

# **Srovnání společenské odpovědnosti vybraných podniků Zlínského kraje a firmy Baťa do roku 1945**

Lenka Válková

---

Bakalářská práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav ekonomie  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka VÁLKOVÁ**  
Osobní číslo: **M07938**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Srovnání společenské odpovědnosti vybraných podniků Zlínského kraje a firmy Baťa do roku 1945**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši k tématu Společenská odpovědnost firem (CSR).

#### II. Praktická část

- Analyzujte základní pilíře CSR ve firmě Baťa do roku 1945 a ve vybraných podnicích v současnosti.
- Proveďte srovnání přístupu k CSR vybraných podniků a firmy Baťa.
- Formulujte závěry a doporučení.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

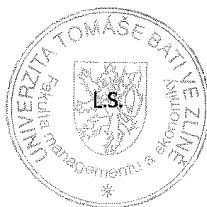
Seznam odborné literatury:


- [1] BAŤA, T. Úvahy a projevy. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 218 s. ISBN 80-7318-103-7.  
[2] ERDÉLY, E. Baťa, švec, který dobyl světa. 1. vyd. Zlín: Archa, 1990. 191 s. ISBN 59-078-90.  
[3] LEŠINGROVÁ, R. Baťova soustava řízení. 2. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2007. 152 s. ISBN 978-80-903808-4-4.  
[4] PETŘÍKOVÁ, R., et al. Společenská odpovědnost organizací. 1. vyd. Ostrava: DTO CZ, 2008. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.  
[5] STRÍTESKÝ, M. Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2003. 231 s. ISBN 80-7318-152-5.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.**  
Ústav ekonomie  
Datum zadání bakalářské práce: **6. dubna 2010**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2010**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010

  
doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- Odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 14.5.2010

Valková Janka

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

---

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užití či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce je zaměřena na společenskou odpovědnost podniků (CSR). Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části je objasněn pojem CSR a rozebrán více do hloubky v ekonomickém, environmentálním a sociálním pilíři, aby bylo zcela jasné, co se pod tímto pojmem ve skutečnosti skrývá. V první fázi je praktická část věnována analýze CSR aktivit ve firmě Baťa do roku 1945. Druhá fáze obsahuje analýzu CSR aktivit současných podniků působících ve Zlínském kraji. Na základě těchto analýz následuje srovnání přístupů k CSR a formulace doporučení pro současné podniky na základě analýzy ve firmě Baťa.

Klíčová slova: společenská odpovědnost firem, základní pilíře společenské odpovědnosti firem, firma Baťa, CSR aktivity podniků, stakeholders

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis is focused on corporate social responsibility (CSR). The thesis is divided into a theoretical and a practical part. In the theoretical part the concept of CSR is explained and analyzed more in depth in the economic, environmental and social pillars to make it quite clear what this term actually hides. In the first stage is the practical part deals with the analysis of CSR activities in the Bata Company in 1945. The second phase includes analyses of current CSR activities of firms operating in the Zlín Region. Based on these analyses, follows the comparison of approaches to CSR and the formulation of recommendations for contemporary companies based on analysis of the Bata Company.

Keywords: corporate social responsibility, basic pillars of corporate social responsibility, Bata Shoe Company, CSR activities of enterprises, stakeholders

Motto:

*„Konejme jen takovou práci, která slouží veřejnosti.“*

Tomáš Bařa

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Zuzaně Dohnalové, Ph.D. za laskavý přístup, cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Rovněž děkuji všem respondentům za ochotnou spolupráci při vyplňování dotazníku.

Prohlášení

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM (CSR)</b> .....	<b>12</b>
1.1 DEFINICE CSR.....	12
1.2 STAKEHOLDERS .....	13
1.3 RŮZNÁ ROZDĚLENÍ CSR .....	14
<b>2 TŘI PILÍŘE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI</b> .....	<b>18</b>
2.1 EKONOMICKÝ PILÍŘ.....	18
2.2 ENVIRONMENTÁLNÍ PILÍŘ.....	21
2.3 SOCIÁLNÍ PILÍŘ.....	23
2.3.1 Pracovní prostředí .....	23
2.3.2 Místní komunita .....	26
<b>3 VÝHODY ZAVEDENÍ CSR</b> .....	<b>29</b>
<b>4 POJETÍ CSR V EVROPSKÉ UNII</b> .....	<b>31</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>33</b>
<b>5 POSTUP ZPRACOVÁNÍ</b> .....	<b>34</b>
<b>6 MYSLITEL TOMÁŠ BAŤA</b> .....	<b>35</b>
<b>7 CSR VE FIRMĚ BAŤA DO ROKU 1945</b> .....	<b>36</b>
7.1 EKONOMICKÝ PILÍŘ.....	36
7.2 ENVIRONMENTÁLNÍ PILÍŘ.....	39
7.3 SOCIÁLNÍ PILÍŘ.....	41
<b>8 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM ZAMĚŘENÝ NA CSR PODNIKŮ PŮSOBÍCÍCH VE ZLÍNSKÉM KRAJI</b> .....	<b>49</b>
8.1 CÍL PRŮZKUMU .....	49
8.2 METODOLOGIE PRŮZKUMU .....	49
8.3 VÝSLEDKY PRŮZKUMU .....	50
8.3.1 Charakteristika respondentů.....	50
8.3.2 Povědomí respondentů o CSR .....	51
8.3.3 Postavení CSR v hierarchii cílů respondentů.....	51
8.3.4 Naplňování ekonomického pilíře .....	52
8.3.5 Naplňování environmentálního pilíře .....	54
8.3.6 Naplňování sociálního pilíře .....	57
8.4 ZÁVĚRY MARKETINGOVÉHO PRŮZKUMU .....	60
<b>9 SROVNÁNÍ CSR VYBRANÝCH PODNIKŮ ZLÍNSKÉHO KRAJE A FIRMY BAŤA DO ROKU 1945</b> .....	<b>61</b>



9.1 DOPORUČENÍ PLYNOUCÍ ZE SROVNÁNÍ CSR AKTIVIT.....	64
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>72</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>75</b>

## ÚVOD

Společenská odpovědnost firem je v současné době velice aktuální téma. Jeho aktuálnost v České republice vzrostla se vstupem do Evropské Unie, která přikládá společenské odpovědnosti velký význam. EU se snaží, aby se společenská odpovědnost dostala podnikům více do podvědomí, aby podniky pochopily, že to je ta správná cesta, kterou by se měly ubírat.

Stát se společensky odpovědnou firmou ovšem není snadné, vyžaduje to náročnější řízení a vyšší výdaje (zejména zpočátku). To je hlavním důvodem, proč se společensky odpovědnými stávají nejčastěji velké podniky. Malé a střední podniky si zpravidla nemohou dovolit zvýšené náklady a nedokáží vidět ani přínosy, které by jim to přineslo. Jejich motivace je v porovnání s vyhlídkou do budoucna příliš nízká. To se EU snaží změnit pomocí nejrůznějších programů. [16, 23]

V teoretické části své bakalářské práce objasním pojem Společenská odpovědnost organizací a rozeberu ho více do hloubky v ekonomické, environmentální a sociální oblasti, aby bylo zcela jasné, co se pod tímto pojmem ve skutečnosti skrývá.

V praktické části zmapuji společenskou odpovědnost ve firmě Baťa do roku 1945. Vybrala jsem si tento podnik, protože jeho společenská odpovědnost je celosvětově známá. Je to podnik, který ve své době přinesl řadu pokrokových a zcela nových přístupů a jedním z nich byl také odpovědný přístup k výrobě, prodeji, zaměstnancům, místní komunitě a životnímu prostředí.

Dále na základě dotazníkového šetření zmapuji současnou situaci podniků působících ve Zlínském kraji. Porovnáám společenskou odpovědnost ve firmě Baťa a v současném Zlínském kraji, poukážu na největší rozdíly, jednotlivé klady a zápory.

Cíl mé bakalářské práce se skládá z jednotlivých dílčích cílů.

První je zjistit obecné povědomí o CSR v podnicích působících ve Zlínském kraji.

Druhý dílčí cíl je zjistit do jaké míry se podniky zabývají společenskou odpovědností, čemu podniky nejvíce věnují pozornost a čím se naopak nezabývají vůbec.

Třetím cílem je formulovat jistá doporučení a návrhy na zlepšení situace ve Zlínském kraji na základě analýzy CSR ve firmě Baťa.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM (CSR)

Do struktury společenského systému vstupují různé organizace. Může se jednat o podnikatelské subjekty, neziskové organizace či další instituce. Mimo jiné jsou tyto organizace místy, kde tráví většina obyvatel nezanedbatelnou část svého života. Organizace svou činností na jedné straně vytvářejí národní bohatství nebo k jeho vzniku přispívají, na straně druhé působí na životní prostředí, jsou elementem, který ovlivňuje urbanismus mikroregionu, v kterém působí atd. Z tohoto důvodu je velmi důležité jak se tyto organizace chovají. [3]

### 1.1 Definice CSR

Předtím, než se začnu zabývat společenskou odpovědností podniků, je nezbytně nutné vysvětlit, co znamená a obsahuje. V praxi existuje celá škála pojetí a definic. Každý se na to může dívat trošku z jiného úhlu, z toho důvodu si pro rozšíření našeho pohledu na tuto problematiku uvedeme několik definic od různých autorů.

#### První definice:

*„Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.“* (Social Responsibilities of businessman, Bowen, 1953) [8]

#### První evropská definice:

*„Společenská odpovědnost firem je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.“* (Zelená kniha Evropské unie, 2001) [22]

#### Definice Evropské komise:

*„...koncept, v rámci kterého podniky dobrovolně začleňují sociální a environmentální otázky do své podnikatelské činnosti a vztahů se stakeholdery.“* (Evropská komise) [13]

#### Další definice:

*„...CSR popisuje základní principy, které stanovují jak dobře a úspěšně podnikat, tzn. Jak přinášet hodnoty celé společnosti, současně nezatěžovat životní prostředí a konečně chovat se při všech svých podnikatelských aktivitách slušně a korektně.“* (Petříková, 2008)

*„CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.“* (World Business Council for Sustainable development, 1997) [20]

Vidíme, že všechny definice v podstatě znamenají to samé a představují obecné formulace. Je to z toho důvodu, aby podniky měly volnost při utváření své společenské odpovědnosti. Aby více používaly své originální myšlenky, aby zde byla možnost uplatit CSR kdekoli a jakýmkoli způsobem bude podnik chtít.

Velmi zjednodušeně lze tedy CSR vyjádřit jako vše, co podnik dělá nad rámec zákonů a má to pozitivní dopad na efektivní hospodaření podniku, životní prostředí nebo místní komunitu. Vychází z předpokladu, že žádný podnik nefunguje pouze ve svých ekonomických vztazích, ale ovlivňuje také své okolí (komunitu, sociální situaci zaměstnanců apod.). A naopak okolí ovlivňuje úspěch firmy. Společensky odpovědné chování podniku je v podstatě dlouhodobou investicí do jeho celkového rozvoje. [8, 17]

Podniky, které přijaly zásady CSR se tedy:

- otevřeně přiznávají ke své spoluodpovědnosti za stav a chod společnosti,
- doplňují své tradiční ekonomické cíle o společensky prospěšné cíle, což je rozšíření strategie firmy o hlediska environmentální, sociální, etická, komunitní,
- orientují se na dlouhodobé cíle a ne na krátkodobé,
- preferují optimální zisk před maximálním,
- preferují tedy principy dobročinnosti, dobrovolnosti a partnerství.

Podniky a zástupci společenských oblastí spolupracují, aby zlepšili současné nedostatky ve společnosti. Tím vzniká tzv. win-win situace, ze které mají zisk všichni zúčastnění. [17]

## 1.2 Stakeholders

Společenská odpovědnost je postavena na teorii zainteresovaných skupin nebo-li stakeholders. Tato teorie říká, že je třeba brát ohled na všechny zainteresované subjekty, které se podílejí na fungování podniku nebo s ním mohou přijít do styku. Jedná se tedy o všechny osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod podniku a jsou jeho fungováním ovlivněny. Například dodavatelé, odběratelé, zákazníci, finanční ústavy, zaměstnanci, mé-

dia apod. Stakeholderská teorie je opoziční proti shareholderskému přístupu, který přikládá důležitost pouze vlastníkům firmy. [3, 13, 16]

Skupina stakeholders se u každého podniku liší, proto by si měl každý podnik určit tzv. klíčové stakeholders a nalézt způsob jak sladit jejich jednotlivá očekávání. Se všemi stakeholders by měl být podnik neustále v kontaktu. [8]

### 1.3 Různá rozdělení CSR

Společenská odpovědnost se v praxi rozlišuje podle mnoha kritérií, avšak nejpoužívanější jsou následující tři rozdělení.

1. Podle Carrola se CSR rozděluje do 4 složek:
  - a. **ekonomické** - uspokojení potřeb vlastníků a trhu,
  - b. **zákonné** - dodržování platné legislativy,
  - c. **etické** - chování v souladu s nezákonnými normami, které od podniku očekává společnost
  - d. **filantropické** - takové chování, které se od podniku očekává nad rámec všech ostatních odpovědností. [13]



**Obrázek 1** Druhy CSR podle Carrola, upraveno podle [13]

2. Podle oblastí působnosti se CSR rozděluje na 2 dimenze:
  - a) **interní** - tzn. uvnitř podniku, jedná se o:
    - Řízení lidských zdrojů - Veškerá činnost směřující ke zvyšování odborné kvalifikace zaměstnanců, jejich vzdělávání, ke kvalitní interní komunikaci podniku, ke sladění profesního a rodinného života, k nediskriminaci. Patří zde i dobrý přístup k handicapovaným a dlouhodobě nezaměstnaným osobám.

Bezpečnost a ochranu zdraví při práci: Na pracovišti i při využití služeb jiné firmy, patří sem i odběratelsko-dodavatelské vztahy a dobrá kvalita výrobků a služeb.

Přizpůsobení se změnám: V některých situacích podniky nejsou schopné stále udržet nízké náklady, rostoucí produktivitu práce nebo kvalitu služeb a výrobků. V takové situaci by se firmy měly chovat šetrně a ohleduplně ke svým zaměstnancům, dodavatelům i odběratelům, kteří jsou vytaveni velké nejistotě a dostatečně je o stávající situaci i řešení situace informovat.

Řízení dopadů na životní prostředí a přírodní zdroje: Zde je uplatňován přístup „win-win“, který znamená dobře pro obchod a dobře i pro životní prostředí, tedy výhra pro všechny účastníky. Jedná se o takové činnosti, investice a celkové chování podniku, které má minimální škodlivý dopad na životní prostředí.

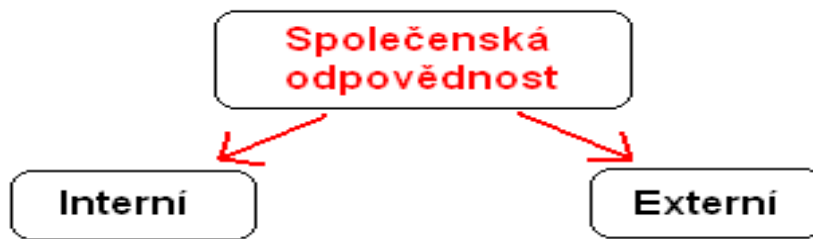
b) **externí** - tzn. mimo podnik, jedná se o:

Místní komunitu: Podnik přispívá ke snižování nezaměstnanosti, zvyšování místního rozpočtu, vyplácí mzdy, podporuje místní občanské aktivity, neznečišťuje životní prostředí, přispívá k udržování společenského smíru.

Obchodní partnery, dodavatele, odběratele: Jedná se především o etiku podnikání (dodržování lhůt, uzavírání oboustranně výhodných smluv, dodržování kvality).

Lidská práva: Mimo zákonné právní předpisy by podnik měl dodržovat i etické kodexy. Podnik tak veřejně odmítá nekorektní jednání a hlásí se dobrovolně k etickému chování, spravedlivé jednání vůči svým zaměstnancům, klientům apod.

Globální zájem o životní prostředí: Podniky by měly mít globální odpovědnost za dopady své činnosti na životní prostředí a za trvale udržitelný rozvoj. [10]



**Obrázek 2** Druhy CSR podle oblastí působení, upraveno podle [10]

3. Podle hospodářských oblastí se CSR rozděluje na 3 pilíře, které jsou totožné s rozdělením podle strategie 3P:

a. **Ekonomická oblast** - podle strategie 3P = **P**rofit (zisk)

Transparentní podnikání firmy, dobré vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery. Důležitý je i dopad na lokální, národní i globální ekonomiku například prostřednictvím rozvoje zaměstnanosti nebo boje proti korupci. V podstatě je to snaha firmy o dlouhodobou prosperitu v regionech působnosti firem a efektivní rozvoj zaměstnanosti v regionu.

b. **Environmentální oblast** - podle strategie 3P = **P**lanet (planeta)

Podnik se chová v souladu s příznivými dopady na živou i neživou přírodu včetně ekosystémů, půdy, vzduchu a vody. Takže svou činnost podnik vykonává tak, aby co nejméně zatěžoval životní prostředí a chránil přírodní zdroje. Chrání a udržuje životní prostředí pro veřejnost a racionálně čerpá zdroje a snaží se o jejich obnovitelnost.

c. **Sociální oblast** - podle strategie 3P = **P**eople (lidé)

Podnik se chová odpovědně ke svým zaměstnancům a místní komunitě. Tím ovlivňuje životní úroveň, zdraví, bezpečnost, vzdělání a kulturní rozvoj. Podnik tedy vytváří prostředí pro zajištění životní úrovně, bezpečnosti, ochrany zdraví, zdokonalování kvality života, vzdělanosti a rozvoje občanské veřejnosti. [16, 17]

V některých případech se setkáme s rozdělením sociálního pilíře na dvě oblasti:



- *pracovní prostředí* - část sociálního pilíře, která se zabývá sociálními otázkami uvnitř podniku (zaměstnanci),
- *místní komunita* - část sociálního pilíře, která se zabývá sociálními otázkami mimo podnik (obyvatelé města). [16]



**Obrázek 3** Druhy CSR podle hospodářských oblastí, upraveno podle [16, 17]

Tímto rozdělením se budu dále řídit, proto si ho v následujících kapitolách rozvedeme důkladněji.

## 2 TŘI PILÍŘE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI

Společenská odpovědnost organizací staví na 3 základních pilířích: **ekonomickém, environmentálním a sociálním.**

Náplní společenské odpovědnosti každé firmy by měly být všechny tři oblasti, každá oblast obsahuje mnoho činností, z kterých si může podnik vybrat dle svého zaměření a dle požadavků svých stakeholders. Rovnoměrný rozvoj organizace je z pohledu CSR velmi důležitý, proto by se podniky měly věnovat všem třem oblastem současně. Ekonomická oblast by neměla být rozvíjena na úkor ostatních. Nejdůležitější společensky odpovědná zásada, kterou se podniky musí řídit, je, že hlavní motiv není krátkodobý zisk! [8]

### 2.1 Ekonomický pilíř

Společensky odpovědné aktivity se zaměřují na tuto skupinu stakeholders:



**Obrázek 4** Stakeholders - ekonomický pilíř, upraveno podle [16]

V souvislosti se stakeholders se společností mohou věnovat těmto, ale i jiným aktivitám, dle svého uvážení:

- **Optimalizace zisku** - Podnik se osvobodí od maximalizace zisku a směřuje k principu trvale udržitelného rozvoje a v souvislosti s tím k optimalizaci zisku. Podnik musí uvažovat v dlouhodobém období, v krátkodobém se zavedení CSR zdá příliš nákladné s téměř žádným přínosem pro podnik. [8]
- **Vytvoření etického kodexu** - Podnik si vytvoří zásady správného přístupu ke všem stakeholders i životnímu prostředí a tyto zásady se zaváže plnit. Najdeme v něm zásady typu: nezneužívání vlastního postavení k získání konkurenční výhody, zaruče-

ní vysoké profesionality zaměstnanců a jejich kontinuální odborný růst, soustavné budování a podpora firemního image a zásady specifické pro daný podnik jako je mlčenlivost, nezávislost nebo nestrannost. Zpravidla má etický kodex písemnou podobu. Pro podnik je důležitý kvůli těmto vlastnostem:

- určuje hranice žádoucího chování pro zaměstnance a partnerské subjekty,
  - usnadňuje rozhodování v případech „střetu“ zaměstnanců s nepřijatelnými nabídkami nebo požadavky,
  - je kritérium, podle kterého je firma posuzována,
  - pomáhá vytvořit příznivé pracovní klima,
  - prosazuje otevřenou komunikaci,
  - zvyšuje důvěryhodnost organizace,
  - může se stát konkurenční výhodou. [8]
- **Transparentnost** - Veškeré praktiky firmy jsou jasné, zřetelné, průsvitné. Podnik před ostatními nic neskrývá a netají. Každý občan by se měl o firmě dozvědět úplně a správné informace.
  - **Odmítání korupce** - Korupce je zneužití postavení nebo funkce k osobnímu prospěchu. Vyznačuje se podplácením, vydíráním, zastrahováním, neoprávněnými příjmy a jejich vyžadováním, udělováním přízně a protěžováním. Společensky odpovědný podnik odmítá korupci i spolupráci s firmami, které jsou z provozování korupce podezřelé nebo usvědčené. S tímto mohou mít české podniky problém, jelikož Česká republika má relativně vysoký stupeň korupce.

