

# **Projekt společenské odpovědnosti firem ve společnosti XYZ, a. s.**

Bc. Hana Kozová

---

Diplomová práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana Kozová**  
Osobní číslo: **M13402**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt společenské odpovědnosti firem ve společnosti XYZ, a. s.**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se tématu společenské odpovědnosti firem.

### II. Praktická část

- Analyzujte současnou úroveň společenské odpovědnosti ve společnosti XYZ, a. s.
- Výsledky provedené analýzy zhodnoťte a navrhnete aktivity vedoucí k zlepšení společenské odpovědnosti v organizaci XYZ, a. s.
- Vyhodnoťte očekávané přínosy a definujte rizika s projektem spojená.

## Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**CRANE, Andrew. The Oxford handbook of corporate social responsibility. Oxford: Oxford University Press, 2008, 590 s. ISBN 978-0-19-957394-3.**  
**DYTRT, Zdeněk a Michaela STRÍTESKÁ. Efektivní inovace: odpovědnost v managementu. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1.**  
**TOMANCOVÁ, Lucie. Etika v podnikání. 1. vyd. Žilina: Georg, 2011, 160 s. ISBN 978-80-89401-57-4.**  
**WERTHER, William B a David CHANDLER. Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment. 2nd ed. Los Angeles: SAGE, c2011, 415 p. ISBN 14-129-7453-4.**  
**ZADRAŽILOVÁ, Dana. Udržitelné podnikání. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2011, 141 s. ISBN 978-802-4518-336.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucie Tomancová, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**  
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

## Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové 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;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

## Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautorka.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24. 4. 2015

...Korová Hana  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá tématem společenské odpovědnosti firem. Cílem práce je navrhnout CSR aktivity, které povedou ke zlepšení společenské odpovědnosti v dané organizaci. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je zpracována dostupná literatura týkající se společenské odpovědnosti firem. Dále jsou zde popsány jednotlivé tři pilíře CSR, a to ekonomický, sociální a environmentální včetně teorie stakeholders. Praktická část se věnuje nejprve charakteristice společnosti. Následně je v práci analyzována současná úroveň CSR aktivit ve společnosti XYZ, a. s. Pak je provedena PESTLE analýza vnějšího okolí, ve kterém se podnik nachází a SWOT analýza vztahující se ke společenské odpovědnosti. V závěru práce bude pro společnost XYZ, a. s. vypracován projekt skládající se z dílčích CSR aktivit.

**Klíčová slova:** Společenská odpovědnost firem, pilíře CSR, stakeholderi, SWOT analýza, PESTLE analýza

## **ABSTRACT**

This thesis focuses on the topic of corporate social responsibility in companies. The aim of this thesis is to suggest CSR activities which will lead to improvement corporate social responsibility in the organization. The thesis is divided into a theoretical and a practical part. In the theoretical part is elaborated available literature related to corporate social responsibility. Further the individual three pillars of CSR are described here; it is economical, social and environmental including the theory of stakeholders. The practical part is devoted at first the characteristics of the company. Subsequently it is analysed the current level of CSR activities in the company XYZ, a. s. Then it is performed a PESTLE analysis external surroundings in which the company is located and a SWOT analysis relate to corporate social responsibility. In conclusion of thesis will be prepared the project consist of partial CSR activities for the company XYZ, a. s.

**Keywords:** Corporate social responsibility, The pillars of CSR, Stakeholders, SWOT analysis, PESTLE analysis

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí své diplomové práce Ing. Lucii Tomančové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi při zpracování diplomové práce velmi pomohly. Dále bych chtěla věnovat poděkování společnosti XYZ, a. s. za ochotu, vstřícný přístup při poskytování informací včetně materiálů a také za čas strávený konzultacemi.

V neposlední řadě děkuji své rodině a příteli Michalovi za podporu po celou dobu studia.

*Motto*

*„Nikdy nejsme tak daleko od toho, po čem toužíme, jako tehdy, když to vlastníme.“*

Johann Wolfgang von Goethe

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM (CSR)</b> .....	<b>14</b>
1.1 VYMEZENÍ POJMU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM .....	14
1.2 HISTORIE CSR .....	16
1.2.1 Historie společenské odpovědnosti firem v České republice před rokem 1989.....	17
1.2.2 Dění na poli společensky odpovědného podnikání po roce 1989 .....	17
<b>2 TŘI PILÍŘE CSR</b> .....	<b>19</b>
2.1 EKONOMICKÝ PILÍŘ .....	19
2.2 SOCIÁLNÍ PILÍŘ .....	20
2.3 ENVIRONMENTÁLNÍ PILÍŘ .....	24
<b>3 ZÁJMOVÉ SKUPINY - STAKEHOLDERS</b> .....	<b>26</b>
<b>4 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY KONCEPTU CSR</b> .....	<b>27</b>
4.1 TRVALE UDRŽITELNÝ ROZVOJ JAKO SOUČÁST CSR.....	28
4.2 ODPOVĚDNOST V MANAGEMENTU A V PODNIKÁNÍ .....	29
4.3 ARGUMENTY PRO CSR.....	30
4.3.1 Morální argumenty .....	30
4.3.2 Racionální argumenty .....	30
4.4 PŘÍNOSY VYPLÝVAJÍCÍ Z PŘIJETÍ CSR.....	30
4.5 ZÁKLADNÍ POZNATKY PŘI IMPLEMENTACI CSR DO FIREM.....	31
4.5.1 Postup implementace systému CSR.....	32
4.6 NORMY, STANDARDY A NEVLÁDNÍ INICIATIVY VZTAHUJÍCÍ SE K CSR.....	32
4.6.1 Indexy určené k měření společenské odpovědnosti .....	36
4.7 ORGANIZACE PODPORUJÍCÍ ROZŠÍŘOVÁNÍ CSR V ČR.....	37
4.7.1 Business Leaders Forum .....	37
4.7.2 Fórum dárců a Byznys pro společnost .....	37
4.7.3 Další zástupci organizací na poli CSR v ČR.....	38
4.8 SOUTĚŽE A CENY UDĚLOVANÉ V ČR FIRMÁM, KTERÉ SE AKTIVNĚ HLÁSÍ K PRINCIPŮM CSR .....	38
4.8.1 TOP Odpovědná firma .....	38
4.8.2 Národní cena ČR za společenskou odpovědnost organizací (CSR).....	38
4.8.3 Další významná ocenění dotýkající se společensky odpovědného podnikání v ČR .....	39
4.9 KRITIKA CSR .....	39
<b>5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>41</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>42</b>
<b>6 ANALÝZA SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.</b> .....	<b>43</b>

6.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XYZ, A. S. ....	43
6.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	43
6.3	HISTORICKÝ VÝVOJ SPOLEČNOSTI .....	44
6.3.1	Historie do roku 1991 .....	44
6.3.2	Historie po roce 1991 .....	45
6.4	POSLÁNÍ, VIZE A STRATEGIE .....	46
6.4.1	Poslání .....	46
6.4.2	Vize .....	46
6.4.3	Strategie.....	47
6.5	PORTFOLIO VÝROBKŮ.....	47
6.5.1	Lahve.....	48
6.5.2	Sklenice na potraviny .....	48
6.5.3	Ostatní sklo.....	48
6.5.4	Sklo jako obalový materiál.....	48
6.5.5	Kvalitativní přednosti skleněných obalů.....	49
6.5.6	Klíčoví zákazníci.....	49
6.6	SOUČASNÉ AKTIVITY CSR VE SPOLEČNOSTI .....	49
6.6.1	Ekonomický pilíř.....	49
6.6.2	Sociální pilíř .....	53
6.6.3	Environmentální pilíř .....	64
<b>7</b>	<b>PESTLE ANALÝZA.....</b>	<b>70</b>
7.1	POLITICKO-LEGISLATIVNÍ FAKTORY .....	70
7.2	EKONOMICKÉ FAKTORY .....	71
7.3	SOCIÁLNÍ A DEMOGRAFICKÉ FAKTORY .....	72
7.4	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY .....	72
7.5	ENVIRONMENTÁLNÍ FAKTORY .....	73
<b>8</b>	<b>MATEMATICKÝ MODEL SWOT ANALÝZY .....</b>	<b>75</b>
8.1	ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ .....	75
8.1.1	Silné stránky .....	75
8.1.2	Slabé stránky .....	75
8.2	ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ .....	75
8.2.1	Příležitosti .....	75
8.2.2	Hrozby.....	76
8.3	ZÁVĚR MATEMATICKÉHO MODELU SWOT ANALÝZY.....	76
<b>9</b>	<b>ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI A SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÝCH AKTIVIT V OBLASTI CSR VE SPOLEČNOSTI XYZ, A. S. ....</b>	<b>78</b>
<b>10</b>	<b>NAVRHOVANÝ PROJEKT ZAHRNÚJÍCÍ CSR AKTIVITY PRO SPOLEČNOST XYZ, A. S.....</b>	<b>79</b>



10.1	ZAČLENĚNÍ CSR DO FIREMNÍ KULTURY PROSTŘEDNICTVÍM CSR MANAŽERA.....	79
10.2	FIREMNÍ DĚTSKÁ SKUPINA.....	80
10.3	FIREMNÍ DÁRCOVSTVÍ A DOBROVOLNICTVÍ.....	82
10.4	VIDEOKONFERENČNÍ MÍSTNOST .....	83
10.5	ZAPOJENÍ DO SOUTĚŽE „DO PRÁCE NA KOLE“ .....	85
10.6	ZASAZENÍ O CERTIFIKACI SYSTÉMU MANAGEMENTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI ORGANIZACÍ.....	85
10.7	CELKOVÉ NÁKLADY NA REALIZACI CSR PROJEKTU .....	86
10.8	ZMAPOVÁNÍ RIZIK PŘI REALIZACI CSR PROJEKTU .....	87
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>100</b>

## ÚVOD

Společenská odpovědnost firem představuje trend dnešní moderní doby, kdy si firmy a společnosti stanovují dobrovolné závazky nad rámec legislativních požadavků. Společnosti se více orientují na dlouhodobé dosahování svých cílů a snaží se získat optimální zisk. Jedním z cílů společensky odpovědného chování je být atraktivním zaměstnavatelem, který vytváří ty nejlepší podmínky pro udržení dlouhodobé zaměstnanosti. Firmy, které se aktivně hlásí k přijetí principů společenské odpovědnosti, vědí, že etickým chováním, svou transparentností, péčí o zaměstnance a náklonností k ochraně životního prostředí, se dostanou do popředí zájmu nejen u svých zaměstnanců, ale i ostatních zainteresovaných skupin, které mohou při svém podnikání ovlivnit. V posledních letech se můžeme s tímto zodpovědným přístupem setkat stále u více velkých i středně velkých českých podniků a organizací, které CSR koncept začlenily do své podnikové strategie. Významná pozornost je také věnována společensky odpovědnému investování, kdy dochází ke spojení finančních faktorů s faktory etickými, sociálními a environmentálními.

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala téma společenské odpovědnosti firem, protože mě toto téma velmi zajímá a ráda bych danou problematiku prostřednictvím zpracování diplomové práce blíže prozkoumala. Proto jsem oslovila společnost XYZ, a. s. s nabídkou zpracování tohoto tématu v jejich společnosti. Vedení společnosti souhlasilo s vypracováním práce s tím, že nebude v práci uveden název společnosti. Společnost XYZ, a. s. sídlí v Jihomoravském kraji a zabývá se výrobou obalového skla. Při zpracování diplomové práce jsem využila jak metod kvalitativního výzkumu (rozhovory), tak metodu indukce, syntézy, SWOT analýzy a PESTLE analýzy.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části se věnuji odborné rešerši literatury zpracováním dostupných informačních zdrojů, které se vztahují ke společenské odpovědnosti firem. Z počátku se věnuji vymezení důležitých pojmů a popisu historie konceptu. Dále vysvětlím, co je obsahem jednotlivých tří pilířů. Pak představím teorii stakeholders a normy a iniciativy vztahující se k CSR. Praktická část bude nejprve rozebírat charakteristiku společnosti, také zmíním portfolio jejich produktů a následně analyzuji současnou úroveň CSR aktivit ve společnosti. Dále bude provedena PESTLE analýza a také sestavena SWOT analýza ve vztahu k CSR. Na základě provedených analýz, v závěru práce, vypracuji pro společnost projekt sestavený z dílčích CSR aktivit, který povede ke zlepšení společenské odpovědnosti dané společnosti.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Téma společenské odpovědnosti firem je v dnešní době velmi aktuální. Společnosti a firmy by tento koncept měly implementovat prostřednictvím aktivit, díky kterým obohatí své zaměstnance, místní komunitu a další stakeholdery. Nové aktivity přispějí jak k rozvoji samotné společnosti, tak i životního prostředí.

Hlavním cílem diplomové práce bylo prostřednictvím provedených analýz navrhnout aktivity, které povedou ke zlepšení situace ve společnosti vzhledem ke konceptu společenské odpovědnosti firem.

V první fázi zpracování diplomové práce jsem postupovala tak, že jsem nejprve prostudovala a analyzovala dostupnou odbornou literaturu. Jednalo se o české i zahraniční publikace. Dále jsem čerpala z elektronických článků z databází a webových stránek na Internetu. Snažila jsem se získat co nejvíce informací o řešeném tématu. Po nastudování literatury jsem přešla k další fázi tak, že jsem provedla syntézu dílčích poznatků o řešeném tématu, která vyústila v literární rešerši. Praktická část diplomové práce vycházela z poskytnutých sekundárních dat od společnosti XYZ, a. s. Patřily mezi ně interní směrnice společnosti, kolektivní smlouva, časopisy pro zaměstnance a zákazníky, interní dokumenty a výroční zprávy. K získání dalších potřebných informací k napsání práce jsem využila metodu indukce a kvalitativního výzkumu formou strukturovaného rozhovoru se zaměstnanci společnosti. Konkrétně se jednalo o rozhovor s vedoucí personálního oddělení, vedoucí oddělení nákupu a prodeje a s ředitelem jakosti. Další část praktické části byla věnována vypracování PESTLE analýzy makroprostředí, ve kterém se daná společnost nachází.

PESTLE analýza slouží ke strategické analýze okolního prostředí organizace. Její název tvoří počáteční písmena různých typů vnějších faktorů, a to: politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické.

- Politické - vyjadřuje současné a potenciální působení politických vlivů
- Ekonomické - působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky
- Sociální - řeší změny v demografických ukazatelích i kulturní vliv společnosti na životní styl
- Technologické - vystihuje dopady stávajících, nových a vyspělých technologií na společnost
- Legislativní - vliv legislativních změn na národní i evropské úrovni
- Ekologické - problematika životního prostředí a možné dopady na okolí

Podstatou PESTLE analýzy je zjistit pro každou skupinu ty nejvýznamnější události, jevy a rizika, které mohou organizaci ovlivnit. (PESTLE analýza, © 2011-2013)

Na závěr analytické části jsem vypracovala SWOT analýzu společnosti vzhledem k oblasti CSR.

Pomocí SWOT analýzy se zjišťují silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) podniku. Tyto klíčové faktory jsou rozebrány ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT. Způsoby, jak shromáždit podklady pro důkladnou SWOT analýzu jsou různé, lze převzít údaje z již zpracovaných údajů, porovnáním s konkurenty na trhu nebo metodou interview. (Kotler, 2007, s. 97; Keřkovský a Vykypl, 2006, s. 120)

Cílem společnosti by mělo být omezit své slabé stránky, podpořit své silné stránky, využít příležitostí v okolí a snažit se předcházet hrozbám. Tak podnik dosáhne konkurenční výhody nad ostatními. Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci podniku. Naopak příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí, které společnost obklopují a působí na ni nejrůznějšími faktory. (Kozel, 2006, s. 39)

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM (CSR)

## 1.1 Vymezení pojmu společenské odpovědnosti firem

Pojem společenská odpovědnost firem vychází z anglického překladu výrazu Corporate Social Responsibility, pro který se používá zkratka CSR. Tento koncept se objevil na počátku 2. poloviny 20. století a popisuje způsob vedení firmy, vytváření vztahů s partnery, vede ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku. (Steinerová, Václavíková a Mervart, 2008)

Společensky odpovědné firmy se snaží nejen naplnit tradiční ekonomické cíle, ale zároveň sledují sociální a environmentální hlediska své činnosti, což se v praxi projevuje například tím, že:

- se vyhýbají korupčnímu jednání,
- dobrovolně si stanovují vysoké etické standardy,
- snaží se snižovat negativní dopady svého podnikání na životní prostředí,
- usilují o to, aby byly dobrým zaměstnavatelem,
- podporují region, ve kterém působí. (Kunz, 2012, s. 11)

V roce 2001 byla vydána tzv. Zelená kniha, ve které Evropská komise charakterizuje CSR takto: „*Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery.*“ (Steinerová, Václavíková a Mervart, 2008)

CSR podle International Business Leaders Forum (IBLF) znamená otevřené a transparentní podnikání, které vychází z etických hodnot a z respektu k zaměstnancům, komunitám a životnímu prostředí. Zároveň přináší dlouhodobé hodnoty vlastníkům i celé společnosti. (Krymláková, 2009, s. 79)

Dytrt a Stříteská (2009, s. 75) vymezují společenskou odpovědnost firem jako realizační metodu využívanou v manažerské etice, která se uplatňuje v oblasti leadershipu.

