s. 27-28), Pavlíka a Bělčíka (2010, s. 26-27) tyto:

- Uplatnění principů dobrého řízení
- Poskytování kvalitních a bezpečných produktů a služeb
- Odmítání korupce
- Transparentnost
- Tvorba a zavádění inovací a zajištění udržitelnosti produktů
- Posilování vztahů se zákazníky
- Posilování vztahů s investory a akcionáři
- Zajištění férových dodavatelských a odběratelských vztahů
- Dodržování etické stránky marketingu a reklamy
- Respektování pravidel hospodářské soutěže – čestný konkurenční boj
- Vytvoření kodexu podnikatelského chování

**Sociální odpovědnost** zahrnuje aktivity, které jsou obecně spojené s lidmi, kdy konkrétně se jedná především o zaměstnance a jejich zaměstnaneckou politiku. Podle Kunze by si představitelé podnikatelského sektoru měli uvědomit, že spokojený a motivovaný zaměstnanec je klíčem pro úspěšné fungování společnosti (2012, s. 22). Sociální odpovědnost má kořeny v České republice již v 50. letech 20. století, kdy Tomáš Baťa ve své obuvnické továrně zaváděl prvky podobné dnešnímu CSR. Již tehdy pro něj byli zaměstnanci významnou součástí budování kvalitního podniku, proto se snažil své zaměstnance pravidelně vzdělávat a dopřávat jim co nejvíce komfortu při práci i po ní. U sociální odpovědnosti lze definovat podle Tetřevové (2017, s. 62-71), Kunze (2012, s. 22), Kašparové (2013, s. 27-28), Pavlíka a Bělčíka (2010, s. 26) následující aktivity:

- Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- Péče o vzdělávání a rekvalifikaci zaměstnanců

- Zajištění rovnosti mužů a žen ve společnosti
- Dodržování lidských práv
- Nediskriminovat
- Zákaz nucené a dětské práce
- Péče o zaměstnance
- Dodržování pracovní doby
- Zajištění vyváženosti pracovního a osobního života (tzv. work-life balance)
- Boj proti mobbingu, sexuálnímu harašení a obtěžování
- Zavedení outpacementu

**Environmentální odpovědnost** lze popsat jakožto odpovědné chování vůči vnějšímu prostředí, tedy vůči přírodě a životnímu prostředí. Jedná se o oblast, která se liší od ekonomické a sociální odpovědnosti definováním stakeholders. U ostatních oblastí jsou stakeholders lidé, kdy u ekonomické oblasti jmenované aktivity ovlivňují zejména zákazníci, dodavatele a investory a u sociální oblasti jsou ovlivňováni především zaměstnanci, avšak environmentální odpovědnost není zaměřena na skupinu stakeholders, ale právě na životní prostředí, přírodu a vše kolem ní. Autorka Tetřevová vnímá stakeholders u environmentální odpovědnosti takto: *„Zatímco ostatní oblasti společenské odpovědnosti nacházejí v zásadě velmi jednoznačně své stakeholdery, vůči nim by měl podnik svoji odpovědnost prokazovat, odpovědnost vůči životnímu prostředí nepředstavující skupinu osob či subjektů, může být vnímána poněkud abstraktně (2017, s. 76).“* Motivy pro plnění společenské odpovědnosti v environmentální oblasti vycházejí tedy spíše z motivů z ekonomické a sociální odpovědnosti. Do oblasti environmentální odpovědnosti podle Tetřevové (2017, s. 77-87), Kunze (2012, s. 24), Kašparové (2013, s. 27-28), Pavlíka a Bělčíka (2010, s. 26-27) patří následující aktivity:

- Prosazování vnitřní odpovědné firemní kultury (recyklace a minimalizace odpadů, úspora energie a ostatních zdrojů, bezpečné zacházení s nebezpečným odpadem atd.)
- Prosazování vnějších odpovědných opatření (ochrana přírodních zdrojů a úsporné zacházení při jejich využití)
- Omezování negativních dopadů činností na životní prostředí a komunitu
- Aplikovat ekologickou výrobu, produkty a služby ohleduplné k životnímu prostředí
- Vyhodnotit environmentální výkonnost firmy
- Zahrnutí environmentálních principů do procesu výběru dodavatelů či subdodavatelů
- Investování do čistých, ekologických technologií
- Zajistit soulad s environmentální legislativou, s principy udržitelného rozvoje a dalšími dobrovolnými národními i mezinárodními standardy (ISO 14 001, EMAS atd.)

Obdobně se snažili pilíře CSR vymezit i jiní autoři, kteří zvolili alternativní členění, které je však podobné tomu základnímu. Například autorka Steinerová, která namísto tří oblastí uvádí čtyři, a to trh (ekonomická odpovědnost), pracovní prostředí (sociální odpovědnost vůči stakeholders uvnitř podniku), místní komunita (sociální odpovědnost vůči stakeholders vně podniku) a životní prostředí (environmentální odpovědnost) (2008, s. 5-9). Do čtyř oblastí rozdělil CSR také Carroll, jehož přístup, kdy jsou oblasti graficky sestaveny do tzv. „Carrollovi pyramidální struktury odpovědnosti“, byl již vysvětlen v předchozí kapitole. Avšak autorka

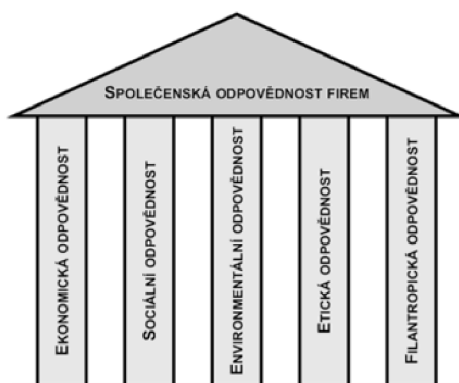
Tetřevová k tomuto přístupu doplňuje komentář, který říká, že jeho pojetí je diskutabilní ze dvou úhlů pohledu, které znějí takto: „*Za prvé, CSR představuje aktivitu nad rámec zákona, tudíž právní odpovědnost by neměla být zahrnována do komponent CSR a za druhé, Carroll upozaduje environmentální a sociální atributy CSR, kdy některé z aktivit těchto oblastí zahrnuje do odpovědnosti právní, případně etické či filantropické (2017, s. 23).*“ V Carrollově pojetí je zcela vynechána environmentální a sociální odpovědnost, které jsou zvláště v současné době spolu s udržitelným rozvojem vnímány jakožto klíčové.

V knize od samotné autorky Tetřevové také nalezneme její vlastní modifikované pojetí komponent CSR, které je rozvrhnuo až do pěti odpovědností. Rozvržení podle Tetřevové, které je následně i představeno na obrázku zní (2017, s. 23-24):

- Ekonomická odpovědnost – zajištění užitečných výrobků a služeb pro společnost v požadovaném množství a kvalitě za adekvátní cenu, a to vše při dosahování přiměřeného zisku
- Sociální odpovědnost – respektování potřeb a zájmů lidských zdrojů, které jsou v možnostech firmy
- Environmentální odpovědnost – eliminovat vznik negativního dopadu na životní prostředí a realizace proaktivních environmentálních opatření
- Etická odpovědnost – tvorba, dodržování a šíření uplatnění etických norem
- Filantropická odpovědnost – uskutečňovat firemní dobrovolnictví a dárcovství

Modifikace od autorky obsahuje nejširší škálu komponent CSR, které však vycházejí z výše uvedených přístupů, a tak zohledňuje široké spektrum různorodých aktivit, které může podnik aplikovat.

Obrázek 1 Pilíře společenské odpovědnosti podle Tetřevové



Zdroj: Tetřevová (2017, s. 24)

## 2.1.2 Stakeholders

Pojem stakeholders je jedním z nejvýznamnějších ve spojení se společenskou odpovědností. Jelikož podnik není izolován od okolí, ale je součástí okolní i vnitřní komunity či životního prostředí. Dlouhodobá úspěšnost podniku závisí na vztazích, které podnik naváže s vlastníky, zaměstnanci, investory, zákazníky, dodavateli, svým okolím a dalšími zainteresovanými stranami neboli právě stakeholders. K rozšíření pojmu došlo pomocí tzv. teorie stakeholderů, kdy v 80. letech 20. století R. Edward Freeman koncipoval svou stakeholders koncepci, která stanovuje, komu má být firma odpovědná (Freeman, 2010). Freeman popisuje, že stakeholder neboli zájmová, zainteresovaná strana či skupina, rovněž také skupina vlivu či participující



skupina, představuje jakoukoliv skupinu či jednotlivce, který může ovlivňovat dosahování záměrů organizace, nebo je jimi sám ovlivňován (2010, s. 25). Clarkson pojem stakeholder popisuje jakožto osoby, které mají zájem o podnik a mohou v důsledku firemních aktivit něco získat či ztratit (Tetřevová, 2017, s. 21). Vnímání skutečně důležitých stakeholderů pro firmu je zcela individuální a záleží na tom, v jaké oblasti firma podniká a co od stakeholderů očekává. Například Starik považuje za stakeholdery nejen současné a potencionální subjekty ovlivňující či ovlivněné aktivitami podniku, ale také minulé a budoucí generace, rovněž i pak zemskou atmosféru, hydrosféru, litosféru a biosféru (1994, s. 91-92). Autorka Tetřevová přistupuje k pojetí v jiném měřítku a relevantní stakeholdery popisuje jakožto: „*subjekty, kteří představují pro organizaci buď určitou příležitost nebo ohrožení* (Tetřevová, 2017, s. 20).“ Existuje množství definic, které říkají, kdo vlastně do stakeholders patří, avšak otázkou zůstává, které stakeholders preferovat před jinými a kteří jsou významnější a naopak.

Základní klasifikaci stakeholderů vymezuje Freeman, který rozlišuje dvě kategorie stakeholderů, a to primární a sekundární (2010). Za primární stakeholdery považuje ty, bez kterých není firma životaschopná, kdy se jedná především o zaměstnance, vlastníky, investory, zákazníky, dodavatele, obchodní partnery a veřejné zainteresované strany (vlády na nadnárodní, národní, regionální a místní úrovni, různé instituce a místní komunita) (Tetřevová, 2017, s. 20-21). Dále pak sekundární stakeholders jsou ti, kteří nevstupují do přímého chodu podniku, ale mají vliv na vnímání podniku veřejností (Tetřevová, 2017, s. 20-21).

Druhou nejčastěji používanou klasifikací je dělení stakeholderů na interní a externí, kdy interní jsou z vnitřku podniku a externí z naopak z jeho vnějšku. Například Kunz dále externí stakeholdery dělí na další dvě skupiny, a to externí stakeholdery spojené s trhem (například zákazníci) a externí stakeholdery s trhem nespojené (například média) (Kunz, 2012, s. 29).

Pro určení, jaké stakeholders by měl podnik upřednostnit, slouží tzv. matice stakeholderů podle Steinerové, která podle úrovně očekávání a úrovně vlivu zjišťuje, zda by měla firma vést se skupinou dialog a zapojovat je do procesu rozhodování, či by je měla pouze informovat a odpovídat na jejich otázky (2008, s. 13-14). Podnik, který aktivně naslouchá svým relevantním stakeholderům, spolupracuje s nimi a plní jejich potřeby, získává řadu výhod, což mu umožňuje efektivnější rozvoj a růst.

Obrázek 2 Matice stakeholderů podle Steinerové

Úroveň očekávání	Vysoká	Průběžně informovat	Vést dialog
	Nizká	Odpovídat na otázky	Zajistit spokojenost
		Nizká	Vysoká
		Úroveň vlivu	

Zdroj: Steinerová (2008, s. 14)

### 2.1.3 Příbuzné koncepty CSR

Alternativním pojmem, který se pro CSR využívá je **Corporate Citizenship**, zkráceně CC, který se objevil jako významný pojem v literatuře o managementu, zvláště po summitu OSN o globálním podnikovém občanství v New Yorku v roce 2002 (Haski-Leventhal, 2021, s. 11). Autorka Debbie Haski-Leventhal dále tento pojem popisuje takto: „*Vychází z významu dobrého občanského chování (zodpovědný, přispívající ke komunitě a k jejímu dodržování zákonů)* (2021, s. 11).“ Autoři Matten a Crane k tomuto pojmu dodávají, že název Corporate Citizenship je mnohem obsáhlejší, širší a zahrnuje větší odpovědnost, než která náleží pojmu CSR (2016,

s. 457). Jedná se tedy o aktivity, které by měl podnik vykonávat směrem k zájmovým skupinám, díky kterým dosahuje dlouhodobé prosperity (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 24).

Co se týče zájmových skupin, často dochází k záměně pojmu **shareholders**, namísto již v předchozí kapitole zmiňovaného stakeholder, který má však odlišný význam. Shareholder neboli akcionář, je osoba, společnost, nebo organizace, která vlastní podíl nebo akcii dané společnosti. Akcionáři obvykle dostávají deklarované dividendy, pokud se společnosti daří a je úspěšná (CFI, 2024). Oproti stakeholderovi, který je spíše založený na dlouhodobém vztahu se společností, ve kterém jsou vzájemně plněny aktuální potřeby a dochází k oboustrannému ovlivňování.

Následující koncept, který velice úzce souvisí se společenskou odpovědností podniků, je **udržitelný rozvoj**. Jedná se o rozvoj, který se současně snaží odstranit nebo zmírnit negativní projevy dosavadního způsobu vývoje lidské společnosti (MŽP, 2023). Koncept byl poprvé představen ve Zprávě pro Světovou komisi OSN komise z roku 1987, kde byl definován jako *"rozvoj, který uspokojuje potřeby současné generace, aniž by ohrožoval schopnost budoucích generací uspokojovat své vlastní potřeby (WCED, 1987)."*

Dalším konceptem, který je úzce spojený s CSR díky svému odpovědnému chování, je **sociální podnikání**. Podnikatelské aktivity, vykonávané v rámci sociálního podnikání, přispívají svým obsahem společnosti a také životnímu prostředí (České sociální podnikání, c2024). Podnik tak hraje důležitou roli v místním rozvoji, kdy primárně vytváří pracovní místa a příležitosti pro lidi zdravotně, sociálně či kulturně znevýhodněné. Podnikatelským cílem tohoto druhu podnikání je jak vytváření zisku, tak zvýšení veřejného prospěchu (České sociální podnikání, c2024).

Posledním velmi významným pojmem je **filantropie**, což princip nezištného poskytování finančních prostředků, energie, času nebo jiných zdrojů na podporu dobročinných, sociálních, vzdělávacích nebo kulturních aktivit. Cílem filantropie je obvykle přispívat k blahu společnosti a pomáhat potřebným či řešit ekonomické, sociální nebo environmentální problémy. Autorka Kuldová ve své knize popisuje filantropii jakožto významný nástroj CSR (2012, str. 25).

## 2.2 Přínosy a důvody přijetí CSR

Díky rychlosti, kterou je koncept CSR šířen ve společnosti, je na podniky vytvářen pomyslný nátlak k přijetí a uplatňování jednotlivých aktivit společenské odpovědnosti. Společně s rozmachem konceptu jsou zákazníci a zaměstnanci mnohem informovanější a kladou náročnější požadavky, které od firmy očekávají. Přijetí konceptu společenské odpovědnosti, avšak neznamená, že podnik sníží svou ekonomickou výkonnost, ba naopak. Většina výhod, které jsou autory zaznamenávány, nejsou přímo finančního charakteru, ale jedná se o výhody, které se projevují v delším časovém intervalu a vytvářejí pro podnik také dlouhodobý přínos i v rámci zvýšené ekonomické hodnoty na trhu. Firmy na současném trhu chápou společensky odpovědné chování jako samozřejmost, která by měla být součástí chování každého podniku, kdy většina z nich vnímá přidanou hodnotu ve výhodách, které implementace konceptu přináší (Tetřevová, 2022, s. 24). Výhody přijetí přicházejí jak ze strany pro firmy, tak ze strany pro ostatní stakeholdery, kdy jak firma, tak i stakeholderi jsou samotnou příčinou, proč by se firma měla chovat společensky odpovědně (Tetřevová, 2022, s. 24). Existuje celá řada možností, jak firma může profitovat z přijetí CSR, kdy autoři Tetřevová (2022, s. 24-27), Kuldová (2010, s. 25-29) a Kunz (2020, s. 42-44) představují následující výčet klíčových přínosů:

- **Zvýšení zisku z dlouhodobého hlediska díky snižujícím se nákladům a zvyšujícím se objemům prodejů** – jeden z hlavních přínosů, který je zároveň i hlavním motivem pro firmy implementovat společensky odpovědné chování. „*Skutečnost, kdy je jednou*

*z hlavních motivací pro společensky odpovědné chování zisk, mnoho autorů kritizuje a jsou názoru, že hlavním motivem CSR aktivit by měl být blahobyt společnosti (Tetřevová, 2022, s. 24-25).“ Zvýšení zisku lze dosáhnout dvěma způsoby. Zaprvé pomocí CSR inovací či aplikací dobrého řízení zefektivnit výrobu, či skrze zákazníky, kdy je efektivně navýšena hodnota nabídky a zákazníci tak díky růstu prodeje zvýší tržby podniku.*

- **Získání konkurenční výhody** – firma přijímající CSR principy působí na své okolí mnohem důvěryhodněji nežli konkurence a vytváří jedinečnou přidanou hodnotu pro specifické skupiny stakeholderů. Konkurenční výhoda je těžko kopírovatelná, jelikož je tvořena jedinečnými a specifickými vztahy, které si firma se svými stakeholdery vytváří.
- **Vybudování jedinečné image a posílení dobré pověsti na trhu** – implementace CSR, která je následně vhodně komunikována skrze příslušné nástroje, umožňuje lépe prosazovat své názory a postoje, kdy výsledkem je pozitivní angažovanost stakeholderů a prohloubení vzájemných vztahů (Tetřevová, 2022, s. 25). Dobrá pověst podniku také přispívá k lepšímu zvládnutí případných krizí.
- **Snížení nákladů na risk management** – uplatňování CSR umožňuje firmám lépe ovládat rizika, neboli je snižovat, a to v oblasti ekonomické, environmentální, či dokonce mediální. *„Firma zvládne lépe svou krizovou komunikaci, jestliže je transparentní, má dobrou pověst a vede dialog se svými stakeholdery, jelikož je pozitivně vnímána a přijímána (Kunz, 2010, s. 37).“*
- **Zlepšení rozvojových možností firmy skrze větší počet investorů** – investoři jsou ochotni přednostně investovat do společensky odpovědných projektů, které nenesou tak vysokou míru rizika a jsou schopny nadprůměrného zhodnocení. Podnik tak dokáže získat kvalitnější a vyšší investice, díky kterým může růst i jeho hodnota na trhu.
- **Nalákání většího počtu kvalitních zaměstnanců** – nadstandardní péče o zaměstnance či dodržování work-life balanc zvyšuje spokojenost zaměstnanců, kteří jsou tak k práci více motivováni a podávají kvalitnější výkony, či dokonce mají zájem o rekvalifikaci a rozšíření znalostí (Tetřevová, 2022, s. 25-26). Spokojení zaměstnanci nemají potřebu měnit své pracovní místo, a tak dochází ke snížení nákladů v důsledku fluktuace zaměstnanců. Příjemná pracovní atmosféra a prostředí může být také atraktivním lákadlem pro nové vysoce kvalifikované zaměstnance, kteří tak zvýší efektivnost a kvalitu výkonosti podniku.

### 2.2.1 Negativa CSR

Známým kritikem konceptu CSR, který je jedním z největších ekonomických liberálů 20. století, je Milton Friedman, který ve své eseji pro The New York Times již ve svém titulku jasně hlásí že „Jediná společenská odpovědnost byznysu je maximalizovat svůj zisk“ (Macháček, 2020). Friedman ve svém textu zmiňuje, že pokud se firma aktivně angažuje ve společensky odpovědných aktivitách, dochází k odchýlení od jejího primárního cíle, kterým je právě generování zisku (Friedman, 1970). Dále zmiňuje, že aby firma stále zůstala odpovědná, nemělo by z její strany docházet ke zvyšování cen, jelikož tímto způsobem přispívá ke zvyšování inflace, i když by zvýšení ceny bylo v nejlepším zájmu korporace (Friedman, 1970). Tímto způsobem jsou narušeny základy svobodné společnosti.

Do kritiky konceptu společenské odpovědnosti se zapojil i autor Peter Ferdinand Drucker ve své knize Věk diskontinuity, kde uvádí, že se podniky nepočínají jako společensky odpovědně,

pokud se zabývají společenskými problémy, které leží mimo jejich sféru působnosti, ale měly by se spíše zaměřit na plnění svých konkrétních cílů a potřeb ve firmě (Drucker, 1994).