[8, 21]

- **Včasné placení faktur** - Důležitý aspekt CSR je včasné placení faktur a dodržování smluvních podmínek, které o podniku mnoho vypovídá.
- **Kvalitní a bezpečné produkty a služby** - V delším časovém období je výhodnější orientovat se na kvalitu poskytovaných produktů a investovat do takových opatření, které ji podporují. Z hlediska nákladů, jsou tyto náklady nižší než náklady na odstraňování následků výrobou a prodejem nekvalitních výrobků. Kvalita produktů a služeb je velmi důležitá z hlediska úspěšnosti podniku. Podniky vyrábí a poskytují služby na základě platných právních norem, standardů, značek kvality apod. Což

zákazníkovi zaručuje, že zakoupený výrobek bude kvalitní. Bezpečnosti výrobků se dosáhne dodržováním všech zákonů a norem a prováděním důkladných kontrol. [8]

- **Poprodejní servis** - K zákaznickově spokojenosti přispívá věrnostní program, na základě kterého se stálým zákazníkům poskytují jisté výhody. Podnik by také měl aplikovat poprodejní servis i nad rámec zákona. Například možnost objednání dalších věcí k zakoupenému zboží, odběr a likvidace použitého zboží, poradenství a podobně. [8]
- **Marketingová a reklamní etika** - V této oblasti je nesmírně důležité neposkytovat tzv. klamavou reklamu. Může se jednat o klamavé informace týkající se charakteru produktu, dostupnosti, složení, ceny, množství, výsledků očekávaných od jeho použití, výsledků provedených testů, totožnosti nebo kvalifikace inzerta.

Další pojem, který patří do této oblasti je tzv. sdílený marketing. To znamená, že podnik bude peníze na reklamu investovat do takového projektu, aby z toho obě strany měly výhodu. [8]

- **Investování** - Sociálně odpovědné investování je způsob, jak mohou investoři vložit své peníze do akcií, ale není jim lhostejné, na kterých firmách vydělají. Neinvestují například do firem, které porušují pracovní a sociální standardy, vyrábějí cigarety, poškozují životní prostředí, vyrábí zbraně nebo odírají klienty svými agresivními úvěrovými praktikami. Společensky odpovědní investoři jsou tedy takoví, pro které jsou morální zásady důležitější než velký zisk. [8]
- **Přístup k zákazníkům** - Jedná se o nejvíce sledovaný aspekt korektního chování podniku. Zkoumá se spokojenost zákazníků například pomocí anket. Zjišťuje se jak jsou spokojeni s kvalitou a úrovní poskytnutých produktů. Podnik tak má zpětnou vazbu, kterou může využít ke zdokonalování svých produktů na základě přání zákazníků. Postřehy zákazníků mohou také podniku pomoci odhalit nové příležitosti atd. Podnik by neměl zapomínat ani na efektivní řešení stížností, protože správnou reklamací neodradí zákazníka.

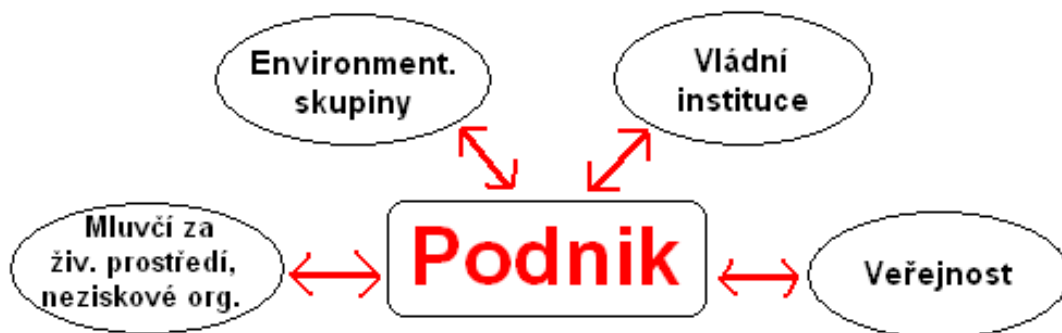
Podnik by měl mít i vhodný přístup k znevýhodněným skupinám zákazníků. Například bezbariérový přístup do prodejen, internetový obchod, komplexní informace na webových stránkách, dovoz do domu zdarma.

Důležité je vzdělávání zákazníků týkající se užívání produktů nebo služeb. Zákazníci se poučují z uživatelského a bezpečnostního hlediska. [8]

- **Výběr dodavatelů a obchodních partnerů** - Podnik by měl vybírat společensky odpovědné dodavatele a ukončit vztahy s takovými, kteří se projevují nekorektně. Podnik by měl zjišťovat, zda vládne všeobecná spokojenost s dodavatelskými vztahy a měl by umět rychle vyřešit případné stížnosti. [8]
- **Ochrana duševního vlastnictví, uplatňování principů dobrého řízení a neustálé inovace.** [8, 16]

## 2.2 Environmentální pilíř

Společensky odpovědné aktivity se zaměřují na tuto skupinu stakeholders:



**Obrázek 5** Stakeholders - environmentální pilíř, upraveno podle [16]

Podnik by měl být v kontaktu s těmito stakeholders, protože mu mohou poskytnout cenné rady jak snižovat negativní dopady na životní prostředí, informovat ho o aktuálnosti jednotlivých problémů, o výsledcích již fungujících strategií apod.

V souvislosti se stakeholders se mohou věnovat těmto, ale i jiným aktivitám, dle svého uvážení:

- **Čistší produkce** - Dobrovolný nástroj ochrany životního prostředí, který podporuje efektivní využívání vstupních zdrojů a snižuje rizika vůči člověku a životnímu prostředí. Jedná se o ekonomicky výhodný způsob snižování negativních dopadů výroby či poskytování služeb na životní prostředí. Strategie považuje odpad za drahé nakoupené suroviny, které se nepodařilo proměnit v konečný produkt. Čistou produkcí je vhodné propojit s dalšími dobrovolnými nástroji ochrany životního pro-

středí (ekodesign, ekoznačení, environmentální manažerské účetnictví, environmentální systémy řízení).

Přínosy čistší produkce pro podniky:

- snížení energetické a materiálové náročnosti výroby a provozu
  - úspora finančních prostředků
  - zvýšení efektivity výroby
  - zvýšení konkurenceschopnosti
  - pozitivní vliv na pověst podniku [8]
- **Udržitelný rozvoj** - Jedná se o způsob vývoje, který uspokojuje potřeby přítomnosti, aniž by oslaboval možnosti budoucích generací naplňovat jejich potřeby. Udržitelný rozvoj je založen na změně životního způsobu, který by měl být založen na dobrovolném sebeomezování. Je to takové současné chování, které se snaží co nejvíce minimalizovat negativní dopady na životní prostředí a podporovat pozitivní dopady. Udržitelný rozvoj by se měl stát jednou z nejdůležitějších priorit každé organizace a každého člověka. [8]
  - **Environmentální politika** - Jedná se o výběr stakeholders podle environmentálních kritérií, školení zaměstnanců a stakeholders o environmentálních dopadech činnosti firmy apod. [8]
  - **Úspora zdrojů** - Přijmutí opatření na úsporu energie - důkladná izolace budov, používání energeticky úsporné technologie, regulování topení, využití sluneční energie, nainstalování opatření na úsporu vody, například znovupoužitím již použité vody apod. [8]
  - **Hospodaření s odpady** - Dodržování správného třídění odpadů. Snaha podniku o maximální recyklaci. Podniky by měly používat vratné obaly, tisknout na obě strany papíru, využívat elektronické pošty apod. Každá firma by si měla vytvořit svůj recyklační program, který plně odpovídá jejímu zaměření. Dále se jedná o minimalizaci odpadu a případné další zpracování. [8]
  - **Balení a přeprava** - Při balení produktů se dá využívat ekologicky šetrných materiálů a při jejich výrobě materiálem šetřit. Obal by neměl být zbytečně velký, pouze takový, který zajistí dostatečnou ochranu produktu.

Při dopravě je možné používat alternativní dopravní prostředky. Podnik by měl podporovat ekologickou dopravu zaměstnanců z práce a do práce například tím, že zaměstnancům poskytne zdarma jízdní kola. Dále by podnik měl omezit dopravu na pracovní schůzky. Jezdit jen na důležité, v jedné lokalitě naplánovat více schůzi na stejný termín, používat informační technologie a vést schůzky přes internet atd. [8]

- **Soulad s normami a standardy** - To je v dnešní době samozřejmost. Podnik by ovšem měl dodržovat i takové normy a standardy, které nejsou dány státem a jejich dodržování vede ke společenské odpovědnosti.
- **Ekologická výroba, produkty a služby** - Jedná se o co nejšetrnější výrobu a poskytování služeb k životnímu prostředí, kterou dosáhneme pomocí tipů uvedených výše. Jedná se například o používání strojů s nízkou spotřebou energií, omezení používání nebezpečných chemikálií atd.
- **Ekologické nakupování** - Před každým nákupem by se podnik měl zamyslet, co nakoupí (ekologicky šetrné stroje, recyklovaný papír), od koho (dodavatel je ekovýrobce) a jak materiál dopraví do firmy (naplnění celého kamionu = úspora benzínu). Všechny tyto rozhodnutí by měly být v souladu s šetřením životního prostředí. [8]
- **Ochrana přírodních zdrojů** - Podnik by se měl co nejvíce snažit využívat obnovitelné zdroje a co nejvíce omezit spotřebu těch neobnovitelných. Tato strategie je pro podnik dlouhodobě výhodná i z ekonomického hlediska. Podniky využívající neobnovitelné zdroje budou při nedostatku neobnovitelných zdrojů krachovat nebo pomalu přecházet na obnovitelné zdroje a firmy se zavedenou výrobou z obnovitelných zdrojů budou prosperovat. [8, 16]

## 2.3 Sociální pilíř

### 2.3.1 Pracovní prostředí

V sociálním pilíři zabývajícím se **pracovním prostředím** uvnitř podniku se společensky odpovědné aktivity zaměřují na tuto skupinu stakeholders:



**Obrázek 6** Stakeholders - sociální pilíř (prac. prostředí), upraveno podle [16]

Podnik by si měl uvědomit, že zaměstnanci jsou na podniku závislí (zdroj jejich příjmů), ale také, že podnik je závislý na zaměstnancích a její úspěch závisí na kvalitě zaměstnanců. Zaměstnání je místem, kde zaměstnanec tráví velkou část dne, proto by se podnik měl snažit mu to místo co nejvíce zpříjemnit. Zaměstnání také ovlivňuje zdraví zaměstnanců (podnik se musí snažit minimalizovat negativní dopady práce na zdraví), soukromí a rodinu (pracovní doba). Důležitým nástrojem udržení spokojenosti je motivace pracovníků. A spokojenost zaměstnanců je velice důležitá. Je dokázáno, že spokojený pracovník je produktivnější, má nižší absenci, pozdní příchody a fluktuaci. Zaměstnanci by měli mít pocit, že si jich podnik váží jako lidských bytostí, také proto, že mnohé z jejich problémů vznikají v souvislosti s výkonem práce. [8]

V souvislosti se stakeholders se mohou věnovat těmto, ale i jiným aktivitám, dle svého uvážení:

- **Motivační program** - Měla by ho mít stanovena každá firma. Motivace může být finanční, které je přikládán nejvyšší význam, má však pouze krátkodobý efekt. A nebo nefinanční, které není přikládán dostatečný význam, i když má dlouhodobý efekt. [8]

Motivační program se skládá z těchto složek: peníze, prémie, benefity, vzdělání, kariéra. Dobrý plat a prémie za dobře odvedenou práci ocení každý zaměstnanec. Takové práce si pak zaměstnanec váží a snaží se ji odvádět, co nejlépe, aby o ní nepřišel. Benefity jsou různé zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány jako jisté přilepšení ke mzdě. Pro zaměstnance je to výhodné, jelikož z benefitů nemusí platit daň. Benefity můžou mít peněžní formu (příspěvek na sport, stravování, kulturu, ubytování, dopravu, příspěvek k nemocenské, zvýhodněná půjčka, penzijní a životní připojištění, zaměstnanecké akcie, školení a další vzdělání, dary k výročí, používání firemního auta a mobilu pro soukromé účely atd.) a nepeněžní formu



(nadstandardní dovolená, volno pro zařizování nebo léčení, pružná pracovní doba, práce z domu). [19]

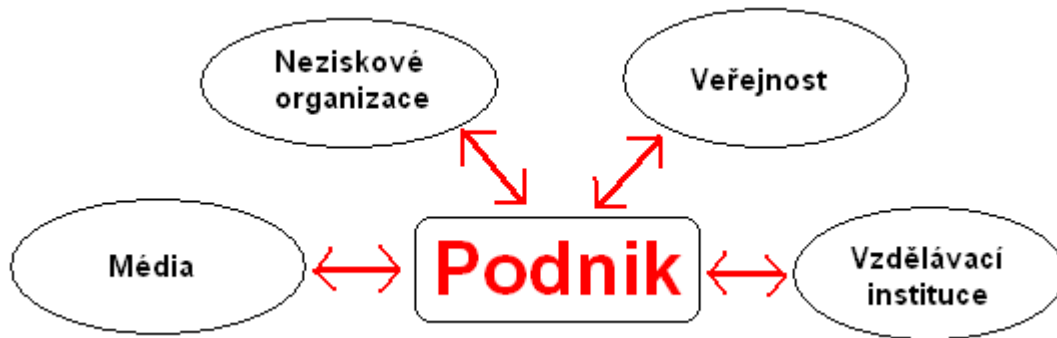
- **Zdraví a bezpečnost** - Podnik může poskytovat zaměstnancům příspěvek na nadstandardní zdravotní péči, očkování. Také sem patří dodržování pracovních standardů, především z pohledu ergonomie pracoviště. Správná pracovní poloha snižuje namáhavost práce a výskyt nemoci z povolání. [8]
- **Vzdělání a rozvoj** - Podnik by měl podporovat snahy zaměstnanců o sebevzdělávání. Může například financovat jejich studium, poskytnout placenou dovolenou na studium. Může zařídit celofiremní vzdělávání formou vhodného vzdělávacího programu, kurzu nebo školení. Vystudovaným zaměstnancům může poskytovat různé odměny. Ovšem podnik si musí takto vzdělané zaměstnance udržet, aby se mu vrátily prostředky, které do jejich vzdělání vložil. Cílem podniku je především zajištění kvalifikovaných zaměstnanců na všech úrovních. V rámci vzdělání se jedná buď o prohlubování kvalifikace, které znamená průběžné doplňování kvalifikace, nebo zvyšování kvalifikace, která znamená rozšíření stávající kvalifikace nebo získání kvalifikace nové. [8]
- **Kariéra** - Podnik by měl podporovat kariérní růst svých zaměstnanců. Například se může udělat výběrové řízení pro vyšší pozici pro zaměstnance z nižších pozic a podobně, možností je mnoho. [8]
- **Vyváženost pracovního a osobního života** - Negativní dopad pracovního života je možné eliminovat mnoha způsoby. Jedná se například o flexibilní formy práce, pružnou pracovní dobu, sdílení pracovního místa nebo zkrácenou pracovní dobu. V rámci podpory rodinného života mohou společensky odpovědné firmy založit firemní školku, přispívat na hlídání dětí. Zaměstnancům, kteří jsou psychicky zatěžováni, poskytnout firemního psychologa a podobně. Podpory podniku při dlouhodobé nemoci nebo rodičovské dovolené si zaměstnanci také velice cenní. Kontakt s takovým zaměstnancem uspíší jeho opětovné začlenění do kolektivu a ušetří čas a náklady na znovuzaučení. [8]
- **Rovné příležitosti** - Všichni pracovníci by měli být posuzováni stejně a mít stejné možnosti například na změnu pracovní pozice, povýšení, vzdělávání apod.

- **Spravedlivé odměňování** - Finanční ohodnocení má odpovídat vykonávané pozici, dosaženému vzdělání a podanému výkonu. Nesmí být nástrojem diskriminace. Základem spravedlivého odměňování je průběžné hodnocení zaměstnance, které se týká odvedené práce i chování zaměstnance. [8]
- **Rozmanitost na pracovišti** - Při výběru zaměstnanců by podnik měl dbát na to, aby nedocházelo k diskriminaci určitých skupin pracovníků. Jedna ze zásad CSR je rozmanité pracoviště, které obsahuje ženy, etnické minority, starší a handicapované osoby. [8]
- **Podpora propuštěných zaměstnanců** - Společensky odpovědný podnik by se měl preventivně zabývat možným propouštěním zaměstnanců a pro takové případy stanovit pravidla a postupy, které zmírní sociální dopad na ztrátu zaměstnání. [8]
- **Zapojení zaměstnanců do rozhodování** - Může se uskutečňovat na několika úrovních. Jedná se například o přijímání námětů zaměstnanců na zlepšení výkonnosti firmy, zapojení zaměstnanců do výběru a realizace CSR aktivit. Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců slouží dotazníky, evidence stížností apod. [8]

### 2.3.2 Místní komunita

Každý podnik se okamžikem jeho vzniku stává součástí určité komunity. Společensky odpovědný podnik se snaží něco této komunitě přinést, něco pro ni udělat, stát se pro ni prospěšným. Podnik by měl být neustále v kontaktu se svým okolím a pomáhat řešit jeho problémy. [8]

V sociálním pilíři zabývajícím se **místní komunitou** se společensky odpovědné aktivity firmy zaměřují na tuto skupinu stakeholders:



**Obrázek 7** Stakeholders - sociální pilíř (místní komunita), upraveno podle [16]

V souvislosti se stakeholders se mohou věnovat těmto, ale i jiným aktivitám, dle svého uvážení:

- **Firemní dárcovství** - Firemní dary mají různou podobu, od finančních až po materiálové. Podnik někomu něco daruje a na oplátku od obdarovaného nic neočekává. Může darovat například výrobky, které vyrábí, poskytnout službu, radu, zapůjčit prostory, vybavení apod. Jedná se většinou o podporu sportu, kultury, a zdravotnictví v místní komunitě. [8]
- **Firemní dobrovolnictví** - Zaměstnanci firmy vykonávají v pracovní době dobrovolnou práci pro místní instituce. Jedná se tedy o zapojování zaměstnanců do obecně prospěšných aktivit v neziskových organizacích. Může se jednat o manuální práce (úklid obecních prostor, rekonstrukce obecních projektů, odstraňování následků katastrof, vedení kroužků, instruktorství) nebo o poskytování odborných znalostí (poradenství, pomoc občanům při tvorbě žádostí o dotace, vzdělávání). Podniky díky těmto aktivitám zlepšují vztahy s komunitou a pro své zaměstnance získávají dobrý „teambuildingový“ nástroj. [8, 11]
- **Sponzoring** - Dá se vysvětlit jako dar s protiplněním. Sponzor poskytne finanční nebo jiné prostředky a za to očekává protislužbu, kterou většinou bývá reklama. Se sponzoringem souvisí i pojem Sdílený marketing. Podnik společně s neziskovou organizací poskytuje určitou formu reklamy a za to je nezisková organizace odměněna například předem stanoveným podílem z tržeb. [8]
- **Vzdělávání** - Podnik může podporovat místní školy a to jak základní, tak střední i vysoké. Mohou poskytovat například kariérové poradenství, pořádat besedy a ex-

kurze. Mohou ovlivňovat školy k výchově svých budoucích zaměstnanců například zřízením nového učebního oboru, volitelného předmětu, podporováním stáží, praxe, vedením diplomových a bakalářských prací apod. [8]