Manažer z praxe pan Luděk Pfeifer, spoluvlastník a předseda správní rady skupiny Triton Group, v rozhovoru na serveru Podnikatel.cz uvádí, že vidí podstatu společenské odpovědnosti v podnikatelské etice. (Tomancová, 2011, s. 47)

Trend novodobé společnosti spočívá v nárůstu zájmu o kvalitní výrobky a služby z pohledu zákazníků. Ale stejně důležité je i to, že tito zákazníci očekávají výskyt důvěryhodných

dodavatelů na trhu s dobrou reputací. Lidé i okolní komunity chtějí vědět, které společnosti se chovají odpovědně ke svému prostředí. Dokonce i role podniků ve společnosti prošla značným vývojem a změnami. Pokud se společnost chová odpovědně, přináší jí to větší loajalitu zaměstnanců. Rovněž toto jednání přispívá k budování značky a v neposlední řadě má významný potenciál pro řešení možných krizových situací. (Co je společenská odpovědnost firem, 2010)

Dle Carrola (2015, s. 3) etická odpovědnost podnikání ztělesňuje plný rozsah norem, standardů, hodnot a očekávání, které odrážejí to, co spotřebitelé, zaměstnanci, akcionáři a další zúčastněné strany považují za spravedlivé a v souladu s dodržováním ochrany osobnostních práv těchto stran.

V současnosti existují dva přístupy k CSR, buď defenzivní, nebo ofenzivní. Případně jde o kombinaci obou. Defenzivní přístup je založen na reakci trendu, zatímco ofenzivní přístup je o vytváření trendu. To znamená, že společnost nebude reagovat pouze na zákonné požadavky, požadavky svých obchodních partnerů, ale bude aktivně přistupovat k právním předpisům a odlišit se od ostatních firem v odvětví tím, že převezme vedení a zapojí se do dialogu se zainteresovanými stranami. (Sokolovský a kol., © 2012)

Skácelík (2010) se ve své publikaci věnuje tématu společenské odpovědnosti a zmiňuje, že společenská odpovědnost firem je vnímána jako součást konceptu udržitelného rozvoje.

V současné době neexistuje pro pojem „Corporate Social Responsibility“ žádná jednotná celosvětová definice, a proto tu zůstává místo pro otevřenou debatu. Dle Kunze (2012, s. 14-15) je to způsobeno tím, že společenská odpovědnost má základy v dobrovolnosti. Nemá přesně vymezené hranice, a tak dává prostor k široké diskuzi na toto téma. Existuje spousta definic a přístupů k CSR. Většina z nich se shoduje na tom, že je na firmu pohlíženo jako na součást společnosti. Společným aspektem definic CSR je v naprosté většině to, že jsou univerzální a můžou být společné pro všechny typy podniků bez ohledu na předmět podnikání. Dahlsrud definoval pět základních oblastí, které se v CSR vyskytují nejčastěji:

- oblast environmentální,
- oblast sociální,
- oblast ekonomickou,
- stakeholdery,
- dobrovolnost.

Někteří autoři vidí koncept CSR jako trend řízení, jiní ho zase považují za vytvořený rámec pro regulaci, který přináší nové požadavky na podniky, zatímco jiní ho prezentují jako možný způsob pomoci v oblasti sociálního a ekonomického rozvoje. (Sahlin-Andersson, 2006 cit. podle Crane, 2008, s. 5)

Werther a Chandler (2011, s. 5-6) specifikují společenskou odpovědnost firem jako koncept, který pomáhá firmám přijmout rozhodnutí a dále jim pomáhá nastavit vnitřní procesy strategického plánování s cílem maximalizovat životaschopnost organizace.

## 1.2 Historie CSR

Myšlenka vzniku společenské odpovědnosti firem sahá až do 19. století, kdy se majitelé firem snažili vycházet se svými dělníky, a proto začali stavět ubytovny pro zaměstnance, aby si zaměstnanci měli kde odpočinout a mohli tak nasbírat nové síly. Takto usilovali o dosažení zlepšení vzájemných vztahů. Samotný koncept společenské odpovědnosti firem se začíná formovat v padesátých letech. Je proto vhodné vzít do úvahy poměry této doby. U samotných firem bylo výhodné vycházet z některých činností a postupů, které přinesla už průmyslová revoluce. Je zřejmé, že rozvíjející se firma se zaměřila v první řadě na pracovníky a na metody, jak dosáhnout jejich větší produktivity. Poté bylo ovšem obtížné rozlišit, které organizace to dělají pouze z obchodních důvodů a naopak, které to dělají ze sociálních důvodů. Jednalo se např. o pomoc při naplňování potřeb pracovníků, tak aby se mohli lépe začlenit do společnosti. Jako zlomový okamžik konceptu společenské odpovědnosti je považován rok 1953, kdy Howard Bowen napsal knihu *Social Responsibility of Businessman*, podle níž vznikl běžně používaný termín CSR. Aktuální podoba CSR byla utvořena v 70. letech dvacátého století v USA. V daném období dochází k úvodním debatám o obsahu společenské odpovědnosti firem v Organizaci spojených národů a je zformulována základní náplň konceptu, která přetrvává do dnešní doby. Největší rozmach zažíval koncept CSR v posledních letech minulého století, především díky vzniku iniciativ, které se tématem CSR zabývají a rozšiřují povědomí mezi laickou a odbornou veřejností. Evropská unie se o danou problematiku zajímá až od druhé poloviny devadesátých let. V současnosti Evropská unie hledá model, který by dodržoval principy společenské odpovědnosti a zároveň nebyl brzdou konkurenceschopnosti podniků, ale také konkurenceschopnosti celé EU vůči USA a razantně se rozvíjejícím asijským ekonomikám. (Crane, 2008, s. 20-21; Putnová, 2007, s. 136; Skácelík, 2010)



### 1.2.1 Historie společenské odpovědnosti firem v České republice před rokem 1989

V českém podnikatelském prostředí se setkáváme s prvky CSR již v meziválečném období v první polovině 20. století. Z českých podnikatelů je s principy společensky odpovědného podnikání spojován převážně podnikatel Tomáš Baťa, slavný zakladatel obuvnického impéria. Sám Tomáš Baťa dbal při svém podnikání na morálních principech a všem se snažil ukázat, co znamená společensky odpovědné podnikání. Dále usiloval o rozšíření povědomí o těchto principech mezi širokou veřejnost. Prakticky se jednalo o jeho přístup k péči o zaměstnance. Pro své pracovníky vybudoval stabilní zázemí prostřednictvím tzv. Baťových domků, kde pak mohli pracovníci bydlet spolu se svými rodinami. Dále umožnil rozvoj zaměstnanců tím, že procházeli různými školeními. Férově přistupoval k vytváření a rozdělování mezd a k rovným příležitostem pro muže i ženy. Svým odpovědným přístupem ke komunitě získal dobré a loajální pracovníky. Z jeho společensky odpovědných aktivit lze zmínit podporu obchodní akademie a založení nemocnice ve Zlíně. Nadějně rozvíjející se aktivity byly narušeny tragickými událostmi (především druhou světovou válkou a komunistickým režimem). Po roce 1948 nastala centralizace celého hospodářství, které ovlivnilo i ochránářský postoj státu vůči celému obyvatelstvu. V Československu byl hojně rozšířen koncept podnikové sociální politiky s cílem zajišťovat řadu sociálních aktivit (např. vlastní stravovací zařízení, zdravotnické zařízení a předškolní péče o děti). Na druhou stranu došlo k úplnému zrušení neziskových sektorů a k potlačení filantropních aktivit. (Kašparová a Kunz, 2013, s. 26-27; Společenská odpovědnost firem v České republice, © 2012)

### 1.2.2 Dění na poli společensky odpovědného podnikání po roce 1989

Rozvoj společensky odpovědného chování firem v České republice prošlo po listopadové revoluci přes tři fáze. Model, který se v současnosti využívá, se velmi blíží Baťově přístupu. Na počátku devadesátých let se znovu objevuje tradice firemního dárcovství. Nicméně tyto dary jsou rozdávány chaoticky náhodným subjektům bez spojitosti s činností firmy. Tento postoj se postupně mění až do nástupu druhé fáze, kdy firmy začínají podporovat specifické sektory a udělují dary zvoleným subjektům v návaznosti na obsahu své činnosti. Až ve třetí fázi dochází k úplnému osvojení konceptu CSR. CSR propojuje dobrý přístup k lidem, životnímu prostředí a k vytváření zisku. V této fázi dochází ke zjištění, že společensky odpovědné podnikání netvoří jen filantropie firmy. Být společensky odpovědnou

firmou znamená integrovat sociální, ekologické i ekonomické aspekty do všech činností firmy, a to v interakci se stakeholdery.

V polistopadové historii se koncept CSR šíří převážně do velkých nadnárodních společností, které mají své pobočky v ČR. Mezi české firmy podílející se na projektech CSR patří především střední a malé firmy.

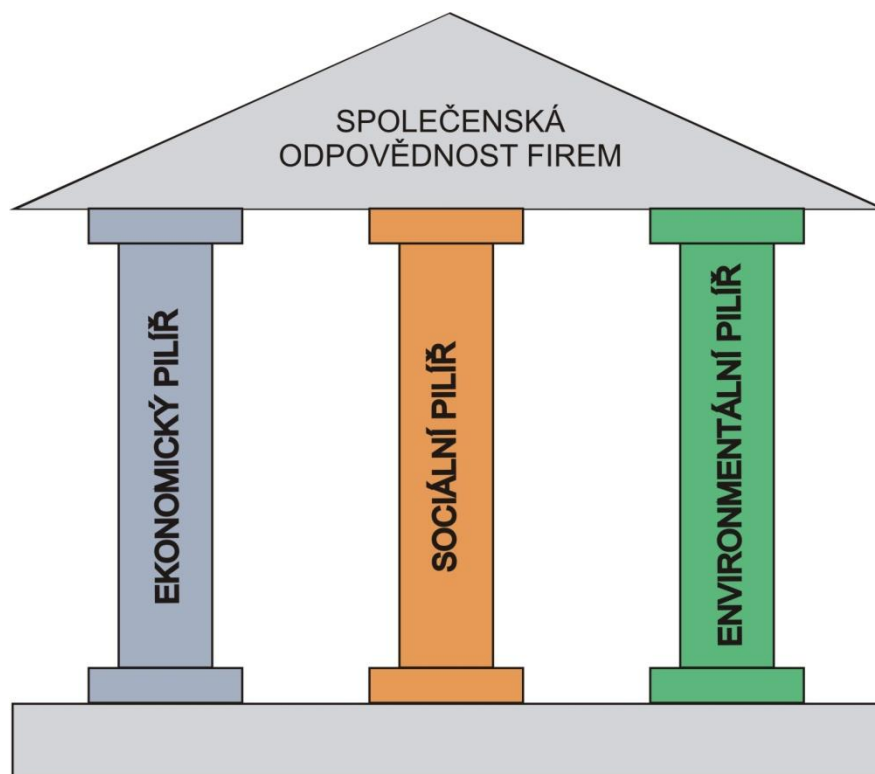
Hlavní příčinou nízké rozšířenosti konceptu CSR je, že koncept není příliš znám mezi spotřebiteli i podnikateli. V roce 2010 proběhl výzkum, který provedla společnost Ipsos Tabor. Ten ukázal, že spotřebitelé hledí na to, jestli je služba nebo výrobek poskytována z hlediska etických standardů a s ohledem na zachování životního prostředí, ale teoretickou znalost problematiky CSR nemají. Tento koncept není příliš znám pod touto zkratkou, ale lidé volají po jeho rozšíření. 80 % respondentů uvedlo, že je pro ně podstatné, zda je jejich zaměstnavatel společensky odpovědný. Tři čtvrtiny respondentů uvedlo, že by byli ochotni zaplatit více za dané výrobky či služby, ale musely by být ohleduplné k životnímu prostředí a část zisku by byla následně určena pro dobročinné účely. Fenomémem dnešní doby jsou ekologické produkty, farmářské trhy, bio farmy, kdy roste zájem o produkty vznikající jako součást etického podnikání a jsou pěstovány s ohledem na udržitelnost. Je tedy otázkou času, kdy se tomuto konceptu bude věnovat širší okruh firem. Formální podpora ze strany státu prozatím neexistuje, převážně z důvodu roztříštěnosti agendy CSR po různých resortech ministerstva. Daná situace se však negativně odráží v rámci závazků k Evropské unii. Nicméně, i když není koncept společenské odpovědnosti centrálně řešen ze strany státu, je třeba zmínit v souvislosti s kompetencemi, že se jí z části zabývá Ministerstvo průmyslu a obchodu a Ministerstvo práce a sociálních věcí. (Společenská odpovědnost firem v České republice, © 2012)

Výše zmíněný výzkum odpovídá situaci, kterou ve své publikaci popsali Werther a Chandler (2011, s. 19). Ti CSR považují za důležité, protože ovlivňuje všechny aspekty firemních operací. Stále více spotřebitelů chce kupovat výrobky od firem, kterým věří. Dodavatelé chtějí vytvořit obchodní partnerství se společnostmi, na které se mohou spolehnout. Zaměstnanci touží pracovat pro společnosti, které mají v úctě a respektují. Zároveň velké investiční fondy podporují firmy, které vnímají jako společensky odpovědné a neziskové organizace chtějí spolupracovat s firmami při hledání praktických řešení společných cílů.

## 2 TŘI PILÍŘE CSR

V zásadě se koncept CSR opírá o tzv. tři pilíře. Tyto pilíře korespondují s třemi charakteristikami triple-bottom-line:

- ekonomický (profit),
- sociální (people),
- environmentální (planet). (Kunz, 2012, s. 20)



Obr. 1. Tři pilíře CSR (vlastní zpracování)

### 2.1 Ekonomický pilíř

Každé podnikání by mělo vycházet z toho, že bude chtít být ziskové. Pokud firmy budou dosahovat zisku, můžou pak následně finanční prostředky použít pro celou řadu společensky odpovědných aktivit. Do této oblasti lze zařadit například:

- Etický kodex podnikání

Tento dokument obsahuje základní principy etického jednání platné pro určitý obor činnosti nebo jen pro konkrétní firmu. Ne vždy se firmy mohou spoléhat na to, že se zaměstnanci rozhodnou v určitou chvíli správně, a taky neví, zda mají zaměstnanci morální hodnoty dokonale osvojené. Právě z toho důvodu je vytvořen etický kodex, který obsahuje souhrn

uznaných norem chování firmy i jednotlivých představitelů. Vytvořený kodex dává jasný návod, jak se v různých situacích zachovat. Kodex může být sestaven na podnět managementu nebo vlastníků podniku, ale je možné do jeho tvorby zainteresovat i co největší počet zaměstnanců. Když se zaměstnanci připojí do procesu tvorby kodexu, lépe se pak ztotožní s jeho požadavky, zejména pokud bere vedení jejich připomínky a návrhy vážně.