Kritika CSR konceptu v minulosti vzrůstala, a proto ji autoři M. Blowfield a A. Murray rozdělili do čtyř následujících nejčastějších „obvinění“ (Kuldová, 2012, s. 28):

1. CSR potlačuje primární cíl podnikání a v konečném důsledku tak omezuje volné fungování trhu
2. CSR upřednostňuje podnikatelské zájmy nad zájmy vyplývající ze zákona a očekávání široké veřejnosti
3. CSR je příliš zaměřená na určitý okruh a nezabývá se klíčovými aspekty podnikání v dnešní společnosti
4. Konceptu CSR se nedaří dosáhnout svých vytyčených cílů, a chce-li uspět, musí akceptovat nové postupy a metody

Ke kritice konceptu se přidali i současní autoři, jako například Coulter a Robbins (2004), R. Reich (2007), Capaldi (2004) a Krnani (2010), kteří uvádějí další argumenty proti implementaci CSR do firemního prostředí.

## 2.3 Implementace CSR

Pro aplikování společenské odpovědnosti do praxe je k dispozici množství standardů, které dokáží firmy navést po legislativní stránce k integrování CSR. Ideálním řešením by podle autora Kunze bylo, kdyby byl vytvořen globálně přijímaný standard, který by společenské chování podniku konkrétně vymezil a nabídl postupy pro integraci CSR do podnikové strategie (2012, s. 21). Neexistuje však žádná univerzální metoda, jak uplatňovat přístup ke společenské odpovědnosti firem. Avšak příležitosti vymezení tohoto přístupu se ujalo příliš velké množství iniciativ a díky tomu vznikla celá řada standardů, které upravují chování v CSR, kdy následkem toho je větší zneprůhlednění celé situace (Kunz, 2012, s. 21-22). Proto autorka Steinerová apeluje, aby se při zavádění CSR postupovalo systematicky a s ohledem na poslání podniku, jeho kulturu a předmět či obor podnikání (2008, s.18). Mnoho firem se již zabývá zákaznickými, zaměstnaneckými či environmentálními aktivitami, které tak tvoří snazší výchozí bod pro zavedení celofiremního přístupu CSR. Hohnen dodává, že implementace CSR lze zavádět postupně, jestliže se podnik zaměří na priority, které jdou v souladu s jeho omezenými zdroji a časovými možnostmi (2007, s. 18).

### 2.3.1 Model PDCA

Pro zjednodušení implementace CSR se iniciativa IISD rozhodla aplikovat již známý model PDCA, který představuje široký rámec pro začlenění aktivit společenské odpovědnosti do fungování společnosti. Model PDCA představuje zkratku pro: Plan = plánovat; Do = dělat, ve smyslu „provádět“; Check = kontrolovat ve smyslu „hodnotit“; Act = činit ve smyslu „zlepšovat“ (Steinerová, 2008, s. 18). Autorem návodu je Paul Hohnen, který jej navrhl tak, že integruje ekonomické, sociální a environmentální rozhodování celé firmy, které prochází napříč od představenstva až po úředníky v první linii a partnery v dodavatelském řetězci (2007, s. 18).

V první fázi modelu, tedy fázi plánování, je potřeba zjistit, kde se firma v současnosti nachází s ohledem na aktivity v oblasti CSR a aby se našly její slabá místa vhodná pro opatření v oblasti CSR (Hohnen, 2007, s. 20). Posouzení by mělo identifikovat hlavní rizika a příležitosti a mělo by vyvrcholit důkladnou analýzou silných a slabých stránek či zjištěním, jak se firma schopna rychle reagovat na změny. Dále by měla být zvolena strategie a plán CSR pro další postup, který určuje směr a rozsah firmy v dlouhodobém horizontu s ohledem na CSR a pomáhá firmě

využívat dostupné zdroje k uspokojení potřeb trhu a naplnění očekávání zainteresovaných stran (Hohnen, 2007, s. 32-33).

Ve druhé fázi „Do“ firma vypracovává závazky CSR, které vycházejí z hodnocení a strategie z předchozí fáze a jedná se o nástroje, které firma vypracovává nebo se k nim hlásí a které uvádějí, co firma hodlá dělat pro řešení svých sociálních a environmentálních dopadů (Hohnen, 2007, s. 42). Pro úspěch jak firmy, tak u stakeholderů je nutné závazky plnit. Firma, která své sliby plní a dostane se do problému je mnohem příznivěji hodnocena nežli ta, která své sliby vůči zainteresovaným stranám neplní. Implementace závazků se týká každodenních rozhodnutí, procesů, postupů a činností, které zajišťují, že firma naplňuje podstatu svých závazků CSR, a tím uskutečňuje svou strategii CSR (Hohnen, 2007, s. 57).

Třetí fáze je věnována hodnocení, kdy se jedná především o podávání zpráv a ověřování pokroku (Hohnen, 2007, s. 66-67).. V této fázi dochází ke zjišťování, zda ke změně skutečně došlo, a je dána zúčastněným stranám možnost zjistit, jak dobře firma plní své závazky a jaký to má vliv na její fungování (Hohnen, 2007, s. 67). Firma díky zpětné vazbě získává motivaci pro další plnění a upevňuje si své místo tak, aby mohla zaujmout svou pozici v širším kontextu.

V poslední, čtvrté, zlepšovací fázi, dochází k vyhodnocování a úpravám jednotlivých postupů tak, aby došlo k co největšímu zlepšení. Díky informacím získaným z ověřování a podávání zpráv může firma přehodnotit své současné přístupy a provést úpravy (Hohnen, 2007, s. 73). Firma nenásleduje pouze jeden cíl, který po splnění zanechá stranou, ale stává se učící organizací, která je stále ve střehu a hledá způsoby, jak své stávající přístupy zlepšit. V neposlední řadě je důležité, aby firmy oslavovaly své úspěchy a zůstali tak motivovaní pro další cíle (Hohnen, 2007, s. 74).

Po úspěšném dokončení modelu je firma na novém začátku a začíná plánovat další cyklus. Celkový model implementačního rámce je vyobrazen na Obrázku 3 v přílohách, kde jsou vypsané i jednotlivé kontrolní body v každé fázi cyklu.

## 2.4 CSR komunikace

Komunikaci v rámci CSR lze popsat jako informování svého vnitřního a vnějšího okolí o svém odpovědném podnikání, především v rámci ekonomické, sociální a environmentální odpovědnosti. Autoři Freeman a Moutchnik v rámci CSR komunikace staví do centra pozornosti také organizační zájmy a požadavky (konkrétních) zainteresovaných stran, které jsou v rámci dialogu zapojení (Weder, 2023, s. 2). Firma by tedy měla začít komunikovat svou společenskou odpovědnost v momentě, kdy začíná spolupracovat se zainteresovanými stranami.

CSR komunikace tedy pokročila od prezentování svých odpovědných aktivit k holistickému pojetí konverzací o vztahu mezi ekonomickými a etickými hodnotami, které směřují k zainteresovaným stranám. Tímto způsobem komunikace, podle autorky Steinerové, je možné, aby se firma v očích stakeholderů odlišila od svých konkurentů (2008, s. 26). Komunikace spojená se společenskou odpovědností probíhá na mnoha úrovních a dimenzích, kdy zahrnuje například komunikaci s a mezi vedením, začlenění a informování komunity, řízení krizí a problémů v rámci CSR. Komunikace o organizaci a pro organizaci a její odpovědnosti vůči společnosti v mnoha dimenzích znamená víc než jen lepší informovanost; znamená hluboké pochopení ústřední role komunikace, zapojení médií a strategické komunikace a Public Relations pro společenský dopad, zapojení zainteresovaných stran a získání společenské licence k činnosti (Weder, 2023, s. 2-3). Naplnění úkolu CSR komunikace vyžaduje zapojení celé organizace, a to od vedení až po jednotlivé zaměstnance. Zapojení, především managementu, zahrnuje zvýšenou informovanost o relevantních otázkách, ochotu opustit vlastní komfortní

zónu, ochotu ke změně a vyjednávání o významu základních hodnot, které jsou hnací silou aktivit CSR v organizaci (Weder, 2023, s. 3-4).

#### 2.4.1 Důvody CSR komunikace

Pravidelná komunikace společensky odpovědných aktivit přináší firmě mnoho výhod. Zde jsou hlavní důvody, proč firmy CSR komunikaci provádějí (Ajayi, 2020, s. 2-5):

1. **Budování pověsti a značky** – společnosti využívají CSR komunikaci k posílení své značky a reputace tím, že představují svůj závazek vůči principům společenské odpovědnosti, což může zlepšit vnímání dané firmy a zvýšit loajalitu zákazníků.
2. **Zvýšení konkurenční výhody** – firmy, které jsou vnímány jakožto ekonomicky, sociálně a environmentálně odpovědné získávají odlišení od konkurence pomocí CSR komunikace, kdy firmy mohou být následně více preferovány jak stávajícími, tak i potencionálními zákazníky a investory.
3. **Snížování rizik a předcházení krizím** – proaktivní komunikace o CSR aktivitách může pomoci snížit rizika spojená s negativní publicitou a napomáhá předcházet potencionálním krizím tím, že ukazuje svou oddanost vůči závazkům k CSR aktivitám.
4. **Zlepšení vztahů se zainteresovanými stranami** – efektivní CSR komunikace a zapojení stakeholderů do rozhodování podniku pomáhá budovat a udržovat silné a dlouhodobé vztahy.
5. **Přitahování a udržení talentů** – mladá generace dává přednost práci pro společnosti, které jsou vnímány jako sociálně a environmentálně odpovědné a které mají pozitivní dopad na své okolí
6. **Legislativní požadavky** – některé země vyžadují, aby firmy informovaly veřejnost o svých CSR aktivitách, které jsou v souladu s legislativou.

#### 2.4.2 Nástroje CSR komunikace

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, spotřebitelé, zaměstnanci, potencionální uchazeči a ostatní zainteresované strany podniku, preferují firmy, které jsou odpovědné jak ke svému vnitřnímu, tak okolnímu prostředí v rámci CSR aktivit. Aby se ale tyto informace dostali do povědomí těchto zainteresovaných stran, usilují podniky rozšířit svou práci pomocí různých forem komunikace. Pro efektivní CSR komunikaci jsou nástroje voleny tak, aby byly informace přenášeny správným lidem, ve správný čas a na správném místě, což umožňuje kombinace různých médií a technik, kdy každý podnik vybírá takové nástroje, které zapadají do jeho odvětví a strategie.

Nástroje CSR komunikace lze dělit na externí a interní, kdy v poslední době je sledován nárůst v množství a kreativitě CSR nástrojů (Vysekalová a Mikeš, 2020, s. 108). Interní komunikace CSR je převážně cílena na zaměstnance podniku, jelikož tímto způsobem dokáže podnik zapojit zaměstnance do dodržování zásad CSR a ovlivnit etické chování dějící se uvnitř podniku. Mezi interní nástroje CSR komunikace lze podle Vysekalové a Mikeše (2020, s. 108), Steinerové (2008, s. 26-27), Pavlíka a Bělčíka (2010, s. 96-97) zařadit tyto činnosti:

- Etické kodexy
- Interní dokumenty a videa
- Výhody zaměstnancům
- Firemní intranet a webové stránky

- Školení a trénink zaměstnanců
- Boxy na podněty
- Oznámení zasílané elektronickou či klasickou poštou
- Interní zpravodaj či časopis
- Pravidelné schůzky zaměstnanců
- Firemní informační tabule
- Etický a sociální audit
- Organizační struktury na podporu odpovědných a etických přístupů
- Spolupráce na vzdělávacích kampaních

Naopak externí CSR komunikace cílí na okolí podniku a snaží se oslovit veřejnost a informovat ji o svých etických a odpovědných činnostech. Mezi externí nástroje CSR komunikace jsou dle Vysekalové a Mikeše (2020, s. 109), Steinerové (2008, s. 26-27), Pavlíka a Bělčíka (2010, s. 96-97) řazeny tyto činnosti:

- Produktové označení, etikety a obaly (Bio, Ekologicky šetrný výrobek, Ruční výroba atd.)
- Den otevřených dveří
- Tisková zpráva a konference
- Aktivní komunikace s médii
- Sociální síť
- Internet (webové stránky, firemní blog)
- Bezplatná telefonní linka firmy
- Oznámení v médiích formou placené inzerce či reklamy
- Získání ocenění (Zaměstnavatel roku, Společensky odpovědná firma, TOP Odpovědná firma atd.)
- Prezentace firmy jako dobrého příkladu CSR prostřednictvím neziskových organizací (např. v databázi organizace Business Leaders Forum)
- Firemní reporting

Elektronická komunikace společně s firemním reportingem zaujímá první místo mezi nejčastěji využívanými nástroji společností, kdy důležitost jednotlivých nástrojů se s inovacemi moderního světa mění nevídanou rychlostí. S nástupem sociálních médií se změnil celkový přístup k využívání nástrojů CSR komunikace, kdy řada studií z nedávné minulosti ukazuje, že využívání webových stránek k interakci se zainteresovanými stranami o otázkách CSR již upadá (Lindgreen a kol., 2018, s. 78). Naopak sociální média vytváří interaktivní nástroj CSR komunikace mezi podniky a jejich zainteresovanými stranami. Se sociálními médii se objevila nová příležitost pro symetrickou komunikaci mezi jednotlivými účastníky a řízení vztahů online formou, jelikož sociální média nedisponují žádnými gatekeeping mechanismy (Lindgreen a kol., 2018, s. 79-79).



Avšak nejdůležitější komunikační nástroj, který lze použít pro komunikaci podniku mezi interními a externími zainteresovanými stranami, se nazývá zpráva či report CSR, který je možné uveřejnit taktéž online (Lindgreen a kol., 2018).

## 2.5 CSR reporting

V zájmu transparentnosti firmy a uspokojení poptávky zainteresovaných stran po souhrnném informování o společensky odpovědném chování organizací a firem dochází ke zvýšenému zájmu o reportování jednotlivých CSR aktivit. Při vymezení CSR reportingu dochází mezi autory v literatuře ke shodě a většina vychází z definice R. Graye et al., kteří jej definovali jako: „*proces komunikování sociálních a environmentálních dopadů způsobených hospodářskou činností podniku určitým zájmovým skupinám a společnosti jako celku (R. Gray et al., 1987, s. 31)*“. Dále CSR report definovala Steinerová, která ho ve své práci popisuje jako: „*výroční veřejně publikovaná firemní zpráva, která poskytuje detailní přehled o firmě a jejím ekonomickém, sociálním a environmentálním dopadu na společnost (2008, s. 27)*“. Report představuje ucelený přednes společensky odpovědných aktivit, který je využíván jak samotným podnikem, tak i zainteresovanými stranami. Autorka Steinerová ve své práci dále pokračuje, kdy na zprávu či report pohlíží právě ve dvojitým významu, kdy ji lze považovat za komunikační nástroj určený ke komunikaci CSR aktivit firmy interním a externím stakeholderům, nebo ji lze brát jako manažerský nástroj zajišťující systematický přístup k CSR, měření pokroku či určení nových strategií a cílů (2008, s. 27).

Sestavení reportu poskytuje firmám pohled na své nedostatky a slabá místa v CSR aktivitách, na kterých je potřeba v budoucnu dále zapracovat. Aby report nesl pravdivou informaci a byl kvalitní, měl by podle autorů Pavlíka a Bělíka (2010, s. 89) splňovat čtyři hlavní aspekty:

1. Důvěryhodnost – věrohodnost reportu posiluje závazek vrcholového managementu, popis firemní politiky a personálních zodpovědností či představení metod sběru dat a stanovených cílů
2. Úplnost – v reportu jsou zahrnuty veškeré firemní operace a pobočky v dané zemi, kdy významné oblasti dopadu na okolí a životní prostředí jsou prezentovány v plném rozsahu
3. Věcnost – pro zhodnocení CSR za dané období firma maximálně využívá vhodné kvantitativní a kvalitativní indikátory
4. Vhodná forma – report je podán v reprezentativní podobě, tedy je kontrolována grafická úprava, srozumitelnost, čtivost, přiměřená délka a přehlednost

Obsah CSR reportu se může lišit v závislosti na odvětví, velikosti podniku a jeho specifických cílech, ale obvykle, dle praxí mnoha firem, je tvořen několika klíčovými prvky.

1. **Úvodní část:** krátké představení firmy společně s její vizí a hodnotami, nebo také vysvětlení důležitosti CSR konceptu pro společnost
2. **Strategie a cíle:** popis strategie společnosti v oblasti CSR a představení konkrétních cílů a ukazatelů v jednotlivých oblastech
3. **Environmentální odpovědnost:** informace o snahách společnosti minimalizovat ekologický dopad, emisích skleníkových plynů, nakládání s odpadem a o využívání energie či obnovitelných zdrojů
4. **Sociální odpovědnost:** popis sociálních programů, dobročinných aktivit, podpory komunity a zaměstnanecké politiky v podobě rozvoje zaměstnanců, školení, diverzity a rovnosti příležitostí



5. **Etika a transparentnost:** stanovené etické standardy a hodnoty společnosti a informace o postupech v oblasti transparentnosti, etických auditech a vnitřní kontrole
6. **Zapojení stakeholderů:** popis, jakým způsobem společnost komunikuje se svými zainteresovanými stranami a jakým způsobem bere v úvahu jejich názory či potřeby
7. **Ekonomická odpovědnost:** finanční výkazy a údaje o ekonomických výsledcích společnosti a informace o investicích do inovací a firemního rozvoje
8. **Měření a hodnocení výkonu:** zhodnocení dosažených cílů v předchozím období a představení ukazatelů a metrik pro hodnocení úspěšnosti CSR aktivit
9. **Plány a budoucí cíle:** představení plánů společnosti v oblasti CSR pro budoucí období a dalších kroků směřujících k udržitelnému a odpovědnému podnikání
10. **Závěr a shrnutí:** závěrečné myšlenky a poděkování společně s odkázáním na různé způsoby kontaktování společnosti

Reportování, stejně jako samotný koncept CSR je dobrovolnou záležitostí, kdy v některých případech mohou být firmy v rámci společenské odpovědnosti dobrovolně certifikovány nezávislými organizacemi, jako je například Global Reporting Initiative (GRI), UN Global Compact (UNGC), které sledují a poskytují rámcové směrnice pro CSR reportování.

V současné době je CSR reporting propojován s tzv. nefinančním reportingem řízeným podle směrnice ESG z roku 2022 přijatí Evropským parlamentem a Radou EU (KACR, c2024). Zatímco nefinanční reporting je širší a zahrnuje různé aspekty udržitelnosti a správy společnosti, které mají dopad na dlouhodobou udržitelnost a společenskou odpovědnost. Jeho primárním cílem je poskytovat transparentní informace stakeholderům o tom, jak společnost řídí různé aspekty svého podnikání ovlivňující životní prostředí a celkově společnost (Kunz, 2012, s. 149). Na druhou stranu, CSR reporting se více zaměřuje specificky na společenské a ekologické iniciativy a je často vnímán jako součást širšího nefinančního reportingu. Jeho účelem je spíše informovat o tom, jak společnost přispívá k lepší společnosti a jaké konkrétní kroky podniká k dosažení pozitivního sociálního a environmentálního dopadu. Obě formy reportingu se doplňují a mají za cíl poskytnout ucelenější pohled na celkový dopad společnosti na společnost a životní prostředí.

### 2.5.1 Global Reporting Initiative (GRI)

GRI je nezávislá organizace, která vznikla roku 1997, kdy do roku 2002 spadala pod UNEP OSN (Sklenička a Putnová, 2016, s. 181). Jedná se o mezinárodní organizaci, která pomáhá podnikům a dalším organizacím převzít odpovědnost za jejich dopady tím, že jim poskytuje globální společný jazyk pro komunikaci o těchto dopadech (GRI, 2024). Jedná se o dopady na ekonomiku, životní prostředí, ale také lidi, kdy díky reportům firmy zvyšují svou transparentnost a přispívají k udržitelnému rozvoji. Cílem GRI je vytvořit mezinárodní standardizovaný model pro měření a reportování ekonomických, environmentálních a sociálních aspektů podnikání, kdy v těchto 3 základních oblastech společenské odpovědnosti stanovuje základní indikátory (kvalitativní a kvantitativní), které se při sestavování musí dodržovat (Sklenička a Putnová, 2016, s. 181). V současné době se jedná o nejrozšířenější a nejpoužívanější normy a standardy, které jsou cíleny na všechny firemní struktury (malé i velké, soukromá i veřejné) (GRI, 2024). GRI standardy využívá pro podávání zpráv o udržitelném rozvoji momentálně více než 10 000 společností na celém světě (GRI, 2024).