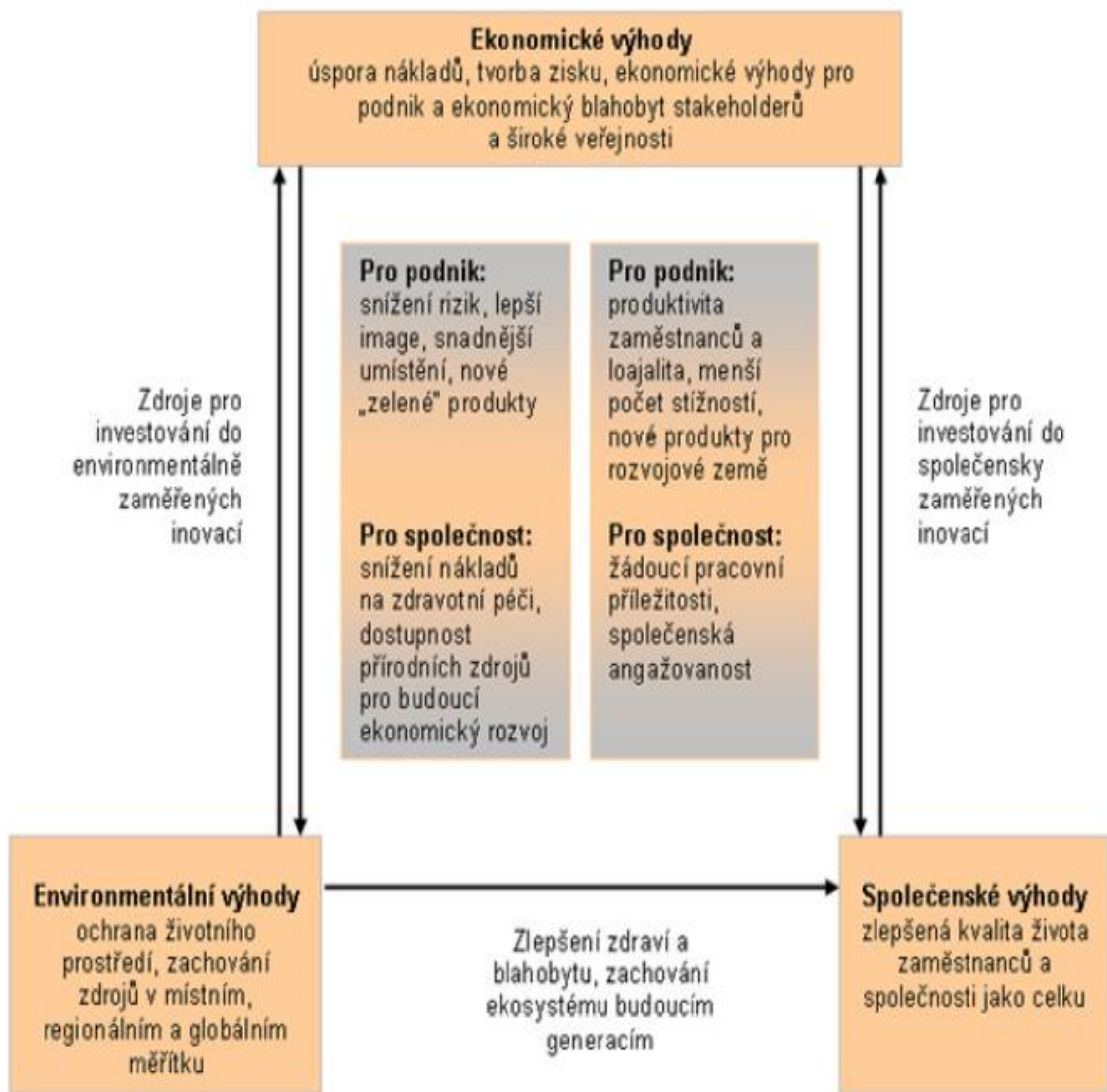
- **Podpora kvality života občanů** - Podnik může podporovat kvalitu života občanů jak přispíváním na místní projekty, tak vytvářením svých vlastních. Jedná se například o zřízení domova důchodců, školky, školy, sportovního klubu, areálu, výstavbu bazénu, zřízení neziskové organizace apod. [8]
- **Rozvoj zaměstnanosti, místní infrastruktury a podpora sociální integrace** - Podnik by měl svou činností přispívat k trvalé zaměstnanosti dané lokality a k rozvoji celkové místní infrastruktury. Například podporou výstavby silnic, kanalizací, veřejného osvětlení. [8]

### 3 VÝHODY ZAVEDENÍ CSR

Chování v souladu s principy CSR přináší řadu výhod a zisků především nefinanční podoby. Tyto výhody jsou velice důležité pro dlouhodobé udržitelné fungování firmy. Společensky odpovědné firmy jsou charakteristické svou proaktivní politikou. Jejich vedení anticipuje a aktivně vytváří nové, pozitivní trendy. Společensky odpovědné chování obohacuje nehmotná aktiva firmy a přináší příležitosti uvedené níže.

- Příležitost pro inovace
- Větší přitažlivost pro investory
- Větší transparentnost
- Posílená důvěryhodnost
- 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
- 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
- Přímé finanční úspory spojené s ekologickým chováním
- Zvýšení obratu
- Zvýšení kvality produktů a služeb [16]

Níže uvedený obrázek č. 8 ukazuje 3 základní kameny trvale udržitelného rozvoje podniku a zároveň představuje i některé s tím související výhody.



Obrázek 8 Tři základní kameny udržitelného rozvoje [10]

## 4 POJETÍ CSR V EVROPSKÉ UNII

Evropská Unie věnuje společenské odpovědnosti podniků velkou pozornost. CSR podle Evropské komise může značně přispět k udržitelnosti a konkurenceschopnosti podniků, nejen v Evropě, ale i globálně po celém světě. [18]

Byla založena **CSR Europe**, což je evropská expertní centrála, která má za úkol zajišťovat celoevropskou propagaci CSR, nabízet vzdělání a poradenství v této oblasti, působit jako referenční bod pro CSR po celé Evropě a shromažďovat poznatky a příklady a formulovat konkrétní výstupy demonstrující přínos CSR. Centrála má 1 800 členů z řad největších světových firem a 22 partnerů po celé Evropě. V ČR je partnerem Business Leader Forum.

Dále byl pro CSR významný **Lisabonský summit** v březnu roku 2000, kde se představitelé EU poprvé shodli na nutnosti strategické podpory rozvoje společenské odpovědnosti firem po celé Evropě. CSR souvisí s cílem, který tento summit vytyčil (do roku 2010 se stát nejdynamičtější a konkurenčně nejzdatnější znalostní ekonomikou na světě, zajišťující stálý ekonomický růst s větším počtem a lepšími pracovními místy a vyšší sociální soudržností).

V červnu roku 2001 vydala Evropská komise tzv. **Zelenou knihu**, která obsahuje definici CSR. Cílem Zelené knihy je zahájit diskuzi o konceptu CSR a identifikovat, jakým způsobem ho lze propagovat a posilovat na evropské i globální úrovni. EU podporuje dobrovolný, nikoliv povinný charakter CSR.

V listopadu roku 2001 je za podpory Evropské komise zahájen **CSR Business Marathón** - série více než 14 konferencí, které proběhly do roku 2005 v členských zemích EU. Cílem bylo oslovit více než 500 000 představitelů komerční sféry.

V říjnu roku 2002 se zahajuje práce na tzv. **Multistakeholder Forum**, které sdružuje zástupce zaměstnavatelských svazů, podnikatelských svazů, odborů a nevládních organizací. Cílem Fóra je propagace transparentnosti a inovativnosti konceptu CSR, tak že umožní výměnu zkušeností a dobrých příkladů, shromáždí a monitoruje všechny existující CSR nástroje, posoudí možnosti pomoci rozvíjení CSR u malých a středních podniků.

Evropská komise založila **Evropskou Alianci** pro CSR, která je otevřeným společenstvím evropských firem.

Evropská komise klade důraz na následující oblasti:

- seznamování a výměna nejlepších postupů v CSR
- podpora iniciativ založených zainteresovanými stranami
- spolupráce s ostatními členskými státy
- informace spotřebitelům a transparentnost
- výzkum
- vzdělávání
- malé a střední podniky
- mezinárodní rozsah CSR [23]

V dubnu 2010 se Evropská komise zavázala obnovit Evropskou strategii, tak aby podporovala CSR jako klíčový prvek zabezpečení dlouhodobé zaměstnanosti a zákaznické důvěry, jelikož CSR může pomoci vybudovat nebo znovu vybudovat důvěru v obchodování, která je životně důležitá pro zdraví evropského ekonomického trhu.

Počet firem, které zveřejňují informace o jejich environmentálním, sociálním a ekonomickém konání, v posledních letech významně vzrostl. Firmy si začínají uvědomovat, že transparentnost a chování v souladu s principy CSR může částečně pomoci vyřešit současnou ekonomickou a finanční krizi.

CSR je součástí evropské strategie pro rok 2020, jelikož pomůže vytvořit ten typ konkurenceschopnosti, který Evropská komise požaduje. [18]



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 POSTUP ZPRACOVÁNÍ

První část praktické části bakalářské práce se zabývá analýzou 3 základních pilířů společenské odpovědnosti ve firmě Baťa do roku 1945. Informace pro tuto analýzu jsou čerpány ze sekundárních zdrojů. Nejprve bude rozebrána ekonomická odpovědnost, poté environmentální a nakonec sociální, které se firma věnovala nejvíce. Tato oblast bude ještě dále rozdělena na chování vůči zaměstnancům a vůči místní komunitě. Na konci každé oblasti bude uveden tabulkový přehled pro lepší orientaci.

Druhá část se zabývá analýzou CSR podniků působících ve Zlínském kraji. Informace jsou čerpány z provedeného kvantitativního průzkumu formou dotazníkového šetření. V této části je uveden cíl, metodologie a výsledky šetření. Výsledky šetření obsahují informace o charakteristice respondentů a četnosti uplatňování jednotlivých CSR aktivit uvedených v dotazníku.

Na závěr je provedeno srovnání současného přístupu podniků, působících ve Zlínském kraji, k aktivitám CSR s přístupem firmy Baťa do roku 1945. Důraz bude kladen na největší rozdíly. V případě zjištění nedostatků současných podniků při uplatňování CSR aktivit, navrhu doporučení pro zlepšení jejich stávajícího přístupu k CSR na základě analýzy provedené ve firmě Baťa.

## 6 MYSLITEL TOMÁŠ BAŤA

Tomáš Baťa byl významný podnikatel české historie. To, čeho v životě dosáhl, bylo dáno způsobem jeho myšlení, které bylo zcela odlišné od jiných podnikatelů té doby. Trvalé hodnoty životního díla Tomáše Bati se musí hledat především v oblasti sociální. Tomáš Baťa byl přičinlivý obchodník, vynalézavý technik, duchaplný organizátor a úspěšný průmyslník, avšak tohle byly jen stupně vývoje, pomocná povolání, která Tomáš Baťa konal pro vyšší a vznešenější cíl. Jeho vlastní povolání, ke kterému lnul stále více a nalézaje v něm své životní poslání, byla úloha sociálního tvůrce, tvůrce nového ve společenském a hospodářském životě člověka. [4] Vše co v životě dělal, dělal pro blaho ostatních. Vždy, když stál před rozhodnutím a jedna cesta ukazovala prospěch pro firmu a druhá prospěch pro zaměstnance a veřejnost, vybral si tu ostatním prospěšnou a postupem času se vždy ukázalo, že toto rozhodnutí bylo nejpřínosnější nejen pro veřejnost, ale i pro firmu. [1]

Tomáš Baťa chtěl, aby lidé měli možnost vyvíjet se a zdokonalovat, aby pracovali tak, jako by pracovali na svém vlastním díle a aby jejich snaha a úsilí byly spravedlivě odměněny. Vymyslel proto svůj hospodářský systém, jelikož takového systému dosud nebylo a nazval ho „příklad“. Tohoto efektu dosáhl pomocí správné organizace práce a správného systému odměňování. Jedná se o známou samosprávu dílen a účast na zisku. U vedoucích zaměstnanců byla účast na zisku i na ztrátě. Jednalo se v podstatě o stovky samostatných oddělení hospodařících samostatně a závisle na sobě v jednom podniku.

[4, 12]

Tomáš Baťa souhlasil se zásadou:

*„Darujete-li člověku rybu, pomůžete mu k jedné obědi. Dáte-li mu udici a prut a naučíte-li ho chytat ryby, pomůžete mu, aby si opatřil jídlo na celý život.“* (Lidové rčení) [4]

Hospodářský systém „příklad“ se osvědčil jako nejlepší pro všechny zúčastněné strany, čímž se dodržuje obchodní poctivost. *„Pod obchodní poctivostí rozumíme, že všechny strany na obchodě zúčastněné musí být po provedení obchodu bohatší, než byly před tím. Poctivé vedení výroby nebo obchodu znamená tvoření hodnot... Čím poctivěji je veden obchod nebo průmysl, tím menší zisk si ponechá výrobce nebo obchodník a tím větší zisk z toho plynoucí přenáší na své obchodní přátele nebo spolupracovníky...“* (Tomáš Baťa v roce 1925) [12]

## 7 CSR VE FIRMĚ BAŤA DO ROKU 1945

Firma Baťa vynikala ve společenské odpovědnosti. Neměla žádný vzor, který by se choval ke svým zákazníkům, zaměstnancům, místní komunitě a životnímu prostředí stejně. Vše, co se ve firmě praktikovalo, bylo v té době novinkou. Byl to určitý „risk“ Tomáše Bati do neznámé oblasti, který byl konán pro blaho všech zúčastněných stran a jak už dnes můžeme říci, byl to ten nejlepší nápad, jaký jen mohl Tomáš Baťa „risknout“ uplatnit. Mnoho dalších, nejen českých, ale i zahraničních firem, si bralo a stále bere z firmy Baťa příklad a aplikuje „baťovské“ prvky řízení a přístup k CSR do svých aktivit.

Firma si utvořila svůj vlastní přístup k CSR. Nemusíme v tom však hledat nic složitého. Jedná se o způsob chování, který přináší blaho všem zúčastněným stranám. Dokazují nám to následující slova Tomáše Bati:

*„Závodem naším přinášíme nový, do toho času nepoznaný život do našich krajů, všeobecný blahobyť a vzdělání našemu lidu.“*

*„Chceme-li, aby nás naši zaměstnanci a zákazníci milovali, nám důvěřovali a byli nám věrni, musíme je nejprve sami milovat, musíme pro ně věrně a oddaně pracovat.“*

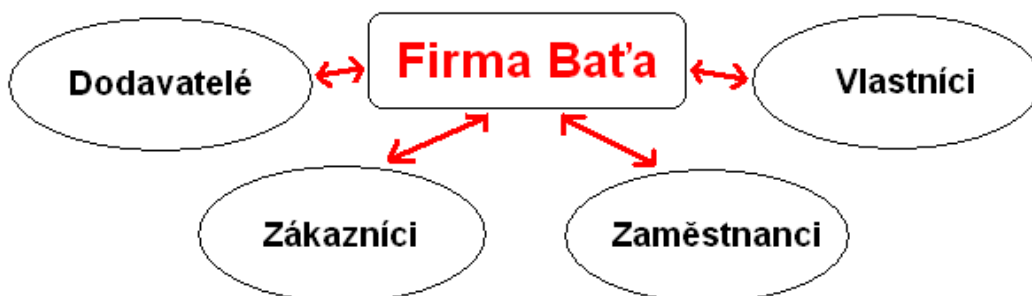
*„Konejme jen takovou práci, která slouží veřejnosti.“*

*„Čím vyšší morálka obchodníků a výrobců, tím bohatší lid, tím bohatší země.“*

*„Jednejme vždy tak, jako by nás všichni viděli.“ (Tomáš Baťa) [15]*

### 7.1 Ekonomický pilíř

Firma Baťa se zaměřovala v ekonomickém pilíři na tuto skupinu klíčových stakeholders:



**Obrázek 9** Stakeholders firmy Baťa - ekonomický pilíř [vlastní zpracování]

V souvislosti se stakeholders se firma věnovala následujících CSR aktivitám:

- **Zákazníci** - Heslo: „**Náš zákazník, náš pán**“, bylo dodržováno doslova. Spokojený zákazník a služba veřejnosti se staly klíčovými prvky řízení firmy. [5]

Databáze zákazníků - Již od úplného počátku firmy byl kladen důraz na budování a řízení vztahů se zákazníky. Byla vedena databáze všech zákazníků, která v roce 1932 obsahovala kolem 1 miliónů kontaktů. Tato databáze byla účelně a efektivně využívána - sloužila pro komunikaci se zákazníky (na adresy byly doručovány reklamní letáčky, věrným nebo větším zákazníkům byly zaslány informační brožury, byla zjišťována spokojenost zákazníků atd.). Všichni zaměstnanci stýkající se se zákazníky, měli povinnost zajímat se o jejich připomínky a snažit se pochopit jejich potřeby a přání. [5, 8]

Služby zákazníkům - Služby byly poskytovány lacině nebo zdarma, protože platila zásada, že na službách se nesmí příliš vydělávat. Dva typy služeb:

- c) **Služby poskytované na prodejních** - Prodávající obsluhoval zákazníka, který si nesměl zkoušet boty sám! V případě, že k tomu došlo, prodávající byli přísně trestáni. Další služby byly poskytování rad v oblasti péče o obuv i nohy, masáže nohou, oprava a čištění obuvi a praní ponožek.
- d) **Služby poskytované mimo prodejny** - poskytování rad v oblasti péče o obuv i nohy, prodej obuvi, zajištění spokojenosti s obuví, opravy a čištění obuvi. [8]

- **Zaměstnanci**

Vnitropodniková banka - Každému zaměstnanci byly ukládány úspory a zejména pohyblivá část mzdy na osobní konto do firemní banky (spořitelny). Banka vyplácela každému úrok ve výši 10 % ročně. Zaměstnanci si mohli vybírat z konta na základě momentální potřeby pomocí kartičky. Vždy však této žádosti vyhověno nebylo. Zejména pro pracovníky na vyšších pozicích bylo výhodné mít vždy určité peníze v zásobě, protože si byli vědomi, že současně s vyšší pozicí přebírají vyšší odpovědnost a případnou ztrátu, kterou zapříčinili, museli uhradit.

Bankovní systém byl výhodný pro obě strany. Banka měla k dispozici vlastní kapitál pro rozvoj a modernizaci firmy. Zaměstnanci využívali velmi výhodného způso-

bu spoření s vysokým úrokem. Úspory zaměstnancům zajistily spokojené stáří bez strádání. Banka poskytovala také půjčky. [5]

- **Dodavatelé** - Jednání s dodavateli o cenách a podmínkách bylo vždy jasné a transparentní. Nákupčí musel mít charakterové vlastnosti ale i odborné znalosti hned z několika potřebných oblastí. Byla striktně dodržována týdenní splatnost všech faktur. [8, 15]
- **Efektivní výroba** - Neustálé rozšiřování výroby a zrychlování výrobního procesu vedlo ke snížení nákladů a plýtvání. Tímto se firma osamostatňovala a zároveň získávala vyšší zisky. [8]

Každý zaměstnanec věděl, že vedle znalosti PROČ a JAK je v práci důležité TEMPO a ČASOVÝ ROZVRH. Úspory času se rovnají ziskům času. Úspory zvyšují hodnotu investované energie a prostředků. Efektivně využívaný čas urychlí obrat a koloběh peněz, umožní platit hotově hned, což znamená za výhodnější ceny. [2]

Důležitost času, byla zaměstnancům neustále připomínána. Jednalo se například o tato hesla:

*„Den má 86 400 vteřin“*

*„Čas je hodnota, ze které lze vytvořit vše“ (Tomáš Baťa) [2]*

- **Výzkum, vývoj a inovace** - Současně s výrobou se rozvíjel také výzkum, vývoj a inovace. Firma věnovala velkou pozornost zavádění nové techniky do výroby, inovacím výrobků a novému myšlení v práci. Všechny návrhy a novinky musely být uskutečněny v nejkratším možném čase a lidé byli vždy za návrhy a jejich realizaci velmi dobře odměněni. Výzkum a vývoj technologií tvořil základ trvalé prosperity firmy. Rychlému rozvoji nových strojů pomáhala hmotná zainteresovanost konstruktérů, kteří za dobře odvedenou práci dostávali atraktivní finanční odměny. Byla zřízena první laboratoř, Výzkumný ústav koželužský a Technologický výzkumný ústav. [6]
- **Prodej** - Zákazník se musel cítit jako pán po celou dobu, kdy byl v prodejně. Prodavači byli speciálně vyškoleni v tzv. škole prodavačů. Mimo jiné museli prodavači dodržovat 6 základních zásad: přivítat zákazníka, položit mu otázku, nabídnout

obuv, pomoci při výběru a zkoušení, vypočítat a oznámit cenu a doporučit prostředky k ošetřování obuvi. Všechny tyto zásady museli poskytovat s úsměvem a maximální ochotou. [5]

Součástí smlouvy o přijetí prodejců bylo prohlášení, že nebudou přijímat ani dávat úplatky. [8]

### **Shrnutí CSR aktivit firmy Baťa v ekonomickém pilíři**

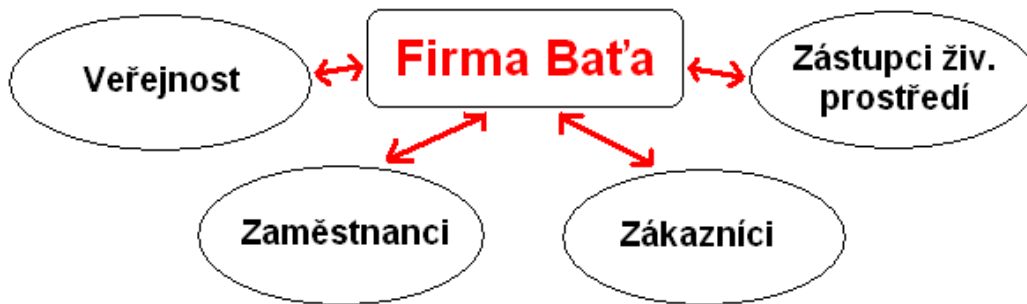
V tomto pilíři se firma Baťa orientuje především na tyto stakeholders: zákazníci, vlastníci firmy a dodavatelé. S preferencí zájmových skupin souvisí i uplatňování CSR aktivit. Firma se převážně zabývá maximální spokojeností zákazníků, včasným placením závazků a efektivní výrobou.

