

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Společenská odpovědnost organizací

Kateřina Roubová

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kateřina Roubová

Podnikání a administrativa

Název práce

Společenská odpovědnost organizací

Název anglicky

Corporate Social Responsibility

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení CSR aktivit vybraného podniku a navržení vhodných opatření či zlepšení.

Díličními cíli jsou:

1. Zjistit přístup vedoucích pracovníků vybrané organizace ke společenské odpovědnosti.
2. Zjistit povědomí spotřebitelů o společenské odpovědnosti vybrané organizace.

Metodika

Práce bude vypracována pomocí vědeckých metod v níže uvedených krocích.

1. Formulace cílů a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
5. Zhodnocení společenské odpovědnosti vybraného podniku.
4. Realizace kvantitativního výzkumu.
5. Realizace kvalitativního výzkumu.
6. Agregace získaných poznatků a vlastní tvorba návrhů.
7. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

společenská odpovědnost organizací, ekonomická oblast, sociální oblast, enviromentální oblast, podniková etika, udržitelnost, přínosy CSR, dotazníkové šetření

Doporučené zdroje informací

- BERGEROVÁ, M. – ŠEDIVÝ, M. – VÍT, P. (2008). Společenská odpovědnost v malých a středních podnicích v Praze. 1. vydání. Praha: Neziskovky.cz, o.p.s., 56 s. ISBN 978-80-86423-17-3.
- BLAŽEK, L. DOLEŽALOVÁ, K. KLAPALOVÁ, A. (2005). Společenská odpovědnost podniků. Brno: Centrum výzkumu pro konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2005. 24 s. ISSN 1801-4496.
- BLOOM, P.N. – GUNDLACH, G.T. (2000). Handbook of Marketing and Society, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA. 570 s.,
- BUCHHOLTZ, A. CARROLL, A.B. (2009). Business and Society. Canada: South-western. 970 s. ISBN 978-0-324-58065-5.
- DYTRT, Z. et al. (2006). Etika v podnikatelském prostředí. Praha: Grada publishing, a.s., 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9
- FRANC, P. – NEZHYBA, J. – HEYDENREICH, C. (2006). Když se bere společenská zodpovědnost vážně. 1. vydání. Brno: Ekologický právní servis, 2006. 72 s. ISBN 80-86544-08-7.
- Green Paper European Communities 2001 [online]. Dostupné online na: <http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/index.htm>.
- PAVLÍK, M. BĚLČÍK, M. (2010). Společenská odpovědnost organizace. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-3157-5.
- PRACHAŘ J. – RYŠÁNEK P. STRAKA, V. ZAJÍC, J. (2008): Společenská odpovědnost organizací (CSR) – Aplikace a hodnocení. Rada kvality ČR, Sdružení Korektní podnikání, Praha: Sdružení pro Cenu ČR za jakost, 2008. ISBN 978-80-02-01989-3.
- PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. (2008) Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-436-8.
- PRSKAVCOVÁ, M. (2007) Corporate Social Responsibility (CSR) – Společenská odpovědnost firem. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. ISBN 978-80-7372-289-0.
- SEKNIČKA, P. (2007). Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- TRNKOVÁ, J. (2004). Společenská odpovědnost firem kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR, Praha: Business Leaders Forum 2004. 56 s. Dostupné z [www: <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>](http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf).

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Lucie Kvasničková Stanislavská, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 28. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 11. 2023

1906

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Společenská odpovědnost organizací" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.11.2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Lucii Kvasničkové Stanislavské, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, velmi cenné rady a připomínky, za rychlou komunikaci a za velmi milý přístup. Dále bych chtěla poděkovat své rodině, zejména mamince, za velkou podporu a trpělivost.

Společenská odpovědnost organizací

Abstrakt

Hlavním tématem diplomové práce je problematika týkající se společenské odpovědnosti organizací. Analyzovaným a zkoumaným subjektem je Komerční banky, a.s. Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí, teoretické a praktické.

V teoretické části je provedena deskripce pojmu společenská odpovědnost a dalších pojmů s tím spojených. Praktická část se věnuje analýze jednotlivých CSR aktivit Komerční banky a zároveň celému přístupu banky k otázce společenské odpovědnosti. Následnou syntézou analyzovaných údajů dochází ze zhodnocení, které je podloženo výsledky rozhovorů vedených s cílem zjistit povědomí vedoucích pracovníků Komerční banky o její společenské odpovědnosti a také výsledky dotazníkového šetření, které mělo za cíl zjistit povědomí spotřebitelů o společenské odpovědnosti Komerční banky. Z výsledků dotazníkového šetření byly stanoveny hypotézy a ověřeny testem závislosti kvalitativních znaků. V případě prokázání závislosti mezi jednotlivými znaky byla vypočítána intenzita jejich závislosti. Na základě výsledků byla navržena doporučení, která by vedla ke zlepšení společenské odpovědnosti Komerční banky včetně stručného harmonogramu jejich realizace a přibližného rozpočtu.

Klíčová slova: společenská odpovědnost organizací, ekonomická oblast, sociální oblast, environmentální oblast, podniková etika, udržitelnost, přínosy CSR, dotazníkové šetření

Corporate Social Responsibility

Abstract

The main theme of the thesis revolves around the issue of organizational social responsibility. The subject under analysis is Komerční banka, a.s. The thesis is divided into two main parts: theoretical and practical.

In the theoretical part, a description of the concept of social responsibility and related terms is provided. The practical part focuses on the analysis of individual CSR activities of Komerční banka, as well as the overall approach of the bank to the question of social responsibility. The synthesis of the analyzed data leads to an evaluation, supported by the results of interviews aiming to assess the awareness of Komerční banka's management regarding its social responsibility. Additionally, the results of a questionnaire survey were used to gauge consumers' awareness of Komerční banka's social responsibility. Hypotheses were formulated based on the questionnaire survey results and were tested for the dependence of qualitative characteristics. In the event of demonstrating a correlation between various characteristics, the intensity of their dependence was calculated. Based on the results, recommendations were proposed to enhance the social responsibility of Komerční banka, including a brief schedule and an approximate budget.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Economic Domain, Social Domain, Environmental Domain, Corporate Ethics, Sustainability, CSR Benefits, Questionnaire Survey

Obsah

1 Úvod.....	13
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika	14
3 Teoretická východiska	22
3.1 Definice společenské odpovědnosti organizací	22
3.2 Historie CSR	23
3.3 Charakteristické rysy CSR	26
3.4 Stakeholders	27
3.4.1 Teorie stakeholders	27
3.4.2 Identifikace stakeholders	29
3.4.3 Dialogy se stakeholders	30
3.5 Pilíře CSR.....	31
3.5.1 Ekonomický pilíř CSR.....	33
3.5.2 Sociální pilíř.....	34
3.5.3 Enviromentální pilíř.....	35
3.6 Firemní filantropie	36
3.6.1 Firemní dobrovolnictví	36
3.6.2 Firemní dárcovství	37
3.7 Etika v podnikání	37
3.8 Zavádění konceptu CSR v organizacích	39
3.9 Komunikace CSR.....	42
3.9.1 CSR report	43
3.10 Hodnocení CSR.....	44
3.11 Normy a standardy CSR.....	45
3.12 Proč být společensky odpovědnou organizací	49
3.13 Kritika konceptu CSR	50
4 Vlastní práce	52
4.1 Představení společnosti	52
4.2 Komerční banka a CSR.....	54
4.2.1 Ekonomická udržitelnost	54
4.2.2 Sociální udržitelnost	56
4.2.3 Environmentální udržitelnost.....	63
4.3 Srovnání CSR aktivit KB s konkurencí	68
4.4 Kvantitativního šetření	70
4.5 Testy závislosti kvalitativních znaků	84

4.6	Kvalitativní šetření	91
5	Výsledky, diskuse a doporučení	96
6	Závěr.....	112
7	Seznam použitých zdrojů.....	115
8	Seznam obrázků, tabulek a zkratk	126
Přílohy	Přílohy.....	129

1 Úvod

„Je dobrá pověst jako druhý majetek.“
Publilius Syrus, 1. st. př. n. l.

Snahou každého podniku byla vždy maximalizace zisku bez většího ohledu na ostatní důsledky jeho činnosti. Až v období posledních desetiletí se zájmem společnosti i podniků samotných stalo sledování a kontrola vlivu a účinků jejich konání na okolí. V souvislosti s tím vznikl koncept společenské odpovědnosti podniku, představující dobrovolný závazek firmy zohledňovat v rámci svého rozhodování a každodenních činností potřeby svých zákazníků, zaměstnanců a dalších partnerů, jichž se počínání firmy přímo nebo nepřímo dotýká. Společenská odpovědnost zahrnuje činnosti, které firma uskutečňuje nad rámec zákonných povinností ve třech oblastech, a to ekonomické, sociální a environmentální. Díky tomuto konceptu podnik snižuje negativní dopady své činnosti na životní prostředí, zvyšuje spokojenost zákazníků i zaměstnanců a zlepšuje též ekonomické vztahy. Chování podniku v souladu se společenskou odpovědností přispívá ke zlepšování celkového dojmu na veřejnost, vede k vyšší oddanosti zaměstnanců a zajišťuje kvalitnější postavení na trhu. V konečném důsledku je společenská odpovědnost pokládána za přednost zvyšující konkurenční schopnost podniku. Je pravdou, že i v současnosti se ne všechny podniky v rámci svého konání společenské odpovědnosti dostatečně věnují. Nicméně je nezbytné si uvědomit, že toto chování může mít podstatný vliv na budoucí generace a osud celé planety.

Diplomová práce se zaměřuje na společenskou odpovědnost významné bankovní instituce působící v ČR, a to Komerční banky, a.s. Je členěna na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část je vypracována na bázi vlastního zkoumání odborné literatury a je zaměřena na samotnou problematiku CSR. V praktické části diplomové práce je charakterizováno vnímání této problematiky jak ze strany vlastních zaměstnanců, tak i z pohledu klientů banky.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení společensky odpovědných aktivit vybraného podniku a navržení vhodných opatření či zlepšení. Vybraným podnikem je Komerční banka, a.s., vlastněná francouzskou bankovní společností Société Générale SA. D l c m cílem diplomov  práce je stanovit povědomí spotřebitel  o společensk  odpovědnosti vybraného podniku. Záměrem je zjistit jejich celkovou znalost k pojmu společensk  odpovědnost, jejich postoj k společensky odpovědnému chování v oboru bankovnictví a jejich znalost a vnímání CSR aktivit Komerční banky. Dal ším dělícím cílem diplomov  práce je zjistit znalost, postoj a vnímání společensk  odpovědnosti Komerční banky jejími pracovníky ve vedoucích pozicích a také zjistit jejich mořnosti, jak do CSR aktivit začlenit sv  podřizen  a jak tyto aktivity mezi podřizen mi komunikovat.

2.2 Metodika

Diplomov  práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretick  a praktick . V teoretick  části je provedena deskripce pojmu společensk  odpovědnost organizací. Dále jsou zde popsány charakteristick  rysy a jednotliv  pilíře CSR, z jmov  skupiny, fungování CSR v organizacích, mořnosti hodnocení CSR a její kritika. Teoretick  část diplomov  práce je zalořena na studiu sekundárních zdrojů. Je využito odborn  literatury a dal ch mořn ch zdrojů, kter  pojedn v j  o problematice společensk  odpovědnosti organizací.

Praktick  část diplomov  práce se skládá ze tří dělících sekcí. První z nich se věnuje analýze jednotlivých CSR aktivit Komerční banky a zároveň celkovému přístupu banky k otázce společensk  odpovědnosti. Tato analýza je provedena na základě informací dostupných z oficiálních stránek Komerční banky a interních informacích dostupných na Intranetu Komerční banky. Následnou syntézou zanalyzov n ch údajů dochází ke zhodnocení CSR aktivit Komerční banky a dále k návrhu mořn ch doporu en  pro zlepšení společensk  odpovědnosti Komerční banky. Tyto návrhy jsou podpořeny výsledky dal ch sekcí praktick  části, kter  zahrnují proveden  dotazníkového řetřen , testování statistických analýz a rozhovorů s vedoucími pracovníky Komerční banky. V závěru diplomov  práce jsou uvedeny výsledky praktick  části a uvedena doporu en , kter  navrhují

projekty vedoucí ke zlepšení společenské odpovědnosti banky. Návrhy vycházejí z výsledků šetření a jsou rozpracovány na stručný harmonogram a přibližný rozpočet.

Kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření

Kvantitativní výzkum prováděný metodou dotazníkového šetření je prováděn s cílem zjistit znalosti, názory, preference či spokojenost lidí. Snahou dotazníkového výzkumu je zaměřit rozsah výzkumu na celou populaci. Dotazník je tvořen řadou otázek, které jsou prezentovány respondentům a díky své flexibilitě je nejpoužívanější metodou pro sběr primárních dat. Dotazníky by však měly být připravovány s potřebnou péčí, protože formulace či pořadí otázek mohou ovlivnit výsledné odpovědi. Dotazníky jsou nejčastěji poskládány z otázek uzavřených a otevřených. Uzavřené otázky nabízejí výběr z předem připravených odpovědí. Otevřené otázky pak respondentům dovolují vlastní odpověď, která často o myšlení respondenta napoví nejvíce. Délka dotazníku by měla být v rozmezí 10-15 minut, jelikož po tuto dobu je respondent nejvíce schopen udržet pozornost. Pokud délka přesahuje 25 minut, existuje riziko, že respondent bude na otázky odpovídat letmo a bezmyšlenkovitě. (Kotler a Keller, 2013; Tahal et al., 2022)

Pro účely této diplomové práce byl vytvořen dotazník zaměřený na povědomí spotřebitelů o společenské odpovědnosti Komerční banky. Dotazník byl orientován na širokou veřejnost a zpracován na platformě webové stránky Survio.cz, z níž byl mezi veřejnost šířen prostřednictvím sociálních sítí a e-mailové korespondence. Dotazníkové šetření, které probíhalo v listopadu a prosinci roku 2022, se zúčastnilo celkem 130 respondentů, kteří odpovídali na 20 otázek. V první části byl dotazník zaměřen na obecné povědomí o celkové koncepci společenské odpovědnosti mezi spotřebiteli, jenž byla v začátku dotazníku pro zjednodušení stručně vysvětlena. Poté se dotazník orientoval na povědomí o společenské odpovědnosti Komerční banky a jejích CSR aktivitách, které byly respondenty zároveň hodnoceny a porovnávány. Další část dotazníku se zaměřovala na ochotu respondentů účastnit se CSR aktivit Komerční banky a možnosti komunikace těchto aktivit. V závěru dotazníku byly položeny sociodemografické identifikační otázky. Typově se v dotazníku vyskytovali otázky otevřené, uzavřené i polouzavřené (tzn. uzavřená otázka s možností vlastní textové odpovědi). Celková návratnost dotazníku byla 69,5 %. Dotazník byl tak celkově navštíven 187 respondenty, z nichž 130 dotazník vyplnilo a 57 jej nedokončilo nebo vůbec nevyplnilo. Průměrná délka vyplnění dotazníků byla 5-10 minut.

Dotazníkové šetření bylo hodnoceno slovně, podpořeno grafickým zobrazením a tabulkami. Pro interpretaci a vyhodnocení dotazníkového šetření byl také využit statistický test nezávislosti (Chí-kvadrát test). Ke zhodnocení závislosti byly dle dotazníkové šetření vybrány čtyři nulové hypotézy, které byly následně otestovány (viz. tabulka č. 1).

Tabulka 1: Zvolené nulové hypotézy

nulové hypotézy H_0	
č. 1	neexistuje závislost mezi věkem respondentů a jejich znalostí pojmu CSR neboli společenské odpovědnosti podniku
č. 2	neexistuje závislost mezi věkem respondentů a jejich ochotou změnit banku z důvodu její společenské neodpovědnosti
č. 3	neexistuje závislost mezi věkem respondentů a jejich oceněním možnosti podílet se na CSR aktivitách Komerční banky
č. 4	neexistuje závislost mezi věkem respondentů a jejich názorem, že by Komerční banka měla o svých CSR aktivitách více informovat

Zdroj: vlastní zpracování

Testy nezávislosti kvalitativních znaků

V průběhu analýzy dat získaných z dotazníkového šetření byla provedena statistická analýza závislosti, při které byla zjišťována závislost mezi dvojicemi kvalitativních znaků a jejich následná intenzita. Kvalitativní znaky mohou nabývat dvou obměn, nazývají se alternativní a jedná se o závislost asociační. Pro jejich třídění je využívána asociační tabulka. Pokud znaky nabývají více obměn, nazývají se množné a jedná se o kontingenci. Třídění množných znaků je uspořádáno do kontingenční tabulky. Při zpracování obou druhů tabulek jsou řešeny dva úkoly, a to, zdali existuje mezi znaky závislost a pokud ano, jaká je její intenzita. Výsledky jednotlivých příkladů byly zpracovány za pomoci softwaru MS Excel (Hindls et al., 2000).

Určení závislosti v asociační tabulce

Asociační tabulka třídí dva kvalitativní alternativní statistické znaky do dvourozměrného uspořádání o čtyřech pólech. Uvnitř tabulky se vyskytují sdružené četnosti (a, b, c, d), které odpovídají třídě dle obou ze zvolených znaků. Na okraji tabulky se nacházejí marginální (okrajové) četnosti (např. a + c), které odpovídají třídění dle jednoho znaku (viz. tabulka č. 2) (Hindls et al., 2000).

Tabulka 2: Schéma asociační tabulky

Znak X	Znak Y		Celkem
	Ano	Ne	
Ano	a	b	a + b
Ne	c	d	c + d
Celkem	a + c	b + d	n

Zdroj: vlastní zpracování dle Budíkové et al. (2010)

Test nezávislosti v asociační tabulce byl prováděn za stanovení testovacích hypotéz H_0 , které říkají, že mezi sledovanými znaky neexistuje závislost. Pro ověření nulové hypotézy bylo možné využít Chí-kvadrát test nezávislosti za předpokladu, že celková velikost vzorku byla větší než 40 nebo pokud byl rozsah vzorku mezi 20 a 40 s tím, že nejmenší očekávaná četnost byla větší než 5. Pokud byla alespoň jedna z očekávaných četností menší než 5 nebo celkový rozsah vzorku byl menší než 20, bylo nutné použít Fischerův faktoriálový test (Chráska, 2016).

Chí-kvadrát test nezávislosti testuje nulovou hypotézu pomocí testovacího kritéria χ^2 , které je vyjádřeno obecným vzorcem:

$$\chi^2 = \frac{n(ad - bc)^2}{(a + b)(a + c)(b + d)(c + d)}$$

Výsledná hodnota testovacího kritéria byla následně porovnána s tabulkovou kritickou hodnotou $\chi^2_{\alpha(1)}$, tedy hodnotou χ^2 rozdělení pro první stupeň volnosti na zvolené hladině významnosti α . V případě, že při porovnání dvou zmíněných hodnot došlo k tomu, že $\chi^2 > \chi^2_{\alpha(1)}$, nulová hypotéza o nezávislosti byla zamítnuta (Chráska, 2016).

Měření síly závislosti v asociační tabulce

Pro měření asociační závislosti byl využit koeficient asociace, který je založený na veličině χ^2 . Koeficient asociace nabývá hodnot z intervalu $\langle -1; 1 \rangle$, kdy hodnota 1 (-1) představuje úplnou závislost. Jelikož koeficient nabývá i záporné hodnoty, je koeficient vyjádřen v absolutní hodnotě, dle obecného vzorce: (Hendl, 2012)

$$|V| = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}}$$

Určení závislosti v kontingenční tabulce

Kontingenční tabulka třídí dva nebo více kvalitativních znaků, z nichž alespoň jeden znak je množný. Tabulka je rozdělena na řádky a sloupce (viz. tabulka č. 3). V hlavičce kontingenční tabulky se uvádějí hodnoty jedné proměnné (y_1 - y_s) a v legendě hodnoty druhé proměnné (x_1 - x_r). Ve středu kontingenční tabulky se nacházejí četnosti kombinací obou proměnných tzv. sdružené četnosti (n_{11} - n_{rs}) a na okrajích se nacházejí marginální četnosti, které značí součty sdružených četnosti v řádku nebo sloupci (např. $n_{1.}$ nebo $n_{.1}$) (Hindls et al., 2000).

Tabulka 3: Schéma kontingenční tabulky

Znak y	y_1	y_2	y_s	Celkem
Znak x					
x_1	n_{11}	n_{12}	n_{1s}	$n_{1.}$
x_2	n_{21}	n_{22}	n_{2s}	$n_{2.}$
·					·
·					·
x_r	n_{r1}	n_{r2}	n_{rs}	$n_{r.}$
Celkem	$n_{.1}$	$n_{.2}$	$n_{.s}$	n

Zdroj: vlastní zpracování dle Budíkové et al. (2010)

Test nezávislosti v kontingenční tabulce byl proveden zobecněním Chí-kvadrát testu nezávislosti. Bylo vycházeno z rozdílu skutečných (empirických) četností značených n_{ij} a teoretických (očekávaných) četností n_{oj} . Pro Chí-kvadrát test nezávislosti byly následně stanoveny nulové hypotézy H_0 , které říkají, že mezi sledovanými znaky neexistuje závislost. Tyto hypotézy bylo možné Chí-kvadrát testem ověřit automaticky pouze za podmínek, že podíl teoretických četností menších než 5 nepřekročil hranici 20 % a žádná z teoretických četností nebyla menší než 1. Pokud nebyly tyto podmínky splněny, bylo možné Chí-kvadrát test použít nepřímou, a to logickým sloučením jednotlivých tříd (Chráska, 2016).

Pro ověření nulové hypotézy bylo nejprve třeba vyjádřit teoretické četnosti ze získaných skutečných četností, a to jako součin marginálních četností dělený celkovou velikostí souboru. Výpočet je vyjadřován vzorcem: (Chráska, 2016)

$$n_{ij} = \frac{n_{i.} \cdot n_{.j}}{n}$$

Po vyjádření teoretických četností a ověření, zdali je možné provést Chí-kvadrát test nezávislosti bez nutného slučování řádků či sloupců, byla vypočtena hodnota testového kritéria χ^2 , jehož obecný vzorec je:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{oj})^2}{n_{oj}}$$

kde: n_{ij} = skutečné četnosti

n_{oj} = teoretické četnosti

r = počet obměn znaku X

s = počet obměn znaku Y

Získaná hodnota testového kritéria χ^2 byla následně porovnána s tabulkovou kritickou hodnotou $\chi^2_{\alpha(k-1)(m-1)}$, kde k značí počet obměn prvního znaku a m počet obměn znaku druhého. Pokud při porovnání dvou zmíněných hodnot došlo k tomu, že $\chi^2 > \chi^2_{\alpha(k-1)(m-1)}$, nulová hypotéza o nezávislosti byla zamítnuta (Neubauer et al., 2016).

Měření síly závislosti v kontingenční tabulce

V případě, že byla nulová hypotéza zamítnuta, a tak potvrzena určitá závislost jednotlivých znaků, bylo možné zjistit intenzitu závislosti pomocí Cramérova koeficientu kontingence, který nabývá hodnot v intervalu $<0;1>$, kdy čím více se hodnota koeficientu blíží 1, tím se jedná o silnější závislost. Cramérův koeficient kontingence je vyjadřován obecným vzorcem: (Budíková et al., 2010)

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n(m-1)}}$$

kde: $m = \min(r, s)$

Pro Cramérův koeficient byla stanovena síle závislosti:

$V = 0$ až $0,1$...zanedbatelná závislost

$V = 0,1$ až $0,3$...slabá závislost

$V = 0,3$ až $0,7$...střední závislost

$V = 0,7$ až 1 ...silná závislost (Budíková et al., 2010)

Kvalitativní výzkum - rozhovory s vedoucími pracovníky

Kvalitativní výzkum prováděný formou rozhovoru probíhá na základě komunikace výzkumníka, který je obvykle označován jako moderátor, a menších skupin nebo jednotlivců. Cílem je porozumět subjektivnímu chování, rozhodování a myšlenkám dotazovaných. Je zde důležité pochopit motivátory, bariéry či pozitivní i negativní asociace, které si respondenti spojují s předmětem výzkumu. Rozhovor může být strukturovaný, jeho scénář je tedy předem připravený, nebo polostrukturovaný, jenž nabízí výzkumníkovi možnost částečné improvizace. Existuje i rozhovor nestrukturovaný, který nemá scénář, ale je z důvodu obtížnosti zřídka využíván (Tahal et al., 2022).

Pro získání dat z kvalitativního výzkumu byla pro diplomovou práci vybrána forma strukturovaných rozhovorů. Tyto rozhovory byly systematicky připraveny tak, aby zahrnovaly všechny důležité kroky. Cílem přípravy bylo zajistit, aby rozhovory byly provedeny efektivně a byla maximalizována možnost získání co nejrelevantnějších informací.

K rozhovorům byli vybráni vedoucí pracovníci Komerční banky a byli požádáni o anonymní rozhovor na téma zabývající se jejich postojem ke společenské odpovědnosti Komerční banky a jejich možnostmi komunikovat CSR aktivity svým podřízeným, případně je do těchto aktivit zapojit. Osloveno bylo pět vedoucích různých oddělení Komerční banky. K provedení těchto rozhovorů bylo vybráno online prostředí, které více vyhovovalo všem respondentům a bylo tak možné lépe sjednotit časové možnosti všech zúčastněných. Rozhovory s jednotlivými vedoucími pracovníky probíhaly prostřednictvím aplikace Skype. Tyto rozhovory byly po souhlasu všech zúčastněných nahrávány pomocí diktafonu a následně přepsány do písemné podoby.

V úvodu jednotlivých rozhovorů byl vedoucím pracovníkům sdělen účel a cíl diplomové práce společně se všemi důležitými informacemi samotné práce. Před začátkem

dotazování na předem připravené otázky bylo s vedoucími pracovníky, mimo záznam, obecně prodiskutováno téma společenské odpovědnosti, aby se všichni zúčastnění shodovali na její definici a nedocházelo tak ke komunikačnímu šumu. Následně byly dotazovaným pokládány připravené otázky, které byly v začátku zaměřeny na obecné povědomí o CSR aktivitách Komerční banky a na názory jednotlivých vedoucích na tyto aktivity. Dále se rozhovory věnovaly tomu, jak jsou vedoucí o těchto aktivitách informováni, jak je komunikují dále svým podřízeným a jak se Komerční banka snaží své zaměstnance do těchto aktivit zapojovat. Respondenti byli také tázáni na jejich názor na společenskou odpovědnost v celém bankovním sektoru a konkurenceschopnost CSR aktivit Komerční banky. V závěru rozhovoru byli vedoucí pracovníci dotázáni na jejich osobní návrhy či případné změny, které by dle jejich názoru měla Komerční banka realizovat.

3 Teoretická východiska

3.1 Definice společenské odpovědnosti organizací

Pojem společenská odpovědnost organizací, pocházející z anglického souloví Corporate Social Responsibility (CSR), nemá v současné době žádnou jednotnou, celosvětově uznávanou definici a dle názoru Kunze (2012) je změna v nedohlednu. Změnu v jednotné definovatelnosti neočekává z toho důvodu, že společenská odpovědnost firem je založena na dobrovolnosti a nemá jednoznačně vymezené hranice. Je zde tak prostor pro široké diskuse i velmi široké chápání a interpretaci konceptu pro jednotlivé zájmové skupiny.

Důsledkem rozdílného chápání a interpretací konceptu je existence velkého množství definic a přístupů, které vymezují společenskou odpovědnost podniku. I přes znatelné rozdíly se většina definic shoduje na tom, že pohlížejí na firmu jako na nedílnou součást společnosti a podotýkají, že firma funguje jako součást okolního světa, z čehož pro ni plynou práva a povinnosti vůči široké společnosti s ohledem na růst kvality jejího života. Další společnou charakteristikou těchto různých definic je univerzálnost, jež vymezuje pouze rámec a základní principy, které je možné aplikovat na všechny typy podniků, a to bez ohledu na předmět jejich podnikání (Kunz, 2012).

Otázkou vymezení jednotné definice konceptu CSR se zabývá celá řada autorů z celého světa. K zajímavým poznatkům dospěl na základě analýzy desítek definic Dashlsrud (2008), který vymezil pět základních oblastí (oblast environmentální, ekonomickou a sociální, dobrovolnost a stakeholders), jež se v definicích CSR nacházejí nejčastěji. Rovněž také zjistil, že čtyři z pěti zmíněných oblastí se v definicích vyskytují minimálně v 80 % míře a tři z pěti dokonce v míře 97 %. Dospěl tak k závěru, že i když jsou definice CSR verbálně formulovány rozdílně, jsou kongruentní neboli souladné.

Z řady různých definic společenské odpovědnosti organizace se dle autorů Trnková (2004), Prachař et al. (2008) a Pavlík et al. (2010) řadí k nejnámějším právě tyto:

„CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.“ (Evropská unie, 2001)

„CSR je způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání.“ (Business for Social Responsibility In Trnková, 2004)

„CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšení kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.“ (World Business Council for Sustainable Development, 1997)

Na rozdíl od zahraničí je v českém překladu používáno pojmenování společenská, nikoliv sociální odpovědnost organizací. Ta představuje v první řadě výraz společenské odpovědnosti manažerů a majitelů firem vůči svému okolí. V žádném případě se nejedná o pravidlo, které by substituovalo právní systém státu v oblasti podnikání, ale jde o nevyhnutelný doplněk veřejně garantovaných a vymahatelných norem a předpisů (Prskavcová et al., 2008).

3.2 Historie CSR

Myšlenkou společenské odpovědnosti organizace tak, jak je známa v současnosti, se teoretikové managementu metodicky zabývají již od první poloviny 20. století. Za moderní základ CSR je obecně považována kniha *Social Responsibilities of the Businessman*, od amerického ekonoma Howarda R. Bowena, označovaného za otce CSR, z roku 1953. Autor v ní formuluje úvahu, že firma má realizovat takovou politiku a přijímat taková opatření a závěry jednání, která jsou nutná z hlediska hodnot a cílů společnosti (Carroll, 1999; Prskavcová, 2008).

Historické kořeny má CSR však již v 19. století. Významný teoretik Andrew Carnige publikoval názor, že bohatí a úspěšní lidé mají morální povinnost podělit se o svůj majetek s ostatními nemajetnými a méně úspěšnými. Již v tomto období majitelé firem nechávali například vybudovat ubytovny pro své zaměstnance a umožňovali jim podílet se na chodu komunity. Dávali tak najevo nejen zájem o vyšší produktivitu zaměstnanců prostřednictvím lepšího bydlení, ale také přesvědčení, že posilují vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli (Prskavcová et al., 2008).

V druhé polovině 60. a na počátku 70. let minulého století se v rámci CSR vymezuje záležitost zainteresovaných stran, tedy otázka, ke komu vlastně má být firma společensky

odpovědná. „*Společensky odpovědná je taková firma, jejíž management je schopen sladit různorodé zájmy, a to zájmy vlastníků, zaměstnanců, dodavatelů, zákazníků, místní komunity a celé země*“ (Carroll, 1999, s. 273). V této souvislosti se poprvé objevuje termín stakeholders, kterým jsou podle Juráškové a Hornáka (2012) označováni ti, kteří jakýmkoliv způsobem ovlivňují chod organizace a zároveň jsou provozem podniku ovlivněni.

Pozornost se v tomto období dle Kunze (2012) zaměřuje i na stanovení oblastí společenské odpovědnosti. Za rozhodující z hlediska vývoje struktury CSR je považován rok 1979, kdy Carroll (1999) vymezil čtyři základní oblasti odpovědnosti, které byly dosud považovány za neslučitelné:

- ekonomickou,
- etickou,
- zákonnou (legální),
- dobrovolnou, později označenou za filantropickou.

Pavlík et al. (2010) uvádí, že rozvoj CSR je spjat zejména s globalizací, kdy rychlost transformací, nápor na udržení se na trhu, požadavek na stále se zvyšující obrat a růst zisku často znamená, že některé firmy se chovají zcela nešetrně a s jediným úmyslem, kterým je maximalizovat svůj zisk, a tím i dividendy pro své akcionáře. Právě ve vazbě na globalizační proces se koncept CSR začal postupně rozvíjet a vymezovat. Ve 2. polovině 20. století lze zaznamenat zásadní změny v očekávání společnosti ve vztahu k obchodování. Organizace již nejsou posuzovány jako nezávislé subjekty odpovědné pouze akcionářům a vlastníkům. Stejně tak odpovědnost manažerů již nespočívá pouze v maximalizaci zisku pro své akcionáře.

Moderní pojetí CSR, které se v 70. letech objevilo, se díky své oblíbenosti a síle rychle rozvíjelo a v 80. až 90. letech 20. století již mnoho institucí přistoupilo ke zformování etických kodexů a celých programů odpovědného podnikání. Důvodem, proč vzrůstal zájem o toto téma, byla rostoucí pozornost veřejnosti vůči nepříznivým vlivům globálně fungující světové ekonomiky, ve které hrála důležitou úlohu média a občanské iniciativy. Pozornost byla upřena na činnost organizací týkající se devastace životního prostředí, utváření životního stylu zákazníků, odpovědnosti podniků za své jednání a vystupování vůči dodavatelům i odběratelům (Zadrazilová et al, 2010).

Při Evropské unii a OSN vzniklo několik konkrétních iniciativ, které mají za cíl podpořit rozšíření CSR jako podnikatelského standardu na národní i evropské úrovni. Evropská unie výrazně podporovala mezioborovou spolupráci a volný trh, kde mají šanci uplatnit se všechny třídy společnosti. Jacques Delors, tehdejší předseda Evropské komise, se v roce 1996 významně podílel na vzniku organizace CSR Europe, jako evropské centrály pro oblast CSR, jejímž cílem je zajišťovat šíření CSR, nabízet poradenství a vzdělávání v oblasti CSR pro celou Evropu. Tato organizace má 65 členů z řad nejvýznamnějších světových podniků a 18 partnerských organizací po celé Evropě. Českou republiku v ní reprezentuje sdružení Business Leaders Forum (Trnková, 2004).

Zásadním krokem pro uplatňování CSR v zemích Evropské unie se stala Lisabonská konference v roce 2000, kde nejvyšší činitelé Evropské unie poprvé přímo vyzývali k firemnímu smyslu pro společenskou odpovědnost a shodli se na nezbytnosti podpory rozvoje společenské odpovědnosti firem po celé Evropě. Na tento summit postupně navazovaly další iniciativy Evropské komise, a to:

- **Zelená kniha** – dokument, vydaný v červnu 2001 s podtitulem *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, jehož cílem bylo otevřít debatu o konceptu společenské odpovědnosti organizací a určit způsob její propagace a podpory na evropské i celosvětové úrovni, identifikovat nástroje souvislého srovnávání a v posuzování,
- **CSR Business Marathon** – zahájen v listopadu 2001 a představoval řadu symposií, které se uskutečnily či uskuteční v členských a kandidátských zemích Evropské unie do roku 2005,
- **Multistakeholder Forum** – od října 2002 spojuje reprezentanty zaměstnavatelských a podnikatelských asociací, odborů a nevládních organizací; jeho záměrem je propagace inovativnosti a transparentnosti koncepce společenské odpovědnosti a sbližování již existujících iniciativ; pracuje na základě tzv. „kulatých stolů“ (Franc et al., 2006; Trnková, 2004).

V posledních letech se otázka CSR i nadále bouřlivě rozvíjí a bez zveličování lze konstatovat, že zažívá skutečný rozmach. Růst je ovlivněn především existencí nadnárodních společností, které mají propracovanou podnikovou strategii a hodnotový řád, jenž dále prosazují ve svých pobočkách, stejně tak chápáním CSR jako možností odlišit se

od konkurence, snahou zlepšit nepříznivý stav životního prostředí a společnosti, například korupce globální oteplování, nevhodné podmínky pro práci, nedostatečné kontakty s místní komunitou, aj. (Dytrt, 2006; Steinerová et al., 2008).

3.3 Charakteristické rysy CSR

Koncept CSR je velmi široký, komplexní a značně rozdílně interpretovaný, ale přesto lze určit zřetelné charakteristické znaky:

- **dobrovolnost** – společensky odpovědný podnik rozvíjí svoje aktivity zcela svobodně a koná dle svého vnitřního názoru nad rámec platných zákonných ustanovení,
- **aktivní spolupráce a dialog se stakeholders** – tento znak překračuje obvyklý závazek podniku chovat se odpovědně nejen ke svým akcionářům, ale i ke všem ostatním zainteresovaným stranám (zaměstnancům, místní komunitě, dodavatelům i odběratelům, vládě, neziskovým organizacím, aj.); aktivní kooperace umožňuje produkovat tzv. „win-win“ situace, ze kterých prosperují obě strany,
- **angažovanost firmy** – subjektem, který vsadil na realizaci určitého druhu společenské odpovědnosti, je firma působící na podnikatelské bázi, která uplatňuje v této oblasti proaktivní politiku a nečeká na okamžik, kdy bude ke svému chování vyzvána,
- **systém a dlouhodobý horizont** – podnik, jenž je společensky odpovědný, se nekoncentruje pouze na krátkodobý cíl a zisk, ale pojímá CSR do strategického plánování, průběžné kontroly a hodnocení; podnik zhodnocuje svoje snahy vydané na budování CSR až v delším časovém úseku v podobě lepšího jména, stability a oddanosti svých zaměstnanců a odběratelů,
- **důvěryhodnost** – CSR pomáhá k posílení důvěry v podnik; jeho činnost proto musí být transparentní, stálá a nezveličovaná,
- **fungování firmy s ohledem na „triple-bottom-line business“** - CSR představuje moderní způsob podnikání, založený na ekonomickém, environmentální a sociálním pilíři, což v praxi představuje orientaci nejen na ekonomický růst a maximalizaci zisku, ale zaměření pozornosti i na řešení sociálních problémů a problémů spojených s ochranou životního prostředí,

- **odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života** – CSR prezentuje požadavek na obecnou společenskou prospěšnost; podnik by měl projevovat zájem o své okolí, usilovat o trvalé snižování sociálních, etických a environmentálních nebezpečí a hledat trvale udržitelná východiska (Kašparová a Kunz, 2013; Steinerová et al., 2008).

K této otázce Kolektiv autorů (2005) doplňuje, že mnoho korporací chápe společenskou odpovědnost pouze jako prostředek komunikace a PR a tvrdí, že firma musí principy CSR včlenit do své běžné každodenní činnosti tak, aby nevznikl nesoulad mezi veřejnou image organizace a realitou. Tento rozpor by mohl v budoucnu vytvořit problém z důvodu snížení důvěryhodnosti podniku.

CSR je také důležitým atributem nové ekonomiky. V současném světě je trend společenské odpovědnosti organizací podporován vlivem médií a projevů veřejného mínění, rozvojem komunikačních a informačních technologií a v neposlední řadě postupující globalizací (Pavlů et al., 2009).

3.4 Stakeholders

3.4.1 Teorie stakeholders

Pojem „stakeholder“ se poprvé objevil v interním sdělení Stafd Research Institute v roce 1963. Tento termín měl zpochybnit představu o tom, že akcionáři jsou jedinou skupinou, na kterou by manažeři měli reagovat. Termín měl naopak vystihnout skupinu vlivu, na níž se musí management zaměřit. To znamená, že původně byl jako stakeholder označován zúčastněný subjekt, bez jehož podpory by organizace nemohla existovat (Freeman et al, 2010).