### 2.5.2 Směrnice OECD

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj neboli OECD, vznikla z původní organizace OEEC, která byla zřízena k administraci Marshallova plánu po druhé světové válce, kdy organizace v roce 2021 oslavila 60. výročí od založení (OECD, 2024). První směrnice upravující odpovědné chování podniků, známé jako Směrnice pro nadnárodní podniky, byly vydány již v roce 1976. Tyto směrnice jsou doporučení, která vlády společně adresují nadnárodním podnikům a organizacím, kdy cílem je zvýšit přínos podniků k udržitelnému rozvoji a řešit nepříznivé dopady podnikání na lidi, planetu a společnost celkově (MPO, 2023). OECD v roce 2023 schválila a vydala nově aktualizovanou Směrnici pro nadnárodní podniky týkající se odpovědného podnikatelského chování, která reaguje na naléhavé sociální, environmentální a technologické priority, se kterými se nyní společnosti a podniky potýkají (MPO, 2023).

### 2.5.3 UN Global Compact

Iniciativa UN Global Compact, celým názvem United Nations Global Compact, je pod záštitou OSN, kdy byla založena roku 1999 generálním tajemníkem OSN Koli Annanem a oficiálně byla zahájena v polovině roku 2000 (UN GC, 2020). Cílem této dobrovolné iniciativy je urychlit a rozšířit dopady, které plynou z dodržování deseti principů UN Global Compact a naplňování cílů udržitelného rozvoje. Těchto deset principů UN Global Compactu je rozděleno na lidská práva, zaměstnance, životní prostředí a boj proti korupci, kdy tyto oblasti jsou odvozeny ze Všeobecné deklarace lidských práv, Deklarace Mezinárodní organizace práce o základních zásadách a právech při práci, Deklarace z Ria o životním prostředí a rozvoji a Úmluvy OSN proti korupci (UN GC, c2000-2024). Podniky, které jsou zapojeny do této dobrovolné iniciativy, jsou povinni vydávat veřejně dostupné sdělení o pokroku, které se nazývá „Communication on Progress (CoP)“ (UN GC, 2024).

S iniciativou se pojí řada výhod, ale je na ni také vyvíjen tlak ze strany kritiků. Za výhodu je podle Kašparové a Kunze považována silná pozice iniciativy, a to díky její podpoře vládami členských států OSN, povinnost zveřejňovat sdělení o pokroku s názvem „Communication on Progress“, a také jednoduchost principů, kdy díky tomu mohou být principy akceptovány velkým množstvím podniků v globálním měřítku (2013, s. 148). Za nevýhody autoři považují především neurčitost principů, kdy není dostatečně vysvětlen způsob jejich implementace, a dále jednoduchost zneužití ke greenwashingu, a to kvůli snadnému přistoupení k UN Global Compactu, který může být následně využíván jen pro své PR aktivity (Kašparová a Kunz, 2013, s. 148)

### 2.5.4 ISO 26000

ISO neboli International Organization for Standardization je mezinárodní nezávislá organizace tvořící normy. V roce 2010 byla zavedena norma ISO 26000:2010, kdy její tvorbu iniciovala sama organizace a na jejím vývoji se podíleli zástupci vlád, nevládních organizací, průmyslu, spotřebitelských skupin a odborových organizací z celého světa, což znamená, že představuje mezinárodní konsensus (ISO, b.r.). Dle ISO není možné ISO 26000:2010 certifikovat, jelikož norma neklade žádné požadavky, ale spíše nabízí možnosti a uvádí doporučující postupy a objasňuje, co přesně CSR znamená (ISO, 2018, s. 8).

Primární cíle této normy jsou poskytnout návod pro všechny typy organizací bez ohledu na jejich velikost či umístění, poskytnout zásady a postupy týkající se CSR, odpovědět na základní otázky a témata sociální odpovědnosti, identifikovat a zapojit zainteresované strany, zvýšit

konkurenční výhodu a důvěryhodnost firem a vytvářet pozitivní vztahy se společnostmi, vládami, médii, dodavateli a ostatními stakeholdery (ISO, 2018, s. 5-6).

## **2.6 Evropská unie a CSR**

K iniciativě CSR se jako mnoho dalších institucí mezinárodních přidala i Evropská unie, a to jak v rámci svého území, tak v celosvětovém měřítku. Evropská unie klade na společenskou odpovědnost velký důraz, jelikož ji považuje za velmi účinný nástroj, který přispívá ke vzniku inovací v rámci evropských podniků, zvyšování konkurenceschopnosti EU a obecně k hospodářskému a udržitelnému rozvoji (Tetřevová, 2017, s. 120). Evropská komise tak pomocí mezinárodních politických dialogů šíří udržitelná a společensky odpovědná řešení s ostatními členskými zeměmi k podpoře právě konceptu CSR (Evropská komise, c2024).

Následující podkapitoly představí některé z kroků Evropské unie, které vedly k rozšíření společensky odpovědného podnikání nejen mezi své členské státy.

### **2.6.1 CSR Europa**

První snahy o integraci společensky odpovědného chování podniků do agendy Evropské unie učinil již v 90. letech 20. století tehdejší předseda Evropské komise, Jacques Delors. Jeho jménem bylo podáno několik návrhů, které šířily problematiku CSR v oblasti Evropy, které zároveň přispívaly k řešení několika strukturálních problémů v této oblasti.

Tento krok vedl k přijetí tzv. Evropské deklaraci proti sociálnímu vyloučení v roce 1995, kterou podepsalo 20 zástupců předních firem, kdy v návaznosti na to byla založena skupina pod názvem Evropská podnikatelská síť pro sociální soudržnost (European Business Network for Social Cohesion). Touto cestou došlo k rozšíření pojmu CSR, jeho úkolu a myšlenky, což vedlo k rozmachu společensky odpovědného podnikání v Evropě.

V roce 2000 byla skupina přejmenována na CSR Europe, kdy je tento název využíván dodnes. Současná CSR Europe je přední evropská obchodní síť pro udržitelnost a odpovědnost podniků, kdy její činnost spočívá v pomoci podnikům a průmyslovému odvětví v jejich transformaci a spolupráci a nalézání cesty k praktickému řešení a udržitelnému růstu (CSR Europe. b. r.).

### **2.6.2 Lisabonský summit**

Významný vliv na prosazování konceptu společenské odpovědnosti na území Evropské unie měl tzv. Lisabonský summit Evropské unie, který se konal 23. a 24. března 2000, kde jedním z hlavních témat byla právě problematika CSR. Výsledkem summitu byla tzv. Lisabonská strategie, která reagovala na dlouhodobé slabiny v ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti zemí Evropské unie, kdy byla představena výzva proměny v této oblasti s časovým horizontem do roku 2010. Základní cíl Lisabonské strategie byl definován takto: „Unie se má stát nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou na světě, schopnou udržitelného hospodářského růstu s větším počtem lepších pracovních míst a větší sociální soudržností“ a to vše s ohledem na životní prostředí (Rada Evropy, 2000). Jednotlivé směry Lisabonské strategie jsou rozděleny na ekonomické, sociální a ekologické.

Na závěry Lisabonského summitu navázala v budoucích letech celá řada dalších iniciativ, dokumentů a aktivit, a to nejen na půdě Evropské unie (Kunz, 2012, s. 61).

### **2.6.3 Zelená kniha (Green Paper)**

V návaznosti na Lisabonský summit Evropské Rady došlo v roce 2001, iniciativou Evropské komise společně s Generálním ředitelstvím pro podnikání, ke vzniku tzv. Zelené knihy (Green paper) s podtitulem „Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility“. Hlavním cílem bylo zahájit širokou diskusi o tom, jak by Evropská unie mohla podporovat sociální odpovědnost podniků na jak evropská, tak globální úrovni, zejména o tom, jak co nejlépe využít stávajících zkušeností, podpořit rozvoj inovativních postupů, přinést větší transparentnost a zvýšit spolehlivost hodnocení a ověřování. (Eur-lex, 2001, s. 3).

Zelená kniha rozpoutala o CSR širokou diskusi mezi zástupci vlád, firem, neziskových organizací i širokou veřejností (Kunz, 2012, s. 62). Reakce podnikatelské sféry na dokument utvrdily jednotlivá východiska, které ze Zelené knihy vychází. Shoda panovala převážně v tom, že společenská odpovědnost firem by neměla být vynucována legislativou, ale měla by být podporována prostřednictvím dobrovolného rámce. Zároveň by se CSR nemělo omezovat pouze na záležitosti velkých firem, ale musí se stát součástí také podnikání malých a středních podniků, které jsou klíčové pro budoucí konkurenceschopnost EU (Kunz, 2012, s. 62).

### **2.6.4 Evropská aliance pro CSR**

Další významnou činností, která byla zahájena 22. března 2006 na popud Evropské komise, je Evropská aliance pro společenskou odpovědnost podniků (European Alliance For Corporate Social Responsibility). Tato aliance, řízená samotnými podniky, si klade za cíl podporovat iniciativy Evropské komise v oblasti sociální odpovědnosti napříč podniky všech velikostí a podpořit tak inovační potenciál a konkurenceschopnost v rámci budoucí Evropy (Eurofound, 2006). Vychází primárně ze závěrů Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility z roku 2001, které jsou zmíněny v předchozí podkapitole. Aliance vyzývá evropská podniky, aby zařadily „vyšší rychlostní stupeň“ a překročily minimální zákonné povinnosti, čímž by přispěly k transformaci Evropy a stala by se tak „pólem excellence“ v oblasti CRS (Eurofound, 2006).

### **2.6.5 Směřování k udržitelné Evropě do roku 2030**

Evropská unie čelí řadě výzev současné společnosti, které jsou často vzájemně propojené. To znamená, že řešení jedné z těchto výzev může pozitivně ovlivnit i další oblasti. Mezi nejzávažnější a největší výzvu patří ekologický dluh, který vzniká díky nadměrnému využívání a vyčerpávání přírodních zdrojů, kdy následkem toho je ohrožena schopnost uspokojit potřeby budoucích generací. Dalším značným problémem je chudoba či sociální vyloučení, kterému čelí až 22,5% obyvatel EU, stejně jako fakt, že si přibližně 43 milionů lidí nemůže dovést kvalitní jídlo, přitom je vyplýtváno asi 20% produkce potravin (Evropská komise, 2019, s. 11).

Proto se v září roku 2015 sešli zástupci celého světa na Valném shromáždění OSN, aby odsouhlasili a podepsali tzv. Agendu OSN pro udržitelný rozvoj 2030, která obsahuje 17 cílů udržitelného rozvoje. Tyto cíle obsahují závazky světových představitelů k například odstranění chudoby a hladu, k rovnosti mužů a žen, dostupnosti pitné vody a kanalizace, kvalitního vzdělání či přechod z lineárního na cirkulární hospodářství. Evropská komise zdůrazňuje že: „Tento přechod musí prospívat všem, nesmí být nikoho opomenout a musí zajistit rovnost a inkluzivnost (2019, s. 14)“.

## **2.7 Trendy v oblasti CSR**

V této kapitole budou představeny trendy, které organizace a podniky vnímají a jsou již delší dobu jejich předmětem zájmu. V minulosti byl například CSR reporting, který je blíže popsán

v kapitole 2.5, vnímán jakožto výrazný trend, kdy nyní je nedílnou součástí každé instituce, která koncept společenské odpovědnosti zařazuje do svých aktivit.

Následující text je rozdělen do pěti podkapitol, které charakterizují současné trendy, které jsou společnostmi využívány. Postupně budou představeny koncepty Creating shared value, Work-life balance, Corporate community involvement, Společensky odpovědné investování a Využití AI technologie k CSR.

### 2.7.1 Creating shared value

Koncept Creating shared value, překládán jakožto vytváření sdílených hodnot, dynamicky vzrostl po uveřejnění příspěvků od profesorů z Harvard Business School, konkrétně od Michaela E. Portera a Marka R. Kramera. Největší úspěch však zastihl dva konkrétní příspěvky uveřejněné v časopise Harvard Business Review, kdy první s názvem „Strategy and Society. The link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility“ vyšel roku 2006 a druhý „Creating Shared Value“ v roce 2011. Termín Creating shared value byl poprvé zmíněn a okrajově popsán v zmíněném příspěvku z roku 2006, kdy jeho hlavním obsahem bylo propojení společenské odpovědnosti spolu s konkurenční výhodou (Porter a Kramer, 2006).

Vytváření sdílené hodnoty znamená rámec, kdy současně při vytváření ekonomické hodnoty jsou řešeny společenské potřeby a výzvy neboli řešení sociálních potřeb pomocí business modelu (Harvard Business School, b. r.). CSV může podnikům přinést řadu výhod, zejména z oblasti produktivity. „*Pokud podniky jednají jako podniky – nikoliv jako charitativní dárci – mohou zvýšit ziskovost a zároveň zlepšit výkonnost v oblasti životního prostředí, veřejného zdraví a výživy, dostupného bydlení a finančního zabezpečení a dalších klíčových ukazatelů společenského blahobytu. (Harvard Business School, b. r.)*.“ Autoři Porter a Kramer sami poukazují na to, že sociální potřeby definují trhy a vytvářejí obchodní příležitosti, kdy naopak sociální škody často vytvářejí ve firmě interní náklady, jako například plýtvání energií, surovinami, náklady spojené s pracovními úrazy či fluktuací zaměstnanců (Roszkowska-Menkes, 2021, s. 1).

### 2.7.2 Work-life balance

Vyváženost pracovního a osobního života je velké téma a jedním z moderních trendů v oblasti podnikového řízení. Work-life balance, zkráceně WBL, představuje harmonii mezi pracovním a mimopracovním životem, která se nyní stává mainstreamovou součástí podniků a je zohledňována nejen při přípravě a realizaci personálních politik, ale i ostatních podnikových politik, jako například organizace a řízení výrobního procesu, finanční politika či politika rozvoje lidských zdrojů (Kašparová a Kunz, 2013, s. 76). I přesto, že myšlenka WBL je z velké části mířena převážně na matky dětí, její obsah platí pro všechny zaměstnance, a to bez ohledu na pohlaví, věk či rodinný stav. Autoři připodobňují vliv rodinné situace na pracovní výkon zaměstnance ke „spojeným nádobám“, které od sebe nelze oddělit a situace na jedné straně výrazně ovlivňují situaci na straně druhé.

Hlavní argumenty pro přijetí WBL, podle Kašparové a Kunze, lze rozdělit na ekonomické a mimoekonomické (2013, s. 77). Mezi ekonomické patří úspora nákladů, primárně díky nižší fluktuaci a chybování zaměstnanců, a pozitivní vliv na výkonnost podniku a mezi mimoekonomické argumenty patří spokojenost, motivovanost, loajalita, stabilita a kvalita pracovní síly (Kašparová a Kunz, 2013, s. 77). V případě dodržování konceptu work-life balance se dá říci, že pracovní argumenty pro přijetí WBL jsou důsledkem mimopracovních argumentů.

O rovnováze mezi pracovním a osobním životem pojednává i Rada EU, která dne 13. června 2019 vydala směrnici, která tento vztah upravuje a jejím cílem je zvýšit poměr žen na trhu práce, využívání pracovního volna či zvýšit flexibilitu uspořádání práce z rodinných důvodů, například i při péči o rodinné příslušníky, kteří potřebují pomoc (MPSV, 2021). Směrnice ve svém obsahu zmiňuje tedy hlavně prvky, jakožto je rodičovská, otcovská a pečovatelská dovolená a pružnost uspořádání práce.

### **2.7.3 Corporate community involvement**

Pojem Corporate community involvement autoři nejčastěji vysvětlují jakožto aktivity, kterými se firmy zapojují do dění a života komunity, která se nachází v jejich bezprostředním okolí. Tyto aktivity přinášejí pozitivní a měřitelné výsledky jak komunitám, ve kterých podnik působí, tak podniku samotnému. Výsledky přinášejí kladné výnosy (finanční i nefinanční) místním komunitám a sousedstvím a zároveň zvyšují indikátory výkonnosti společnosti, jako je reputace a angažovanost zaměstnanců (BC CCC, c2024). Pracovní vztahy a partnerství, které firma naváže s místními neziskovými komunitami a organizacemi posilují sousedství a podnik tak snadněji získává souhlas dále v komunitě působit. V důsledku toho se podnik stává také atraktivnějším pro některé skupiny zákazníků nebo investorů, lépe překonává následky negativních událostí či krizí ba dokonce snižuje pravděpodobnost aktivismu a bojkotů ze strany okolních stakeholderů a zvyšuje své šance na přilákání potenciálních nových a talentovaných zaměstnanců (Kašparová a Kunz, 2013, s. 79-80).

Mezi zmiňované CCI aktivity patří například poskytování finančních darů a sponzorské aktivity, ke kterým se později přidali aktivity jakožto dobrovolnické dny zaměstnanců či dlouhodobá partnerství s neziskovými organizacemi. Vyjma sponzoringu lze všechny uváděné aktivity zařadit pod filantropii, kdy v rámci sponzoringu firma očekává protiplnění, které není součástí snah filantropie (Kašparová a Kunz, 2013, s. 80).

### **2.7.4 Společensky odpovědné investování**

Mezi první, kteří brali v potaz i jiná než pouze finanční kritéria investici, patří církevní instituce, které v souladu se svými zásadami odmítaly investovat do lihovin, tabákového, zbrojního či jinak kontroverzního průmyslu. Jednalo se již tehdy o způsob odpovědného investování, který se již od 20. let 20. století rozšířil i mezi individuální a institucionální investory. Společensky odpovědné investování, často označující zkratkou SRI z anglického názvu Social Responsible Investing, představuje rozhodování o výběru, držení a realizaci investice, která dodržuje základní myšlenky společenské odpovědnosti, kdy krom zisku je kladen důraz i na environmentální, sociální a etickou oblast (Prskavcová, 2009). Peníze jsou tak investovány do projektů, činností či institucí, které se berou zřetel na negativní dopady svého působení a zároveň přispívají k udržitelnému rozvoji. Kritéria, která individuální či institucionální investoři (firmy) volí pro výběr k odpovědnému investování, vycházejí z norem a hodnot, které investor vyznává (Kašparová a Kunz, 2013. s. 82).

Mezi důvody, které investory vedou k volbě společensky odpovědného investování, patří například tlak EU, která v rámci Sdělení o obnovení strategie EU v oblasti společenské odpovědnosti podniku z roku 2011 od Evropské komise uvádí Zásady odpovědného investování a apeluje tak na investory, aby tyto zásady zahrnuli do svého rozhodování o investicích. Dalším důvodem může být také tlak zainteresovaných stran, které od organizací, do kterých vkládají svůj čas a zdroje, očekávají implementaci CSR do svých aktivit i v rámci právě odpovědného investování.

### 2.7.5 Prolnutí CSR a udržitelného rozvoje

Rozdíly mezi společenskou odpovědností firem (CSR) a udržitelností (sustainability) lze vidět na několika úrovních, kdy primárně má každý koncept odlišné zaměření a cíle, s tím, že se v mnoha situacích překrývají a doplňují.

Zaměření CSR, jak bylo již představeno na začátku této bakalářské práce, se primárně soustředí na etické chování firem a jejich pozitivní vliv na společnost, ekonomiku a životní prostředí. Cíle CSR se soustředí převážně na firmu a její společenský dopad, konkrétně v ekonomické, sociální a environmentální oblasti. V mnoha případech slouží CSR jako pomyslný most mezi firmou a jejími stakeholdery.

Udržitelnost se zaměřuje především na dlouhodobou životaschopnost a snaží se nalézt rovnováhu mezi ekonomickými, sociálními a environmentálními aspekty rozvoje, kdy se tyto kroky mohou týkat firmy i celé ekonomiky (Veber a Švecová, 2023, s. 14-15). Hlavním cílem udržitelnosti je podle Vebera a Švecové zajistit „*schopnost podniku, celé ekonomiky či světového společenství fungovat dlouhodobě bez negativního vlivu a škod na životní prostředí (2023, s. 15)*“. S tím souvisí také druhý cíl udržitelnosti, a to zajistit, že potřeby současné generace budou uspokojeny bez ohrožení schopnosti budoucích generací uspokojit své vlastní potřeby.

Z definovaných zaměření a cílů CSR a sustainability lze vyvodit klíčové rozdíly mezi těmito přístupy. První rozdíl lze vyzorovat v perspektivě, kdy CSR je často vnímáno jako firemní iniciativa zaměřená na specifické sociální, etické nebo environmentální projekty, zatímco udržitelnost se týká širší strategie a dlouhodobých cílů zajištění ekonomického, sociálního a environmentálního zdraví a pozitivního dopadu. Druhý rozdíl lze vnímat v oblasti působnosti. CSR je mnohdy zaměřeno pouze na konkrétní činnosti a projekty firem, na rozdíl od udržitelnosti, která zahrnuje celkovou integraci udržitelných praktik do veškerých aspektů firemního rozhodování a dalších operací. Poslední zásadní rozdíl je v době, na jakou je záměr většinou určován. U společenské odpovědnosti firem mohou být cíle krátkodobější a reakcí na aktuální sociální nebo environmentální potřeby, naopak udržitelnost je založena na dlouhodobé vizi a její strategické plánování je mířeno na budoucí generace.