**Tabulka 1** CSR aktivity firmy Baťa v ekonomickém pilíři, upraveno podle [5, 8]

<b>Ekonomická odpovědnost firmy Baťa</b>
<p><b>Snaha o maximální spokojenost zákazníků</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dokonalá obsluha v prodejnách</li> <li>- kvalita za rozumnou cenu</li> <li>- služby navíc zdarma nebo lacino</li> <li>- pravidelné zjišťování spokojenosti</li> </ul>
<p><b>Výhodné spoření a půjčky pro zaměstnance, týdenní vyplácení mezd</b></p>
<p><b>Transparentní jednání s dodavateli, týdenní splatnost všech faktur</b></p>
<p><b>Efektivní výroba</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nejúčinnější výrobní systém</li> <li>- účinná motivace pracovníků</li> <li>- výzkum, vývoj, inovace</li> <li>- používání nejlepší technologie</li> <li>- úspora času, materiálu</li> </ul>

## **7.2 Environmentální pilíř**

Firma Baťa se zaměřovala v environmentálním pilíři na tuto skupinu klíčových stakeholders:



**Obrázek 10** Stakeholders firmy Baťa - environmentální pilíř [vlastní zpracování]

V souvislosti se stakeholders se firma věnovala následujících CSR aktivitám:

- **Nezávadnost použitých materiálů** - Byla zřízena biologická laboratoř, která měla za úkol zkoumat nezávadnost používaných materiálů z hlediska zdraví a bezpečnosti pracovníků, kteří byli s použitými materiály ve styku.

Byl také sledován dopad výstavby jednotlivých továren, budov a celých měst v jednotlivých lokalitách na životní prostředí a životní podmínky. [8]

- **Hospodaření s materiálem** - Čím více materiálu zaměstnanci uspořili, tím vyšší byl jejich plat. Tento silně motivační systém vedl k efektivnímu hospodaření s materiálem. Dále se zpracovával odpad z materiálů, u kterých to bylo možné. [8]

- **Pracovní podmínky** - Pracovní týden měl pouze 40 hodin, pracovalo se od pondělí do pátku osm hodin denně. Soboty a neděle měli zaměstnanci volné, což v jiných firmách nebyvalo zvykem. Byla volná pouze neděle a pracovalo se 48 hodin týdně. Drobní živnostníci běžně pracovali od svítání do tmy každý den.

Všechny práce byly vykonávány v normalizovaných budovách, které byly umístěné v zeleni parků a květinových záhonů. Dílny byly prostorné, měly dobře vyřešené osvětlení a větrání. Důraz se kladl na čistotu na pracovišti. U všech strojů, které znečišťovaly prostředí byly nainstalovány filtry a odsávače. Byl kladen důraz na bezpečnost zaměstnanců.

Při práci byly používány nejlepší stroje. Práce byla rozdělena na co nejmenší úkony. Každý zaměstnanec se tak specializoval na určitý výkon, který se naučil vykonávat velice rychle a dokonale (vysoká monotónnost práce).

Zaměstnancům byly vypláceny vysoké mzdy. Když zaměstnanci příliš nerozhazovali, mohli si spořit.



Každá dílna byla samosprávná a s účastí na zisku. Pomocí tohoto systému bylo dosaženo vybírání vždy těch nejzdatnějších pracovníků do vyšších pozic a vychovávání všech k odpovědnosti. Samospráva dílen pomáhala zlepšovat hospodářskou úroveň dílny i jednotlivých pracovníků.

Firma Baťa měla neustálou snahu připravovat a budovat nové pracovní příležitosti pro zaměstnance. Tomáš Baťa všechny tyto přístupy shrnul jedním heslem: „Lidem myšlení - strojům dřinu.“ [9]

### **Shrnutí CSR aktivit firmy Baťa v environmentálním pilíři**

Environmentální pilíř firmy Baťa není tak obsáhlý jako další pilíře. Firma se orientuje na tyto stakeholders: zaměstnanci, zákazníci, veřejnost. Konkrétně se jedná o zajištění zdravotní nezávadnosti surovin, správné hospodaření s materiálem, kontrola dopadu výstavby továren na okolí a zajištění dobrých pracovních podmínek pro zaměstnance.

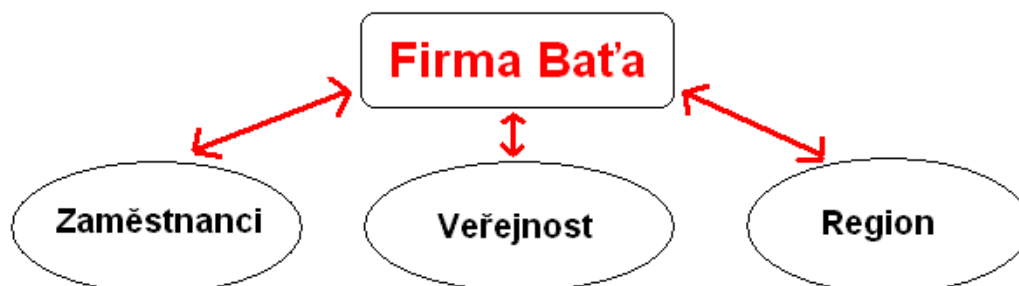
**Tabulka 2** CSR aktivity firmy Baťa v environmentálním pilíři, upraveno podle [8, 9]

<b>Environmentální odpovědnost ve firmě Baťa</b>
<p><b>Nezávadné suroviny</b> - kontrola zdravotní nezávadnosti a bezpečnosti</p>
<p><b>Sledování dopadu výstavby továren na životní prostředí a životní podmínky</b></p>
<p><b>Hospodaření s materiálem</b> - <i>minimalizace odpadu</i> - <i>další zpracovávání odpadu</i></p>
<p><b>Dobré pracovní podmínky</b> - <i>40 hodin týdně (místo obvyklých 48)</i> - <i>příjemné pracovní prostředí</i> - <i>nejnovější stroje a zařízení</i></p>

### **7.3 Sociální pilíř**

V centru pozornosti v organizačním systému Baťových závodů byl člověk. Firma dělala vše proto, aby mu byly poskytnuty ty nejlepší podmínky k práci a životu.

Firma Baťa se zaměřovala v sociálním pilíři na tuto skupinu klíčových stakeholders:



**Obrázek 11** Stakeholder firmy Baťa - sociální pilíř [vlastní zpracování]

V souvislosti se stakeholders se firma věnovala následujících CSR aktivitám:

- **Výchova a vzdělávání**

Baťova škola práce - Jelikož byl velký nedostatek vzdělaných zaměstnanců, rozhodl se Tomáš Baťa vychovat si je sám a založil tuto školu v roce 1925 pro mladé muže a 1929 pro mladé ženy. Vystudování trvalo 3 roky. Každý žák pracoval běžných 40 hodin týdně v dílně a 3 hodiny denně trávil ve škole. Studenti děle jak dva měsíce u žádné práce nezůstali, museli projít celou výrobou bot a odzkoušet si všechny druhy práce. Později byla škola prodloužena na 4 roky a čtvrtý rok mohl student vykonávat práci, kterou si sám vybral. Postupem času začaly vznikat také další školy - strojírenské, chemické, obchodní, gumárenské, atd. Absolventi dostávali maturitní vysvědčení nebo vysvědčení o vykonaných zkouškách s platností i mimo Zlín.

Kurzy - dále všichni zájemci mohli navštěvovat jazykové kurzy, obchodní, psaní strojem, těsnopis a podobně. Pro dospělé zaměstnance, kteří se chtěli dále vzdělávat byly sobotní kurzy. Například pro prodavače byly tyto kurzy povinné. Dále byly zřízeny cvičné dílny, v nichž noví zaměstnanci získávali vědomosti o výrobě obuvi. Pro všechny zájemce byl zřízen zlínský Studijní ústav, který pořádal stovky kurzů.

Tomášov - tuto speciální školu navštěvovali mladí muži, kteří byly vedeni k výchově mladých podnikatelů. Během studia pracovali v továrně jako normální dělníci. Po práci se věnovali jízdě na koni, golfu a dalším činnostem gentlemanů. Jejich výchova byla taková, aby v budoucnu mohli být význační průmysloví podnikatelé. [9]

Firma Baťa také finančně podporovala i jiné školy a vzdělávací instituty. [8]

- **Mzdy** - Z Baťova podpůrného fondu byly poskytovány dary novorozencům ve výši 1 000 Kč a byly úročeny 10 % ročně. Což znamená, že ve 24 letech měl občan „zdarma“ k dispozici 10 000 korun. Dále byly z fondu poskytovány podpory dlouhodobě nemocným a zestárlým zaměstnancům. [14, 8]

Platila zásada, že za dobrou práci se má dobře zaplatit a za špatnou potrestat. Firma Baťa uplatňovala spravedlivé odměňování mezd, individuálně u každého zaměstnance podle množství a kvality vykonané práce. Byla také uplatňována spoluúčást na zisku a ztrátě, zejména pro vedoucí pracovníky.

Každý zaměstnanec předem věděl, kolik čeho má vyrobit, kolik skutečně vyrobil a kolik za svou práci dostane peněz, a dokázal si to sám jednoduše spočítat.

Mzdy byly vypláceny jednou týdně. Firma Baťa poskytovala svým zaměstnancům 2 až 3 krát vyšší mzdy než bylo možné si vydělat někde jinde v ČSR.

Zaměstnancům, kteří měli výborné výsledky ročního hodnocení, byla přiznávána zvláštní odměna nazývaná „novoročné“. [5]

- **Bydlení** - Firma Baťa stavěla tzv. baťovské domky, které pak svým zaměstnancům pronajímala. Typ domku pro 4 rodiny - každý byt měl předsíň, kuchyň, obývací pokoj, dvě ložnice, koupelnu s WC, spižírnu a sklep. Typ domku pro 1 rodinu - navíc zde byla místnost pro hosty, zasklená veranda s terasou. Domky byly bez oplocení, ovšem se zelení, takže tvořily jakési zahradní město. Firma se starala také o údržbu domků. Celkový počet domků ve Zlíně činil přibližně 3 000. V případě propuštění zaměstnance, musel zaměstnanec opustit domek i s jeho rodinou. Jedná se tedy o vysoce motivační faktor. [14, 5]

Mladí lidé mohli bydlet na internátech, které si sami platili z vydělaných peněz. Celkem bylo ve Zlíně přes 27 000 postelí pro stálé zaměstnance. [14]

- **Organizace volného času** - Firma měla zájem, aby zaměstnanci využívali volný čas k dokonalé rekreaci těla i ducha. Základním předpokladem pro dokonalý odpočinek bylo kvalitní bydlení, možnost sportování a vedení společenského života.

Sport - Nejrozšířenější prostředek rekreace, zvláště u mladých zaměstnanců. Sportovní život se soustředil ve Sportovním klubu Baťa.

Společenský život - Soustředoval se v několika kulturních zařízeních. Střediskem byl 11 poschodový Společenský dům, ve kterém se nacházel hotel, restaurace, kavárny, taneční sály, herny a klubovny. Nejrozšířenější zábavou byla kina, největší z nich mělo kapacitu 2000 míst. Dále byla k dispozici knihovna s 15 000 svazky, hudební škola, výstavní salóny, studijní ústav, zoologická zahrada atd.

Tomáš Baťa nadefinoval několik zásad pro organizaci volného času:

- Mimo času k práci, spánku a vzdělání je 50 hodin týdně určeno výhradně k soukromí a zábavě.
  - Klidné a nerušené prostředí domova v zahradách.
  - Mnoho příležitostí ke sportování a tělovýchově.
  - Rozsáhlé možnosti uplatnit se v leteckém a automobilovém sportu v silných klubech.
  - Rozsáhlá zařízení sloužící k zábavě a společenskému styku.
  - Tři kina celkem o 3 000 místech, v nichž se promítají všechna hodnotná díla světové filmové tvorby.
  - Příležitost dobré četby v šesti veřejných knihovnách.
  - Možnosti kulturních zážitků ve stálé Galerii výtvarných umění.
  - Pravidelná představení divadelních a hudebních souborů.
  - Přírodně krásné a zajímavé okolí města. [9]
- **Zdravotnictví** - Byla postavena Baťova nemocnice. Probíhala pravidelná vyšetření nově přijímaných i všech ostatních zaměstnanců. Byla zřízena zdravotnická matřička. Dále byla zřízena laboratoř, která zkoumala nové materiály před jejich zařazením do výroby z hlediska zdravotně nezávadného obouvání. Byla zajištěna prevence před pracovními úrazy, což mělo na starosti speciální středisko. [5]

Byl zřízen Sociálně zdravotnický ústav, kde byly ambulance, kanceláře okresní nemocenské pojišťovny, síň pro první pomoc, rentgenová laboratoř atd. [8]

Péče o výživu - Už na začátku dvacátých let byly podniknuty první kroky k zajištění správné výživy zaměstnanců. Byla zřízena závodní kuchyně a jídelna, která se postupem času rozrostla na organizaci, zajišťující vydatné stravování pro 33 000 lidí.

Přínosy péče o výživu:

- zabezpečení vydatné výživy zaměstnanců a jejich rodin,

- vědecky zaručena kontrola správného množství a složení potravy,
- kontrola všech surovin,
- přímá spolupráce s producenty, zaručující výběr kvality za přiměřenou cenu,
- lékařský dozor nad výrobou potravin,
- zaručení vysoké spotřeby výživných potravin u každého zaměstnance (např. maso),
- zdravé a čisté prostředí k jídlu. [9, 14]

Dále byla postavena pekárna, jatka, restaurace. Zaměstnanci měli možnost výhodného nákupu v obchodním domě. Ve všech jídelnách platil přísný zákaz kouření a požívání alkoholických nápojů. [5]

Péče o zdraví - Byla základním a nejrozšířenějším odvětvím sociální služby zaměstnancům, protože, aby člověk mohl pracovat a užívat si výsledků své práce, musí být zdravý. Snaha zajistit zdravé životní podmínky pronikala všemi oblastmi života pracujících. Odrazila se v úrovni bydlení, výživě, pracovních podmínkách, ale i ve výstavbě města.

Tomáš Baťa stanovil zásady péče o zdraví:

- trvalá zdravotní péče od narození do stáří,
- dlouholetý zdravotnický plán zahrnující celé město a kraj,
- všechny zdravotní a sociální instituce úzce spolupracují v jednotné zdravotnické službě,
- zdravotní evidence pracovníků a občanstva měst,
- zdravotně nezávadné pracovní a životní prostředí,
- dokonale vybudovaná zařízení veřejné hygieny města,
- školní lékařství pro zdravotní péči o mládež,
- Vědecký ústav pro speciální studium otázek průmyslového zdravotnictví,
- Baťova nemocnice. [9]

Zajištěné stáří - Péče ve stáří byla promyšlena do detailu. K jistotám zaměstnanců, zaručovaných státem (starobní, invalidní a úrazové pojištění), přibýly i jistoty další, které byly pro firmu Baťa typické. Úspory z příjmů zaměstnanců se zhodnocovaly 10% úrokem, vytvářely kapitál, který umožňoval postarat se nejen o sebe, ale i o

svoji rodinu a nebýt tak závislý na společnosti. Po 20 - 30 letech práce u firmy Baťa měl každý zaměstnanec dostatek prostředků, aby mohl prožít důstojné stáří. [9]

- **Rozvoj regionu** - Baťa postavil moderní město, které bylo světovým unikátem svou komplexností. Menší část města tvořily továrny, větší část ubytovací zařízení, školy, nemocnice, jesle, jídelny, kulturní a sportovní zařízení atd. [14]

Firma už samotnou svou působností zajišťovala zaměstnanost v regionu. A to nejen místních původních obyvatel. Obrovské množství lidí se hrnulo do Zlína, jen proto, aby mohli pracovat u Bati. Firma Baťa zaměstnávala také lidi ze sociálně slabších rodin, hluchoněmé a slepé zaměstnance. [8]

Při vypuknutí první světové války, uchránil Tomáš Baťa zaměstnance všech výrobců obuvi ve Zlíně před rukováním na vojnu. Získal objednávku na 50 000 séglových vojenských bot, za ceny které ho nezajímaly. Tato objednávka byla rozdělena mezi firmy T. & A. Baťa, František Štěpánek, bratři Kuchařové, Antonín Červenka a Ludvík Zapletal, podle počtu cvikacích strojů. [1]

Doprava - Dopravě firma Baťa věnovala obrovskou pozornost. Ať už se jednalo o dopravu uvnitř podniku, kde byly vybudovány pevné silnice a chodníky, přepravní pásy, lanové dráhy, podzemní tunely a další, tak i o dopravu ve Zlíně a celém Československu. Ve Zlíně byly vybudovány dráhy pro jízdní kola, která byla chráněna proti krádeži kovovými štítky, dále byly vybudovány asfaltové silnice, železniční dráhy, plavební kanál a v Otrokovicích bylo vybudováno letiště. Vyráběla se jízdní kola, letadla a pneumatiky. [5]

- **Chování za období hospodářské krize** - Při prvních náznacích přibližující se hospodářské krize firma Baťa přistoupila k opatření, které je dodnes známo pod pojmem „Baťovské ceny“. Jednalo se o psychologický tah, který měl zákazníka přimět ke koupi. Baťovská cena je cena která končí číslicí 9 a vzbuzovala u zákazníka dojem že, boty pořizené za 49 Ksč jsou levnější než za 50 Ksč. Toto opatření však nemělo příliš velký úspěch, proto se Tomáš Baťa rozhodl přistoupit k radikálnímu řešení. V roce 1922 byla spuštěna akce pod názvem „Baťa drtí drahotu“ Inzerát obsahoval následující slova. [6]

### *„NAŠÍ VEŘEJNOSTI*

*Abychom umožnili obyvatelstvu nákup obuvi pro podzim.*

*Abychom učinili zbytečnými cesty do Německa.*

*Abychom udrželi výrobu v plném chodu.*

*Abychom nemuseli propustit dělníky.*

*Abychom ušetřili státu vyplácení podpor v nezaměstnanosti.*

*Abychom razili cestu k odbourání cen.*

*Abychom napomáhali překonat rychle velikou hospodářskou krizi, která nás zachvátí následkem rozdílu nákupní síly naší koruny za hranicemi a v zemi,*

***snížili jsme ceny obuvi***

*od 1. září t. r. ve všech našich prodejnách průměrně*

***na polovinu cen z letošního jara.***

*Ovšem této slevy nemůžeme již dosáhnout šetřením na režích a jsme nuceni snížit mzdy našich dělníků průměrně o 40 %. Naproti tomu zaručujeme našim zaměstnancům, že jim dodáme životní potřeby za polovinu cen platných letos v květnu.“ [1]*

Tato kampaň způsobila příval zákazníků do prodejen. Za první týden bylo prodáno více obuvi než za všechny předcházející měsíce dohromady. Jednalo se téměř o 99 000 párů bot za 8,1 milionů korun. Firma Baťa vyprázdnila sklady a mohla začít vyrábět ve velkém. [7]

### **Shrnutí CSR aktivit firmy Baťa v sociálním pilíři**

Tabulka č. 4 obsahuje přehled sociální odpovědnosti, který je rozdělen na přístup firmy k zaměstnancům a k místní komunitě. Sociální odpovědnost k zaměstnancům byla opravdu na velice vysoké úrovni, což dokazuje mnoho oblastí, kterým se firma Baťa věnovala. Vyzdvihla bych především spravedlivý odměňovací systém a vysoké mzdy, podporu vzdělávání a „volnočasových“ aktivit. Odpovědnost k místní komunitě byla taktéž na vysoké úrovni. Firma se zasloužila o obrovský rozvoj regionu, dopravy a kultury.