- Odmítání korupční politiky
- Věrohodnost a transparentnost obchodních operací
- Uplatňování principů dobrého řízení
- Dobré vztahy se zákazníky, akcionáři a obchodními partnery
- Etické a ekologické značky na výrobcích (Krymláková, 2009, s. 83; Kunz, 2012, s. 21; Mulačová a Mulač, 2013, s. 61-62; Zadražilová, 2010, s. 126)
- Společensky odpovědné investování

Je přirozené předpokládat, že společensky odpovědné investice představují implementaci CSR konceptu v oblasti financí. Společensky odpovědné investování má dlouhou historii a mnoho z jeho praktik se vyskytuje ještě před vznikem moderní koncepce společenské odpovědnosti. Moderní investování zahrnuje řadu rozhodovacích procesů jdoucí nad rámec úvah o finančním riziku nebo výnosu. SRI dále stojí na křižovatce dvou silných proudů západního myšlení. Na jedné straně se jedná o náboženské a mravní úvahy, na druhé o ekonomické a finanční teorie. Jedna tradice trvá na významu etiky ve všech sférách lidské činnosti, druhá argumentuje tím, aby se více zaměřila na riziko a výnos v rozhodnutí o přidělení kapitálu. Je jisté, že není lehký úkol vytvořit takové portfolio, které by splňovalo požadavky obou tradic. (Crane, 2008, s. 249-253)

## 2.2 Sociální pilíř

Koncepce sociální odpovědnosti se věnuje především péči firmy o své zaměstnance a pracovním podmínkám, které firma vytváří. Podnikatelé by si měli uvědomit, že klíčovým faktorem ve společnosti jsou spokojení a motivovaní zaměstnanci. Zaměstnanci jsou ve většině případů na firmě závislí, protože je zdrojem jejich příjmů a následný získaný příjem využívají k uspokojování svých potřeb. V neposlední řadě může mít firma vliv na zdraví a také na soukromí a rodinu pracovníka. Proto odpovědný přístup k zaměstnancům může firmě přinést benefity v podobě dobrého jména na trhu, vyšší loajality a nižší fluktuaci zaměstnanců. Aktivit, které patří do této oblasti, je celá řada. Lze do nich konkrétně zahrnout např.: (Kunz, 2012, s. 22; Petříková, 2008, s. 65)

➤ Firemní filantropie a firemní dobrovolnictví

Součástí konceptu CSR je využití dobrovolnictví čili práce ve prospěch místní komunity, která pozitivně ovlivňuje propojení zájmů jak podniku, tak místní správy. Tato spolupráce vede k vytváření silnější organizační kultury a bližších vztahů se samotnými zaměstnanci. Za pomoci CSR aktivit může podnik společně se zaměstnanci najít způsob, jakým zlepšit ekonomické výsledky a zároveň, jak přicházet na nové myšlenky, které stojí za to dál rozvíjet. (Zadražilová, 2011, s. 27)

Firemní filantropie je často zaměněna za koncept CSR. Ta ovšem zahrnuje jen jeden z klíčových nástrojů. Aby se firma mohla považovat za společensky odpovědnou, musí usilovat o rozvíjení aktivit ve všech třech výše zmíněných oblastech. Na firemní filantropii je nutno pohlížet jako na podporu veřejných projektů, zato CSR vytváří ucelený koncept politiky firmy a její cílení na udržitelný rozvoj v rámci celkového dopadu na fungování a chování firmy.

O dárcovství ve spojitosti s firemní filantropií se jedná, pokud společnost poskytne neziskovým organizacím zázemí pro různé projekty nebo uspořádá odborné školení, vzdělávací programy či organizaci poskytnou finanční dary. Další možností je umožnění zaměstnancům zúčastnit se jednorázově nebo dlouhodobě na těchto projektech či aktivitách jako dobrovolníci. Na podporu dobrovolnictví založilo Fórum dárců internetový portál Zapo-  
jimse.cz, který umožňuje propojení zájemců a dobrovolnictví z řad firem s nabídkou dobrovolnických prací od neziskových organizací po celé České republice. (Mádlová, 2010, s. 29-31)

- Podpora ve vzdělávání a rozvoji lidského kapitálu
- Dodržování pracovních standardů, ochrana zdraví a bezpečnosti zaměstnanců
- Vyváženost pracovního a osobního života
- Prosazování rovných příležitostí

Politika rovných příležitostí tvoří jednu z podstatných oblastí CSR. Má již dlouholetou tradici. První zmínka o politice rovných příležitostí je obsažena v Římské smlouvě z roku 1957. Řada evropských dokumentů věnuje této problematice velkou pozornost. Např. publikace, která vznikla v rámci projektu EU EQUAL, uvádí následující formy uplatňování rovných příležitostí v rámci CSR strategie.

*Zavedení principu rovných příležitostí do etických kodexů*

Principy rovných příležitostí by měly být především zakotveny do strategických dokumentů firmy a následně schváleny nejvyšším managementem.

*Podpora kariérního růstu žen*

Kariérní růst žen může být podpořen řadou specializovaných tréninkových programů, dále se můžou ženy účastnit různých manažerských kurzů k rozvíjení komunikačních a prezentačních dovedností a dále můžou navštěvovat např. kurzy cizích jazyků, které jsou nezbytné, aby ženy byly konkurenceschopné a mohly uspět v podnikatelském prostředí.

*Budování mateřských školek*

Zaměstnavatel se zaváže finančně přispívat na chod zařízení, které zajistí hlídání dětí v pracovní době, popřípadě může sám zaopatřit firemní školku. Zřizování firemních školek je v současnosti hodně populární a zažívá rostoucí trend. Pro zaměstnavatele představuje rychlý návrat žen z mateřské dovolené, ušetření nákladů, ale zejména tak ženám vychází vstříc. Založení firemní mateřské školky je pro zaměstnavatele jistě efektivní investice.

*Rovnost mezd*

Firma by měla dodržovat zákonem stanovené principy stejné odměny za stejnou práci bez ohledu na to, jestli práci vykonává muž nebo žena. Daný princip je sepsán v Zákoně o mzdě a Zákoně o platu, ale platové rozdíly mezi pohlavími stále přetrvávají.

*Nediskriminace při náboru pracovníků*

Při náboru nových pracovníků by se firma měla vyvarovat diskriminace z důvodu pohlaví. Pracovní inzeráty by měly mít podobu např. manažer/ka. Uchazeči nesmí být při pracovním pohovoru kladeny otázky týkající se plánování založení rodiny nebo kolik dětí daný uchazeč má.

*Aktivní zaměstnání žen 50 plus*

Nejvíce ohroženou skupinou na trhu práce jsou ženy po mateřské a ženy starší 50 let. Pokud zaměstnavatel umožní těmto ženám, které jsou více ohroženy nezaměstnaností, pracovat ve své společnosti, může žádat o příspěvky na jejich zapracování či rekvalifikaci.

### *Možnost flexibilní pracovní doby*

Termínem flexibilní pracovní doba se rozumí např. zkrácený pracovní úvazek, sdílení pracovního místa nebo práce z domova. Firma tak může usnadnit ženám situaci, kdy chtějí efektivně sladit rodinný život se svou prací. (Mádlová, 2010, s. 40-41)

#### ➤ Outplacement

V současné době, především kvůli ekonomické krizi, dochází ke zvýšenému tlaku na snižování nákladů a stavu zaměstnanosti. Z toho důvodu dostává na významu pojem outplacement. Ten označuje všechny aktivity firmy vyvinuté s cílem pomoci lidem, kteří odchází z organizace. Organizace se tak snaží zmírnit změny související s odchodem a pomáhá jim překonat období, než naleznou nové zaměstnání. Model outplacementu sahá do historie až do období konce druhé světové války, kdy američtí psychologové pomáhali vojákům při zpětném začlenění do profesního života. Pokud je koncept outplacementu dobře a komplexně proveden, snižuje tlak vyvíjený na manažery při nutném propouštění zaměstnanců, zlepšuje atmosféru na pracovišti, snižuje nejistotu zaměstnanců, buduje dobré vztahy s propuštěnými pracovníky a podporuje image firmy. (Mádlová, 2010, s. 45-46)

- Dodržování lidských práv a zákaz dětské práce
- Podpora kvality života
- Spolupráce se školami (Krymláková, 2009, s. 84-86)
- Sociální marketing

Do oblasti podpory společnosti ze strany organizací ze soukromého sektoru lze zahrnout sociální marketing. Pomoc podniku spočívá v přispívání do neziskových organizací či určitému veřejně prospěšnému projektu. Společnostem to může přinést zvýšení odbytu a rovněž přilákat nové zákazníky. Aktivity sociálního marketingu se soustředí na využívání nástrojů pro podporu změn chování cílových skupin s cílem zvýšit tržby. Jako nejznámější příklad sociálního marketingu jsou uváděny reklamní kampaně soukromých společností, které se zavazují darovat určitou menší částku z každého prodaného výrobku ve prospěch charitativní akce. (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 46-47)

#### ➤ Problematika zaměstnávání osob se zdravotním postižením

Současné tržní prostředí je deformováno tím, že bere zaměstnávání osob se zdravotním postižením jako sociální službu, kterou stát vyžaduje po podnikatelích a zaměstnavatelích. Pokud společnosti nebudou plnit solidární povinnost, nebo ji budou plnit jen dostatečně,

hrozí jim sankce. Z tohoto pohledu jsou zaměstnavatelé, kteří umožňují práci osobám se zdravotním postižením a zároveň jejich počet tvoří více než 50 % z celkového počtu zaměstnanců, považováni za specializované nositele zmíněných služeb, nikoliv za konkurenceschopné podnikatele. Velká část OZP v důsledku těchto problémů vnímá prostředí podnikatelů a zaměstnavatelů jako nepřátelské a nevstřícné. (Sokolovský a kol., © 2012)

*„Uplatnění principů diverzity vůči OZP v prostředí podnikatelů a zaměstnavatelů je vyšším stupněm inovace - změnou vztahů uvnitř podniku, firmy, zaměstnavatele. Diverzita řeší vztahy dovnitř organizace, kterými vytváří prostředí pro plnění obecně prospěšného cíle a současně se snaží minimalizovat negativní vlivy způsobené omezením výkonu a individuálními potřebami zdravotně postiženého zaměstnance.“* (Sokolovský a kol., © 2012)

### 2.3 Environmentální pilíř

Oblasti životního prostředí je v posledních desetiletích věnována vyšší pozornost. Mnoho aktivit zahraničních i českých firem vzniklo jako reakce na vládní nařízení a regulace. Je nutno si uvědomit, že každý jedinec i firma ovlivňuje svou existencí životní prostředí, buď pozitivně, nebo negativně. Ve většině případů jde však o negativní vliv. Přijetím Kjótského protokolu se Společenství a jeho členské státy zavázaly ke snížení svých emisí skleníkových plynů. Tato směrnice pomáhá EU a členským zemím, aby plnily závazky přijaté v rámci protokolu při zachování hospodářského rozvoje a zaměstnanosti, a to vytvořením trhu s povolenkami na emise skleníkových plynů. Společnosti a provozovatelé monitorují své emise a každoročně vykazují Ministerstvu životního prostředí, kolik emisí vypustily do ovzduší. Podle prokázané výše emisí odevzdávají povolenky. Část povolenek dostanou společnosti bezplatně a zbytek si mohou koupit na trhu nebo v aukci. Povolenky se pohybují v rejstříku povolenek, jehož národním správcem je OTE, a. s. Jedna emisní povolenka odpovídá jedné tuně CO<sub>2</sub>. Na každý kalendářní rok obdrží podnik, zapojený do systému emisních povolenek, přidělené množství povolenek určené MŽP. Požadavky na systém environmentálního managementu jako jednoho z nástrojů praktického provádění CSR budou popsány v následující kapitole. Jedná se o normy ISO a EMAS. Je nutné si vážit životního prostředí, proto by se firmy měly snažit eliminovat nepříznivé dopady související s jejich činnostmi na okolní komunitu a měly by vést proaktivní politiku v této oblasti. Do tohoto okruhu spadá řada činností: (Systém, 2011; Emisní obchodování, © 2008–2014; Princip, 2013; Kunz, 2012, s. 23-24; Petříková, 2008. s. 110)



- Ekologická firemní politika
  - úspora energií a vody (důkladná izolace, regulátory topení, opatření na úsporu vody, využití vody z výrobního procesu)
  - použití ekologických produktů
  - recyklování a třídění (papíru, plastů, tonerů atd.)
  - ekologická přeprava
- Investice do ekologických technologií
- Ochrana přírodních zdrojů a omezování negativních dopadů na životní prostředí
- Monitorování vlivu na životní prostředí
- Odpadové hospodaření
- Striktní dodržování bezpečnostních zásad při manipulaci s rizikovými látkami
- Zahrnutí environmentálních principů do procesu výběru dodavatelů (Kunz, 2012, s. 24; Krymláková, 2009, s. 84-85; Petříková, 2008. s. 110-111)

### 3 ZÁJMOVÉ SKUPINY - STAKEHOLDERS

Teorie stakeholders spočívá v objasnění, jak firmy a společnosti fungují v moderním světě. Je zřejmé, že úloha podniku ve společnosti prošla značným vývojem. Od hromadné výroby přes spotřebitelskou éru až k trvale udržitelnému rozvoji. Postupně zesiloval význam etického jednání a společenské odpovědnosti podniků. V polovině dvacátého století se tento myšlenkový trend promítá do prací různých akademiků. Např. Ackoff se zabýval přesunem zájmu podniku od zájmů vlastníků k potřebám ostatních skupin spadajících do vlivu činností podniku. Vzhledem k těmto úvahám se dospělo k názoru, že zájmové skupiny podniku by měly participovat na tvorbě podnikové strategie. (Krymláková, 2009, s. 71; Putnová, 2007, s. 131)

R. Edward Freeman formuloval v 80. letech 20. století stakeholderovskou koncepci, která popisuje, že stakeholdery jsou míněni jednotlivci i skupiny. Tito stakeholdeři můžou být přímo či nepřímo ovlivněni působením dané organizace. (Kunz, 2012, s. 28)

Z definic stakeholderů různých autorů a institucí vyvodil Blažek tři obecné rysy:

- stakeholdeři disponují něčím, čeho se firmě nedostává,
- dávají své vlastnictví jako vklad do „do hry“ (stake), aby jej firma užívala, ale zároveň se tak dostávají do závislosti na činnosti firmy,
- zároveň chtějí být hráčem, který bude brán firmou v potaz (můžou být pro firmu významní nebo např. můžou firmu ohrozit). (Krymláková, 2009, s. 72)

Trnková (2004 cit. podle Kunz, 2012, s. 28) zahrnuje do skupiny stakeholderů zákazníky, akcionáře, zaměstnance, obchodní partnery, dodavatele, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, odbory, média a mezinárodní organizace.

Každý z těchto stakeholderů sleduje svůj zájem a vzájemně se mohou ovlivňovat až do takové míry, že některé zájmy můžou být v rozporu se zájmy jiných subjektů. Existuje několik možných způsobů, jak stakeholdery členit. Za primární stakeholdery jsou považováni ti s významným vlivem na chod podniku. Jsou to např. investoři, vlastníci a dodavatelé. Do sekundárních stakeholderů se na druhou stranu člení vláda, občanská sdružení a obchodní sdružení. (Kunz, 2012, s. 28-29)

## 4 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY KONCEPTU CSR

Základní charakteristické znaky konceptu CSR popsal ve své knize Bussard (2005 cit. podle Kunz, 2012, s 17-18):

### 1. Princip dobrovolnosti

U společensky odpovědných firem vychází koncept CSR z relevantních zákonných norem jdoucí nad rámec platné legislativy, protože vychází z jejich vlastního přesvědčení a nejsou k tomu nuceni jinými stranami. Aplikace základních principů CSR v organizaci může být zakotvena v kolektivní smlouvě, nebo může být realizována i mimo ni. (Sokolovský a kol., © 2012)

Prostřednictvím přijetí vyšších standardů může být zabráněno vzniku materiálních škod. Zároveň sociálně orientované společnosti lépe dosáhnou v konečném důsledku konkurenční výhody. Ta spočívá také v důvěře, která je rovněž důležitá při rozhodování, kterou společnost si spotřebitel vybere, aby získal daný výrobek či službu. Takové firmy o sobě pak vytváří společensky odpovědný obraz, který zahrnuje dodržování práv spotřebitelů. (Zadrazilová, 2011, s. 25; Mat a Selamat, 2014, s. 70)

### 2. Spolupráce se zainteresovanými skupinami

Tento závazek tkví v tom, že se firmy chovají odpovědně jak ke svým akcionářům, tak i k ostatním stakeholderům. Jedná se zpravidla o zákazníky, dodavatele, zaměstnance a místní komunity. Mezi důležité aktivity patří také spolupráce s neziskovým sektorem a vládou. Díky této spolupráci mohou být řešeny problémy v daných sektorech a tím pádem může docházet k vytváření situací, kdy zvítězí obě strany. V tomto ohledu musí být i stakeholdeři odpovědným partnerem.

### 3. Angažovanost firem

Společensky odpovědné firmy jednají proaktivně a vytváří nové moderní trendy v CSR. Prvním krokem může být zařazení CSR aktivit do firemní mise, vize, do strategie a hodnot firmy, které se budou promítat do běžných činností a procesů. (Zadrazilová, 2011, s. 23)

Co se týče investic, je přirozené, že investice do etických a společensky odpovědných podniků jsou méně rizikové. Proto firmy, které respektují CSR, mají větší šanci získat bankovní úvěr a také jim mohou banky poskytnout nižší úrok z úvěru, což jí v globále přinese komparativní výhodu v porovnání s ostatními firmami. Dále firmy hlásící se ke společensky odpovědnému chování mají blíže k různým státním zakázkám a dotacím z fondů EU.