### 2.7.6 Využití AI technologie k CSR

S nástupem umělé inteligence, která mění vše kolem sebe, se začíná měnit také podoba CSR, která díky AI nabírá odlišných rozměrů. Díky obrovskému množství dat, které AI uchovává a zpracovává, a prediktivní analýze dokáže být úsilí podniků k implementaci CSR účinnější, efektivnější a v souladu s vyvíjejícími se potřebami společnosti (National CSR Network, 2023).

Podle National CSR Network (2023) a Asociace společenské odpovědnosti (2023) dokáže AI v oblasti společenské odpovědnosti způsobit revoluci například těchto oblastech:

- **Prediktivní analýza** – využití AI může společností pomoci předvídat společenské a environmentální výzvy a problémy dříve, než eskalují
- **Zvýšení efektivity** – umělá inteligence dokáže automatizovat řadu procesů, což nejen zvyšuje efektivitu, ale také uvolňuje lidské zdroje pro strategičtější plánování a realizaci CSR
- **Personalizované kampaně CSR** – díky analýze údajů o spotřebitelích může AI pomoci společností přizpůsobit jejich CSR sdělení tak, aby měly ohlas u konkrétních cílových skupin

- **Monitorování a podávání zpráv** – nástroje poháněné AI mohou průběžně sledovat a vyhodnocovat dopad aktivit CSR v reálném čase, kdy tak lze provádět případné úpravy či poskytovat zainteresovaným stranám co nejaktuálnější informace
- **Udržitelné řízení zdrojů** – pomocí algoritmů řízených umělou inteligencí mohou podniky snížit náklady na energii, minimalizovat plýtvání a optimalizovat přidělování zdrojů
- **Globální spolupráce** – posílení globální spolupráce CSR pomocí AI dochází díky snazšímu odbourávání jazykových bariér a automatizovaným překladům, nebo také dokáže propojit podniky s vládními i nevládními organizacemi a podpořit tak jejich partnerství

Vzhledem k neustálému vývoji umělé inteligence jsou možnosti inovací v oblasti CSR neomezené a očekávání, především z hlediska efektivity a úspory nákladů, jsou vysoká.

## 2.8 Metodika práce

Bakalářská práce je vypracována ve dvou rovinách, a to v teoretické a analytické. Teoretická část je sepsána na základě literární rešerše sekundárních zdrojů českých i zahraničních autorů, jejichž konkrétní sepis je uveden v seznamu použité literatury níže. Při rešerši byla využívána metoda syntézy a komparace jednotlivých zdrojů. Odborná literatura byla vyhledávána pomocí klíčových slov a následně zakoupena, vypůjčena v Krajské knihovně v Karlových Varech nebo vyhledána na platformě online knihovny Bookport. Internetové zdroje byly vyhledávány rovněž pomocí klíčových slov, konkrétně prostřednictvím vyhledávače Google či Google Scholar.

V teoretické části byl nejprve, v rámci výše uvedené literární rešerše, charakterizován pojem CSR neboli společenská odpovědnost firem, jeho význam a podstata. V další části práce byly popsány důvody a přínosy přijetí konceptu společně s jeho negativy. Další kapitoly obsahují způsoby a druhy implementace CSR, co to je a jak funguje CSR komunikace společně s CSR reportingem. Předposlední kapitola rozebírá, jakým způsobem ke společenské odpovědnosti firem přistupuje Evropská unie a jaké historické události k jejímu rozvoji přispěly. Poslední kapitola teoretické části představuje trendy, které se často u firem v oblasti aktivit CSR vyskytují.

Analytická část bakalářské práce je rozdělena do dvou hlavních výzkumů, které se věnují problematice společenské odpovědnosti ve firmě Sport Studio Prima s.r.o., konkrétně jakým způsobem je CSR realizováno a jakým způsobem je vnímáno ve firmě zaměstnanci. Důvodem vybrání uvedené společnosti pro výzkum této bakalářské práce byl především fakt, že je firma v oblasti Karlových Varů známá svým etickým přístupem k podnikání, především v ohledu ke svým zaměstnancům, i přes to, že se jedná o malou firmu.

První výzkum představuje podrobnou analýzu aktuálně prováděných aktivit v oblasti společenské odpovědnosti v konkrétní společnosti, a to Sport Studiu Prima s.r.o.. Tato analýza byla uskutečněna primárně na základě interních dokumentů a informací poskytnutých společností, dat získaných z jejich webových stránek, veřejně dostupných zdrojů, ale také na základě informací získaných během polostrukturovaného rozhovoru s Petrem Weinlichem, majitelem firmy Sport Studio Prima s.r.o.. Petr Weinlich hraje klíčovou roli v implementaci různých opatření a procesů souvisejících se společenskou odpovědností firmy. Rozhovor proběhl 13. 3. 2024 a obsahuje 10 otázek, které doplňují již získaná data a představují přístup a pohled vedení společnosti na CSR. Cílem rozhovoru bylo zmapovat přístupy a postupy v rámci aktivit společenské odpovědnosti firem, které nejsou přímo patrné z interních dokumentů nebo jiných dostupných zdrojů. Otázky se zaměřují na hodnoty a pravidla uplatňovaná během specifických procesů ve firmě a odhalují perspektivu majitele na různé otázky spojené s CSR.



Otázky společně s přepisem daného rozhovoru se nachází v Příloze 2. Data a informace byly rozděleny do tří základních oblastí CSR, a to do ekonomické, sociální a environmentální.

Druhá část výzkumu byla realizována pomocí kvalitativní metody sběru informací, a to specificky prostřednictvím strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci Sport Studia Prima s.r.o.. Hlavním záměrem těchto rozhovorů bylo posoudit úroveň povědomí zaměstnanců o konceptu společenské odpovědnosti firem a míru jejich informovanosti ohledně CSR aktivit, které právě jejich firma realizuje. Současně se pomocí rozhovorů snažilo získat přehled o spokojenosti zaměstnanců s aktuálním přístupem společnosti k těmto aktivitám. Zaměstnancům byly položeny otázky dle standardizovaného dotazníku s předem danými a neměnnými otázkami. Rozhovory byly provedeny s 21 zaměstnanci z 30 celkově možných, což 70 % z celkového počtu osolených zaměstnanců. Nezúčastnění zaměstnanci neměli možnost se na rozhovor dostavit, či neměli zájem být jeho součástí. Sběr dat probíhal od 14. 3. 2024 do 19. 3. 2024. Výsledky získaných dat z rozhovorů byli zpracovány a vyhodnoceny zcela v anonymitě. Vyhodnocení výsledků rozhovorů probíhalo formou uvedení otázky a následného slovního vyjádření výsledků výzkumu.

V rámci rozhovorů byly tři otázky zaměřeny na identifikaci respondentů, z kterých vyplývá, že z 21 respondentů odpovídalo 14 (66,7 %) žen a 7 (33,3 %) mužů. Dále byl zjišťován věk respondentů, kdy nejvíce respondentů, konkrétně 10, bylo ve věku 20-29 (47,6 %), dále 7 respondentů ve věku 30-39 (33,3 %), 2 respondenti 50+ (9,5 %) a po 1 respondentovi ve věku 15-19 (4,8 %) a 40-49 (4,8 %). Poslední otázka v rámci identifikace zjišťovala, jak dlouho ve firmě Sport Studio Prima s.r.o. respondenti pracují. Nejvíce respondentů ve firmě pracuje 1-3 roky, a to konkrétně 8 (38,1 %), dále 5 respondentů 4-8 let (23,8 %) a shodně 4 respondenti pracují u firmy 0-6 měsíců (19 %) a 9 a více let (19 %). V rámci odpovědí byla délka zaměstnání ve firmě byla ovlivněna pandemií Covid-19, která donutila provozovatele služeb uzavřít své podniky na dobu, jež byla v daném okamžiku nejistá. V důsledku toho byli někteří zaměstnavatelé, včetně společnosti Sport Studia Prima s.r.o., z operativních důvodů přinuceni propouštět zaměstnance. Tato situace může být příčinou, proč v odpovědích převládají údaje o kratším období zaměstnání ve firmě.

V závěrečné části analytické práce jsou pečlivě vyhodnocena data a informace získané z provedené analýzy firmy, strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci a analýzy konkurence. Tento proces umožní identifikovat klíčové poznatky, které budou následně využity pro formulaci konkrétních návrhů a strategií pro zlepšení. Tyto doporučení budou cílit na optimalizaci stávajících postupů a aktivit v rámci společenské odpovědnosti ve vybrané společnosti, čímž dojde k posílení jejich CSR iniciativ a celkového přístupu k této problematice.

### 3 Analytická část práce

Třetí kapitola bakalářské práce se zabývá implementací společenské odpovědnosti firem do každodenních činností vybrané firmy, kterou je Sport Studio Prima. Analytická část se skládá ze tří podkapitol.

Nejdříve je představena a charakterizována samotná firma Sport Studio Prima s.r.o., konkrétně její činnost, struktura a vize. Poté je provedena analýza současného stavu společenské odpovědnosti ve firmě, kdy jsou v rámci třech základních oblastí CSR, ekonomické, sociální a environmentální, uvedeny konkrétní aktivity, činnosti a přístupy, kterými Sport Studio Prima s.r.o. přispívá k implementaci přístupu společenské odpovědnosti. Třetí podkapitola je věnována rozhovorům se zaměstnanci firmy, kteří v rámci řízeného strukturovaného rozhovoru odpovídají na otázky, které ověřují jejich povědomí a spokojenost s CSR aktivitami, které Sport Studio Prima s.r.o. vykonává. Za analytickou částí se nachází kapitola s doporučeními a zlepšujícími opatřeními, které mohou firmě pomoci v oblasti společenské odpovědnosti. Tato kapitola vychází a přímo navazuje na analytickou část práce.

#### 3.1 Představení firmy Sport Studio Prima

Společnost Sport Studio Prima s.r.o. představuje největší fitness a wellness centrum, které se nachází v srdci města Karlovy Vary. Fitness centrum na trhu působí již 23 let, kdy od roku 2001 fungovalo pod stejnojmenným názvem jako majitel firmy, Petr Weinlich, a od roku 2011 byla společnost přejmenována právě na Sport Studio Prima s.r.o.. Dle obchodního rejstříku je předmětem podnikání společnosti primárně poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti fitness a jógy, společně s provozem solárií (2024).

V prostorách posilovny o rozloze 900 m<sup>2</sup> zákazník nalezne více než sto staniovišť se stroji a trenažery, které jsou často vyráběny a upravovány na zakázku přímo na přání a požadavky fitness centra. Společně s posilovnou Sport Studio Prima nabízí také prostory kardio zóny, fight sálu, sálu na skupinové lekce o rozloze 450 m<sup>2</sup>, solária a recepce, kde si zákazník může nakoupit různé druhy sportovní výživy a doplňků jak na regeneraci, tak pro výkon. Firma nabízí více než 20 skupinových lekcí týdně, a to od pomalejších lekcí například Pilates a Jóga, přes dynamické lekce jako například Tabata, Kruhový trénink, T-Rex pump a další. Mezi další služby, které Sport Studio Prima s.r.o. nabízí patří také individuální tréninky s osobním trenérem, stravovací a výživové poradenství či množství vzdělávacích kurzů a workshopů zaměřených na různé aspekty fitness, zdraví a wellness.

Majitelem firmy Sport Studio Prima s.r.o. je již zmiňovaný Petr Weinlich, který za svoje působení má mnoho jak kariérních, tak sportovních úspěchů, kdy se stal například dvakrát vicemistrem světa v kulturistice. Tým Sport Studia Prima s.r.o. tvoří 5 lektorů skupinových lekcí, 17 externích trenérů a 8 dalších členů, kdy se jedná celkově o 30 zaměstnanců. Mezi roky 2019-2022 postihla fitness centra obecně pandemie COVID-19, kvůli které byly nuceny tyto služby přerušit svou činnost, kdy se tato výjimečná situace dotkla také Sport Studia Prima s.r.o.. Firma byla z provozních důvodů nucena propustit všechny zaměstnance, kteří nebyli zaměstnáni na HPP. Po skončení pandemie firma znovu obnovuje řady svých zaměstnanců a jejich počet se pomalu dostává na svůj původní stav před pandemií.

Sport Studio Prima s.r.o. klade velký důraz na individuální přístup ke klientům a jejich cílům, ať už jde o zlepšení fyzické kondice, hubnutí, zvýšení svalové síly, nebo prostě relaxaci a odpočinek od každodenního stresu. Programy, které fitness centrum nabízí jsou přizpůsobeny jak potřebám začátečníků, tak pokročilým i profesionálním sportovcům.

Obrázek 3 Logo firmy Sport Studio Prima s.r.o.



Zdroj: Sport Studio Prima s.r.o. (2022)

Aktuální nabídka členství a vstupů dostupná na webových stránkách Sport Studia Prima s.r.o. poskytuje zákazníkům dvě hlavní možnosti, jak využít služeb fitness centra. První možností je nákup jednotlivých vstupů, přičemž s nárůstem počtu zakoupených vstupů se cena za jednotlivý vstup stává výhodnější. Druhou možností je pořízení časově omezené permanentky, která umožňuje neomezený přístup do fitness centra během její platnosti, a to i několikrát denně, v souladu s otevíracími hodinami. Tato flexibilní nabídka zahrnuje různé varianty členství, které jsou navrženy tak, aby vyhovovaly různým potřebám a preferencím návštěvníků. Ceník konkrétních služeb je uveden v Tabulce 1 níže.

Sport Studio Prima s.r.o. nabízí také měření InBody, což je přístroj, který měří tělesné parametry jako je množství kosterních svalů, tělesného tuku, minerálních látek i množství tělesné vody. Tento přístroj je možné využít za poplatek ve dvou variantách, které jsou taktéž uvedeny v Tabulce 1 níže.

Tabulka 1 Ceník služeb Sport Studia Prima

Služba	Platnost / Rozsah	Cena
<b>Vstup</b>	1 vstup	135 Kč
	5 vstupů	600 Kč
	10 vstupů	1 100 Kč
	20 vstupů	2 000 Kč
<b>Permanentka</b>	1 měsíc	1 100 Kč
	3 měsíce	3 000 Kč
	6 měsíců	5 750 Kč
	12 měsíců	11 000 Kč
	1 měsíc studenti do 26 let / senioři 60+	900 Kč
<b>Základní měření InBody</b>	1 stránka	250 Kč
<b>Rozšířené měření InBody</b>	16 stránek	500 Kč

Zdroj: Sport Studio Prima s.r.o. (c2024), vlastní zpracování

### 3.2 Současná situace CSR aktivit ve firmě

Vedle svého zaměření na poskytování prvotřídních fitness a wellness služeb, Sport Studio Prima s.r.o. také aktivně přispívá k společenské odpovědnosti a podílí se na různých

komunitních a environmentálních projektech v Karlových Varech. Jejich závazek k podpoře zdravého životního stylu a pozitivního dopadu na společnost odráží jejich filozofii a poslání být „více než jen fitness“, což je i sloganem, který firma uvádí u svého názvu.

Obrázek 4 Slogan firmy Sport Studio Prima s.r.o.



**SPORT**  
**STUDIO**  
**PRIMA**  
VÍCE NEŽ FITNESS

Zdroj: Sport Studio Prima s.r.o. (2021)

Během rozhovoru s Petrem Weinlichem, majitelem fitness centra Sport Studia Prima s.r.o., byla vznesena otázka, týkající se využívání konkrétních nástrojů nebo metod pro implementaci společenské odpovědnosti. Petr Weinlich na otázku odpověděl: „K CSR přistupuji zcela intuitivně, automaticky se mé názory s konceptem shodují. (osobní komunikace, 13. 3. 2024)“ Současně tedy společnost nevyužívá žádné formálně zpracované systémy k implementaci CSR. Rozhodování a postupy v oblasti společenské odpovědnosti jsou uskutečňovány na základě know-how a zkušeností získaných za řadu let působení na trhu, stejně jako na základě poznatků z nových norem a směrnic či aktuálních trendů.

Analýza aktuálního přístupu k CSR v rámci firmy Sport Studio Prima s.r.o. je strukturována do tří hlavních kategorií, odpovídajících základním pilířům společenské odpovědnosti firem: ekonomickému, sociálnímu a environmentálnímu aspektu. Toto členění reflektuje teoretické základy práce, kde byly aktivity v oblasti CSR kategorizovány na základě zdrojů z odborné literatury. Autoři jako Tetřevová (2017, s. 47-87), Kunz (2012, s. 21-24), Kašparová (2013, s. 27-28) a Pavlík s Bělčíkem (2010, s. 26-27) přistupují k rozdělení jednotlivých aktivit do základních tří oblastí CSR na základě podobných kritérií.

### 3.2.1 Ekonomická oblast

V oblasti ekonomické odpovědnosti se Sport Studio Prima s.r.o. zaměřuje především na čestné a transparentní jednání, kdy se firma snaží jít především příkladem pro své stakeholdery. V této podkapitole budou představeny konkrétní aktivity, které firma v ekonomické oblasti vykonává, kdy pro lepší přehlednost budou aktivity rozděleny do čtyř skupin. Rozdělení skupin bylo utvořeno podle klíčových oblastí zájmu, které pro firmu Sport Studio Prima s.r.o. představují prioritu v této oblasti.

#### Poskytování kvalitních výrobků a služeb

Firma Sport Studio Prima s.r.o., jakožto největší fitness centrum Karlových Varů, si svou klientelu dlouhodobě udržuje především díky vysoké kvalitě poskytovaných produktů a služeb. Důraz na kvalitu produktů a služeb představuje primární zájem jak u sportovní výživy a doplňků, tak u posilovacích strojů a trenažerů. Podle majitele firmy, Petra Weinlicha, se obor sportovních doplňků potýká s problémy v kvalitě, často kvůli nedostatečné regulaci, jelikož nespádají do kategorie farmaceutických výrobků. To ztěžuje výběr nových spolehlivých dodavatelů. Z toho důvodu firma preferuje již ověřené značky, o kterých je již známo, že si svou kvalitu dlouhodobě hlídají.

Sport Studio Prima s.r.o. dává přednost lokálním produktům. Toto zaměření umožňuje lepší komunikaci s dodavateli a zároveň jsou tak podporováni čeští výrobci v oboru fitness. V nabízeném sortimentu například výrazně objevuje česká značka Extrifit, která je zároveň držitelem certifikátu HACCP, mezinárodního standardu pro efektivní řízení systému kvality a nezávadnosti potravin založeném na prevenci (Extrifit, c2015). Co se týče posilovacího vybavení fitness centra, firma odebírá stroje značky Grün Sport, které jsou rovněž českého původu a v oboru působí již od roku 1989.

Úspěch firmy Sport Studio Prima s.r.o. nezávisí jen na kvalitě produktů a služeb, ale také na sledování aktuálních trendů, které se snaží začleňovat do své nabídky, ať už jde o vybavení nebo doplňky stravy. Jedním z těchto trendů je látka kratom, která se stala předmětem diskusí kvůli svým kontroverzním účinkům. Kratom vyvolává různé diskuze a názory ohledně bezpečnosti a potenciálním zdravotním rizikům, jelikož se jedná o velmi mladou látku s narkotickými a psychostimulačními účinky (Policie ČR, c2024). I když mnoho fitness center kratom nabízí společně s jinými doplňky, jelikož jej někteří zákazníci preferují pro zvýšení energie a koncentrace při cvičení, Sport Studio Prima s.r.o. se rozhodlo kratom do svého sortimentu nezařazovat, i přesto, že se poptávka po této látce ve fitness centru stále zvyšuje. Majitel firmy, Petr Weinlich, nepovažuje látku za kvalitní a bezpečnou, kdy se obává jeho stále neznámých a dlouhodobých účinků.

### **Bezpečnost výrobků a služeb**

Poskytování bezpečných produktů v podobě sportovní výživy a doplňků společně s bezpečností vybavení fitness centra představuje primární zájem firmy Sport Studio Prima s.r.o.. Již v předchozí skupině aktivit bylo naznačeno, jakým způsobem firma k bezpečnosti sportovních doplňků přistupuje, konkrétně v případě kratomu. Stejným způsobem firma přistupuje i k dalším případům sportovní výživy a doplňků, které představují zvýšené riziko bezpečnosti či jejich užívání způsobuje silné vedlejší účinky ohrožující zdraví zákazníka. V případě, kdy jakýkoliv nabízený produkt v sortimentu představuje sebemenší vedlejší účinky užívání, zaměstnanci Sport Studia Prima s.r.o. před prodejem zákazníka informují a upozorní na rizika.

Ve Sport Studiu Prima s.r.o. je k dispozici široký výběr posilovacích strojů a trenažérů, které pravidelně prochází důkladnými bezpečnostními kontrolami. Tyto kontroly, zaměřené převážně na technický stav zařízení, provádí externí specialisté z daného oboru několikrát ročně. Kromě toho se v Sport Studiu Prima s.r.o. uskutečňují i interní kontroly, které provádějí zaměstnanci. Každoroční revize bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) všeho sportovního vybavení je samozřejmostí, což zajišťuje vysoký standard bezpečnosti pro všechny návštěvníky.