Tabulka 3 CSR aktivity firmy Baťa v sociálním pilíři, upraveno podle [5, 6, 9]

<b>Sociální odpovědnost firmy Baťa do roku 1945</b>	
<b>zaměstnanci</b>	<b>místní komunita</b>
<p><b>Výchova, vzdělání</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baťova škola práce, Tomášov, kurzy</li> <li>- finanční podpora jiných škol, vzděl. Institucí</li> </ul> <p><b>Spravedlivý odměňovací systém</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mzdy až 3x vyšší než průměr</li> <li>- informovanost (každý si byl předem schopen vypočítat výši mzdy)</li> <li>- fin. odměny nejlepším pracovníkům</li> <li>- fin. dary novorozencům</li> <li>- fin. podpory dlouhodobě nemocným a zestárlým zaměstnancům</li> </ul> <p><b>Umožnění důstojného bydlení</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pronájem Baťových domků</li> <li>- internáty pro mladé pracovníky</li> </ul> <p><b>Podpora volnočasových aktivit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- podpora sportu - sportovní kluby, areály</li> <li>- podpora kulturního života - kino, divadlo, společenský dům, zoologická zahrada, knihovna, výstavní salóny atd.</li> </ul> <p><b>Podpora zdraví</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- založení Baťovy nemocnice, zdravotnické matriky, Sociálně zdravotnický ústav</li> <li>- péče o výživu</li> <li>- zákaz kouření a pití alkoholických nápojů v celém areálu závodů</li> </ul> <p><b>Zajištěné stáří</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fin. podpora dlouh. pracovníků v důchodu</li> <li>- úspory z Vnitropodnikové banky</li> </ul>	<p><b>Rozvoj regionu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- výstavba domků, jatek, restaurací, pekárny, kina, zoologické zahrady atd.</li> </ul> <p><b>Rozvoj dopravy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vybudování pevných cest a chodníků, dráh pro jízdní kola, železnice, plavebního kanálu, letiště</li> </ul> <p><b>Rozvoj kultury</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- divadlo, kino, společenský dům, knihovna atd.</li> </ul> <p><b>Zajištění zaměstnanosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- po celou dobu působení firmy</li> <li>- za období 1. světové války</li> <li>- za období hospodářské krize v 30. letech 20. st.</li> </ul>



## **8 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM ZAMĚŘENÝ NA CSR PODNIKŮ PŮSOBÍCÍCH VE ZLÍNSKÉM KRAJI**

Společenskou odpovědnost vybraných podniků působících ve Zlínském kraji budu zjišťovat pomocí marketingového průzkumu. Konkrétně se jedná o kvantitativní výzkum provedený pomocí dotazníkového šetření. Dotazník je uveden v příloze P I.

### **8.1 Cíl průzkumu**

Cíl marketingového průzkumu se skládá z několika dílčích cílů:

1. Zjistit obecné povědomí respondentů o CSR.
2. Zjistit, do jaké míry se podniky zabývají společenskou odpovědností celkově a v jednotlivých pilířích.
3. Zjistit, která oblast CSR aktivit je uplatňována u respondentů nejméně a která nejvíce.
4. Zjistit u každé uvedené konkrétní CSR aktivity četnost uplatňování u respondentů.

### **8.2 Metodologie průzkumu**

Druhá část praktické části bude vycházet z provedeného kvantitativního průzkumu. Sběr dat byl proveden pomocí anonymního písemného dotazníku. Výzkumný soubor tvořily podniky působící ve Zlínském kraji všech kategorií (různý počet zaměstnanců, různá forma, různé zaměření podniků). Výzkumný vzorek byl vybrán pomocí náhodného výběru z výzkumného souboru. Dotazníky byly rozeslány elektronicky do 195 vybraných podniků působících ve Zlínském kraji a doručeny osobně vytištěné do 5 podniků.

Dotazník je rozdělen do dvou hlavních částí. Vstupní část obsahuje stručný úvod do problematiky, zdůraznění anonymity dotazníku a instrukce pro vyplnění. Následující část se skládá z jednotlivých otázek. Celkem obsahuje 21 otázek, které spadají do těchto kategorií: základní údaje o podniku, ekonomický pilíř, environmentální pilíř, sociální pilíř - zaměstnanci a místní komunita. Kromě tří otázek se jedná o uzavřené otázky, které nabízejí hotové alternativní odpovědi. Respondent může vybrat žádnou až všechny možnosti. Dotazník je zaměřen na zjištění, které z konkrétních CSR aktivit, uplatňují podniky působící ve Zlínském kraji. Z důvodu snížení časové náročnosti a obtížnosti vyplnění dotazníku, musely být vybrány pouze některé z CSR aktivit.

Dotazník je určen k vyplnění osobě, která má o podniku celkový přehled. Tato skutečnost byla zdůrazněna v žádosti o vyplnění.

Procentuální návratnost dotazníku, byla velice malá, z dotazovaných 200 podniků, bylo ochotno reagovat pouhých 30, což je 15 %. Nízká návratnost byla způsobena především elektronickou formou získávání dat. Tato metoda postrádá osobní kontakt a podniky nemají snahu dotazník vyplnit. Dále požadavek, aby dotazník vyplnila osoba, která má celkový přehled o firmě a v neposlední řadě nedostatek času pracovníků na vyšších pozicích, také způsobil vysokou neochotu dotazník vyplnit. Vrátilo se tedy 30 dotazníků.

Získaná data byla upravena a zpracována do tabulek a grafů pomocí programu MS Excel.

Pro zjištění výše uvedeného dílčího cíle č. 2 a 3, bude použit aritmetický průměr prostý.

### 8.3 Výsledky průzkumu

Na základě dotazníkového šetření, bylo dosaženo následujících výsledků. Celkové vyhodnocení dotazníkového šetření je uvedeno v příloze P II.

#### 8.3.1 Charakteristika respondentů

Byly dotázány všechny formy podniků s různým zaměřením kromě komanditních společností, ale na dotazník reagovaly pouze tyto formy: fyzická osoba, společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Více ukazuje tabulka č. 4.

**Tabulka 4** Charakteristika respondentů podle zaměření a formy podniku [vlastní zpracování]

Zaměření podniku	Forma podniku			Počet podniků celkem	
	fyzická osoba	společnost s ručením omezeným	akciová společnost	absolutní	relativní
Výroba	3	6	4	13	43,3%
Obchod	1	4	-	5	16,7%
Služby	2	1	1	4	13,3%
Obchod Služby	-	1	-	1	3,3%
Výroba Služby	-	5	-	5	16,7%
Výroba Služby Obchod	-	1	1	2	6,7%
<b>Celkem</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>
<b>Celkem v %</b>	<b>20%</b>	<b>60%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>	

Rozdělení respondentů podle počtu zaměstnanců znázorňuje tabulka č. 5.

**Tabulka 5** Rozdělení respondentů podle počtu zaměstnanců

[vlastní zpracování]

Počet zaměstnanců	Počet podniků	
	absolutní	relativní
méně než 10	7	23,30%
10 - 49	9	30%
50 - 250	10	33,30%
více než 250	4	13,30%
<b>Celkem</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

### 8.3.2 Povědomí respondentů o CSR

Podniky mající povědomí o tom, co CSR znamená a obsahuje, tvoří přesně 50 %. V tabulce č. 1 uvedené v příloze P II je patrné, že v 66,7 % případů se jedná o podniky s více než 50 zaměstnanci a ve zbývajících 33,3 % se jedná o podniky s 10 až 49 zaměstnanci. Všechny podniky s počtem zaměstnanců méně než 10 nemají o CSR povědomí. Povědomí o CSR má tedy většina velkých společností a některé střední či větší podniky.

Z tabulky č. 2 uvedené v příloze P II je zřejmé, že přesně 50 % společností s ručením omezeným má povědomí o CSR. Také má povědomí o CSR jedna z 6 dotázaných fyzických osob a 5 z 6 dotázaných akciových společností. Z čehož vyplývá, že většina akciových společností, polovina společností s ručením omezeným a nepatrná menšina fyzických osob je o této problematice dobře informována.

Ovšem přibližně 2/3 respondentů se společenské odpovědnosti věnují alespoň v některých oblastech. Jedná se i o takové podniky, které se jí věnují, ale nevědí, že se jedná o CSR.

### 8.3.3 Postavení CSR v hierarchii cílů respondentů

- Respondenti stanovili určitou důležitost těmto cílům: *maximalizace zisku, optimalizace zisku a dodržování zásad CSR*.

Konkrétní informace jsou uvedeny v tabulce č. 3 uvedené v příloze P II.

Optimalizace zisku - všechny dotazované společnosti (kromě jedné společnosti s ručením omezeným, která přikládá tomuto cíli střední důležitost) stanovily tento cíl jako jejich nejvyšší prioritu. Tato skutečnost dokazuje, že se již téměř všechny společnosti Zlínského

kraje přeorientovaly z maximalizace zisku na optimalizaci, což je jedna z hlavních zásad CSR.

Maximalizace zisku - Pouze 5 respondentů stále zároveň s optimalizací zisku považuje maximalizaci zisku za důležitou. 15 respondentů přikládá střední důležitost, 5 nízkou a 3 respondenti žádnou. Tento fakt dokazuje tvrzení uvedené výše.

Dodržování zásad CSR - 8 respondentů považuje zároveň s optimalizací zisku tento cíl za velmi důležitý, 11 za středně důležitý, 4 za málo důležitý a 3 respondenti nepřikládají dodržování zásad CSR žádnou důležitost. Z těchto závěrů vyplývá, že CSR je zatím málo rozšířeno.

- Dále respondenti seřazovali podle důležitosti tyto body: ***dobrá pověst podniku, kladný vliv podniku na okolí, spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců, maximální zisk, ochrana životního prostředí, dlouhodobé působení podniku a etické podnikání.***

Tabulka č. 4 uvedená v příloze dokazuje, že nejčastěji byly na první až čtvrté místo řazeny tyto body v tomto pořadí: spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců, dlouhodobé působení podniku a dobrá pověst podniku. Na páté až osmé místo byly řazeny tyto body v tomto pořadí: maximální zisk, etické podnikání, ochrana životního prostředí a kladný vliv podniku na okolí.

Spokojenost zaměstnanců na prvním místě je zcela v pořádku, to by měl být hlavní cíl každé firmy. Určit pořadí je velice obtížné, protože všechny body jsou pro podnik velmi důležité. Avšak určení pořadí je nutností, zejména pro ty podniky, které nedisponují dostatečným kapitálem, aby se mohly věnovat všem bodům stejně. A právě u takových podniků by se společensky odpovědné aktivity týkající se etického podnikání, ochrany životního prostředí a kladného vlivu podniku na okolí neměly dostávat na poslední položku. Vždy by tam měl být maximální zisk.

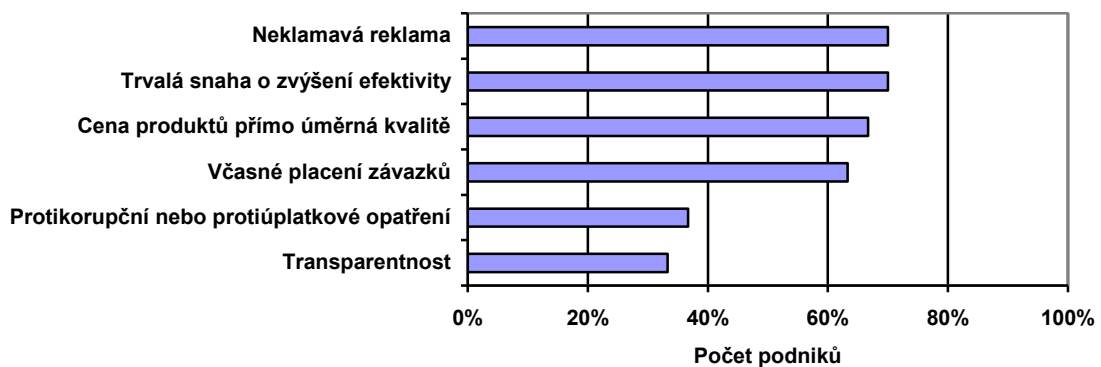
### 8.3.4 Naplňování ekonomického pilíře

#### *Etické chování*

Tabulka č. 5 uvedená v příloze P II ukazuje, že 30 % respondentů přijalo veřejně etický kodex. To je vzhledem k jeho výhodám nízké číslo. A jen 20 % podniků je schopno dokázat, že spolupracuje pouze s partnery a investuje pouze do podniků, které podnikají

v souladu s principy CSR, což je patrné z tabulky č. 6 v příloze P II. Tyto skutečnosti dokazují malou rozšířenost společenské odpovědnosti.

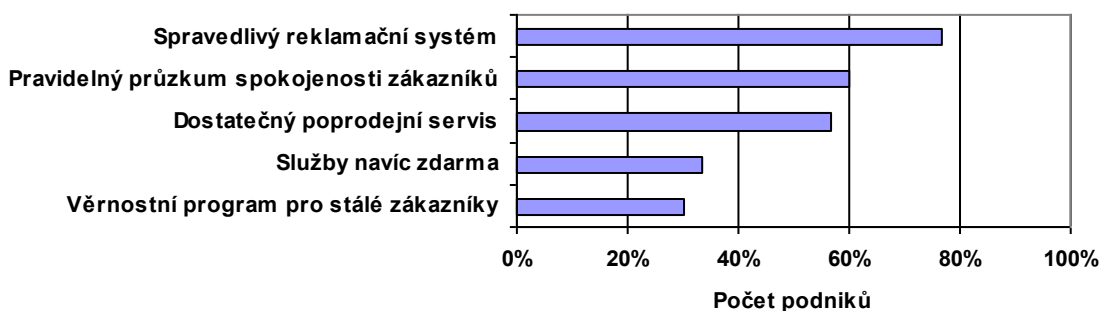
Uplatňování dalších etických opatření je znázorněno v grafu č. 1. Je patrné, že opatření jako trvalá snaha o zvýšení efektivity, cena produktů přímo úměrná kvalitě, včasné placení závazků a neklamavá reklama už používá přibližně 2/3 respondentů. Transparentnost a protikorupční a protiúplatková opatření nejsou tak rozšířena, jelikož je uplatňuje přibližně 1/3 podniků.



**Graf 1** Etická opatření respondentů [vlastní zpracování]

### *Přístup k zákazníkům*

Pro získání spokojených zákazníků je nutné pravidelně provádět průzkum jejich spokojenosti. To si uvědomuje 60 % respondentů, což je málo, jelikož spokojenost zákazníků si kladlo za nejvyšší prioritu 96,7 % respondentů. Nejvíce používané opatření je spravedlivý reklamační systém, který uplatňuje 76,7 % respondentů, což je docela uspokojivý počet. V menším počtu podniků se objevuje také snaha získat spokojené zákazníky pomocí služeb navíc zdarma, dostatečného poprodejního servisu a věrnostního programu pro stálé zákazníky.



**Graf 2** Přístup respondentů k zákazníkům [vlastní zpracování]

### *Chování respondentů v době ekonomické krize v roce 2009*

Vyskytují se 3 typy podniků, které se chovají v období krize jinými způsoby. Výčet všech slovních odpovědí je uveden v tabulce č. 9 v příloze P II. U jednotlivých typů podniku se nejčastěji objevovaly následující způsoby chování.

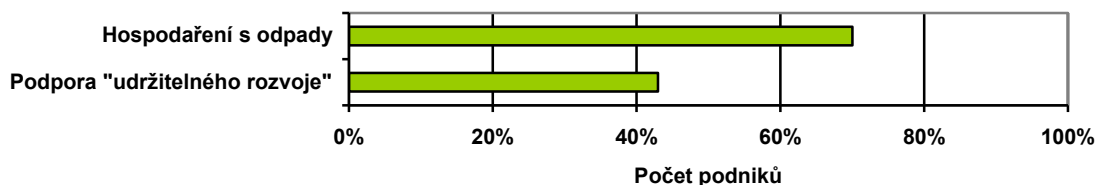
- Podniky, které těží z této situace (Typ 1 - 5,3 %):
  - snaží se co nejvíce maximalizovat své zisky, výhodně investují a nakupují.
- Podniky, které hospodářská krize neovlivňuje (Typ 2 - 10,5 %):
  - chovají se stejně jako dřív.
- Podniky, kterých se hospodářská krize dotkla. Některé jsou nuceny radikálně snížit produkci, jiným se tomu daří zabránit pomocí různých opatření. (Typ 3 -84,2 %)
  - snížit náklady na vstupy, hledání levnějších dodavatelů při zachování kvality, vyšší produktivita práce, levnější a kvalitnější výroba,
  - dobrá komunikace s odběrateli, snížení cen, maximalizace zakázek,
  - nové produkty,
  - využívání dotačních programů,
  - reorganizace pracovní doby, najímání brigádníků,
  - posílení obchodního týmu, zvýšení obchodní činnosti,
  - snaha o udržení stávajících zákazníků a získání nových v zahraničí,
  - rozšíření sortimentu o produkty zaměřené na jinou cílovou skupinu,
  - důraz na marketingovou komunikaci, zvýšení propagace
  - dočasné snížení platů,
  - snížení počtu zaměstnanců na úroveň odpovídající dosaženému obratu a množství práce (nucená dovolená, kratší pracovní doba, propouštění),
  - čekání na lepší časy,
  - zkrácení pracovní doby, menší objem výroby.

### **8.3.5 Naplňování environmentálního pilíře**

#### *Ekologické chování*

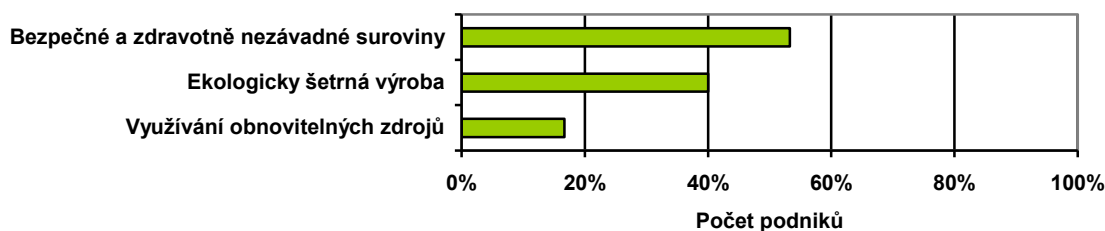
V grafech č. 3 a 4 je názorně uvedeno, jaké zásady ekologického chování respondenti uplatňují a v jaké míře. Správné hospodaření s odpadem je již delší dobu rozšířeným je-

vem, ale i tak ho uvedlo jen 70 % respondentů. Avšak hospodaření s odpadem je i tak nejvíce uplatňovaná CSR aktivita z těchto grafů. V souladu s principy „udržitelného rozvoje“ působí 43 % respondentů. Jedná se o docela vysokou hodnotu.



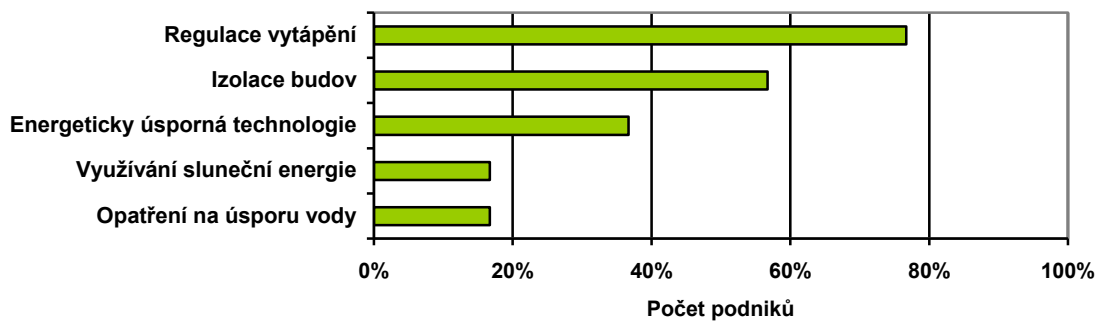
**Graf 3** Typy ekologického chování respondentů I [vlastní zpracování]

Další opatření se týkají pouze výrobních podniků. Bezpečné a zdravotně nezávadné suroviny používá 80 % těchto podniků, ekologicky šetrně vyrábí 60 % a obnovitelné zdroje využívá 25 % dotázaných výrobních podniků. Tyto hodnoty považují za průměrné, vzhledem ke stále přísnějším požadavkům, které jsou kladeny na podniky.



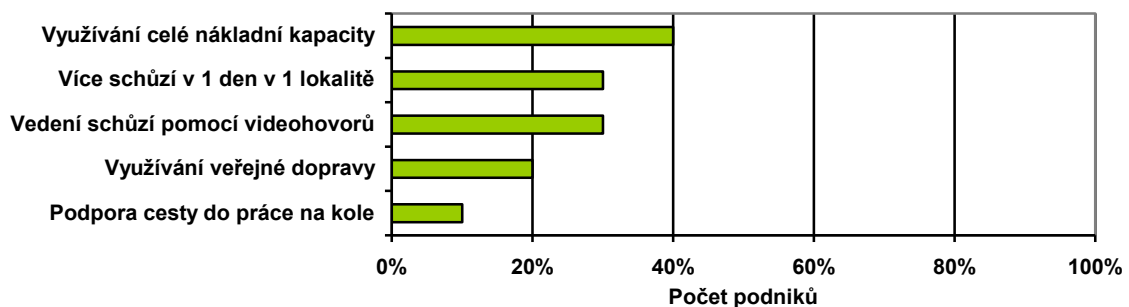
**Graf 4** Typy ekologického chování respondentů II [vlastní zpracování]

Následující opatření se týkají snížení spotřeby energií. Graf č. 5 dokazuje, že nejvíce je uplatňována regulace vytápění, kterou uvedlo 76,7 % respondentů. Izolace budov je v současnosti také rozšířená, tohle opatření přijalo 56,7 % respondentů. Další opatření jsou již méně využívána. Jedná se o energeticky úspornou technologii, kterou používá 36,7 %, opatření na úsporu vody a využívání sluneční energie, které uvedlo pouhých 16,7 % respondentů.