Je nesporné, že aktivity v oblasti CSR, především v oblasti sponzoringu a dárcovství, jsou všeobecně pokládány za prospěšné. Proto je vhodné tyto činnosti finančně podporovat za účelem zlepšení image firmy. Otázkou je, zda je to i ekonomicky přínosné. Pozitivní odpověď přinesl výzkum provedený ve Velké Británii, který prokázal, že dlouhodobé vykonávání CSR aktivit ve firmě zvyšuje konkurenceschopnost a hodnotu obchodní značky. (Tomancová, 2011, s. 54)

#### 4. Systematičnost a dlouhodobý časový horizont

Společensky odpovědné firmy se nesoustředí na krátkodobé zisky, ale upírají pozornost na dlouhodobější cíle, které budou trvale udržitelné. Toto budování CSR aktivit je spojeno s lepší image společnosti i loajalitou svých zaměstnanců či zákazníků. (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 31)

#### 5. Fungování firmy s ohledem na vyváženost života

Spokojení zaměstnanci se podílí na posilování image podniku. Právě loajalita zaměstnanců bude hrát důležitou roli. V budoucnu bude méně podstatné finanční ohodnocení a odměny, protože pro zaměstnance budou důležitější sdílené hodnoty a hrdost na společenský význam a přínosy činnosti organizace. Dále loajalita zaměstnanců přináší nižší fluktuaci a také náklady na přijímání nových zaměstnanců jsou podstatně menší. Používáním podnikových praktik, které rozvíjejí a udržují kvalitní zaměstnance, se zvyšuje jejich motivace a zaměstnanci jsou pak velmi často produktivnější. (Jones, 2014, s. 180; Pavlík a Bělčík, 2010, s. 31)

#### 6. Odpovědnost vůči společnosti a rozvoj kvality života

Společensky odpovědné firmy by se měly zajímat o dění ve svém okolí, protože v takovém případě můžou dosáhnout toho, že budou znát rizika, ať už sociální, etické nebo environmentální, a budou se snažit je vyřešit. Všechny aktivity a témata, které spadají do tohoto širokého konceptu zahrnující např. boj proti diskriminaci a vykořisťování pracovníků, přispívají ke zdraví okolní společnosti a k obecné společenské prospěšnosti. (Kunz, 2012, s. 18)

### 4.1 Trvale udržitelný rozvoj jako součást CSR

Pojem trvale udržitelný rozvoj je v současnosti hodně frekventovaný výraz. Užívá se na různých konferencích, dále je ukotven i v odborné literatuře nebo legislativě jednotlivých zemí.

*„Udržitelný rozvoj je cíleným procesem změn v chování lidské společnosti, založeným na integraci a rovnováze tří pilířů: ekonomického, sociálního a ekologického. Základní myšlenkou udržitelnosti je současné dosahování harmonického stavu životního prostředí, sociálního prostředí a ekonomického rozvoje se současným důrazem na prioritní význam rozvoje lidské osobnosti v podmínkách demokracie.“ (Kunz, 2012, s. 46)*

Se samotným vývojem podniků je spojeno větší očekávání veřejnosti, že podniky budou více přispívat k dlouhodobému udržitelnému rozvoji této planety. Největší důraz se klade na nadnárodní korporace. Daná očekávání jsou na místě, protože tito globální hráči disponují výzkumným potenciálem a know-how, které mohou přispět k řešení závažných společenských problémů na světě. (Zadrazilová, 2011, s. 125)

## **4.2 Odpovědnost v managementu a v podnikání**

Společenská odpovědnost firem úzce souvisí s odpovědností a etikou v podnikání a některé prameny uvádí, že právě koncept CSR vychází z etického a odpovědného jednání organizací. Prosazování etiky a odpovědnosti do managementu ekonomiky a lidských vztahů je velmi aktuální, ale zároveň se jedná o komplikovaný proces. Komplikovanost vyplývá z diferenciované úrovně etického myšlení v globalizovaném světě. (Dytrt a Stříteská, 2009, s. 85)

Dytrt a Stříteská ve svém díle (2009, s. 20-22) popisují, že odpovědnost za rozhodování manažerů nebo občanů za řešení každodenních povinností a starostí nezávisí pouze na odhodlání a jejich síle. V první řadě je důležité respektovat předpoklady odpovědného a efektivního rozhodování. Manažer není odpovědný pouze za výsledky řízeného podniku, ale zejména za to, jak podnik vytváří podnikatelské prostředí ve svém ekonomickém, sociálním a ekologickém prostředí. Jedním z prvků poslání podniku je eticky a odpovědně přistupovat k výchově svých pracovníků a zároveň se tím podílet na rozvoji etického prostředí celé společnosti. Tímto přístupem k podnikání utváří přidanou hodnotu v celé společnosti. Zvyšuje tak dobré jméno, ale i postavení společnosti v mezinárodním prostředí.

V současnosti se zvyšují nároky na pracovní motivaci, na kvalitu a stabilizovanost pracovního kolektivu i na odpovědnost a kvalitu práce všech zaměstnanců. Proto je důležité udržovat komunikaci s pracovníky, seznámit je s podnikatelskou vizí a strategií a následně s konkrétními postoji, které jsou spojeny s realizací strategických cílů. Zaměstnanci musí vědět, kam společnost upírá své směřování, proč si takové cíle vytyčila. Z těchto stanovi-

sek by mělo vyplývat, co se od pracovníků očekává, a také jak oni sami se můžou podílet na realizaci dané strategie. (Dytrt a Stříteská, 2009, s. 33-34)

### 4.3 Argumenty pro CSR

#### 4.3.1 Morální argumenty

CSR představuje interakci vzájemně závislých vztahů mezi firmou a společností. Společenská odpovědnost firem vytváří uskupení všeobecných platných morálních standardů, etiky a hodnot, které respektují základní lidská práva a sociální spravedlnost. Následující morální argument spočívá v tom, že účelem podnikání není jen honba za tvorbou zisku, ale je zároveň důležité vytvářet zisk s přidanou hodnotou, s něčím co by mohlo stát za reálným důvodem k samotnému podnikání. Každá firma prochází vývojem, a pokud se firmy můžou opřít o kulturní dědictví, které pramení z lidových tradic, zvyku a náboženství tvoří systém společensky a morálně přijatelného chování lidí a organizací. (Mádlová, 2010, s. 33-34)

#### 4.3.2 Racionální argumenty

*„Racionální argument pro společenskou odpovědnost podniků může být shrnut tzv. „železným zákonem společenské odpovědnosti“, v němž se uvádí, že ve svobodné a demokratické společnosti může volné zneužívání společenských povinností vést až k případnému odebrání moci těm, kteří ji neprávem zneužívají. Podobná paralela existuje i v podnikatelském prostředí.“* (Mádlová, 2010, s. 34)

### 4.4 Přínosy vyplývající z přijetí CSR

Důvodem, proč by se měli společnosti angažovanost ve společensky odpovědných aktivitách je, že z přijetí CSR konceptu plyne řada přínosů a výhod. Ze zkušeností zahraničních a českých firem, které implementovaly koncept společenské odpovědnosti firem, vykristalizovaly možné přínosy jednotlivých CSR aktivit:

- stát se vyhledávaným zaměstnavatelem,
- zvýšení přitažlivosti pro investory a zpřístupnění kapitálu,
- zlepšení reputace v očích široké veřejnosti,
- možnost získání ocenění u obchodních partnerů a navázání vztahů s novými partnery,
- rostoucí prodej a loajalita zákazníků,

- ochrana důvěrných informací,
  - efektivnější provoz a snížení provozních nákladů,
  - zmenšení nákladů na risk management,
  - vytváření dlouhodobé udržitelnosti k úspěšnému fungování,
  - poznání potřeb stakeholderů a rozvíjení aktivní spolupráce,
  - reagování na potřeby zaměstnanců, jejich osobní rozvoj a celoživotní vzdělávání.
- (Kašparová a Kunz, 2013, s. 17; Krymlárová, 2009, s. 87; Mádlová, 2010, s. 17)

#### 4.5 Základní poznatky při implementaci CSR do firem

Při implementaci CSR konceptu do podnikové praxe mohou nastat komplikace z důvodu nejednoznačnosti jeho výkladu. Proto by se mělo na společenskou odpovědnost dívat jako na proces organizace. Řešením by mělo být vytvoření globálního standardu, který by nabídl postupy pro zakotvení CSR aktivit do podnikové strategie. Příležitosti využila organizace International Institute for Sustainable Development, která vytvořila podrobný návod k implementaci CSR do řízení podniku. Podnik by se při vytváření konceptu společenské odpovědnosti soustředil na to, kde očekává největší přínos vzhledem k rozhodnutí zavést společenskou odpovědnost. Tento návod je především vhodný pro firmy, které nemají zavedeny formální programy a CSR strategii. V první fázi se provede posouzení aktuálního stanoviska k vykonávání aktivit CSR, aby se zjistilo, jestli má společnost na čem stavět. Protože podniky často vykonávají činnosti, které se řadí do CSR aktivit, aniž by si to uvědomovaly. (Kašparová a Kunz, 2013 s. 21, Plášková et al., 2009 cit. podle Skácelík, 2010)

Následně by mělo dojít k procesu vytvoření CSR strategie, určení rozsahu a oblasti systému a managementu společenské odpovědnosti. Důležitou podmínkou při zavádění strategie je, aby fungovala komunikace, jak s vedením podniku, tak s jejími zaměstnanci. Informace pro obě strany by měly být jasné, podložené a musí vycházet z výkonnosti podniku. Je rovněž vhodné nechat se inspirovat chováním ostatních firem a konkurentů. Případně se v rámci tohoto kroku obrátit na různé oborové či přímo CSR asociace, které mají bohaté zkušenosti s touto částí procesu, a tak mohou poskytnout podniku užitečné informace a zprostředkovat mu vhodné kontakty. Rovněž zainteresované osoby by měli dobře znát politiku podniku. Podnik by se měl v tomto procesu rozhodnout, jestli bude praktikovat opatrný přístup k CSR, který spočívá v postupném rozvoji CSR aktivit, nebo zaujme mnohem dynamičtější strategii. Ať už se rozhodne jakkoliv, plánované aktivity by měly navazovat nebo rozvíjet ty, které má podnik už dlouhodobě zavedeny a jsou v souladu s podni-

kovými cíly organizace. Dalším krokem je spolupracovat s vrcholovým managementem, když se bude rozhodovat o směřování, kudy bude CSR ubíhat nebo jaké budou hlavní oblasti konceptu. Zároveň by vrcholové vedení mělo určit zdroje pro zavedení konceptu společenské odpovědnosti. (Kašparová a Kunz, 2013 s. 23, Plášková et al., 2009 cit. podle Skácelík, 2010)

#### **4.5.1 Postup implementace systému CSR**

Při zavádění konceptu společenské odpovědnosti firem se přijde na to, že řadu úspěšně odpovědných aktivit má firma implementována již před samotným zavedením. Ale jak správně integrovat daný systém do podniku? Při zavádění CSR je důležité postupovat systematicky a s ohledem na:

- poslání podniku,
- firemní kulturu,
- předmět a obor podnikání,
- obchodní strategii,
- environmentální profil,
- profil rizika,
- provozní podmínky. (Plášková et al., 2009 cit. podle Skácelík, 2010)

#### **4.6 Normy, standardy a nevládní iniciativy vztahující se k CSR**

Myšlenky o rozšiřování CSR se snaží podpořit i řada mezinárodních a národních organizací. Jedná se především o organizace Business for Social Responsibility, World Business Council for Sustainable Development, organizace Prince of Wales International Business Leaders Forum. Mezi další významné instituce patří OSN či Světová banka, EU, OECD. (Kašparová a Kunz, 2013, s. 13)

Fenomén CSR je v současnosti především spojen s problémy souvisejícími s udržitelným rozvojem, transparentností a etikou podnikání nadnárodních firem. Z tohoto pohledu problematika společenské odpovědnosti firem dosahuje globálního významu. Vyvolává to otázku, zda by neměly být vytvořeny normy a pravidla, podle kterých by aktivity globálně působících společností byly regulovány. V posledních letech došlo ve světě k poměrně velkému nárůstu počtu dokumentů vymezujících standardy společenské odpovědnosti. Vznikla řada iniciativ či norem, ať už s globální, regionální či lokální působností. Jejich



odlišnost spočívá např. ve struktuře, v počtu účastníků nebo míře dobrovolnosti a závaznosti. (Zadražilová, 2011, s. 35; Sokolovský a kol., © 2012)

### **Globální dohoda OSN (UN Global Compact)**

Jako výsledek aktivity OSN vznikla v roce 2000 dobrovolná globální iniciativa Globální dohoda. Cílem této dohody je podporovat a rozvíjet odpovídající praktiky v podnikatelské sféře a také sdílet nové zkušenosti, které se dále sdružují do čtyř oblastí: lidská práva, pracovní trh (pracovní podmínky), životní prostředí a boj proti korupci. Tato dohoda chce nejvíce získat ze svého globálního charakteru a vysokého mezinárodního kreditu. Je založena na mezinárodním konsenzu, partnerství a zároveň nabízí prostor ke společným akcím těm, kteří jsou ochotni jednat o otázkách udržitelného rozvoje a globalizace. Jako podklad pro vytvoření globální dohody posloužily již dříve přijaté dokumenty a deklaráce:

- Všeobecná deklaráce lidských práv,
- Deklarace mezinárodní organizace práce o základních principech a právech na pracovišti,
- Deklarace z Ria o životním prostředí a rozvoji,
- Konvence OSN proti korupci. (Zadražilová, 2011, s. 35; Tomancová, 2011, s. 35)

Dle Rasche a Kella (2010, s. 118-119) měla Globální dohoda OSN na začátku jen 50 organizací, zato v roce 2008 nově přistoupilo 1473 subjektů. V současné době čítá Globální dohoda OSN 7300 účastníků, mezi ně patří firmy a nepodnikatelské subjekty, díky kterým je tato iniciativa druhou nejpočetnější na světě.