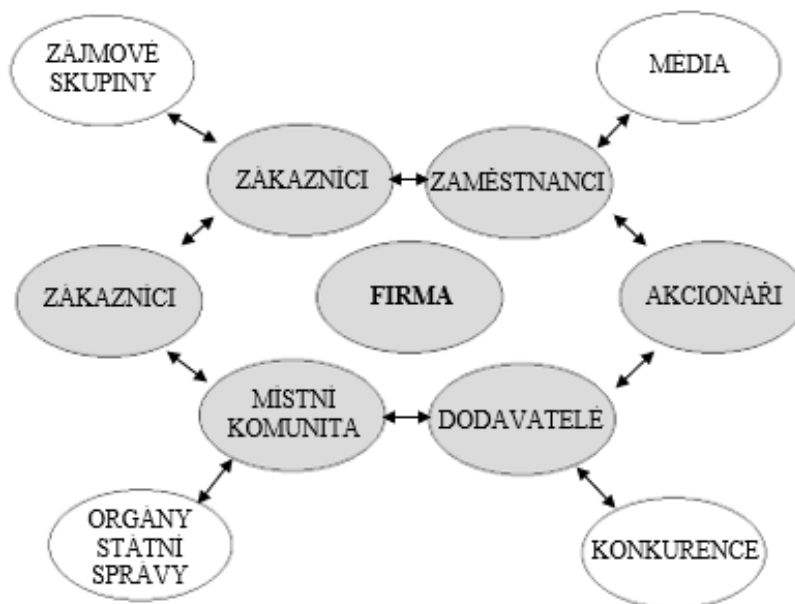
Teorie stakeholders je jednou z podstatných součástí teorie společenské odpovědnosti podniku. Jedná se o daleko mladší koncepci, než je samotná koncepce společenské odpovědnosti podniku (Kašparová, 2012). V roce 1984 byla Freemanem (2010) formulována strakeholderská koncepce, která popsala realitu v podnicích a označila nejdůležitější skupiny, které podnik ovlivňují nebo jsou podnikem ovlivňovány. Dnes jsou tyto skupiny jednotlivců či organizací označovány jako skupiny participující na podnikání (Putnová a Seknička, 2007).

Dle Trnkové (2004) jsou za stakeholders považovány všechny osoby, organizace či instituce, jež mají vliv na chod podniku nebo jsou fungováním či činností podniku ovlivněny. Mezi stakeholders se tak řadí zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci, obchodní partneři, akcionáři, zástupci státní správy a samosprávy, média, zájmové skupiny, odbory a mezinárodní organizace.

Pro stakeholders existuje několik možných přístupů k jejich členění. Nejzákladnějším členěním je na **primární** a **sekundární**. Toto členění se odvíjí od toho, jak bezprostředně významný vliv mají na fungování a činnost firmy. Primární stakeholders mívají významný vliv na chod podniku. Přísluší sem například vlastníci a investoři, zaměstnanci, zákazníci (stávající i potenciální), obchodní partneři (zejména dodavatelé) či místní komunita. Naopak sekundární stakeholders již mají méně zřejmý a méně významný vliv. Řadí se mezi ně zejména vláda, veřejnost, státní instituce a samosprávné orgány, konkurenti či média (Kunz, 2012; Steinerová et al, 2008).

Dělení stakeholders na primární a sekundární využívá též Putnová a Seknička (2016), kteří je definují prostřednictvím schématu participujících skupin (viz. obrázek č. 1), ve kterém za primární stakeholders označují vnitřní okruh schématu, tedy zákazníky, zaměstnance, akcionáře, dodavatele a místní komunitu. K sekundárním stakeholders náleží média, konkurence, orgány státní správy a zájmové skupiny. Teorie celého schématu je založena na požadavku nezvýhodňovat jednu skupinu (vlastníky) a podřizovat jim prosperitu ostatních skupin (zaměstnance, zákazníky, manažery, dodavatele a místní komunitu), neboť tyto skupiny nemohou sloužit jako nástroj k dosažení cíle ostatních.

Obrázek 1: Participující skupiny



Zdroj: Putnová a Seknička (2016 - převzato od Ferrell et al., 2005, s. 33)

Dalším možným rozlišením je na **interní** a **externí** stakeholders, kde diference probíhá dle oblasti působení, a to buď ve vnitřním nebo naopak vnějším prostředí podniku. Interní stakeholders, působící uvnitř organizace, představují vlastníci, management či zaměstnanci. Externí stakeholders, kteří působí na podnik z vnějšku, je pak možné dále dělit na ty, jež podniku dodávají vstupy (zákazníci a dodavatelé), s podnikem soutěží (konkurence) či mají vlastní zájem na fungování podniku (stát či obchodní komora) (Mayers, 2005).

3.4.2 Identifikace stakeholders

Podnik, jenž chce správně aplikovat CSR, by měl být schopný konkrétně identifikovat své stakeholders a najít mezi nimi ty klíčové, vytvořit tzv. analýzu klíčových stakeholders. Dle Pavlíka et al. (2010) by při takovéto analýze měly být zodpovězeny otázky:

„Které osoby či skupiny ovlivňují podnik?“

„Které osoby či skupiny podnik ovlivňuje?“ (Pavlík et al., 2010, s. 77)

Po zodpovězení těchto otázek vznikne obsáhlý seznam stakeholders podniku, kteří mají rozdílné aspekty podnikání či protichůdné zájmy. Proto je zapotřebí zodpovědět ještě jednu otázku, díky jejíž odpovědi bude zjištěno, kteří stakeholders jsou pro zvolený podnik těmi klíčovými.

„Které vztahy se stakeholders jsou pro podnik klíčové?“ (Pavlík et al., 2010, s. 77)

Jelikož je identifikace klíčových stakeholders poměrně náročná, je možné využít matici stakeholders (viz. tabulka č. 4) jako vodítko, kam zaměřit pozornost a jakým způsobem následně postupovat s jednotlivými zájmovými skupinami. Zainteresované strany jsou v této matici rozděleny dle dvou ukazatelů, a to míry vlivu a míry očekávání. Klíčoví stakeholders představují skupinu nacházející se v pravém horním rohu matice. Jedná se o zájmovou skupinu s vysokými očekáváními na firmu a také s velmi významným vlivem, který může mít podstatné důsledky na činnost podniku (Prskavcová et al., 2008).

Tabulka 4: Matice stakeholders

MÍRA OČEKÁVÁNÍ	vysoká	PRŮBĚŽNÉ INFORMOVAT	VÉST DIALOG
	nízká	ODPOVÍDAT NA OTÁZKY	ZAJISTIT SPOKOJENOST
		vysoká	nízká
		MÍRA Vlivu	

Zdroj: Steinerová (2008)

Klíčoví stakeholders představují pro podnik nejdůležitější skupiny, se kterými by měl být veden dialog a mohli by být například zapojeni i do rozhodování v oblasti CSR. Ostatní skupiny jsou pro podnik také důležité, ale díky svému nižšímu vlivu či nižší míře očekávání nebývají pro podnik prioritní (Prskavcová et al., 2008).

3.4.3 Dialogy se stakeholders

Po jasné identifikaci klíčových stakeholders je důležitým prvkem dobrovolné přistoupení na otevřený dialog, tzv. „stakeholders dialogue“. Tento dialog představuje otevřenost vůči názorům a postojům klíčových stakeholders nejen uvnitř firmy, ale i navenek. Jedná se tak o aktivní otevření se společnosti navenek, prokázání skutečného

zájmu o jejich názory a snahu zohlednit při činnostech korporace názory, pokud možno všech zainteresovaných skupin (Franc et al., 2006).

Dialog se stakeholders může být značně složitý, neboť ne vždy považujeme skupiny za zainteresované (např. nevládní ekologické organizace). Pokud je však dialog veden s oboustrannou dobrou vůlí, racionálně, transparentně, efektivně a včas, napomáhá nalézt styčné body, vzájemné pochopení a posílit důvěru mezi stranami. V ideálním případě může dialog vyústit v dlouhodobé partnerství mezi jednotlivými sektory společnosti (soukromým, veřejným a občanským) – tzv. „cross sector partnership“ (Trnková, 2004).

Dalším možným pozitivním výsledkem dialogu s klíčovými stakeholders může být například vzájemná inspirace či motivace nebo šíření dobrých praktik mezi partnery. Tento aspekt se velmi často a zřetelně projevuje například v dodavatelsko-odběratelských vztazích, kdy je-li na jedné straně organizace s vysokým profilem společenské odpovědnosti, bude stejné standardy požadovat i po druhé straně tohoto vztahu. Jedná se tak o velmi účinnou a přímou cestu k rozšiřování principů CSR (Franc et al., 2006).

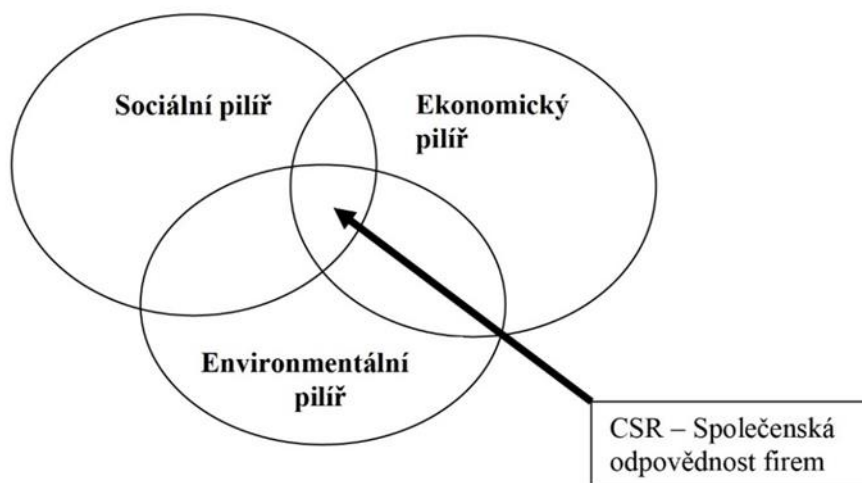
3.5 Pilíře CSR

Společenská odpovědnost firmy zahrnuje širokou škálu pozitivních aktivit, praktik a postojů, které lze rozdělit do ucelených oblastí. Základní koncept je založen na třech pilířích, a to:

- ekonomickém,
- sociálním,
- environmentálním (Pavlík et al., 2010).

Toto pojetí se shoduje i s třemi charakteristikami, tzv. „triple bottom line“ čili třemi „P“, tj. Profit (*zisk*) = ekonomický pilíř, People (*lidé*) = sociální pilíř a Planet (*planeta*) = environmentální pilíř (Pavlík et al. 2010).

Obrázek 2: Triple bottom line



Zdroj: Prskavcová et al. (2008, s. 10)

Průnik tří pilířů (viz. obrázek č. 2) zachycuje nejen společenskou odpovědnost firmy, ale i trvale udržitelný rozvoj, který Svobodová (2015), podobně jako Tetřevová et al. (2017), definuje jako iniciativu, která uvádí do souladu hospodářský a společenský pokrok při udržení plnohodnotného životního prostředí, přičemž hlavním cílem je uchovat jej dalším generacím v co nejméně pozměněné podobě. Chování organizace je podřízeno přísným zásadám ekologie, úspore energie a využívání úsporných technologií. Rovněž je nezbytné, aby i obyvatelé snižovali vlastní spotřebu a co nejvíce omezili plýtvání.

Záměrem firmy, přijímající koncept CSR, je nejen dosažení zisku, ale i její postoj je mnohem komplexnější, když bere zřetel na všechna tři „P“ a uplatňuje je nad rámec svých zákonných povinností (Kunz, 2012).

Zjednodušeně řečeno jde o odpovědné, finančně zdárné obchodování firmy, která dodržuje zákony a funguje na bázi zásad etického chování ke svým pracovníkům, dodavatelům a dalším zásadním partnerům a přidává k tomu navíc ještě péči o veřejnost a životní prostředí. Žádná organizace nefunguje odděleně od ostatního světa, je jeho bezprostřední součástí a hodnocení jejího konání okolím přímo působí i na její podnikatelskou úspěšnost (Bergerová et al., 2008; Trnková, 2004).

Alternativně definuje oblasti CSR Steinerová (2008), která představuje čtyři komponenty společenské odpovědnosti, a to:

- trh (ekonomická odpovědnost),
- pracovní prostředí (sociální odpovědnost ve vztahu k zaměstnancům),
- místní komunitu (sociální odpovědnost vůči veřejnosti),
- životní prostředí (environmentální odpovědnost).

Další modifikované pojetí složek společenské odpovědnosti organizací, s ohledem na již známé přístupy k CSR, zahrnují dle Tetřevové (2011) těchto odpovědností dokonce pět:

- ekonomickou,
- sociální,
- environmentální,
- etickou – obsahující tvorbu, naplňování a využívání etických norem,
- filantropickou – zabývající se firemním dobrovolnictvím a dárcovstvím.

3.5.1 Ekonomický pilíř CSR

Ekonomická odpovědnost se věnuje zejména transparentnosti firmy a utváření poctivých vztahů se zájmovými skupinami, tzv. stakeholders, které působí na hospodářskou aktivitu firmy. Jedná se o vlastníky, investory, zákazníky, obchodní partnery, dodavatele a další subjekty, které jsou v této oblasti pro organizaci významné (Prskavcová et al., 2008).

Podle Bartošové (2006) se tedy očekává, že organizace bude nejen prosazovat dobré vztahy se stakeholders, ale bude uplatňovat také zásady správného řízení a bude konat v souladu etickými kodexy a kodexy dobrého chování.

Nejčastější požadavky CSR v rámci ekonomické odpovědnosti:

- transparentnost – srozumitelnost a bezúhonnost v probíhajících aktivitách firmy, řádné zveřejňování informací jak finančních, tak i ostatních nefinančních,
- etický kodex – soubor obecných norem chování, vycházejících z přijatých hodnot a zásad firmy,
- uplatňování corporate governance – systém pro řízení a kontrolu firmy zahrnující práva a povinnosti všech zúčastněných stran,

- boj proti korupci, praní špinavých peněz, úplatkářství, průmyslové špionáži, zneužití tajných informací,
- platební morálka,
- dodržování smluv, poskytování přesných informací o výrobcích a službách,
- ochrana spotřebitele, řešení stížností, průzkum spokojenosti zákazníků, věrnostní programy (Prachař et al., 2008; Prskavcová et al., 2008).

3.5.2 Sociální pilíř

Sociální odpovědnost firmy je založena především na respektování širokého spektra potřeb a zájmů zaměstnanců. Odpovědné chování firmy v této oblasti je přínosné nejen pro zaměstnance, ale i pro samotnou firmu. Péče organizace vede ke spokojenosti zaměstnanců, zvýšení motivace, lepší náladě a chuti do práce. Zaměstnavateli pak přináší vyšší produktivitu práce a úsporu nákladů (Tetřevová et al., 2017).

Sociální pilíř CSR je možné dále rozčlenit na dvě části, a to:

- oblast **interní** – nazývanou také jako sociální politika podniku, jež je jednou ze součástí CSR představující osobitou celopodnikovou činnost, která je součástí interních aktivit,
- oblast **externí** – věnující se především spolupráci s místní komunitou a neziskovými organizacemi, filantropii a altruismu (Prskavcová et al., 2007).

Nejobvyklejší aktivity CSR v rámci sociální odpovědnosti:

- péče o zdraví a bezpečnost – nejen dodržování BOZP, ale i poskytování nadstandardní zdravotní péče, správné uspořádání a vybavení pracoviště, poskytování ochranných pomůcek,
- péče o vzdělání a rozvoj zaměstnanců,
- poskytování zaměstnaneckých benefitů – příspěvky na stravování, dovolenou, odměny při pracovních nebo životních výročích, půjčky, poskytování příspěvků na ošacení, dopravu,
- rovné postavení nejen mužů a žen, ale též osob se zdravotním znevýhodněním, osob ze sociálně slabých rodin, osob trestaných a dlouhodobě nezaměstnaných,

- odmítání dětské a nucené práce, dodržování lidských práv, boj proti šikaně, obtěžování a sexuálnímu harašení,
- vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců (tzv. „work-life balance“),
- právo na kolektivní vyjednávání,
- zajištění rekvalifikace propouštěných pracovníků,
- firemní dárcovství a dobrovolnictví,
- rozvoj místní infrastruktury (Franc et al., 2006; Pavlík et al., 2010; Tetřevová et al., 2017).

Mezi interní a externí sociální strategií neexistuje překážka, v praxi naopak dochází k velice pozoruhodnému průniku těchto částí sociálního pilíře, a to kupříkladu zapojením pracovníků do strategie dobročinnosti, která je ve firmě prováděna na základě taktiky, která tuto činnost podporuje. Propojení lze uskutečňovat například prostřednictvím tzv. „matchingového fondu“, který pracuje na bázi kooperace zaměstnavatele se zaměstnanci v oblasti filantropie organizace. Zaměstnanci prostřednictvím tohoto fondu darují určitou částku na charitu a jejich zaměstnavatel darovanou sumu z vlastních prostředků jednou za předem určené období znásobí (Franc et al., 2006; Prskavcová et al., 2008).

3.5.3 Enviromentální pilíř

Oblasti životního prostředí je zejména v posledních letech připisována stále větší důležitost. Součástí CSR je tedy i odpovědnost firmy vůči životnímu prostředí a přírodě jako takové. Pozornost je věnována problematice nejen uvnitř firmy, ale také ve vztahu k vnějšmu prostředí, které firma svojí činností ovlivňuje – hlučnost, emise, odpady, dopravní zátěž, znečišťování půdy a vodních zdrojů apod. Zájmem firmy je snaha co nejvíce tyto dopady omezovat a otevřeně a pravdivě o nich informovat veřejnost (Kunz, 2012). Kritéria ochrany, která si určuje sama organizace, by měla být vyčerpávající, opakovatelná, ověřitelná a přístupná veřejnosti (Prachař et al., 2008).

Zaměření aktivit environmentální odpovědnosti firem:

- dodržování environmentální legislativy,
- ekologická výroba, služby, produkty,

- šetrná ekologická firemní kultura,
 - úspora energií, vody a ostatních zdrojů,
 - minimalizace odpadů,
 - nakládání s nebezpečnými látkami, omezení jejich používání,
 - recyklace,
- investice do čistých a nejlepších dostupných technologií,
- podpora zachování přírodních zdrojů (Putnová a Seknička, 2007).

3.6 Firemní filantropie

Stále více organizací se v rámci společenské odpovědnosti zaměřuje i na oblast firemní filantropie, zvláště na dobrovolnictví, dobročinnost a dárcovství. Tyto aktivity se netýkají jen velkých nadnárodních organizací, ale i malých a středních podniků, které se do nich také postupně zapojují (Franc et al., 2006). Dle Kuldové (2012) však není možné firemní filantropii zaměňovat se společenskou odpovědností organizace, neboť je pouze její součástí a současně jedním z jejích hlavních nástrojů.

Dle Gregora (2007) je nepřijatelné, aby firemní filantropie zastínila skutečnost, že organizace porušuje základní normy chování společensky odpovědné firmy. Její aktivity lze pak považovat pouze za způsob, jak si zlepšit veřejný obraz. Stejně tak je sporné, kdy na jedné straně organizace dosahuje výborných výsledků například v sociální oblasti, ale v ostatních její výkon zůstává pozadu.

3.6.1 Firemní dobrovolnictví

Firemním dobrovolnictvím lze pojmenovat nepovinnou aktivitu zaměstnanců organizace pro místní komunitu, zvláště v oblasti sociálních služeb a vzdělávání. Dobrovolnictví je nejen přínosné, ale může být rovněž zajímavým nástrojem, vedoucím ke zlepšení pracovních a mezilidských vztahů na pracovišti (Franc et al., 2006).

Tetřevová et al. (2017) za firemní dobrovolnictví označuje koordinovanou snahu firmy zapojit pracovníky organizace do činností prováděných v rámci pracovní doby pro určitou neziskovou organizaci nebo do zajišťování provádění veřejně prospěšných prací. Zaměstnancům za tuto činnost náleží mzda, která odpovídá jejich běžně vykonávané práci.

3.6.2 Firemní dárcovství

Nejběžnější formou firemního dárcovství je dle Bartošové (2006) přímá podpora bezplatným poskytnutím věcného, finančního nebo nehmotného daru. Darovat je možné pravidelně (mecenášství), opakovaně nebo jednorázově (donátorství).

Franc et al. (2006) upozorňuje na rozdíl mezi dárcovstvím a sponzorstvím:

- **dar** – od obdarovaného se neočekává protiplnění, dárci má pouze možnost uplatnit hodnotu daru jako odčitatelnou položku od základu daně z příjmů,
- **sponzorství** – aktivita, která se zaměřuje na realizaci záměrů sponzora, který své peníze či jiná plnění poskytuje za účelem získání protislužby, především zveřejnění reklamy; náklady na sponzorství lze v plné výši uplatnit jako náklad.

Cílevědomější činností v oblasti podnikového dárcovství je podpora prospěšných aktivit prostřednictvím podnikové nadace či nadačního fondu nebo přímé svěření prostředků zkušené a věrohodné nadaci nebo nadačnímu fondu. Za další formy podpory společnosti je možné považovat dlouhodobá partnerství s některou z neziskových organizací (Franc et al., 2006).

Tetřevová et al. (2017) kromě uvedených aktivit vyjmenovává ještě další formy firemního dárcovství, kterými je poskytnutí bezplatných či zlevněných služeb jako například tvorba internetových stránek, zprostředkování školení, předávání zkušeností ze svého oboru, které jsou pro příjemce často nezbytné, zajištění jiného vzdělávání a v neposlední řadě také prezentaci neziskové organizace na obalech firemních výrobků. Dále rovněž může jít o zapůjčení majetku organizace, jako jsou automobily, počítače či prostory pro různé akce.

3.7 Etika v podnikání

Putnová a Seknička (2007) etiku charakterizují jako soubor pravidel a norem, které formulují nazírání společnosti na chování a počínání lidí z hlediska toho, co je správné a co špatné. Věcnému rozporu v podnikání, tj. zda hledět pouze na prospěch organizace či se soustředit i na zájmy ostatních osob, se věnuje podnikatelská etika.

Narůstající smysl konceptu společenské odpovědnosti organizací ukazuje, že pro firmu jsou podstatné i názory jejich okolí. Uplatňování etiky v podnikatelském prostoru je

prioritou, související s horečným rozvojem vědy a techniky, který nepřináší jen žádoucí a pozitivní jevy, ale je spojený i s jevy nepříznivými a s jejich dopadem na mezilidské vztahy, především na nedostatečnou komunikaci apod. Podniky by tak měli zdokonalovat etické vztahy, v čemž jim odpovědné chování dozajista pomůže. Uplatňování etických zásad se kladně projevuje ve zlepšení podnikatelského prostoru (Dytrt et al., 2006).

Nástroje podnikatelské etiky rozděluje Čaník a Čaníková (2006) na dvě skupiny:

- **interní** – nástroje pod přímým dozorem podniku, jejichž používání působí přímo na etické chování (etický kodex, sociální a etický audit, analýza stakeholders, trénink a vzdělávání v oblasti etického chování, vedení příkladem),
- **externí** – nástroje existující vně podniku, jejichž aplikací lze ovlivnit etické prostředí ve společnosti (protikorupční linky státních organizací).

Dle Kuldové (2010) je nejužívanějším nástrojem etického řízení etický kodex, který řadí do ekonomického pilíře společenské odpovědnosti organizací. Jeho zavedení neupravuje žádná zákonná norma, přesto jej stále více firem uplatňuje ve firemní strategii, zřejmě především pod tíhou veřejnosti na odpovědné jednání organizace. Zdražilová et al. (2010, s. 126) představuje etický kodex jako „*dokument, který vyjadřuje základní principy etického jednání platné pro určitý obor činnosti nebo pro určitou firmu*“. Doležal et al. (2012, s. 415) říká, že „*etický kodex slouží k jasnému vymezení principů a pravidel chování a většinou vychází z definovaného poslání a hodnot*“.

Etické kodexy se dle Čaníka a Čaníkové (2006) objevují ve dvou základních formách, a to **podnikové** (určené pouze pro jednotlivé organizace a jejich součásti) a **profesní** (pro různá sdružení nebo asociace). Při přípravě etického kodexu je možné využít jednak **skandinávský model**, kdy jsou do přípravy aktivně zapojeni všichni zaměstnanci nebo **americký model**, kde je text zformulován pouze vlastníky firmy nebo managementem (Bláha a Dytrt, 2003).

Je-li etický kodex považován za jeden z nástrojů začlenění etického chování do podnikové praxe, pak si organizace bez něj jen obtížně vystačí. Zavedení etického kodexu do podniku však musí být provedeno s citem, adekvátně a opatrně. V opačném případě nemusí být etický kodex pracovníky akceptován jako praktický instrument k etickému chování, ale může být považován za úplně nadbytečný dokument. Vedle samotného

vytvoření etického kodexu si zájem zaslouhuje i jeho používání. Zřejmou výhodou etického kodexu je vyloučení nekalých praktik, zvýšení motivace pracovníků tím, že pracují v prostředí s jasnými a pro všechny identickými pravidly, zabránění zneužívání postavení nadřízených, zjednodušení zavádění novinek do praxe apod. (Čaník a Čaníková, 2006).

Putnová a Seknička (2007) upozorňují, že je nutné pečlivě promyslet i rozsah a podrobnost etického kodexu. Stručný či naopak příliš rozsáhlý kodex může přehlédnout některá důležitá hlediska podnikové etiky nebo se stát pro okolí nesrozumitelným. Zpracování a zavedení kodexu do praxe vyžaduje citlivý přístup i s ohledem na možný odlišný úhel pohledu tak, aby nebyl zdrojem nejasností (Kunz, 2012).

3.8 Zavádění konceptu CSR v organizacích

Tvorba a aplikace konceptu společenské odpovědnosti je náročný a dlouhodobý úkol, a to jak z hlediska organizace a času, tak i finančních prostředků. Zasahuje taktéž do všech aktivit a činností podniku. Výsledným cílem je aplikace jednotlivých pilířů CSR do chodu firmy tak, aby byl zaručeno, že odpovědný přístup dlouhodobě přispěje k jejímu udržení na trhu (Pavlík et al., 2010). Kuldová (2010) zmiňuje, že firma by měla mít stanoveny hodnoty tak, aby se shodovaly s celkovým konceptem CSR a rovněž s hodnotami, které uznávají její zaměstnanci, obchodní partneři i stakeholders. Zároveň je nezbytné určit pro společenskou odpovědnost organizace správnou taktiku, která osloví co nejširší část společnosti a zároveň umožní lépe obstát v hospodářské soutěži.

Zavádění společenské odpovědnosti do organizace člení Steinerová (2008) na deset zásadních kroků:

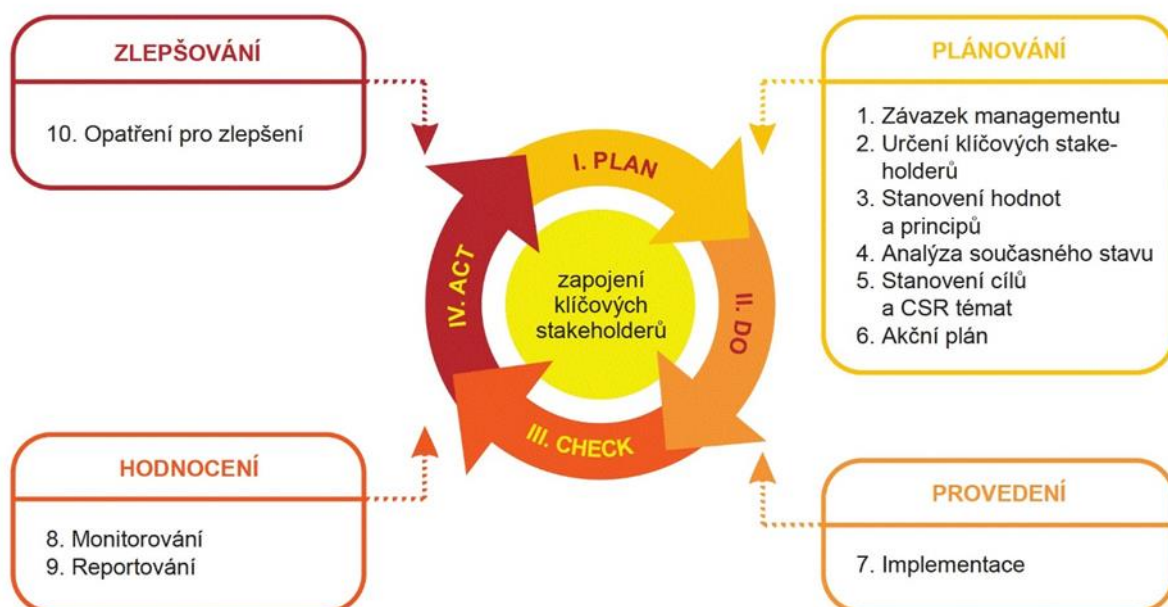
1. Závazek managementu – bez podpory vrcholového vedení organizace nemá implementace CSR téměř žádnou šanci na prosazení. Je třeba, aby hodnoty manažerů byly dále rozšiřovány mezi zaměstnance a v ideálním případě, aby se zaměstnanci do výběru vhodných aktivit také zapojovali. Vedení podniku by mělo veřejně podpořit odpovědné podnikání a propagovat je. Je vhodné vytvořit pracovní tým pod vedením vrcholového nebo CSR manažera, do kterého jsou zařazeni i zástupci personální agendy, PR, oddělení prodeje apod.

2. Určení klíčových stakeholders – dialog se stakeholders skýtá v přípravné etapě možnost pochopit jejich potřeby, prezentuje zdroj podnětů a organizaci vhodně napomáhá určit oblasti, na které by se měla orientovat.
3. Stanovení hodnot a principů – společenská odpovědnost organizace musí vycházet z hodnot, které jsou zásadní ve vztahu k jednotlivým stakeholders (osobní přístup, transparentnost, kvalita, vzdělávání, ochrana životního prostředí). S ohledem na firemní hodnoty pak firma může určit zásady, které se stávají základem CSR strategie.
4. Analýza současného stavu – v této fázi implementace CSR je prováděn vnitřní rozbor, kdy je hodnoceno postavení firmy, ve které se v rámci konceptu společenské odpovědnosti aktuálně nalézá, přičemž se zaměřuje na legislativní požadavky v oblasti péče o zaměstnance, životního prostředí, na vynaložené finanční prostředky, na prostředky na komunikaci, aj. Jako další krok je prováděna analýza vnějšího prostředí, jako např. průzkum činností a nástrojů společenské odpovědnosti konkurence či benchmarking neboli porovnání výkonnosti s nejlepší praxí v oboru.
5. Stanovení cílů – toto období je vhodné pro vymezení směru, kterým se chce firma v rámci společenské odpovědnosti ubírat a pro stanovení cílů, shodujících se s firemními hodnotami a zásadami. Cíle se stanovují převážně na období jednoho roku a poté se vyhodnocují.
6. Akční plán – je dalším krokem při přípravě činností, které povedou k uskutečnění cílů, specifikují se praktické informace – zdroje, kompetence, zodpovědnost a časový rozvrh.
7. Implementace – období zavedení akčního plánu do života firmy.
8. Monitorování – v tomto kroku organizace hodnotí výkony prostřednictvím hodnotových a číselných ukazatelů, čímž vedení firmy poskytuje údaje potřebné pro další rozhodování. Mezi hodnotící indikátory lze zařadit počet dodavatelů, zapojených do projektu, metodu nového vzdělávání a počet zúčastněných, počet předložených a podpořených projektů, počet nových parkovacích míst pro jízdní kola, aj.
9. Reportování – v této fázi podává organizace úplný popis výkonu CSR formou CSR reportu nebo představením na internetových stránkách.

10. Opatření ke zlepšení – v posledním kroku zavádění CSR podnik navrhuje opatření ke zlepšení výkonu v oblasti CSR, mění a rozšiřuje aktivity nebo dokonce celou taktiku společenské odpovědnosti. Podkladem pro přijetí opatření ke zlepšení jsou výsledky měření výkonu a návrhy od stakeholders.

Jednotlivé kroky jsou zaneseny do rámce „PDCA“ (viz. obrázek č. 3), který tvoří čtyři navazující a opakující se fáze: Plan (*plánování*) – Do (*provedení*) – Check (*kontrola a hodnocení*) – Act (*zlepšování*) (Steinerová, 2008).

Obrázek 3: Rámec PDCA



Zdroj: Steinerová (2008, s. 18)

Autorka dále vyslovuje myšlenku, že „při zavádění CSR je důležité postupovat systematicky s ohledem na poslání podniku, firemní kulturu, předmět a obor podnikání, obchodní strategii, environmentální profil, profil rizika, provozní podmínky“ (Steinerová, 2008, s. 18).

Tetřevová et al. (2017) rozděluje proces aplikace konceptu CSR na stránku **procedurální** (formálně logickou) a stránku **meritorní** (obsahovou) a uvádí, že prvotně je třeba vycházet z aspektu formálně logického a doplnit jej o východisko meritorní, tedy věcné. Postup rozděluje do čtyř fází:

1. iniciace aplikace komplexně pojatého konceptu CSR, popř. jeho redefinice a modifikace, neboť v dnešní době dílčí aktivity odpovědného chování nepostačují k trvalému zlepšování; podnět pro změnu může vycházet jak zevnitř podniku, tak z jeho okolí,
2. shromáždění a analýza podkladů (rozbor stakeholders, rozbor CSR aktivit podniku včetně analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb),
3. formulace optimálního konceptu CSR (definování a vymezení alternativních aktivit pro všechny pilíře CSR a možných portfolií CSR aktivit),
4. implementace, komunikování, monitorování a kontrola konceptu CSR.

Dle Pavlíka et al. (2010) je zpracování CSR koncepce ve firmě spojeno především s její motivací ke společensky odpovědnému chování a s posouzením zejména ekonomických přínosů pro ni samotnou. Přípravná fáze tvorby zahrnuje následující otázky:

„Proč chceme CSR?“

„Jaké chceme CSR?“

„Jak vypadá dnešní CSR?“

„Jak má vypadat CSR v organizaci?“ (Pavlík et al., 2010, s. 67)

V této fázi je nezbytné identifikovat motivační faktory k tvorbě CSR koncepce, stanovit zásadní CSR myšlenky organizace, zhodnotit současný stav CSR v organizaci, analyzovat její vnitřní prostředí z pohledu společenské odpovědnosti a také zkoumat vnější prostředí (např. požadavky platné legislativy), identifikovat klíčové stakeholders a vymežit jejich zařazení do fungování podniku. Dále je potřebné vymežit nejdůležitější myšlenky a cíle CSR, vytvořit akční plán společensky odpovědných aktivit ke splnění cílů, načrtnout techniky monitoringu výsledků CSR aktivit a způsoby CSR reportování (Pavlík et al., 2010).

Kunz (2012) také zmiňuje jednotlivé fáze, nutné pro implementaci CSR aktivit v organizaci. Řadí sem závazek managementu k přijetí CSR, identifikaci klíčových stakeholders, CSR strategii a její naplňování, hodnocení a komunikaci CSR.

3.9 Komunikace CSR

Dle Vysekalové a Mikeše (2009) je nutné k tomu, aby společensky odpovědné chování přispělo ke kladnému vnímání firmy, informovat širokou veřejnost o její činnosti a vyhledávat všechny možné podoby komunikace se všemi svými stakeholders. Vhodnými

nástroji komunikace jsou například prospekty, brožury, interní noviny a časopisy, reklama, nástěnky, informační tabule, webové stránky, prezentace CSR na firemních akcích, dny otevřených dveří, spolupráce s médii, aj.

Také Kunz (2012) se domnívá, že komunikace aktivit CSR nemá být orientována jen směrem k zákazníkům, investorům či obchodním partnerům, ale i k zaměstnancům organizace a místní komunitě. Až takto pojatá komunikace má možnost využít celý potenciál, který CSR aktivity přinášejí. Možností, jak informovat svoje stakeholders, je vydávání pravidelných výročních zpráv o společenské odpovědnosti organizace, které jim dodávají přehledné informace o fungování firmy a mohou se stát významným podnětem k zahájení dialogu.

Organizace musí věnovat pozornost nejen výběru svých CSR aktivit, ale i komunikaci o nich. Organizace může díky tomu lépe kontrolovat svoje CSR projekty a může objevit i jejich slabá místa. Nutností je zaměření na interní i externí komunikaci, kterou se zároveň stabilizují mezioborová partnerství mezi podniky, státními orgány a neziskovými organizacemi (Steinerová 2008).

Blažek et al. (2005) poznamenává, že významné nadnárodní firmy zpravidla poskytují veřejnosti reporty zpracovávané nad rámec obvyklých finančních zpráv a svědčící o strategii organizace ve spojitosti s životním prostředím a trvalou udržitelností. Reporty mohou být i přímo orientované na oblast plnění závazků přijatých v rámci koncepce CSR (např. CSR report, environmentální a sociální report, aj.). Tento způsob komunikace s veřejností se stal záležitostí prestiže a dobrého jména organizace a ukázkou výkonného a pokrokového vedení podniku.

3.9.1 CSR report

Steinerová (2008) zmiňuje, že CSR report je jednou z významných forem CSR komunikace. Lze jej popsat jako veřejnou podnikovou zprávu, poskytující úplný obraz o výkonu CSR a o jejím vlivu na společnost v oblasti ekonomické, sociální a environmentální. Pro firmu má význam nejen jako komunikační, ale i manažerský prostředek. Autorka rovněž upozorňuje na náměty, které by neměly ve firemním reportingu za žádných okolností chybět (firemní souvislost a profil, řízení CSR, efektivita podniku a postup zpracování hlášení).

Podle Kunze (2012) je při vytváření těchto reportů třeba dodržovat „základní principy:

- *transparentnost,*
- *úplnost informací,*
- *podstatnost,*
- *spolehlivost,*
- *neutrálnost,*
- *porovnatelnost,*
- *srozumitelnost,*
- *pravidelnost zveřejňování“* (Kunz, 2012, s. 509)

Do podoby CSR zpráv se promítá řada okolností jako je kupříkladu velikost organizace, odvětví podnikání, forma vlastnictví, konkurence, kapitál nebo tlak ze strany stakeholders. Obsah reportu pak ovlivňuje i kultura nebo ekonomický rozmach země, ve které zpráva vzniká. V současnosti jsou nejčtenějšími reporty ty, které obsahují CSR myšlenky v členění dle triple bottom line. Reporty je možné tvořit samostatně, či zahrnovat do výročních zpráv. Takovéto reporty se nazývají integrované (Kašparová a Kunz, 2013).

Pavlík (2010) připomíná, že je příhodné report ozvláštnit schémata, tabulkami a grafy a pro vyšší hodnověrnost je vhodné a výhodné přiznat v reportu i případné nezdary. Trnková (2005) doplňuje, že firma by měla ve zprávě označit i místa, ve kterých jsou nezbytná zdokonalení.

3.10 Hodnocení CSR

Každou organizaci, která praktikuje CSR, stojí zodpovědné chování „nad rámec zákona“ nemalé prostředky, a proto vnímá CSR jako vklad, který má firmě dodat i něco pozitivního a klade si otázku, jak užitek z dobrovolných aktivit vyhodnocovat či jej dokonce měřit (Pavlík et al., 2010). Dle France et al. (2006) má o tyto informace zájem nejen samotná firma, ale rovněž její zainteresované skupiny, nevládní i odborové organizace.

Steinerová et al. (2008) a Pavlík et al. (2010) se domnívají, že hlavní bariérou ve vyhodnocování přínosů CSR je fakt, že vazby „příčina – důsledek“, jsou málo patrné a je možné je zaznamenávat pouze dlouhodobě. Experti na CSR i přesto usilují o poskytnutí

různých metod, které srovnávají dopady a výsledky použití společensky odpovědných aktivit.

Společenskou odpovědnost organizace lze měřit na základě jejího postavení vůči jiným subjektů. Pomocí vybraných ukazatelů a zjištěných dat je možné stanovit pozici organizace a dojít k subjektivnímu zhodnocení. Výsledkem je zpráva, informující o CSR ve všech třech oblastech a o aktivitách, které je potřeba pozdvihnout (Kuldová, 2011).