Firma Sport Studio Prima s.r.o. má za sebou ukázkový případ, ve kterém musela zasahovat z důvodu bezpečí zákazníků, v důsledku kontaminace produktů, která vznikla již při výrobě u odebírané firmy. Sport Studio Prima s.r.o. na situaci zareagovalo velmi rychle, a tak nedošlo k žádnému většímu problému, kdy fitness centrum muselo provést kompletní kontrolu a vyřazení zaslané várky kontaminovaných suplementů.

Pod bezpečností kontroly spadají také solária, která firma zákazníkům umožňuje využít. Solária, poskytovaná Sport Studiem Prima s.r.o., splňují všechny nařízené hygienické i technické normy nařízené Evropskou unií, ale zároveň jsou čištěny a kontrolovány zaměstnanci po každém použití. Tato zařízení se setkávají s velkou oblibou mezi zákazníky fitness centra, přesto jejich využívání vyvolává diskuse mezi odborníky ohledně možných negativních dopadů na zdraví. V reakci na to, zaměstnanci aktivně informují zákazníky o důležitosti používání speciálních ochranných krémů při opalování v soláriu a pomáhají s výběrem vhodné intenzity a doby opalování, aby byly splněny individuální potřeby každého zákazníka.

## **Vztahy se zákazníky**

Spokojení zákazníci jsou stavebním kamenem úspěchu a celkového fungování firmy, což si Sport Studio Prima s.r.o. uvědomuje a dělá vše pro zajištění pozitivních a dlouhodobých vztahů. Proto se firma snaží umožnit zákazníkům zanechat zpětnou vazbu, ať už pozitivní či negativní, aby tyto vztahy dokázala udržet. Webové stránky firmy umožňují zákazníkům zanechat soukromý komentář či zprávu v dolní části webu v kolonce pod názvem „*Dejte nám vědět – Máte námět na zlepšení, připomínku nebo dotaz? Napište nám na e-mail nebo využijte kontaktní formulář.* (Sport Studio Prima, c2024)“, kdy tak zákazník může upozornit na nedostatky či problémy se kterými se setkal, nebo naopak zanechat pozitivní odezvu. K veřejným recenzím podnik využívá především Facebook, kde má vybudovanou silnou komunitu zákazníků, ale také Google recenze, kam kdokoliv může napsat své pocity z návštěvy.

Sport Studio Prima s.r.o. si velice zakládá na inkluzivním přístupu ke každému ze zákazníků, kdy zcela netoleruje diskriminaci jak ve vztahu zaměstnanec-zákazník, tak ani ve vztahu zákazník-zákazník. Vzájemná tolerance mezi zákazníky je posílena také díky osvětě, kterou v rámci GDPR firma šíří mezi zákazníky v momentě, kdy si chce někdo ze zákazníků natočit video ze svého cvičení, musí uvědomit své okolí o možném zachycení na záběru a požádat tak o svolení.

Firma Sport Studio Prima s.r.o. v rámci směrnice GDPR pracuje také s osobními údaji zákazníků, které jsou uchovány v registračním systému fitness centra. Firma uchovává pouze potřebné údaje, které jsou nutné k založení časové permanentky, kdy pokud si zákazník nepřeje poskytovat jakékoli údaje, vždy má možnost využít jednorázové vstupy, ke kterým není potřeba žádných osobních údajů. Zároveň do registračního systému mají přístup pouze zaměstnanci recepce, nebo management v případě potřeby. S implementací GDPR do systémů společnosti pomohla Sport Studiu Prima s.r.o. firma Zymestic Solutions a.s., která pomáhá jiným firmám být v souladu s evropskými předpisy o ochraně osobních údajů (Zymestic Solutions, a.s., c2024).

## **Vztahy s dodavateli**

V rámci ekonomické odpovědnosti CSR jsou dodavatelé považováni za jednu z klíčových skupin zainteresovaných stran. Společnost Sport Studio Prima s.r.o. si je vybírá na základě interně stanovených hodnot a kritérií, aby zajistila, že splňují požadovanou kvalitu, základní standardy udržitelnosti a aby mezi nimi panovala vzájemně výhodná spolupráce a etické chování. Firma si zakládá na dlouhodobé spolupráci a kladných vztazích se svými dodavateli, a tak se snaží být i příkladným odběratelem jejich produktů či služeb.

Aby si firma udržela pozitivní vztahy, zavedla pravidlo rychlého splácení faktur, podle kterého je finanční plnění provedeno již v den doručení zboží nebo poskytnutí služeb. Zároveň přísně dbá na dodržování veškerých dohod, a to jak smluvně sjednaných, tak i založených na individuální dohodě.

Za 23 let působení na trhu si firma vybuodovala pevné vztahy s vybranými dodavateli a rozvinul se mezi nimi výjimečný vztah založený na důvěře a na vzájemném individuálním přístupu. Když se jeden z těchto dodavatelů po dlouholeté úspěšné spolupráci obrátil k B2B modelu, který vylučoval individuální přístup a nezahrnoval ochotu k dialogu, byla společnost postavena do situace, kdy bylo nezbytné hledat nového dodavatele. Firma pevně stojí za svými zásadami a hodnotami, zároveň však vyvíjí úsilí o vytvoření prostředí, které podporuje udržování co nejlepších vzájemných vztahů.

Dalším klíčovým principem, který Sport Studio Prima s.r.o. důsledně uplatňuje, patří podpora boje proti korupci. Firma se zásadně distancuje od jakéhokoli druhu protislužeb nebo utajování informací, kdy je reputace stavěna na naprosté transparentnosti ve všech svých aktivitách.

Dodavatele firma vybírá primárně z lokálních českých trhů, kdy se tak snaží podporovat místní trh a rozvoj firem v oblasti fitness. Konkrétní příklady vybraných lokálních firem jsou uvedeny ve skupině více s názvem „Poskytování kvalitních výrobků a služeb“.

### **3.2.2 Sociální odpovědnost**

V rámci kapitoly sociální odpovědnosti se práce bude zabírat primárně vnitřní sociální oblastí, kterou představují zaměstnanci, konkrétně jejich rozvoj, politika a celkový přístup k nim. Ke svým zaměstnancům firma Sport Studio Prima s.r.o. přistupuje s velkou úctou a uvědomuje si důležitost jejich spokojenosti, která má následně velký dopad na jejich výkon.

Kapitola je taktéž pro lepší přehlednost rozdělena do skupin, které představují základní oblasti, ve kterých může podnik se svými zaměstnanci pracovat a motivovat je.

#### **Rozvoj lidského kapitálu**

Do skupiny rozvoje lidského kapitálu lze také zařadit práci s uchazeči a novými zaměstnanci, což byla i jedna z otázek v rámci rozhovoru s majitelem fitness centra, Petrem Weinlichem, který se nachází v Příloze 2. V rámci přijímacího procesu má firma stanovené pravidlo, v rámci kterého se nejen snaží vyrozumět každého uchazeče o jeho úspěchu či neúspěchu, ale také se snaží každému uchazeči odůvodnit své rozhodnutí a dát mu tak zpětnou vazbu. Firma věří, že tímto způsobem je možné uchovat dobré vztahy i s kandidáty, kteří nebyli vhodní na pozici a museli tak být odmítnuti. S uchazeči, kteří prošli výběrovým řízením a stávají se novými zaměstnanci, si podnik stanovil 3 měsíční zkušební dobu, jak pro zaměstnance na HPP, tak i DPP, kdy tato doba slouží na vzájemné poznání a zjištění, zda spolupráce vyhovuje oběma stranám. V těchto 3 měsících začíná již první rozvoj zaměstnance, kdy jsou mu podnikem poskytnuty zpracované podklady, které obsahují důležité informace o prodávaném zboží, ale zároveň i o posilovacím vybavení firmy, které je nutné znát pro výkon práce. Pro nastudování těchto podkladů je zaměstnancům připsáno ke mzdě 8 hodin navíc, kdy tímto způsobem motivuje nové zaměstnance k pečlivému nastudování a zároveň je jim studium ve volném čase také proplaceno. Zároveň, v rámci zaučení, je novému zaměstnanci každý posilovací stroj a trenažer předveden spolu s informacemi o jeho správném použití a oblasti zaměření.

V oblasti rozvoje již stálých zaměstnanců probíhá mnoho školení, které zaměstnanci mohou využít, nebo jsou k zaměstnání povinné. V rámci povinných školení jsou zaměstnanci pravidelně doškolováni o novinkách v nabízeném sortimentu a o novém posilovacím vybavení, které fitness centrum zahrnuje do své nabídky. Veškeré zpracované prospekty, zahrnující potřebné informace jak o novém, tak o stávajícím zboží a vybavení, jsou zaměstnancům vždy na recepci fitness centra k dispozici a mohou do nich tak vždy nahlédnout. Mezi dobrovolná školení, která jsou zaměstnancům nabízena, kdy jsou z velké části hrazena firmou, nebo alespoň z části, patří rekvalifikace pro trenéry skupinových lekcí, vzdělání v oblasti zdravé výživy a prevenci proti zranění. Zároveň Sport Studio Prima s.r.o. nabízí trenérská školení, kdy je zájemcům hrazena část poplatku v momentě, kdy uzavřou spolupráci s fitness centrem na sjednanou dobu a budou zde poskytovat své služby. Trenérská školení jsou poskytována Fitness akademií Ronnie, která je nejvíce vyhledávanou trenérskou školou pro fitness a kulturistiku v České republice (RonnieCZ, c2010-2024).

#### **Zaměstnanecká politika**

Na koncept zaměstnanecké politiky se firma zaměřuje nejvíce z oblasti sociální odpovědnosti. Existuje řada benefitů, které zaměstnanci mohou využívat a které dostanou při nástupu do práce. Jedná se o standardní benefity jako jsou příspěvky na stravování, prémie, 13. plat, 3 dny sick day a multisport karta. Mezi nadstandardní benefity, které jsou přizpůsobeny k odvětví fitness, patří již zmíněné příspěvky na školení, depozit či slevy na nabízený sortiment,



využívání služeb fitness centra zdarma a příspěvky na sportovní oblečení, které je současně pracovní uniformou. Co se týče dovolené, zaměstnanci mají standardně 3 týdny dovolené k dispozici, přičemž směny jsou běžně plánovány dle potřeb a jsou postaveny na vzájemné domluvě mezi zaměstnanci.

Firma Sport Studio Prima s.r.o. současně věnuje pozornost i organizaci akcí pro své zaměstnance, kdy jsou například každoročně pořádány vánoční večírky. Jsou pořádány i menší akce při příležitosti narozenin jednoho ze zaměstnanců či jsou zaměstnanci obdarováni při pracovních jubileích. Majitel fitness centra osobně dbá na to, aby byly uznávány a oceňovány sportovní úspěchy zaměstnanců, což dokazuje jeho závazek k podpoře jejich celkového rozvoje.

### **Spokojenost zaměstnanců**

Současně s motivací pracovníků, skrze rozvoj a poskytnuté benefity, je důležité pravidelně monitorovat jejich spokojenost s aktuálním stavem v rámci společnosti. Petr Weinlich, zakladatel a majitel Sport Studia Prima s.r.o., dbá na pravidelnou komunikaci se svými zaměstnanci, což zahrnuje osobní setkání i skupinové schůzky několikrát ročně. Během těchto interakcí se Petr Weinlich zaměstnanců dotazuje na jejich pocit z pracovního prostředí a zda jsou s ním spokojeni. Firma také čtvrtletně pořádá skupinové brífinky, které probíhají v rámci jejich pracovních sektorů, aby se zajistilo, že všechny týmy jsou informovány v rámci plánů do budoucna a provozních záležitostí a je souběžně zjišťována jejich spokojenost.

Firma také podporuje koncept Work-life balance, kdy tím, že si zaměstnanci mohou naplánovat své směny samy, tak dokáží lépe vyvážit pracovní a osobní povinnosti. Petr Weinlich se ke konceptu vyjádřil v rozhovoru takto: „*Problematiku Work-life Balance vnímám hodně, kdy v momentě, kdy má zaměstnanec jakýkoliv rodinný problém nebo nouzovou situaci, snažím se mu vyhovět, aby ji mohl vyřešit, jelikož rodina je to nejvíc co máme (osobní komunikace, 13. 3. 2024)*“. Ve firmě je možnost přizpůsobení pracovní doby i změny pracovního poměru v momentě, kdy potomek pracovníka, či jakýkoliv jiný rodinný příslušník potřebuje zvýšenou péči.

Majitel firmy klade důraz na koncept vyváženosti mezi pracovním a osobním životem, a to i tím, že se přísně drží pracovní doby stanovené zákoníkem práce, což znamená maximálně 12 hodin denně nebo 40 hodin týdně. Často se však stává, že zaměstnanci se kvůli nadšení pro práci sami nabízejí k delším pracovním směnám, což může vést k pracovnímu vyčerpání nebo dokonce vyhoření. S ohledem na to Petr Weinlich aktivně pracuje na tom, aby zaměstnancům objasnil potenciální rizika této situace a předcházel jakýmkoli negativním příčinám souvisejícím s přepracováním.

### **3.2.3 Environmentální odpovědnost**

Po analýze současného stavu firmy je zřejmé, že oblast environmentální odpovědnosti vyžaduje další rozvoj a je momentálně méně rozpracována nežli ostatní oblasti CSR. Majitel připouští, že ekologické aspekty ve společenské odpovědnosti považuje spíše za přidanou hodnotu či bonus, přičemž se snaží implementovat základní ekologické aktivity a postupy. Avšak uznává, že těmto aktivitám není věnována taková pozornost a důraz, jaký si zaslouží.

Stejně jako předešlé, i oblast ekonomické odpovědnosti je rozdělena do skupin, konkrétně dvou, které shrnují vykonávané aktivity společností.

#### **Úspory energií a využívání obnovitelných zdrojů**

Úspora energií v rámci firemního prostředí představuje nejen finanční výhodu, ale také důležitý krok směrem k udržitelnosti. Firma Sport Studio Prima s.r.o. v tomto ohledu podnikla několik



kroků, aby se touto cestou vydala. V souvislosti tím, že majitel firmy, Petr Weinlich, je současně také majitelem budovy, ve které se fitness centrum nachází, je mu umožněno v rámci úspory energií provádět rozsáhlejší rekonstrukce. Mezi tyto rozsáhlé rekonstrukce patří například zateplení fasády budovy vedoucí k šetření tepelné energie, či výměna starých oken za nová, které zabraňují úniku tepla. V rámci těchto opatření dosahují firemní úspory ve spotřebě energie průměrně 30 %, a to především na vytápění. Tato úspora se finančně pohybuje okolo částky od 28 000 Kč do 42 000 Kč.

Pro zlepšení efektivity v oblasti úspory energií firma každý rok najímá firmu, která ve všech prostorách budovy, včetně firmy Sport Studio Prima s.r.o., prování energetické auditu. Tyto audity poskytují firmě pohled odborníků, kteří následně doporučí návrhy na zlepšení v této oblasti, kdy na jednom z doporučených projektů firma momentálně pracuje. Jedná se o plán na instalaci fotovoltaických panelů na střechu budovy s vidinou dokončení do konce roku 2024. Tato inovace by umožnila závodů využívat elektřinu přímo generovanou z instalovaných panelů, což by výrazně snížilo jeho potřebu odebírat elektřinu z veřejné distribuční sítě. Odhadované procento pokrytí energie pomocí nainstalovaných fotovoltaických panelů se pohybuje okolo 57 %. Díky tomuto kroku by se závod stal částečně energeticky soběstačným a současně by přispěl k řešení problému emisí z využívání fosilních paliv.

### **Odpady a recyklace**

Recyklace patří mezi základní činnosti společností v rámci environmentální odpovědnosti. V rámci Sport Studia Prima s.r.o. jsou po jeho prostorách rozmístěny třídící koše pro zákazníky oddělující plast a směs. Současně zaměstnanci recyklují veškeré obalové materiály, které jsou součástí přichozícího zboží.

Pro snížení odpadů a současně zamezení plýtvání má firma nastavené postupy se zbožím, které má blízko ke konci své minimální trvanlivosti. Toto zboží je vždy nabídnuto zákazníkům za minimální cenu nebo je často nabízeno zaměstnancům zdarma k rozebrání. Primárně má však firma nastavení zásob pomocí metody just-in-time, kdy se snaží udržovat stav zásob na minimu, aby nedocházelo k procházení produktů.

### **3.2.4 Filantropická odpovědnost**

Během rozhovoru s Petrem Weinlichem byl zdůrazněn význam, který jeho firma klade na filantropickou odpovědnost. Společnost se aktivně zapojuje do řady oblastí a projektů, včetně podpory pracovníků první linie během pandemie Covid-19. Pracovníkům byly dodány zásoby zdravé výživy a doplňků stravy jako projev uznání jejich neocenitelné práce. Navíc, zaměstnancům z řad zdravotnického personálu, hasičů a policistů firma pravidelně poskytuje bezplatné vstupy do fitness centra. Snaží se také nabízet permanentky lidem nacházejícím se ve finanční tísní, čímž rozšiřuje svůj pozitivní dopad na komunitu. Prostřednictvím sociálních sítí firmy, je také často poskytována pomoc sdílením příběhů a možností finančního příspěvku lidem v nouzové situaci.

Ohledně sponzoringu, který je rovněž součástí filantropického angažmá firmy, se majitel fitness centra vyjádřil následovně: „*nesoustředím se na specifické oblasti, ale preferuji výběr konkrétních osob a projektů, které mě osobně osloví a s kterými je možné navázat vzájemně prospěšnou spolupráci. (osobní komunikace, 13. 3. 2024)*“. Tato slova reflektují jeho individuální a cílený přístup k sponzoringu, kde klade důraz na osobitý a spravedlivý výběr podporovaných subjektů.

### 3.2.5 Etická odpovědnost

V rámci samostatné kategorie etické odpovědnosti lze zahrnout aktivity, které jsou již zmíněny a jsou součástí ostatních odpovědností. Mezi činnosti, které dosud nebyly uvedeny, patří férový přístup ke konkurentům, ke kterému se společnost zavazuje ve svých hodnotách. Tento přístup spočívá ve shromažďování informací pouze transparentním a zákonným způsobem a v zachování čestného konkurenčního prostředí.

Firma má současně také zpracovaný etický kodex pro zaměstnance, kde se nachází různá pravidla chování, kterými by se měli při své práci řídit. Kodex obsahuje principy, kterými se řídí chování zaměstnanců, povinnosti a odpovědnosti vůči zákazníkům, principy rovnosti a nediskriminace a další kontrolní mechanismy. Zaměstnanci mají přístup k tomuto kodexu a mohou do něj kdykoliv nahlédnout.

### 3.3 Rozhovory se zaměstnanci

Druhým výzkumem v rámci analytické části práce jsou strukturované rozhovory, které jsou zaměřeny na zaměstnance firmy Sport Studio Prima s.r.o.. Hlavním cílem rozhovorů bylo zjistit úroveň povědomí zaměstnanců o konceptu společenské odpovědnosti firem a míru jejich informovanosti ohledně CSR aktivit, které právě jejich firma realizuje. Sekundárním cílem bylo pomocí rozhovorů získat přehled o spokojenosti zaměstnanců s aktuálním přístupem společnosti k těmto aktivitám. Sběr dat formou strukturovaných rozhovorů byl vybrán z důvodu vyšší návratnosti odpovědí díky přímému kontaktu se zaměstnanci.

K rozhovorům byli pozváni všichni zaměstnanci firmy, kdy někteří z nich se z osobních důvodů nemohli dostavit, či nechtěli být součástí výzkumu. Z celkových 30 zaměstnanců se rozhovoru zúčastnilo 21, což představuje 70 % účast.

Rozhovor obsahoval 15 otázek, přičemž první tři otázky (1. až 3.) zaměřené na identifikaci, byly podrobně rozebrány již v metodické části práce. Následující otázky (4. až 6.) zkoumaly, zda zaměstnanci znají pojem společenská odpovědnost firem a zda považují za důležité, aby byla firma v tomto ohledu aktivní. Zbývající otázky (7. až 15.) se věnovaly aktivitám v oblasti CSR firmy Sport Studio Prima s.r.o., přičemž zkoumaly, zda zaměstnanci mají informace o těchto aktivitách a jsou s nimi spokojeni. Otázky a možné odpovědi, ze kterých respondenti v rámci rozhovoru mohli vybírat se nachází v Příloze 3.

Většina otázek byla uzavřeného typu, přičemž respondenti mohli odpovídat výběrem jedné z možností z předem připraveného seznamu odpovědí. Možnosti odpovědí byly převážně ve formě "Ano", "Ne" a "Nevím", avšak v některých případech byly nabízeny specifitější varianty. V rozhovoru byly použity také jedna polouzavřená otázka, kdy respondent mohl odpovědět „Ano“ či „Ne“. Pokud respondent odpověděl „Ano“ dále uvedl příklad v otevřené části rozhovoru.