### **GRI - Global Reporting Initiative**

GRI je nezávislou organizací se sídlem v Amsterdamu, která usiluje o vytvoření důvěryhodného a uznávaného rámce pro výkaznictví o udržitelném rozvoji. Tato organizace vytvořila jeden z nejrozšířenějších standardů v oblasti CSR reportování. Účel směrnice spočívá ve smyslu ukázat organizacím určitý rámec při podávání zpráv s cílem sestavit co nejobjektivnější zprávu o jejich výkonnosti, aby byla srovnatelná s klasickým podáváním finančních zpráv. Dokumenty GRI obsahují seznam ukazatelů výkonu organizace ve vztahu k společenské odpovědnosti. Nejprve je tu definován ukazatel a pak podmínky jeho naplnění. (Zadražilová, 2011, s. 42-43; Mádlová, 2010, s. 84)

„Mezi hlavní zásady reportingu dle GRI patří: významnost, zapojení zainteresovaných stran, kontext udržitelného rozvoje, úplnost, vyváženost, porovnatelnost, přesnost, včasnost, srozumitelnost a spolehlivost.“ (Zadražilová, 2011, s. 42-43)

### **Norma ISO 26000**

Norma ISO 26000 slouží jako návod pro organizace k integraci společensky odpovědného chování do již fungujících strategií, systémů a procesů. Norma vstoupila v platnost v lednu roku 2011 po dlouhém procesu připomínkování. Je důležité porozumět jaké rozhodnutí a aktivity organizace dopadají na její okolí. Na tvorbě dlouho připravované normy se podílely vyrovnaně všechny zainteresované strany (průmysl, vládní organizace, spotřebitelé, pracující, nevládní organizace, vědci atd.) z rozvinutých i rozvojových zemí z 54 států. Např. Česká republika se zapojila v roce 2005. Norma stanovuje sedm oblastí, za jejíž pomoci může rozpoznat problémy, které se jí týkají. Okruh těchto oblastí se liší dle velikosti organizace, a proto jsou zohledňována tyto témata:

- vedení organizace,
- lidská práva,
- praktiky z oblasti pracovních vztahů,
- životní prostředí,
- postupy spravedlivého obchodování (fair trade),
- spotřebitelské otázky,
- komunitní angažovanost a rozvoj. (Zadražilová, 2011, s. 49; Tomancová, 2011, s. 35)

### **Směrnice OECD pro multinacionální společnost**

Směrnice OECD pro multinacionální společnost z roku 2000 obsahuje soubor dobrovolných doporučení adresovaných multinacionálním korporacím. Pokrývá oblasti, jako jsou obchodní etika včetně zaměstnaneckých a odvětvových vztahů, lidská práva, životní prostředí, zveřejňování informací, boj proti korupci, konkurenci a zdanění. (Zadražilová, 2011, s. 44)

Ze zprávy vypracované OECD vyplývá, že v posledních letech bylo společensky odpovědné podnikání hlavním trendem v mezinárodním obchodu. (Crane, 2008, s. 41)

**SA 8000 - Sociální odpovědnost**

Tato mezinárodní norma Social Accountability je celosvětově akceptována jako referenční norma pro zlepšení pracovních podmínek. Norma se věnuje tématům dětské práce, nucené práce nebo zdraví a bezpečnosti při práci a byla vydána v roce 1997 organizací Social Accountability International (SAI). (Petříková, 2008, s. 117; Normy a iniciativy, © 2012)

**AA 1000 AccountAbility/Assurance Standard**

Norma vznikla již v roce 1999 ve Velké Británii a je obecně aplikovatelná pro všechny typy organizací (privátních i vládních), jejímž cílem je prověřit důvěryhodnost a kvalitu zpráv o CSR reportu organizací na poli ekonomickém, sociálním, environmentální i etické odpovědnosti. (Petříková, 2008, s. 118; Normy a iniciativy, © 2012)

**ISO 14001 - Systém environmentálního managementu**

Shrnuje postupy využívané pro environmentální řízení a rovněž klade důraz na stanovisko organizace k životnímu prostředí. Společnost, která se rozhodne získat certifikát osvědčující soulad s požadavky této normy, musí ochraňovat životní prostředí a udržovat systém environmentálního managementu. Dále se organizace musí zavázat k neustálému zlepšování působení na životní prostředí. S tím souvisí i vytvoření seznamu ekologických havárií, které mohou případně vzniknout při činnostech organizací. Proto musí být vypracovány havarijní plány. Certifikaci mohou provést certifikační orgány, které jsou akreditované např. Českým institutem pro akreditaci. (Petříková, 2008, s. 115; Normy a iniciativy, © 2012)

**EMAS - Systém ekologického řízení a auditu**

Poprvé bylo o systému EMAS publikováno v roce 1993. Jedná se o dobrovolný systém pro společnosti, které se rozhodly zlepšovat a hodnotit svůj environmentální profil. Tento systém patří ke schématu environmentálního managementu a auditu podniků. Organizace, která toto schéma přijme, se zároveň zavazuje k tomu, že bude veřejnosti poskytovat pouze relevantní informace. Prohlášení musí být rovněž ověřeno akreditovanou třetí stranou. (Normy a iniciativy, © 2012)

**Národní technická norma ČSN 01 0391:2013 - Systém managementu společenské odpovědnosti organizací**

Tato norma reprezentuje nový národní standard. Jeho zavedení vytváří výchozí bod pro prokázání odpovědného postoje ke společnosti a podnikání. Norma může být aplikována

v různých organizacích. Je vhodná jak pro oblasti výroby, tak služeb. Norma zahrnuje principy společensky odpovědného chování, které jsou specifikované v mezinárodních dokumentech např. v dokumentech OECD, OSN, a ČSN ISO. Principy, které jsou obsaženy v těchto dokumentech, by měly být inspirací pro stanovení cílů organizací, a tak by se mělo docílit zlepšení udržitelného rozvoje a podpory hodnoty života u pracovníků organizací, tak i celé společnosti. Organizace má uplatnit tyto základní principy:

- odpovědnost,
- transparentnost,
- etické chování,
- respektování potřeb zainteresovaných stran,
- respektování práva,
- mezinárodní standardy,
- lidská práva.

Certifikát, který vydává nezávislý certifikační orgán, zaručuje, že systém managementu společenské odpovědnosti organizací je správně dokumentován, zaveden a využíván v souladu s požadavky této normy.

Tento systém má jako první v republice certifikovanou společnost Tescoma s.r.o. ze Zlína. Samotná certifikace proběhla v lednu 2014 a v březnu téhož roku bylo uskutečněno předání certifikátu, který potvrzuje, že společnost má zavedený systém managementu společenské odpovědnosti organizací. (CSR - ČSN 01 0391, 2015; Vymětalová, 2014)

#### **4.6.1 Indexy určené k měření společenské odpovědnosti**

Ratingové agentury vytvořily komplexní metodiku měření společenské odpovědnosti. Dále si agentury vyhotovily vlastní indexy, které sledují a měří výkonnost pouze těch firem, které se chovají odpovědně. Jsou to firmy zabývající se vývojem cen akcií, obratu tržeb atd. Do indexů mohou být zahrnuty firmy splňující kritéria „společensky odpovědného chování“, které si agentury samy zvolily.

*„Mezi nejvýznamnější indexy, jež měří výkonnost společensky odpovědných společností, patří například Dow Jones Sustainability Index (DJSI) vyvinutý společností Dow Jones ze Švýcarska, FTSE4Good Index vyvinutý ve Velké Británii a Ethibel Index používaný společností Ethibel z Belgie.“ (Zdražilová, 2010, s. 76)*

## 4.7 Organizace podporující rozšiřování CSR v ČR

### 4.7.1 Business Leaders Forum

Důležitým milníkem se stal rok 1992, kdy na podnět několika významných českých firem a mezinárodní organizace The Prince of Wales International Business Leaders Forum bylo založeno Business Leaders Forum na podporu rozšiřování principů společensky odpovědného podnikání, včetně dodržování etických principů v podnikatelské praxi. Tato instituce je místem setkávání majitelů firem, akademiků, expertů i CSR manažerů. O členství v této organizaci ji mohou požádat všechny subjekty (malé, střední podniky i veřejná správa).

*„Jedním z hlavních cílů BLF se stalo v ČR zvýšit povědomí a zájem o CSR, a to nejen prostřednictvím seznamování podnikatelské veřejnosti s významem a hlavními principy CSR, ale i šířením dobrých praxí v oblasti společensky odpovědného podnikání. BLF také každoročně vyhlašuje Cenu Futurum (dříve Cena zdraví a bezpečného životního prostředí), kterou oceňuje inovativní projekty v oblasti životního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti práce v ČR.“* (Kašparová a Kunz, 2013, s. 32-33)

### 4.7.2 Fórum dárců a Byznys pro společnost

Fórum dárců je jediné sdružení, které zastřešuje dárcy po celé České republice. Na rozvoji prostředí pro dárcovství pracuje Fórum dárců již od roku 1999. Při Fóru dárců vznikly další asociace. Jedná se o Asociace nadačních fondů, Asociace nadací, Asociace firemních nadací a fondů. Dohromady tyto asociace sdružují celkem 66 členů. Mezi nejvýznamnější projekty patří např. DMS - dárcovská SMS. Díky této službě dárci přispěli za 6 let fungování více než 250 milionů korun. Jako nadstavba dárcovských SMS vznikl portál [darujspravne.cz](http://darujspravne.cz), který přináší dárcům možnost jednoduše si zvolit z ověřených veřejně prospěšných aktivit či programů a následně jej podpořit. Dále se Fórum dárců aktivně účastí legislativních procesů, které směřují k prosazování zlepšení podmínek pro dárcovství. Fórum dárců je zakládajícím členem platformy pro odpovědné dárcovství Byznys pro společnost. Tato platforma se věnuje společenské odpovědnosti firem a její roli ve společnosti. Jejím záměrem je motivovat firmy a instituce k podpoře odpovědného podnikání. Byznys pro společnost přináší nové trendy v klíčových tématech CSR, pomáhá firmám s nastavováním CSR strategií. Je také národním partnerem CSR Europe. Jedná se o největší evropskou organizaci zaměřenou na sdílení CSR problematiky napříč svými členskými organizacemi

a na podporu vytváření CSR hodnot v oblasti byznysu a veřejné správy. (Byznys pro společnost, © 2010; Kdo jsme, © 2010)

#### **4.7.3 Další zástupci organizací na poli CSR v ČR**

V České republice působí další organizace, které se věnují tématu společenské odpovědnosti firem. Jsou to např. Transparency International Česká republika, HESTIA - národní dobrovolnické centrum, CEBRE a Nová ekonomika. (Kašparová a Kunz, 2013, s. 35-37)

### **4.8 Soutěže a ceny udělované v ČR firmám, které se aktivně hlásí k principům CSR**

V České republice vznikla v několika posledních letech řada ocenění, které oceňují organizace na poli CSR za různorodé aktivity v této oblasti.

#### **4.8.1 TOP Odpovědná firma**

Jednou z nejprestižnějších soutěží oceňující společensky odpovědné chování podnikatelských subjektů, kterou pořádá Byznys pro společnost je soutěž TOP Odpovědná firma. Soutěž si klade za cíl zdůraznit význam a postavení odpovědného podnikání v ČR, podpořit rozvoj a vedoucí lídry v dané oblasti. V roce 2012 byl zaznamenán rekordní počet přihlášených. O prestiži soutěže svědčí nejen rostoucí zájem ze strany přihlášených, ale i to, že je soutěž konána pod záštitou předsedkyně Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR, předsedy vlády ČR a Ministerstva práce a sociálních věcí ČR. Ocenění jsou udělována od roku 2012 ve čtrnácti kategoriích. (Kašparová a Kunz, 2013, s. 38)

#### **4.8.2 Národní cena ČR za společenskou odpovědnost organizací (CSR)**

Cena za společenskou odpovědnost je chápána jako výzva pro organizace realizující aktivity, které jdou nad rámec stanovených legislativních požadavků a přináší prospěch nejen pro danou firmu, ale i pro zaměstnance, jejich firemní partnery i veřejnost. Hodnocení CSR je v Národní ceně posuzováno dle uznávaných mezinárodních standardů a řídí se i zvláštnostmi, které nese česká podnikatelská a nezisková sféra. Od vítěze Národní ceny za společenskou odpovědnost se očekává, že dokáže splnit podmínky Evropské ceny za společenskou odpovědnost

Ale jelikož je metodika GRI pro firmy náročná, byla vytvořena v podmínkách ČR vlastní česká metodika hodnocení. Nazývá se KORP (podle organizace Sdružení korektní podnikání).

Vyhlášení ceny poprvé proběhlo v roce 2009. Ta je určena pro podniky i veřejný sektor. Vyhláší ji Rada kvality ČR. Hodnocení provádí 1 až 2 hodnotitelé čili manažeři CSR. Ti posuzují „Zprávu o CSR“ uchazeče. Cena je reálná pro ty, kteří se konceptem již dlouho zabývají, ale nevyužívají specifické standardy. Využívají pouze informace získané prostřednictvím internetu a webových stránek subjektů, které šíří myšlenky o CSR a poskytují informace a zprávy od řad organizací z tuzemska či zahraničí a podle jejich modelu se tyto poznatky snaží implementovat do organizace. (NÁRODNÍ CENA ČR za CSR, © 2005-2009; Národní cena za společenskou odpovědnost, © 2005-2010)

#### 4.8.3 Další významná ocenění dotýkající se společensky odpovědného podnikání v ČR

Mezi ně je možné zařadit:

- Cena Futurum - vyhlašuje Business Leaders Forum ČR,
- Cena VIA Bona - vyhlašuje nadace VIA a nadace The Kellner Family Foundation,
- Soutěž Sociálně prospěšný podnikatel roku - vyhlašuje Ernst & Young a Schwabova nadace pro sociální podnikání ve spolupráci s HR Partners,
- Soutěž Firma roku: Rovné příležitosti - vyhlašuje Gender Studies, o.p.s. (Sokolovský a kol., © 2012)

### 4.9 Kritika CSR

Koncept společenské odpovědnosti firem má však i celou řadu odpůrců, kteří jsou skeptičtí k této strategii. Jeden z největších ekonomických liberálů 20. století Milton Friedman prohlásil, že jedinou „společenskou odpovědností podniku je zvyšovat zisk“. Bohužel mnoho lidí si jeho výrok vysvětlila tak, že Friedman souhlasí se všemi aktivitami, které pomohou zvýšit zisk a mohou být i neetické. Nicméně Friedman prohlásil, že honba za ziskem musí být omezena dle zákona. „*Friedman dále CSR označuje za „zásadně podvratné učení“ ve svobodné společnosti, kde je pouze jediný cíl, a to využívat zdroje a zapojovat se do činností vedoucích pouze ke zvýšení zisků tak dlouho, pokud to bude v souladu s pravidly hry, v souladu s otevřenou a volnou soutěží bez klamů a podvodů. Dalo by se tedy říct, že Mil-*

*ton Friedman firmy před společenskou odpovědností doslova varuje.“ (Mádlová, 2010, s. 93-95; Dytrt a Stříteská, 2009, s. 124)*



## 5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část si klade za cíl seznámit s problematikou společenské odpovědnosti firem. Nejdříve jsou v práci vysvětleny základní pojmy a posléze další souvislosti a informace, které se týkají právě oblasti CSR. Teoretické poznatky o daném tématu jsou důležité pro další využití v praktické části práce. Proto byla prostudována řada odborných publikací, domácích i zahraničních, a zároveň byly použity i elektronické zdroje zahrnující např. elektronické články.

První část práce se věnuje vymezení pojmu společenské odpovědnosti firem. Pro oblast CSR existuje řada definic, proto jsou zde uvedeny nejznámější a nejpoužívanější pojetí těchto definic od různých autorů. Další podkapitoly umožňují pohled do historie společenské odpovědnosti. Je tu zachycen její vývoj přes sametovou revoluci až po současnou situaci.

Další část charakterizuje jednotlivé pilíře společenské odpovědnosti firem. Jedná se o ekonomický, sociální a environmentální pilíř. Každá oblast poskytuje jiný pohled na podnikání ve vztahu k dané organizaci nebo firmě.

Kapitola teorie stakeholders je neodmyslitelnou součástí tématu CSR. Pojetí stakeholderů má své specifické rysy a nejčastěji se člení na dvě skupiny, a to na primární a sekundární. Poslední kapitola rozebírá jednotlivé znaky konceptu CSR. Někteří autoři podporují zavedení tohoto konceptu, ať už morálními nebo racionálními argumenty. Jiní naopak tento koncept kritizují, např. Friedman. Navzdory tomu z přijetí konceptu společenské odpovědnosti pramení řada výhod, které zaznamenaly jak české, tak zahraniční firmy.

Závěrečná část práce je zaměřena na normy a nevládní iniciativy vztahující se k CSR. I v České republice se vyskytují organizace, které šíří povědomí o společenské odpovědnosti firem. Společnosti, které se aktivně hlásí k principům CSR, se mohou zapojit do různých soutěží, a tak usilovat o významné ceny na poli společensky odpovědného podnikání.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 ANALÝZA SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.

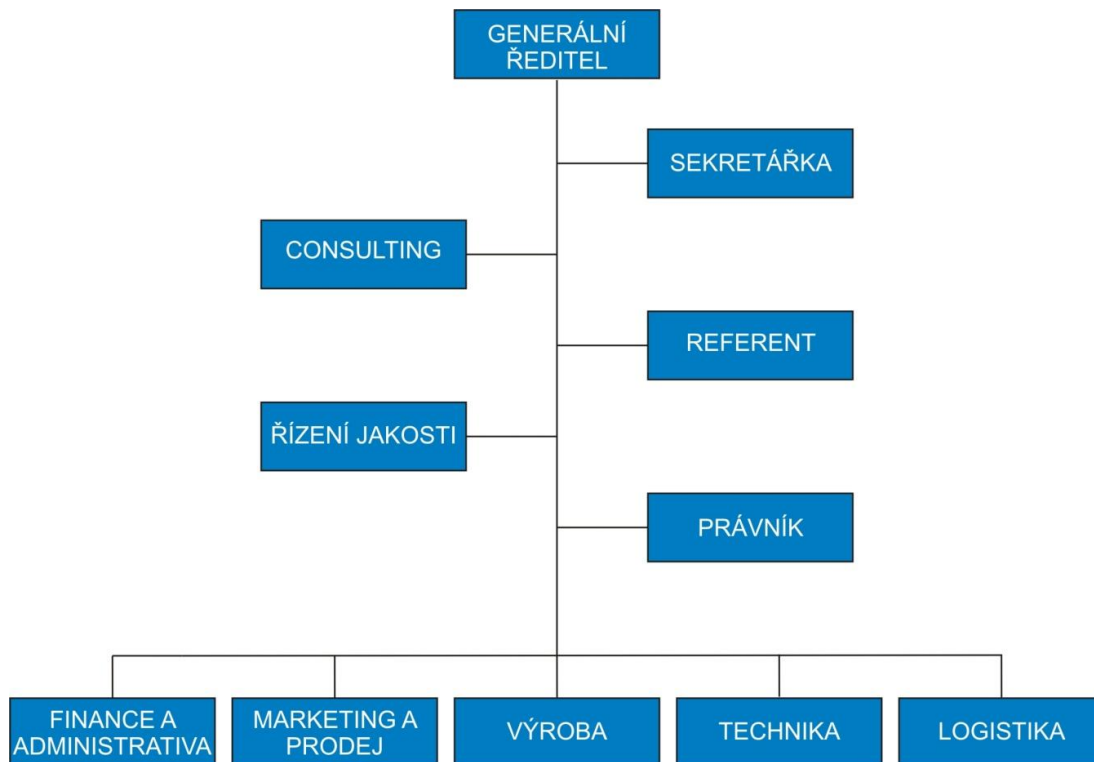
### 6.1 Představení společnosti XYZ, a. s.