V oblasti hodnocení a informování o společenské odpovědnosti se v současnosti objevuje velký počet různých iniciativ, zejména z okruhu neziskových a vládních organizací, jejichž kvalita, úmysl a šíře záběru se odlišuje. Mezinárodně jsou vyvíjeny snahy na unifikaci, standardizaci a transparentnost aktivit společenské odpovědnosti a snahy k nalezení přímé a jednoduché cesty pro hodnocení (Trnková, 2004).

3.11 Normy a standardy CSR

Norem a standardů zabývajících se CSR existuje v současnosti velké množství. Jsou tvořeny vládními i nevládními organizacemi a agenturami. Slouží nejen k měření, hodnocení a reportování CSR, ale i jako důležitá asistence při zavádění a rozšiřování CSR (Kunz, 2012).

Společenská odpovědnost ISO 26000

Norma ISO 26000 byla vydána v roce 2010 po náročném procesu plném připomínek. Jedná se o mezinárodní dobrovolnou normu, jež není určena pro účely certifikace. ISO 26000 je určena pro všechny druhy organizací působících ve všech sektorech (soukromém, veřejném i neziskovém). Je to norma poskytující návod, jak správně implementovat CSR do strategie firmy. Poskytuje také informace o základních termínech spojených s CSR, zapojení stakeholders, principech CSR či komunikaci informací spojených s CSR. ISO 26000 rozebírá sedm klíčových témat, a to lidská práce, organizace řízení a správa, životní prostředí, korektní podnikání, pracovní podmínky a praktiky v oblasti pracovních vztahů, komunitní angažovanost a rozvoj a péče o spotřebitele a spotřebitelské otázky (Kunz, 2012).

Sociální odpovědnost SA 8000

SA 8000 je mezinárodní norma, která byla vyvinuta v roce 1997 nevládní neziskovou organizací Social Accountability International sídlící v New Yorku. Jedná se o globální kodex týkající se zlepšování pracovních podmínek, jenž může být využíván v kterékoliv

zemi i sektoru. Norma blíže specifikuje konkrétní požadavky na sociální odpovědnost organizací, a to v celkem devíti oblastech: odměňování, pracovní doba, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, systém řízení, diskriminace, nucená práce, dětská práce, disciplinární praktiky a svoboda sdružování a právo na kolektivní vyjednávání. Jako jedna z mála norem CSR byla SA 8000 certifikována (Prskavcová et al., 2009).

AccountAbility 1000 (AA 1000)

AccountAbility1000, zkráceně AA 1000, je komplexní iniciativou, která vznikla v roce 1999 v Institute of Social and Ethical Accountability ve Velké Británii. Jejím cílem je přispět k četnější transparentnosti jednotlivých aktivit managementu firmy, včetně kvality CSR reportingu. Zaobírá se především sociální dimenzí odpovědnosti organizace a zahrnuje celou řadu oblastí. Jedná se například o identifikaci stakeholders, metody komunikace se stakeholders, společensky odpovědnou strategii či sociální a etický audit. Standard AA 1000 může být využit v kterémkoliv sektoru i libovolným typem organizace (Kunz, 2012).

OECD Guidelines for Multinational Enterprises

Směrnice OECD byly vydány Organizací pro ekonomickou spolupráci a rozvoj v roce 1976. Jsou postaveny na principu závazku národních vlád k dokumentu. Společným cílem těchto vlád, jež směrnice přijaly, je podpořit pozitivní přínos nadnárodních organizací a minimalizovat jejich negativní dopady. Proto směrnice obsahuje pravidla a doporučení, které se týkají odpovědného chování těchto organizací. Nejvíce se směrnice věnuje doporučovaným tématům jako politika firmy, transparentnost, řízení firmy, otevřenost, životní prostředí, zaměstnanecké vztahy, výsledky hospodaření firmy, řízení rizik, boj pro korupci nebo konkurenční boj. Směrnice OECD fungují na principu dobrovolnosti a jejich dodržování není pro organizace právně závazné (Kunz, 2012; Prachař et al., 2010).

Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)

EMAS neboli systém environmentálního řízení a auditu, se zabývá oblastí životního prostředí, a to jako dobrovolný nástroj jeho ochrany. Byl vytvořen Evropskou unií jako další možný způsob zavedení tzv. systému environmentálního managementu do organizace. Organizace, jež EMAS používají, se tím zavazují ke snižování dopadů své obchodní činnosti na životní prostředí (Kuldová, 2010). Dle Prskavcové et al., (2007) mohou EMAS využívat privátní i veřejnoprávní společnosti, které působí na území Evropské unie a v Evropském hospodářském prostoru.

Systémy environmentálního managementu ISO 14001

ISO 14001 je normou určující výchozí úroveň působení organizace na životní prostředí a měří zlepšení, jehož organizace v této oblasti dosahuje. Tato norma obsahuje postupy správného environmentálního řízení a klade důraz na vztah organizace k životnímu prostředí. Subjekty, které se zavázali k dodržování ISO 14001, musí vytvořit soupis ekologických havárií, které mohou potenciálně nastat při jejich činnosti. Pro tyto ekologické havárie musí být pak vytvořen havarijní plán, který jejich dopad omezí na nutné minimum (Zadrazilová et al., 2010).

London Benchmarking Group (LBG)

Metodika LBG byla v ČR zavedena v roce 2005 Fórem dárců, a to pod označením Standard odpovědná firma. Pomocí metodiky dochází k ocenění nákladů vynaložených na firemní dárcovství (tzv. vstupy) v peněžní hodnotě. Započítávají jsou zde jak finanční a věcné dary, tak i čas, služby a náklady na management. Díky LBG může organizace zhodnotit své výsledky (tzv. výstupy) i dlouhodobé účinky (tzv. dopady). Výhodou této metodiky je možnost porovnání organizací mezi sebou (Pavlík et al., 2010).

Global Reporting Initiative (GRI)

Global Reporting Initiative byla jako hlavní iniciativa americké nevládní organizace Coalition for Environmentally Responsible Economies vytvořena v roce 1997. Od roku 2002 se GRI stala nezávislou institucí sídlící v Amsterdamu. GRI je mezinárodním standardem v oblasti reportování a měření ekonomických, sociálních a environmentálních hledisek podnikání. Tato iniciativa přináší návody a pravidla, která slouží podnikům po celém světě ke zlepšení kvality, přesnosti a užitečnosti reportování o udržitelnosti. GRI poskytuje i kvalitní a standardizované mechanismy hodnocení aktivit organizací (Kolektiv autorů, 2005; Kunz, 2012).

European Foundation for Quality Management (EFQM)

EFQM, v českém překladu Evropská nadace pro management kvality, je modelem pro zlepšování organizace a zvyšování konkurenceschopnosti. Tento model využívá principu benchmarkingu a sebehodnocení. Vychází z předpokladu excelentního vedení a řízení, dokonalé strategie, perfektně zvládnutých postupů, opatřených zdrojů a partnerství. Těmto předpokladům pak odpovídají výsledky ve směru k zaměstnancům, stakeholders

i společnosti - například dárcovství, vztahy k regionu nebo ekologii. Pro hodnocení v modelu je využívána metodika RADAR – Results (*výsledky*), Approach (*přístup*), Deployment (*rozvoj*), Assesment (*hodnocení*), Review (*přezkoumání*) (Prachař et al., 2008).

Metodika KORP

Metodika KORP byla vytvořena sdružením Korektní podnikání ve spolupráci se Sdružením pro oceňování kvality CSR. KORP se opírá o soustavu ukazatelů GRI, model excelence EFQM a metodiku sebehodnocení modelu CAF 2006. Metodika byla zformulována jako podpora pro metodické přístupy k budování CSR a vytvořila jednotný způsob posuzování zpráv o CSR v České republice. Model KORP využívá kumulativní hodnocení a je určen jak pro velké, tak i malé podniky (Kunz, 2012).

Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ISO 45001

Mezinárodní norma ISO 45001 byla vydána roku 2018 a nahradila dříve užívanou normu OHSAS 18001. Tato norma, a v ní uvedené standardy, by měly organizacím umožnit zvládnutí rizika BOZP a vylepšit jejich výkony v této oblasti řízení. Hlavní důraz je kladen hlavně na soustavnost, prevenci a komunikaci se zaměstnanci, což je považováno za hlavní pilíře prevence úrazu a možného poškození zdraví (Tilhon, 2018).

Bezpečný podnik

Bezpečný podnik je program vyhlášený Ministerstvem práce a sociálních věcí, a to již od roku 1996. Jeho základem je v evropských zemích nejuznávanější dokument v oblasti BOZP, ISO 45001 (dříve OHSAS 18001). Program umožňuje organizacím, jenž se do programu zapojí, možnost zavedení funkčního systému řízení BOZP, který funguje především v reálných situacích na pracovištích, a ne pouze v oficiální dokumentaci (Varta, Zajícová, 2019). Cílem programu je zvýšit úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a ochrany životního prostředí u organizací (Prskavcová et al., 2007).

Investors in People

Investors in People je celosvětově uznávaný standard, který sleduje schopnost efektivního řízení organizace a podporování svých pracovníků v rozvoji. Norma vznikla ve Velké Británii v roce 1991 na podnět tehdejší ministerské předsedkyně Margaret Thatcherové. Získání tohoto ocenění bývá pro firmu zárukou nejvyšší úrovně řízení lidských

zdrojů a dokladem, že rozvoj pracovníků je v souladu s rozvojem podniku (Prskavcová et al., 2007; Prskavcová et al. 2009).

3.12 Proč být společensky odpovědnou organizací

Na koncept CSR se v současné době zaměřuje stále vyšší pozornost a ve spojitosti s ním se objevují argumenty pro společenskou odpovědnost organizací i proti ní. Je však třeba podtrhnout, že důvodů schvalujících a prosazujících tento koncept a jeho rozvoj v praxi, je mnohem více. Kunz (2012) za nejvýznamnější z nich považuje například sílíci globalizaci a rostoucí počet nadnárodních firem, které významně působí na podnikatelské prostředí, kvalitu života i životního prostředí. Z tohoto důvodu je třeba zformovat základní mezinárodně platné standardy a dbát na jejich dodržování.

Dle Trnkové (2004) organizace, která jedná v souladu s principy CSR, získává určité množství většinou nepeněžních výhod a benefitů, které však následně podněcují i zvyšování zisku a jsou pro podnik neméně důležité. Společensky odpovědná organizace se stává pro odběratele i investory mnohem zajímavější a zvýšení prodeje spolu s lepším postavením na trhu vede v konečném důsledku i k zisku kapitálovému.

„Některé zisky ze společensky odpovědného firemního chování:

- *příležitost pro inovace,*
- *větší přitažlivost pro investory,*
- *větší transparentnost,*
- *posílení důvěryhodnosti,*
- *dlouhodobá udržitelnost firmy,*
- *zvýšená loajalita a produktivita zaměstnanců,*
- *možnost přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance,*
- *budování reputace a z ní vyplývající silné pozice na trhu,*
- *odlišení od konkurence (konkurenční výhoda), větší potenciál rozlišení značky spotřebitelem,*
- *vytváření zázemí k bezproblémovému a úspěšnému komerčnímu fungování,*
- *zmenšení nákladů na risk management,*
- *budování politického kapitálu (zlepšování pozice pro současná a budoucí jednání),*

- *dialog a budování vztahů důvěry s okolím a z toho vyplývající vzájemné pochopení,*
- *snížené riziko bojkotů a stávek,*
- *přímé finanční úspory spojené s ekologickou praxí“ (Trnková, 2004, s. 8).*

Většina vědců a teoretiků se v současnosti shoduje na tom, že CSR aktivity přináší tyto benefity – přístup k dodatečnému kapitálu, zvýšení zisku, zlepšení image, zvýšení produktivity a kvality, snížení nákladů, rizika, zákonného dohledu a opatření, zvýšení obratu a loajality zákazníků, zvýšení schopnosti získat a udržet kvalitní zaměstnance, snížení nákladů na risk management a udržení kroku s konkurenty a požadavky trhu (Skácelík, 2010).

Vysekalová a Mikeš (2009) se domnívají, že spotřebitel bude upřednostňovat služby a produkty od organizací odpovědných k životnímu prostředí i společnosti. Na straně jedné je tedy nezbytné vytvářet odpovídající podmínky pro firmy uplatňující koncept CSR a na straně druhé je třeba, aby firmy udělaly vše pro to, aby uskutečňovaly tento koncept a tím vytvářely pozitivní dojem na veřejnost.

3.13 Kritika konceptu CSR

Kromě pozitiv nachází někteří autoři také argumenty a negativa proti koncepci CSR. Jedním z nejznámějších kritiků je americký ekonom a držitel Nobelovy ceny za ekonomii Milton Friedman. Dle Friedmanova článku (1970) s názvem *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, který vyšel v zářijovém čísle *The New York Times Magazine*, společensky odpovědné podniky svým přístupem znevažují význam podnikání, neboť jeho jediným významem by mělo být dosahování co nejvyššího zisku. Požadování společenské odpovědnosti v organizacích považoval za jeden z hlavních destabilizačních prvků pro svobodné podnikání (Šmajš et al., 2012).

Dalším významným kritikem konceptu CSR je americký profesor Robert B. Reich (2007), který ve své knize *Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life* označil koncept jako nebezpečné rozptýlení, jež podkopává demokracii a zásadně odmítá hovořit o rozšiřování konceptu CSR. Dle Reicha se aktivisté CSR zaměřují na úkoly, které jsou mimo jejich oblast působení, například přimět vládu, aby řešila sociální problémy společnosti. Organizace pak suplují vládní povinnosti. Dle Reicha si sociálně odpovědně počínají ty společnosti, které uspokojují potřeby společnosti tím, že se soustředí

na plnění vlastních úkolů. Reich dále tvrdí, že velké podniky aplikují CSR z důvodu, aby se vyhnuly vládním regulacím. CSR se pak stává především nástrojem pro PR managery, kteří ho využívají k ovlivnění ostatních stakeholders a široké veřejnosti (Dohnalová et al., 2016).

Jedním z českých hodnotitelů konceptu CSR je Petr Čaník (2007), který kritizuje především firmy, které se prezentují jako společensky odpovědné a férové, ale jedná se zde spíše o vytváření dojmu společensky odpovědného podniku, tzv. „greenwashing“. Dle Čaníka se firmy uchylují k tomuto chování z důvodu snížení nákladů, budování dobrého jména či možnosti zakrýt tak určité firemní problémy.

Zmíněný pojem greenwashing je možné dle Keltona (2022) definovat jako proces vytváření mylného dojmu nebo poskytování zavádějících informací o tom, jak jsou produkty společnosti šetrné k životnímu prostředí. Tvrzení těchto společností mohou být částečně pravdivá, avšak obvykle jsou značně zveličována ve snaze uvést spotřebitele v omyl. Tyto greenwashingové společnosti se dle Keltona snaží využít rostoucí poptávku po produktech šetrných k životnímu prostředí.

Mezi další kritiky CSR patří Peter Ferdinand Drucker, Aneel Karnani či David Vogel. Kritických pohledů na koncept CSR z řad významných teoretiků je mnoho, přesto se však někdy poměrně liší (Kunz, 2012).

4 Vlastní práce

4.1 Představení společnosti

Komerční banka, a.s. je přední bankovní institucí, působící na českém kapitálovém trhu, jejímž většinovým vlastníkem je francouzská finanční skupina Société Générale. Orientuje se zejména na poskytování finančních produktů a služeb pro občany, podnikatele, státní správu a malé i velké podniky. Mezi hlavní nabízené produkty patří běžné a spořicí účty, hypotéky, půjčky, termínované vklady a kreditní karty. Dále pak svým klientům poskytuje specializované služby jako zhodnocování úspor formou investování do doplňkového penzijního spoření a investičních fondů a v neposlední řadě rovněž zprostředkovává různé formy pojištění (životní, cestovní, majetku apod.) a další doplňkové služby (digitální dílna, online účetnictví či online založení firmy, aj.). To vše prostřednictvím poboček Komerční banky, přímého bankovníctví a vlastní distribuční sítě (Komerční banka, 2023a).

Dle zákona č. 21/1992 Sb., o bankách, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje činnost bank v České republice je Komerční banka zřízena jako akciová společnost s povinnou licencí od České národní banky. Její základní kapitál tvoří cenné papíry (akcie), obchodovatelné na burze. Vlastníci těchto akcií mají právo na podíl ze zisku (dividendu), právo podílet se na správě společnosti a další související práva a povinnosti (Komerční banka, 2023a).

Komerční banka je mateřskou společností Skupiny KB, která má jedenáct dceřiných společností, u kterých drží nadpoloviční podíl a jednu společnost přidruženou, Komerční pojišťovnu, a.s. se 49 % podílem. Dále se 33 % podílí na základním kapitálu ve společnosti Bankovní identita, a.s. a vlastní 20 % ve společnosti Czech Banking Credit Bureau, a.s. (Komerční banka, 2023a).

Přehled dceřiných a přidružených společností skupiny Komerční banky včetně podílů Komerční banky a oblastí působení:

1. Podnikové služby

- Factoring KB, a.s. (100 %)
- SG Equipment Finance Czech republic s.r.o. (50,1 %)

2. Stavební spoření

- Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s. (100 %)

3. Penzijní připojištění

- KB penzijní společnost, a.s. (100 %)

4. Spotřební financování

- ESSOX s.r.o. (50,93 %)

5. Pojištění

- Komerční pojišťovna, a.s. (49 %)

6. Ostatní

- Protos, uzavřený investiční fond, a.s. (KB 83,65 %, Factoring KB 16,35 %)
- KB Real Estate (100 %)
- VN 42, s.r.o. (100 %)
- Bastion European Investments S.A. (99,98 %)
- Wordline Czech Republic s.r.o. (1 %)
- Czech Banking Credit Bureau, a.s. (20 %)
- KB SmartSolutions, s.r.o. (100 %)
- Bankovní identita, a.s. (33 %) (Komerční banka, 2023a)

Komerční banka je od října 2021 také zásadní součástí mezinárodního retailového bankovníctví skupiny Société Générale, která kombinuje finanční solidnost se strategií udržitelného růstu. Více než 150 let zastává v ekonomice v znamn  m sto. Celkem cca 150 tisíc zaměstnanců denně obslue v 67 zemích světa 31 milionů klientů. T my pracovníků nabízejí poradenství a služby zákazníkům zejména v těchto oblastech:

- retailov  bankovnictví ve Francii zam ren  na obsáhlou nabídku multikanalov ch finančních služeb v oblasti digitálních novinek,
- mezinárodn  retailov  bankovnictví, pojištění a finanční služby pro rozvíjející se trhy a pro tvorbu specializovaných obchodů,

- investiční a podnikové bankovníctví, správa prostředků, soukromé bankovníctví a služby spojené s cennými papíry (Komerční banka, 2023a)

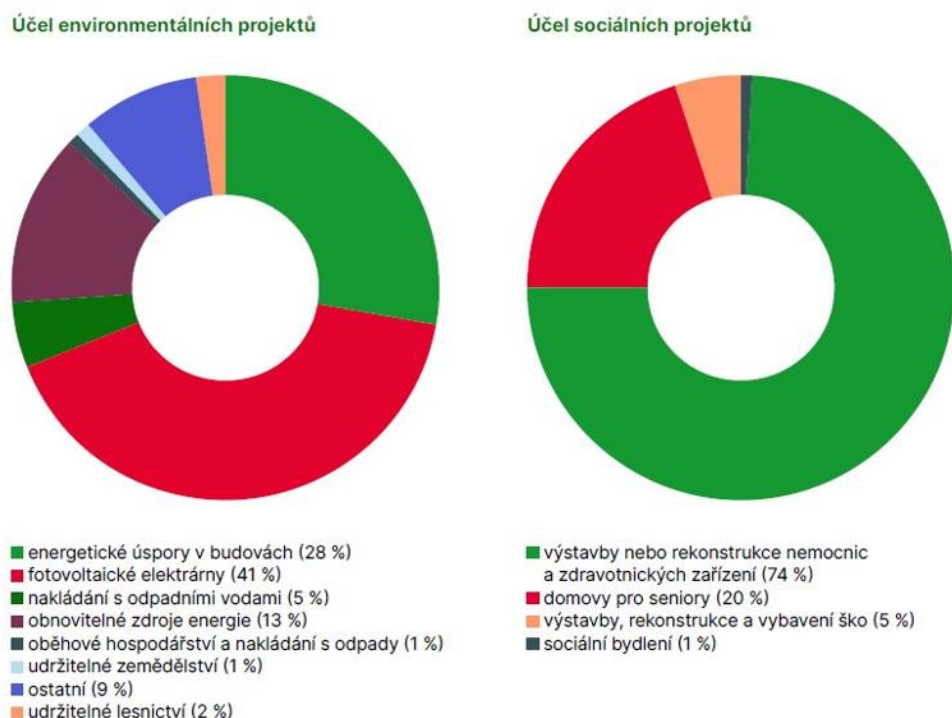
4.2 Komerční banka a CSR

Pro Komerční banku je udržitelnost součástí jejího poslání, které vyjadřuje smysl existence značky Komerční banka a Société Générale na trhu. Je to fenomén, jakým chce být Komerční banka vnímána a jaké vyznává hodnoty. Udržitelnost je jedním z klíčových prvků společnosti a jako taková se promítá do všech činností, které se týkají klientů i banky uvnitř (Komerční banka, 2023b).

4.2.1 Ekonomická udržitelnost

Společnost ve sféře ekonomické udržitelnosti uvažuje především o budoucnosti a je přesvědčena, že financování smysluplných projektů přispěje k ochraně životního prostředí a udržitelného podnikání. Podporuje proto projekty klientů, které zmírňují environmentální dopady a pomáhají přírodě i společnosti. Nejčastěji se v environmentální sféře jedná o financování výstavby fotovoltaických elektráren, a to z celých 41 % celkového objemu uzavřených smluv na investiční úvěry. Další oblastí pomoci je výstavba energeticky hospodárných budov nebo úprav pro energetické úspory v budovách jako je dodatečné zateplení, změny vytápění, instalace tepelných čerpadel, projekty čistíren odpadních vod nebo kanalizací, aj. V oblasti sociální pak Komerční banka podporuje především projekty zaměřené na stavby nebo obnovy nemocnic a zdravotnických zařízení a rovněž domovů pro seniory. Na obrázku č. 4 je zobrazeno procentuální rozložení financování jednotlivých projektů v roce 2022 (Komerční banka, 2023c).

Obrázek 4: Financování společensky odpovědných projektů



Zdroj: Komerční banka (2023c)

Pro své zákazníky Komerční banka zřídila specializovaný poradenský tým **KB Advisory** a skýtá jim souhrnný poradenský servis v různých odvětvích činnosti – dotační a energetické poradenství, pomoc s orientací v problematice ESG (tj. v odpovědném přístupu k životnímu prostředí, správě společnosti i sociální oblasti), měření uhlíkové stopy a plány na její snížení, přehled zákonných požadavků EU, návrhy na opatření pro využití odpadů, odpadové koncepce a odpadový audit podniků, nakládání s vodními zdroji, snížení spotřeby pitné vody, využití dešťové a podzemní vody, posouzení recyklace vody a energie ve výrobních halách, aj. (Komerční banka, 2023d).

V rámci boje proti klimatickým změnám přijala banka v roce 2019 „**Klimatickou strategii**“ a zavázala se v ní, že nebude poskytovat žádné nové financování firmám, jejichž rozhodující část výnosů pochází z těžby, dopravy a obchodu s uhlím a také z výroby energie a tepla z uhlí. Do roku 2030 hodlá Komerční banka zcela ukončit financování aktivit zákazníků podnikajících v uhelném sektoru a vynutit tak přechod k čistším zdrojům energie. Naopak na pořízení fotovoltaické elektrárny, tepelného čerpadla nebo dalších udržitelných technologií poskytuje Komerční banka půjčky s garantovaným úrokem a pojištěním

schopnosti splácet a disponuje i speciální nabídkou na financování produkce a akumulace vlastní energie např. pro dobíjení elektromobilů (Komerční banka, 2023c).

Komerční banka spolu se společností Heureka, Visa a Asociací společenské odpovědnosti připravila projekt *Udržitelný e-shop*, jehož cílem je označit e-shopy, usilující o odpovědný a udržitelný provoz a uvažující nad dopady svého podnikání. Zákazníci se tak díky tomu mohou snadněji rozhodnout, kde si nakoupí, pokud je pro ně měřítko udržitelnosti významné. Ve spolupráci s ČEZ ESCO představila Skupina SG nový produkt *Fotovoltaika za korunu*, který klientům – podnikatelům umožňuje instalovat fotovoltaickou elektrárnu bez potřeby vstupního kapitálu. ČEZ ESCO realizuje instalaci elektrárny, ale klient platí jen odebranou elektrickou energii. Navíc se nemusí starat o komplikovanou administrativu, následný provoz ani servis a po 15 letech se elektrárna stane za cenu 1 koruny jeho majetkem. Zákazníkům společnost dále nabízí i komplexní nabídku produktů v oblasti *elektromobility* a současně též zvýhodněný investiční úvěr pro odvětví výroby elektromobilů (Komerční banky, 2023e, f, g).

V roce 2021 Komerční banka podepsala „*Memorandum ČBA pro udržitelné finance*“, ve kterém spolu s dalšími bankami osvědčila, že bude formovat takové podnikatelské klima, které povede k udržitelnému a společensky uvážlivému rozvoji země. Banka rovněž dodržuje zásady *Etického desatera* (viz. příloha č. 1), které stanovuje základní nároky na chování a jednání zaměstnanců banky (Komerční banka, 2023c).

Komerční banka i její mateřská Skupina SG přijala závazky a iniciativy ovlivňující zodpovědné způsoby financování i ve vlastním podnikání. Při financování velkých projektů se řídí dobrovolnými pravidly pro posuzování environmentálních a sociálních rizik dle norem světové banky (Equator Principles). Od roku 2019 je Skupina SG členem tzv. Principles of Responsible Banking, což ji jako celek zavazuje k zohledňování záměrů udržitelného rozvoje a je také zakladatelem programu globální partnerství mezi finančním sektorem a environmentální sekci OSN (United Nations Environmental Programme Financial Initiative) (Komerční banka, 2023c).

4.2.2 Sociální udržitelnost

Sociální pilíř společenské odpovědnosti organizace je dle Steinerové (2008) možné členit na část interní, zaměřenou na péči o zaměstnance a externí, která zahrnuje aktivity organizace v okruhu místní komunity.

- Interní oblast

V roce 2020 Komerční banka podepsala „*Chartu diverzity*“ a zavázala se vytvářet takové pracovní prostředí, ve kterém se každý může co nejlépe realizovat a rozvíjet bez ohledu na pohlaví, rasu, barvu pleti, etnický původ, národnost, náboženství, věk, sexuální orientaci, zdravotní stav nebo světový názor.

Komerční banka přijala v oblasti lidských zdrojů strategickou vizi, a to utvářet se svými zaměstnanci *dlouhodobá partnerství* založená na vzájemné komunikaci, důvěře, respektu a dodržování rovných příležitostí a zároveň vytvořit inspirativní a podporující prostředí, aby zaměstnanci byli spokojeni, chtěli pracovat a učit se nové věci.

Spolupráce mezi Komerční bankou a jejími zaměstnanci je založena na čtyřech základních hodnotách, tvořících základ firemní kultury:

- týmový duch
- inovace
- zaujetí
- odpovědnost

Tyto hodnoty jsou neoddělitelnou součástí poslání Komerční banky a vyjadřují smysl její existence a to, jak chce být Komerční banka vnímána.

Při výběru zaměstnanců jsou v týmech podporovány *rovné příležitosti a diverzita*. Rozdílnost zaměstnanců v pracovním kolektivu chápe Komerční banka jako velmi pozitivní, když v něm působí odborníci z různých oblastí včetně kolegů ze zahraničí, studenti získávající první pracovní zkušenosti i pracovníci s dlouholetou praxí. Diverzita ve finále přináší vzájemné obohacení a kvalitní společný výsledek. Komerční banka usiluje taktéž o *genderovou diverzitu*, tedy o vyrovnané zastoupení mužů a žen na pozicích managerů a podporuje zásadu, že za stejnou práci a za stejný výkon náleží všem i stejná odměna. Za významný posun v této oblasti je považováno jmenování první ženy do představenstva Komerční banky v roce 2020. V roce 2021 bylo v manažerských pozicích 44 % žen a 56 % mužů a celkový podíl zaměstnanců v Komerční bance byl 62 % žen a 38 % mužů.

Společnost se dlouhodobě a systematicky věnuje *péči o zdraví* zaměstnanců. V rámci programu Mojevitalita.cz jsou pořádány e-learningové kurzy podporující zdravý životní styl. V průběhu celého roku online probíhají odborné workshopy a webináře věnované zdravému

stravování a mindfulness, tj. schopnosti žít tak, aby naše bytí bylo ve shodě s našimi vnitřními hodnotami a nebylo ovládáno impulzivním chováním a emocemi. Prostřednictvím benefičního systému přispívá podnik svým zaměstnancům na sportovní aktivity nebo na nákup výrobků s pozitivním dopadem na zdraví a také poskytuje podporu v oblasti právního a psychologického poradenství.

Zaměstnancům, kteří se ocitnou v *těžkých životních situacích* vychází Komerční banka vstříc různými formami, a to vždy s ohledem na řešené poměry např. pružnou pracovní dobou, zkrácením úvazku, poskytnutím neplaceného volna či finanční podporou. Pracovníci na *mateřské a rodičovské dovolené* mají možnost udržovat s bývalými kolegy pravidelný kontakt a pokud je na obou stranách zájem o spolupráci, Komerční banka jej v případě nutnosti využije. Dalším důležitým cílem je pomoci při *návratu zaměstnanců* zpět do pracovního života nejčastěji prostřednictvím práce z domova, flexibilní či zkrácenou pracovní dobou a také finanční podporou. Kontakty banka dlouhodobě udržuje i se zaměstnanci, kteří již odešli *do důchodu* a příležitostně pracovní vyžívá jejich dlouholetých zkušeností a znalostí. Také zaměstnávání *osob se zdravotním postižením či znevýhodněním* je pro Komerční banku samozřejmostí a svoje úsilí dokazuje především úpravou pracovního prostředí a výhodnějším pracovním úvazkem. Hendikepované zaměstnance podporuje i tak, že odebírá služby a výrobky od sociálních podniků a chráněných dílen.

Další oblastí podpory, které je v rámci interního sociálního pilíře věnována velká pozornost je oblast *vzdělávání a osobního rozvoje* a nabízí široké spektrum rozvojových programů a aktivit. Specificky pro zaměstnance, kteří přicházejí do přímého kontaktu s klienty jsou nabízeny programy cílící na rozvoj jejich prodejních a digitálních dovedností. Pro zaměstnance se zřejmými schopnostmi Komerční banka pořádá řadu programů pro růst jejich talentu, a to nejen u nás, ale i v mezinárodním prostředí mateřské společnosti Société Générale. Pro společnost je důležitá podpora zvyšování vědomostí a dovedností formou *on-the-job aktivit* a *sdílením know-how* s použitím nových formátů jako je peer-to-peer learning nebo market places. Nabídka i poptávka vzdělávacích aktivit je sdružena na tzv. EDU portálu, kde je možno nalézt různá školení zaměřená na technologické a digitální pravomoci, agilitu, rozvoj dovedností a soft skills a nechybí zde ani povinné vzdělávání.

Ve strategii odměňování se Komerční banka opírá o čtyři zásady. Je to princip *interní spravedlnosti* zaručující, aby za identickou práci a identický výkon zaměstnancům náležela

při zachování stejných podmínek i stejná odměna. Princip *externí konkurenceschopnosti* je zabezpečován pravidelným průzkumem trhu, princip *zohlednění rizik* zaručuje, že odměňování je v souladu s řádným a účinným řízením rizik a poslední princip *individuálního přínosu* zohledňuje osobní přínos či talent nebo nadání a oceňován je bonusem za splnění cílů a efektivitu. Samozřejmě je i rovné odměňování, které je pro společnost hlavním pilířem strategie diverzity. Cílem je, aby do roku 2025 bylo dosaženo nulového rozdílu v odměňování mužů a žen ve všech zaměstnaneckých skupinách. Komerční banka si přeje být zodpovědným zaměstnavatelem, chce napomáhat sounáležitosti se Skupinou KB a dává proto svým zaměstnancům možnost výběru *zvýhodněných produktů a služeb ze široké nabídky výhod a benefitů*:

- 30 dnů řádné dovolené
- plně hrazené poukázky na jídlo
- systém Cafeterie
- příspěvek od zaměstnavatele na penzijní spoření
- plně placené rizikové životní pojištění
- Home Office
- 6 dnů placeného volna pro přípravu na certifikace a 6 dní na vzdělávání
- zvýhodněné bankovní produkty
- lékařská online poradna 24/7 pro zaměstnance i jeho rodinu
- poradna v oblasti psychologie a práva
- zvýhodněná MultiSport karta
- notebook a služební telefon

V roce 2021 proběhl v rámci celé Skupiny SG tzv. *Zaměstnanecký barometr*, jehož prostřednictvím Komerční banka zjišťovala názory zaměstnanců na poskytovanou péči, která patří k nejvyšším prioritám řízení lidských zdrojů a nejvyššího vedení společnosti. Zaměstnanci měli možnost vyjádřit se k tématům zahrnujícím oblast spokojenosti, motivace, diverzity, týmové spolupráce, strategie řízení, odpovědného přístupu a rovněž mohli posoudit náladu ve firmě a své aktuální rozpoložení. Výsledky byly poté vyhodnoceny

a poslouží k přijetí opatření k dalšímu zlepšování pracovních podmínek a prostředí (Komerční banka, 2023h).

- Externí oblast

Komerční banka si klade za cíl především spokojenost svých klientů, staví je na první místo a dbá na dostupnost a bezpečnost produktů. Do oblasti zabezpečení dat klientů investuje nemalé prostředky a soustavně zlepšuje systém pro odhalování nedůvěryhodných plateb. V tom spočívá i klientům pomáhá aplikace **Mobilní banka**, která dokáže ověřit, zda má zákazník v telefonu aktivní ochranu, tzv. Google Play Protect, zámek obrazovky nebo zda správně pracuje technologie IBM Trusteer Rapport, kterou v lednu 2021 mělo nainstalováno téměř 290 tisíc klientů Komerční banky a od jejího spuštění zamezila 2 824 eventuálním podvodům. Dalším bezpečnostním prvkem je **KB Klíč** umožňující spolehlivý přístup do banky, verifikování plateb na internetu a rovněž ověřování totožnosti mimo Komerční banku. Důkazem stabilního a bezpečného udržitelného podnikání je získání ocenění **Nejbezpečnější banka ve střední a východní Evropě**, uděleného americkým časopisem Global Finance. Krom toho získala Komerční banka prvenství i v rámci ČR a potvrdila tak, že nastoupená cesta je správná.

V rámci dostupnosti služeb usiluje Komerční banka o to, aby její produkty byly použitelné a dostupné všem klientům, tedy i těm s handicapem. V současné době je takřka 70 % poboček bezbariérových a také bankomaty jsou z větší části dostupné i pro fyzicky znevýhodněné občany. Zákazníci s poruchami sluchu mohou využívat službu **Transkript**, s jejíž podporou je hovor s bankéřem přepisován živě na obrazovku monitoru a která tak pomáhá k většímu komfortu a samostatnosti neslyšících. Aplikace Mobilní banka dále umožňuje nevidomým klientům spustit nástroj **Google TalkBack**, tedy čtečku obrazovky, která dává hlasovou odezvu a usnadňuje jim orientaci v samotné aplikaci.

Klienty, kteří se ocitnou v problémech a jsou v prodlení se svými závazky, upozorňuje Komerční banka v rámci systému včasného varování na tuto skutečnost formou SMS, e-mailu nebo telefonátu. Poskytuje odkazy na webové stránky, kde je možné k danému problému najít rozličné články a též praktická poučení, co při potížích se splácením dělat a v závažných případech umožní i propojení s Poradnou při finanční tísní.

Komerční banka si velmi váží i zpětné vazby klientů a všechny jejich podněty, stížnosti i reklamace bere jako možnost pro zlepšení vlastní práce. Snaží se vycházet

klientům vstříc a obnovit jejich důvěru především na individuální bázi přes bankovní poradce na pobočkách nebo v Kontaktním centru. Na podkladě práce s podniky společnost přizpůsobuje a inovuje produkty tak, aby co nejvíce korespondovaly s potřebami zákazníků.

Společnost Komerční banka se od roku 2014 zapojuje do projektu *Bankéři do škol*, který organizuje Česká bankovní asociace a za cíl si klade zvýšení finanční gramotnosti a bezpečnosti v online prostředí. Projekt je realizován formou diskuse bankéřů s žáky a studenty základních a středních škol při vzájemném setkání. V roce 2019 pak byla navázána spolupráce s Institutem pro ekonomické vzdělávání a Komerční banka jako generální partner podporuje *Ekonomickou olympiádu*. Jedná se o mezinárodní soutěž ve vědomostech hospodářských ukazatelů a také v orientování se v oblasti peněz a bankovníctví (Komerční banka, 2023i).

Další oblastí v rámci společenské odpovědnosti Komerční banky je *sponzorství* kulturních a sportovních akcí, umění, hudebních projektů akcí a projektů na ochranu životního prostředí.

Komerční banka je od sezóny 2021/2022 hlavním partnerem národního *hokejového týmu* a extraligy ledního hokeje, dále také českého para hokeje a mládežnických národních družstev. Spolupracuje rovněž s anketami Hokejista sezóny, Zlatá hokejka a Zlatá helma a podporuje Síň slávy českého hokeje, Univerzitní ligu a v neposlední řadě Memoriál Ivana Hlinky. Fanouškům je k dispozici bankovní karta s logem reprezentace (viz. obrázek č. 5) (Komerční banka, 2023j).

Obrázek 5: Bankovní karta s logem hokejové reprezentace



Zdroj: Komerční banka (2023k)

Komerční banka je stabilním a dlouhodobým generálním partnerem *Národní galerie Praha* a společně s ní se snaží přiblížit široké veřejnosti svět umělecké tvorby, zvláště výtvarného umění. Příkladem je soutěž „Cena Emaptie“, zaměřená na ocenění kreativních děl se sociálním a environmentálním přesahem. Pro klienty Komerční banky Národní galerie Praha poskytuje slevu 20 % z plného vstupného do všech stálých sbírkových expozic a výstav (Komerční banka, 2023l).

Partnerství s *PKF – Prague Philharmonia* podporuje Komerční banka rovněž poskytováním 15 % slevy na nákup vstupenek na koncerty klasické hudby v podání jednoho z nejlepších a nejváženějších světových hudebních těles. Koncem roku 2020 se v koncertní sál proměnil i prostor pobočky Komerční banky na Václavském náměstí a podařilo se v době koronavirové krize zprostředkovat zájemcům nevšední zážitek v podobě online koncertu ze starobylé budovy ústředí banky (Komerční banka, 2023m).

Komerční banka pomáhá i jinému hudebnímu žánru, a to rokovému festivalu *Rock of People*, který každoročně již od roku 1995 navštíví obrovské množství hudebních fanoušků, pro které byl v letošním roce přichystán unikátní prostor *KB FutureFest* a také velké jeviště pro diskuse se zajímavými osobnostmi na téma udržitelnosti a ochrany životního prostředí. Jedno z menších podíí bylo poháněno větrem a sluneční energií a bylo si na něm možné dobíjet festivalové náramky s bonusem až 200 korun pro držitele KB Visa karty (Komerční banka, 2023n).