#### 3.3.1 Vyhodnocení rozhovorů

V této podkapitole se zaměříme na vyhodnocení výsledků získaných z rozhovorů se zaměstnanci. Všechny odpovědi byly zpracovány s důrazem na anonymitu. První tři otázky již byly analyzovány v kapitole věnované metodice práce, přičemž číslování otázek v této sekci na ně přímo navazuje.

#### 4. Slyšel/a jste někdy o pojmu Společenská odpovědnost firem (Corporate social responsibility)?

Jak již bylo zmíněno, následující čtyři otázky zkoumají obecnou znalost zaměstnanců konceptu CSR. V rámci této otázky měly zaměstnanci na výběr mezi odpovědi „Ano“ a „Ne“. Více jak

polovina zaměstnanců odpověděla „Ne“, neboli že o společenské odpovědnosti firem nikdy neslyšeli. Takto odpovědělo 61,9 % zaměstnanců, kdy zbylých 38,1 % zaměstnanců o pojmu CSR již v minulosti slyšelo. Primárním faktorem, proč zaměstnanci nejsou obeznámeni s konceptem společenské odpovědnosti firem je buď nedostatek informací o CSR aktivitách ze strany firmy, které implementuje do svých činností, nebo omezený zájem některých zaměstnanců o danou oblast. Zlepšení komunikace ohledně CSR by mohlo podnítit větší zájem o tento koncept a tím podpořit aktivnější zapojení zaměstnanců do daných procesů.

## 5. Jaká oblast či oblasti jsou ústřední pro společenskou odpovědnost firem (CSR)?

Pátá otázka měla k sobě na výběr pět odpovědí, kdy jejím cílem bylo zjistit, do jaké míry zaměstnanci znají obsah pojmu společenské odpovědnosti firem. Nejčastěji zaměstnanci odpovídali, že neznají, v jakých oblastech společenská odpovědnost účinkuje. Zastoupení této odpovědi bylo možné předpovídat díky předchozí otázce, kde jsme zjistili, že více než polovina zaměstnanců neslyšela o pojmu CSR. Druhou nejčastější odpovědí, a v tomto případě i správnou odpovědí, byla kombinace všech tří oblastí CSR, neboli sociální, environmentální a ekonomické oblasti. Takto odpovědělo 8 zaměstnanců (38,1 %), kdy můžeme také vycházet z předchozí otázky a jedná se tak o zaměstnance, kteří odpověděli, že o pojmu CSR již slyšeli. Zbytek odpovědí představovaly výběr pouze některých oblastí, které do společenské odpovědnosti firem patří. Stejně procentuální zastoupení měla odpověď „Environmentální oblast“ i „Sociální + environmentální oblast“, kdy environmentální aktivity jsou často nejvíce s konceptem spojovány a sociální odpovědnost je možné asociovat s názvem přístupu. Kompletní přehled odpovědí zaměstnanců se nachází v Tabulce 2 níže.

Tabulka 2 Tabulka k otázce č. 5

Možnosti odpovědí	Procentuální zastoupení odpovědí
<b>Sociální oblast</b>	0 %
<b>Environmentální oblast</b>	4,8 %
<b>Sociální + environmentální oblast</b>	4,8 %
<b>Sociální + environmentální + ekonomické oblast</b>	38,1 %
<b>Nevím</b>	52,4 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

## 6. Souhlasíte, že by se měly firmy krom tvorby zisku zajímat také o své zaměstnance a životní prostředí?

Poslední otázka zaměřená na povědomí zaměstnanců o významu CSR přinesla jednoznačné výsledky, kdy 100 % zaměstnanců firmy odpovědělo stejně. Na výběr měli respondenti z odpovědí „Ano“ a „Ne“, přičemž všichni zaměstnanci se shodli, že by se firma měla zajímat kromě tvorby zisku také o své zaměstnance a životní prostředí. Tento jednoznačný souhlas podtrhuje zájem zaměstnanců o společenskou odpovědnost firem, kdy signalizuje, že zaměstnanci považují tuto problematiku za důležitou, pouze nemají dostatečné množství informací v rámci oblasti CSR.

## 7. Doporučil/a byste zaměstnání ve firmě Sport Studio Prima s.r.o.?

Sedmou otázkou se v rámci rozhovoru se respondent dostal do části, kde je zkoumán koncept CSR ve firmě Sport Studio Prima s.r.o., konkrétně z pohledu zaměstnanců. Otázka zjišťovala, zda jsou zaměstnanci ve firmě natolik spokojeni, že by zaměstnání v ní doporučili svému okolí. Výsledek na tuto otázku byl také jednoznačný a všichni zaměstnanci odpověděli „Ano“ se

100% zastoupením. Tento výsledek může znamenat, že zaměstnanci se vyhýbají veřejnému projevu nespokojenosti a raději zvolí kladnou odpověď. Druhým faktorem může být to, že za tímto výsledkem stojí vysoká míra spokojenosti mezi zaměstnanci, z nichž někteří jsou součástí společnosti již několik let.

## **8. Jste si vědom/a aktivit CSR, které firma Sport Studio Prima s.r.o. vykonává?**

Tato otázka měla za úkol zjistit, jestli jsou zaměstnanci dostatečně seznámeni s aktivitami v rámci CSR, které firma zařazuje do své činnosti. Zaměstnanci měli na výběr opět z odpovědí „Ano“ a „Ne“, kdy se takto otázka dělila na dvě části. Pokud respondenti na otázku odpověděli „Ano“, tak byli požádáni o uvedení alespoň jednoho příkladu aktivity, které firma Sport Studio Prima s.r.o. vykonává. Na otázku odpovědělo pouze 6 zaměstnanců (28,6 %), že jsou si vědomi aktivit, které firma v rámci konceptu společensky odpovědnosti činí. Zbytek zaměstnanců, tedy 71,4 %, nevědí o CSR aktivitách firmy. Tento výsledek může vycházet z nedostatečného sdílení svých CSR činností mezi své zaměstnance, kdy primárně zvýšení komunikace těchto aktivit či větší začlenění zaměstnanců do implementace CSR může tuto situaci napravit.

Příklady uvedené od zaměstnanců, kteří na otázku odpověděli, že jsou si vědomi aktivit, které firma vykonává, jsou uvedeny dle jejich četnosti zde:

- Třídění odpadu / recyklace
- Péče o zaměstnance
- Šetření energií
- Dohled na kvalitu
- Zamezení plýtvání a odpadům v podobě rozdávání zboží před spotřební lhůtou
- Zaměstnanecké benefity

Z odpovědí lze vidět, že zaměstnanci nejčastěji označovaly aktivity z environmentální oblasti. Tento fakt vychází převážně z toho, že tyto aktivity jsou nejvíce vidět a většinou jsou do nich všichni zaměstnanci v rámci pracovních povinností zapojeni. Kromě toho, mezi často zmiňované aktivity patří i iniciativy v rámci sociální odpovědnosti, které se přímo dotýkají zaměstnanců.

## **9. Jste spokojen/a s benefity, které Vám Sport Studio Prima s.r.o. nabízí?**

Otázka č. 9 byla mířena na spokojenost zaměstnanců s benefity, které firma Sport Studio Prima s.r.o. nabízí, kdy na výběr měli zaměstnanci opět z odpovědí „Ano“ a „Ne“. I v této otázce se prokázalo, že jsou zaměstnanci skutečně spokojeni, jelikož všichni zaměstnanci odpověděli „Ano“. Jelikož v této otázce panovala 100 % shoda, nebylo nutné se doptávat, jaké další benefity by dále uvítali v nabízeném portfoliu. Na aktivitách spojených se sociální odpovědností si firma velice zakládá, kdy se tento výsledek dal na základě široké škály nabízených benefitů a zaměstnaneckých výhod předpokládat.

## **10. Má Sport Studio Prima s.r.o. jasně vymezené hodnoty či pravidla chování?**

Hlavním cílem tohoto dotazu bylo ověřit, jak je na tom komunikace mezi majitelem fitness centra a jeho zaměstnanci, zejména v kontextu používání etického kodexu. Z rozhovoru s Petrem Weinlichem bylo zjištěno, že firma má vypracovaný etický kodex, kdy do něj mohou zaměstnanci kdykoliv nahlédnout a využívat ho na příslušné situace. Otázky č. 10 a 11 následně zkoumají, zda si zaměstnanci jsou vědomi této možnosti a zda jsou seznámeni s existencí tohoto dokumentu. V otázce č. 10, kde měli zaměstnanci možnost volby mezi odpověďmi „Ano“, „Ne“ a „Nevím“, většina, konkrétně 90,5 % respondentů, uvedla, že firma má jasně definované hodnoty a pravidla chování. Pouze 9,5 %, což odpovídá dvěma zaměstnancům, si nebyli jistí a

odpověděli „Nevím“. Z toho vyplývá, že většina zaměstnanců je obeznána se základními principy a hodnotami firmy, avšak častější připomínání etického kodexu by mohlo přispět k lepšímu uvědomění jeho existence a významu.

### **11. Pokud ANO, jsou tyto pravidla chování zpracovány v etickém kodexu, podle kterého je možné se řídit?**

Následující otázka přímo vycházela z odpovědí na otázku číslo 10, kde byli dotázáni pouze ti respondenti, kteří předtím odpověděli „Ano“. Z devatenácti zaměstnanců, kterým tato otázka byla položena, skoro polovina odpověděla velice překvapivě. Na dotaz mohli zaměstnanci opět odpovídat z možností odpovědí „Ano“, „Ne“ a „Nevím“. Zaměstnanci měli odpovídat, zda vědí, že má firma sport Studio Prima s.r.o. vypracovaný etický kodex, podle kterého se mohou řídit. Více než polovina respondentů, tedy 52,4 %, vědí o existenci etického kodexu a řídí se jeho obsahem. Avšak 47,6 % zaměstnanců nevědí, zda etický kodex ve firmě existuje a tím pádem neznají jeho obsah. Stejně jako u předchozí otázky, řešením by bylo zvýšit informovanost o etickém kodexu mezi zaměstnanci.

### **12. Vnímáte v práci možnost anonymně vznést požadavek či stížnost?**

Dvanáctá otázka byla zaměřena na způsob komunikace, kterým mohou zaměstnanci anonymně vznést nápad, požadavek či stížnost. Od majitele fitness centra víme, že se zaměstnanci pravidelně komunikuje tváří v tvář a ptá je jich na jejich spokojenost, pocity a různé nápady na zlepšení provozu. Touto otázkou jsem chtěla zjistit, zda je možné ve firmě i anonymně sdělit tyto informace, kdy někteří zaměstnanci nesdělí svůj skutečný názor při přímém kontaktu. Tímto způsobem by podnik mohl získat zpětnou vazbu také od zaměstnanců, kterým je tento způsob vyjádření komfortnější. Na otázku, zda je možné v práci vznést anonymně požadavek či stížnost mohli zaměstnanci odpovídat „Ano“, „Ne“ nebo „Nevím“. Odpověď „Ne“ zvolilo 81 % respondentů, tedy 17 zaměstnanců, kdy zbylí 4 zaměstnanci zvolili odpověď „Nevím“. Podle odpovědí lze vyvodit, že zaměstnanci anonymní možnost vyjádření názoru nevnímají a není tak možné vznést stížnost, požadavek či nápad jinou cestou než při komunikaci tváří v tvář.

### **13. Pokud ne, ocenil/a byste takovou možnost?**

Jelikož nikdo ze zaměstnanců neodpověděl, že vnímá možnost vznést anonymně jakýkoliv názor, týkala se tato otázka všech respondentů. Jako odpověď mohli respondenti zvolit opět jednu z možností „Ano“, „Ne“ či „Nevím“. Otázka zjišťovala, zda by zaměstnanci uvítali možnost vznést anonymně požadavek, názor či stížnost, což by představovalo nový způsob komunikace s vedením. Na tuto otázku pozitivně reagovalo 76,2 %, tedy 16 zaměstnanců, kteří by uvítali takovou možnost. Pouze 23,8 % zaměstnanců zvolili odpověď „Ne“. Vzhledem k velkému zájmu by mohlo vedení firmy zvážit zavedení boxu na nápady a stížnosti či jiného způsobu anonymní komunikace, aby vyšlo zaměstnancům vstříc.

### **14. Jste spokojeni s možnostmi a příležitostmi vzdělávání a rekvalifikace v zaměstnání, konkrétně v oboru fitness a zdravého životního stylu?**

Předposlední otázka ověřovala, zda jsou možnosti, které firma Sport Studio Prima s.r.o. v oblasti vzdělávání nabízí, dostatečné a jsou s nimi zaměstnanci spokojeni. Většina zaměstnanců se shodla, na odpovědi „Ano“ a to v 95,2 % obsazení. Pouze jeden zaměstnanec odpověděl, že tuto možnost nevnímá, což může být způsobeno také tím, že je zaměstnán ve společnosti krátce, či o vzdělávání nemá takový zájem. Výsledek tohoto dotazu ukazuje, že v oblasti rozvoje zaměstnanců odvádí firma skutečně dobrou práci.

### **15. Uvítal/a byste více akcí pro zaměstnance (v podobě teambuildingu)?**

Poslední otázka byla mířena také na oblast benefitů a výhod pro zaměstnance. V rámci tohoto dotazu bylo zjišťováno, zda by zaměstnanci uvítali více akcí pro zaměstnance v podobě

teambuildingů, které dle analýzy současných CSR aktivit forma nepořadá. Výsledky odpovědí ukazují, že většina zaměstnanců by o tento způsob komunikace a stmelení pracovního kolektivu stálo. Konkrétně 81,4 % zaměstnanců se vyjádřilo pozitivně k tomuto nápadu. Opačný názor zastávalo pouze 18,6 % zaměstnanců, kdy většina z nich v rámci rozhovoru zmínili, že by záleželo na místě konání a programu teambuildingu. Tento pozitivní výsledek může firmě nabídnout způsob, jak zlepšit pracovní vztahy a rychleji integrovat nové členy týmu, které má v plánu v budoucnu přijímat.

## 4 Doporučení a návrhy na zlepšení v rámci CSR firmy

V této kapitole jsou sepsány návrhy a doporučení na zlepšení současné situace CSR aktivit, které vycházejí z provedených výzkumů, konkrétně z analýzy současného stavu firmy Sport Studio Prima s.r.o. a následných rozhovorů se zaměstnanci v této oblasti, a současně jsou výsledkem literární rešerše v teoretické části.

Klíčovým principem společenské odpovědnosti podniků je, že firmy by měly přesahovat své základní podnikatelské cíle, jako je tvorba zisku a aktivně se věnovat potřebám a očekáváním svého širšího okolí. Toto okolí zahrnuje především stakeholdery, a to jak vnější i vnitřní – zákazníky, zaměstnance, investory, komunity a další, kteří jsou přímo či nepřímo ovlivněni podnikovými aktivitami. V rámci CSR by se firmy měly snažit nejen reagovat na ekonomické požadavky, ale také proaktivně přistupovat k sociálním a environmentálním výzvám, které tvoří celý koncept CSR.

Přístup firmy Sport Studio Prima s.r.o. ke společenské odpovědnosti firem je dobře propracovaný s ohledem na její velikost. Rozčlenění aktivit do pěti skupin podle modelu autorky Tetřevové ukazuje, že firma v každé z oblastí – ekonomické, sociální, environmentální, etické a filantropické – realizuje alespoň základní CSR praktiky. Z výsledků výzkumu lze na těchto oblastech CSR vyzorovat, že na některé oblasti klade Sport Studio Prima s.r.o. větší důraz nežli na jiné, kdy tento fakt přiznává i firma sama. Na základě výzkumů byli zjištěny drobné nedostatky, na kterých by firma měla zapracovat a vylepšit tak svůj přínos k udržitelné budoucnosti každé oblasti. Současně je práce doplněna o návrhy nových aktivit, které mohou přispět ke zlepšení vztahů se stakeholdery firmy, primárně se svými současnými zaměstnanci.

První návrh by sjednotil odpovědné chování firmy a zvýšil by tak povědomí o jejich aktivitách mezi okolními komunitami, čímž by podtrhl jejich význam. Jedná se o kompletní CSR audit, který by pomohl zlepšit jednotlivé operace a kroky vedoucí ke společenské odpovědnosti, čímž by svůj přístup ke konceptu CSR dokázala více rozšířit a posílit své dobré jméno. Dle rozhovoru s Petrem Weinlichem, který je podrobně zpracován Příloze 2, firma žádný audit v této oblasti nepodstoupila, a to z důvodu velikosti firmy a nedostatku informací o jeho přínosu. Správně provedený CSR audit může odhalit potenciální rizika i příležitosti, které se týkají základních oblastí konceptu společenské odpovědnosti a dalších aspektů podnikání. Zajistí také soulad s právními předpisy v mnoha oblastech (životní prostředí, pracovní podmínky, ochrana zdraví a bezpečnosti na pracovišti atd.), zlepšuje interní procesy a efektivitu a posiluje konkurenční výhodu. I když CSR audity mohou být nákladnější investicí, doporučení z nich vyplývající mohou firmě v budoucnosti přinést finanční výhody a úspory. Příkladem může být prevence právních sankcí a pokut, zejména v kontextu, kdy Evropská unie více prosazuje koncept CSR a transformuje tak některé dobrovolné aktivity na povinné. Cena CSR auditu ve firmě se může lišit v závislosti na několika faktorech, jako je velikost společnosti, lokalita, rozsah auditu a odbornost auditorské firmy. Pro firmu Sport Studio Prima s.r.o., vzhledem k její velikosti, se cena za službu pohybuje již mezi 40 000 a 100 000 Kč. V případě, že je firma umístěna v Karlových Varech, jsou ceny spíše na nižším konci tohoto rozpětí, zatímco v Praze by ceny byly vyšší. Cena je však velmi individuální a záleží, jak rozsáhlý audit by firma požadovala. Pro uskutečnění auditu stačí kontaktovat příslušnou auditorskou firmu, která by sestavila Sport Studiu Prima s.r.o. individuální nabídku, jak cenovou, tak služeb, a zhodnotila by její současný stav. Z analýzy současného stavu CSR aktivit ve firmě lze doporučit, že by se audit měl zaměřit nejvíce na environmentální oblast, v rámci které firma vykonává nejméně aktivit a tím pádem je zde největší prostor pro zlepšení.

Druhé doporučení navazuje na předchozí a soustředí se na environmentální aspekty. Kromě zlepšujících opatření, která by vyplývala z CSR auditu, lze zavést i drobné úpravy v této oblasti. Například by firma mohla aktivněji zapojit své zákazníky do řešení environmentálních otázek



tím, že by je informovala o kvalitě pitné vody z kohoutku. Zákazníci by pak mohli čerpat vodu přímo ze zdroje do vlastních láhví, čímž by se snížilo množství odpadu. K tomu by firma mohla ve svém sortimentu nabízet znovupoužitelné láhve, které by zákazníci mohli zakoupit a zvýšit tak tržby podniku. Dále by Sport Studio Prima s.r.o. mohlo ke sprchám, které se v prostorách fitness centra nacházejí, umístit informační tabule, které by zákazníky vyzývaly k úspornému používání vody a k rychlejšímu sprchování. Tímto by se mohlo podpořit efektivní využívání vodních zdrojů a minimalizovalo plýtvání vodou. Tyto tabule by mohly obsahovat také praktické rady, jak sprchování zefektivnit, což by přispělo k širší ekologické osvětě mezi klienty fitness centra. Firma by mohla také věnovat zvýšenou pozornost obalům svého prodávávaného sortimentu, zjišťovat, zda jsou recyklovatelné a vyráběné šetrně k životnímu prostředí. V tomto kontextu by měla upřednostňovat dodavatele, kteří se také zavazují k principům společenské odpovědnosti firem, čímž by podpořila udržitelnější obchodní praktiky.