Pro zpracování své diplomové práce jsem si vybrala společnost XYZ, a. s. sídlící v Jihomoravském kraji. Tato společnost je součástí švýcarského holdingu, jednoho z největších výrobců obalového skla v Evropě. Vedle České republiky sdružuje sklářské společnosti působící např. v Švýcarsku, Rakousku, Slovensku, Chorvatsku a také na Ukrajině.

V popředí všech činností společnosti XYZ, a. s. stojí orientace na zákazníka a na uspokojování jeho potřeb a přání. Společnost se dále profiluje jako specialista na sériovou výrobu „skleněných obalů na míru“. Společnost dokáže nabízet svým zákazníkům také dostatečně široké portfolio služeb jako např. spolupráci zákazníka a konstruktéra při vývoji nových nápaditých obalů, dále se snaží splnit představy zákazníka o designu (uzávěr, tvar, barva, místo na etiketu). Mezi další služby lze řadit vyhotovení 3-D nákresů, testování modelů, poradenství technického servisu u zkoušek při plnění na plnicích linkách, balení výrobků, etiketování, zajišťování dodávek „just in time“ apod. Přibližně jednu třetinu výrobků tvoří zákaznické modely. Společnosti se daří již několik let udržovat si dominantní postavení na tuzemském trhu v počtu prodaných lahví a konzervovaných sklenic. Tradičně největší objem výroby putuje zahraničním zákazníkům do Polska, Německa, Itálie a Maďarska.

### 6.2 Organizační struktura

Níže uvedené schéma vyjadřuje organizační strukturu společnosti XYZ, a. s. Společnost má dále vyhotovené organizační schéma pro všechny profese. Zahrnuje název pozic v češtině i v angličtině, dále v jakém pracovním režimu pracují a taky plánovaný počet pracovníků na danou pozici. Společnost má vytvořené směrnice pro popis pracovních míst, pro THP pracovníky má jmenovitou a pro dělníky obecnou strukturu. V současnosti ve společnosti pracuje 479 zaměstnanců.



Obr. 2. Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

## 6.3 Historický vývoj společnosti

### 6.3.1 Historie do roku 1991

Historie skláren sahá až do druhé poloviny 19. století, když zahájila výrobu dne 28. září 1883. Prvními výrobky, které sklárny vyprodukovaly, bylo sklo tabulové, ale v následujícím roce došlo k výstavbě pece na duté sklo, a tak došlo k rozšíření sortimentu nabízených výrobků. Sklárna v té době patřila firmě Samuel Reich a spol., která vlastnila ještě jedny sklárny na Moravě, na území dnešního Rakouska a v Polsku. Prvního ledna roku 1919 se stala sklárna majetkem akciové společnosti První česká sklárna na Moravě. Typická ruční výroba začala být postupně nahrazována poloautomatickou (od roku 1933) a později plně automatickou (od r. 1941). V roce 1955 byla výroba již plně automatizována. Od této doby se sortiment výrobků zúžil pouze na lahve a konzervové sklenice.

Předtím byla škála výrobků velmi rozmanitá. Jednalo se např. o laboratorní sklo, akvária, demižony, akumulátory a mnoho dalších skleněných užitkových předmětů a součástí. Poválečné období se rovněž promítlo do vlastnictví sklárny. Stala se národním podnikem, pod nějž spadaly pobočné závody v Dubňanech, Rosicích a Květné. Po určitou dobu patři-

ly pod Sklárný Moravia také závody v Úsobrně a Nemšové. Od roku 1965 až do roku 1989 byl podnik začleněn pod SKLO UNION Teplice.

V první polovině 70. let proběhla podstatná část rozsáhlé rekonstrukce závodu, během níž byl vystavěn výrobní monoblok se dvěma vanami a návaznými výrobními a balicími linkami. Nově byla postavena výšková kmenárna, sklady surovin i hotových výrobků. Byly vybudovány nové komunikace a zahájena výstavba nové administrativní budovy.

Po roce 1989 nastaly změny ve společnosti, které napomohly k urychlení transformace sklárny v akciovou společnost. Toto byl nezbytný předpoklad pro realizaci významné události, která zásadním způsobem ovlivnila další vývoj sklárny. V listopadu roku 1991 došlo prostřednictvím joint-venture ke kapitálovému vstupu švýcarské akciové společnosti.

### **6.3.2 Historie po roce 1991**

V rámci společně přijatého podnikatelského záměru byly postupně realizovány modernizační etapy:

1991 - proběhla rekonstrukce vany 51 včetně výrobních a balicích linek

1993 - přestavba vany 52 na nový rekuperativní tavicí agregát, horký i studený konec byl vybaven výkonnými stroji a přístroji renomovaných výrobců, další změnou ve společnosti byla rekonstrukce kmenárny a úseku střepového hospodářství, následně byl vystavěn nový sklad hotových výrobků a upraveny komunikace

1996 - byla spuštěna do provozu nová linka na úpravu skleněných střepů

1997 - přestavba vany 51 rovněž na Vetromelter, výrobní a kontrolní linky byly modernizovány obdobným způsobem jako u vany 52, byla provedena rozsáhlá a náročná sanace půdy v místech starých zrušených provozů. Současně probíhaly i zásadní změny v organizaci a řízení společnosti, které postupně směřovaly k podstatnému zefektivnění činností na všech úsecích

2010 - přestavba vany 52 na nový typ vany - regenerativní U-plamenná vana s nižší spotřebou energie, z důvodu snížení ekologické zátěže byl vybudován spalínový filtr, k dalšímu rozvoji přispěla modernizace technologií na horkém i studeném provozu

2014 - přestavba vany 51 na nový typ vany - regenerativní U-plamenná vana a modernizace navazující technologie na horkém i studeném provozu

## 6.4 Poslání, vize a strategie

### 6.4.1 Poslání

Poslání společnosti XYZ, a. s. lze formulovat „Jsme společností s dlouholetou tradicí, proto sklářské řemeslo zvládáme do nejmenších detailů a řadíme se mezi specialisty na „skleněné obaly na míru“, prioritou jsou pro nás přání a potřeby zákazníků.“

### 6.4.2 Vize

Vize společnosti je rozpracována do jednotlivých oblastí:

#### **Identita**

Pro společnost je charakteristická dynamika rozvoje obchodu (rychlost růstu, investiční aktivity) a je ve shodě s finančními možnostmi, které má firma k dispozici. Mezi nejdůležitější investory patří zákazníci, spolupracovníci a akcionáři. Podnikatelské aktivity společnosti se orientují na dlouhodobé cíle usilující o optimální plnění požadavků zákazníků.

#### **Tržní výkonnost**

Společnost chce posílit vedoucí postavení na domácích trzích a zlepšit postavení exportu prostřednictvím trvalého vývoje jejich výrobků a rozvoje ve všech oblastech obchodu. Jednotným cílem je dosáhnout jednotné jakosti a mít „jednu značku“ na všech cílových trzích.

#### **Výroba a služby**

Společnost má v úmyslu dosáhnout vysoké úrovně produkce pomocí specializovaných a optimalizovaných procesů na jednotlivých výrobních místech. Chce dosáhnout flexibility, kterou trh požaduje a za přispění aplikace strategického rozvoje poskytnout výrobky a služby na zakázku.

#### **Zisk**

Společnost usiluje o dosažení přiměřeného zisku k zúročení investovaného kapitálu, k dalšímu rozvoji podniku, k zajištění dlouhodobé nezávislosti společnosti a k zajištění pracovních míst.

#### **Životní prostředí**

V rámci úsilí o hospodářský úspěch dbá společnost na potřeby životního prostředí. Uznává koncept „Recyklace materiálů“. Kde jsou dodávány obalové materiály, tam jsou také likvidovány. Výroba – sběr – opětovné použití: tyto součásti cyklu jsou proto neoddělitelné.

## **Jakost**

Je chápána v nejšířším slova smyslu, zahrnuje výrobky a služby, pracovní postupy a výrobní technologii, řízení a spolupráci. Jakost je základ pro jejich úspěch.

## **Řízení pracovníků**

Pracovníci společnosti jsou nejdůležitějším zdrojem k zajištění úspěchu společnosti. Výkon pracovníků, jejich kvalifikace, angažovanost a loajalita se musí shodovat s požadavky na jejich funkce. Pracovníkům je poskytnut odpovídající prostor k jednání, pravomoci a odpovědnosti.

## **Postoj**

Ve všech vztazích chce být respektovaným a důvěryhodným partnerem. Společnost je transparentní ve všem, co dělá. Podniká čestně a poctivě a informuje otevřeně a jasně. Je také otevřená vůči změnám a snaží se je rozpoznat v počátečním stadiu.

## **Kultura společnosti**

Zásadním kulturním prvkem společnosti je orientace na zákazníka. Zákazník je středem činnosti organizace, a proto se snaží plnit jeho potřeby a přání co nejlépe. Myšlení společnosti je koncentrované na jakost, která tvoří základ každodenních aktivit. Ke všem zákazníkům přistupuje společnost na stejné úrovni, jak k externím, tak interním.

### **6.4.3 Strategie**

Strategie společnosti XYZ, a. s. se soustředí na výrobu kvalitních výrobků. Společnost se dále zaměřuje na odlišení v poskytovaných službách zákazníkům s cílem udržet si klíčové zákazníky. Zakázky se mohou zásadně lišit a možnosti, které si zákazník nadefinuje je nespočet. Zákazník si volí rozličné parametry výrobku od barvy a výšky, přes tvar, objem atd. Pro podnik jsou důležité konzultace, poradenství a osobní přístup při jednání se zákazníkem. Tím, že bude zajištěna vysoká úroveň těchto služeb, budou zákazníci spokojeni a společnost může získat partnery pro dlouhodobou spolupráci.

## **6.5 Portfolio výrobků**

Společnost XYZ, a. s. vyrábí lahve a konzervové sklenice především na potravinářské produkty. Sortiment výrobků je vyráběn v následujících barvách:

- bílá,

- olivová,
- cuvée,
- hnědá.

V následujících podkapitolách jsou na ukázkou vybráni typičtí zástupci daného sortimentu výrobků. Společnost svoje portfolio výrobků člení do třech základních kategorií.

### **6.5.1 Lahve**

- Lahev na pivo
- Lahev na víno
- Lihoviny
- Nealkoholické nápoje

### **6.5.2 Sklenice na potraviny**

- Kečup
- Olej
- Koření
- Konzervové sklenice
- Lékovky
- Marmeláda
- Mokrě/suché konzervy
- Pomazánky
- Maso/ryby
- Majonézy
- Dětské výživy
- Mléko v lahvích

### **6.5.3 Ostatní sklo**

- Ostatní obalové sklo

### **6.5.4 Sklo jako obalový materiál**

Hlavní surovinou k výrobě skleněných obalů jsou skleněné střepy. Další potřebné suroviny pochází přímo z přírody a patří mezi ně sklářský písek, soda, vápenec a dolomit. Další složky se přidávají pouze v malém množství, protože slouží pouze k úpravě barvy např. koks. Z toho důvodu, je sklo označováno za přírodní produkt a rovněž ekologický, a to



nejen ve vztahu k surovinám na jeho výrobu, ale i vzhledem k jeho vlastnostem a v neposlední řadě k jeho schopnosti 100% recyklace.

### 6.5.5 Kvalitativní přednosti skleněných obalů

- Sklo je pachově a chuťově neutrální
- Sklo je nepropustné pro plyny
- Sklo uchovává přirozenou chuť a vitamíny v něm naplněných potravin
- Sklo nijak nereaguje se svým obsahem
- Sklo chrání před vlivem světla

### 6.5.6 Klíčoví zákazníci

Klíčovými zákazníky jsou pivovarské skupiny např. Plzeňský Prazdroj, a. s., Heineken, koncern Coca Cola, italská potravinářská společnost Barilla nebo koncern Hamé.

## 6.6 Současné aktivity CSR ve společnosti

### 6.6.1 Ekonomický pilíř

#### Etický kodex společnosti

V souladu s firemní kulturou se společnost hlásí k poctivosti a spolehlivosti. Ve výročních zprávách jsou obsaženy aktuální informace týkající se finanční a výkonnostní situace podniku. Výroční zpráva se vydává v českém i anglickém jazyce. Jsou v ní zveřejněny účetní výkazy. Účetní závěrka společnosti podléhá ověření auditorem, proto je společnost považována za transparentní.

Společnost se zavázala dodržovat Etický kodex při své obchodní činnosti. Pro společnost i jejich zaměstnance je důležité dodržovat veškeré platné zákony a předpisy. Společnost XYZ, a. s. podporuje kariérní postup zaměstnanců výhradně na základě jejich nezbytné kvalifikace a schopností vyžadovaných pro danou pozici. Z těchto důvodů není brán ohled na barvu pleti, pohlaví, věk či náboženská vyznání. Společnost XYZ, a. s. se zavazuje, že bude vytvářet optimální pracovní prostředí, ve kterém nebude nikdo obtěžován. Také bezpečnost je pro společnost a její zaměstnance prioritou. Nedílnou součástí Etického kodexu tvoří zákaz nucené a dětské práce. Důležitým bodem v Etickém kodexu je odmítání korupčního jednání. Kdyby se toto jednání ve společnosti vyskytlo, jsou zaměstnanci povinni

tuto situaci neprodleně nahlásit. Dále musí respektovat a dodržovat veškeré právní předpisy soutěžního a antimonopolního práva.

Není přijatelné, aby společnost či její zaměstnanci nabízeli či přijímali jakékoli neoprávněné výhody (např. drahé obchodní dary, okázalé pohoštění nebo pozvání). Spotřebitelé se můžou na společnost spolehnout, protože společnost vyrábí kvalitní výrobky a nabízí služby, které jsou bezpečné při jejich užití. Dále se společnost zasazuje o to, aby se snižovaly negativní dopady její činnosti na životní prostředí.

### **Norma ISO 9001**

Tato norma definuje, jak musí firma zajišťovat a dokumentovat jakost ve všech oblastech své činnosti tj. od návrhu výrobku, přes marketing a servis, organizaci, výrobu, údržbu až po kontrolu jakosti finální produkce. Systém řízení jakosti je ve sklárnách vybudován na normě ISO 9001:2008 a je rozdělen do 12-ti hlavních procesů. Každý proces popisuje jednotlivé dílčí kroky procesu a stanovuje odpovědnosti za provádění jednotlivých činností a určuje dokumenty k jejich realizaci.

### **FSSC 22000 Systém certifikace bezpečnosti potravin**

Součástí normy je norma ISO 22000, která je rozšířena o nezbytné předpoklady pro výrobce potravinářských obalů. Norma ISO 22000 je postavena na zásadách systému HACCP (systém analýzy nebezpečí a kritických kontrolních bodů). Tato norma se ve společnosti teprve zavádí, ale již v polovině roku má být certifikována.

U této normy je největší důraz kladen na minimalizaci rizika pro konečného zákazníka z pohledu kritických vad. Protože se jedná o sklářskou výrobu a finální výrobky dochází ke kontaktu s potravinami, musí být zajištěna jejich hygienická nezávadnost zahrnující oblast od dodržování hygienických pravidel při výrobě až po skladování výrobků v neporušeném balení v čistých skladech. Ve společnosti je oblast výroby rozdělena do několika zón. První zóna je s vysokým hygienickým rizikem pro obaly. Ta se vyskytuje ve studeném provozu a druhá zóna je s nižším hygienickým rizikem pro obaly vyskytující se v horkém provozu. Do zóny s vysokým hygienickým rizikem lze vstupovat pouze v čistém pracovním oděvu. Nesmí se zde nosit šperky, je tu zákaz používat připínáčky a sponky. V celém areálu společnosti, vyjímaje vyznačených prostor, je zakázáno kouřit. Pracovníci mohou manipulovat s výrobky jen se zdezinfikovanými rukama popřípadě v čistých rukavicích. Tato hygienická opatření platí pro všechny zaměstnance společnosti i zaměstnance externích firem.