Společnost rovněž podpořila v roce 2019 ojedinělou talentovou přehlídku pro mladé muzikanty ve věku od 18 do 35 let otevřenou různým hudebním žánrům, která neměla svojí formou v České republice obdoby. Jejím prostřednictvím byli vybráni interpreti a vytvořena originální a umělecky atraktivní hudební kapela *KB SympoSix* propojující symfonickou a elektronickou muziku. Podpora a zviditelnění tohoto uměleckého projektu je pro Komerční banku cestou, jak do budoucna pomoci české hudební scéně (Komerční banka, 2023o).

Festival francouzského filmu, založený v roce 1996 z popudu Francouzské ambasády v Praze se tradičně koná koncem listopadu a představuje francouzské filmové umění a je také významně podporován Komerční bankou (Komerční banka, 2023p).

Jedním z hlavních zájmů Komerční banky je ochrana životního prostředí, a proto se rozhodla dlouhodobě finančně pomáhat *Zoo Praha*, která je ve svém oboru špičkou a často

se řadí na přední pozice při hodnocení nejlepších zoologických zahrad světa a také je generální partnerem *Zoologické zahrady a botanického parku Ostrava*, jenž se věnuje chovu vzácných a ohrožených druhů zvířat a rostlin a přispívá také k ochraně přírody v regionu a inspiruje k tomu i širokou veřejnost (Komerční banka, 2023q, r).

Již několikátým rokem mohou pracovníci Komerční banky využít jeden pracovní den s náhradou mzdy na tzv. „*dobrovolnický den*“ a věnovat se dobročinným aktivitám v neziskovém sektoru. Také organizují vlastní aktivity, jako např. akce Uklid'me Česko, jízda do práce na kole, charitativní snídane, sázení ovocných stromků nebo dárcovství krve (Komerční banka, 2023s).

Nadace Komerční banky (dříve Nadace Komerční banky, a.s. – Jistota) pomáhá a podporuje činnost neziskových organizací v oblastech vzdělávání, rozvoje svazků zdravotně sociálního charakteru a ve začleňování jednotlivců do společnosti. Participuje na snižování negativních dopadů konání člověka na životní prostředí a přispívá na projekty nestátních neziskových organizací, které pomáhají lidem překonávat jejich zdravotní nebo sociální znevýhodnění. Ve své činnosti se nadace zaměřuje na rodiny s dětmi, rodiče samoživitele a rizikové a sociálně znevýhodněné děti a mládež. Od roku 2021 Komerční banka rovněž významně podporuje rozvoj pěstounské péče na přechodné období. Dalším pilířem pomoci je hospicová a paliativní péče, přispívající k prožití důstojného konce lidského života a v neposlední řadě pak finanční pomoc zaměstnancům Skupiny KB v náročných životních situacích. V roce 2022 nadace rozdělila více než 25 milionů korun, z toho 17 470 154 Kč věnovala na podporu obyvatel Ukrajiny, kteří byli zasaženi válkou (Komerční banka, 2023t).

4.2.3 Environmentální udržitelnost

Hlavním cílem Komerční banky pro oblast enviromentálního pilíře je co nejvíce snížit dopad vlastní činnosti na životní prostředí. Jedním z hlavních nástrojů k dosažení tohoto záměru je závazek banky k uhlíkové neutralitě do roku 2026. Základ pro měření, pozorování a snižování uhlíkové stopy poskytuje společnosti Komerční banka, a.s. „*Plán řízení uhlíkové stopy*“. Dává přehled o skleníkových plynech, které přímo či nepřímo vznikají v důsledku takřka každé aktivity člověka a současně vytyčuje postupy řízení ke snižování emisí v průběhu dalších let. Uhlíková stopa je považována za nástroj k měření dopadů lidské činnosti na životní prostředí a změny klimatu (Komerční banka, 2023u).

Komerční banka v rámci firemní politiky v oblasti klimatických změn převzala odpovědnost za svoje výrobní a obchodní praktiky a za emise CO₂ prostřednictvím několika důležitých kroků, jako je např. snaha o zmírnění změn klimatu, úsilí o snížení výše emisí skleníkových plynů za rok zlepšením energetické efektivity a vyloučením zbytečných emisí, hledání řešení vedoucího ke smysluplným investicím, informování o podnikové politice, zavedení monitorování a vykazování emisí skleníkových plynů, každoroční zpřesňování kalkulací pro výpočet uhlíkové stopy, aj. (Komerční banka, 2023u).

Na základě Plánu řízení uhlíkové stopy došlo k prvnímu měření emisí v požadovaném rozsahu v roce 2019. Z dat získaných za rok 2019 Komerční banka determinovala, že celkové emise činí 39 667,5 t CO₂ ekv. (počítaje v to i 3 % rezervu), v intenzitě 23,8 kg CO₂ ekv. na jednoho klienta. Zdroje emisí pochází zejména z využívání kancelářských prostorů, spotřeby materiálů a energií v těchto prostorech a z dopravy zaměstnanců do práce a na služební cesty. Neméně závažným zdrojem emisí jsou i realizované investice do rekonstrukcí nebo výstavby nových poboček (materiál a jeho doprava) (Komerční banka, 2023v).

Tabulka 5: Podrobné rozdělení emisí v roce 2019

Aktivita	Emise (kg CO ₂ ekv.)	Podíl na celkové uhlíkové stopě (%)
Elektřina	13 848 897	35,9
Doprava zaměstnanců	7 098 188	18,4
Investice	5 218 529	13,6
Teplo	2 746 533	7,1
IT a bankovní technika	2 084 954	5,4
Zemní plyn	2 063 585	5,4
Paliva pro firemní auta	1 482 279	3,8
Služební cesty	1 295 358	3,4
Klimatizace	782 653	2,0
Ostatní	1 922 543	5,0

Zdroj: vlastní zpracování dle Komerční banky (2023v)

Z dat uvedených v tabulce č. 5 vyplývá, že Komerční banka v uvedeném roce vyprodukovala největší množství emisí ze spotřeby elektrické energie v pobočkách, školících centrech a kancelářích. Dalším významným zdrojem skleníkových plynů byla doprava zaměstnanců osobními automobily do práce, poté investice jako např. výstavba nových budov pro pobočky Komerční banky, vytápění (teplo, elektřina a plyn). Podíl na emisích mělo rovněž používání osobních aut a letadel pro služební cesty.

V průběhu roku 2022 byl proveden další monitoring, do kterého byly začleněny dříve neuváděné zdroje emisí (např. emise z home office, bankomatů, IT). Ve výsledku bylo zaznamenáno významné snížení uhlíkové stopy ve srovnání s rokem 2019, a to o 44 % na 22 231,4 t CO₂ ekv. (opět včetně 3 % rezervy) tzn., že emise na jednoho klienta dosáhly 13,5 kg CO₂ ekv. V tabulce č. 6 je zobrazeno podrobné rozdělení emisí v roce 2022 a změna oproti základnímu roku 2019 (Komerční banka, 2023v).

Tabulka 6: Podrobné rozdělení emisí v roce 2022

Aktivita	Emise (kg CO ₂ ekv.)	Podíl na celkové stopě (%)	Změna oproti 2019 (kg CO ₂ ekv.)	Změna oproti 2019 (%)
Elektřina	5 169 603	24,0	- 8 679 294	- 63
Investice	6 812 879	31,6	1 594 350	31
IT a bankovní technika	1 812 459	8,4	- 272 494	- 13
Teplo	1 944 147	9,0	- 802 386	- 29
Zemní plyn	1 465 443	6,8	- 598 142	- 29
Palivo pro firemní automobily	1 056 877	4,9	- 425 402	- 29
Doprava zaměstnanců	1 016 171	4,7	- 6 082 017	- 86
Služební cesty	835 455	3,9	- 459 903	- 36
Home office	283 119	1,3	243 276	611
Automobily	313 842	1,5	- 80 620	- 20
Ostatní	873 891	4,0	- 1 048 652	- 55

Zdroj: vlastní zpracování dle Komerční banky (2023v)

Nejzásadnějším faktorem, který ovlivnil snížení emisí, je snížení spotřeby elektrické energie, a to v budovách banky, v automobilech, serverech banky i klientů aj. Celkové snížení těchto emisí dosáhlo oproti roku 2019 hodnoty 63 % také z důvodu nákupu elektřiny z obnovitelných zdrojů. Úbytek emisí byl zaznamenán rovněž u dopravy zaměstnanců do práce, kdy Komerční banka vlastním dotazníkovým šetřením zjistila, že v roce 2019 bylo zaměstnanci ujeté do zaměstnání 55 milionů km, v roce 2022 toliko 7,71 milionů km. Další pokles emisí jde na vrub menší spotřeby paliva pro firemní automobily. Podstatné snížení

uhlíkové stopy z vytápění a zemního plynu bylo zapříčiněno nižším využíváním kancelářských prostor v době pandemie COVID-19. K nárůstu emisí došlo pouze ve dvou sledovaných kategoriích – u práce zaměstnanců z domova a u investic, které byly výrazně vyšší z důvodu modernizace poboček společnosti a jejich přechodu na nový koncept. Komerční banka bude i v následujících letech sledovat, zda byl pokles ovlivněn i jinými faktory a zda snížení zátěže skleníkovými plyny bude v této oblasti trvalé (Komerční banka, 2023u).

K dosažení snížení spotřeby energií zahájila Komerční banka projekt *Enectiva*, porovnávací údaje o spotřebě s technickými měřítky budov – jejich využívání, klimatické podmínky, počty zaměstnanců aj. Získaná data jsou vyhodnocována a výsledkem je hodnota, které by bylo optimální dosáhnout. Zvláště důkladně jsou kontroly prováděny v místech s nadměrnou spotřebou energií. Za pomoci tohoto projektu se Komerční bance daří průběžně snižovat spotřebu energií, což napomáhá v plnění závazku o uhlíkové neutralitě. Současně s tím je navyšován i odběr zelené energie (Komerční banka, 2023u).

Komerční banka se snaží omezovat vytváření odpadu co nejvíce je to možné. Papírový odpad redukuje postupnou digitalizací veškerých svých aktivit službou *KB klíč* (aplikace umožňující komfortní přihlašování a odesílání plateb v internetovém bankovníctví MojeBanka a dalších online aplikacích Komerční banky přístupných kdykoli v z jakéhokoliv místa). Omezila používání papírových kelímků na nápoje a v budově centrály vybudovala veganský bezodpadový bufet s kompostéry. V kantýnách jsou využívány REkrabičky místo desítek jednorázových krabiček za den. Preferovány jsou nápoje v kovových recyklovatelných obalech a pro výrobu mýdla je shromažďována kávová sedlina.

K redukci plastového odpadu začala Komerční banka poskytovat nové *ekologické platební karty*, vyrobené z recyklovaného plastu. V roce 2021 jich banka vydala přes 20 tisíc a přispěla tím nejen ke snižování uhlíkové stopy, ale současně i k omezování odpadu. Na zhotovení karty je použito více než 85 % recyklovaných surovin a každá karta uchrání planetu o 7 g CO₂. Karta je zajímavá atypickým designem na výšku, umístěním všech údajů na zadní stranu a ekologickými motivy se známým znakem recyklace. Karty, kterým skončila platnost lze odevzdat na libovolnou pobočku, která zabezpečí jejich řádnou likvidaci.

K budoucím aktivitám směřujícím k environmentální udržitelnosti lze zařadit *nový pobočkový koncept*, což v praxi znamená pojetí podporující digitální, bezpapírovou

komunikaci s klienty a rovněž klientskou, popř. asistovanou samoobsluhu. Práce bankéře s klientem se přizpůsobuje změnám v potřebách a zvyklostech klientů, kteří stále více věci řeší online a bankéř je více poradcem a finančním koučem. S tímto byl na jedné z poboček Komerční banky zaveden nový obslužný model a členění prostoru, který je postupně zaváděn i do ostatních filiálek. Důraz je kladen i na hlediska udržitelnosti jako je osvětlení a vybavení prostoru nebo čištění vzduchu. Na podlahy je použita krytina z recyklovaného nylonu a podhledové akustické lamely jsou zhotoveny z recyklovaných PET lahví.

Šetrný přístup k životnímu prostředí je postřehnutelný na další pobočce v okrajové části města, když bylo v roce 2019 na střechu budovy Komerční banky nainstalováno **10 včelích úlů**. Včely zde mají vynikající podmínky pro život jako je bohatá druhová skladba rostlin, nepoužívá se chemie a panuje mírné podnebí. Laboratorní testy potvrdily, že med z těchto míst je kvalitnější než med z venkova. Vyprodukovaný med byl poté také využit v rámci vlastní charitativní akce (Komerční banka, 2023u).

4.3 Srovnání CSR aktivit KB s konkurencí

Komerční banka jako jedna z největších bank v České republice čelí i v oblasti společenské odpovědnosti silné konkurenci od jiných bank, které se taktéž věnují ochraně životního prostředí, péči o zaměstnance, pomoci komunitám a podpoře udržitelného rozvoje.

Analýza nevládní environmentální organizace Greenpeace z roku 2021 se zaměřila na porovnání několika oblastí týkajících se přístupu největších bank působících v České republice ke společenské odpovědnosti v oblasti environmentálního pilíře, zvláště pak k podpoře fosilních paliv a k ochraně ovzduší. Pozornost zaměřila především na zjištění, zda banky poskytují finanční prostředky na uhelné projekty, zda si vymezují vlastní cíle k redukci emisí nebo dosažení klimatické neutrality, zda redukuje spolupráci s organizacemi z uhelného sektoru či jak svým klientům přibližují témata ochrany klimatu nebo vlastní společenskou odpovědnost ve vztahu k životnímu prostředí. Při analýze vycházela z klimatických plánů dotčených bank. Jednotlivé výsledky analýzy jsou sumarizovány v tabulce č. 7 (Jeřábek, 2021).

Tabulka 7: Výsledky analýzy dle Greenpeace

KRITÉRIA	Odmítání financování uhelných projektů	Omezení spolupráce s uhelnými firmami	Zastoupení klimatických a uhelných cílů v bance	Komunikace banky o klimatických změnách v češtině
BANKY				
ČSOB	dobré	dílčí	dobré	dobré
Česká spořitelna	dobré	dílčí	dílčí	nedostačující
Komerční banky	dobré	dílčí	dobré	dobré
Unicredit Bank	dobré	dílčí	dílčí	nedostačující
Raiffeisenbank	dobré	dílčí	dílčí	nedostačující
Fio	-	-	nedostačující	nedostačující
mBank	dobré	nedostačující	nedostačující	nedostačující
Moneta	-	-	dobré	dobré

Zdroj: vlastní zpracování dle Jeřábka (2021)

Z analýzy Greenpeace (2021) je patrné, že šest z osmi uvedených bank působících na českém trhu odmítá podporovat investování do uhelného průmyslu a pět nadále spolupracovat s uhelnými firmami. Spolupráci banky podmiňují přechodem firem na obnovitelné zdroje a ukončením výroby elektrické energie z uhlí do roku 2030.

Celkem tři banky mají zpracovaný projekt na redukcí emisí skleníkových plynů (ČSOB, Komerční banka, Moneta) a cílí na dosažení klimatické neutrality mj. prostřednictvím uhlíkových kompenzačních mechanismů, tzv. offsetů například formou podpory plánů na snižování emisí skleníkových plynů.

Poslední kritérium zjišťovalo, jak o CSR reportují banky směrem k českým zákazníkům. Výsledky jsou poměrně nevyhovující, když pouze tři banky informují o svých environmentálních aktivitách v českém jazyce. Ostatní nechávají tuto činnost na svých zahraničních pobočkách nebo ochranu klimatu a životního prostředí nekomunikují vůbec.

S ohledem na výše uvedené nejméně ochranu klimatu řeší Fio banka, která ve Výroční zprávě za rok 2022 sama uvádí: „*Fio banka neprosazuje environmentální nebo sociální vlastnosti nebo kombinaci těchto vlastností. Banka nesleduje cíl udržitelných investic. Banka neinvestuje cíleně do hospodářské činnosti, která přispívá k environmentálnímu cíli. Investice Banky nezohledňují kritéria EU pro environmentálně udržitelné hospodářské činnosti*“ (Fio banka, 2022, s. 16).

V okruhu sociálního pilíře CSR je Komerční banka taktéž na vysoké úrovni, a to i v mezinárodním srovnání. Jako první česká banka od roku 2018 je součástí FTSE4Good Index Series, který je jedním z nejrespektovanějších světových ukazatelů společensky odpovědných firem. Měření je uskutečňováno na bázi globálně uznávaných norem a za cíl si klade identifikovat společnosti, které aktivně přistupují nejen k ochraně životního prostředí, ale zachovávají vysokou úroveň i v sociální oblasti a v oblasti firemního řízení (E15, 2020).

V indexu FTSE4Good Index Series se Komerční banka dosáhla v červnu 2020 lepších hodnot, než je průměr ostatních světových bank zařazených do indexu a dokazuje tak, že úspěšně naplňuje strategii *KB Change 2025* v oblasti udržitelného podnikání. Společnost FTSE Group, která firmy prostřednictvím tohoto indexu hodnotí, pak Komerční banku označila jako špičku v přístupu k zaměstnancům a také k životnímu prostředí (Teubner, 2022).

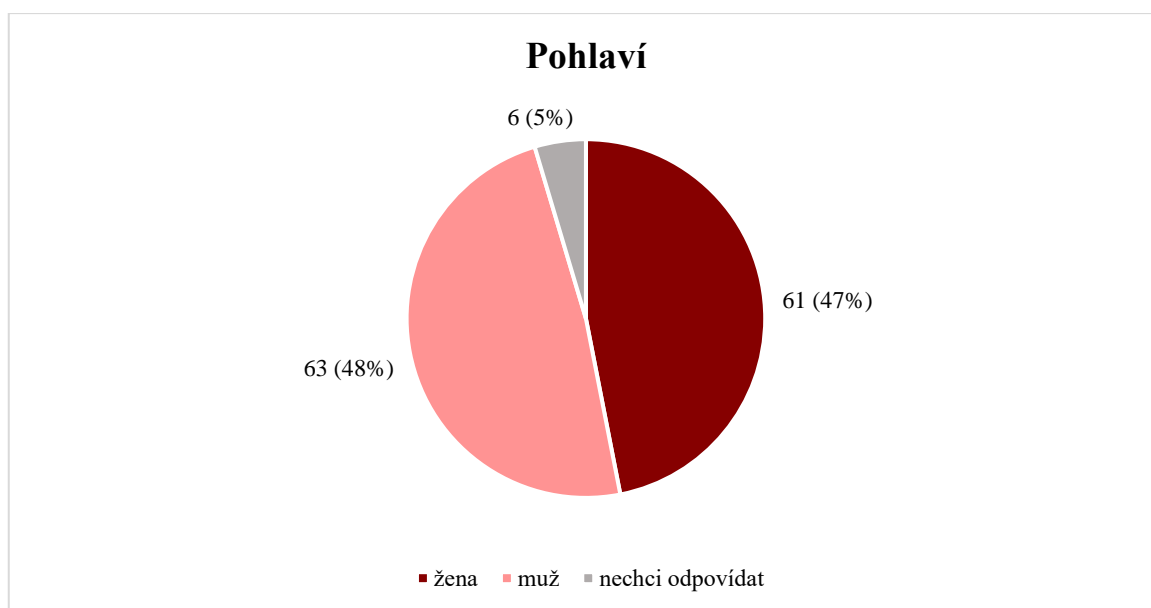
V roce 2022 zazářila Komerční banka i v hodnocení MSCI ESG, zaměřujícím se na měření odolnosti firmy vůči dlouhodobým finančním rizikům ESG (klíčové problémy). Komerční banka se z hodnocení BBB (průměrná instituce se smíšenými nebo výjimečnými výsledky) dostala na AA (lídr ve svém oboru), což ji dostává na přední místo společensky nejodpovědnějších firem světa (Teubner, 2022).

4.4 Kvantitativního šetření

Pro účely diplomové práce byl vytvořen dotazník, zaměřený na povědomí spotřebitelů o společenské odpovědnosti Komerční banky. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 130 respondentů, kteří odpovídali na 20 otázek. Celková návratnost dotazníku byla 69,5 %. Dotazník byl tak celkově navštíven 187 respondenty, z nichž 130 dotazník vyplnilo a 57 jej nedokončilo nebo vůbec nevyplnilo.

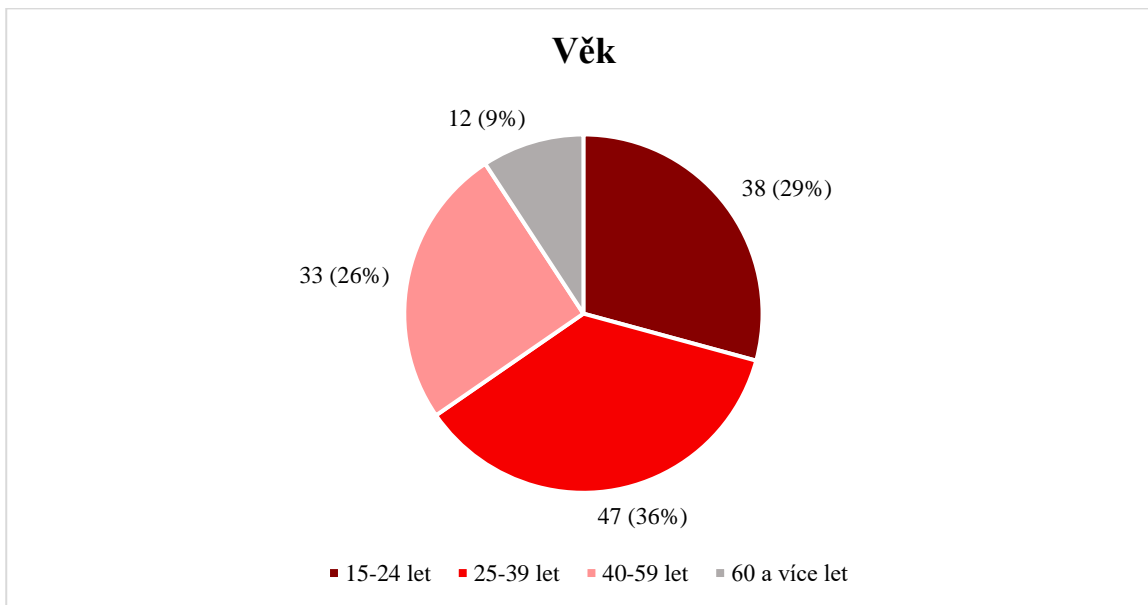
Z celkového počtu 130 respondentů bylo 63 mužů, 61 žen a 6 respondentů na tuto otázku nechtělo odpovídat (viz. obrázek č. 6). Respondenti se pohybovali ve věkovém rozmezí 15 let až 60 a více let. Nejvíce dotázaných bylo ve věku 25-39 let a tvořili tak 36 % z celkově dotázaných respondentů. Nejméně zastoupena byla věková skupina 60 a více let, kterou reprezentovalo 9 % respondentů (viz. obrázek č. 7). Dle obrázku č. 8 bylo z výsledků dotazníku zjištěno, že byli dotázáni respondenti ze všech územně správních jednotek státu. Největší zastoupení měla skupina dotazovaných, kteří jako své bydliště uvedli město. Učinilo tak 32 % respondentů. Nejméně dotazovaných uvedlo jako místo svého bydliště městys, a to 9 % respondentů. Podle obrázku č. 9 byla v dotazníku nejvíce zastoupena kategorie respondentů se středoškolským vzděláním zakončeným maturitou, odpovědělo tak 28 % dotazovaných.

Obrázek 6: Pohlaví



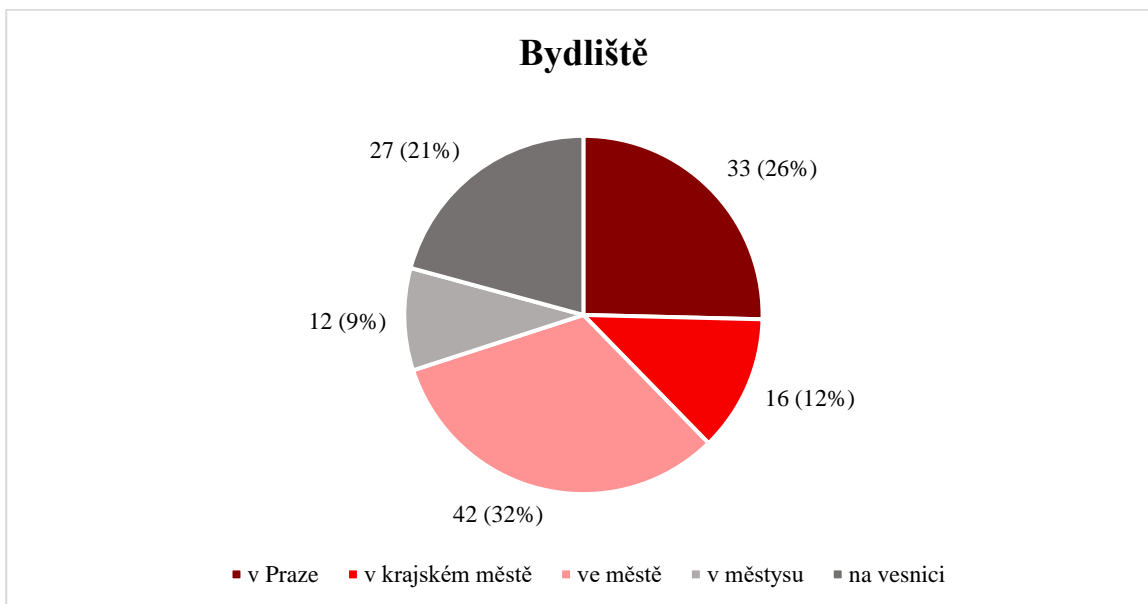
Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku

Obrázek 7: Věk



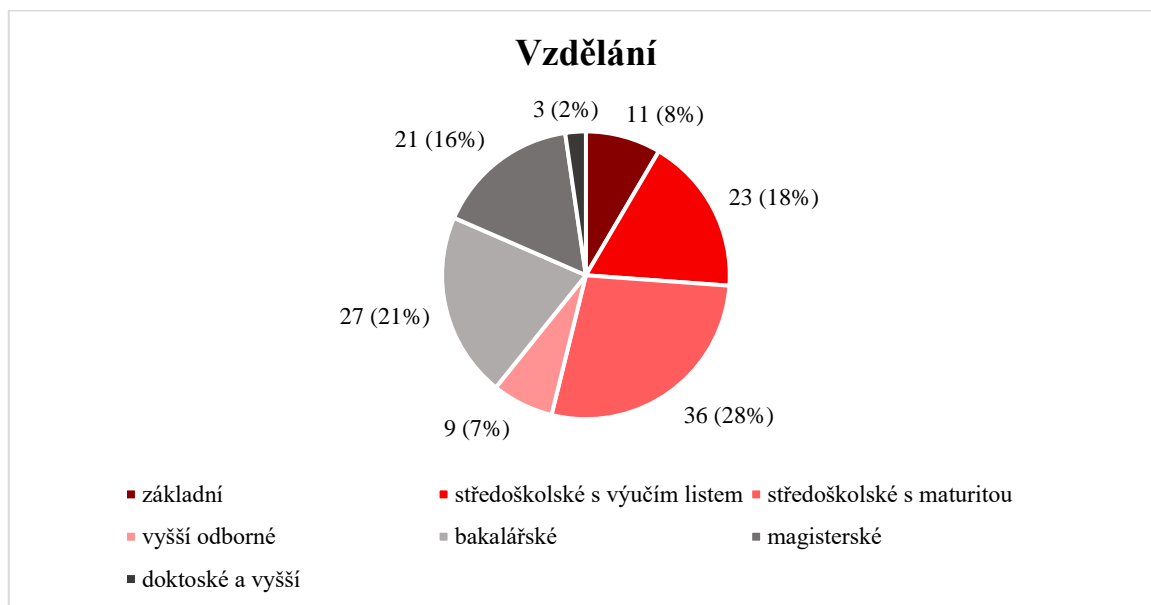
Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku

Obrázek 8: Bydliště



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku

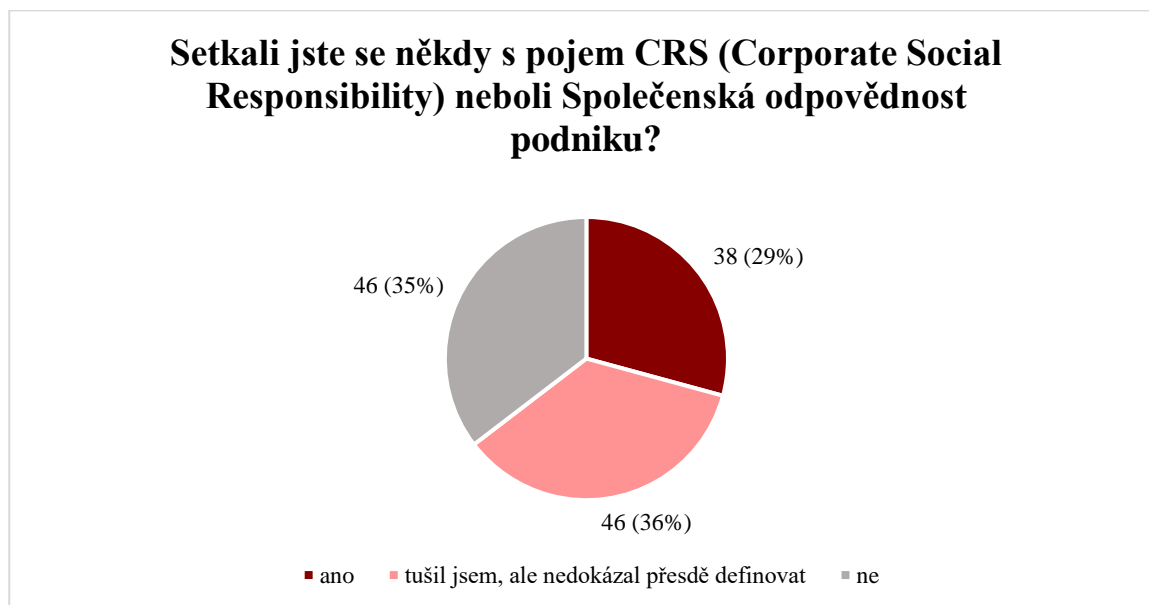
Obrázek 9: Vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku

V části dotazníku zaměřené na obecné povědomí spotřebitelů o společenské odpovědnosti byli respondenti dotazováni, zdali se někdy s pojmem společenská odpovědnost podniku setkali. Na tuto otázku 29 % dotazovaných odpovědělo, že se s pojmem společenská odpovědnost již setkali, 36 % dotazovaných tušilo, ale nedokázalo společenskou odpovědnost přesně definovat (viz. obrázek č. 10). S pojmem společenská odpovědnost podniku se dle výsledků dotazníkového šetření nesetkalo 35 % respondentů. Po této otázce bylo v dotazníku stručně vysvětleno, co pojem společenská odpovědnost podniku znamená a byli uvedeny příklady jednotlivých aktivit v rámci tří základních oblastí konceptu CSR. Následně byla respondentům položena otázka, zda jim přijde důležité, aby se podniky zabývaly společenskou odpovědností. Zde odpovědělo 37 % respondentů, že je pro rozhodně důležité, aby se podniky CSR zabývaly. Dalších 45 % dotazovaných odpovědělo, že je pro ně společensky odpovědné chování podniků spíše důležité, pro 16 % respondentů je spíše nedůležité a 2 % respondentů společenskou odpovědnost podniků považují za rozhodně nedůležitou. S ohledem na tyto výsledky je možné konstatovat, že 82 % dotazovaných považuje společenskou odpovědnost podniků za spíše důležitou než nedůležitou (viz. obrázek č. 11).

Obrázek 10: Povědomí o pojmu



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku

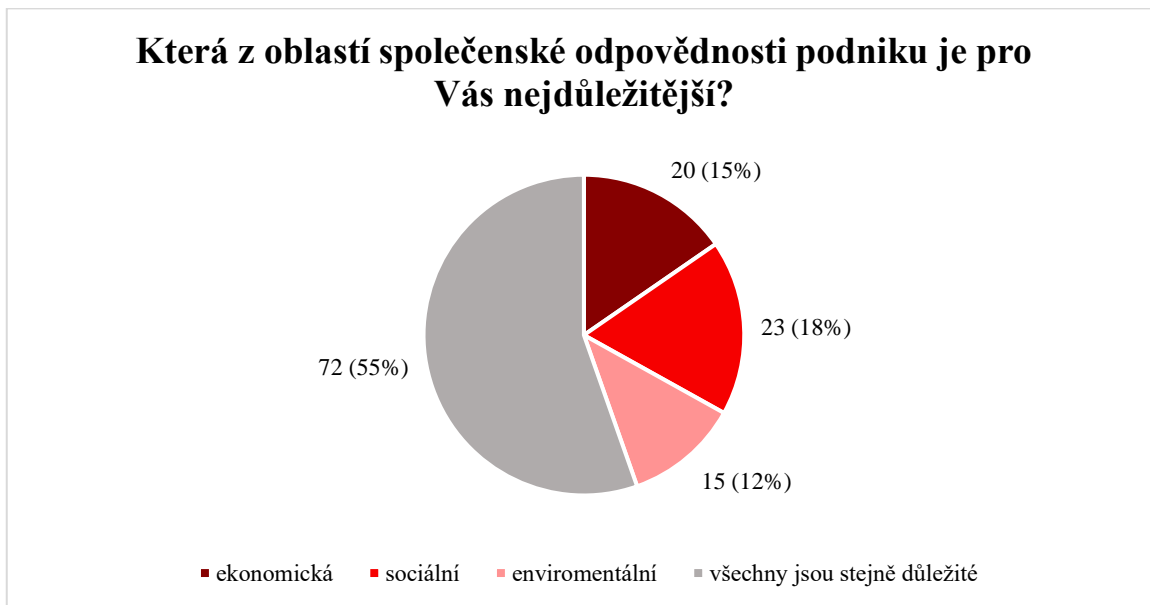
Obrázek 11: Důležitost společenské odpovědnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku

Následně byli respondenti tázáni na otázku, která z oblastí společenské odpovědnosti podniků je pro ně nejdůležitější. Nejvyšší procento dotázaných odpovědělo, že považuje všechny oblasti za stejně důležité, učinilo tak 55 % dotázaných. Zbylých 45 % respondentů preferuje dle důležitosti jednotlivé oblasti (viz. obrázek č. 12).

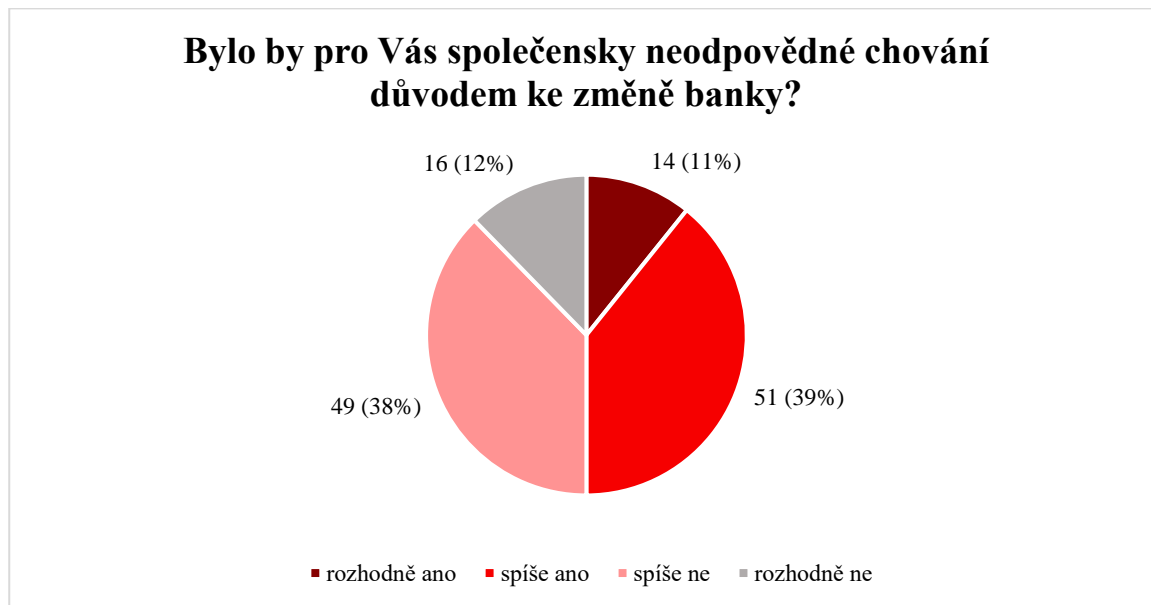
Obrázek 12: Důležitost jednotlivých pilířů společenské odpovědnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku

Další otázkou pro respondenty bylo, zda by pro ně společensky neodpovědné chování bylo důvodem ke změně banky. Zde se respondenti přikláněli spíše k neradikálním odpovědím. Rozhodně by se pro změnu banky díky jejím neodpovědnému chování rozhodlo pouze 11 % respondentů a svoji banku by i přes neodpovědné chování nezměnilo pouze 12 % respondentů. Naopak o změně neodpovědně se chovající banky za odpovědnou by spíše uvažovalo 39 % respondentů a neuvažovalo 38 % respondentů (viz. obrázek č. 13).

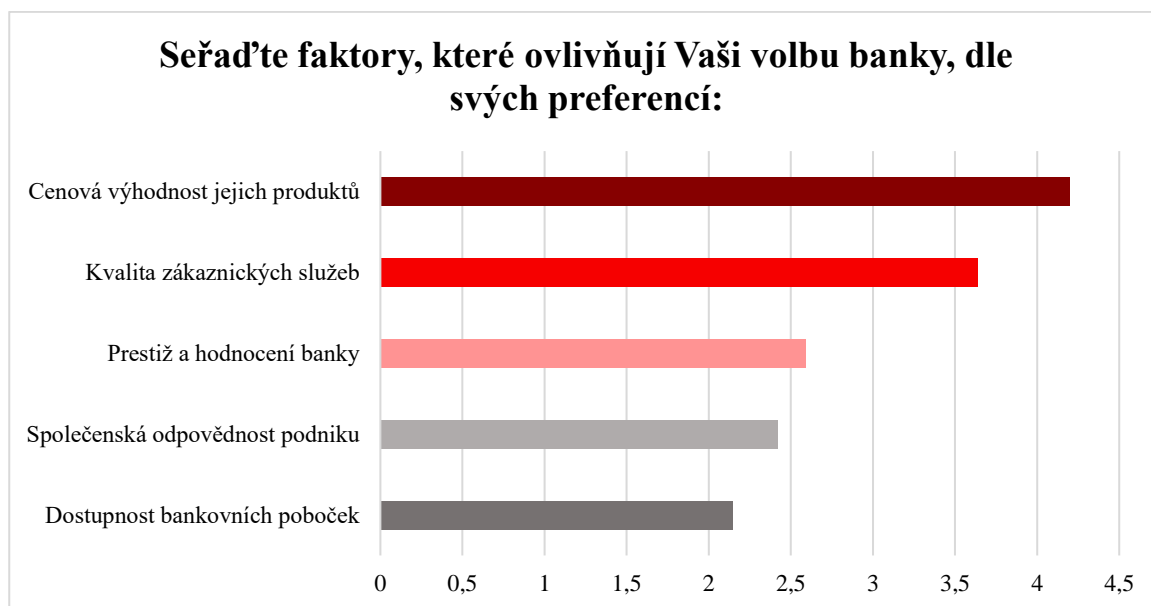
Obrázek 13: Neodpovědné chování banky



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku

Na obrázku č. 14 jsou zaznamenány výsledky na otázku, která se zabývala faktory, které ovlivňují respondenty při volbě banky. Z výsledků vyplývá, že respondenty nejvíce ovlivňuje cenová výhodnost produktů a následně kvalita zákaznických služeb. Faktor společenské odpovědnosti podniku je oproti faktoru cenové výhodnosti bankovních produktů mnohem méně významný.