**Graf 5** Opatření na úsporu energií respondentů [vlastní zpracování]

Podporu šetrné dopravy k životnímu prostředí znázorňuje graf č. 6. Celkově všechna opatření dosahují velmi nízkých hodnot, což dokazuje, že se této problematice respondenti příliš nevěnují. Nejvyšší hodnoty dosáhlo využívání celé nákladní kapacity s pouhými 40 %. Tohle číslo nám dokazuje, že podniky dávají přednost optimalizaci nákladů na dodávky než šetření životního prostředí. 30 % respondentů vyřídí více schůzí v jeden den v jedné lokalitě a vede schůze pomocí videohovorů, což je v současné době vyspělé technologie, velmi nízké číslo. Využívání veřejné dopravy podporuje pouze 20 % respondentů a cesty do práce na kole 10 %.



**Graf 6** Opatření na podporu šetrné dopravy u respondentů [vlastní zpracování]

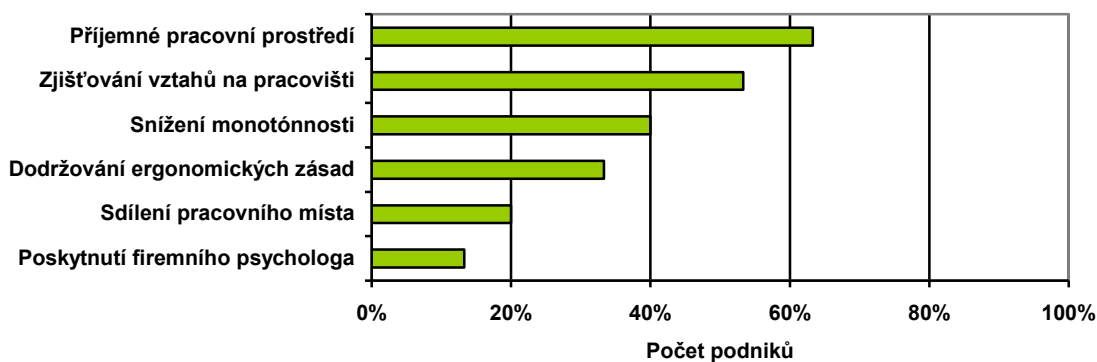
### *Pracovní podmínky*

Co se týká zajištění dobrých pracovních podmínek pro zaměstnance, uplatňují respondenti opatření uvedená v grafu č. 7. Téměř 2/3 podniků umožňuje zaměstnancům práci v příjemném pracovním prostředí (aspoň na pozicích, kde je to možné). Více než polovina podniků zjišťuje vztahy na pracovišti a snaží se je optimalizovat. 40 % respondentů se snaží snížit monotónnost práce a střídá zaměstnancům pracovní úkony. Tyto čísla nejsou příliš vysoká a optimálně by měla být vyšší.



Poskytnutí firemního psychologa, zkrácená doba pro některé pracovní pozice, sdílení pracovního místa a dodržování ergonomických zásad jsou opatření, která se používají už v menší míře než by bylo žádoucí. Jedná se o významná opatření, která dokáží značně vylepšit pracovní podmínky.

Založení firemní školky je účelné pro firmy s vyšším počtem zaměstnanců. Firemní školku má založenou 1 z dotazovaných akciových společností.

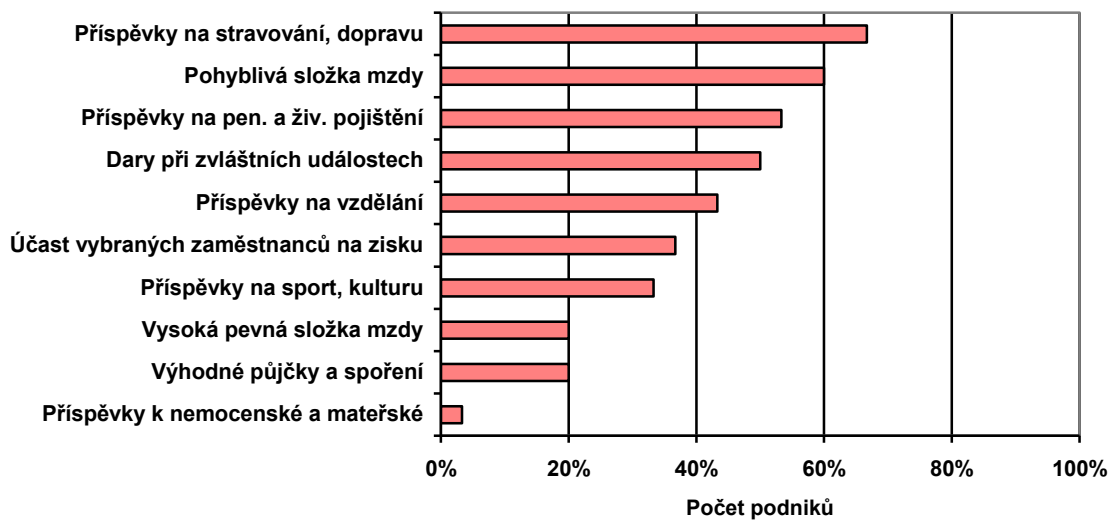


**Graf 7** Utváření pracovních podmínek u respondentů [vlastní zpracování]

### 8.3.6 Naplňování sociálního pilíře

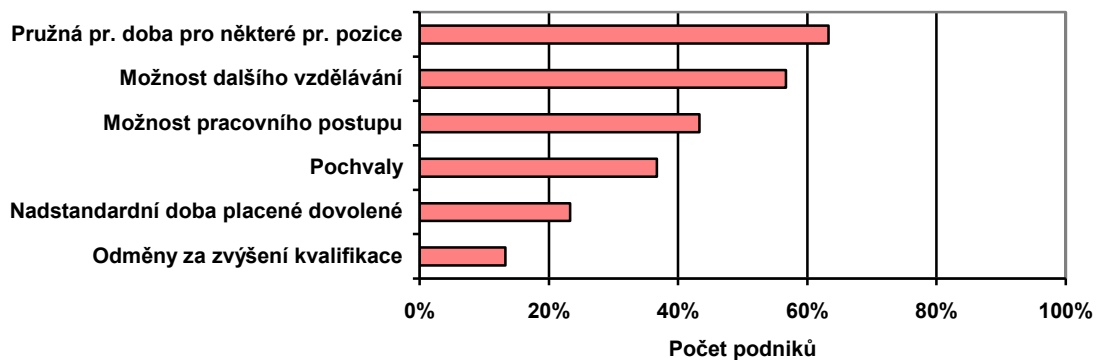
#### *Zaměstnanci*

Prostředků, které mohou podniky používat k finanční motivaci svých zaměstnanců je celá řada. Většinu z nich znázorňuje níže uvedený graf č. 8. Všeobecně nejvíce rozšířené jsou příspěvky na stravování a dopravu, které uvedlo 66,7 % podniků. Dále je rozšířena pohyblivá složka mzdy a příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění. Naopak nejméně rozšířené jsou příspěvky k nemocenské a mateřské, které poskytuje nepatrných 3,3 %. A žádný z respondentů neposkytuje příspěvky na bydlení. Zaměstnanecké akcie poskytují 2 z dotázaných 4 akciových společností.



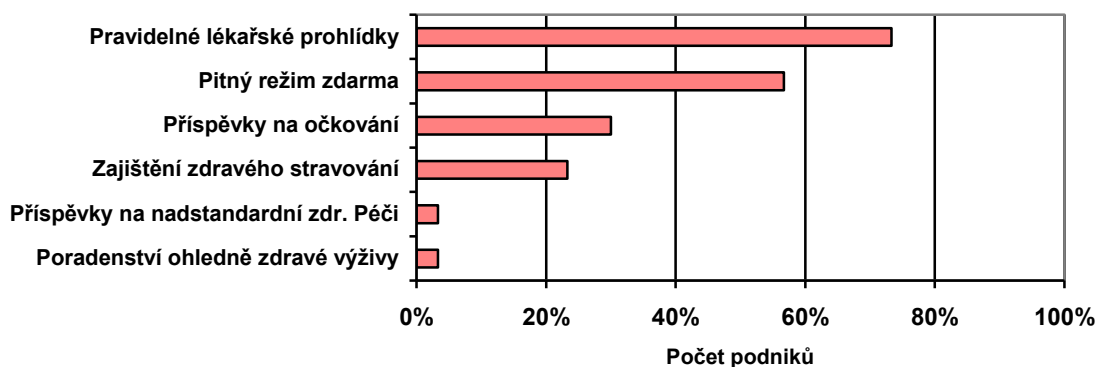
**Graf 8** Finanční motivace zaměstnanců u respondentů [vlastní zpracování]

Některé z prostředků nefinanční motivace zaměstnanců můžeme vidět v grafu č. 9. Pružná pracovní doba pro některé pracovní pozice je nejvíce uplatňována, uvedlo ji 63,3 % respondentů. Dále následuje možnost dalšího vzdělávání (56,7 %) a možnost pracovního postupu (43,3 %). Nadstandardní dobu placené dovolené uplatňuje 23,3 % podniků, což je vysoké číslo. Velkou účinností pochval a jejich nulových nákladů si je vědomo 36,7 % respondentů a odměny za zvýšení kvalifikace zaměstnanců poskytuje 13,3 %.



**Graf 9** Nefinanční motivace zaměstnanců u respondentů [vlastní zpracování]

Péče o zdraví zaměstnanců znázorňuje graf č. 10 a vypadá u respondentů následovně. 73,3 % podniků dohlíží na to, aby zaměstnanci chodili na pravidelné lékařské prohlídky. 56,7 % podniků poskytuje zaměstnancům v pracovní době pitný režim zdarma. Zajištění zdravého stravování a příspěvky na očkování už nejsou moc rozšířeny (méně než 1/3) a poradenství ohledně zdravé výživy a příspěvky na nadstandardní zdravotní péči poskytuje pouhých 3,3 % podniků.

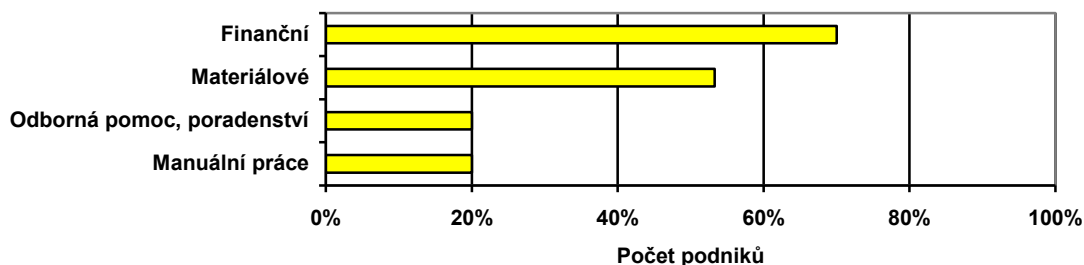


**Graf 10** Péče o zdraví zaměstnanců u respondentů [vlastní zpracování]

Podpora dlouhodobých zaměstnanců, kteří již odešli na důchod, není běžným jevem (mimo penzijního připojištění a životního pojištění). Tuto skutečnost uvedlo 13,3 % respondentů, což dokazuje tabulka č. 14 uvedená v příloze P II.

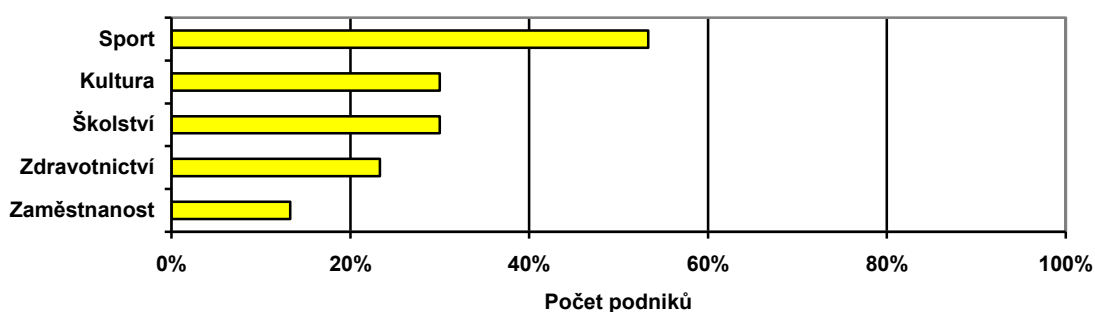
### *Místní komunita*

Graf č. 11 se týká poskytnutí darů nějakým jiným institucím. 70 % respondentů již někdy poskytlo finanční dar, 53,3 % materiálový a 20 % respondentů již někdy poskytlo zdarma manuální práce nebo odbornou pomoc. Tyto hodnoty jsou uspokojující.



**Graf 11** Oblasti poskytnutých darů od respondentů [vlastní zpracování]

Oblasti, ve kterých se respondenti účastnili na projektech nebo vytvořili své vlastní, jsou znázorněny v grafu č. 12. Nejvíce podniky investovaly do sportovních projektů (53,3 %), následně do školství a kultury (30 %). Do zdravotnictví investovalo 23,3 % a do podpory zaměstnanosti 13,3 % respondentů. Do rozvoje infrastruktury neinvestoval žádný z dotázaných respondentů. Tyto hodnoty jsou nízké, ale musíme brát v úvahu, že většina podniků (především malé a střední) si podobné podpory nemůže dovolit.



**Graf 12** Oblasti investování do veřejných projektů [vlastní zpracování]

## 8.4 Závěry marketingového průzkumu

Byla zjištěna míra povědomí respondentů o CSR aktivitách, která činí 50 %. Byla zjištěna četnost výskytu jednotlivých CSR aktivit u respondentů. Zbývá zjistit, do jaké míry se podniky zabývají společenskou odpovědností celkově a v jednotlivých pilířích a zjistit, která oblast CSR aktivit je uplatňována u respondentů nejméně a která nejvíce.

Průměrně CSR aktivity uvedené v dotazníku uplatňuje 39,9 % dotázaných podniků. Po zjištění průměrné míry uplatňování CSR aktivit pro každý pilíř zvlášť, bylo dosaženo následujících výsledků. 49,8 % respondentů uplatňuje uvedené aktivity v ekonomickém pilíři, 36,1 % respondentů v environmentálním, 33,9 % v sociálním pilíři.

Nejvyšší míra uplatnění je tedy v ekonomickém pilíři, která převyšuje environmentální pilíř přibližně o 14 % a sociální o 16 %. Tyto výsledky dokazují preferenci ekonomického pilíře a necelostnost uplatňování CSR aktivit v podnicích. Společensky odpovědný podnik by se měl zabývat všemi pilíři ve stejné míře.

Nejvyšších hodnot bylo dosaženo hned u grafu č. 1, který se týká etického chování podniků v ekonomickém pilíři. Konkrétně se jedná o neklamavou reklamu, trvalou snahu o zvýšení efektivity, cenu produktů přímo úměrnou kvalitě, včasné placení závazků, protikorupční a protiúplatková opatření a transparentnost.

Nejnižších hodnot bylo dosaženo u aktivit zabývajících se investicemi do veřejných projektů a opatřeními na podporu ekologicky šetrné dopravy.

## 9 SROVNÁNÍ CSR VYBRANÝCH PODNIKŮ ZLÍNSKÉHO KRAJE A FIRMY BAŤA DO ROKU 1945

Jelikož se jedná o srovnání firmy Baťa do roku 1945 a současných podniků Zlínského kraje, považují za vhodné nejprve porovnat společenskoekonomické podmínky do roku 1945 a v současnosti. Za největší rozdíly považují body rozepsané níže.

### Společenskoekonomické podmínky ve Zlínském kraji

<u>DO ROKU 1945</u>	<u>V SOUČASNOSTI</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1. a 2. světová válka, poválečné období,</li> <li>- hospodářská krize,</li> <li>- těžké životní podmínky obyvatel, často hlad a bída,</li> <li>- nízká vzdělanost obyvatel a úroveň školství,</li> <li>- dlouhá pracovní doba,</li> <li>- nedostatečně rozvinutý region – doprava, kultura, sport,</li> <li>- nedostatečná a výživa a péče o zdraví obyvatel, nízká úroveň zdravotnictví, nedostatek potravin,</li> <li>- nízká úroveň technologie,</li> <li>- zaměstnanec = jeden z faktorů výroby,</li> <li>- nízká efektivita práce a inovace.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Období míru,</li> <li>- globální ekonomická krize,</li> <li>- dostatečně vysoká životní úroveň obyvatel,</li> <li>- vysoká úroveň školství, relativně vysoká vzdělanost obyvatel,</li> <li>- optimalizace pracovní doby,</li> <li>- dostatečně rozvinutý region – doprava, kultura, sport,</li> <li>- dostatečná výživa a péče o zdraví obyvatel, vysoká úroveň zdravotnictví, dostatek potravin,</li> <li>- vysoká úroveň technologie,</li> <li>- zaměstnanec = důležitá součást podniku,</li> <li>- velice rychlé inovace.</li> </ul>

Z toho výčtu vyplývá, že podniky působící ve Zlínském kraji před rokem 1945 a v současnosti, vychází z jiných podmínek.

Firma Baťa se musela svým současným podmínkám přizpůsobit nebo je využít ve svůj prospěch, převést zápory na klady. Mezi nejdůležitější priority se řadí zajištění dobrých životních podmínek pro zaměstnance a celkový rozvoj regionu. V současné době se podniky orientují na jiné priority.

Celkové srovnání uplatňování CSR aktivit ve firmě Baťa do roku 1945 a vybraných podniků působících ve Zlínském kraji je uvedeno v příloze P III. Celá tabulka vychází z CSR aktivit uvedených v dotazníku, který je uveden v příloze P I.

Firma Baťa uplatňovala 58,5 % z CSR aktivit uvedených v dotazníku. Více jak 40 % respondentů uplatňuje 44,6 % CSR aktivit a méně než 40 % respondentů uplatňuje 52,3 % uvedených aktivit. Z toho vyplývá, že respondenti uplatňují více CSR aktivit, ale v menší míře než tomu bylo ve firmě Baťa.

Následující tabulka č. 6 přehledně znázorňuje klady a zápory současné situace u respondentů.

„PLUSY“ - jedná se o takové CSR aktivity, které **firma Baťa neuplatňovala**, ale v současné době je již uplatňuje více než 40 % dotazovaných respondentů. Tento rozdíl byl způsoben časovým pokrokem a změnou lidského pohledu na podnikání. Celkově se jedná o 13,8 % ze všech CSR aktivit. Tyto aktivity můžeme považovat za „přínosy současné doby“.

„MÍNUSY“ - jedná se o takové CSR aktivity, které **firma Baťa uplatňovala**, ale v současné době uplatňovány nejsou nebo jen v nízké míře (u méně než 40 % respondentů). A právě na „mínusy“, by se současné podniky měly více zaměřit a zvážit jestli by právě jejich zvýšené užívání nevedlo k uspokojivějším výsledkům. Celkově se jedná o 24,6 % ze všech aktivit.

Dále se jedná o takové aktivity, které **firma Baťa neuplatňovala**. A tyto položky jsou využívány u méně než 40 % respondentů (málo využívané přínosy nové doby). Tyto položky celkem tvoří 27,7 % ze všech bodů uvedených v dotazníku. V tabulce č. 6 jsou znázorněny modře.