Další doporučení vycházejí z rozhovorů se zaměstnanci a týkají se interní komunikace ve firmě, kdy v průběhu výzkumu byly odhaleny drobné nedostatky právě v komunikaci. Například při úvodních otázkách rozhovorů bylo zjištěno, že většina zaměstnanců, zhruba 70 %, nezná pojem CSR a není si vědoma, že firma Sport Studio Prima s.r.o. podporuje iniciativy CSR. Vzhledem k tomu, že firma aktivně začleňuje strategie společenské odpovědnosti do svých každodenních operací, je klíčové, aby byli zaměstnanci o těchto aktivitách řádně informováni. Zaměstnanci by měli mít alespoň základní povědomí o existenci takových iniciativ a o tom, že jejich zaměstnavatel je podporuje. Proto bych doporučila zlepšit osvětlu mezi zaměstnanci, vysvětlit jim koncept CSR, představit aktivity, které jsou jeho součástí, a objasnit, jak přesně firma přispívá k těmto cílům. Z rozhovorů se zaměstnanci vyšlo najevo, že mají výrazný zájem o to, aby firma, ve které pracují, nevěnovala svou pozornost pouze základním podnikatelským aktivitám, jako je tvorba zisku. Chtějí, aby se společnost aktivně zajímala také o své bezprostřední okolí, což zahrnuje nejen péči o zaměstnance, ale i o životní prostředí a okolní komunity. Pokud budou zaměstnanci dobře informováni, a především motivováni k celkovému konceptu společenské odpovědnosti a jeho aplikaci ve firmě, mohou efektivněji přispět k jeho širšímu uplatnění a zároveň pomoci šířit tento fakt mezi různé zainteresované strany, což přináší firmě řadu výhod. Na základě těchto zjištění je možné doporučit, aby zaměstnanci absolvovali školení zaměřené na společenskou odpovědnost. Během tohoto školení by se zaměstnanci seznámili s klíčovými informacemi o konceptu CSR a získali by přehled o důležitých faktech a opatřeních, které jsou součástí strategie firmy Sport Studio Prima s.r.o. v oblasti společenské odpovědnosti. Tento postup by jim umožnil lépe chápat a efektivněji přispívat k cílům CSR ve společnosti. Podle ceníků společností specializujících se na vzdělávání v oblasti společenské odpovědnosti lze odhadovat, že cena dvouhodinového školení pro 30 zaměstnanců by se pohybovala od 30 000 do 90 000 Kč. Vzhledem k úspoře nákladů je podniky často preferována forma online školení, jejichž cena se pohybuje mezi 15 000 a 60 000 Kč. Uvedené sumy zahrnují náklady na výuku, materiály a administrativní podporu. Průměrná cena za účastníka činí přibližně 2 000 Kč, zatímco u online formátu je to kolem 1 000 Kč na osobu. V případě osobních školení může cena zahrnovat i dopravu lektora. Jelikož se firma Sport Studio Prima s.r.o. nachází v Karlových Varech, lze očekávat, že náklady na dopravu z Prahy, kde sídlí většina vzdělávacích společností, budou vyšší. Přesná částka by byla stanovena po výběru a oslovení konkrétního poskytovatele, který sestaví firmě individuální nabídku či výhodný balíček pro větší skupiny.

Druhá komunikační chyba byla odhalena ve vztahu k etickému kodexu firmy. Petr Weinlich během rozhovoru uvedl, že firma má tento dokument sestavený. Etický kodex obsahuje firemní hodnoty a stanovuje očekávané chování zaměstnanců vůči různým firemním stakeholderům. Avšak rozhovory se zaměstnanci odhalily, že zaměstnanci sice vědí, že firma má stanovená pravidla chování, ale skoro polovina zaměstnanců (47,6 %) o existenci etického kodexu neví.



Pro firmu se jedná o důležitý dokument, jelikož na celkových vztazích, ať už se zákazníky, dodavateli ale i ostatními zainteresovanými stranami, si firma zakládá a staví na něm své dobré jméno. Firma tak může na existenci etického kodexu upozornit na některé z pravidelných čtvrtletních schůzek a požádat zaměstnance o jeho pročtení a současné respektování.

Poslední návrh týkající se komunikace v podniku vychází z rozhovorů se zaměstnanci, kterým byla položena přímo otázka mířena na způsob anonymní komunikace, díky které mohou vyjádřit návrh, připomínku či názor jiným způsobem, nežli tváří v tvář s vedením podniku. Z rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci nemají možnost ve firmě komunikovat tímto způsobem, kdy 76 % projevilo zájem o zavedení takového způsobu zpětné vazby. Na základně výrazného zájmu ze strany zaměstnanců lze doporučit zavedení boxu na připomínky, nápady či stížnosti, kam by zaměstnanci mohli anonymně vhodit svůj příspěvek. Box by měl být umístěn na místo, které není monitorováno kamerovým systémem, aby nebylo možné identifikovat autory příspěvků. Zaměstnanci by také své příspěvky měli psát v elektronické formě a následně text vytisknou a vhodit do boxu, kdy tímto způsobem dojde k udržení kompletní anonymity. Vedení společnosti by tak získalo cennou zpětnou vazbu, na kterou by mohlo reagovat a zlepšovat různé procesy ve firmě, kdy zároveň by tímto způsobem došlo ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jelikož by získali další možnost, jak se ve firmě vyjádřit a komunikovat tak s vedením společnosti.

Poslední návrh se týká rozšíření portfolia aktivit pro zaměstnance o teambuildingové akce. Z rozhovorů s personálem podniku jasně vyplynulo, že zaměstnanci projevují značný zájem o účast na takovýchto aktivitách. Konkrétně 81,4 % by o tuto zaměstnaneckou akci uvítalo. Teambuildingové akce mají potenciál posilnit a prohloubit vztahy mezi kolegy, stejně jako mezi zaměstnanci a vedením firmy. Můžou také výrazně usnadnit začlenění nových členů do pracovního týmu a vytvořit příznivé pracovní prostředí. Vedení společnosti by mělo tuto možnost zvážit, pokud usoudí, že je potřeba dalšího posílení týmového ducha a spolupráce mezi zaměstnanci. Teambuildingové aktivity mohou být klíčovým nástrojem k dosažení těchto cílů a mohou významně přispět k celkové spokojenosti a produktivitě týmu.

## 5 Závěr

Tato bakalářská práce se zaměřila na koncept společenské odpovědnosti firem. Podrobně definovala tento koncept, představila s ním související pojmy a další aspekty. Společenská odpovědnost firem byla dále analyzována na příkladu konkrétní firmy.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo objasnit uplatnění společenské odpovědnosti ve vybrané firmě, kterou je Sport Studio Prima s.r.o.. Současným cílem bylo vytvoření závěrů z analýzy v podobě návrhů i doporučení, které by vybrané firmě mohli pomoci ke zlepšení současného stavu v oblasti CSR. Těchto závěrů bylo dosaženo pomocí analýzy současného stavu společnosti pomocí představení konkrétních aktivit, které podnik v této oblasti implementuje. Zároveň také pomocí strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci, kde byli otázky sestaveny tak, aby bylo zjištěno povědomí zaměstnanců o konceptu CSR obecně i ve firmě se současným prověřením jejich spokojenosti s konkrétními CSR aktivitami podniku. Oba tyto výzkumy představovali dílčí cíl této bakalářské práce.

Práce byla rozčleněna do čtyř kapitol. První kapitola byla věnována teoretickému přestavení samotného konceptu společenské odpovědnosti firem, kdy na začátku byl pojem vysvětlen na základě literární rešerše a následné komparace definic od jednotlivých autorů, byly představeny jeho základní pilíře, objasněn význam stakeholderů a dalších příbuzných pojmů a konceptů CSR. Dále kapitola zahrnuje sdělení o přínosech a negativěch implementace společenské odpovědnosti, včetně popisu samotného procesu implementace. Následně je představena důležitost komunikace v oblasti CSR, její význam a metody aplikace. Další podkapitoly se zaměřují na současný pohled a aktuálně řešené otázky v rámci tohoto konceptu. Tato část zahrnuje podkapitulu o reportingu CSR, jeho prolnutí s nefinančním reportingem a představuje organizace a iniciativy, které tento reporting podporují a šíří. Dále je analyzován vztah mezi společenskou odpovědností firem a Evropskou unií, včetně jeho vývoje a budoucích plánů. Na závěr jsou zmíněny trendy pronikající do CSR, které jsou již součástí aktivit některých firem, a ty, které tento koncept postupně ovlivňují, jako například umělá inteligence. Součástí první kapitoly je také metodika práce, která určuje strukturu a postupy jak v teoretické, tak v nadcházející analytické části.

Druhá kapitola byla věnována analýze společenské odpovědnosti firem ve vybraném podniku Sport Studio Prima s.r.o.. Na začátku kapitoly byla samotná firma představena, konkrétně její obecné charakteristiky, vize a strategie. Po představení firmy následují dvě hlavní podkapitoly analytické části práce, tedy výzkumy, zjišťující implementaci CSR do chodu podniku. První výzkum představuje analýzu současného stavu firmy v oblasti společenské odpovědnosti, jehož rozdělení vychází z teoretické části, kde autorka Tetřevová a další autoři rozdělují jednotlivé činnosti v této oblasti do pěti odpovědností, viz podkapitola 2.1.1. Pilíře CSR. Informace o analyzované společnosti byly získány z interních a externích zdrojů firmy a z rozhovoru s majitelem fitness centra, Petrem Weinlichem, jehož obsah je zpracován v Příloze 2. Druhý výzkum byl proveden pomocí strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci, jehož otázky a možnosti odpovědí jsou vloženy do Přílohy 3. Cílem rozhovorů bylo zjistit celkové povědomí zaměstnanců o konceptu společenské odpovědnosti firem a do jaké míry jsou seznámeni s aktivitami v této oblasti, které firma Sport Studio Prima s.r.o. implementuje. Sekundárním cílem tohoto výzkumu bylo získat přehled o spokojenosti zaměstnanců se současnými aktivitami CSR podniku. Odpovědi, vycházející z rozhovorů byli představeny nejprve formou uvedení otázky a následného slovního vyjádření výsledků výzkumu.

Na závěr práce, tedy ve třetí kapitole, bylo zformulováno zhodnocení společně s několika doporučeními, jak vylepšit současný stav společnosti v oblasti společenské odpovědnosti, tak s opatřeními, které zavést pro zefektivnění celého konceptu. Doporučení pokrývají různé oblasti, přičemž značný důraz je kladen na komunikaci, jak se zaměstnanci obecně, tak

specificky v kontextu CSR. Také jsou zde zmíněna doporučení na oblast environmentální odpovědnosti a jakým způsobem je možné tuto oblast více začlenit do firemních procesů.

# Literatura

## Primární zdroje

BERNARDOVÁ, Dana. Koncept společenské odpovědnosti: obsah, podstata, rozsah. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-3348-6.

CRANE, Andrew a MATTEN, Dirk. Business ethics. Fourth edition. United Kingdom: OXFORD University Press, 2016. ISBN 978-0-19-969731-1.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Věk diskontinuity: Obraz měnící se společ. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-856-0344-6.

FREEMAN, R. Edward. Strategic Management: A Stakeholder Approach [online]. UK: Cambridge university press, 2010 [cit. 2024-01-30]. ISBN 978-0-521-15174-0. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=NpmA\\_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Strategic+Management:+A+Stakeholder+Approach&ots=62bII9L2PH&sig=3eanocC6XeLDbSCKoFJzH2GFrJU&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Strategic%20Management%3A%20A%20Stakeholder%20Approach&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Strategic+Management:+A+Stakeholder+Approach&ots=62bII9L2PH&sig=3eanocC6XeLDbSCKoFJzH2GFrJU&redir_esc=y#v=onepage&q=Strategic%20Management%3A%20A%20Stakeholder%20Approach&f=false)

GRAY, Rob; OWEN, Dave a MAUNDERS, Keith. Online. In: Corporate Social Reporting: Accounting and Accountability. 2. vydání. Prentice-Hall International, 1987, s. 17-45. ISBN 9780131754560. Dostupné z: [https://www.environmentandsociety.org/sites/default/files/key\\_docs/gray\\_3\\_1.pdf](https://www.environmentandsociety.org/sites/default/files/key_docs/gray_3_1.pdf). [cit. 2024-02-10].

HASKI-LEVENTHAL, Debbie. Strategic corporate social responsibility: A holistic approach to responsible and sustainable business. London: SAGE, 2021. ISBN 978-1-4739-9801-8.

KAŠPAROVÁ, Klára a KUNZ, Vilém. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. Management (Grada). Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3.

KOUDELKOVÁ, Petra. Společenská odpovědnost firem a organizací: udržitelně o udržitelnosti. Vydání I. Jesenice: Ekopress, 2022. ISBN 978-80-87865-77-4.

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

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

KUNZ, Vilém. Společenská odpovědnost ve sportu. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1209-8.

LINDGREEN, Adam; VANHAMME, Joelle; MAON, Francois a MARDON, Rebecca. Communicating Corporate Social Responsibility in the Digital Era. Online. New York: Routledge, 2018. ISBN 9781315577234. Dostupné z: [https://www.google.cz/books/edition/Communicating\\_Corporate\\_Social\\_Responsib/NtZCDwAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=csr+communication&printsec=frontcover](https://www.google.cz/books/edition/Communicating_Corporate_Social_Responsib/NtZCDwAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=csr+communication&printsec=frontcover). [cit. 2024-02-08].

PAVLÍK, Marek a BĚLČÍK, Martin. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. Management (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-802-4731-575.

POKORNÁ, Dana. Koncept společenské odpovědnosti: obsah, podstata, rozsah. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-802-4433-486.

SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ. Etika v podnikání a hodnoty trhu. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5545-8.

STARIK, Mark a DAFT, Richard L. Management and Natural Environment Module. 3.vydání. Holt Rinehart & Winston, 1994. ISBN 978-0-0300-3034-5.

TETŘEVOVÁ, Liběna; MIDTTUN, Atle a kolektiv. Moderní trendy společenské odpovědnosti firem, univerzit a municipalit: Příklady dobré praxe z České Republiky a Norska. Online. Univerzita Pardubice, 2022. ISBN 978-80-7560-418-7. Dostupné z: [https://www.google.cz/books/edition/MODERNÍ\\_TRENDY\\_SPOLEČENSKÉ\\_ODPOVĚDNO/wi1EAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=sociální+podnik&pg=PA142&printsec=frontcover](https://www.google.cz/books/edition/MODERNÍ_TRENDY_SPOLEČENSKÉ_ODPOVĚDNO/wi1EAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=sociální+podnik&pg=PA142&printsec=frontcover). [cit. 2024-01-28].

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

VEBER, Jaromír a ŠVECOVÁ, Lenka. Udržitelnost a udržitelný management. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-0897-8.

VRABCOVÁ, Pavla. Udržitelné podnikání v praxi: dobrovolné nástroje (nejen) zemědělských a lesnických podniků. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3303-1.

VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří a BINAR, Jan. Image a firemní identita. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2841-9.

WEDER, Franzisca. CSR Communication in the Media: Media Management on Sustainability at a Global Level. Online. Švýcarsko: Springer International Publishing, 2023. ISBN 9783031189753. Dostupné

z: [https://www.google.cz/books/edition/CSR\\_Communication\\_in\\_the\\_Media/W1S1EAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=komunikace+CSR&printsec=frontcover](https://www.google.cz/books/edition/CSR_Communication_in_the_Media/W1S1EAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=komunikace+CSR&printsec=frontcover). [cit. 2024-02-04].

### **Odborné knihy a časopisy**

BOWEN, H.R. Online. In: Social Responsibilities of the Businessman. New York: The Federal Council of the Churches of Christ in America, 1953. Dostupné z: [https://archive.org/details/socialresponsibi0000unse\\_q4n4/page/n7/mode/2up?view=theater](https://archive.org/details/socialresponsibi0000unse_q4n4/page/n7/mode/2up?view=theater). [cit. 2024-01-29].

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. Business and Society. 1999, Vol.38, No.3, s. s. 268-295. ISSN 0007-6503 [cit. 2024-01-17].

CARROLL, A.B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Online. In: . 4. NY: Academy of management review, 2001, s. 497-505. [cit. 2024-01-17].

DAHLSTRUD, Alexander. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. Online. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2008, roč. 15, č. 1, s. 1-13. ISSN 1535-3958. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/csr.132>. [cit. 2024-01-15].

E. PORTER, Michael a R. KRAMER, Mark. Strategy and Society. The link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Online. Harvard Business Review. 2006, roč. 84, č. 12, s. 78--92. Dostupné z: [https://scholar.google.cz/scholar?q=Porter+a+Kramer,+2006&hl=cs&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.cz/scholar?q=Porter+a+Kramer,+2006&hl=cs&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar). [cit. 2024-02-23].

## Internetové zdroje

A Friedman business doctrine: The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profit. Online. FRIEDMAN, Milton. The New York Times. 13 September 1970 Dostupné z: <https://graphics8.nytimes.com/packages/pdf/business/miltonfriedman1970.pdf>. [cit. 2024-02-09].

AJAYI, Oyindamola Abiola a MMUTLE, Tsietsi. Corporate reputation through strategic communication of corporate social responsibility: Corporate Communications: An International Journal. Online. Roč. 2020, vol. 26, no. 5, s. 1-15. ISSN 1356-3289. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-02-2020-0047/full/pdf?title=corporate-reputation-through-strategic-communication-of-corporate-social-responsibility>. [cit. 2024-02-04].

ASOCIACE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI. OSM UDRŽITELNÝCH TRENDŮ PRO ROK 2023: CO MŮŽEME ČEKAT? Online. 13.1.2023. Dostupné z: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/osm-udrzitelnych-trendu-pro-rok-2023-co-muzeme-cekat/>. [cit. 2024-02-24].

CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT. *Community Involvement*. Online. Boston College: Center for Corporate Citizenship. C2024. Dostupné z: <https://ccc.bc.edu/content/ccc/research/corporate-citizenship-news-and-topics/corporate-community-involvement.html>. [cit. 2024-02-24].

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. GREEN PAPER: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Online. : Brussels, 18.7.2001 COM(2001) 366 final. 2001. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:EN:PDF%20>. [cit. 2024-01-15].

CORPORATE FINANCE INSTITUTE. CFI. Online. C2015-2024. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/equities/shareholder/>. [cit. 2024-01-28].

CSR EUROPE. About Us. Online. Dostupné z: <https://www.csreurope.org>. [cit. 2024-02-20].

ČESKÉ SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ. Principy a definice. Online. C2024. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>. [cit. 2024-03-23].

DAVIS, K. Social Responsibility is Inevitable. Online. In: California Management Review. 19. 1976, s. 14-20. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41164678?journalCode=cmra>. [cit. 2024-01-17].

EUROPEAN COMMISSION. COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Online. COM(2011) 681 final. Brussels, 2011. Dostupné z: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/com/com\\_com\(2011\)0681\\_/com\\_com\(2011\)0681\\_en.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_en.pdf). [cit. 2024-01-22].

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS. European alliance for corporate social responsibility. Online. WHITTALL, Michael. Eurofound. EU, 2006. Dostupné z: <https://www.eurofound.europa.eu/en/resources/article/2006/european-alliance-corporate-social-responsibility>. [cit. 2024-02-21].

- EVROPSKÁ KOMISE. Udržitelnost a odpovědnost podniků. Online. C2024. Dostupné z: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility\\_en?prefLang=cs&etrans=cs](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en?prefLang=cs&etrans=cs). [cit. 2024-02-19].
- EXTRIFIT. Technologie: CERTIFIKÁT HACCP. Online. C2015. Dostupné z: <https://www.extrifit.com/cs/technologie>. [cit. 2024-03-16].
- GRI. The GRI Standards: Enabling transparency on organizational impacts. Online. Amsterdam, c2024. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/media/wmx1klms/about-gri-brochure-2022.pdf>. [cit. 2024-02-13].
- HARVARD BUSINESS SCHOOL. Creating Shared Value Explained. Online. Dostupné z: <https://www.isc.hbs.edu/creating-shared-value/csv-explained/Pages/default.aspx>. [cit. 2024-02-23].
- HOHNEN, Paul, POTTS, Jason (ed.). Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business. Online. Canada: International Institute for Sustainable Development, 2007. ISBN 978-1-895536-97-3. Dostupné z: [https://www.iisd.org/system/files/publications/csr\\_guide.pdf](https://www.iisd.org/system/files/publications/csr_guide.pdf). [cit. 2024-02-03].
- ISO 26000 Guidance on social responsibility: Discovering ISO 26000. Online. In: . Switzerland: iso.org, 2018, s. 1-20. ISBN 978-92-67-10973-2. Dostupné z: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100258.pdf>. [cit. 2024-02-16].
- ISO. Popular standards: ISO 26000:2010 [online]. [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
- KOMORA AUDITORŮ ČESKÉ REPUBLIKY. ESG. Online. Kacr.cz. C2024. Dostupné z: <https://www.kacr.cz/esg1>. [cit. 2024-04-17].
- MACHÁČEK, Jan. Friedmanova esej není ideologický pamflet. Online. Lidovky. 2020. Dostupné z: [https://www.lidovky.cz/ceska-pozice/friedmanova-esej-neni-ideologicky-pamflet.A200917\\_193847\\_machackova-debata\\_lube](https://www.lidovky.cz/ceska-pozice/friedmanova-esej-neni-ideologicky-pamflet.A200917_193847_machackova-debata_lube). [cit. 2024-02-09].
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Směrnice Work-life Balance. Online. 2019, 11.10.2021. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/smernice-work-life-balance>. [cit. 2024-02-23].
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. OECD vydala nově aktualizovanou Směrnici pro odpovědné podnikatelské chování. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/narodni-kontaktni-misto-pro-smernici-oecd/oecd-vydala-nove-aktualizovanou-smernici-pro-odpovedne-podnikatelske-chovani--274920/>. [cit. 2024-02-15].
- MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. Udržitelný rozvoj. Online. C2008-2023. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny\\_rozvoj](https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj). [cit. 2024-01-28].
- NATIONAL CSR NETWORK. How Artificial Intelligence Can Revolutionize Corporate Social Responsibility? Online. 19.9.2023. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/how-artificial-intelligence-can-revolutionize-social-network/>. [cit. 2024-02-24].
- OECD. OECD 60th anniversary: A brief history. Online. C2024. Dostupné z: <https://www.oecd.org/60-years/>. [cit. 2024-02-15].
- OECD. Who we are. Online. C2024. Dostupné z: <https://www.oecd.org/about/>. [cit. 2024-02-15].
- POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. KŘP Středočeského kraje: Kratom. Online. C2024. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/kratom.aspx>. [cit. 2024-03-19].