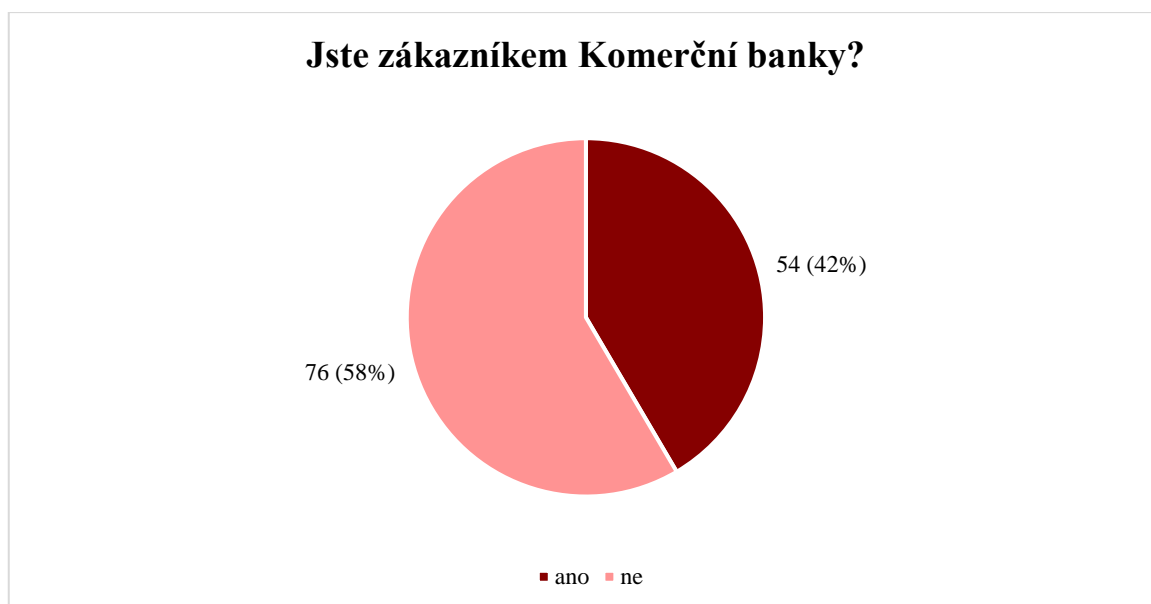
Obrázek 14: Faktory, které ovlivňují výběr banky



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku

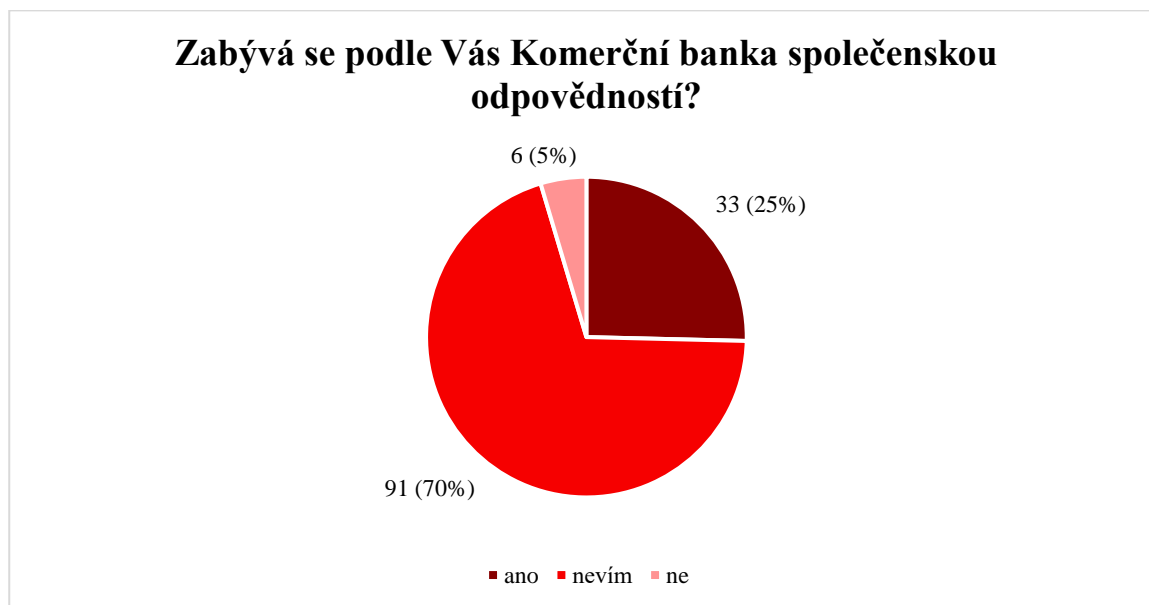
V další části se dotazník zaměřoval na společenskou odpovědnost Komerční banky a její CSR aktivity. Dotazníku se dle obrázku č. 15 zúčastnilo 42 % klientů Komerční banky. Na následující otázku, zdali se Komerční banka zabývá společenskou odpovědností zvolilo 25 % respondentů odpověď ano. Nicméně dle obrázku č. 16, nedokáže 70 % respondentů posoudit, zdali je Komerční banka společensky odpovědná. Důvodem může být, že 88 % dotazovaných se s žádnou z CSR aktivit Komerční banky nesetkalo (39 %) nebo si tím nejsou jisti (49 %). Pouze 12 % respondentů se již s některou ze společensky odpovědných aktivit Komerční banky setkalo (viz. obrázek č. 17).

Obrázek 15: Zákaznický vztah ke Komerční bance



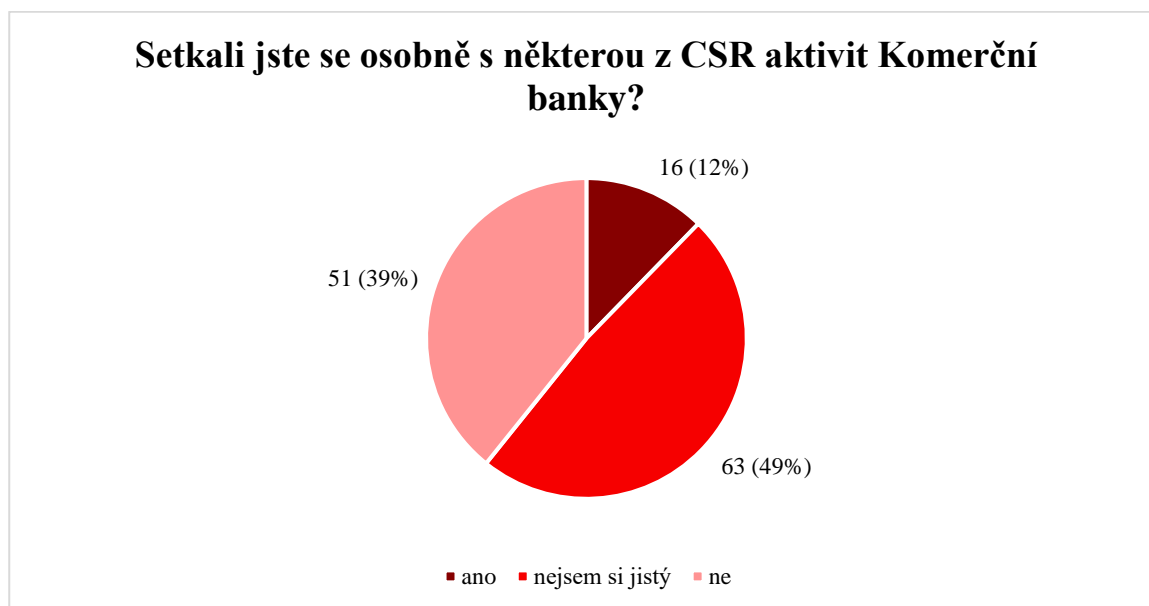
Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku

Obrázek 16: Společenská odpovědnost Komerční banky



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku

Obrázek 17: Osobní zkušenosti s CSR aktivitami Komerční banky



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku

V následující otázce byly respondenti žádáni o vyjmenování CSR aktivit Komerční banky, které si vybaví. Nejčastěji si dotazovaní nevybavili žádnou z CSR aktivit, odpovědělo tak 97 ze 130 respondentů. Dotazovaní, kteří si některou z CSR aktivit Komerční banky vybavili, nejčastěji zmiňovali sponzoring obecně (16 respondentů), dobrovolnictví (7 respondentů) a nabídku platební karty z recyklovaného materiálu (6 respondentů). Více

než jeden z respondentů si dále vybavil konkrétní sponzoring Ledního hokeje a ZOO, ochranu životního prostředí, podporu nadace, sdílené bankomaty, dostupnost poboček pro tělesně postižené a dodržování etického kodexu. Ostatní vybavené CSR aktivity Komerční banky již uváděli pouze jednotlivci (viz. tabulka č. 8).

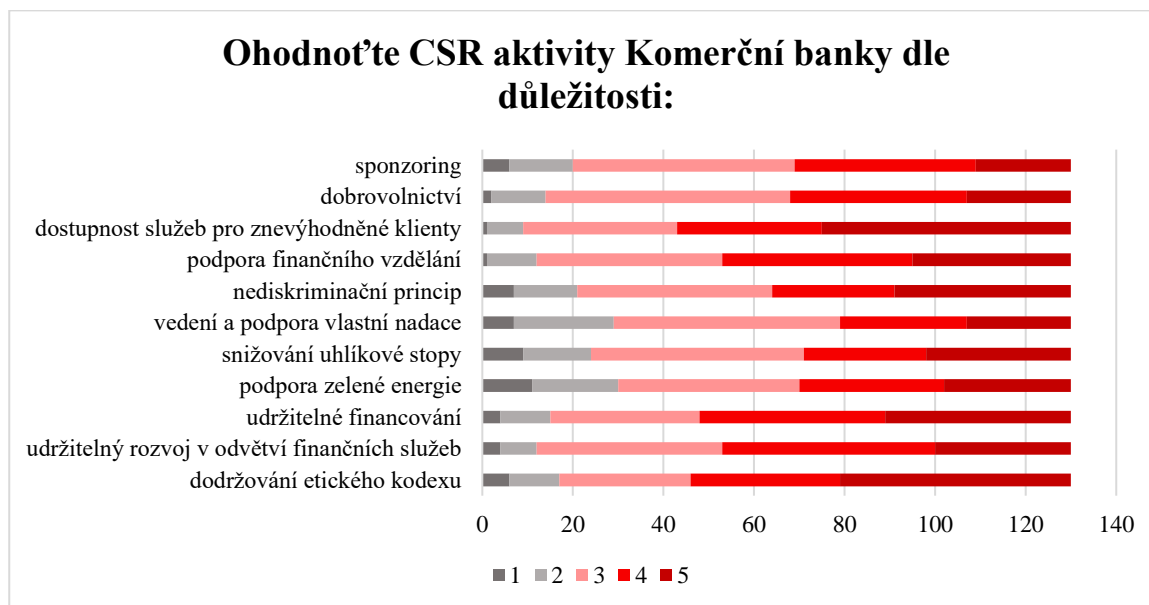
Tabulka 8: Respondenty zmiňované CSR aktivity Komerční banky

Vyjmenujte CSR aktivity Komerční banky, které si vybavíte:	Počet respondentů:
Žádné	97
Sponzoring obecně	16
Dobrovolnictví	7
Recyklované platební karty	6
Sponzoring Ledního hokeje	4
Sponzoring ZOO	4
Ochrana životního prostředí	3
Podpora nadace	3
Sdílení bankomaty	3
Dostupnost poboček pro tělesně postižené	2
Dodržování etického kodexu	2
Finanční vzdělávání	1
Obaly na kávu z papíru místo PVC	1
Sponzoring Rock for People	1
Včelí úly na střechách bank	1
Využívání elektromobilů	1

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku

V následující otázce byli respondenti vyzváni k ohodnocení CSR aktivit Komerční banky dle důležitosti. Respondenti CSR aktivit hodnotili na škále 1-5, kdy 1 znamenala nejméně důležité a 5 nejvíce důležité. Za méně důležité aktivity, na škále nejčastěji hodnoceny 1 nebo 2, lze dle obrázku č. 18 pokládat podporu zelené energie, vedení a podporu vlastní nadace, snižování uhlíkové stopy a nediskriminační princip. Naopak za více důležité aktivity, na škále nejčastěji hodnoceny 4 nebo 5, lze považovat dostupnost služeb pro znevýhodněné klienty, podporu finančního vzdělání, udržitelné financování, udržitelný rozvoj v odvětví finančních služeb a dodržování etického kodexu. V celkovém zhodnocení této otázky lze říci, že respondenti všechny vyjmenované aktivity považují za spíše důležité, neboť hodnocení 1 nebo 2 u jednotlivých CSR aktivit udělilo přibližně 20 respondentů a naopak hodnocení 4 nebo 5 jednotlivým CSR aktivitám dalo přibližně 70 respondentů.

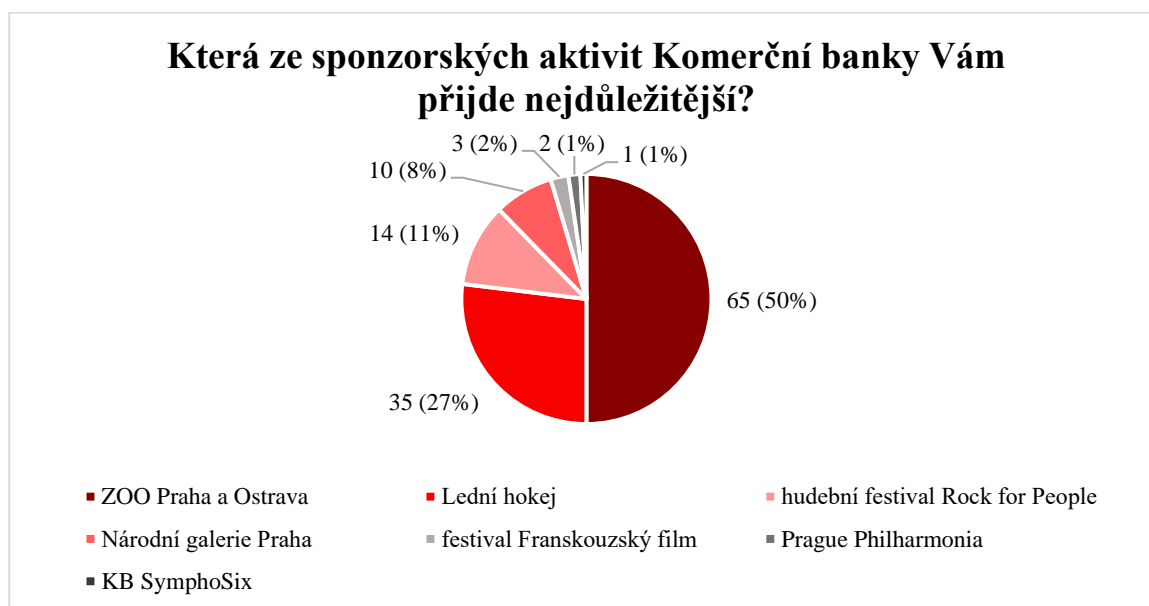
Obrázek 18: Hodnocení CSR aktivity Komerční banky



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku

Další otázka dotazníku se respondentů dotazovala na to, která ze sponzorských aktivit Komerční banky jim přijde nejdůležitější. Přesně polovina respondentů, resp. 50 %, vybrala odpověď ZOO Praha a Ostrava. Další nejčastěji zvolenou odpovědí byl Lední hokej, odpovědělo tak 27 % respondentů (viz. obrázek č. 19).

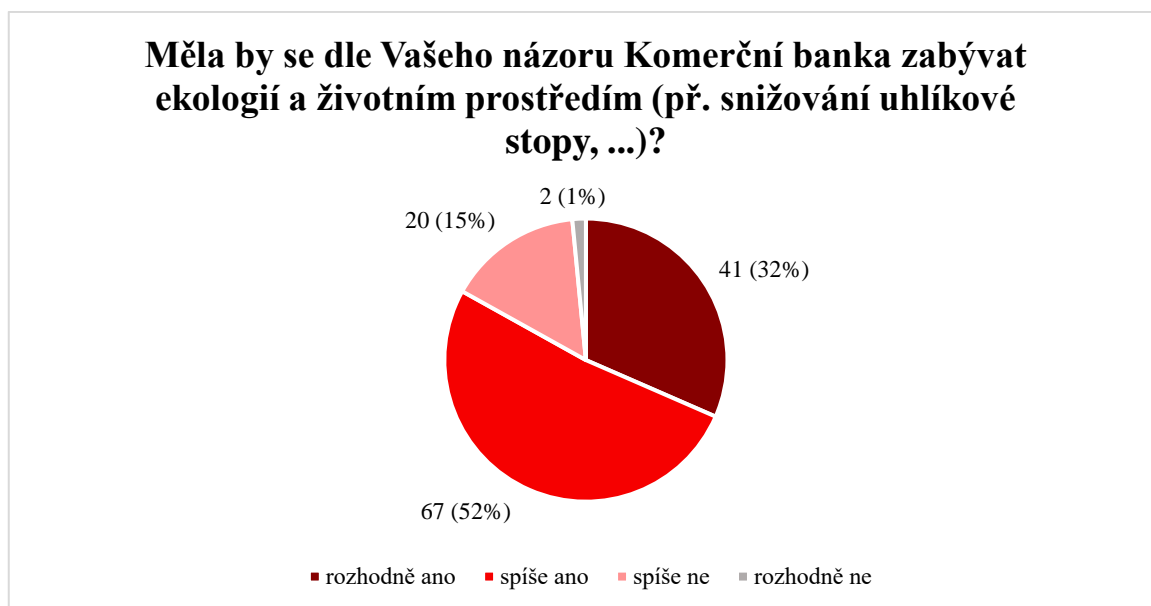
Obrázek 19: Sponzorské aktivity Komerční banky



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku

Následující otázka byla zaměřena na velmi aktuální téma, a tím je ekologie a životní prostředí. Celkem 32 % respondentů odpovědělo, že by se Komerční banka tímto tématem měla rozhodně zabývat a 52 % respondentů, že by se jim měla spíše zabývat. Zbývajících 16 % respondentů si myslí, že by se Komerční banka tématem ekologie a životního prostředí spíše nebo rozhodně zabývat neměla. Výsledkem tak je, že dle názoru 84 % respondentů by se Komerční banka měla mimo pro bankovní sektor přirozenějších, ekonomických a sociálních otázek, zabývat i tímto tématem (viz. obrázek č. 20)

Obrázek 20: Ekologie a Komerční banka

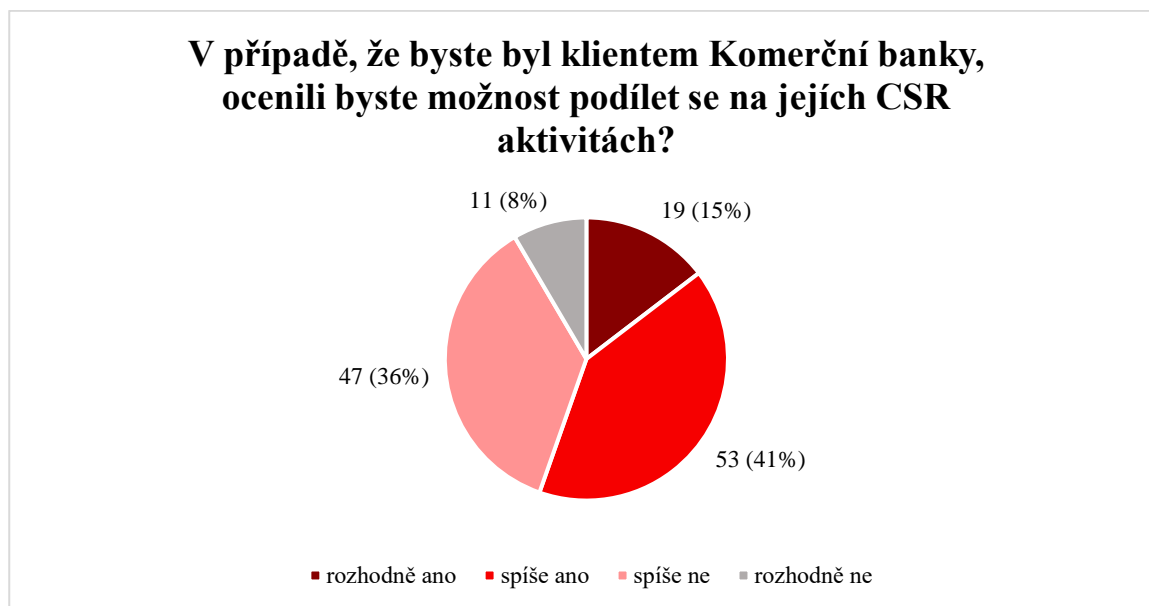


Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku

Respondenti byli rovněž dotazováni na ochotu účastnit se CSR aktivit Komerční banky. Na otázku, za by ocenili možnost podílet na CSR aktivitách Komerční banky, v případě že by byli jejími klienty, odpovědělo 41 % respondentů spíše ano a 47 % respondentů spíše ne. Dle výsledků z obrázku č. 21 lze říct, že 56 % respondentů by možnost ocenilo a 44 % neocenilo. Ochota účastnit se CSR aktivit Komerční banky byla zkoumána i v následující otázce, kde byla respondentům položena otázka, kolik by byli ochotni zaplatit v rámci měsíčního poplatku za předpokladu, že by Komerční banka začala nabízet produkty, které by CSR aktivity podporovaly. Dle obrázku č. 22 odpovědělo 46 % respondentů, že by nebylo ochotno zaplatit, 24 % respondentů by bylo ochotno měsíčně podporovat CSR aktivity Komerční banky do částky 20 Kč, 20 % respondentů do částky 50 Kč a zbývajících 10 % respondentů by bylo ochotno zaplatit částku minimálně 100 Kč. Z těchto odpovědí

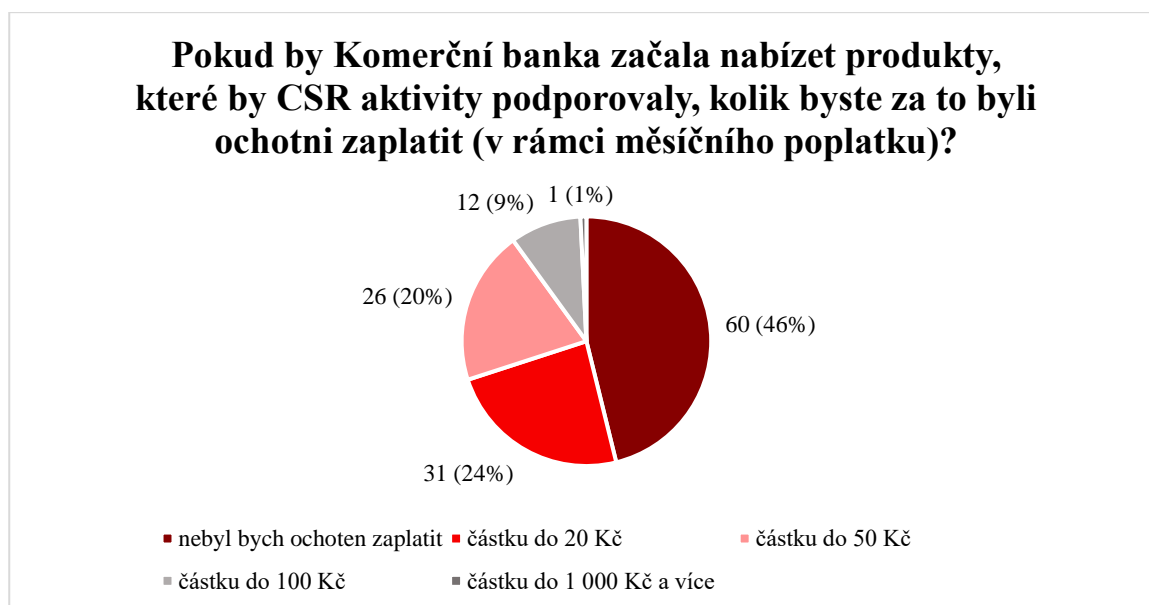
vyplývá, že 56 % dotazovaných by bylo ochotno se nějak podílet na CSR aktivitách Komerční banky a 54 % dotazovaných by bylo ochotno se podílet peněžitou částkou.

Obrázek 21: Možnost podílet se na CSR aktivitách Komerční banky



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku

Obrázek 22: Produkty na podporu CSR aktivit Komerční banky

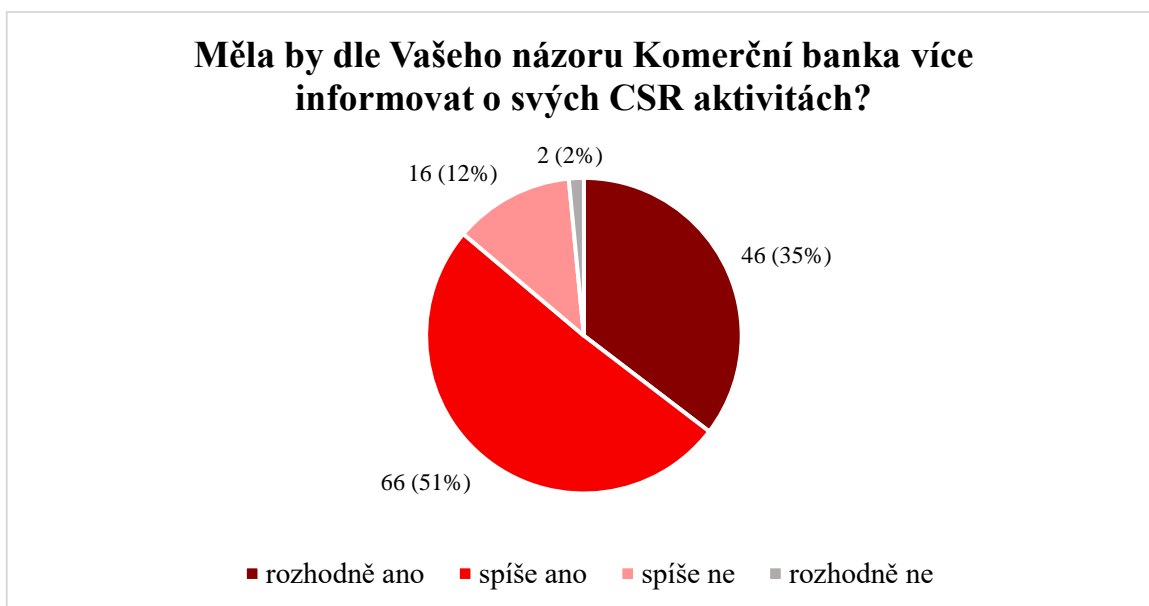


Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku

V závěru dotazníku byli respondenti dotazováni na možnosti, jak společnost informovat o CSR aktivitách Komerční banky. Dle obrázku č. 23 si 86 % respondentů myslí,

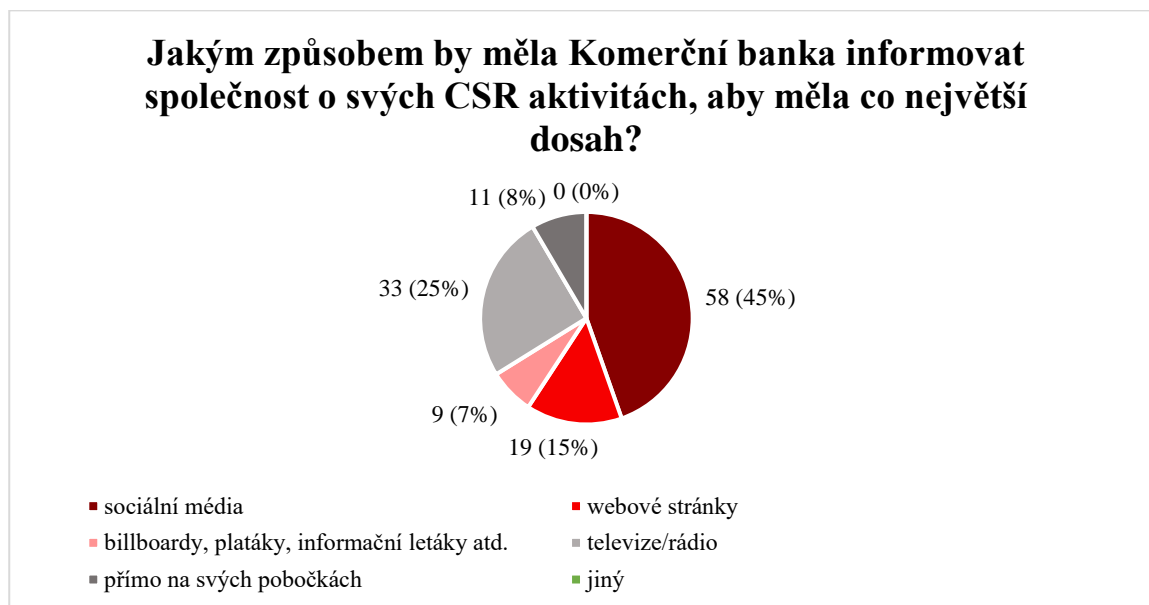
že by Komerční banka měla více informovat o svých CSR aktivitách (35 % respondentů rozhodně ano, 51 % respondentů spíše ano). Na otázku, jakým způsobem by tak měla Komerční banka učinit nejvíce respondentů, resp. 45 %, odpovědělo, že prostřednictvím sociálních médií. Dle četnosti odpovědí následovaly možnosti informovat společnost prostřednictvím televize či rádia, webových stránek, přímo na pobočkách a prostřednictvím billboardů, plakátů, informačních letáků atd. (viz. obrázek č. 24). Možnost jiné nezvolil ani nenavrhl žádný z dotazovaných.

Obrázek 23: Informovanost o CSR aktivitách Komerční banky



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku

Obrázek 24: Možnosti informování o CSR aktivitách Komerční banky



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku

4.5 Testy závislosti kvalitativních znaků

K popisu jednotlivých vztahů mezi některými otázkami dotazníkového šetření je zapotřebí stanovit statistické hypotézy a ty následně otestovat. Ve zvolených hypotézách byl vždy porovnáván věk respondentů s některou z otázek dotazníkového šetření. Věk respondentů byl pro účely testování vztahů mezi jednotlivými znaky sloučen na skupinu 15-39 let a skupinu 40 let a více. K otestování závislosti znaků byl využit Chí-kvadrát test nezávislosti. Pro testování hypotézy byla zvolena hladina významnosti $\alpha = 0,05$ (5 %). V případě, že se prokázala statistická závislost mezi jednotlivými znaky, byla síla závislosti měřena Cramérovým koeficientem kontingence.

Hypotéza 1 – znalost pojmu CSR neboli společenská odpovědnost podniku nezávisí na věku respondenta

Tento příklad ověří existenci závislosti mezi věkem respondentů a jejich znalostí pojmu CSR neboli společenská odpovědnost podniku. Z výsledků dotazníkového šetření byly vypsány skutečné četnosti (viz. tabulka č. 9) a následně přepočteny na teoretické četnosti (viz. tabulka č. 10).

Tabulka 9: Skutečné četnosti pro hypotézu 1

Skutečné četnosti				
Znalost pojmu CSR	Ano	Tužil jsem, ale nedokázal jsem specifikovat	Ne	Celkem
Věk				
Skupina 15-39	25	35	25	85
Skupina 40+	13	11	21	45
Celkem	38	46	46	130

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 10: Teoretické četnosti pro hypotézu 1

Teoretické četnosti				
Znalost pojmu CSR	Ano	Tužil jsem, ale nedokázal jsem specifikovat	Ne	Celkem
Věk				
Skupina 15-39	24,846	30,077	30,077	85
Skupina 40+	13,154	15,923	15,923	40
Celkem	38	46	46	130

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet testovacího kritéria χ^2 je možný, jelikož byla splněna kritéria testu pro kontingenční tabulku – počet teoretických četností, které jsou menší než 5 nepřekračuje 20 % všech četností a žádná z teoretických četností není menší než 1. Proto je možné stanovit a následně ověřit nulovou hypotézu.

H₀: neexistuje závislost mezi věkem respondentů a jejich znalostí pojmu CSR neboli společenská odpovědnost podniku

Výpočtem Chí-kvadrát testu nezávislosti bylo zjištěno, že nulová hypotéza se na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ nezamítá (viz. tabulka č. 11) a je potvrzena – mezi věkem respondentů a jejich znalostí pojmu CSR neboli společenská odpovědnost podniku neexistuje závislost.

Tabulka 11: Výsledky pro hypotézu 1

Testovací kritérium χ^2	5,157
Kritická hodnota ($\alpha = 0,05$)	5,991
Výpočet	$5,157 < 5,991$
Výsledek	H_0 se nezamítá

Zdroj: vlastní zpracování

Hypotéza 2 – ochota změnit banku z důvodu její společenské neodpovědnosti nezávisí na věku respondenta

Tento příklad ověří existenci závislosti mezi věkem respondentů a jejich ochotou změnit banku z důvodu její společenské neodpovědnosti. Z výsledků dotazníkového šetření byly vypsány skutečné četnosti (viz. tabulka č. 12) a následně přepočteny na teoretické četnosti (viz. tabulka č. 13).

Tabulka 12: Skutečné četnosti pro hypotézu 2

Skutečné četnosti					
Ochota změnit banku	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše Ne	Rozhodně ne	Celkem
Věk					
Skupina 15-39	8	38	30	90	85
Skupina 40+	6	13	19	7	45
Celkem	14	51	49	16	130

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 13: Teoretické četnosti pro hypotézu 2

Teoretické četnosti					
Ochota změnit banku	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
Věk					
Skupina 15-39	9,154	33,346	32,038	10,462	85
Skupina 40+	4,846	17,654	16,962	5,538	45
Celkem	14	51	49	16	130

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet testovacího kritéria χ^2 je možný, jelikož byla splněna kritéria testu pro kontingenční tabulku – počet teoretických četností, které jsou menší než 5 nepřekračuje

20 % všech četností a žádná z teoretických četností není menší než 1. Proto je možné stanovit a následně ověřit nulovou hypotézu.

H₀: neexistuje závislost mezi věkem respondentů a jejich ochotou změnit banku z důvodu její společenské neodpovědnosti

Výpočtem Chí-kvadrát testu nezávislosti bylo zjištěno, že nulová hypotéza se na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ nezamítá (viz. tabulka č. 14) a je potvrzena – mezi věkem respondentů a jejich ochotou změnit banku z důvodu její společenské neodpovědnosti neexistuje závislost.

Tabulka 14: Výsledky pro hypotézu 2

Testovací kritérium χ^2	3,524
Kritická hodnota ($\alpha = 0,05$)	7,815
Výpočet	3,524 < 7,815
Výsledek	H ₀ se nezamítá

Zdroj: vlastní zpracování

Hypotéza 3 – ocenění možnosti podílet se na CSR aktivitách Komerční banky nezávisí na věku respondenta

Tento příklad ověří existenci závislosti mezi věkem respondentů a jejich oceněním možnosti podílet se na CSR aktivitách Komerční banky. Z výsledků dotazníkového šetření byly vypsány skutečné četnosti (viz. tabulka č. 15) a následně přepočteny na teoretické četnosti (viz. tabulka č. 16).

Tabulka 15: Skutečné četnosti pro hypotézu 3

Skutečné četnosti					
Ocenění možnosti	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
Věk					
Skupina 15-39	14	40	27	4	85
Skupina 40+	5	13	20	7	45
Celkem	19	53	47	11	130

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 16: Teoretické četnosti pro hypotézu 3

Teoretické četnosti					
Ocenění možnosti	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
Věk					
Skupina 15-39	12,423	34,654	30,731	7,192	85
Skupina 40+	6,577	18,346	16,269	3,808	45
Celkem	19	53	47	11	130

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet testovacího kritéria χ^2 je možný, jelikož byla splněna kritéria testu pro kontingenční tabulku – počet teoretických četností, které jsou menší než 5 nepřekračuje 20 % všech četností a žádná z teoretických četností není menší než 1. Proto je možné stanovit a následně ověřit nulovou hypotézu.

H₀: neexistuje závislost mezi věkem respondentů a jejich oceněním možnosti podílet se na CSR aktivitách Komerční banky

Výpočtem Chí-kvadrát testu nezávislosti bylo zjištěno, že nulová hypotéza se na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ zamítá (viz. tabulka č. 17) a je potvrzena alternativní hypotéza – mezi věkem respondentů a jejich oceněním možnosti podílet se na CSR aktivitách Komerční banky existuje závislost.

Tabulka 17: Výsledky pro hypotézu 3

Testovací kritérium χ^2	8,803
Kritická hodnota ($\alpha = 0,05$)	7,815
Výpočet	8,803 > 7,815
Výsledek	H ₀ se zamítá

Zdroj: vlastní zpracování

K výpočtu intenzity závislosti byl využit Cramérův koeficient kontingence nabývající hodnoty $<0;1>$, který ukázal, že závislost mezi věkem respondentů a jejich oceněním možnosti podílet se na CSR aktivitách Komerční banky nabývá hodnoty 0,26 (viz. tabulka č. 18). Lze konstatovat, že v tomto případě se jedná o slabou závislost těchto dvou znaků.

Tabulka 18: Výsledek závislosti pro hypotézu 3

Cramérův koeficient kontingence	0,26
Výsledek	slabá závislost

Zdroj: vlastní zpracování

Hypotéza 4 – názor, že by Komerční banka měla o svých CSR aktivitách více informovat nezávisí na věku respondenta

Tento příklad ověří existenci závislosti mezi věkem respondentů a jejich názorem, že by Komerční banka měla o svých CSR aktivitách více informovat. Z výsledků dotazníkového šetření byly vypsány skutečné četnosti (viz. tabulka č. 19) a následně přepočteny na teoretické četnosti (viz. tabulka č. 20).

Tabulka 19: Skutečné četnosti pro hypotézu 4

Skutečné četnosti					
Informování o CSR aktivitách	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
Věk					
Mladší (15-39)	35	43	7	0	85
Starší (40+)	11	23	9	2	45
Celkem	46	66	16	2	130

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 20: Teoretické četnosti pro hypotézu 4

Teoretické četnosti					
Informování o CSR aktivitách	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
Věk					
Mladší (15-39)	30,077	43,154	10,462	1,308	85
Starší (40+)	15,923	22,846	5,538	0,692	45
Celkem	46	66	16	2	130

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet testovacího kritéria χ^2 za těchto hodnot teoretických četností není možný, jelikož nebyla splněna kritéria testu pro kontingenční tabulku – počet teoretických četností, které jsou menší než 5 překračuje 20 % všech četností, tzn. 25 %. Žádná z teoretických četností není menší než 1. Proto je zapotřebí logicky sloučit řádky či sloupce, aby mohl být

Chí-kvadrát test nezávislosti proveden. Sloučeny byly sloupce, čímž byly zestručněny odpovědi na otázku, zdali respondenti souhlasí s tím, že by Komerční banka měla o svých CSR aktivitách více informovat, a to na *ano* (rozhodně ano; spíše ano) a *ne* (spíše ne; rozhodně ne) (viz. tabulka č. 21).

Tabulka 21: Skutečné četnosti po úpravě pro hypotézu 4

Skutečné četnosti			
Informování o CSR aktivitách	Ano	Ne	Celkem
Věk			
Mladší (15-39)	78	7	85
Starší (40+)	34	11	45
Celkem	112	18	130

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Výpočet testovacího kritéria χ^2 je možný, jelikož byla splněna kritéria testu pro asociační tabulku – celková velikost vzorku byla větší než 40. Proto je možné stanovit a následně ověřit nulovou hypotézu.

H₀: neexistuje závislost mezi věkem respondentů a jejich názorem, že by Komerční banka měla o svých CSR aktivitách více informovat

Výpočtem Chí-kvadrát testu nezávislosti bylo zjištěno, že nulová hypotéza se na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ zamítá (viz. tabulka č. 22) a je potvrzena alternativní hypotéza – mezi věkem respondentů a jejich názorem, že by Komerční banka měla o svých CSR aktivitách více informovat existuje závislost.