Tabulka 6 „Plusy“ a „mínusy“ u respondentů [vlastní zpracování]

<b>PLUSY A MÍNUSY SOUČASNÉ SITUACE U RESPONDENTŮ</b>	
<b>EKONOMICKÝ PILÍŘ</b>	
služby zákazníkům navíc zdarma	-
protikorupční nebo protiúplatková opatření	-
transparentnost	-
přijmutí etického kodexu	-
spolupráce s se společensky odpovědnými podniky	-
věrnostní program pro stálé zákazníky	-
<b>ENVIRONMENTÁLNÍ PILÍŘ</b>	
pružná pracovní doba pro některé pracovní pozice	+
snížení monotónnosti práce	+
podpora "udržitelného rozvoje"	+
ekologicky šetrná výroba	+
izolace budov	+
regulace vytápění	+
využívání celé nákladní kapacity	+
podpora cesty do práce na kole	-
podpora veřejné dopravy	-
využívání obnovitelných zdrojů, sluneční energie a energeticky úsporné technologie, opatření na úsporu vody	-
dodržování ergonomických zásad na pracovišti	-
více schůzí v 1 den v 1 lokalitě	-
vedení schůzí pomocí videohovorů	-
zkrácená pracovní doba pro některé pozice	-
<b>SOCIÁLNÍ PILÍŘ</b>	
příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění	+
zajištění pitného režimu na pracovišti zdarma	+
podpora bydlení zaměstnanců	-
vysoká pevná složka mzdy	-
účast vybraných zaměstnanců na zisku	-
výhodné půjčky a spoření pro zaměstnance	-
podpora sportovního a kulturního života zaměstnanců	-
pochvaly za odvedenou práci	-
zajištění zdravého stravování	-
rozvoj kultury, školství, zdravotnictví, zaměstnanosti	-
příspěvky k nemocenské a mateřské	-
poskytnutí firemního psychologa	-
odměny za zvýšení kvalifikace	-
nadstandardní doba placené dovolené	-
příspěvky na nadstandardní zdravotní péči a očkování	-
poradenství ohledně zdravé výživy	-

Samozřejmě CSR aktivit, které v současnosti uplatňuje více než 40 % respondentů, je daleko více. Jedná se ale o aktivity, které firma Baťa používala také, tudíž se nejedná o výrazné rozdíly mezi nimi. Můžeme říci, že většina podniků uplatňuje 52,6 % stejných aktivit, které uplatňovala dříve firma Baťa.

## 9.1 Doporučení plynoucí ze srovnání CSR aktivit

Všem respondentům doporučuji neustále zvyšovat míru uplatňování CSR aktivit, i těch, které ve firmě Baťa používány nebyly a v současnosti jsou používány v malé míře, ale jeví se konkrétně pro jejich podnik a okolí vhodné a efektivní. Jedná se o výběr aktivit znázorněných modrou barvou z výše uvedené tabulky č. 6.

### EKONOMICKÝ PILÍŘ

Největšími „mínusy“ respondentů se stala nízká úroveň poskytování služeb zákazníkům navíc zdarma nebo lacino, chybějící protikorupční a protiúplatková opatření a transparentnost.

Tím, že většina respondentů neposkytuje služby k produktům navíc zdarma nebo lacino si zbytečně nechávají „utíkat“ zákazníky ke konkurenci, jelikož se tím výrazně snižuje jejich spokojenost. Rozhodně doporučuji tyto služby poskytovat v maximální možné míře, protože v současné době, zákazníci hledají, co nejjednodušší způsob uspokojování potřeb.

Protikorupční a protiúplatková opatření se stala trendem až v poslední době, i když ve firmě Baťa tato opatření fungovala již dříve (jedná se spíše o ojedinělý případ). Česká republika je celosvětově známá jako vysoce korupční země, což rozhodně nepůsobí dobrým dojmem a je nutností, aby se všechny podniky zapojily do boji proti korupci. Bohužel se to zatím nedaří. Dle mého názoru si podniky mohou zaručit o mnoho lepší pověst a konkurenční postavení, když budou tato opatření propagovat a založí na těchto základech svůj podnik.

Transparentní chování podniků je velice důležitý faktor a neměl by se rozhodně podceňovat. Podniky, které transparentní nejsou a nemají před veřejností, co skrývat, by měly začít provádět veškeré aktivity, tak aby byly zcela jasné a zřetelné. Tím dávají veřejnosti najevo, že vše co dělají je správné.



84,2 % dotázaných podniků ovlivnila současná ekonomická krize. Většina z nich přijímá různá opatření, aby krize na ně měla co nejnižší negativní dopady. Některá opatření jsou úspěšná, jiná méně. Podnikům doporučuji zvážit, zda by pro ně nebylo vhodné nechat se inspirovat způsobem, jakým vyřešila krizi firma Baťa. Jedná se o akci „Baťa drtí drahotu“.

### **ENVIRONMENTÁLNÍ PILÍŘ**

Největší rozdíly mezi firmou Baťa a současnými podniky ve Zlínském kraji jsou pozorovány v tomto pilíři. Je to způsobeno výraznou změnou postoje k životnímu prostředí. Podniky by se stále měly co nejvíce snažit snížit negativní dopady na životní prostředí a šetřit energie pomocí nejrůznějších prostředků, které současná doba umožňuje. Jedná se o co největší uplatňování výše uvedených „plusů“.

Za „mínus“ respondentů považují nedostatečnou podporu cest do práce na kole. V současné době jsou lidé příliš „líní“ a jsou zvyklí stále více jezdit automobily, čímž šetří čas a své úsilí, ale značně znečišťují životní prostředí. Podpora podniků, by mohla být vyřešena například nákupem kol zaměstnancům za podmínky, že je budou využívat nejen k rekreačním účelům, ale za vhodného počasí i na cestu do práce. Další z mnoha možností je například finanční zvýhodnění dojíždějících zaměstnanců na kole.

### **SOCIÁLNÍ PILÍŘ**

Příspěvky zaměstnavatelů na penzijní připojištění a životní pojištění vzbuzují v zaměstnancích pocit jistoty. Zaměstnavatel tak svým zaměstnancům dává najevo, že chce, aby ve stáří nestrádali. Firma Baťa umožňovala šetřit si do penze prostředky s 10 % úrokem, což je jistě mnohem vyšší zhodnocení, než nabízí penzijní a životní pojištění. Proto by měli respondenti projevit snahu zprostředkovat podobnou možnost pro své zaměstnance. Nejlepší na této výhodě, by bylo, že by si zaměstnanci spořili sami, byli by rádi za tuto možnost a podnik by to nestálo ani korunu. Podniky by toho mohly dosáhnout nalezením externí možnosti spoření nebo účastí zaměstnanců na jejich investicích.

Vysoká pevná složka mzdy je bohužel něco, s čím se v současnosti příliš nesetkáme. Ale spoň ne u zaměstnanců na nižších pozicích. Nikdo jim nenabídne 3 až 4 krát vyšší mzdu než je průměr. Preferuje se pohyblivá složka mzdy a odměny, které podněcují zaměstnance k vyšším výkonům. Avšak vysoká mzda dokáže přilákat zaměstnance a za vysokou mzdu jsou zaměstnanci ochotni pracovat rychleji a kvalitněji. Za dobrou práci by se mělo dobře zaplatit, a podnik, který to ví, má spokojené zaměstnance a zaměstnanci jsou nejdůležitější

faktor, který podnik má. Aby podnik získal zaměstnance, kteří by měli zájem na tom jestli bude podnik úspěšný, měl by rozhodně použít motivaci formou účasti zaměstnanců na zisku. Se spokojeností zaměstnanců souvisí i málo používané pochvaly. Nemělo by se jen kárat a trestat, ale také chválit. To si mnohé podniky neuvědomují, a měly by to napravit. Pochvala je zcela zdarma, ale dokáže přinést vysoký kladný efekt. Spokojenost zaměstnanců dále ovlivňuje způsob trávení volného času. Podpora „volnočasových“ aktivit od zaměstnavatele, je většinou dělá více spokojenými. Když bude zaměstnavatel tyto aktivity podporovat, zaměstnanci budou spokojenější než předtím.

Podpora bydlení zaměstnanců a zajištění zdravého stravování už v současnosti není hlavním motivujícím faktorem, jelikož doba pokročila, lidé žijí v daleko lepších podmínkách a většinou v těch ohledech nehledají něco lepšího, než mají. Zaměstnavatelé mohou tyto dvě oblasti podporovat, ale nedoporučuji to tak, jako podporování jiných oblastí.

Rozvoj kultury, školství, zdravotnictví a zaměstnanosti je stále důležitý, avšak už ne tolik jako dříve. Dříve byl pocíťován zásadní nedostatek, v současné době je pocíťována pouze potřeba tyto oblasti neustále rozvíjet a vylepšovat. Podpora těchto oblastí, ze strany podniků se považuje za výrazné společensky odpovědné chování, které podnikům především přinese lepší jméno a uznání od veřejnosti.

## ZÁVĚR

Společensky odpovědné chování firmy Baťa bylo v dané době zcela výjimečné a jedinečné. Tomáš Baťa zavedl nový pohled na podnikání. Ukázal světu, že podnikání není jenom o tom vydělat, co největší peníze. Ukázal, že není pouze v zájmu státu rozvíjet region, zajistit vzdělání obyvatel a zahnat hlad a bídu. Firma přesně věděla, proč a jak se má chovat a co z jejího chování vyplyne. Společensky odpovědné aktivity se ve firmě prolínaly s ostatními aktivitami, tak že bylo dosaženo fungujícího společensky odpovědného celku, který byl zcela transparentní. To způsobilo, že ostatní podniky začaly napodobovat systém řízení Baťa a podniky jej napodobují dodnes. 77 % CSR aktivit, které používala firma Baťa, uplatňuje v současné době ve Zlínském kraji nejméně 40 % dotázaných podniků. Některé z aktivit uplatňované ve firmě postupem času ztratily na důležitosti, jedná se například o zajištění slušného bydlení a zdravého stravování obyvatel.

Díličními cíli práce bylo zjistit povědomí o CSR podniků ve Zlínském kraji, zjistit míru uplatňování CSR aktivit u respondentů, kterým společensky odpovědným aktivitám se věnují nejvíce a kterým nejméně. A hlavním cílem bylo formulovat jistá doporučení a návrhy na zlepšení situace podniků působících ve Zlínském kraji na základě analýzy CSR ve firmě Baťa. Myslím, že všech cílů bylo dosaženo.

Povědomí o společenské odpovědnosti má 50 % dotázaných podniků, což ovšem neznamená ani, že přesně ví, co obnáší být společensky odpovědným podnikem, ani že se společensky odpovědným aktivitám věnují. Tento fakt dokazuje pouze to, že už někdy o CSR slyšeli a zhruba ví, co znamená. Je třeba zdůraznit, že i podniky, které o společensky odpovědném chování nemají tušení, uplatňují některé z CSR aktivit. A to jen z toho důvodu, že se jim zdálo vhodné a účinné tyto praktiky používat. Pozitivní fakt je, že samy poznaly, že si současná doba a společnost toto chování vyžaduje.

Jedním z problémů u současných podniků Zlínského kraje je nejednotnost uplatňování zásad CSR, preference ekonomické oblasti před environmentální a sociální. Důraz by měl být kladen na všechny oblasti stejně.

Z těchto závěrů vyplývá, že se koncept CSR nachází ve svém vývoji teprve na začátku, pomalu se dostává do podvědomí podniků a pomalu začíná být chápán a uplatňován. Jedná se opravdu o velice pomalý proces, i když je zejména ze strany EU značně podporován.

Pevně věřím, že v budoucnosti bude u většiny podniků působících ve Zlínském kraji považováno za hlavní prioritu společensky odpovědné chování.

Zpracování této bakalářské práce mi umožnilo podrobně zjistit mnoho poutavých informací o firmě Baťa, zjistit, co konkrétně znamená společenská odpovědnost a jakými opatřeními se dá uplatňovat, zjistit, jaké jsou její přínosy, uvědomit si její důležitost a v neposlední řadě zjistit, jaká je situace podniků působících ve Zlínském kraji v současnosti.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografická publikace

- [1] BAŤA, T. Úvahy a projevy. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 218 s. ISBN 80-7318-103-7.
- [2] BAUMANN, K., Řízení u firmy Baťa in Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikatelské metody. Mezinárodní vědecká konference. Ostrava: Dům techniky, 2001. 455 s. ISBN 8002014243.
- [3] DYTRT, Z. Etika v podnikatelském prostředí. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
- [4] ERDÉLY, E. Baťa, švec, který dobyl světa. 1. vyd. Zlín: Archa, 1990. 191 s. ISBN 80-900249-1-2.
- [5] LEŠINGROVÁ, R. Baťova soustava řízení. 2. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2007. 152 s. ISBN 978-80-903808-4-4.
- [6] LEŠINGROVÁ, R. Baťova soustava řízení. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9.
- [7] ORAVOVÁ, M. Reklamní a propagační aktivity firmy Baťa ve Zlíně do roku 1945. Diplomová práce. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, 2001.
- [8] PETŘÍKOVÁ, R., et al. Společenská odpovědnost organizací. 1. vyd. Ostrava: DTO CZ, 2008. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.
- [9] POCHYLÝ, J. Baťova průmyslová demokracie. 1. vyd. Praha: UTRIN, 1990. 134 s. Publikáční číslo 59-62890.
- [10] PRSKAVCOVÁ, M., Corporate social responsibility (CSR) Společenská odpovědnost firem in Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management. Syntetická studie. Liberec: 2007. 86 str. ISBN 978-80-7372-289-0.
- [11] SPĚŠNÁ, Iva. Firemní dobrovolnictví. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2009. 141 s.

- 
- [12] STRÍTESKÝ, M. Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2003. 231 s. ISBN 80-7318-152-5.
- [13] TOVÁRKOVÁ, H. Společenská odpovědnost korporací v České republice: teorie a praxe. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2008. 66 s.
- [14] VALACH, F. Fenomén Baťa. 1. vyd. Praha: Práce, 1990. 80 s. ISBN 80-208-0025-5.
- [15] ZELENÝ, M. Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy Baťa. Čintamani, 2005. 155 s. ISBN 80-239-4969-1.

**Internetové zdroje**

- [16] BusinessInfo.cz: *Společenská odpovědnost firem* [online]. 2008. [cit. 2010-02-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/1001234/47816/>>.
- [17] Enviwiki: *Společenská odpovědnost firem* [online]. 2008. [cit. 2010-02-22]. Dostupné z WWW: <[http://www.enviwiki.cz/wiki/Společenská\\_odpovědnost\\_firem](http://www.enviwiki.cz/wiki/Společenská_odpovědnost_firem)>.
- [18] European Commission - Enterprise and Industry [online]. 2009. [cit. 2010-03-19]. Dostupné z WWW: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/sme/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/sme/index_en.htm)>.
- [19] IPodnikatel.cz: *Zaměstnanecké benefity - výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele* [online]. 2007. [cit. 2010-02-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.ipodnikatel.cz/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html>>.
- [20] Nadace VIA: *Co je to csr* [online]. 2009. [cit. 2010-03-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.nadacevia.cz/cz/radce-darce/pro-firmy/spolecenska-odpovednost-firem/co-je-to-csr>>.
- [21] Náš Liberec: *Co je korupce* [online]. 2006. [cit. 2010-03-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.nasliberec.cz/view.php?cislocclanku=2006060015>>.
- [22] Neziskovky.cz: *Co je to CSR? - společenská odpovědnost firem* [online]. 2008. [cit. 2010-03-31]. Dostupné z WWW: <<http://neziskovky.cz/cz/neziskovky-cz/csr/co-je-csr/>>.
- [23] Společenská odpovědnost firem (CSR): *CSR v zemích Evropské unie* [online]. 2008. [cit. 2010-03-31]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?eu>>.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<b>Obrázek 1</b> Druhy CSR podle Carrola .....	14
<b>Obrázek 2</b> Druhy CSR podle oblastí působení .....	16
<b>Obrázek 3</b> Druhy CSR podle hospodářských oblastí .....	17
<b>Obrázek 4</b> Stakeholders - ekonomický pilíř .....	18
<b>Obrázek 5</b> Stakeholders - environmentální pilíř.....	21
<b>Obrázek 6</b> Stakeholders - sociální pilíř (prac. prostředí).....	24
<b>Obrázek 7</b> Stakeholders - sociální pilíř (místní komunita) .....	27
<b>Obrázek 8</b> Tři základní kameny udržitelného rozvoje.....	30
<b>Obrázek 9</b> Stakeholders firmy Baťa - ekonomický pilíř .....	36
<b>Obrázek 10</b> Stakeholders firmy Baťa - environmentální pilíř .....	40
<b>Obrázek 11</b> Stakeholder firmy Baťa - sociální pilíř .....	42



**SEZNAM GRAFŮ**

<b>Graf 1</b> Etická opatření respondentů .....	53
<b>Graf 2</b> Přístup respondentů k zákazníkům .....	53
<b>Graf 3</b> Typy ekologického chování respondentů I.....	55
<b>Graf 4</b> Typy ekologického chování respondentů II.....	55
<b>Graf 5</b> Opatření na úsporu energií respondentů.....	56
<b>Graf 6</b> Opatření na podporu šetrné dopravy u respondentů .....	56
<b>Graf 7</b> Utváření pracovních podmínek u respondentů.....	57
<b>Graf 8</b> Finanční motivace zaměstnanců u respondentů .....	58
<b>Graf 9</b> Nefinanční motivace zaměstnanců u respondentů .....	58
<b>Graf 10</b> Péče o zdraví zaměstnanců u respondentů .....	59
<b>Graf 11</b> Oblasti poskytnutých darů od respondentů .....	59
<b>Graf 12</b> Oblasti investování do veřejných projektů.....	60

**SEZNAM TABULEK**

<b>Tabulka 1</b> CSR aktivity firmy Baťa v ekonomickém pilíři .....	39
<b>Tabulka 2</b> CSR aktivity firmy Baťa v environmentálním pilíři.....	41
<b>Tabulka 3</b> CSR aktivity firmy Baťa v sociálním pilíři .....	48
<b>Tabulka 4</b> Charakteristika respondentů podle zaměření a formy podniku.....	50
<b>Tabulka 5</b> Rozdělení respondentů podle počtu zaměstnanců .....	51
<b>Tabulka 6</b> „Plusy“ a „mínusy“ u respondentů .....	63

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Dotazník

Příloha P II Vyhodnocení dotazníkového šetření

Příloha P III Srovnání uplatnění CSR aktivit ve firmě Baťa a u respondentů

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

# DOTAZNÍK

Vážená paní, Vážený pane,

jsem studentka třetího ročníku Fakulty managementu a ekonomiky, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a v rámci mé bakalářské práce dělám mezi podniky **průzkum zaměřený na jejich společenskou odpovědnost**.

Společenská odpovědnost podniků je v současné době diskutované, aktuální téma, které se dotýká všech zainteresovaných stran v podnikání i obyčejných občanů. Být společensky odpovědnou firmou přináší celou řadu výhod, které se ovšem většinou projeví až v delším časovém období. Tato skutečnost může mnohé firmy odradit, protože v krátkém období nejsou vidět žádné efekty z investic do této oblasti. Tato neznalost se bohužel stává největší překážkou rychlejšího rozvoje.

Dovoluji si předložit Vám následující dotazník, který slouží k účelu vypracování mé bakalářské práce (nikde jinde výsledky nebudu zveřejňovat), a také k rozšíření Vašeho pohledu na tuto problematiku. V případě zájmu Vám výsledky dotazníkového šetření ráda poskytnu.

*U každé otázky prosím označte červeně nebo podtrhněte pravdivou odpověď nebo více pravdivých odpovědí. Při zatrhnutí položky „jiné“, prosím o písemné vysvětlení.*

Předem děkuji za Vaše pochopení, ochotu a čas, který mému dotazníku věnujete.

Lenka Válková

## ZÁKLADNÍ ÚDAJE O PODNIKU

### 1. Právní forma podnikání Vašeho podniku:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> FO živnostník                 | <input type="checkbox"/> Akciová společnost |
| <input type="checkbox"/> Veřejná obchodní společnost   | <input type="checkbox"/> Družstvo           |
| <input type="checkbox"/> Komanditní společnost         | <input type="checkbox"/> Státní podnik      |
| <input type="checkbox"/> Společnost s ručením omezeným |   |

### 2. Oblast hlavní činnosti podniku:

- |                                 |                                 |                                 |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Výroba | <input type="checkbox"/> Obchod | <input type="checkbox"/> Služby |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|

### 3. Celkový počet zaměstnanců:

- |                                      |                                       |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Méně než 10 | <input type="checkbox"/> 50 - 250     |
| <input type="checkbox"/> 10- 49      | <input type="checkbox"/> Více než 250 |

### 4. Znáte definici společenské odpovědnosti organizací?

- |                              |                             |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Ne |
|------------------------------|-----------------------------|

**5. Přiřad'te jednotlivým cílům hodnoty 0, 1, 2 nebo 3 podle důležitosti pro Váš podnik. Berte na vědomí, že maximalizace a optimalizace zisku jsou odlišné strategie. (0 - žádná důležitost, 1 - nízká, 2 - střední, 3 - vysoká)**

Maximalizace zisku - ?

Optimalizace zisku v dlouhém období - ?

Dodržování společenské odpovědnosti - ?