### **Vztah zákazníků a společnosti XYZ, a. s.**

V roce 2014 proběhl ve společnosti výzkum analýzy spokojenosti zákazníků. Pověřený institut zjišťoval prostřednictvím osobních rozhovorů s klíčovými zákazníky, v telefonických rozhovorech s vývozci a středně velkými zákazníky silné a slabé stránky firmy. Z provedeného průzkumu vyplynulo, že zákazníci si nejvíce pochvalovali spolehlivost dodávek, podporu, společné plánování, profesionalitu a geograficky blízkou dostupnost skláren. Vyjmenované přednosti jsou také hlavními důvody, proč zákazníci se společností spolupracují. Většina dotázaných zákazníků považuje firmu za partnera a nikoliv za dodavatele. Ve výčtu silných stránek nechybělo, že oceňují zvýšenou orientaci podniku na zákazníky. Spokojeni jsou rovněž s maximální kompetencí, přesností dodávek a celkově dobrou kvalitou a dobrým servisem. U dotazů na slabé stránky se zákazníci shodli, že v některých případech docházelo k výpadkům v zásobování. Firma však vždy postupovala obzvlášť profesionálně a korektně. Pokud se musela řešit reklamace, jednalo se převážně o stížnosti na kvalitu výrobků nebo nepřesné množství dodaných obalů. Tato studie prokázala, že společnost je na dobré cestě k udržení stávajících dobrých vztahů se zákazníky a věří v dlouhodobý úspěch.

### **Vztahy, výběr a hodnocení dodavatelů**

Společnost XYZ, a. s. si váží svých dodavatelů a dlouhodobě spolupracuje se stálými dodavateli surovin a materiálů. Informace o dodavatelích a cenových nabídkách jsou shromažďovány do centrální databáze, aby byly všechny příslušné informace přístupné pro všechny účastníky řízení nákladů na materiály. Firma vybírá dodavatele, kteří splňují požadavky v ceně, kvalitě a termínech. Vedoucí nákupu má za úkol provést tolik kol jednání s potenciálními dodavateli, kolik bude nutné pro zajištění nejlepších dlouhodobých podmínek pro sklárny. Po ukončení jednání s dodavateli je vytvořen seznam aktivních dodavatelů. Proces výběru dodavatele zahrnuje výběrové řízení, které proběhne, pokud objednávka požadavku systému v SAP je oceněna více než na 50 000 Kč a na trhu existují alespoň 2 - 3 potenciální dodavatelé. V konečné fázi výběru rozhoduje cena, ale pokud je jiný dodavatel osvědčený a dodává kvalitnější komodity, tak se k tomu přihlíží. U hodnocení dodavatele je důležité správně kvalifikovat a sledovat dodavatele společnosti u strategických komodit. Mezi strategické komodity jsou podle společnosti řazeny suroviny, střepy, energie, formy, postřiky, maziva, balicí materiál, přeprava, investiční zboží a příkup skla. Hodnocení dodavatele zahrnuje dva různé aspekty. První odráží plnění dodavatele za určité období na základě opětovného hodnocení. Druhý hodnotí, jak je dodavatel pro společnost strategicky

důležitý. Obě hodnoty společně představují celkové hodnocení dodavatele. Hodnocení probíhá jednou za rok u strategických komodit. Pokud dojde k situaci, kdy je dodavatel nespolehlivý, nebo dodává nekvalitní zboží a po termínu, spadá do kategorie C, kdy je tento dodavatel blokován. Ve skupině B se nachází schválený dodavatel a skupinu A tvoří preferovaný a strategický dodavatel. Jednotlivé kategorie jsou zapsány a uloženy v systému SAP.

### **Reklamace**

Pokud jsou nalezeny odchylky od objednávky, např. vady nebo nesedí počet kusů, je třeba vyplnit formulář a pak danou stížnost předat dodavateli pouze prostřednictvím nákupčího. Existují různé varianty řešení, pokud nedojde ke vzájemné shodě. Buď přátelským řešením reklamací, nebo v případě, že se strany nedohodnou, může to vést až k soudu. Ve společnosti se vyskytují čtyři druhy vyřízení reklamací, podle toho jaké zaujme stanovisko.

- Zrušení objednávky - tato situace je nejhorší možná, kdy se ruší celý kontrakt (smlouvy a objednávka).
- Odškodnění - v tomto případě musí dodavatel společnost odškodnit zasláním dobropisu nebo opravené faktury.
- Náhrada - za této situace dodavatel nahradí dodané zboží nebo poskytnutou službu, v závislosti na dohodě bude zboží vráceno nebo zlikvidováno.
- Přepřepování - dodavatel přepřepuje dodané zboží nebo poskytnutou službu, přepřepování probíhá buď v zařízení společnosti nebo na pozemku dodavatele nebo u třetí strany.

### **Splatnost pohledávek**

Na základě velkého tlaku zákazníků byla společnost schopna prodloužit termín splatnosti pohledávek u těch nejvýznamnějších až na 60 dní.

### **Marketingové aktivity společnosti XYZ, a. s.**

Sklárna se neorientuje na konečné spotřebitele, ale spíše na zákazníky na B2B trhu, proto klasické formy propagace využívá v omezené míře. Pro zákazníky i zaměstnance jsou vydávány podnikové časopisy, ve kterých jsou shrnuty důležité informace za dané období. Se svými dlouhodobými zákazníky mají dohodu o marketingové podpoře. Zákazník na svých webových stránkách propaguje danou společnost a obdržené finanční prostředky pak dále

využívá např. na vytvoření reklamního spotu. Dále společnost pořádá neformální setkání pro zákazníky.

## 6.6.2 Sociální pilíř

### Zdraví a bezpečnost zaměstnanců

Pro společnost XYZ, a. s. je velmi důležité zdraví a bezpečnost jejich zaměstnanců, a proto dbá o jejich bezpečnost na nadstandardní úrovni. Některé z pracovišť nacházející se v prostorách společnosti může být pro zaměstnance nebezpečné a hrozí riziko úrazu, proto je nutné, aby zaměstnanci dodržovali bezpečnostní pokyny a používali ochranné pomůcky např. ochranné rukavice, ochranný oděv, obuv apod. Společnost má stanovené čtyři kategorie podle bezpečnosti pracoviště. Každý nově přijatý zaměstnanec je proškolen zákonem předepsaným školením, které zahrnuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci a požární ochranu. Tímto školením se společnost snaží eliminovat možnost vzniku pracovních úrazů a předcházet haváriím. Toto školení probíhá v prostorách společnosti a mají ho na starosti pracovníci z oddělení bezpečnosti. Na závěr školení proběhne kontrolní test, který bezpečnostní pracovník následně vyhodnotí. Pravidelné školení pak probíhá jednou ročně a provádí ho vedoucí pracovník přímo na pracovišti.

### Poskytování ochranných nápojů

Poskytování ochranných nápojů je upraveno v interní směrnici společnosti. Ochranný nápoj je nápoj sloužící k ochraně zdraví zaměstnanců před účinky zátěže teplem, kterým se doplňuje ztráta tekutin a minerálních látek ztracených potem a dýcháním, či zátěže chladem při výkonu práce. Společnost poskytuje svým zaměstnancům ochranné nápoje a zaměstnanec je povinen konzumovat 80 % nápojů uhrazujících a 20 % nápojů občerstvujících.

*Druhy nápojů:*

- minerální vody středně mineralizované,
- minerální vody mírně mineralizované,
- nealkoholické pivo,
- speciální nápoj (ochranný nápoj s příchutí v prášku).

Ochranné nápoje jsou vydávány v závodní jídelně, výdejně nápojů nebo v nápojových automatech na docházkovou kartu.

Mezi občerstvující nápoje patří - stolní vody, limonády, sodová voda, čaj, káva, cappuccino.

Nápoje jsou ovšem nabízeny i v mimořádně teplých dnech v letním období (květen, červen, červenec, srpen, září) širšímu okruhu zaměstnanců. Za mimořádně teplý den se považuje ten den, kdy nejvyšší teplota venkovního vzduchu dosáhne hodnoty vyšší než 30 °C v místě měření v areálu společnosti.

### **Závodní stravování**

Závodní stravování patří mezi hojně využívané benefity. Tento benefit může být některými zaměstnanci vnímán jako samozřejmost, ale určitě řada firem tuto možnost nenabízí. Společnost tuto oblast outsourcovala z důvodu snížení nákladů a nynějším poskytovatelem stravování je společnost Eurest. Zaměstnanci mají na výběr z několika polévek, hlavních jídel a minutek. Dále nabízí i spoustu různých druhů salátů a bezplatně poskytuje čaj k pití. Služeb závodního stravování mají možnost využívat i důchodci (bývalí zaměstnanci) a během prázdnin i děti a studenti zaměstnanců.

### **Péče o zaměstnance**

Co se týká zdravotní péče, tak zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci nepeněžní plnění v těchto formách.

- Rehabilitační masáže pro zaměstnance
- Očkovací vakcíny (proti chřipce)
- Vitamínové balíčky pro všechny zaměstnance

Důležitou součástí sociálního programu jsou léčebné pobyty a rehabilitace, které zaměstnavatel pracovníkovi hradí.

### **Tuzemská rehabilitační péče**

- Jsou organizovány preventivní léčebné rehabilitace v dohodnutém smluvním lázeňském zařízení, doba trvání rehabilitačního pobytu je garantována v délce 5 dní pro cca 50 zaměstnanců společnosti.

Mezi další nepeněžní plnění patří:

### **Závodní rekreace**

- Jsou pořádány pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, včetně důchodců - bývalých zaměstnanců společnosti.

### Dětské rekreace

- Dětem zaměstnanců je poskytováno nepeněžní plnění na letní rekreaci (tábory) v maximální době trvání 14 kalendářní dnů, pouze 1x za rok do 18 let věku.
- Dětem zaměstnanců je dále poskytováno nepeněžní plnění na zimní rekreaci (lyžařský, výcvikový kurz); lze ho poskytovat 1x při návštěvě základní školy a 1x při přípravě na budoucí povolání.

Zaměstnanci mají k dispozici možnost využít bohaté nabídky různých finančních i nefinančních benefitů. Ve společnosti je kladen velký důraz na zdravotní péči, která zahrnuje služby závodní lékařky. V zájmu zaměstnanců jsou intervaly mezi preventivními prohlídkami kratší, aby se v případě nemoci podařilo tuto nemoc včas podchytit a stanovit adekvátní léčbu a tím zabránilo vážnějším zdravotním problémům. V souvislosti s oblastí financí jsou zaměstnancům poskytovány půjčky - plán na rok 2014 byl 500 000 Kč. Mezi velmi žádané benefity patří bezpochyby doplňkové penzijní spoření. Tohoto příspěvku v roce 2014 využilo 97 % zaměstnanců. V neposlední řadě zaměstnavatel hradí za zaměstnance pojistné na jejich soukromé životní pojištění. Úhrada je možná až po jednom roku pracovního poměru. V současné době je pojištěno 73 % zaměstnanců.

### Mimořádné peněžní plnění

Společnost XYZ, a. s. si velice cení loajálních zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují nepřetržitě dlouhá léta a podle odpracovaných let dostávají odpovídající finanční ohodnocení. Mimořádné peněžní plnění je vypláceno daný rok např. za 15 let pracovního poměru. U pracovního poměru, kdy má zaměstnanec odpracováno 41-47 let ve společnosti, dostává odměnu v tomto intervalu každý rok.

Údaje za rok 2014

za 15 let pracovního poměru .....	7700 Kč
20 let pracovního poměru .....	8300 Kč
25 let pracovního poměru .....	9000 Kč
30 let pracovního poměru .....	9800 Kč
35 let pracovního poměru .....	10600 Kč
40 let pracovního poměru .....	11700 Kč
41-47 let pracovního poměru.....	4500 Kč

Zaměstnavatel podporuje i dárcovství krve - během roku 2014 této možnosti využilo 12 zaměstnanců.

### **Akce pořádané pro zaměstnance společnosti**

Přínos v pořádání těchto akcí spočívá v podpoře neformální komunikace mezi zaměstnanci. Dále může docházet k budování dobrých vztahů a vzájemnému seznámení zaměstnanců i jejich rodin mezi sebou.

#### Sklářský ples

Každoročně společnost XYZ, a. s. pořádá v městském kulturním středisku Sklářský ples. Pro hosty plesu je vždy připravena bohatá tombola a pro zpestření plesu společnost zajistí doprovodný program.

#### Sklářský turnaj v bowlingu

Společnost v roce 2014 uskutečnila první turnaj družstev v bowlingu. Akce byla uspořádána v příjemném prostředí bowlingového klubu. Zaměstnanci byli s tímto neformálním setkáním spokojeni a uvažuje se, že v dalších letech by tato akce zase mohla proběhnout.

#### Den dětí ve Sportlandu Babylon

Sklárna spolu s odborovou organizací připravila pro děti svých zaměstnanců oslavu Dne dětí v pěkném areálu Sportlandu Babylon. Účastníci měli k dispozici srub s terasou a přírodní areál, kde se děti zabavily a užily si hodně legrace. Pro děti bylo rovněž zajištěno občerstvení se sladkostmi a malý dárek.

#### Zimní rekreace

Tradiční součástí sociálního programu je podpora rekreací zaměstnanců. Zimní rekreace se konala v rekreačním středisku Petříkov v Jeseníkách. Tuto rekreaci mělo možnost využít 12 zaměstnanců. Sklárna také na základě zájmu přispívá na dětský zimní lyžařský výcvik. Na lyžařské výcviky vydala 13 poukazů.

#### Letní rekreace

Společnost rovněž pořádá i letní rekreace, které probíhají po celou dobu prázdnin, přičemž nabízené rekreace se nachází v různých částech republiky i zahraničí. Každoročně je vyhrazeno přibližně 6 rekreačních objektů. Rekreací se mohou zúčastnit i důchodci z řad bývalých zaměstnanců společnosti.



### Setkání s důchodci

Tradiční setkání vedení akciové společnosti a odborové organizace s bývalými zaměstnanci skláren proběhlo v sále domu kultury. Účastníci byli seznámeni s činností výboru důchodců i se současnou situací sklárny a jejím směřováním do budoucna.

### **Vzdělávání, rozvoj a hodnocení zaměstnanců**

Společnost XYZ, a. s. poskytuje svým zaměstnancům různé možnosti vzdělávání, a tak podporuje jejich rozvoj. Účelem vzdělávání je dát zaměstnancům nezbytné znalosti a dovednosti, díky kterým budou pracovat efektivněji a naučí se týmové práci a spolupráci s ostatními kolegy. U vedoucích pracovníků dochází k podpoře na všech úrovních řízení při kvalifikovaném vykonávání povinností v oblasti vedení a řízení, a to v souladu s principy na základě aktivního přístupu.

Personální oddělení má na starosti vypracování plánu vzdělávání pro zaměstnance. Jednotlivé plány jsou vypracovány na základě požadavků zákonů, vyhlášek a různých dalších předpisů. V neposlední řadě záleží i na vedoucích zaměstnancích a požadavcích interních auditů v oblasti vzdělávání pro tyto oblasti.

#### *Typy vzdělávání:*

- a) Vzdělávání povinné ze zákona
- b) Vzdělávání v oblasti Systému řízení jakosti

Vzdělávání v oblasti kvality zahrnuje tyto okruhy vzdělávání:

- nástupní - toto školení provádí vedoucí zaměstnanec při nástupu pracovníka na pracoviště,
- pravidelné - provádí vedoucí zaměstnanec minimálně 1x ročně,
- mimořádné - pokud je zjištěna potřeba proškolení.

#### c) Jazykové vzdělávání

Toto jazykové vzdělávání zahrnuje výuku cizích jazyků zaměstnanců v pracovní době. Např. výuka anglického jazyka probíhá jednou týdně v prostorách společnosti, kdy zaměstnanec absolvuje kurz v pracovní době.

d) Vzdělávání ostatní zahrnuje získání či prohlubování dalšího odborného vzdělávání, které je potřebné pro výkon pracovního místa.