Tabulka 22: Výsledky pro hypotézu 4

Testovací kritérium χ^2	6,480
Kritická hodnota ($\alpha = 0,05$)	3,841
Výpočet	6,480 < 3,841
Výsledek	H ₀ se zamítá

Zdroj: vlastní zpracování

K výpočtu intenzity závislosti byl využit koeficient asociace nabývající hodnot z intervalu <-1;1>, který ukázal, že závislost mezi věkem respondentů a jejich názorem, že

by Komerční banka měla o svých CSR aktivitách více informovat, nabývá hodnoty 0,223 (viz. tabulka č. 23). Je možné tedy říci, že se jedná o slabou závislost těchto dvou znaků.

Tabulka 23: Výsledek závislosti pro hypotézu 4

Koeficient asociace	0,223
Výsledek	slabá závislost

Zdroj: vlastní zpracování

4.6 Kvalitativní šetření

Pro účely diplomové práce bylo uskutečněno kvalitativní šetření, které bylo provedeno formou rozhovorů s vedoucími pracovníky Komerční banky. Cílem rozhovorů bylo zjistit, jaké je jejich povědomí o CSR aktivitách banky, ve které pracují. Hlavním tématem těchto rozhovorů bylo povědomí o jednotlivých CSR aktivitách Komerční banky a pilířích, které ve své společenské odpovědnosti uplatňuje, komunikace CSR aktivit mezi zaměstnanci a komunikace CSR aktivit mezi klienty a širokou veřejností, případný vliv těchto aktivit v konkurenčním prostředí mezi ostatními bankami v České republice. Rozhovory byly se souhlasem vedoucích pracovníků monitorovány a následně přepsány (viz. příloha č. 4).

První otázka, která byla respondentům položena, a která je měla také celkově uvést do tématu, byla zaměřena na celkové povědomí o společensko-odpovědných aktivitách. Respondenti se shodují na tom, že by obecně společensko-odpovědné aktivity definovali jako určité chování či návyky a pravidla lidí, firem a organizací, které jsou v souladu s naší společností, kvalitou života a životním prostředím. Respondenti byli dále dotázáni na konkrétní CSR aktivity Komerční banky, které si vybaví. Dva z pěti respondentů odkazovali na webové stránky Komerční banky, kde je uveden celkový přehled CSR aktivit. Ostatní respondenti uváděli jako aktivity, které si vybavují, především podporu vlastní nadace, sponzoring různých akcí, sdílení bankomatů s ostatními bankami, akce typu Uklid'me Česko a snižování uhlíkové stopy například prostřednictvím využívání elektromobilů.

Další otázky byly zaměřeny na pilíře společenské odpovědnosti. Čtyři z pěti respondentů si myslí, že se Komerční banka aktuálně zabývá nejvíce enviromentálním pilířem. Uvádí to na příkladech závazku k uhlíkové neutralitě do roku 2026, výstavbách budov s parametry vysokých energických certifikátů, recyklaci či elektromobilech. Svoji

odpověď odůvodňují velkou rizikovostí těchto témat do budoucna. Jeden z respondentů uvádí, že dle jeho názoru se Komerční banka spolu s enviromentálním pilířem věnuje více také pilíři sociálnímu, a to především z důvodu velké podpory vlastní nadace a pomoci hendikepovaným. Poslední z respondentů si myslí, že se Komerční banka zabývá všemi pilíři na stejné úrovni.

Na otázku, kterým pilířem by se dle jejich osobního názoru měla banka zabývat nejvíce, odpověděli dva respondenti tak, že by se Komerční banka měla věnovat všem pilířům společenské odpovědnosti stejně a že jim dosavadní přístup banky k jednotlivým pilířům vyhovuje. Dva respondenti se také shodli na tom, že by se Komerční banka měla nejvíce zabývat sociálním pilířem společenské odpovědnosti. Zdůvodňují to tím, že lidé jsou to nejdůležitější a Komerční banka by se tak měla nejvíce věnovat nejen svým klientům, ale i zaměstnancům. Jeden z respondentů by Komerční bance doporučil nejvíce se zabývat ekonomickým pilířem, jelikož je banka finanční institucí a je to pro ni nejvíce přirozené.

V otázce, které konkrétní CSR aktivity Komerční banky jsou dle vašeho názoru nejdůležitější, se tři z pěti respondentů shodují na tom, že nejdůležitějšími aktivitami jsou ty sociální, spojené s lidmi a jejich potřebami. Respondenti za nejpodstatnější považují Nadaci Komerční banky a partnerství s lokálními neziskovými organizacemi. Další dva respondenti za nejvýznamnější označili aktivity spojené s ochranou životního prostředí, kdy jako nejdůležitější uvádějí snižování uhlíkové stopy, akci Do práce na kole a využívání elektromobilů. Jeden z respondentů jako nejdůležitější aktivitu označil podporu finančního vzdělávání, neboť tato oblast je dle jeho názoru pro společnost velkým problémem.

Následující otázky se týkají komunikace CSR aktivit mezi zaměstnanci Komerční banky. Zde se všichni respondenti shodli na tom, že jako vedoucí pracovníci získávají informace prostřednictvím Intranetu KB, kde jsou umístěny nejrůznější články, broadcasty či videochaty na téma CSR aktivit. Dále jsou rovněž informováni prostřednictvím emailu, do kterého je zasíláno periodikum Newsletter, jež informace o těchto aktivitách také obsahuje. Některé další informace jsou pak vedoucím pracovníkům poskytovány na poradách vedení odboru nebo prostřednictvím sdílených materiálů, které zasílá mateřská společnost Société Générale, již je tato činnost Komerční banky regulována a koordinována. V tom, jak informace o CSR aktivitách předávají svým podřízeným se také všichni respondenti shodují. Podřízení mají k informacím stejný přístup jako vedoucí pracovníci,

tedy prostřednictvím Intranetu KB a periodika Newsletter. Vedoucí pracovníci se však snaží o těchto aktivitách diskutovat s podřízenými na denních stand-upech oddělení, pokud je některé z témat právě aktuální.

Další otázky se věnovaly tomu, jak se jednotlivá oddělení do CSR aktivit zapojují a zdali je pro zaměstnance aktivní zapojování se do těchto aktivit povinností, ze které plynou určité odměny či naopak tresty. Zde se respondenti shodují na tom, že účast na CSR aktivitách či akcích, které Komerční banka pořádá je čistě dobrovolnou záležitostí, tudíž z neúčasti rozhodně žádné tresty nevyplývají. Jedinou výjimkou je aktivita paperless, která má za úkol snížit spotřebu kancelářského papíru. Tato aktivita se pomocí změn pracovních postupů prolíná celou Komerční bankou a účast na ní je tedy nevyhnutelná. Vedoucí pracovníci se snaží své podřízené v těchto aktivitách podporovat a někteří z nich jim jdou dokonce osobním příkladem. Dotázaní respondenti uvedli, že jejich oddělení se nejčastěji účastní akcí typu Uklid'me Česko, Den pro charitu, Do práce na kole nebo podporují Nadaci Komerční banky či využívají flotily elektrovozů Škoda Enyaq. Zaměstnanci se v těchto aktivitách snaží banka motivovat prostřednictvím bodů přidělených navíc do systému Cafeterie.

V otázce, jaké formy Komerční banka používá pro prezentaci a zviditelnění svých CSR aktivit, se také všichni respondenti shodují. Dle jejich názoru se Komerční banka snaží využívat veškeré možné formy televizní, novinové a internetové reklamy či reklamy na sociálních sítích. Informace o CSR aktivitách jsou rovněž obsaženy v reklamních materiálech, které banka poskytuje svým klientům nebo viditelně zobrazeny na jednotlivých pobočkách Komerční banky.

Další část otázek se věnovala nedostatkům CSR aktivit Komerční banky a případnému „greenwashingu“. Zde se všichni respondenti shodli na tom, že nevnímají žádné nedostatky v rámci CSR aktivit. Jako důvod této odpovědi uvádějí, že banka, jakožto finanční instituce, nemá jako primární zájem věnovat se těmto aktivitám a vzhledem k tomu, co všechno již Komerční banka v této oblasti podniká, není zde prostor pro výtky. Rovněž se domnívají, že díky sledování a koordinaci CSR aktivit mateřskou společností Société Générale je tento trend správný. V otázce „greenwashingu“ se dva respondenti vyjadřují k osobnímu problému s elektrovozy, které jsou prezentovány jako bezemisní varianta automobilů se spalovacími motory, ale z jejich pohledu se o tak bezemisní variantu nejedná.

Jako hlavní problém uvádějí nedořešenost otázek typu uhlíková stopa výrobního procesu nebo problém „kam s baterií“. Jeden z respondentů uvádí, že oblast třídění odpadu v rámci společnosti mu nepřijde vždy v pořádku. Další z respondentů také jako „greenwashing“ zmiňuje krátkodobou akci, která se konala minulý rok o Vánocích a byla zaměřena proti prodeji živých kaprů. Dle názoru respondenta nebyla tato kampaň úplně šťastná a osobně se s ní neztotožňuje.

V následujících otázkách byla respondentům předkládána témata, týkající se postavení CSR aktivit Komerční banky na bankovním trhu a možnost konkurenční výhody, plynoucí ze zájmu banky o tyto aktivity. Tady se názory respondentů rozcházejí. Tři z pěti dotazovaných považují postavení CSR aktivit Komerční banky za lepší oproti ostatním bankám v České republice. Uvádějí, že dle jejich názoru Komerční banka udává ostatním bankám ten správný směr, je aktivnější než konkurence nebo Komerční banku dokonce označují v této oblasti za leadera na trhu. Zbývající dva respondenti považují postavení CSR aktivit Komerční banky na bankovním trhu za srovnatelné s ostatními. Jeden z respondentů udává, že jediným, čím Komerční banka vybočuje je velká flotila elektrovozů Škoda Enyaq. Další z respondentů uvádí, že Komerční banka má srovnatelné portfolio aktivit s ostatními bankami, a že například Česká spořitelna mnohem více podpořila oblast finančního vzdělávání, což je mu sympatické. Zda vysoká angažovanost Komerční banky bude hrát roli pro spotřebitele při výběru banky respondenty také rozděluje. Dva respondenti se shodují na tom, že zájem o CSR aktivity nebude hrát při výběru žádnou roli. Domnívají se, že při výběru banky bude pro klienty důležitá především cena bankovních produktů. Naopak další dva respondenti se shodují, že aktivní přístup banky v této oblasti považují za konkurenční výhodu, a to především ve vztahu k mladým klientům a také ve vztahu k tomu, že žijeme v době, kdy se bude tento proaktivní přístup dostávat stále více do popředí. Jeden z respondentů uvádí, že bude záležet na konkrétním klientovi a jeho preferencích či situaci. Dle názoru tohoto respondenta se najdou klienti se zájmem o tuto tematiku, avšak stále si myslí, že banka jako finanční instituce bude pro klienty zajímavá spíše cenovou nabídkou.

Poslední otázka byla věnována možným změnám v CSR aktivitách či návrhům na aktivity, které by Komerční banka měla zařadit. Tři z pěti respondentů uvádí, že Komerční banka již pokrývá takové množství CSR aktivit, že si žádné další nedokážou představit. Dle jejich názoru možná v budoucnu bude ještě co změnit nebo vylepšit, ale aktuálně žádné návrhy nemají. Dle názoru ostatních respondentů by bylo vhodné, aby se Komerční banka

například více zaměřila na zaměstnance v rolích matek a také by mohla, alespoň na větších pracovištích, zřídit školky pro děti zaměstnanců. Další aktivity, kterým by se Komerční banka měla dle jejich názoru věnovat, je větší zájem o podporu finančního vzdělávání, a to jak pro děti, tak již dospělé osoby. Posledním návrhem, který byl od vedoucích pracovníků zaznamenán, byla větší podpora sportovních akcí pro děti a celkově větší zájem o ně.

5 Výsledky, diskuse a doporučení

Výsledky

Analytická část

V analytickém úseku praktické části diplomové práce bylo zjištěno, že udržitelnost je součástí poslání Komerční banky. Komerční banka si klade za cíl být vnímána jako značka, která zastává konkrétní hodnoty. Udržitelnost je pro ni strategickým prvkem, který se promítá do všech oblastí její činnosti, napříč všemi pilíři společenské odpovědnosti.

Otázkám ekonomické udržitelnosti věnuje Komerční banka značnou pozornost. Je přesvědčena, že financováním smysluplných projektů přispívá k ochraně životního prostředí a udržitelnému podnikání, zaměřuje se na podporu klientů realizujících projekty s pozitivním dopadem na životní prostředí a společnost. K těmto projektům pak nabízí poradenské služby, které pomáhají s orientací v problematice ESG. V rámci podpory udržitelných projektů se Komerční banka rozhodla do roku 2023 ukončit financování uhelného sektoru, tedy o 7 let dříve než konkurenční banka Česká spořitelna (2023a). Komerční banka se tak více zaměřuje na financování udržitelných projektů spojených s ochranou životního prostředí. Do budoucna by se mohla zabývat i projekty spojenými se sociální udržitelností, jako například ČSOB (2023a), která podporuje projekty vedoucí k výstavbě dostupného bydlení.

Svoji ekonomickou udržitelnost Komerční banka společně se Skupinou SG podporuje také aktivní účastí na národních i mezinárodních iniciativách. V roce 2019 podepsala Klimatickou strategii a v roce 2021 Memorandum ČBA společně s dalšími významnými bankami. Fio banka (2022) se této iniciativy neúčastnila, protože celkově nejví o společenskou odpovědnost tak vysoký zájem jako ostatní banky. Komerční banka podporuje i mnoho dalších aktivit spojených s ekonomickou udržitelností a snaží se o jejich trvalé vylepšování.

Banka aktivně naplňuje také pilíř sociální odpovědnosti, a to ve dvou oblastech, interní a externí. V interní oblasti se zaměřuje především na péči o zaměstnance. Toto tvrzení potvrzují její aktivity, mezi které patří především snaha o genderovou diverzitu, podpora žen v manažerských pozicích, celkové zdraví zaměstnanců, pomoc zaměstnancům v jejich

těžkých životních situacích, podpora jejich dalšího vzdělání a v neposlední řadě nabízí mnoho firemních benefitů. Interní oblast sociální odpovědnosti Komerční banka svědomitě naplňuje dle její definice a je tak srovnatelná s konkurenčními bankami.

V externí oblasti sociálního pilíře společenské odpovědnosti se Komerční banka zaměřuje na spokojenost klientů, bezpečnost produktů či na zabezpečení dat. Snaží se o co největší dostupnost svých produktů, a to i pro osoby s handicapem. Dále také podporuje klienty, kteří se ocitli ve finanční tísní a nabízí jim možná východiska. Finanční tísní svých klientů by banka měla předcházet dostatečnou edukací v oblasti finanční gramotnosti. Komerční banka finanční vzdělávání podporuje, ale pouze na úrovni pro děti. Proto by měla zvážit možnost finančního vzdělávání i pro dospělé, které nabízí konkurenční banka České spořitelna (2023b) nebo ČSOB (2023b), která dokonce nabízí i speciální program pro seniory, ve kterém se mimo vzdělávání snaží seniory seznámit i s modernizací bankovníctví.

Komerční banka v externí oblasti sociální odpovědnosti sponzoruje sociální a neziskové organizace, ale také mnoho dalších projektů, například lední hokej, hudební festival Rock for People nebo ZOO Praha a Ostrava. Také iniciuje a podporuje dobrovolnickou činnost a vede vlastní nadaci. V těchto aktivitách se může srovnávat s konkurenčními bankami, které také vykonávají sponzorskou a dobrovolnickou činnost. Stejně tak vedou vlastní nadace nebo alespoň některé podporují.

V oblasti enviromentálního pilíře je pro Komerční banku hlavním cílem co nejvíce snížit dopad vlastní činnosti na životní prostředí a dosáhnou uhlíkové neutrality do roku 2026, k čemuž má banka velmi dobře nakročeno, jelikož mezi lety 2019 a 2022 snížila svoji uhlíkovou stopu o 44 %. Komerční banka dále pracuje na redukci odpadu, a to především digitalizací v rámci své iniciativy paperless. Ostatní odpad se snaží vytvářet co nejméně a ten, který již vznikl se snaží třídít a následně recyklovat. Tyto hlavní cíle doplňuje malými kroky v podobě včelích úlů na střeších poboček nebo výrobou mýdla z kávové sedliny.

Ve výsledku lze říci, že Komerční banka se společenské odpovědnosti věnuje velmi pečlivě, a to napříč všemi pilíři. Tento fakt potvrzuje analýza Greenpeace (2021), která Komerční banku označila za nejlepší v této oblasti společně s bankami ČSOB a Moneta. Potvrdila to i soutěž Banka roku pořádaná společností Mastercard, kdy se za rok 2022 v kategorii Udržitelná banka tyto banky umístily na prvních třech místech. Komerční banka v roce 2022 získala 2. místo a v roce 2021 zvítězila.

Výzkumná část

Kvantitativní šetření – dotazníky

Dotazníkové šetření mělo za cíl zjistit povědomí spotřebitelů o společenské odpovědnosti Komerční banky. Zásadním zjištěním bylo, že 65 % respondentů zná nebo alespoň tuší, co pojem společenská odpovědnost znamená. Toto zjištění je v rozporu s výzkumem zveřejněným společností IPSOS (2023), který ukazuje, že 72 % Čechů tento pojem nikdy neslyšelo. Znalost pojmu společenská odpovědnost byla testována na nezávislost na věku respondentů. Hypotéza 1 o neexistenci závislosti mezi věkem respondentů a jejich znalostí pojmu CSR neboli společenské odpovědnosti podniků se zde potvrdila, a tedy mezi znalostí pojmu CSR a věkem respondentů neexistuje závislost. Dalším zjištěním bylo, že 82 % respondentů přijde důležité, aby se firmy společenskou odpovědností zabývaly.

Neodpovědné chování by však přesně polovinu respondentů nepřesvědčilo o změně banky. Toto přesvědčení respondentů bylo taktéž testováno na nezávislost na jejich věku. Hypotéza 2 o neexistenci závislosti mezi věkem respondentů a jejich ochotou změnit banku z důvodu jejího společensky neodpovědného chování se zde potvrdila, neexistuje zde tedy žádná závislost. K tomu, že spotřebitelé spíše nejsou ochotni změnit banku v případě jejího neodpovědného chování napovídá výsledek, že z pěti možných faktorů, které mohou ovlivnit výběr banky, se společenská odpovědnost umístila až na 4. místě. Tento výsledek je v rozporu s výzkumem zveřejněným společností IPSOS (2023), jenž ukazuje, že 74 % Čechů si myslí, že společenská odpovědnost by měla být součástí základních hodnot každé firmy.

Aby se spotřebitelé mohli lépe rozhodovat o tom, jak moc je pro ně společenská odpovědnost banky důležitá, měli by o jejích CSR aktivitách mít dostatečné informace. Z dotazníkového šetření však bylo zjištěné, že 70 % respondentů neví, jestli se Komerční banka společenskou odpovědností zabývá a 5 % si dokonce myslí, že se společenskou odpovědností nezabývá vůbec. 88 % respondentů si myslí, že se s žádnou z CSR aktivit Komerční banky nejspíše nesetkalo a ze 130 dotazovaných si žádnou z jejích společensko-odpovědných aktivit nevybaví 97 respondentů. Proto by Komerční banka měla o svých CSR aktivitách více informovat, ocenilo by to 86 % dotazovaných. Otázka zájmu spotřebitelů o větší informovanost byla testována na závislost s věkem respondentů. Hypotéza 4 o neexistenci závislosti mezi věkem respondentů a jejich názorem, že by

Komerční banka měla o svých CSR aktivitách více informovat byla zamítnuta a prokázala se zde slabá závislost. O společensko-odpovědných aktivitách Komerční banky by respondenti byli nejraději informováni prostřednictvím sociální sítí (45 %), televizních nebo rádiových reklam (25 %) a webových stránek (15 %). Tomuto výsledku oponuje studie zadaná Českou marketingovou společností (2022) s názvem Češi a reklama 2022, která říká, že Češi jsou reklamami na sociální sítích, webových stránkách a v komerčních televizích přesyceni. Naopak jim tolik nevadí reklamy ve veřejnoprávních televizích, rádiích či novinách a nejvíce preferují reklamu v místě prodeje produktu.

Z dotazníkového šetření bylo nadále zjištěno, že 56 % spotřebitelů by ocenilo možnost podílet se na CSR aktivitách Komerční banky v případě, že by byli jejími klienty. Následně bylo provedeno testování závislosti ocenění této možnosti na věk respondentů a hypotéza 3 o neexistenci této závislosti byla zamítnuta. Prokázala se zde slabá závislost. Respondenti však odpověděli, že 46 % z nich by se na CSR aktivitách nechtělo podílet finančně. Toto zjištění souhlasí s výzkumem zveřejněným společností IPSOS (2023), který potvrzuje, že 48 % Čechů není ochotných si za společensky odpovědný produkt připlatit. Výzkum také tvrdí, že 52 % Čechů je ochotno si připlatit maximálně 5-10 % z ceny produktu. Kvantitativní šetření této diplomové práce ukázalo, že 44 % respondentů by bylo ochotno zaplatit 20-50 Kč v rámci měsíčního poplatku na podporu udržitelnosti Komerční banky.

V oblasti důležitosti jednotlivých pilířů (ekonomický, sociální, enviromentální) dotazník ukázal, že 55 % respondentů považuje všechny pilíře za stejně důležité a zbylých 45 % se téměř rovnoměrně rozděluje mezi jednotlivé pilíře. Za nejdůležitější konkrétní CSR aktivity nejvíce respondentů považuje dostupnost služeb pro znevýhodněné klienty, dodržování etického kodexu, udržitelné financování, podporu finančního vzdělávání a udržitelný rozvoj v odvětví finančních služeb. Naopak za nejméně důležité jsou respondenty považovány aktivity na podporu a vedení vlastní nadace, snižování uhlíkové stopy a podpora zelené energie. Tento výsledek souhlasí i nesouhlasí se studií zveřejněnou společností IPSOS (2017). Výsledky dotazníku a studie se nejvíce shodují na vysoké důležitosti péče o zaměstnance a podpoře finančního vzdělávání. Naopak spolu velmi nesouhlasí v otázce ochrany životního prostředí, kdy dle studie si 46 % respondentů myslí, že ochrana životního prostředí by měla být firmou podporována nejvíce. Respondenti dotazníku této diplomové práce označili aktivity na ochranu životního prostředí za méně

důležité. To však neznamená, že by spotřebitelé považovali enviromentální pilíř pro banku jako nedůležitý, protože 84 % respondentů odpovědělo, že by se Komerční banka enviromentálním pilířem měla zabývat.

Kvalitativní šetření – rozhovory

Kvalitativní šetření, provedené formou rozhovorů, bylo jednotlivě uskutečněno s pěti vedoucími pracovníky Komerční banky a mělo za cíl zjistit, jaký je jejich postoj ke společenské odpovědnosti Komerční banky. V rozhovorech byly zkoumány různé aspekty společenské odpovědnosti, včetně povědomí o CSR aktivitách, pilířích společenské odpovědnosti, možnostech komunikace této oblasti a potenciálním vlivu těchto aktivit na konkurenci v bankovním sektoru.

Výsledky rozhovorů ukázaly, že respondenti mají povědomí o společenské odpovědnosti a rovněž ji shodně definovali jako soulad chování a návyků firem a organizací s hodnotami společnosti a ohleduplnosti vůči životnímu prostředí. Poté byli respondenti dotázáni na konkrétní CSR aktivity Komerční banky. Zde dva respondenti odkázali na webové stránky Komerční banky, kde je uveden přehled těchto aktivit. Ostatní respondenti si vybavili například sponzorství různých akcí, podporu Nadace Komerční banky, sdílení bankomatů s jinými bankami nebo snižování uhlíkové stopy prostřednictvím elektrovozů.

V rámci analýzy pilířů společenské odpovědnosti bylo zjištěno, že čtyři z pěti respondentů si myslí, že Komerční banka se nejvíce věnuje enviromentálnímu pilíři CSR, což odůvodňují tím, že se jedná o velmi rizikové téma pro naši budoucnost. Jeden z respondentů však zdůrazňuje, že banka se velmi věnuje i sociálnímu pilíři CSR, zejména prostřednictvím podpory vlastní nadace a pomoci hendikepovaným. Zbývající respondent vnímá, že banka se věnuje všem třem pilířům společenské odpovědnosti na stejné úrovni. Jejich osobní preference se však liší. Jeden z dotazovaných uvedl, že by se banka měla zabývat nejvíce pilířem ekonomickým, jelikož se jedná o finanční instituci. Další dva respondenti uvedli, že by se Komerční banka měla nejvíce zabývat sociálním pilířem, jelikož lidé jsou to nejdůležitější, a zbylí dva respondenti přisuzují všem třem pilířům společenské odpovědnosti stejnou váhu. V otázce, které konkrétní aktivity jsou dle názoru respondentů nejdůležitější, se tři shodují na aktivitách podporujících sociální pilíř. Další dva respondenti uvedli jako nejdůležitější aktivity snižování uhlíkové stopy a podporu finančního vzdělávání. Výsledky studie zveřejněné společností IPSOS (2022) říkají, že firmy by se měly

nejvíce zabývat oblastí, která logicky nejvíce souvisí s jejich oborem podnikání. Činnosti Komerční banky, jakožto bankovní instituce, by nejvíce odpovídal pilíř ekonomický.

V otázce způsobů komunikace se všichni respondenti shodují, že o CSR aktivitách Komerční banky jsou informováni prostřednictvím interního komunikačního kanálu zvaného Intranet KB, periodikem Newsletter zasílaným do e-mailových schránek nebo na poradách vedení odboru, kde jsou prezentovány materiály o udržitelnosti zasílané mateřskou společností Société Générale. Podřízení jsou o CSR aktivitách Komerční banky informováni podobně jako vedoucí, a to prostřednictvím Intranetu KB a periodikem Newsletter. Vedoucí se shodují na tom, že se tato témata snaží s podřízenými diskutovat i na denních stand-upech. Zapojování zaměstnanců do CSR aktivit je v Komerční bance čistě dobrovolná věc, na čemž se shodují taktéž všichni vedoucí, kteří se snaží podřízené v těchto aktivitách podporovat a jít jim osobním příkladem. Všichni dotazovaní uvedli, že jejich kolektivy podřízených se nejčastěji účastní akcí Uklid'me Česko, Den pro charitu, Do práce na kole, podporují Nadaci Komerční banky a využívají flotily elektrovozů.

V otázce případných nedostatků v CSR aktivitách nebyly respondenty vnímány žádné zásadní problémy, Komerční banku v této oblasti vnímají jako aktivní. V souvislosti s problematikou „greenwashingu“ dva respondenti uvedli, že mají osobní výhrady v souvislosti s prezentací elektrovozů jako bezemisní alternativy k vozidlům se spalovacím motorem. Tento názor potvrzuje i článek Matyáše Vejskala (2019), který uvádí, že emise nejsou u elektrovozů tvořeny přímo automobily, ale tvoří je výroba elektrické energie. Článek říká, že v našich podmínkách je elektrická energie tvořena ze 42,9 % ze spalování uhlí a pouhých 10,7 % z obnovitelných zdrojů. Za problém považuje i výrobu samotných elektrovozů, jež také neoznačuje jako bezemisní.

Ohledně komunikace CSR aktivit Komerční banky široké veřejnosti respondenti uvedli, že banka využívá televizní, novinovou a internetovou reklamu, stejně tak jako reklamu na sociálních sítích. Informace o CSR aktivitách banky jsou rovněž obsaženy v reklamních materiálech na jednotlivých pobočkách.

Postavení CSR aktivit Komerční banky na trhu vnímají všichni respondenti velmi kladně. Tři respondenti Komerční banku označili jako lídra v oblasti CSR aktivit v bankovním sektoru v České republice a dva respondenti považují Komerční banku v této oblasti za srovnatelnou s ostatními bankami. Odpovědi respondentů na otázku, zdali bude

mít angažovanost Komerční banky v CSR aktivitách vliv při výběru banky spotřebiteli, se rozcházejí. Dva respondenti nevidí zájem o CSR aktivity jako rozhodující faktor a upřednostňují cenovou dostupnost bankovních produktů. Naopak další dva považují aktivní přístup v CSR za konkurenční výhodu, zejména pro mladé klienty a v době rostoucího zájmu o společenskou odpovědnost. Jeden z respondentů vnímá výběr banky jako závislý na konkrétních preferencích klienta, ale osobně klade důraz na cenovou nabídku banky.

Potřebu změn nebo možnost navržení nových CSR aktivit pro Komerční banku nemají tři z pěti respondentů. Považují množství aktivit za momentálně dostatečné, možnost případných změn či vylepšení vidí možná v budoucnu. Zbývá dva respondenti navrhuje, aby Komerční banka více podporovala zaměstnance v rolích matek, finanční vzdělávání a sportovní akce pořádané pro děti.

Doporučení

Z výsledků praktické části diplomové práce bylo zjištěno, že zájem Komerční banky o společenskou odpovědnost je velký a odpovídají tomu také její CSR aktivity, které jsou různorodé napříč všemi pilíři. Doporučení se proto vztahují převážně k námítkám respondentů kvantitativního šetření.

1. Sociální sítě

Podle výsledků dotazníkového šetření byl mezi respondenty zjištěn zájem o společenskou odpovědnost, konkrétně i o společenskou odpovědnost Komerční banky. Bohužel zde byla prokázána špatná informovanost spotřebitelů o jejích CSR aktivitách a bylo by tedy vhodné pokusit se o její zvýšení. Jedním z navrhovaných projektů, který by vedl ke zlepšení povědomí a rozšíření informací o společensko-odpovědných aktivitách Komerční banky je zřízení profilů na sociálních sítích, které se budou věnovat CSR aktivitám.

Komerční banka aktuálně využívá Facebook, Instagram, LinkedIn, X (dříve Twitter) a Youtube. Založený účet má i na TikToku, který však aktivně nevyužívá. Nejvíce sledujících má Komerční banka na Facebooku, konkrétně 45 000. Na všech těchto platformách Komerční banka zveřejňuje příspěvky týkající se jejích bankovní činnosti, ale

i udržitelnosti, které se zde však neobjevují příliš často. Proto by Komerční banka měla vytvořit samostatné profily, které by se věnovaly čistě její společenské odpovědnosti. Tyto profily by tak mohly mít jak informační, tak vzdělávací obsah. Vhodné platformy pro separované účty zabývající se společenskou odpovědností by nejvíce vyhovovali platformám Facebook, Instagram a TikTok. Platformy LinkedIn a X nejsou povahově pro tento obsah natolik vhodné. Účet banky na Youtube je v posledních měsících zaměřen na vydávání podcastů o nové éře Komerční banky, kam by bylo vhodné zvát i hosty, kteří se věnují problematice společenské odpovědnosti.

Aby byly nové účty věnující se společenské odpovědnosti dostatečně kvalitní a úspěšné, bylo by zapotřebí zaměstnat dva nové pracovníky, kteří by se sítím plně věnovali. Ke zvýšení dosahu nových účtů by bylo také vhodné využít placené reklamy, která by účty nabízela uživatelům na sítích.

Předpokládaná doba pro zavedení tohoto projektu je 3 měsíce, dle tabulky č. 24. Nejprve by bylo vypsáno výběrové řízení na místa pro nové pracovníky. Následoval by výběr vhodných kandidátů, kteří by byly následně zaškoleni oddělením, které se zabývá CSR a Komunikací a jehož členy by se stali. Poté by byly vytvořeny nové profily s úvodním obsahem a byla by vytvořena reklama na zvýšení jejich dosahu.

Tabulka 24: Návrh harmonogramu projektu 1

	Úkol	Pověřené oddělení	Časový rámeček na splnění úkolu
1.	Vypsání a zveřejnění nabídky nových pracovních míst	Lidské zdroje	2 týdny
2.	Výběrové řízení	Lidské zdroje	2 týdny
3.	Nákup vybavení pro nové zaměstnance	Lidské zdroje	1 týden
4.	Zaškolení nových zaměstnanců	CSR a Komunikace	2 měsíce
5.	Tvorba nových profilů, nahrání úvodního obsahu, tvorba reklamy na zvýšení dosahu	CSR a Komunikace	1 týden

Zdroj: vlastní zpracování

Odhadovaný rozpočet na zavedení a roční životnost tohoto projektu je roven 1 828 246 Kč, dle tabulky č. 25. Jsou zde započteny náklady na mzdy zaměstnanců, náklady

na jejich pojištění placené zaměstnavatelem, náklady na jednorázový nákup notebooků a mobilních telefonů a náklady na půlroční propagaci nových profilů. Náklady na půlroční propagaci byly vypočteny z předpokladu, že Komerční banka bude investovat 50 Kč každý den na každém novém profilu. Tato částka je doporučována aplikací Meta a slibuje za tuto částku oslovit 1 300 až 3 800 uživatelů denně.

Tabulka 25: Návrh rozpočtu projektu 1

Položka		Cena (Kč)
Roční náklady na mzdu zaměstnanců	12 měsíců*2 zaměstnanci*54 000 Kč*	1 296 000 Kč
Roční náklady na povinné pojištění zaměstnanců zaměstnavatelem	1 608 000 Kč*33,8 % (24,8 % sociální pojištění, 9 % zdravotní pojištění)	438 048 Kč
Náklady na nákup notebooků a mobilních telefonů	23599 Kč (cena notebooku)***2+10 000 Kč (cena mobilního telefonu)****2	67 198 Kč
Náklady na půlroční reklamu na sociálních sítích	3 nové profily*50 Kč*180 dní v roce	27 000 Kč
Celkem		1 828 246 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, * Národní soustava povolání (2020a), ** Intranet KB (2023),

*** průměrná cena za středně výkonný mobilní telefon dle Heureka (2023a)

2. Povinná školení pro zaměstnance na pobočkách Komerční banky

Další možností, jak podpořit informovanost spotřebitelů o CSR aktivitách Komerční banky je rozšířit tyto informace na jednotlivých pobočkách Komerční banky. Proto, aby bylo možné stávajícím nebo nově příchozím klientům banky podávat dostatečné a kvalifikované informace, bude zapotřebí řádně proškolit pobočkové zaměstnance. Všichni zaměstnanci Komerční banky již mají možnost absolvovat nepovinné základní školení společenské odpovědnosti a jsou o ní informováni prostřednictvím Intranetu KB a periodikem Newsletter. Školení ani volně dostupné materiály se však u zaměstnanců nesetkávají s vysokou navštěvovaností a pro účely předávání informací klientům jsou nedostačující.

Komerční bance by proto bylo doporučeno zřídit povinné školení pro zaměstnance poboček, které by se konalo jedenkrát ročně. Z toho důvodu by bylo nutné vytvořit nové pracovní místo pro školitele společenské odpovědnosti, který by tvořil obsah materiálů využívaných pro školení zaměstnanců, vedl samotná školení a následně vyhodnocoval test,

kteřý by zaměstnanci na konci školení absolvovali. Tato školení by probíhala přes aplikaci MS Teams.

Zavedení tohoto projektu by bance trvalo přibližně 4 měsíce dle harmonogramu v tabulce č. 26. V začátku projektu by byl vyvěšen inzerát, který by informoval o novém pracovním místě. Následně by proběhl výběr nového zaměstnance, který by byl poté zaškolen v oblasti společenské odpovědnosti specialisty z oddělení, které se zabývá CSR a také personalisty z oddělení vzdělání a rozvoj. Zaškolený zaměstnanec by následně vypracoval podpůrné materiály, dle kterých bude školit a také závěrečný test.

Tabulka 26: Návrh harmonogramu projektu 2

	Úkol	Pověřené oddělení	Časový rámec na provedení úkolu
1.	Vytvoření a vyvěšení inzerátu	Lidské zdroje	2 týdny
2.	Průběh výběrového řízení	Lidské zdroje	2 týdny
3.	Zaškolení nového zaměstnance	HR pro vzdělávání a rozvoj, CSR a Komunikace	2 měsíce
4.	Příprava zaměstnance na školení	HR pro vzdělávání a rozvoj	1 měsíc

Zdroj: vlastní zpracování

Roční rozpočet na tento projekt by pro banku odhadem znamenal výdaje ve výši 738 576 Kč dle tabulky č. 27. Náklady na vznik nového pracovního místa nejsou do rozpočtu započítány, neboť pracovní úkony personálního oddělení jsou jejich běžnou pracovní náplní. Vybavení pro nového zaměstnance bude poskytnuto ze skladových zásob Komerční banky.

Tabulka 27: Návrh rozpočtu projektu 2

Položka		Cena
Roční náklady na mzdu zaměstnance	12 měsíců * 46 000 Kč*	552 000 Kč
Roční náklady na zákonné pojištění zaměstnance zaměstnavatelem	432 000 Kč * 33,8 %	186 576 Kč
Celkem		738 576 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, * Národní soustava povolání (2020b)

3. Zapojení spotřebitelů do dobrovolnických aktivit

Dle dotazníkového šetření se projevilo, že by spotřebitelé měli zájem účastnit se CSR aktivit Komerční banky. Neocenili by však zapojení formou peněžních darů, proto by bylo vhodné zapojit je do dobrovolnických akcí, které Komerční banka podporuje, a to například akce Uklid'me Česko nebo darování krve. Pro motivaci klientů by banka mohla nabízet slevu na produkty banko-pojištění (například krátkodobé cestovní pojištění, pojištění kreditní karty, aj.) nebo dárky od sponzorských partnerů (například lístky na hokej, volné vstupenky do ZOO, aj.). Tímto projektem by Komerční banka podpořila zapojení veřejnosti do dobročinných akcí a případně získala nové klienty, díky slevě na produkty banko-pojištění. Spotřebitele by pak tyto výhody mohly motivovat k účasti na dobrovolnických akcích, protože by pomohli dobré věci a také získali nějaké výhody.

Projektem na zapojení spotřebitelů do CSR aktivit by se zabývalo převážně oddělení CSR a Komunikace a oddělení Sponzoring a Eventy. Nejprve by byl vytvořen záměr dobrovolnické akce včetně naplánování odměn. Poté by byla akce propagována v rámci nových, případně stávajících profilů na platformách sociálních sítí a na webových stránkách banky. Posléze by byla akce spuštěna. Příprava projektu by zabrala zhruba 3 měsíce a samotná akce by trvala přibližně rok, dle tabulky č. 28. Akce by poté byla zhodnocena z hlediska úspěšnosti a bylo by rozhodnuto o jejímu opakování či zrušení.

Tabulka 28: Návrh harmonogramu projektu 3

	Úkol	Pověřené oddělení	Časový rámec na provedení úkolu
1.	Tvorba plánu akce	CSR a Komunikace, Sponzoring a Eventy	3 týdny
2.	Propagace akce	CSR a Komunikace	2 měsíce
3.	Spuštění akce a její zhodnocení	Sponzoring a Eventy, Reporting	1 rok

Zdroj: vlastní zpracování

Odhadované náklady na tento projekt by činily 309 000 Kč dle tabulky č. 29, v případě, že byl stanoven maximální limit, který by vymežil nejvyšší možnou slevu na produkty banko-pojištění, a to ve výši 100 Kč na jednoho klienta. Dary od partnerů Komerční banky nejsou do rozpočtu zahrnuty, neboť jsou poskytnuty zdarma v rámci

partnerství. Bude stanoven rovněž maximální počet dobrovolníků účastnících se akcí, a to na 3 000 osob za rok. Dobrovolníci nad stanovený limit již nebudou mít nárok na odměnu. Tyto odměny by byly poskytovány klientům, kteří by doložili svoji účast na některé z dobrovolnických akcí. Dále by rozpočet zahrnoval náklady na propagaci, která by byla realizována podobně, jako u projektu na sociální síť. Rozpočet na tento projekt by se mohl každý rok měnit dle možností Komerční banky. Rovněž by mohlo v budoucnu dojít ke změně odměn, aby byli spotřebitelé stále motivováni se do dobrovolnických akcí zapojovat.