RADA EVROPY. LISBON EUROPEAN COUNCIL. Online. 2000. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/media/21038/lisbon-european-council-presidency-conclusions.pdf>. [cit. 2024-02-20].

Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. PDF. United Nations, 1987.

ROSZKOWSKA-MENKES, Maria. Porter and Kramer's (2006) "Shared Value." Online. In: . Springer, 2021, s. 1-5. ISBN 978-3-030-02006-4. Dostupné z: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4\\_393-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_393-1). [cit. 2024-02-23].

SPORT STUDIO PRIMA S.R.O. GO GYM. Online. C2024. Dostupné z: <https://sportstudioprima.cz>. [cit. 2024-04-07].

STEINEROVÁ, Magdaléna a MAKOVSKI, Dawid. Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním. Online. ASPRA, 2008. Dostupné z: <https://docplayer.cz/1143256-Koncept-csr-v-praxi-pruvodce-odpovednym-podnikanim.html>. [cit. 2024-01-22].

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. The enhanced Communication on Progress. Online. 2024. Dostupné z: <https://unglobalcompact.org/participation/report/cop>. [cit. 2024-02-16].

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. The Ten Principles of the UN Global Compact. Online. C2000-2024. Dostupné z: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>. [cit. 2024-02-16].

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. The UN Global Compact Turns 20. Online. 2020. Dostupné z: <https://unglobalcompact.org/take-action/20th-anniversary-campaign>. [cit. 2024-02-16].

ZYMESTIC SOLUTIONS, A.S. GDPR implementace. Online. Zymestic.cz. C2024. Dostupné z: [https://www.zymestic.cz/sluzby/gdpr-implementace/?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjwkuqvBhAQEiwA65XxQOb0MiHFW2CWkg4qIQDnY1VxpoPF0Emg02rcS4E6CgDIUhp3FuWjhxoC0q0QAxD\\_BwE](https://www.zymestic.cz/sluzby/gdpr-implementace/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwkuqvBhAQEiwA65XxQOb0MiHFW2CWkg4qIQDnY1VxpoPF0Emg02rcS4E6CgDIUhp3FuWjhxoC0q0QAxD_BwE). [cit. 2024-03-20].








## Seznam příloh

Příloha 1 Obrázek 3 Implementační rámec modelu PDCA .....	VII
Příloha 2 Rozhovor s Petrem Weinlichem.....	VIII
Příloha 3 Struktura rozhovoru se zaměstnanci.....	XI

# Přílohy

## Příloha 1 Obrázek 3 Implementační rámec modelu PDCA

### Implementation framework

When? (Conceptual phase)	What? (Task delineation)	How? (Checkpoints on the journey)
Plan 	1. Conduct a CSR assessment	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assemble a CSR leadership team;</li> <li>Develop a working definition of CSR;</li> <li>Identify legal requirements;</li> <li>Review corporate documents, processes and activities, and internal capacity; and</li> <li>Identify and engage key stakeholders.</li> </ul>
	2. Develop a CSR strategy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Build support with CEO, senior management and employees;</li> <li>Research what others are doing, and assess the value of recognised CSR instruments;</li> <li>Prepare a matrix of proposed CSR actions;</li> <li>Develop ideas for proceeding and the business case for them; and</li> <li>Decide on direction, approach, boundaries and focus areas.</li> </ul>
Do 	3. Develop CSR commitments	<ul style="list-style-type: none"> <li>Do a scan of CSR commitments;</li> <li>Hold discussions with major stakeholders;</li> <li>Create a working group to develop the commitments;</li> <li>Prepare a preliminary draft; and</li> <li>Consult with affected stakeholders.</li> </ul>
	4. Implement CSR commitments	<ul style="list-style-type: none"> <li>Develop an integrated CSR decision-making structure;</li> <li>Prepare and implement a CSR business plan;</li> <li>Set measurable targets and identify performance measures;</li> <li>Engage employees and others to whom CSR commitments apply;</li> <li>Design and conduct CSR training;</li> <li>Establish mechanisms for addressing problematic behaviour;</li> <li>Create internal and external communications plans; and</li> <li>Make commitments public.</li> </ul>
Check 	5. Assure and report on progress	<ul style="list-style-type: none"> <li>Measure and assure performance;</li> <li>Engage stakeholders; and</li> <li>Report on performance, internally and externally.</li> </ul>
Improve 	6. Evaluate and improve	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluate performance;</li> <li>Identify opportunities for improvement; and</li> <li>Engage stakeholders.</li> </ul>
Cross-check: One cycle completed 		Return to plan and start the next cycle.

**1. Využívá Sport Studio Prima s.r.o. konkrétních formálně zpracovaných nástrojů nebo metod pro implementaci CSR ve firmě?**

Momentálně žádné formální zpracované nástroje nevyužíváme. Většina aktivit, které pod společenskou odpovědnost firem spadají, mi připadají jako samozřejmost, co by každý podnik měl vykonávat. Takže k CSR přistupuji zcela intuitivně, automaticky se mé názory s konceptem shodují. Samozřejmě na rozhodování ohledně CSR aktivit mají vliv i nové normy, které k tomuto konceptu vycházejí a zároveň nějaké know-how, které jsem za léta zkušeností v podnikání nasbíral.

**2. Jaká je vize, mise a strategie firmy?**

Můžu to shrnout tím i bych řekl, aby to bavilo mě, ale aby to hlavně bavilo lidi. Pro mě jsou vždycky lidi na prvním místě, takže se snažím podle jejich potřeb, žádostí a aktuálních trendů nějakým způsobem přizpůsobit fungování fitness centra. Zároveň se snažím, aby fitness centrum působilo hodně moderně, panovala tu dobrá nálada, a hlavně dobré vztahy.

**3. Jak vybíráte kvalitní produkty, konkrétně sportovní výživu a doplňky, existují nějaké vnitřní standardy a zásady, podle kterých vybíráte?**

V rámci kvality, ale zároveň vlastně i bezpečnosti, jsem si nastavil takové pravidlo, že neprodávám nic s hodně silnými vedlejšími účinky a v případě, kdy se u produktu nachází nějaké slabší vedlejší účinky, tak o nich zákaznicky informujeme. U sportovních doplňků je těžké, že neprobíhají žádné přísné kontroly, ale pouze nějaké standardní kontroly nezávadnosti, jelikož produkty nezapadají do farmaceutických produktů. Takže se snažím vybírat značky, které už jsou nějakým způsobem roky ověřené, nebo taky větší firmy u kterých máme jistotu, že si svou kvalitu pravidelně hlídají a nedochází tak k žádným problémům.

A v případě, že by nějaké problémy nastaly, tak víme, že budeme od nich ihned informováni. Takto se stal například jednou problém spojený s kontaminací zboží, kdy problém vznikl už při výrobě právě u výrobců, ale dodavatelé nás ihned informovali o vadné várce, takže jsme udělali ihned všechno pro to, abychom zamezili jakýmkoliv negativním následkům.

Takže si nějakým způsobem snažím kvalitu hlídat já tím, co vybírám za konkrétní výrobce a produkty. Například když jsem vlastně mluvil o těch trendech, tak momentálně je trend mezi sportovní komunitou látka kratom. A vlastně i přesto, že po něm je poptávka od zákazníků a zároveň ho prodávají jiné fitness centra v okolí mezi svým sortimentem, tak jsem usoudil, že mě to nepřipadá jako bezpečná a kvalitní látka, tím, že nejsou žádné studie potvrzující bezpečnost a neznáme přesné dlouhodobé následky užívání.

Stejně kontroverzní pohled mám i na solária, které zde poskytují a jsou poptávané zákazníky. Najdou se odborníci, kteří doporučují používat solária vzhledem k příjmu vitamínu D a různým zdravotním benefitům, ale zároveň se najdou i studie, které varují před jeho vyžíváním a nedoporučují solária navštěvovat. Takže se minimálně snažíme zákazníků doporučit používat ochranné brýle, krémy a pomoci s výběrem správného nastavení tak, aby vše proběhlo bez problémů.

**4. Jak je přistupováno k dodavatelům? Jsou pro vás kladné vztahy s dodavateli prioritou?**

Za 23 let co jsem na trhu jsem si dokázal vytvořit velmi pozitivní a blízké vztahy s určitými dodavateli a snažím se je dlouhodobě udržovat. Hledám takové dodavatele, které mi budou maximálně vyhovovat, ale zároveň se snažím i já být vyhovujícím odběratelem pro ně. Takže

jsem si například nastavil takové pravidlo ohledně faktur, kdy neodkládám žádné placení a snažím se zaplatit v den, kdy zboží ihned dojde, nebo prostě co nejdříve to jde.

Nedávno jsem vlastně řešil problém ohledně dodavatele, se kterým jsem těch 23 let spolupracoval a jelikož změnil způsob komunikace a jednání se svými zákazníky na způsob, který mi vůbec nevyhovoval, tak jsem byl nucený po 23 letech spolupráci ukončit což mě samozřejmě bohužel mrzelo.

### **5. Jak pracujete s uchazeči a novými zaměstnanci ve firmě?**

Co se týče uchazečů, tak se snažím i v momentě, kdy uchazeče na pracovní pozici nepřijmeme vysvětlit nebo objasnit důvody, proč nebyl na pozici vybrán, dát mu nějakou zpětnou vazbu, a samozřejmě se všem uchazečům snažíme vždycky ozvat jak o přijetí, tak o nepřijetí na pozici.

S novými zaměstnanci mám nastaveno, že první 3 měsíce jsou takové zkušební, jak pro mě, tak pro ně, abychom se zároveň poznali nebo zjistili, jestli tato spolupráce vyhovuje oběma stranám. To se týká jak zaměstnancům na HPP, tak DPP.

U nových zaměstnanců je pro mě hodně důležitý abychom si sedli a byla dobrá nálada, ať už je jakýkoliv, tak si vždycky myslím že se snažím najít společnou cestu.

### **6. Jak přistupujete k současnému trendu v CSR Work-life Balance?**

Problematiku Work-life Balance vnímám hodně, kdy v momentě, kdy má zaměstnanec jakýkoliv rodinný problém nebo nouzovou situaci, snažím se mu vyhovět, aby ji mohl vyřešit, jelikož rodina je to nejvíc co máme. Ať už se jedná o matky s dětmi, v případě, kdy onemocní potomek, nebo jakéhokoliv jiného rodinného příslušníka, který v daný moment potřebuje zvýšenou péči, tak se vždy snažím přizpůsobit práci nebo pracovní poměr tak aby jim tato možnost byla umožněna.

Co se týče pracovní doby, tak se snažím se zaměstnanci rozebírat tuto problematiku. Často nastává situace, kdy by vlastně zaměstnanci chtěli více pracovních směn, jelikož se do práce ponoří nebo se chtějí o fitness ještě více naučit, ale já se snažím vysvětlit, aby se nepřetáhli a pak případně zcela pracovní nevyhořeli.

### **7. Jak probíhá komunikace se zaměstnanci?**

Se zaměstnanci se snažím každý měsíc bavit o tom, jak jsou spokojeni a při každé příležitosti se ptám, co by vylepšili a zda je vše v pořádku. Každý čtvrt rok pořádáme ale větší brífink s každou oblastí zvlášť, tzn. s recepčními, s externími a interními trenéry atd. Tam se jich ptám, co by změnili ale zároveň si říkáme nějaké plány do budoucna na kratší i delší časové období, provozní věci a prostě veškeré informace.

Pro zaměstnance jsem také zpracoval takový menší, firemní etický kodex, který slouží k různým návodům, jak chování, tak jednání se zákazníky. Určuje naše firemní hodnoty a přístupy k různým situacím. Etický kodex mají zaměstnanci k dispozici a mohou do něj kdykoliv nahlédnout.

### **8. Jak přistupujete k minimalizaci plýtvání a kladete důraz na recyklovatelnost obalů prodávaných výrobků?**

Primárně se snažím, aby k takovým situacím nedocházelo, ale v momentě, kdy najdeme nějaké zboží, kterému bude končit záruční doba, tak se snažíme buď dát zboží do slevy a nabídnout ho za minimální cenu, nebo ho rozdát mezi zaměstnanci, ale jak říkám, dělám všechno proto, abychom neměli ve skladu zbytečně velké množství zboží a nemuseli bychom tak do této situace dojít.

U produktů primárně koukám na kvalitu a recyklovatelnost obalů беру spíše jako takový bonus. Ale není to určité něco, na co při výběru zboží koukám.

**9. Jaká je Vaše strategie v oblasti filantropické odpovědnosti a jakým způsobem vybíráte projekty, které se rozhodnete podpořit?**

Filantropie je něco, na čem si dávám skutečně záležet, je to i možná v rámci toho, že i samotné fitness a zdravý životní styl přináší takovou osvětu. Je to něco, co dělám rád a nerad se tím chlubím, takže nějaké dobrovolnické akce nikde moc ne uveřejňuji. Ale pro příklad máme zlevněné vstupy pro policii, hasiče, či pracovníky nemocnice. V rámci nemocnice byla poskytována i pomoc při COVID-19, kdy jsme vlastně dodávali zadarmo na podporu zdravotníků v první linii různé proteinové tyčinky, nápoje a další druhy zdravé výživy. Zároveň se snažím na sociálních sítích přesídlit jakoukoliv pomoc lidem v nouzi, ať už se jedná o finanční pomoc či čistě o rozšiřování povědomí či připomínání významných dnů.

V rámci sponzoringu se nesoustředím na specifické oblasti, ale preferuji výběr konkrétních osob a projektů, které mě osobně osloví a s kterými je možné navázat vzájemně prospěšnou spolupráci

**10. Pracujete aktuálně na nějakém projektu či změnách v rámci společenské odpovědnosti firem?**

Já se snažím pořád nacházet něco, co je možné zlepšovat, ale asi největší projekt, na kterém momentálně, konkrétně v environmentální oblasti, pracujeme, je instalace solárních panelů na střechu budovy. Samozřejmě tím dojdeme ke snížení spotřeby a nákladů za spotřebu energie, a zároveň se staneme trošku soběstačnými v této oblasti.

### Příloha 3 Struktura rozhovoru se zaměstnanci

1. Jaké je Vaše pohlaví?
  - a) Žena
  - b) Muž
2. Jaký je Váš věk?
  - a) 15–19
  - b) 20–29
  - c) 30–39
  - d) 40–49
  - e) 50+
3. Jak dlouho pracujete ve firmě SPORT STUDIO PRIMA?
  - a) 7–12 měsíců
  - b) 1–3 roky
  - c) 4–8 let
  - d) 9 a více
4. Slyšel/a jste někdy o pojmu Společenská odpovědnost firem (Corporate social responsibility)?
  - a) Ano
  - b) Ne
5. Jaká oblast či oblasti jsou ústřední pro společenskou odpovědnost firem (CSR)?
  - a) Sociální oblast
  - b) Environmentální oblast
  - c) Sociální + environmentální oblast
  - d) Sociální + environmentální + ekonomická oblast
  - e) Nevím
6. Souhlasíte, že by se měly firmy krom tvorby zisku zajímat také o své zaměstnance a životní prostředí?
  - a) Ano
  - b) Ne
7. Doporučil/a byste zaměstnání ve firmě SPORT STUDIUM PRIMA?
  - a) Ano
  - b) Ne
8. Jste si vědom/a aktivit CSR, které firma SPORT STUDIO PRIMA vykonává? Pokud ano, uveďte příklad?
  - a) Ano
  - b) Ne

9. Jste spokojen/a s benefity, které zaměstnání ve SPORT STUDIO PRIMA nabízí?
- a) Ano
  - b) Ne
10. Má SPORT STUDIO PRIMA jasné vymezené hodnoty či pravidla chování?
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevím
11. Pokud ANO, jsou tyto pravidla chování zpracovány v etickém kodexu, podle kterého je možné se řídit?
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevím
12. Vnímáte v práci možnost anonymně vznést požadavek či stížnost?
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevím
13. Pokud ne, ocenil/a byste takovou možnost?
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevím
14. Jste spokojeni s možnostmi a příležitostmi vzdělávání a rekvalifikace v zaměstnání, konkrétně v oboru fitness a zdravého životního stylu?
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevím
15. Uvítal/a byste více akcí pro zaměstnance (v podobě teambuildingu)?
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevím





# Společenská odpovědnost vybrané organizace

Lucie Sýkorová, PEMBC05



# Řešená problematika

## společnost

Sport Studio Prima s.r.o.

- Karlovy Vary
- 30 zaměstnanců
- Více než 1 500m<sup>2</sup>
- Fitness a wellness centrum

## cíl

- Zhodnocení stávajícího přístupu firmy k CSR
- Závěry v podobě zlepšujících návrhů a doporučení

## přístup

Výzkumy

1. Analýza současného stavu CSR ve firmě
2. Strukturované rozhovory se zaměstnanci podniku

# Postup řešení

## zdroj

Teoretická část

- Literární rešerše, komparace

Analytická část

1. Interní a veřejně dostupné dokumenty, rozhovor s majitelem firmy
2. Strukturované rozhovory se zaměstnanci firmy

## získávání

Obsahová analýza sekundárních zdrojů

Rozhovor s majitelem firmy

- Osobní forma
- 10 otázek

Strukturované rozhovory se zaměstnanci firmy

- Osobní forma
- 21 z 30 zaměstnanců
- 70 % účast
- Předem připravené otázky s daným výběrem možností odpovědí
- V období 14.3.2024 – 19.3.2024

## zpracování

1. Analýza současného stavu CSR ve firmě

- Podle autorky Tetřevové a dalších autorů
- Seskupení jednotlivých činností do příslušných oblastí

2. Strukturované rozhovory se zaměstnanci firmy

- Uvedení otázky + slovní vyjádření výsledků

# Výsledky práce

Přístup firmy Sport Studio Prima s.r.o. ke společenské odpovědnosti firem je dobře propracovaný s ohledem na její velikost

- Na některé oblasti je kladen větší důraz nežli na jiné
- Drobné nedostatky, na kterých by firma měla zapracovat a vylepšit tak svůj přínos k udržitelné budoucnosti každé oblasti:
  1. Absence CSR auditu
  2. Nedostatek aktivit v rámci environmentální odpovědnosti
  3. Chyby v komunikaci
    - Ve směru k zaměstnancům o konceptu CSR
    - O CSR aktivitách firmy
    - V rámci zpětné vazby od zaměstnanců

# Doporučení 1

---

## CSR audit

Sjednocení CSR aktivit podniku

---

Zvýšení povědomí o aktivitách firmy mezi jejími stakeholdery

---

Zajištění souladu s právními předpisy

---

## Realizace

Ovlivňující faktory: velikost společnosti, lokalita, rozsah auditu a odbornost auditorské firmy

---

Očekávaná cena: 40 000 – 100 000 Kč

---

Zaměření na environmentální oblast

---

# Doporučení 2

## Zaměření na environmentální oblast

- V rámci CSR auditu
- Zapojení zákazníků do řešení environmentálních otázek podniku
  - Pitná voda z kohoutku v prostorách fitness centra
  - Výzva k úspornému využívání sprch
- Zaměření na recyklovatelnost a udržitelnost obalů prodávaného sortimentu

# Doporučení 3

## Komunikační nedostatky

- Školení pro zaměstnance zaměřené na CSR
  - Obecné informace o konceptu CSR
  - Přehled o CSR aktivitách a opatřeních v rámci firmy Sport Studio Prima s.r.o.
- Upozornění na existenci etického kodexu firmy
- Zavedení boxu na anonymní zpětnou vazbu od zaměstnanců

# Závěr

---

-  Z výsledků práce vyplynulo, že firma Sport Studio Prima s.r.o. je v rámci konceptu společenské odpovědnosti firem poměrně úspěšná
-  Navrženo šest doporučení na zlepšení konceptu CSR ve firmě
-  Návrhy budou předneseny vedení firmy Sport Studio Prima s.r.o. pro implementaci v provozu

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**