**6. Přiřad'te prosím k následujícím bodům čísla od 1 do 8 podle důležitosti pro Váš podnik. (1 - velmi důležité, 8 - nejméně důležité)**

? - Dobrá pověst podniku

? - Kladný vliv podniku na okolí

? - Spokojenost zákazníků

? - Spokojenost zaměstnanců

? - Maximální zisk

? - Ochrana životního prostředí

? - Dlouhodobé působení podniku

? - Etické podnikání

## **E K O N O M I C K Á O B L A S T**

**7. Přijala Vaše firma veřejně etický kodex?**

Ano

Ne

**8. Spolupracujete pouze s partnery (dodavatelé, odběratelé atd.) a investujete pouze do podniků, které podnikají v souladu s principy CSR a jste schopni tuto skutečnost dokázat?**

Ano

Ne

**9. V rámci přístupu k zákazníkům zatrhněte zásady, které Váš podnik uplatňuje.**

Pravidelný průzkum spokojenosti  
zákazníků

Spravedlivý reklamační systém

Věrnostní program pro stálé zá-  
kazníky

Dostatečný poprodejný servis

Služby navíc zdarma

Jiné:

**10. Zatrhněte ta opatření (zásady), která Váš podnik přísně dodržuje.**

Protikorupční nebo protiúplatkové  
opatření

Neklamavá reklama

Transparentnost

Včasné placení závazků

Cena produktů přímo úměrná  
kvalitě

Trvalá snaha o zvýšení efektivity

**11. Jak se snažíte přečkat současnou hospodářskou krizi? Popište. (Např. snaha o stále levnější výrobu, což umožní prodávat produkty levněji a to způsobí větší odbyt, vyšší produkci a menší propouštění zaměstnanců.)**

## ENVIRONMENTÁLNÍ OBLAST

**12. Zatrhněte, jak zajišťuje Váš podnik dobré pracovní podmínky pro zaměstnance.**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Dodržování ergonomických zásad           | <input type="checkbox"/> Snížení monotónnosti, střídání pr. úkonů |
| <input type="checkbox"/> Zjišťování vztahů na pracovišti          | <input type="checkbox"/> Poskytnutí firemního psychologa          |
| <input type="checkbox"/> Příjemné pracovní prostředí              | <input type="checkbox"/> Založení firemní školky                  |
| <input type="checkbox"/> Sdílení pracovního místa                 | <input type="checkbox"/> Jiné                                     |
| <input type="checkbox"/> Zkrácena pr. doba pro některé pr. pozice |   |

**13. Zatrhněte body, na které Váš podnik klade důraz.**

- Bezpečné a zdravotně nezávadné suroviny
- Podpora „udržitelného rozvoje“ (tj. chování, které minimalizuje negativní dopady na životní prostředí a podporuje pozitivní dopady)
- Minimalizace, třídění, další zpracování a recyklace odpadu
- Využívání obnovitelných zdrojů
- Ekologicky šetrná výroba

**14. Zatrhněte ta opatření na úsporu energií, která přijal Váš podnik.**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Izolace budov                   | <input type="checkbox"/> Využívání sluneční energie |
| <input type="checkbox"/> Energeticky úsporná technologie | <input type="checkbox"/> Opatření na úsporu vody    |
| <input type="checkbox"/> Regulace vytápění               | <input type="checkbox"/> Jiné:                      |

**15. V případě, že Váš podnik podporuje ekologicky šetrnou dopravu, zatrhněte jakým způsobem.**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Využívání veřejné dopravy        | <input type="checkbox"/> Vedení schůzí pomocí videohovorů |
| <input type="checkbox"/> Využívání celé nákladní kapacity | <input type="checkbox"/> Více schůzí v 1 den v 1 lokalitě |
| <input type="checkbox"/> Podpora cesty do práce na kole   | <input type="checkbox"/> Jiné:                            |

## SOCIÁLNÍ OBLAST - ZAMĚSTNANCI

**16. Podporujete finančně své dlouhodobé zaměstnance, kteří odešli na důchod?**

- |                              |                             |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Ne |
|------------------------------|-----------------------------|

**17. Zatrhněte prostředky finanční motivace zaměstnanců, které ve Vašem podniku uplatňujete.**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Vysoká pevná složka mzdy            | <input type="checkbox"/> Výhodné půjčky a spoření pro zaměstnance |
| <input type="checkbox"/> Pohyblivá složka mzdy               | <input type="checkbox"/> Příspěvky na sport, kulturu              |
| <input type="checkbox"/> Účast vybraných pracovníků na zisku | <input type="checkbox"/> Příspěvky na stravování, dopravu         |
| <input type="checkbox"/> Zaměstnanecké akcie                 | <input type="checkbox"/> Příspěvky na bydlení                     |

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Příspěvky na penzijní a živ. pojištění | <input type="checkbox"/> Dary zaměstnancům při zvláštních událostech |
| <input type="checkbox"/> Příspěvky na vzdělání                  | <input type="checkbox"/> Jiné:                                       |
| <input type="checkbox"/> Příspěvky k nemocenské a mateřské      |  |
| <input type="checkbox"/> Příspěvky na hlídání dětí              |  |

**18. Zatrhňte prostředky nefinanční motivace zaměstnanců, které ve Vašem podniku uplatňujete.**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Možnost dalšího vzdělávání    | <input type="checkbox"/> Nadstandardní doba placené dovolené    |
| <input type="checkbox"/> Odměny za zvýšení kvalifikace | <input type="checkbox"/> Pružná pr. doba pro některé pr. pozice |
| <input type="checkbox"/> Možnost pracovního postupu    | <input type="checkbox"/> Jiné:                                  |
| <input type="checkbox"/> Pochvaly                      |   |

**19. Zatrhňte prostředky, které Váš podnik uplatňuje v oblasti péče o zdraví zaměstnanců.**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Příspěvky na nadstandardní zdravotní péči | <input type="checkbox"/> Poradenství ohledně zdravé výživy |
| <input type="checkbox"/> Příspěvky na očkování                     | <input type="checkbox"/> Zajištění zdravého stravování     |
| <input type="checkbox"/> Pravidelné lékařské prohlídky             | <input type="checkbox"/> Jiné                              |
| <input type="checkbox"/> Pitný režim zdarma                        |  |

## **SOCIÁLNÍ OBLAST - MÍSTNÍ KOMUNITA**

**20. V případě, že Váš podnik již někdy poskytl dar jiné instituci, zatrhňte jaký.**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Finanční                   | <input type="checkbox"/> Manuální práce (např. pomoc při odstraňování následků katastrof) |
| <input type="checkbox"/> Materiálové                | <input type="checkbox"/> Jiné:  |
| <input type="checkbox"/> Odborná pomoc, poradenství |   |

**21. V případě, že se Váš podnik někdy zúčastnil nějakého projektu (utvořil svůj vlastní) v místní komunitě, zatrhňte v jaké oblasti.**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Sport         | <input type="checkbox"/> Infrastruktura |
| <input type="checkbox"/> Kultura       | <input type="checkbox"/> Zaměstnanost   |
| <input type="checkbox"/> Školství      | <input type="checkbox"/> Jiné:          |
| <input type="checkbox"/> Zdravotnictví |   |

## PŘÍLOHA P II: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Tabulkové vyhodnocení otázek č. 4 až 21.

**Tabulka 1** Vyhodnocení otázky č. 4 (s přihlédnutím k rozdělení respondentů podle počtu zaměstnanců) [vlastní úprava]

Povědomí respondentů o CSR	Rozdělení respondentů podle počtu zaměstnanců				
	méně než 10	10 až 49	50 až 250	více než 250	celkem
ANO	-	5	7	3	15   50%
NE	7	4	3	1	15   50%

**Tabulka 2** Vyhodnocení otázky č. 4 (s přihlédnutím k rozdělení respondentů podle právní formy) [vlastní úprava]

Povědomí respondentů o CSR	Rozdělení respondentů podle právní formy			
	fyzická osoba	s. r. o.	a. s.	celkem
ANO	1	9	5	15   50%
NE	5	9	1	15   50%

**Tabulka 3** Vyhodnocení otázky č. 5 [vlastní úprava]

Cíl	Absolutní počet respondentů rozdělen podle důležitosti				
	vysoká	střední	nízká	žádná	nevyjádřilo se
Maximalizace zisku	5	15	5	3	7
Optimalizace zisku	26	1	-	-	3
Dodržování CSR	8	11	4	3	4

**Tabulka 4** Vyhodnocení otázky č. 6 [vlastní úprava]

Cíl	Absolutní počet podniků	
	pozice 1 - 4	pozice 5 - 8
Dobrá pověst podniku	12	6
Kladný vliv podniku na okolí	3	15
Spokojenost zákazníků	17	1
Spokojenost zaměstnanců	15	3
Maximální zisk	5	13
Ochrana životního prostředí	3	15
Dlouhodobé působení podniku	12	6
Etické podnikání	4	14

**Tabulka 5** Vyhodnocení otázky č. 7 [vlastní úprava]

Etický kodex	Četnost uplatnění	
	absolutní	relativní
ANO	9	30,0%
NE	20	66,7%
Neodpovědělo	1	3,3%
Celkem	30	100,0%



**Tabulka 6** Vyhodnocení otázky č. 8 [vlastní úprava]

Spolupráce s CSR podniky	Četnost uplatnění	
	absolutní	relativní
ANO	6	20,0%
NE	22	73,3%
Neodpovědělo	2	6,6%
<b>Celkem</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>

**Tabulka 7** Vyhodnocení otázky č. 9 [vlastní úprava]

CSR aktivita	Četnost uplatnění	
	absolutní	relativní
Pravidelný průzkum spokojenosti zákazníků	18	60,0%
Spravedlivý reklamační systém	23	76,7%
Věrnostní program pro stálé zákazníky	9	30,0%
Dostatečný poprodejní servis	17	56,7%
Služby navíc zdarma	10	33,3%

**Tabulka 8** Vyhodnocení otázky č. 10 [vlastní úprava]

CSR aktivita	Četnost uplatnění	
	absolutní	relativní
Protikorupční nebo protiúplatková opatření	11	36,7%
Neklamavá reklama	21	70,0%
Transparentnost	10	33,3%
Včasné placení závazků	19	63,3%
Cena produktů přímo úměrná kvalitě	20	66,7%
Trvalá snaha o zvýšení efektivity	21	70,0%

**Tabulka 9** Vyhodnocení otázky č. 11 [vlastní úprava]

Výčet slovních odpovědí respondentů	Typ podniku
Snížení výroby, nucená dovolená a propouštění zaměstnanců.	<b>3</b>
Snížení počtu zaměstnanců na úroveň odpovídající dosaženému obratu a množství práce, snížení výdajů, rozšíření sortimentu o produkty zaměřené na jinou cílovou skupinu.	<b>3</b>
Vyrábíme kvalitně.	<b>3</b>
Každodenní práce s odběrateli, osobní návštěvy, získání levnějších dodavatel při zachování kvality, nenakupování nekvalitních výrobků (Čína atd.), snižování cen. U nás v době krize nedošlo k poklesu tržeb díky zájmu o odběratele.	<b>3</b>
Chováme se stejně jako dřív.	<b>2</b>
Snažíme se o stále levnější výrobu, což umožní prodávat produkty levněji a to způsobí větší odbyt, vyšší produkci a menší propouštění zaměstnanců.) Nové produkty.	<b>3</b>
Co nejnižší cena, co největší redukce nákladů a efektivní produktivita práce.	<b>3</b>
Snižování nákladů, zvyšování produktivity práce.	<b>3</b>
Snižování cen výrobků a služeb tlakem na ceny vstupů, využívání dotačních programů, reorganizace pracovní doby, práce na dohodu, posílení obchodního týmu a zvýšení obchodní činnosti.	<b>3</b>

Snaha nabídnout zákazníkům velmi kvalitní výrobky a lepší služby za konkurenční ceny. Udržení současných zákazníků a získávání nových i v zahraničí Polsko, Rusko, Bělorusko.	<b>3</b>
Vzhledem k širokému sortimentu výstavby zatím krizi nevnímáme a spíše tuto bereme jako ideální šanci pro investice.	<b>1</b>
Maximalizace zakázek.	<b>3</b>
Udržet zaměstnanost, nevyplácet odměny, držet ceny, zvyšovat efektivitu činností, důraz na formy marketingové komunikace.	<b>3</b>
Zlevnění výroby, snížení cen, což mírně zvyšuje odbyt.	<b>3</b>
Zvýšení propagace firmy, expanze na nové trhy do zahraničí, snížení počtu zaměstnanců a mírné snížení mzdových nákladů.	<b>3</b>
Zkrácení pracovní doby, dočasné snížení platů zaměstnanců, menší objem výroby, snaha o udržení stávajících zákazníků, kvalita výrobků.	<b>3</b>
Propouštění, snížení platů, zvýšení propagace firmy.	<b>3</b>
Současná krize naši situaci neovlivňuje.	<b>2</b>
Snažíme se o zvýšení efektivitu práce, větší kvalitu a zvýšení propagace.	<b>3</b>

**Tabulka 10** Vyhodnocení otázky č. 12 [vlastní úprava]

CSR aktivita	Četnost uplatnění	
	absolutní	relativní
Dodržování ergonomických zásad	10	33,3%
Zjišťování vztahů na pracovišti	16	53,3%
Příjemné pracovní prostředí	19	63,3%
Zkrácená pr. doba pro některé pozice	7	23,3%
Snížení monotónnosti práce	12	40,0%
Poskytnutí firemního psychologa	4	13,3%
Založení firemní školky	1	3,3%

**Tabulka 11** Vyhodnocení otázky č. 13 [vlastní úprava]

CSR aktivita	Četnost uplatnění	
	absolutní	relativní
Bezpečné a zdravotně nezávadné suroviny	16	53,3%
Podpora "udržitelného rozvoje"	13	43,3%
Hospodaření s odpadem	21	70,0%
Využívání obnovitelných zdrojů	5	16,7%
Ekologicky šetrná výroba	12	40,0%

**Tabulka 12** Vyhodnocení otázky č. 14 [vlastní úprava]

CSR aktivita	Četnost uplatnění	
	absolutní	relativní
Izolace budov	17	56,7%
Energeticky úsporná technologie	11	36,7%
Regulace vytápění	23	76,7%
Využívání sluneční energie	5	16,7%
Opatření na úsporu vody	5	16,7%

**Tabulka 13** Vyhodnocení otázky č. 15 [vlastní úprava]

CSR aktivita	Četnost uplatnění	
	absolutní	relativní
Využívání veřejné dopravy	6	20,0%
Využívání celé nákladní kapacity	12	40,0%
Podpora cesty do práce na kole	3	10,0%
Vedení schůzí pomocí videohovorů	9	30,0%
Více schůzí v 1 den v 1 lokalitě	9	30,0%

**Tabulka 14** Vyhodnocení otázky č. 16 [vlastní úprava]

Podpora zaměstnanců na důchodě	Počet respondentů	
	absolutní	relativní
ANO	4	13,3%
NE	23	76,7%
Neodpovědělo	3	10,0%
Celkem	30	100,0%

**Tabulka 15** Vyhodnocení otázky č. 17 [vlastní úprava]

CSR aktivita	Četnost uplatnění	
	absolutní	relativní
Vysoká pevná složka mzdy	6	20,0%
Pohyblivá složka mzdy	18	60,0%
Účast vybraných zaměstnanců na zisku	11	36,7%
Zaměstnanecké akcie	2	6,7%
Výhodné půjčky a spoření pro zaměstnance	6	20,0%
Příspěvky na sport, kulturu	10	33,3%
Příspěvky na stravování, dopravu	20	66,7%
Příspěvky na bydlení	0	0,0%
Příspěvky na penz. a živ. pojištění	16	53,3%
Příspěvky na vzdělávání	13	43,3%
Příspěvky k nemocenské a mateřské	1	3,3%
Dary při zvláštních událostech	15	50,0%

**Tabulka 16** Vyhodnocení otázky č. 18 [vlastní úprava]

CSR aktivita	Četnost uplatnění	
	absolutní	relativní
Možnost dalšího vzdělávání	17	56,7%
Odměny za zvýšení kvalifikace	4	13,3%
Možnost pracovního postupu	13	43,3%
Pochvaly	11	36,7%
Nadstandardní doba placené dovolené	7	23,3%
Pružná pr. doba pro některé pozice	19	63,3%

**Tabulka 17** Vyhodnocení otázky č. 19 [vlastní úprava]

CSR aktivita	Četnost uplatnění	
	absolutní	relativní
Příspěvky na nadstandardní zdravotní péči	1	3,3%
Příspěvky na očkování	9	30,0%
Pravidelné lékařské prohlídky	22	73,3%
Pitný režim zdarma	17	56,7%
Poradenství ohledně zdravé výživy	1	3,3%
Zajištění zdravého stravování	7	23,3%

**Tabulka 18** Vyhodnocení otázky č. 20 [vlastní úprava]

CSR aktivita	Četnost uplatnění	
	absolutní	relativní
Finanční dar	21	70,0%
Materiálový dar	16	53,3%
Odborná pomoc, poradenství	6	20,0%
Manuální práce	6	20,0%

**Tabulka 19** Vyhodnocení otázky č. 21 [vlastní úprava]

Účast na veřejně prospěšném projektu v oblasti	Četnost uplatnění	
	absolutní	relativní
Sport	16	53,3%
Kultura	9	30,0%
Školství	9	30,0%
Zdravotnictví	7	23,3%
Infrastruktura	0	0,0%
Zaměstnanost	4	13,3%

## PŘÍLOHA P III: SROVNÁNÍ UPLATNĚNÍ CSR AKTIVIT VE FIRMĚ BAŤA A U RESPONDENTŮ

<b>EKONOMICKÝ PILÍŘ</b>	<b>Baťa</b>	<b>Vybrané podniky</b>
optimalizace zisku v dlouhém období	ANO	96,7%
etický kodex	NE	30%
spolupráce s CSR podniky	NE	20%
pravidelný průzkum spokojenosti zákazníků	ANO	60%
spravedlivý reklamační systém	ANO	76,7%
věrnostní program pro stálé zákazníky	nezjištěno	30%
dostatečný poprodejní servis	ANO	56,7%
služby navíc zdarma	ANO	33,3%
protikorupční nebo protiúplatková opatření	ANO	36,7%
neklamavá reklama	ANO	70%
transparentnost	ANO	33,3%
včasné placení závazků	ANO	63,3%
cena produktů přímo úměrná kvalitě	ANO	66,7%
trvalá snaha o zvýšení efektivity	ANO	70%
<b>ENVIRONMENTÁLNÍ PILÍŘ</b>		
dodržování ergonomických zásad	NE	33,3%
zjišťování vztahů na pracovišti	ANO	53,3%
příjemné pracovní prostředí	ANO	63,3%
zkrácená pr. doba pro některé pozice	nezjištěno	23,3%
snížení monotónnosti práce	NE	40%
poskytnutí firemního psychologa	nezjištěno	13,3%
založení firemní školky	ANO	3,3%
bezpečné a zdravotně nezávadné suroviny	ANO	53,3%
podpora "udržitelného rozvoje"	NE	43%
hospodaření s odpadem	ANO	70%
využívání obnovitelných zdrojů	NE	16,7%
ekologicky šetrná výroba	NE	40%
izolace budov	NE	56,7%
energeticky úsporná technologie	NE	36,7%
regulace vytápění	NE	76,7%
využívání sluneční energie	NE	16,7%
opatření na úsporu vody	NE	16,7%
využívání veřejné dopravy	nezjištěno	20%
využívání celé nákladní kapacity	nezjištěno	40%
podpora cesty do práce na kole	ANO	10%
vedení schůzí pomocí videohovorů	NE	30%
více schůzí v 1 den v 1 lokalitě	nezjištěno	30%
<b>SOCIÁLNÍ PILÍŘ</b>		
vysoká pevná složka mzdy	ANO	20%
pohyblivá složka mzdy	ANO	60%
účast vybraných pracovníků na zisku	ANO	36,70%
výhodné půjčky a spoření	ANO	20,0%
podpora sportovního a kulturního života	ANO	33,3%

podpora stravování, dopravy do práce	ANO	66,7%
podpora bydlení	ANO	NE
příspěvky na penzijní a životní pojištění	NE	53,3%
podpora vzdělávání	ANO	43,3%
příspěvky k nemocenské a mateřské	ANO*	3,3%
dary zaměstnancům při zvláštních událostech	ANO	50%
možnost dalšího vzdělávání	ANO	56%
odměny za zvýšení kvalifikace	NE	13,3%
možnost pracovního postupu	ANO	43,4%
pochvaly	ANO	36,7%
nadstandardní doba placené dovolené	NE	23,3%
pružná pr. doba pro některé pozice	nezjištěno	63,3%
příspěvky na nadstandardní zdravotní péči	NE	3,3%
příspěvky na očkování	nezjištěno	30%
pravidelné lékařské prohlídky	ANO	73,3%
pitný režim zdarma	NE	56,7%
poradenství ohledně zdravé výživy	NE	3,3%
zajištění zdravého stravování	ANO	23,3%
rozvoj sportu	ANO	53,3%
rozvoj kultury	ANO	30%
rozvoj školství	ANO	30%
rozvoj zdravotnictví	ANO	23,3%
rozvoj infrastruktury	ANO	NE
rozvoj zaměstnanosti	ANO	13,3%