Tabulka 29: Návrh rozpočtu projektu 3

Položka		Cena
Maximální náklady na odměny pro klienty	100 Kč*3 000 osob	309 000 Kč
Náklady na propagaci	3 sociální síť*50 Kč*60 dní	9 000 Kč
Celkem		309 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4. Zabudování interaktivní záložky s CSR aktivitami do mobilní aplikace

Jedním z nejdůležitějších výsledků dotazníkového šetření bylo zjištění, že spotřebitelé mají zájem o CSR aktivity Komerční banky, ale jsou o nich málo informováni. Proto dalším z návrhů je zabudování interaktivní záložky s CSR aktivitami do mobilní aplikace. Tato záložka by klientům poskytovala všechny potřebné informace o společensko-odpovědných aktivitách a také by nabízela možnost účastnit se různých výzev v rámci aplikace. Existovala by zde varianta zapnout si upozornění, která by klienty zapojovala do výzev, týkajících se například úspory vody, elektřiny, třídění odpadu nebo darování nenošeného oblečení.

Na vývoji interaktivní záložky by se podílel tým oddělení vývojářů společně s oddělením CSR a Komunikace. Následně by bylo potřebné informovat klienty o této novince. Jak vyplývá z dotazníkového šetření, nejvíce spotřebitelů by chtělo být informováno prostřednictvím sociálních sítí. Možností propagace by byl Influencer Marketing, který je sice nákladný, ale mohl by novinku představit sledujícím vybraných influencerů, a to nejlépe napříč všemi sociálními skupinami. Doba realizace tohoto projektu je odhadována na 5 měsíců a následně 2 měsíce intenzivní propagace, dle tabulky č. 30.

Tabulka 30: Návrh harmonogramu projektu 4

	Úkol	Pověřené oddělení	Časový rámec na provedení úkolu
1.	Tvorba obsahu záložky a výzev	CSR a Komunikace	2 měsíce
2.	Technická implementace do aplikace	Software Development	2 měsíce
3.	Testování nové záložky	Software Development	1 měsíc
4.	Oslovení vhodných influencery	Lidské zdroje, CSR a Komunikace	2 týdny
5.	Propagace influencery, případně dalšími možnostmi v rámci propagace banky	CSR a Komunikace	2 měsíce

Zdroj: vlastní zpracování

Navrhovaný rozpočet na tento projekt by činil 768 156 Kč, dle tabulky č. 31. Bylo by nutné najmou dva nové zaměstnance jako technickou podporu na implementaci a testování záložky do aplikace. Rozpočet také zahrnuje náklady na 3 vybrané influencery, kteří by projekt 2 měsíce představovali svým sledujícím.

Tabulka 31: Návrh rozpočtu projektu 4

Položka		Cena
Náklady na mzdy nových zaměstnanců	3 měsíce*2 osoby*67 000 Kč*	402 000 Kč
Náklady na povinné pojištění zaměstnance zaměstnavatelem	402 000*33,8 %	135 876 Kč
Náklady na Influencer Marketing	3*50 000 Kč	150 000 Kč
Celkem		687 876 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, * Národní soustava povolání (2020c)

5. Charitativní bazar

Charitativní bazar je další možností, jak zapojit spotřebitele do společensky udržitelných aktivit. Jedno by se o tzv. „bleší trh“ oblečení, knih, hraček a domácích potřeb. Byl by organizován zaměstnanci banky, kteří by díky účasti mohli čerpat den volna na dobrovolnický den tak, jak Komerční banka nabízí. Prodejní předměty by předchozí den mohli donést lidé z široké veřejnosti. Komerční banka by také mohla oslovit zástupce

různých značek, zdali by nechtěli darovat nějaké své zboží na tento charitativní bazar. Všechny předměty by byly následně nabídnuty k prodeji. Charitativního bazaru by se mohla účastnit široká veřejnost. Za návštěvu charitativního bazaru by bylo vybíráno vstupné ve výši 50 Kč, které by bylo společně s výtěžkem z prodaných předmětů darováno Nadaci Komerční banky a dalším neziskovým organizacím, které banka podporuje. Neprodané věci by byly darovány potřebným, například matkám samoživitelkám nebo do dětských domovů. Tento projekt by podpořil nejen nadaci a neziskové organizace, ale také by přispěl k běhu cirkulární ekonomiky a alespoň minimálně snížil dopad konzumního života spotřebitelů na životní prostředí.

Odhadovaný harmonogram realizace tohoto projektu je 4 měsíce, dle tabulky č. 32. Projektu by se nejprve věnovali pracovníci oddělení Sponzoring a Eventy, kteří se zabývají pořádáním různých akcí. Akci by naplánovali a společně s personalisty představili zaměstnancům banky, kteří by se mohli přihlásit jako dobrovolníci. Poté by se vybral vhodný prostor, ve kterém by byla akce organizována. Následně by byla akce představena široké veřejnosti společně s pozvánkou na ni. V den předcházející akci by proběhl sběr prodejních předmětů a příprava místa na akci.

Tabulka 32: Návrh harmonogramu pro projekt 5

	Úkol	Pověření oddělení	Časový rámec na splnění úkolu
1.	Plánování akce	Sponzoring a Eventy	2 týdny
2.	Představení akce zaměstnancům banky a výběr dobrovolníků	Sponzoring a Eventy, Lidské zdroje	1 měsíc
3.	Výběr vhodného prostoru, zamluvení pronájmu	Sponzoring a Eventy	2 týdny
4.	Propagace akce široké veřejnosti	CSR a Komunikace	2 měsíce
5.	Příprava a sběr prodejních předmětů	dobrovolníci	1 den
6.	Konání akce	dobrovolníci	1 den

Zdroj: vlastní zpracování

Odhadovaný rozpočet na tuto akci je 62 700 Kč, dle tabulky č. 33. Rozpočet zahrnuje pronájem prostoru, kdy byl pro příklad vybrán prostor Kolovna ZOO na Troja, která kromě prostoru nabízí také jeho vybavení stoly, které budou potřeba k organizaci bazaru. Volba zařízeného prostoru snižuje celkový rozpočet, protože není nutné započítávat náklady na

dopravu vybavení. Nevznikne také žádná uhlíková stopa spojená s transportem tohoto vybavení. Kapacita prostoru je 400 osob. Náklady na propagaci zde nejsou vytvořeny, protože informace o akci budou spotřebitelům podávány prostřednictvím klasické propagace banky. Dále jsou započteny náklady na drobné občerstvení (300x čaj, 300x káva) pro návštěvníky. Náklady na drobné vybavení (např. poklady, terminály) nejsou započteny, protože budou poskytnuty ze skladových zásob banky.

Tabulka 33: Návrh rozpočtu pro projekt 5

Položka		Cena
Pronájem vybraného prostoru	40 000 Kč/den* * 1,5 dne	60 000 Kč
Náklady na občerstvení	40 Kč (20 sáčků čaje v balení)** * 15 ks + 70 Kč (10 pytlíčků kávy v balení)** * 30 ks	2 700 Kč
Celkem		62 700 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, * Meatspace.cz (2023), ** průměrná cena čaje dle Heureka (2023b), *** cena vybrané kávy dle Tesco (2023)

6. Instalace úsporných perlátorů na snížení spotřeby vody v umývárkách centrály Komerční banky

Velká většina respondentů dotazníkového šetření uvedla, že Komerční banka by se měla zabývat environmentálním pilířem, i když je pro ni z podstaty její existence přirozenější pilíř ekonomický. Komerční banka se tomuto pilíři, jak bylo v analytické části zjištěno, věnuje s velkou péčí. Ve velké míře se snaží svojí existencí nepřilížit zatěžovat životní prostředí. Velmi se jí daří úspora elektřiny a dalších zdrojů. Další možností a doporučením pro Komerční banku by byla instalace úsporných perlátorů na vodovodní kohoutky v umývárkách centrály, s cílem snížit spotřebované množství vody.

Tento projekt by zajišťovala správa centrální budovy na Stodůlkách. Projekt by v odhadu zabral 3 týdny, dle tabulky č. 34. Nejprve by byly vybrány vhodné perlátory na vodovodní kohoutky, následně by byly objednány a poté instalovány zaměstnanci, kteří se starají o údržbu centrální budovy.

Tabulka 34: Návrh harmonogramu projektu 6

	Úkol	Pověření pracovníci	Čas na provedení úkolu
1.	Výběr a nákup úsporných perlátorů	Správci budovy na Stodůlkách	2 týdny
2.	Instalace úsporných perlátorů	Údržbáři budovy na Stodůlkách	1 týden

Zdroj: vlastní zpracování

Rozpočet tohoto projektu by byl přibližně 88 906 Kč, dle tabulky č. 35. Náklady na nákup úsporných perlátorů jsou vypočítány tak, že byla zvolena průměrná cena jednoho perlátoru české značky Watersavers a vynásobena doporučeným počtem umyvadel na zaměstnance dle směrnice BOZP, která uvádí, že na pracovišti musí být 1 umyvadlo na 10 zaměstnanců. Náklady na doručení perlátorů byly stanoveny dle sazebníku České pošty. Je však pravděpodobné, že tyto náklady nevzniknou, neboť se bude jednat o velkou objednávku a dopravu poskytne dodavatel zdarma.

Tabulka 35: Návrh rozpočtu projektu 6

Položka		Cena
Náklady na nákup úsporných perlátorů	220 Kč* (cena perlátoru)*4 021 (zaměstnanců centrály)**/10 (1 umyvadlo na 10 zaměstnanců)***	88 462 Kč
Náklady na dopravu	největší balík XL s možnou hmotností do 30 kg a pojištěním zásilky na 100 000 Kč****	444 Kč
Celkem		88 906 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, * Heureka (2023c), ** Výroční zpráva KB (2022), *** Cívop.cz (2018), **** Česká pošta (2023)

6 Závěr

Společenská odpovědnost organizací se v dnešní době stává součástí podnikatelského prostředí, a to nejen z morálního, ale i ekonomického hlediska. Organizace, které si uvědomují svůj vliv na společnost, nejen naplňují své obchodní cíle, ale také pozitivně přispívají k celkovému příznivému rozvoji společnosti.

Tato diplomové práce byla zaměřena na problematiku společenské odpovědnosti, analyzovala udržitelnou strategii vybrané firmy, kterou byla Komerční banka, a.s., a zkoumala povědomí spotřebitelů a vedoucích pracovníků Komerční banky o společenské odpovědnosti této banky s cílem vymezit její přednosti a případné nedostatky v této oblasti.

Komerční banka byla shledána společensky odpovědnou organizací, která má ve svém portfoliu mnoho společensky odpovědných aktivit se zaměřením na všechny tři pilíře společenské odpovědnosti. Věnuje jim potřebnou péči a snaží se o aktuálnost společensky odpovědných aktivit, což je vzhledem k neustálým změnám ve společnosti a narůstajícím výzvám nezbytné.

Povědomí o společenské odpovědnosti Komerční banky bylo v případě spotřebitelů zkoumáno pomocí kvantitativního šetření ve formě dotazníků. Dotazníkové šetření bylo orientováno na širokou veřejnost. Vlastní dotazník byl zpracován na platformě webové stránky Survio.cz a mezi veřejnost byl šířen prostřednictvím sociálních sítí a e-mailové korespondence. První část otázek se zabývala společenskou odpovědností jako takovou. Respondenti byli dotazováni na znalost pojmu společenská odpovědnost, na subjektivní vnímání její důležitosti a na to, jak je společenská odpovědnost ovlivňuje při výběru banky. Dále byly otázky dotazníku zaměřeny na společensky odpovědné aktivity Komerční banky. Jejich cílem bylo zjistit, jak respondenti vnímají tyto aktivity, o kterých mají povědomí, jak je hodnotí a zdali by se do nich chtěli zapojovat. V závěru dotazníku byly pokládány otázky zabývající se četností a způsobem informování spotřebitelů bankou o společensky udržitelných aktivitách a byly zjišťovány charakteristické údaje o respondentech.

Vyhodnocení dotazníkového šetření přineslo zjištění, že nadpoloviční část respondentů zná nebo se již setkala s pojmem společenská odpovědnost organizací a více než třem čtvrtinám přijde důležité, aby se jí organizace zabývaly. Neodpovědné chování banky by však respondenty nepřesvědčilo o její změně, stále dávají přednost finanční

výhodnosti nabízených bankovních produktů. Jako problém se v dotazníkovém šetření projevila informovanost spotřebitelů o společensky odpovědných aktivitách Komerční banky. Z výsledků bylo zjištěno, že tři čtvrtiny respondentů si nemyslí nebo neví, že se Komerční banka společensky odpovědnými aktivitami zabývá. Většina dotazovaných by proto ocenila vyšší informovanost, a to prostřednictvím sociálních sítí. Pozitivním výsledkem bylo, že více než polovina respondentů by se ráda zapojila do společensky odpovědných aktivit Komerční banky, avšak necelá polovina by se do těchto aktivit nechtěla zapojovat finančně, což potvrzuje i výzkum společnosti IPSOS (2023).

Vybrané výsledky dotazníkového šetření byly otestovány Chí-kvadrát testem nezávislosti, který měl prověřit nezávislost vybraných kvalitativních znaků. Zkoumána byla závislost vždy mezi věkem respondentů a jejich znalostí pojmu CSR neboli společenská odpovědnost podniku, ochotou změnit banku z důvodu její společenské neodpovědnosti, mírou ocenění možnosti podílet se na CSR aktivitách Komerční banky a jejich názorem, že by Komerční banka měla o svých CSR aktivitách více informovat. Pokud byla prokázána závislost, byla vypočtena její intenzita.

U stanovených hypotéz se projevila závislost mezi věkem respondentů a jejich mírou ocenění možnosti podílet se na CSR aktivitách Komerční banky. Závislost se projevila i mezi věkem respondentů a jejich názorem, že by Komerční banka měla o svých CSR aktivitách více informovat. U obou hypotéz, ve kterých se závislost projevila, se jednalo o slabou intenzitu závislosti.

Povědomí vedoucích pracovníků Komerční banky o jejich společensky odpovědných aktivitách bylo pro účely diplomové práce zjišťováno kvalitativním šetřením, které probíhalo formou rozhovorů. Rozhovory byly vedeny v online prostřední aplikaci Skype. Otázky rozhovoru se v první části věnovaly povědomí a názorům vedoucích pracovníků na společensky odpovědné aktivity, které Komerční banky iniciuje. Další otázky, které byly vedoucím pokládány se zaměřovaly na to, jak je samotná banka o společensky odpovědných aktivitách informuje, jak tyto informace předávají svým podřízeným a jak se jako oddělení do těchto aktivit zapojují. Dotazovaní byli také tázáni na jejich názor na společenskou odpovědnost v celém bankovním sektoru a na konkurenční schopnost společensky odpovědných aktivit Komerční banky. Na závěr byl vedoucím pracovníkům poskytnut

prostor pro jejich osobní návrhy či případné změny, které by dle jejich názoru měla Komerční banka realizovat.

Výsledky rozhovorů s vedoucími pracovníky prokázaly jejich znalost pojmu společenská odpovědnost organizací. Respondenti se shodovali, že jsou Komerční bankou dostatečně informováni o společensky odpovědných aktivitách, že tyto informace předávají svým podřízeným a společně se do nich zapojují. Většina dotazovaných shledává tyto aktivity jako správné a nevidí v nich žádné problémy ani nedostatky. Někteří respondenti spatřují problém v označování elektromobilů jako bezemisních alternativ a označují to za „greenwashing“. Celkově Komerční banku hodnotí jako lídra v oblasti společensky odpovědných aktivit v bankovním sektoru České republiky.

V souvislosti se zjištěnými informacemi byla navržena doporučení, která by mohla společenskou odpovědnost Komerční banky ještě vylepšit. Hlavním návrhem bylo zlepšení informovanosti spotřebitelů, a to prostřednictvím sociálních sítí. Dále bylo doporučeno povinné školení pro zaměstnance poboček Komerční banky, aby byli lépe schopni informovat své klienty o společenské udržitelnosti Komerční banky. Navrženo bylo také zapojení spotřebitelů do společensky odpovědných aktivit Komerční banky, a to prostřednictvím dobrovolnictví. Jako možná forma dobrovolnictví bylo navrženo uspořádání charitativního bazaru. Zabudování interaktivní záložky do mobilní aplikace Komerční banky, která by poskytovala informace o společenské odpovědnosti Komerční banky a zapojovala klienty do různých výzev týkajících se udržitelnosti, bylo dalším z navrhovaných doporučení. Navržené nainstalování úsporných perlátorů v umývárkách centrály Komerční banky by přineslo značné snížení spotřeby vody a přispělo tak k větší udržitelnosti celé budovy.

V závěrečném hodnocení lze říci, že Komerční banka je společensky odpovědnou organizací s širokou škálou společensky odpovědných aktivit, což přispívá k jejímu úspěchu na trhu, jelikož odpovědné podnikání se stává nejen trendem, ale také nezbytným přístupem ve vztahu k budoucnosti. Přináší tak přidanou hodnotu nejen pro organizaci samotnou, ale i pro celou společnost.

7 Seznam použitých zdrojů

- BARTOŠOVÁ, Z. 2006. *Průvodce firemní filantropií*. 1. vyd. Praha: Fórum dárců. 38 s. ISBN 80-902-9655-6.
- BERGEROVÁ, M., ŠEDIVÝ, M., VÍT, P. 2008. *Společenská odpovědnost v malých a středních podnicích v Praze*. 1. vyd. Praha: Neziskovky.cz. 56 s. ISBN 978-80-86423-17-3.
- BLÁHA, J., DYTRT, Z. 2003. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press. 155 s. ISBN 80-7261-084-8
- BLAŽEK, L., DOLEŽALOVÁ, K., KLAPALOVÁ, A. 2005. *Společenská odpovědnost podniků*. 1. vyd. Brno: Centrum výzkumu pro konkurenční schopnosti české ekonomiky. 24 s. ISSN 1801-4496
- BUDÍKOVÁ, M., KRÁLOVÁ, M., MAROŠ, B. 2010. *Průvodce základními statistickými metodami*. 1. vyd. Praha: Grada. 272 s. ISBN 978-80-247-3243-5.
- CARROLL, A. B. 1979. *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. The Academy of Management Review, Vol. 4, No. 4. ISSN 0363-7425.
- CARROLL, A. B. 1999. *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct*. Business and Society, Vol. 38, No. 3. ISSN 0007-6503.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. *Green paper: Promoting of European framework for Corporate Social Responsibility* [pdf]. Brusel, 2001 [cit. 2022-07-15]. Dostupné z: <europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf>.
- CIVOP.CZ. *Sanitární vybavení pracovišť* [online]. 2018 [cit. 2023-11-23]. Dostupné z: <<https://www.civop.cz/sanitarni-vybaveni-pracovist/>>.
- ČANÍK, P. *Kde začíná a končí společenská odpovědnost firem?* [online]. 2007 [cit. 2022-08-22]. Dostupné z: <<http://www.canik.cz/2007/09/18/kde-zacina-a-konci-spolecenska-odpovednost-firem/>>.

ČANÍK, P., ČANÍKOVÁ, P. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí* [pdf]. Praha: Transparency International ČR, 2006 [cit. 2022-08-15]. Dostupné z: <http://transint.xred.cz/doc/ve_amanpe.pdf>.

ČESKÁ POŠTA. *Kalkulátor zásilek* [online]. 2023 [cit. 2023-11-23]. Dostupné z: <<https://www.postaonline.cz/kalkulacka-postovneho>>.

ČESKÁ SPOŘITELNA. *Respekt k životnímu prostředí* [online]. 2023a [cit. 2023-11-30]. Dostupné z: <<https://www.csas.cz/cs/o-nas/udrzitelnost#/modalComponent/isOpen/true/url/%2Fcs%2Fconfiguration%2Fleads%2Frespekt-k-zivotnimu-prostredi.modal>>.

ČESKÁ SPOŘITELNA. *Finanční zdraví* [online]. 2023b [cit. 2023-11-30]. Dostupné z: <<https://www.csas.cz/cs/o-nas/udrzitelnost#/modalComponent/isOpen/true/url/%2Fcs%2Fconfiguration%2Fleads%2Ffinancni-zdravi.modal>>.

ČSOB. *Hypotéka pro mladé* [online]. 2023a [cit. 2023-11-30]. Dostupné z: <<https://www.csob.cz/lide/bydleni/do-vlastniho>>.

ČSOB. *Pro soužití* [online]. 2023b [cit. 2023-11-30]. Dostupné z: <<https://www.csob.cz/csob/spolecenska-odpovednost/odpovedne-podnikani/pro-souziti>>.

DAHLSRUD, A. *How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 definitions* [pdf]. In *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2008. 13 s. Dostupné z: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.132/pdf>>.

DOHNALOVÁ, M., DEVEROVÁ, L., LEGNEROVÁ, K., POSPÍŠILOVÁ, T. 2016. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. 1. vyd. Praha: WoltersKluwer. 188 s. ISBN 978-80-7552-061-6.

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol. 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DYTRT, Z. a kol. 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.

E15. *Komerční banka znovu v žebříčku FTSE4Good Index Series* [online]. Czech News Center, 2020 [cit. 2023-10-09]. Dostupné z: <<https://www.e15.cz/byznys/e15-a-byznys/komercni-banka-znovu-v-zebricku-ftse4good-index-series-1371881>>.

FERRELL, O. C., FRAEDRICH, J., FERRELL, L. 2005. *Business Ethics*. Boston: Houghton Mifflin Company. 640 s. ISBN 9780357513361.

FIO BANKA. *Výroční zpráva 2022* [online]. Praha, 2022 [cit. 2023-10-25]. Dostupné z: <https://www.fio.cz/docs/cz/Fio_bank_a_combined_report_2022_cze_signed.pdf>.

FRANC, P., NEZHYBA, J., HEYDENREICH, C. 2006. *Když se bere společenská zodpovědnost vážně*. 1. vyd. Brno: Ekologický právní servis. 72 s. ISBN 80-86544-08-7.

FREEMAN, R. E. 2010. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-15174-0.

FREEMAN, R. E. a kol. 2010. *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press. 362 s. ISBN 9780521190817.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times* [online]. New York: The New York Times Company, 1970 [cit. 2022-08-22]. Dostupné z: <<https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>>.

GREENPEACE ČESKÁ REPUBLIC. *Srovnání českých bank: Klima nejméně řeší Fio banka. Pro ČSOB, Komerční banku a Monetu je důležité* [online]. Greenpeace, 2021 [cit. 2023-10-09]. Dostupné z: <<https://www.greenpeace.org/czech/tiskova-zprava/14203/srovnani-ceskych-bank-klima-nejmene-resi-fio-banka-pro-csob-komercni-banku-a-monetu-je-dulezite/>>.

GREGOR, F. 2007. *Společenská odpovědnost firem a ochrana životního prostředí. Jak hodnotit odpovědnost organizací?* 1. vyd. Praha: Zelený kruh. 31 s. ISBN 978-80-254-0204-7.

HENDL, J. 2012. *Přehled statistických metody*. 4. vyd. Praha: Portál. 736 s. ISBN 978-80-262-0200-4.

HEUREKA.CZ. *Mobilní telefony* [online]. 2023a [cit. 2023-11-23]. Dostupné z: <<https://mobilni-telefony.heureka.cz/>>.

HEUREKA.CZ. *Čaje Teekanne* [online]. 2023b [cit. 2023-11-23]. Dostupné z: <<https://caje.heureka.cz/f:13245:387561/>>.

HEUREKA.CZ. *Úsporné perlátory* [online]. 2023c [cit. 2023-11-23]. Dostupné z: <<https://www.heureka.cz/?h%5Bfraz%5D=usporny+perlator>>.

HINDLS, R., NOVÁK, I., HORÁKOVÁ, S. 2000. *Metody statistické analýzy pro ekonomy*. 2. vyd. Praha: Management press. 259 s. ISBN 80-7261-013-9.

HORÁKOVÁ, T. *Udržitelnost nebo cena?* [online]. IPSOS, 2023 [cit. 2023-11-23]. Dostupné z: <<https://www.ipsos.com/cs-cz/udrzitelnost-nebo-cena>>.

CHRÁSKA, M. 2016. *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu*. 2. vyd. Praha: Grada. 256 s. ISBN 978-80-247-5326-3.

IPSOS. *Společenská odpovědnost firem ovlivňuje lidi při jejich doporučování a rozhodování* [online]. 2017 [cit. 2023-11-23]. Dostupné z: <<https://www.ipsos.com/cs-cz/spolecenska-odpovednost-firem-ovlivnuje-lidi-pri-jejich-doporucovani-rozhodovani>>.

IPSOS. *Češi a CSR: rezonuje férové chování k zaměstnancům i důraz na životní prostředí* [online]. 2022 [cit. 2023-11-23]. Dostupné z: <<https://www.ipsos.com/cs-cz/cesi-csr-rezonuje-ferove-chovani-k-zamestnancum-i-duraz-na-zivotni-prostredi>>.

JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P. 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada. 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

JEŘÁBEK, J. *Chrání tvoje bank klima? Máme pro tebe srovnání bank, které působí v Česku* [online]. Greenpeace, 2021 [cit. 2023-10-09]. Dostupné z: <<https://www.greenpeace.org/czech/clanek/14192/chrani-tvoje-banka-klima-mame-pro-tebe-srovnani-bank-ktere-pusobi-v-cesku/>>.

KAŠPAROVÁ, K. *Stakeholderská teorie a její propojení s CSR* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2012 [cit. 2022-07-28]. Dostupné z: <<https://docplayer.cz/9428032-1->

stakeholderska-teorie-a-jeji-propojeni-s-koncepci-spolecenske-odpovednosti-podniku.html>.

KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V. 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.

KELTON, W. *Greenwashing* [online] Investopedia, 2022 [cit. 2022-08-22]. Dostupné z: <<https://www.investopedia.com/terms/g/greenwashing.asp>>.

KOLEKTIV AUTORŮ. 2005. *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: AISIS. 163 s. ISBN 80-239-6111-X.

KOMERČNÍ BANKA. *Výroční zpráva 2022* [pdf]. 2022 [cit. 2023-11-23]. Dostupné z: <<https://www.kb.cz/getmedia/3b902cff-3473-4b38-8716-762aa0af4819/Vyrocnizprava-KB-2022.pdf>>.

KOMERČNÍ BANKA. *Fakta a výsledky Komerční banky* [online]. 2023a [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <<https://www.kb.cz/cs/o-bance/fakta-a-vysledky#tab-0-Financni-skupina-KB>>.

KOMERČNÍ BANKA. *ESG strategie skupiny KB* [pdf]. 2023b [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <<https://www.kb.cz/getmedia/969ff268-6578-4ba2-b9c7-770360af40e6/ESG-STRATEGIE-Skupiny-KB-CZ-1.pdf>>.

KOMERČNÍ BANKA. *Ekonomická udržitelnost* [online]. 2023c [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <<https://www.kb.cz/cs/o-bance/vse-o-kb/podnikame-udrzitelne/ekonomicka-udrzitelnost>>.

KOMERČNÍ BANKA. *KB Advisory* [online]. 2023d [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <<https://www.kb.cz/cs/korporace-a-institute/kb-advisory>>.

KOMERČNÍ BANKA. *Nahlédněte do budoucnosti udržitelných on-line nákupů* [online]. 2023e [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <<https://www.kb.cz/cs/o-bance/podnikame-udrzitelne/inspirace-pro-udrzitelnejsi-zivot/nahlednete-do-budoucnosti-udrzitelnych-on-line-nakupu>>.

KOMERČNÍ BANKA. *Fotovoltaika za korunu* [online]. 2023f [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <<https://www.kb.cz/cs/korporace-a-institute/uvery-a-financovani/udrzitelne-financovani/fotovoltaika-za-korunu#0-Jak-to-funguje>>.

KOMERČNÍ BANKA. *OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OPPIK)* [online]. 2023g [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <<https://www.kb.cz/cs/korporace-a-institute/kb-eu-point/najdete-si-dotace/op-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost-oppik>>.

KOMERČNÍ BANKA. *Staráme se o zaměstnance* [online]. 2023h [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <<https://www.kb.cz/cs/o-bance/podnikame-udrzitelne/socialni-udrzitelnost/starame-se-o-zamestnance#0-Podporujeme-diverzitu-v-tymech>>.

KOMERČNÍ BANKA. *Klientská spokojenost* [online]. 2023i [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <<https://www.kb.cz/cs/o-bance/podnikame-udrzitelne/socialni-udrzitelnost/klientska-spokojenost>>.

KOMERČNÍ BANKA. *Komerční banka je nově bankou českého hokeje* [online]. 2023j [cit. 2023-11-06]. Dostupné z: <<https://www.kb.cz/cs/o-bance/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2021/komercni-banka-je-nove-bankou-ceskeho-hokeje>>.

KOMERČNÍ BANKA. *Jsme banka českého hokeje* [online]. 2023k [cit. 2023-11-06]. Dostupné z: <<https://www.kb.cz/cs/o-bance/podnikame-udrzitelne/sponzorujeme/ledni-hokej>>.

KOMERČNÍ BANKA. *Národní galerie Praha* [online]. 2023l [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <<https://www.kb.cz/cs/o-bance/podnikame-udrzitelne/sponzorujeme/narodni-galerie-praha>>.

KOMERČNÍ BANKA. *PKF – Prague Philharmonia* [online]. 2023m [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <<https://www.kb.cz/cs/o-bance/podnikame-udrzitelne/sponzorujeme/pkf-prague-philharmonia>>.

KOMERČNÍ BANKA. *Rock for People* [online]. 2023n [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <<https://www.kb.cz/cs/o-bance/podnikame-udrzitelne/sponzorujeme/rock-for-people>>.

KOMERČNÍ BANKA. *KB SymphoSix* [online]. 2023o [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <<https://www.kb.cz/cs/o-bance/podnikame-udrzitelne/sponzorujeme/kb-symphosix>>.

KOMERČNÍ BANKA. *Festival francouzského filmu* [online]. 2023p [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <<https://www.kb.cz/cs/o-bance/podnikame-udrzitelne/sponzorujeme/francouzsky-film>>.

KOMERČNÍ BANKA. *ZOO Praha* [online]. 2023q [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <<https://www.kb.cz/cs/o-bance/podnikame-udrzitelne/sponzorujeme/zoo-praha>>.

KOMERČNÍ BANKA. *ZOO Ostrava* [online]. 2023r [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <<https://www.kb.cz/cs/o-bance/podnikame-udrzitelne/sponzorujeme/zoo-ostrava>>.

KOMERČNÍ BANKA. *Dobrovolnictví* [online]. 2023s [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <<https://www.kb.cz/cs/o-bance/podnikame-udrzitelne/socialni-udrzitelnost/dobrovolnictvi>>.

KOMERČNÍ BANKA. *O Nadaci Komerční banky* [online]. 2023t [cit. 2023-11-06]. Dostupné z: <<https://www.kb.cz/cs/nadace-kb/o-nadaci>>.

KOMERČNÍ BANKA. *Enviromentální udržitelnost* [online]. 2023u [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <<https://www.kb.cz/cs/o-bance/podnikame-udrzitelne/environmentalni-udrzitelnost>>.

KOMERČNÍ BANKA. *Plán řízení uhlíkové stopy* [pdf]. 2023v [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/getmedia/a0a30e9d-94b8-4d61-b028-f0a1084227bb/Plan-rizeni-uhlikove-stopy_KB_2023_CZ.pdf>.

KOTLER, P., KELLER, L.K. 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KULDOVÁ, L. 2010. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Kanina: OPS. 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1.

KULDOVÁ, L. 2012. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: Strategická CSR*. 1. vyd. Plzeň: NAVA. 173 s. ISBN 978-807-2114-085 .

KULDOVÁ, L. Vliv společenské odpovědnosti na výkonnost firem. *Trendy v podnikání* [pdf]. Plzeň: ZČU, Fakulta ekonomická, 2011 [cit. 2022-08-22]. Dostupné z: <<https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/11025/16167/1/Kuldova.pdf>>.

KUNZ, V. 2012. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

MASTERCARD BANKA ROKU. *Výsledky* [online]. 2022 [cit. 2023-11-23]. Dostupné z: <<https://bankaroku.cz/predchozi-rocniky/>>.

MAYERS, J. *Stakeholder power analysis* [pdf]. London: International Institute for Environment and Development (IIED), 2005 [cit. 2022-08-15]. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/329585973_Stakeholder_power_analysis>.

MEATSPACE.CZ. *Kolovna ZOOna* [online]. 2023 [cit. 2023-11-23]. Dostupné z: <<https://www.meatspace.cz/prostory/kolovna-zoona/>>.

MEDIAGURU. *Češi a reklama 2022: Přesycenost reklamou na sítích roste* [online]. Česká marketingová společnost, 2022 [cit. 2023-11-2023]. Dostupné z: <<https://www.mediaguru.cz/clanky/2022/02/cesi-a-reklama-2022-presycenost-reklamou-na-sitich-roste/>>.

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Specialista marketingu* [online]. 2020a [cit. 2023-11-23]. Dostupné z: <<https://nsp.cz/jednotka-prace/specialista-marketingu>>.

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Metodik v pojišťovnictví* [online]. 2020b [cit. 2023-11-23]. Dostupné z: <<https://nsp.cz/jednotka-prace/metodik-v-pojistovnictvi>>.

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Programátor pro mobilní aplikace* [online]. 2020c [cit. 2023-11-23]. Dostupné z: <<https://nsp.cz/jednotka-prace/programator-pro-mobilni-a>>.

NEUBAUER, J., SEDLAČÍK, M., KŘÍŽ, O. 2016. *Základy statistiky. Aplikace v technických a ekonomických oborech*. 2. vyd. Praha: Grada. 280 s. isbn 978-80-247-5786-5.

PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. a kol. 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5.

PAVLŮ, D. a kol. 2009. *Marketingové komunikace a jejich nové formy*. Praha: Professional Publishing. 199 s. ISBN 978-80-7318-830-6.

PRACHAŘ, J. a kol. 2008. *Společenská odpovědnost organizací (CSR), aplikace a hodnocení*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko podpory kvality. 2008. 123 s. ISBN 978-80-02-01989-3.

PRSKAVCOVÁ, M. 2008. Společenská odpovědnost firem – zahraniční zkušenosti. In: *Nová teorie ekonomiky a managementu organizací*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 978-80-245-1408-6.

PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ K., ŘEHOŘOVÁ P., ZBRÁNKOVÁ M. 2007. *Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci. 86 s. ISBN 978-80-7372-289-0.

PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ K., ŘEHOŘOVÁ P., ZBRÁNKOVÁ M. 2009. *Normy z oblasti společenské odpovědnosti firem*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci. 143 s. ISBN 978-80-7372-558-7.

PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. 2008. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci. 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.

PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA P. 2007. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: Etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. 2016. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 200 s. ISBN 978-80-247-5545-8.

REICH, R. B. 2007. *Supercapitalism: the transformation of business, democracy, and everyday life*. 1. vyd. London: Icon Books. 288 s. ISBN 978-1-84831-046-9.

SKÁCELÍK, P. *Společenská odpovědnost organizace* [pdf]. Praha: JENA, Jesenické nakladatelství, 2010 [cit. 2022-08-22]. Dostupné z: <https://ipodpora.odbory.info/soubory/dms/ukony/12998/6/down_2527.pdf>.

STEINEROVÁ, M. *Koncept CSR v praxi, průvodce odpovědným podnikáním* [pdf]. Praha: Aspra, 2008 [cit. 2022-07-21]. Dostupné z: <<https://docplayer.cz/1143256-Koncept-csr-v-praxi-pruvodce-odpovednym-podnikanim.html>>.

STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R. *Společenská odpovědnost firem, průvodce nejen pro malé a střední podniky* [pdf]. Praha: Business Leaders Forum, 2008 [cit. 2022-08-01]. Dostupné z: <https://csr-online.cz/wp-content/uploads/2018/09/BLF_pruvodce_CSR.pdf>.

SVATOŠOVÁ, L., KÁBA, B. 2009. *Statistické metody II*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. 134 s. ISBN 978-80-213-1672-0.

SVOBODOVÁ, D. 2015. *Profesní poradenství: Vybrané kapitoly*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-5092-7.

ŠMAJS, J., BINKA, B., ROLNÝ, I. 2012. *Etika, ekonomika, příroda*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 192 s. ISBN 978-80-247-4293-9.

TAHAL, R. a kol. 2022. *Marketingový výzkum. Postupy, metody, trendy*. 2. vyd. Praha: Grada. 296 s. ISBN 978-80-271-3535-6.

TESCO. *Káva 3v1* [online]. 2023 [cit. 2023-11-23]. Dostupné z: <<https://nakup.itesco.cz/groceries/cs-CZ/shop/napoje/kava/kava-3v1/all>>.

TETŘEVOVÁ, L. 2011. Corporate Social Responsibility in the Czech Gambling Industry *Economics and Management*, vol. 16, no. 1, 612-620 s. ISSN: 1822-6515.

TETŘEVOVÁ, L. a kol. 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3.

TEUBNER, M. *Komerční banka boduje v rámci celosvětových indexů společensky odpovědných firem* [online]. Komerční banka, 2022 [cit. 2023-10-09]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2022/komercni-banka-boduje-v-ramci-celosvetovych-indexu-spolecensky-odpovednych-firem?trk=public_post_main-feed-card_reshare-text>.

TILHON, Jiří. Nová pojetí požadavků BOZP normou ISO 45001. In: *Výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti* [online]. 2018, roč. 11, č. 2 [cit. 2022-08-22]. Dostupný z: <<https://www.bozpinfo.cz/josra/nova-pojeti-pozadavku-bozpnormou-iso-45001>>. ISSN 1803-3687.

TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR* [pdf]. Praha: Business Leaders Forum, 2004 [cit. 2022-07-15]. Dostupné z: <https://neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf>.

VARTA O., ZAJÍCOVÁ S. *Program bezpečný podnik* [online]. 2019 [cit. 2022-08-22]. Dostupné z: <<https://www.bozpinfo.cz/program-bezpecny-podnik>>.

VEJSKAL, M. *Je to greenwashing, nebo ne? Pět zelených strategií, kterými firmy matou* [online]. News, 2019 [cit. 2023-11-23]. Dostupné z: <<https://sj.news/je-to-greenwashing-nebo-ne-tady-je-5-aktivit-na-ochranu-prirodu-na-kterych-si-to-predvedeme/>>.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., 2009. *Image a firemní identita*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2790-5.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. *Corporate social responsibility: Meeting, Changing, expectations* [pdf]. 1997 [cit. 2022-07-15]. Dostupné z: <<http://www.wbcsd.org/Pages/Adm/Download.aspx?ID=108&ObjectTypeId=7>>.

ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. 2010. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

8 Seznam obrázků, tabulek a zkratk

Seznam obrázků

Obrázek 1: Participující skupiny	29
Obrázek 2: Triple bottom line.....	32
Obrázek 3: Rámec PDCA.....	41
Obrázek 4: Financování společensky odpovědných projektů	55
Obrázek 5: Bankovní karta s logem hokejové reprezentace.....	61
Obrázek 6: Pohlaví	71
Obrázek 7: Věk.....	72
Obrázek 8: Bydliště	72
Obrázek 9: Vzdělání	73
Obrázek 10: Povědomí o pojmu	74
Obrázek 11: Důležitost společenské odpovědnosti	74
Obrázek 12: Důležitost jednotlivých pilířů společenské odpovědnosti.....	75
Obrázek 13: Neodpovědné chování banky	76
Obrázek 14: Faktory, které ovlivňují výběr banky	76
Obrázek 15: Zákaznický vztah ke Komerční bance	77
Obrázek 16: Společenská odpovědnost Komerční banky	78
Obrázek 17: Osobní zkušenosti s CSR aktivitami Komerční banky	78
Obrázek 18: Hodnocení CSR aktivity Komerční banky.....	80
Obrázek 19: Sponzorské aktivity Komerční banky	80
Obrázek 20: Ekologie a Komerční banka.....	81
Obrázek 21: Možnost podílet se na CSR aktivitách Komerční banky	82
Obrázek 22: Produkty na podporu CSR aktivit Komerční banky	82
Obrázek 23: Informovanost o CSR aktivitách Komerční banky	83
Obrázek 24: Možnosti informování o CSR aktivitách Komerční banky.....	84

Seznam tabulek

Tabulka 1: Zvolené nulové hypotézy	16
Tabulka 2: Schéma asociační tabulky.....	17
Tabulka 3: Schéma kontingenční tabulky.....	18

Tabulka 4: Matice stakeholders	30
Tabulka 5: Podrobné rozdělení emisí v roce 2019	65
Tabulka 6: Podrobné rozdělení emisí v roce 2022	66
Tabulka 7: Výsledky analýzy dle Greenpeace	69
Tabulka 8: Respondenty zmiňované CSR aktivity Komerční banky	79
Tabulka 9: Skutečné četnosti pro hypotézu 1	85
Tabulka 10: Teoretické četnosti pro hypotézu 1	85
Tabulka 11: Výsledky pro hypotézu 1	86
Tabulka 12: Skutečné četnosti pro hypotézu 2	86
Tabulka 13: Teoretické četnosti pro hypotézu 2	86
Tabulka 14: Výsledky pro hypotézu 2	87
Tabulka 15: Skutečné četnosti pro hypotézu 3	87
Tabulka 16: Teoretické četnosti pro hypotézu 3	88
Tabulka 17: Výsledky pro hypotézu 3	88
Tabulka 18: Výsledek závislosti pro hypotézu 3	89
Tabulka 19: Skutečné četnosti pro hypotézu 4	89
Tabulka 20: Teoretické četnosti pro hypotézu 4	89
Tabulka 21: Skutečné četnosti po úpravě pro hypotézu 4	90
Tabulka 22: Výsledky pro hypotézu 4	90
Tabulka 23: Výsledek závislosti pro hypotézu 4	91
Tabulka 24: Návrh harmonogramu projektu 1	103
Tabulka 25: Návrh rozpočtu projektu 1	104
Tabulka 26: Návrh harmonogramu projektu 2	105
Tabulka 27: Návrh rozpočtu projektu 2	105
Tabulka 28: Návrh harmonogramu projektu 3	106
Tabulka 29: Návrh rozpočtu projektu 3	107
Tabulka 30: Návrh harmonogramu projektu 4	108
Tabulka 31: Návrh rozpočtu projektu 4	108
Tabulka 32: Návrh harmonogramu pro projekt 5	109
Tabulka 33: Návrh rozpočtu pro projekt 5	110
Tabulka 34: Návrh harmonogramu projektu 6	111
Tabulka 35: Návrh rozpočtu projektu 6	111

Seznam příloh

Příloha 1: Etické desatero Komerční banky.....	129
Příloha 2: Otázky kvantitativního šetření	130
Příloha 3: Otázky kvalitativního šetření	130
Příloha 4: Přepis rozhovorů s vedoucími pracovníky Komerční banky	131

Seznam použitých zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CSR	Corporate Social Responsibility
ČBA	Česká bankovní asociace
ČSOB	Československá obchodní banka, a.s.
EMV	Europay, MasterCard a Visa
ESG	Enviromental – Social - Governance
EU	Evropská unie
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
KB	Komerční banka, a.s.
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSN	Organizace spojených národů
PDCA	Plan – Do – Check - Act
PR	Public Relations
RADAR	Results – Approach – Deployment – Assesment - Review
SG	Société Générale

Přílohy

Příloha 1: Etické desatero Komerční banky

- 1. „Při našem podnikání dodržujeme etické zásady a právní normy, ke svým obchodním partnerům i zákazníkům přistupujeme s respektem. V případě jejich porušení je možné podat oznámení formou Whistleblowingu, kde zaručujeme oznamujícímu naprostou anonymitu a důvěrnost. Naši odpověď Vám zašleme na e-mailovou adresu, ze které nám byl podnět doručen.*
- 2. Řídíme se interní řídicí dokumentací, vycházející z platných a účinných právních předpisů, příslušných norem Evropské unie a OSN, jakož i ze skupinového Kodexu jednání Skupiny SG.*
- 3. Respektujeme etická pravidla a interní dokumentaci ostatních společností (jsou-li veřejně přístupné, nejsou-li v rozporu s právními předpisy a Kodexem jednání Skupiny SG), stejné chování očekáváme od obchodních partnerů a zákazníků.*
- 4. Nepodporujeme a netolerujeme podvodné jednání, korupci, porušování pravidel hospodářské soutěže, diskriminaci nebo obtěžování v žádné formě. Plně respektujeme Kodex ochrany proti korupci a zneužívání pravomoci veřejného činitele Skupiny SG.*
- 5. Nepřijímáme ani neposkytujeme žádné mimořádné výhody jakéhokoliv druhu.*
- 6. Předcházíme a zamezujeme možnému střetu zájmů soukromých aktivit a zastávané pracovní pozice.*
- 7. Vyvíjíme maximální úsilí, abychom zamezili zneužití svých služeb pro jakékoliv účely praní špinavých peněz či financování terorismu, obchodování se zbraněmi, střelivem nebo jiným zbožím a technologiemi, které jsou vojenským materiálem.*
- 8. Chováme se apoliticky a stranicky neutrálně, nepodporujeme žádnou akci nebo iniciativu s výhradně či převážně politickým cílem.*
- 9. V obchodní činnosti respektujeme právo na konkurenci a soutěžní právo s přesvědčením, že výhradně férová konkurence a transparentní trh mohou svobodně rozvíjet společnost jako takovou.*

10. Dbáme na kvalitu životního a sociálního prostředí a dle pravidel Skupiny SG omezujeme poskytování finančních produktů do oblastí s potencionálním negativním dopadem“ (Komerční banka, 2023c).

Příloha 2: Otázky kvantitativního šetření

2. Setkali jste se někdy s pojmem CSR (Corporate Social Responsibility) neboli Společenská odpovědnost podniku?
3. Přejde Vám důležité, aby se podniky zabývali společenskou odpovědností?
4. Která z oblastí společenské odpovědnosti podniku je pro Vás nejdůležitější?
5. Bylo by pro Vás společensky neodpovědné chování důvodem ke změně banky?
6. Seřaďte faktory, které ovlivňují Vaši volbu banky, dle svých preferencí:
7. Jste zákazníkem Komerční banky?
8. Zabývá se podle Vás Komerční banka společenskou odpovědností?
9. Setkali jste se osobně s některou z CSR aktivit Komerční banky?
10. Vyjmenujte CSR aktivity Komerční banky, které si vybavíte:
11. Ohodnoťte CSR aktivity Komerční banky dle důležitosti:
12. Která ze sponzorských aktivit Komerční banky Vám přijde nejdůležitější?
13. Měla by se dle Vašeho názoru Komerční banka zabývat ekologií a životním prostředím (př. snižováním uhlíkové stopy, ...)?
14. V případě, že byste byl klientem Komerční banky, ocenil byste možnost podílet se na jejích CSR aktivitách?
15. Pokud by Komerční banka začala nabízet produkty, které by CSR aktivity podporovaly, kolik byste za to byli ochotni zaplatit (v rámci měsíčního poplatku)?
16. Měla by dle Vašeho názoru Komerční banka více informovat o svých CSR aktivitách?
17. Jakým způsobem by měla Komerční banka informovat společnost o svých CSR aktivitách, aby měla co největší dosah?
18. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
19. Kde aktuálně bydlíte?
20. Jaká je Vaše věková skupina?
21. Jakého jste pohlaví?

Příloha 3: Otázky kvalitativního šetření

1. Komerční banka se již delší dobu hojně zabývá společenskou odpovědností, můžete mi o ní blíže povědět? Co si vybavíte za společensko-odpovědné aktivity Komerční banky?

2. Kterým pilířem společenské odpovědnosti, ekonomickým, sociálním nebo environmentálním, se dle Vašeho názoru zabývá Komerční banka nejvíce a proč?
3. Kterým pilířem by se podle Vás měla Komerční banka zabývat nejvíce a proč?
4. Které konkrétní CSR aktivity Vám přijdou nejdůležitější a proč?
5. Jak jako vedoucí získáváte informace o CSR aktivitách Komerční banky?
6. Jak informace o CSR aktivitách předáváte svým podřízeným?
7. Jak se v rámci Vašeho oddělení do CSR aktivit zapojujete?
8. Mají zaměstnanci možnost nebo dokonce povinnost se do CSR aktivit zapojovat? Vyplývají z toho pro zaměstnance nějaké odměny/benefity či naopak tresty, pokud se nezapojí?
9. Jaké formy Komerční banka používá pro prezentaci či zviditelnění svých CSR aktivit?
10. Vnímáte nějaké nedostatky v rámci CSR aktivit Komerční banky?
11. Vnímáte některou z CSR aktivit Komerční banky jako „greenwashing“? Pokud ano, tak proč?
12. Jak vnímáte postavení CSR aktivit Komerční banky na bankovním trhu? Je v tomto ohledu lepší či horší než konkurence?
13. Myslíte, že klienti budou Komerční banku díky jejímu velkému zájmu o CSR preferovat před ostatními bankami nebo to při jejich výběru nebude hrát roli?
14. Jaké změny v CSR aktivitách byste uvítal či jaké CSR aktivity by Komerční banka měla dle Vašeho názoru zařadit?

Příloha 4: Přepis rozhovorů s vedoucími pracovníky Komerční banky

Rozhovor s vedoucím pracovníkem A.

Já: „Komerční banka se již delší dobu hojně zabývá společenskou odpovědností, můžete mi o ní blíže povědět? Co si vybavíte za společensko-odpovědné aktivity Komerční banky?“

A: „Tak Komerční banka se z velké části zabývá společenskou odpovědností. Je to nějaká oblast vlastně, která je důležitou součástí našeho každodenního života. Je to nějaký soubor zdánlivě jednoduchých návyků a pravidel, která jsou zaměřena na zlepšení kvality života a nepoškozování světa, ve kterém žijeme. Vybavím si jich spoustu, neboť Komerční banka jich provozuje opravdu velmi mnoho. Všechny aktivity si můžeme vyhledat na internetových stránkách Komerční banky.“

Já: „Kterým pilířem společenské odpovědnosti, ekonomickým, sociálním nebo enviromentálním, se dle vašeho názoru zabývá Komerční banka nejvíce a proč?“

A: „Tak Komerční banka sleduje všechny pilíře, ale já si teda osobně myslím, že převažuje ten enviromentální, protože snižujeme uhlíkovou stopu, zahájili jsme projekt Enectiva, což se vlastně týká administrativní budovy ve Stodůlkách, která má energetické certifikáty Breeam a Leed. Dále také recyklujeme plast, snažíme se být paperless a naše flotila aut je tvořena elektrovozy.“

Já: „Kterým pilířem by se podle vás měla Komerční banka zabývat nejvíce a proč?“

A: „Tak je samozřejmě spousta případů, ale mě chování banky v této oblasti, kdy si v jednotlivých oblastech postupně přidává témata, kterými se zabývá, vyhovuje a podporuji ji. Myslím, že se tedy zajímá o všechny stejně a měla by v tom i nadále pokračovat.“

Já: „Které konkrétní CSR aktivity Vám přijdou nejdůležitější a proč?“

A: „Všechny CSR aktivity komerční banky jsou důležité. Z mého pohledu jsem rád za aktivity jako třeba Do práce na kole, a to vzhledem ke stavu ovzduší, ale i zdravotnímu stavu každého z nás. Je to jistě dobrá a velmi sympatická volba dopravy do zaměstnání.“

Já: „Jak jako vedoucí získáváte informace o CSR aktivitách Komerční banky?“

A: „Nijak speciálně. Přístup k těmto informacím mají všichni zaměstnanci stejný. Dostáváme se k nim prostřednictvím intranetu, který je ale i platformou, na které se mohou zaměstnanci do těchto aktivit zapojit. Dále taky čtu periodikum banky Newsletter a řadu informací dostáváme na poradách vedení odboru.“

Já: „Jak informace o CSR aktivitách KB předáváte svým podřízeným?“

A: „Tak například volnou diskusí na denních stand-upech, pokud právě něco nového přijde v Newsletteru. Diskutujeme o jednotlivých aktivitách a našem přístupu k nim a možnostech, jak se do nich zapojit.“

Já: „Jak se v rámci Vašeho oddělení do CSR aktivit zapojujete?“

A: „Aktivně jsme to začali vnímat a řešit až v období covidových vln, kdy byl tlak na redukci tištěných podkladů a reportů. Změna pracovních postupů, značné úspory papíru.“

Podporujeme také snižování uhlíkové stopy cestami do práce každého z nás. Také podporujeme akci Uklid'me Česko.“

Já: „Mají zaměstnanci možnost nebo dokonce povinnost se do CSR aktivit zapojovat? Vyplývají z toho pro zaměstnance nějaké odměny/benefity či naopak tresty, pokud se nezapojí?“

A: „A tak účast na těchto aktivitách je pro zaměstnance ve většině případů dobrovolná, kromě tedy trendu paperless, který se povinně prolíná celou bankou. Je tady na individualitě každého z nich, jak se zapojí.“

Já: „A vyplývají tedy z toho pro zaměstnance nějaké odměny či benefity nebo naopak tresty, pokud se nezapojí?“

A: „Banka zaměstnance do těchto aktivit motivuje benefity, a to prostřednictvím Sodexo.“

Já: „Jaké formy Komerční banka používá pro prezentaci či zviditelnění svých CSR aktivit?“

A: „Komerční banka využívá dostupné formy televizní i novinové reklamy. Tyto principy jsou například obsaženy i reklamních materiálech, které banka poskytuje svým klientům. Dále také na internetu a různých sociálních sítích.“

Já: „Vnímáte nějaké nedostatky v rámci CSR aktivit Komerční banky?“

A: „Tak já na to nejsem úplný odborník a v bance se těmto aktivitám více věnují jiní. Navíc tyto aktivity jsou sledovány a koordinovány i mateřskou společností Société Générale. Domnívám se tedy, že dělá vše správně.“

Já: „Vnímáte některou z CSR aktivit Komerční banky jako „greenwashing“? Pokud ano, tak proč?“

A: „Nevnímám.“

Já: „Jak vnímáte postavení CSR aktivit Komerční banky na bankovním trhu? Je v tomto ohledu lepší či horší než konkurence?“

A: „ Tak já si myslím, že zrovna v tomto ohledu Komerční banka udává ostatním bankám ten správný směr a je aktivnější než konkurence.“

Já: „**Myslíte, že klienti budou Komerční banku díky jejímu velkému zájmu o CSR preferovat před ostatními bankami nebo to při jejich výběru nebude hrát roli?**“

A: „Tak já si myslím, že ano. Zvláště pro mladé klienty, kteří se touto otázkou zabývají a aktivní přístup v této oblasti považují za konkurenční výhodu.“

Já: „**Jaké změny v CSR aktivitách byste uvítal či jaké CSR aktivity by Komerční banka měla dle Vašeho názoru zařadit?**“

A: „Tak toto bych právě nechal na již zmíněných odbornících, kteří se tím v bance zabývají. Já osobně žádné nové nápady nemám.“

Rozhovor s vedoucím pracovníkem B.

Já: „**Komerční banka se již delší dobu hojně zabývá společenskou odpovědností, můžete mi o ní blíže povědět? Co si vybavíte za společensko-odpovědné aktivity?**“

B: „ Tak pod pojmem společensko-odpovědné aktivity vnímám také chování lidí či společností s ohledem k našemu životu a také planetě. Společně se v krátkodobém i dlouhodobém horizontu snaží více nepoškozovat planetu, naopak ji právě podporují a nejen udržují.“

Já: „**Kterým pilířem společenské odpovědnosti, ekonomickým, sociálním nebo enviromentálním, se Komerční banka dle Vašeho názoru zabývá nejvíce a proč?**“

B: „No tak Komerční banka a vlastně i mateřská společnost Société Générale se snaží zabývat touto oblastí více méně komplexně. V oblasti ekonomické udržitelnosti financuje projekty s pozitivním dopadem na životní prostředí a společnost, například úvěry ESG. Dále v oblasti sociální podporuje projekty v oblasti infrastruktury pro školní a profesní vzdělávání. V té sociální udržitelnosti jde bance dále o klientskou spokojenost a také o správné chování vůči zaměstnancům, kdy vlastně preferuje nějakou diverzitu zaměstnanců či naplňování společných hodnot. Osobně je mi blízká oblast enviromentální, kdy se Komerční banka upsala k tomu, že bude do roku 2026 uhlíkově neutrální. Také se snaží stavět budovy s parametry vysokých energetických certifikátů, jako je třeba centrální budova na Stodůlkách. Banka také opouští papírové administrace smluv a agend a posunuje se k digitalizaci. Používá také recyklované materiály u nových platebních karet. Dále také staví včelí úly na střeších našich budov a účastní se akcí jako Uklidme Česko nebo konceptu VEGEt cowork.“

Já: „Kterým pilířem by se podle Vás měla Komerční banka zabývat nejvíce?“

B: „No tak to je otázka na názor každého z nás, co je mu nejbližší. Mně například současný přístup banky a její angažovanost vyhovuje. Cílí postupně na všechny oblasti a rozšiřuje jejich záběr.“

Já: „Které konkrétní CSR aktivity Vám přijdou nejdůležitější a proč?“

B: „Je mi blízký sociální pilíř a aktivity s ním spojené, protože ráda pracuji s lidmi a jejich potřebami. Myslím, že na nich systém obecně celkově stojí.“

Já: „Jak jako vedoucí získáváte informace o CSR aktivitách Komerční banky?“

B: „Stejně jako všichni ostatní na stránkách našeho intranetu a z periodického Newsletteru. Nebo na poradách vyššího vedení, kde jsou tyto úseky probírány. Dále také existují různé broadcasty od personálního oddělení či videochaty s vedením banky, které nás o tom informuje. Nebo také ze sdílených materiálů, které posílá přímo mateřská společnost Société Générale a také jsou pořádány pro vysoké vedení speciální konference, kde se těmto tématům také věnujeme.“

Já: „Jak informace o CSR aktivitách KB předáváte svým podřízeným?“

B: „Zaměstnanci mají k těmto informacím a aktivitám spojených se společenskou odpovědností velmi dobrý přístup přes již zmiňovaný intranet či Newsletter. Zároveň v konkrétních případech, pokud je to vhodné, předáváme informace při denních stand-upech oddělení, ať už přes jednotlivé vedoucí nebo přímo přese mě.“

Já: „Jak se v rámci Vašeho oddělení do CSR aktivit zapojujete?“

B: „Tak v rámci našeho oddělení máme velmi aktivní přístup k paperless, který v předchozích letech díky provedeným změnám přispěl ke značným úsporám papíru. Podporujeme také snižování uhlíkové stopy, kdy cestou do práce volíme ekologičtější dopravní prostředky, jako je kolo či dle možností chůze. Také preferujeme využití eko-shopů k nákupům, elektromobily pro služební cesty. Nebo se účastníme akcí typu Uklid'me Česko.“

Já: „Mají zaměstnanci možnost nebo dokonce povinnost se do CSR aktivit zapojovat? Vyplývají z toho pro zaměstnance nějaké odměny/benefity či naopak tresty, pokud se nezapojí?“

B: „Tak to vůbec. Zaměstnanci mají především možnost, a ne povinnost se do aktivity zapojovat. Jedná se jakýsi životní postoj, tudíž to s povinností nemá nic společného. Já to považuji za důležité a snažím se jim jít osobním příkladem. Nicméně banka podporuje tuto filosofii řadou akcí a soutěží, které jsou spojeny s motivací formou bodů to systému Cafeterie.“

Já: **„Jaké formy Komerční banka používá pro prezentaci či zviditelnění svých CSR aktivit?“**

B: „Komerční banka, myslím, využívá všech dostupných forem jako je televize, noviny či internetové reklamy. Tyto principy jsou obsaženy i v reklamních materiálech banky, které jsou poskytovány našim klientům.“

Já: **„Vnímáte nějaké nedostatky v rámci CSR aktivit Komerční banky?“**

B: „Tak vždy se dá něco najít, co se dá zlepšit, ale vycházím z toho, že banka je především finanční institucí a tedy její primární poslání je tedy úplně jiné. Přesto se v bance těmto aktivitám věnují odborníci a propagace těchto aktivit je sledována případně koordinována již zmíněnou mateřskou společností Société Générale. Domnívám se, že tento trend je správný.“

Já: **„Vnímáte některou z CSR aktivit Komerční banky jako „greenwashing“? Pokud ano, proč?“**

B: „Tak obecně nevnímám. Osobně mám trochu problém s globálním, tedy nejen bankovním přístupem k elektromobilům, protože otázky typu uhlíková stopa výrobního procesu nebo třeba problém kam s baterií nepovažuji za dostatečně dořešené. Ani oblast třídění odpadu mi vlastně v rámci společnosti nepříjde vždy v pořádku.“

Já: **„Jak vnímáte postavení CSR aktivit Komerční banky na bankovním trhu? Je v tomto ohledu lepší či horší než konkurence?“**

B: „Tak tady bude moje odpověď velmi stručná. Myslím si, že Komerční banka je nesporně leaderem trhu v této oblasti.“

Já: **„Myslíte, že klienti budou Komerční banku díky jejímu velkému zájmu o CSR preferovat před ostatními bankami nebo to při jejich výběru nebude hrát roli?“**

B: „Tak já myslím, že společenská odpovědnost, právě i ve vztahu k tomu, v jaké době žijeme, bude čím dál více dostávat do popředí a proaktivní přístup banky v této oblasti považuji za konkurenční výhodu. Nastupující klientela je toho jasným důkazem.“

Já: **„Jaké změny v CSR aktivitách byste uvítala či jaké CSR aktivity by Komerční banka měla dle Vašeho názoru zařadit?“**

B: „Tato oblast spadá do kompetence jiných zaměstnanců banky a o tom, jak je jejich práce úspěšná, svědčí celá řada ocenění. Témat a námětů je rozhodně spousta a Société Générale společně s Komerční bankou poskytuje zaměstnancům možnost se zapojit. V oblasti enviromentální je před námi momentálně předávání cen za zaměstnanecké iniciativy.“

Rozhovor s vedoucím pracovníkem C.

Já: **„Komerční banka se již delší dobu hojně zabývá společenskou odpovědností, můžete mi o ní blíže povědět? Jaké společensko-odpovědné aktivity Komerční banky si vybavíte?“**

C: „Komerční banka se společenskou odpovědností zabývá už dlouhou dobu, snaží se tím ochránit jak planetu, tak i společnost, snaží se k nim být odpovědný. Chceme ji zlepšovat. Komerční banka k tomu má spoustu jednotlivých aktivit, které najdeme na jejím webu. Já třeba osobně si vybavuji hlavně nadaci Jistota, podporu matek samoživitelek, partnerství Pražské filharmonie a ZOO v Praze a Ostravě. A jednou ze společensko-odpovědných aktivit poslední doby je také nové sdílení bankomatů s jinými bankami.“

Já: **„Kterým pilířem společenské odpovědnosti, ekonomickým, sociálním nebo enviromentálním, se Komerční banka dle Vašeho názoru zabývá nejvíce a proč?“**

C: „Já si myslím, že Komerční banka se poslední dobou zabývá nejvíce enviromentálním pilířem, a to proto, že to vypadá do budoucna jako velký problém, například globální oteplování nebo migrace.“

Já: **„Kterým pilířem by se podle Vás měla Komerční banka zabývat nejvíce?“**

C: „Asi by se měla více zabývat sociálním pilířem, osobně vnímám třeba nedostatky v rámci péče o zaměstnankyně v rolích matek. Mohli by se například zřídit školky pro děti zaměstnanců.“

Já: **„Které konkrétní CSR aktivity Vám přijdou nejdůležitější a proč?“**

C: „Myslím si, že všechny aktivity jsou důležité, ale já osobně nejvíce podporuji partnerství s lokálními neziskovými organizacemi a jsou pro mě i nejdůležitější, protože si myslím, že v takovýchto oblastech by se mělo pomáhat nejvíce.“

Já: **„Jak jako vedoucí získáváte informace o CSR aktivitách Komerční banky?“**

C: „Získávám je z intranetu Komerční banky, dále také z periodických Newsletterů a na různých poradách či informačních prezentacích, které se těmto aktivitám věnují.“

Já: **„Jak informace o CSR aktivitách KB předáváte svým podřízeným?“**

C: „Předávám jim je prostřednictvím různých schůzek, které se konají. Zaměstnanci si ale většinou zjišťují sami tyto informace na intranetu. Snažím se je v těchto aktivitách podporovat, řešíme to například i při společných obědech. Bavíme se o tom, co by bylo možné pro tyto aktivity udělat nebo jak se do nich zapojit.“

Já: **„Jak se v rámci Vašeho oddělení do CSR aktivit zapojujete?“**

C: „Několikrát jsme podpořili sbírku nadace Jistota, a to například upečením koláče, za který Komerční banka získala finanční prostředky. Nebo jsme si několikrát zapůjčili vozidla z naší flotily elektrovozdů Škody Enyaq.“

Já: **„Mají zaměstnanci možnost nebo dokonce povinnost se do CSR aktivit zapojovat? Vyplývají z toho pro zaměstnance nějaké odměny/benefity či naopak tresty, pokud se nezapojí?“**

C: „Tak tresty určitě ne. V Komerční bance jsou tyto aktivity na dobrovolné bázi, ale banka se snaží zaměstnance motivovat příspěvky do bodů systému Cafeterie.“

Já: **„Jaké formy Komerční banka používá pro prezentaci či zviditelnění svých CSR aktivit?“**

C: „Komerční banka využívá všech možných reklam, televizní, internetové, reklamy na sociálních sítích.“

Já: „**Vnímáte nějaké nedostatky v rámci CSR aktivit Komerční banky?**“

C: „Osobně žádné nedostatky nevnímám a pokud nějaké jsou, tak věřím, že je v budoucnu Komerční banka jistě vyřeší.“

Já: „**Vnímáte některou z CSR aktivit Komerční banky jako „greenwashing“? Pokud ano, proč?**“

C: „Žádnou z dlouhotrvajících aktivit takto nevnímám, ale loni o Vánocích se mi jako greenwashing zdála kampaň zaměřená proti kaprům. Nebylo to úplně šťastné a osobně se s tím příliš neztotožňuji.“

Já: „**Jak vnímáte postavení CSR aktivit Komerční banky na bankovním trhu? Je v tomto ohledu lepší či horší než konkurence?**“

C: „Myslím si, že v porovnání s ostatními je ta naše srovnatelná. I ostatní se o CSR aktivity zajímají. Naše banka však možná vybočuje velkou flotilou elektrovozů Škody Enyaq.“

Já: „**Myslíte, že klienti budou Komerční banku díky jejímu velkému zájmu o CSR preferovat před ostatními bankami nebo to při jejich výběru nebude hrát roli?**“

C: „Myslím si, že nebude. V dnešní době půjde klientům především o ceny bankovních produktů.“

Já: „**Jaké změny v CSR aktivitách byste uvítala či jaké CSR aktivity by Komerční banka měla dle Vašeho názoru zařadit?**“

C: „Tak myslím, že banka by se více mohla zajímat o podporu finančního vzdělání dětí nebo více podporovat sportovní aktivity pro děti. Děti jsou naše budoucnost a myslím, že by na ně Komerční banka mohla více myslet.“

Rozhovor s vedoucím pracovníkem D.

Já: „**Komerční banka se již delší dobu hojně zabývá společenskou odpovědností, můžete mi o ní blíže povědět? Co si vybavíte za společensko-odpovědné aktivity Komerční banky?**“

D: „Myslím si, že společenská odpovědnost je v dnešní době opravdu důležitým tématem, a to vzhledem k tomu, že naše společnosti i planeta potřebuje již značnou péči. Jsem ráda, že se Komerční banka tomuto tématu tak hojně věnuje. Má spoustu různých

aktivity, o kterých si můžeme přečíst na jejím speciálním webu pro tyto aktivity, který se jmenuje Podnikáme udržitelně. Já osobně si nejvíce vybavuji nadaci Jistota, kterou Komerční banka vede, sponzoring různých akcí, jako je lední hokej, zoologické zahrady, festival Rock for People. Dále také akce jako Uklid'me Česko a také spousta aktivity pro snižování uhlíkové stopy.“

Já: „Kterým pilířem společenské odpovědnosti, ekonomickým, sociálním nebo enviromentálním, se Komerční banka dle Vašeho názoru zabývá nejvíce a proč?“

D: „Myslím, že Komerční banka se zajímá nejvíce o enviromentální a sociální pilíř. Akcí pro právě enviromentální pilíř je velká spousta. Týká se to hlavně snižování uhlíkové stopy, recyklování odpadu, snižování spotřeby papíru, což je dobře, protože právě v bance byla dříve obrovská spotřeba papíru. A tím sociálním, protože se snaží pomáhat například hendikepovaným, a to tím, že pro ně pořádá různé akce a snaží se jim zpřístupňovat vstup na pobočky. Také podporuje již zmíněnou nadaci Jistota.“

Já: „Kterým pilířem by se podle Vás měla Komerční banka zabývat nejvíce?“

D: „Nejvíce by se měla asi zabývat tím sociálním, protože lidé jsou, alespoň dle mého názoru, nejdůležitější. Měla by se věnovat svým klientům, ale také zaměstnancům. Možná by se mohla troch více věnovat ekonomické oblasti, kde sice nějaké aktivity jsou, ale myslím, že by jich mohlo být o něco více.“

Já: „Které konkrétní CSR aktivity Vám přijdou nejdůležitější a proč?“

D: „Nejdůležitější mi přijde právě nadace Jistota, která se snaží pomáhat ostatními lidem. Dále také všechny již zmíněné enviromentální aktivity, snižování uhlíkové stopy, kdy se zaměstnanci snaží dopravovat do práce jinými možnostmi, a to například na kole, pěšky nebo využitím elektrovozů.“

Já: „Jak jako vedoucí získáváte informace o CSR aktivitách Komerční banky?“

D: „Tak tyto informace získáváme primárně z intranetu Komerční banky, zde je rozsáhlé množství různých článků, broadcastů či videochatů na tato témata. Dále nám také přichází Newsletter, ze kterého můžeme čerpat různé informace o společensko-odpovědných aktivitách.“

Já: „Jak informace o CSR aktivitách KB předáváte svým podřízeným?“

D: „Tak moji zaměstnanci tyto informace zjišťují stejně jako já. Snažím se je o tom ale informovat i na denní stand-upech či nějakých poradách, kdy je čas tato témata probírat. Tyto aktivity však nejsou samostatným tématem na našich poradách, ale občas na ně přijde také řada.“

Já: **„Jak se v rámci Vašeho oddělení do CSR aktivit zapojujete?“**

D: „Tak v rámci našeho oddělení se každý zapojuje individuálně. Ale co tak vím, tak kolegové preferují podporu nadace Jistota a dále také aktivity jako Uklid'me Česko nebo Do práce na kole.“

Já: **„Mají zaměstnanci možnost nebo dokonce povinnost se do CSR aktivit zapojovat? Vyplývají z toho pro zaměstnance nějaké odměny/benefity či naopak tresty, pokud se nezapojí?“**

D: „Tak povinnost zaměstnanci určitě nemají, Komerční banka se snaží tyto aktivity podporovat na dobrovolnické bázi. Ovšem snaží se zaměstnance motivovat tak, že přidává body do systému Cafeterie, pokud se zaměstnanci nějakých aktivit účastní.“

Já: **„Jaké formy Komerční banka používá pro prezentaci či zviditelnění svých CSR aktivit?“**

D: „Tak na toto nejsem odborník, ale myslím si, že se Komerční banka snaží o těchto aktivitách informovat všemi dostupnými prostředky, a to skrz televizi, internet, na pobočkách či na oblíbených sociálních sítích.“

Já: **„Vnímáte nějaké nedostatky v rámci CSR aktivit Komerční banky?“**

D: „Tak nějaké by se určitě našly, ale myslím si že se všichni snažíme dělat co nejvíce a jak nejlépe dokážeme, proto bych toto téma nechtěla hodnotit negativně.“

Já: **„Vnímáte některou z CSR aktivit Komerční banky jako „greenwashing“? Pokud ano, proč?“**

D: „Myslím si, že žádná z dlouhodobých aktivit greenwashing není. Trochu mám pochybnosti o snižování uhlíkové stopy prostřednictvím elektrovozů, které jsou sice při jejich provozu bezemisní, ale jejich výroba zas tak bezemisní dle mého názoru není.“

Já: **„Jak vnímáte postavení CSR aktivit Komerční banky na bankovním trhu? Je v tomto ohledu lepší či horší než konkurence?“**

D: „Myslím si, že na trhu konkurence v České republice je Komerční banka jedním z nejlepších, možná úplně nejlepším bankovním subjektem, který se zabývá právě CSR aktivitami. Myslím však, že ostatní banky na tom také nejsou úplně špatně a snaží se také tyto aktivity podporovat.“

Já: **„Myslíte, že klienti budou Komerční banku díky jejímu velkému zájmu o CSR preferovat před ostatními bankami nebo to při jejich výběru nebude hrát roli?“**

D: „Myslím, že bude záležet na konkrétním klientovi a jeho preferencích a také situaci. Možná mladší klienti nebo klienti, kteří se o tuto problematiku zajímají, budou možná tento zájem Komerční banky považovat za výhodu. Ovšem myslím si, že banka jako finanční instituce bude pro klienty spíše zajímavá cenovou nabídkou bankovních produktů.“

Já: **„Jaké změny v CSR aktivitách byste uvítala či jaké CSR aktivity by Komerční banka měla dle Vašeho názoru zařadit?“**

D: „Myslím, že všichni se snaží vymyslet, co dalšího by Komerční banka mohla pro společenskou odpovědnost ještě udělat a jak CSR aktivity vylepšit. Mě momentálně nic konkrétního nenapadá. Myslím, že banka toho už dělá dost a pokud bude chtít ještě své aktivity nějak rozšířit, tak ji v tom já osobně určitě podpořím.“

Rozhovor s vedoucím pracovníkem E.

Já: **„Komerční banka se již delší dobu hojně zabývá společenskou odpovědností, můžete mi o ní blíže povědět? Co považujete za společensko-odpovědné aktivity Komerční banky?“**

E: „No tak za společensko-odpovědné aktivity považuji ty, které naplňují cíle společenské odpovědnosti, což je nějaká snaha o odpovědnost vůči společnosti a planetě. A jaké má Komerční banka...tak například nadaci Jistota, elektromobilitu, zapojení zaměstnanců do charitativních projektů v rámci Dne pro charitu, poskytování úvěrů na udržitelné projekty, i například vydávání platebních karet z recyklovaných plastů.“

Já: **„Kterým pilířem společenské odpovědnosti, ekonomickým, sociálním nebo enviromentálním, se Komerční banka dle Vašeho názoru zabývá nejvíce a proč?“**

E: „Myslím si, že Komerční banka se nejvíce zabývá pilířem enviromentálním, protože ho nejvíce vidím. Zaměřují se na prosazování elektromobility nebo třeba kampaň „o CO₂ jde“ a další. Myslím, že se tomu věnuje, protože je to teď trendy a velké téma.“

Já: „**Kterým pilířem by se podle Vás měla Komerční banka zabývat nejvíce?**“

E: „Nejvíce by měla určitě prosazovat ten ekonomický. Je to přeci banka, a tak jako finanční instituce by se nejvíce měla věnovat tomu ekonomickému.“

Já: „**Které konkrétní CSR aktivity Vám přijdou nejdůležitější a proč?**“

E: „No tak z pohledu banky si myslím, že jsou nejdůležitější ty ekonomické. Například finančnímu vzdělávání bychom se měli velmi věnovat. Přijde mi to jako celkem velký problém, protože spousta lidí nemá finanční gramotnost vůbec žádnou a pak nemusejí, co se týká financí, dobře skončit.“

Já: „**Jak jako vedoucí získáváte informace o CSR aktivitách Komerční banky?**“

E: „Informace o těchto tématech nacházím v emailu, pak chodí pravidelné Newslettery, které tyto informace mají předávat zaměstnancům a také na firemním intranetu je spousta článků a informací o společenské odpovědnosti, kterou se Komerční banka snaží dělat.“

Já: „**Jak informace o CSR aktivitách KB předáváte svým podřízeným?**“

E: „Tak podřízení dostávají informace stejně jako já, přes mail a intranet. Pokud něco považuji za vhodné k probrání, ať už zjistit celkový názor na oddělení nebo probrat, jak se do aktivit zapojit, tak o tom diskutujeme na denních stand-upech.“

Já: „**Jak se v rámci Vašeho oddělení do CSR aktivit zapojujete?**“

E: „Tak zapojování do těchto aktivit je vždy na každém zaměstnanci, není to žádné týmové hnutí. Ale co tak vím, tak spousta kolegů podpořila nadaci Jistota a já třeba osobně jsem se účastnila Dne pro charitu a také přispívám životnímu prostředí tím, že do práce nejezdím autem.“

Já: „**Mají zaměstnanci možnost nebo dokonce povinnost se do CSR aktivit zapojovat? Vyplývají z toho pro zaměstnance nějaké odměny/benefity či naopak tresty, pokud se nezapojí?**“

E: „Zaměstnanci se do toho mohou zapojovat, jak chtějí, nikdo je nenutí. Pokud nějaké tyto aktivity zaměstnanci podporují dělají to stoprocentně dobrovolně. Od banky za to mají nějaké body navíc do Cafeterie.“

Já: „**Jaké formy Komerční banka používá pro prezentaci či zviditelnění svých CSR aktivit?**“

E: „Myslím, že banka v rámci reklamy svých CSR aktivity využívá snad všechno, co je možné. Reklamy můžeme vidět v televizi, na internetu, snad na všech sociálních sítích nebo jsou tím třeba i oblepeny pobočky KB.“

Já: „**Vnímáte nějaké nedostatky v rámci CSR aktivit Komerční banky?**“

E: „Nevnímám.“

Já: „**Vnímáte některou z CSR aktivit Komerční banky jako „greenwashing“? Pokud ano, proč?**“

E: „To asi ne. Jestli dobře rozumím tomu termínu greenwashing, myslím, že banka to co proklamuje, to opravdu dělá a dělá to správně.“

Já: „**Jak vnímáte postavení CSR aktivit Komerční banky na bankovním trhu? Je v tomto ohledu lepší či horší než konkurence?**“

E: „Myslím si, že je naše banka s ostatními srovnatelná. Spousta ostatních banka má také široké portfolio CSR aktivity. Například Česká spořitelna se teď poslední dobou více zaměřuje na tu oblast finančního vzdělávání, a to se mi líbí.“

Já: „**Myslíte, že klienti budou Komerční banku díky jejímu velkému zájmu o CSR preferovat před ostatními bankami nebo to při jejich výběru nebude hrát roli?**“

E: „Nemyslím si, že to bude hrát roli. Jsme přeji jen banka, takže jde hlavně o ceny. Možná někdo to více ocení, ale myslím, že v konečném důsledku to nijak velkou roli hrát nebude.“

Já: „**Jaké změny v CSR aktivitách byste uvítala či jaké CSR aktivity by Komerční banka měla dle Vašeho názoru zařadit?**“

E: „Tak jak už jsem zmínila, byla bych pro opravdu větší podporu finančního vzdělání, protože to vidím dnes a denně, na jak špatné úrovni to je. Celkově bych bance doporučila větší záběr na celý ekonomický pilíř.“