V roce 2012 proběhl již 4. ročník kurzu strojníků sklářských zařízení. Účastníci kurzu skládali závěrečnou zkoušku z písemné a ústní části. Po obdržení certifikátu nebyli nově získaní strojníci umístěni na konkrétní pracovní místo, ale střídali se mezi horkým a studeným provozem. Toto střídání probíhalo do té doby, než bylo volné kmenové místo na horkém provozu.

#### *Rozpočet na vzdělávání*

Personální oddělení obstará návrh plánu vzdělávání včetně rozpočtu. Při jeho zpracování se můžou vedoucí zaměstnanci podílet na jeho vytváření. Nedílnou součástí každého rozpočtu je i rezerva na požadavky, které vyplynou z ročního hodnocení zaměstnanců. Návrh plánu musí také počítat s mimořádnými požadavky v průběhu roku.

#### *Realizace vzdělávání*

Vzdělávání ve společnosti je organizováno, jak interní tak externí. Co se týče interního vzdělávání, to zajišťuje personální oddělení po dohodě s lektorem a dále s ním spolupracuje na uskutečnění určité vzdělávací akce. Externí vzdělávání je realizováno mimo prostory společnosti, např. školení v zahraničí.

Společnost XYZ, a. s. též spolupracuje se studenty při vypracování bakalářských a diplomových pracích a umožňuje jim vykonat praxi, ať už středoškolskou nebo vysokoškolskou.

#### *Hodnocení zaměstnance*

Společnost si zakládá na pravidelném hodnocení zaměstnanců. Je důležité z pohledu jeho pracovního výkonu a průběžně poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu o plnění jeho pracovních povinností. Hodnocení zaměstnance provádí odpovídající vedoucí v pravidelných ročních intervalech. Hodnocení zahrnuje stanovení úkolů a cílů a jejich vyhodnocení za předchozí období. Aby byla dodržena požadovaná kvalifikace zaměstnance, vyhodnotí jeho vedoucí 1x ročně kvalifikační požadavky na pracovní místo a srovná je se skutečnou kvalifikací zaměstnance. Pokud zjistí nedostatky, podá návrh na jeho začlenění do plánu vzdělávání, aby byl zaměstnanec způsobilý vykonávat práci na dané pozici.

#### **Systém odměňování**

Mzda se skládá z několika položek, které jsou upraveny kolektivní smlouvou a zahrnují:

##### a) Tarifní mzda časová:

- u kategorie dělník je stanovený hodinový tarif,

- u kategorie technicko-hospodářský pracovník je stanovený měsíční tarif,
- u vybraného okruhu řídicích zaměstnanců jsou určeny smluvní mzdy.

b) Motivační složky mzdy

c) Příplatky

- příplatek za práci přesčas,
- příplatek a náhrada mzdy za svátek,
- příplatky za směnnost,
  - příplatek za odpolední směnu,
  - příplatek za noční směnu,
- odměna za pracovní pohotovost.
  - Při pracovní pohotovosti mimo pracoviště zaměstnanci přísluší odměna ve výši 10 % průměrného výdělku v případě, že je připraven být povolán k výkonu práce na pracovišti.

d) Mimořádné mzdy

- Zaměstnanci také dostávají třináctou a čtrnáctou mzdu. Společnost dále odměňuje jednotky sboru dobrovolných hasičů podniku.

### **Firemní filantropie**

Společnost patří mezi nejvýznamnější zaměstnavatele v regionu a zároveň k dobře fungujícím podnikatelským subjektům. Proto se na společnost obrací velké množství subjektů z privátní i sociální sféry s požadavky o finanční nebo nefinanční podporu.

Společnost si jasně stanovila rámec možné podpory tak, že je ochotna podpořit projekty a aktivity:

- v bezprostřední blízkosti závodu,
- s rozsáhlým významem pro oblast zdraví, kultury a vzdělání,
- s transparentním využitím,
- s co nejúžším vztahem k zaměstnancům.

Jako příklad lze uvést podporu největší folklórní akce Slovácký rok, finanční podporu Nemocnice při pořizování drahých lékařských přístrojů a podporu nejvýznamnějších sportovních aktivit ve městě.

### **Exkurze pro veřejnost ve společnosti XYZ, a. s.**

Společnost XYZ, a. s. pořádá exkurze pro veřejnost a vždy je skladba účastníků velmi různorodá. Jedná se o školáky základních škol, studenty středních průmyslových i jiných odborných škol včetně gymnázií a také studenty vysokých škol nebo odborné skupiny. Hosty provází externí zaměstnanci (bývalí zaměstnanci firmy).

#### *Průběh exkurzí*

Po přivítání průvodce poučí návštěvníky o bezpečnosti a ochraně životního prostředí a pak následuje všeobecný výklad o historii závodu, jeho vývoji, modernizaci a posléze stručný popis výroby skla. Většina prohlídek začíná u skladů základních výrobních surovin. Mezi základní suroviny patří sklářský písek, soda, dolomit a skleněné střepy. Poté si můžou hosté prohlédnout recyklační linku na úpravu skleněných střepů, pak se přejde do výrobního monobloku. Zde jsou k vidění plně automatizované sklářské stroje při výrobě sklenic a lahví. Od stojů se pokračuje dál podél pásových chladících pecí do studeného provozu, kde se na speciálních zařízeních kontroluje kvalita vyrobeného zboží, které se ukládá na palety. Ty se pak zafixují do smršťovací folie a převáží se do skladů, které jsou napojeny na silniční i železniční síť. Tam je zboží připraveno k expedici zákazníkům. Každý návštěvník obdrží propagační materiál Brožura Kouzlo skla a na konci prohlídky hosté shlédnou video společnosti, Sklo zůstává sklem.

### **Firemní průzkum spokojenosti zaměstnanců (léto 2011)**

K dobré prosperitě společnosti patří bezpochyby spokojení zaměstnanci. Je proto nezbytné vědět, jak zaměstnanci vnímají okolnosti výkonu své práce, čím jsou motivovaní a jak hodnotí svého zaměstnavatele. V první fázi byli zaměstnanci obeznámeni, co se chystá, proč a jak bude průzkum probíhat. Vedení společnosti se po zralé úvaze rozhodlo o realizaci „Průzkumu názorů, postojů a očekávání“. Oproti minulému průzkumu byla přidána nová možnost, jak se zúčastnit průzkumu, a to prostřednictvím vyplnění dotazníku elektronicky přes webové stránky s využitím jedinečného vstupního klíče. Celkově se výzkumu zúčastnilo 40 % zaměstnanců (tj. 188 respondentů ze 470 zaměstnanců). Z toho vyplývá, že se zaměstnanci mohli více zapojit do průzkumu, ale i tak je to dobrý výsledek. Pomocí průzkumu chtělo vedení zjistit, co by se v budoucnu mohlo zlepšit, aby lidé byli spokojenější. Průzkum pokrýval 10 okruhů témat, která závažným způsobem ovlivňují spokojenost zaměstnanců a zasahují do všech vnitřních procesů. Anonymní dotazník prověřoval tato témata.

- Postoje, očekávání a hodnoty sdílené uvnitř firmy
- Míra důvěry v zaměstnavatele
- Flukuační tendence, citlivost na konkurenční nabídky
- Zdroje obav a ohrožení
- Faktory motivace a míra jejich naplnění
- Žádoucí benefity v rámci nepeněžního odměňování
- Informační a komunikační kanály
- Spokojenost zaměstnanců s firemním prostředím, odměňováním atd.
- Atmosféra ve firmě
- Manažerské role a hodnocení manažerů z pohledu zaměstnance

Celkové výsledky lze hodnotit pozitivně, protože jsou důkazem dobrého vztahu zaměstnanců k zaměstnavateli a svědčí o pozitivních trendech ve zmíněných kategoriích. Nejspokojenější skupinou zaměstnanců tvoří lidé se základním a vysokoškolským vzděláním, naopak vyučení a středoškoláci mají více připomínek. Firmy si více cení ti, kteří tu pracují do dvou let nebo pak déle než deset let. Téměř nikdo z respondentů nezpochybňuje, že je společnost dobrým a stabilním zaměstnavatelem s vysokou prestiží. Pro zaměstnance je důležité mít spravedlivého vedoucího, který rozumí své práci a umí rozlišit mezi dobrým a špatným výkonem. Dále je pozitivně vnímána atmosféra ve firmě a také, že zaměstnanci pocítují větší stabilitu ve společnosti. Zaměstnanci si rovněž váží investic a modernizací v posledním období, které mají vliv na zlepšení pracovních podmínek. Na závěr průzkumu se uskutečnilo setkání se zaměstnanci, kde se generální ředitel společnosti vyjádřil k výstupům z výzkumu. Podrobnější výsledky byly zveřejněny na nástěnkách ve firmě, aby se každý řadový pracovník mohl s výsledky obeznámit.

### **Rovné příležitosti a postavení žen v managementu společnosti**

Sklárny zaměstnávají na pracovních pozicích muže i ženy. Poměrově je zastoupení mužů 77 % a žen 23 %. Ženy pracují převážně v administrativní části společnosti, ale vyskytují se i ve výrobě a jiných odděleních. Společnost se snaží, aby obě pohlaví byla zastoupena rovnocenně. Ale ne u všech profesí a pozic se toho může docílit. Částečně je to dané i povahou výroby, kdy např. na horkém provozu jsou pozice jako provozní zámečnick, elektrikář atd. Je jasné, že u těchto profesí není obvyklé, aby je vykonávaly ženy. Ale stalo se, že během jednoho období společnost zaměstnávala i ženy na těchto pozicích. Co se týče, např. na studeném provozu je 51 žen z celkového počtu 78 dělníků, což vyjadřuje 65% zastoupení.

Ve vrcholovém top managementu společnosti jsou ženy zastoupeny ze 14 %, což je procentuálně více než uváděla poslední studie v ČR (celkový podíl žen ve vedení společností (jednatelé a představenstvo) je v průměru 9,14 %). (Studie: Podíl žen ve vedení firem v ČR, 2014). U řídicích pracovníků je zastoupení žen 15,3 % z celkového počtu vedoucích.

Současný trend vyžaduje, aby zastoupení žen ve vedení společnosti bylo podstatně vyšší, než je v současnosti. V této návaznosti bych společnost XYZ, a. s. doporučila, aby se vzrůstající tendencí usilovala o to, aby ve svém vedení měla vyšší zastoupení žen.

Této problematice se věnuje i Evropská unie, která usiluje o to, aby byly zavedeny kvóty pro zastoupení žen ve vedeních společností. V listopadu 2012 navrhla Evropská komise směrnici o zlepšení genderové vyváženosti mezi nevýkonnými členy správních rad společností kotovaných na burzách. V roce 2013 tento návrh pro zavedení 40% kvót pro zastoupení žen ve vedení firem prosadila tehdejší eurokomisařka Viviane Redingová. Stanovenou hranici by měly státní podniky dosáhnout v roce 2018, soukromé o dva roky později. V EU by se opatření nejspíš dotkla asi 5000 firem. (Keše, 2012; Růžek, 2015; Vláda dál odmítá kvóty, 2014)

V Česku by směrnice v nynější podobě ovlivnila výhradně šest firem. Z nich pouze ČEZ má státní účast. Kromě této firmy by se směrnice týkala Unipetrolu, Telefoniky ČR, Komerční banky, Pivovarů Lobkowicz a společnosti Philip Morris. V prosinci 2014 členské země neodsouhlasily danou směrnici, která má zajistit zastoupení obou pohlaví v dozorčích a správních radách kotovaných na burze. Neboť Česká republika a část členských zemí směrnici stále odmítá. Proto bude zajímavé sledovat, jaký bude další postup u návrhu, který podporuje právě europarlament. O tom rozhodne následující předsednická země. Od ledna povede unii na půl roku Lotyšsko. (EU nekývla na zavedení kvót, 2014)

Navzdory tomu, některé členské země kvóty pro ženy již uplatňují, např. Nizozemsko, Francie, Španělsko, Itálie. První zemí, kde se kvóty pro ženy zavedly, je Norsko. K těmto zemím se od roku 2016 přidá Německo, protože tento zákon letos v březnu schválil spolkový parlament. Firmy, které jsou na německé burze, musí splňovat 30% kvóty pro zastoupení žen v dozorčích radách. (Růžek, 2015; Ehl, 2015)

Přesto, že návrh neprošel, tak podle české vlády mohl mít pozitivní dopad na ekonomický růst a mohl pomáhat předcházet korupci. Zvýšeného zastoupení žen by mohlo být dosaženo na základě zavedení více transparentního výběrového řízení. (Houska, 2014)

### **Vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců**

Zaměstnanci společnosti pracují v různých pracovních směnách. Dělnické profese pracují ve společnosti buď v jednosměnném provozu, dvousměnném nebo nepřetržitém provozu. Zaměstnavatel uplatňuje buď pevnou, nebo pružnou pracovní dobu. Ve společnosti existuje výčet pracovišť a profesí, u kterých zaměstnavatel umožňuje právě pružnou pracovní dobu. U pružné pracovní doby si zaměstnanec volí začátek a konec, ale má stanovené rozmezí základní pracovní doby, která je ve společnosti od 8 do 13 hodin. Celkem za celý pracovní týden musí mít odpracováno 37,5 hodin.

### **Sociální program pro propuštěné zaměstnance - Outplacement**

Program se vztahoval na všechny zaměstnance uvolňované v důsledku organizačních změn po 1. 7. 2004. Tento sociální program se skládal ze dvou částí. První část se zabývá nároky dané platnou kolektivní smlouvou, nebo zákony a další část se týká spolupráce s externí personální firmou.

- Nadstandardní odstupné

Mezi nároky dané kolektivní smlouvou patří nadstandardní odstupné. U zaměstnance, u něhož dochází ke skončení pracovního poměru dohodou z důvodu nadbytečnosti, náleží odstupné dle délky trvání pracovního poměru.

- Individuální splátkový kalendář

Další položkou je individuální splátkový kalendář pro vyrovnání nesplacené půjčky.

Pokud je zaměstnanci poskytnuta půjčka od zaměstnavatele, která nebude do ukončení pracovního poměru splacena, je možné dohodnout individuální splátkový kalendář na její splácení i po ukončení pracovního poměru, maximálně však po dobu šesti měsíců po ukončení pracovního poměru.

- Pracovní volno s náhradou mzdy

Zaměstnanci je možné poskytnout pracovní volno s náhradou mzdy na nezbytně nutnou dobu, nejvýše na půl dne v jednom týdnu po dobu odpovídající výpovědní lhůtě (3 měsíců).

- Spolupráce s externí personální firmou

Spolupráce s externí personální firmou byla zvolena z důvodu zajištění nadstandardní péče o propuštěné zaměstnance. Cílem spolupráce byla podpora v náročné životní situaci, roz-

voj předpokladů v oblasti dalšího uplatnění na trhu práce a motivace pro aktivní hledání nové pracovní pozice. Každému propuštěnému zaměstnanci byl poskytnut písemný materiál, který obsahoval kompletní přehled o legislativních úpravách spojených s ukončením pracovního poměru. Dále byl pro zaměstnance organizován seminář Změna kariéry a hledání zaměstnání konaný v prostorách firmy, který uhradil zaměstnavatel. Zaměstnanec se ho zúčastnil během výpovědní doby v rozsahu 4 hodin. V tomto semináři se externí konzultant snažil posílit osobnostní kvality účastníků, snažil se s nimi nacházet jejich přednosti. V rámci semináře se dozvěděli potřebné informace, jak kontaktovat konkrétní firmy, jak se připravit na přijímací pohovory a výběrová řízení. Pro zaměstnance byly organizovány individuální konzultace s cílem zajištění odborného vedení při aktivním hledání nového zaměstnání s možností využití internetu, denního tisku s inzercí volných pracovních pozic, včetně psychologické podpory.

### **6.6.3 Environmentální pilíř**

#### **Friends of Glass**

Posláním FEVE je propagovat skleněné obaly a recyklování skla, což je životně důležitý úkol, neboť pokud by se tímto tématem nikdo nezabýval, mohlo by sklo zcela vymizet. Společnost XYZ, a. s. se rovněž od roku 2011 aktivně zapojila do celoevropského hnutí Friends of Glass. Hnutí Friends of Glass odstartovalo v roce 2008 jako osvětová kampaň na sklo. Komunikační kampaň Friends of Glass je iniciativou právě organizace Federace evropských výrobců obalového skla s cílem spojit komunitu lidí z různých zemí v Evropě i mimo ni kvůli podpoře skla jako nejlepšího materiálu pro zdraví lidí i přírodu. Kampaň zahrnovala v roce 2011 řadu aktivit, přičemž stěžejní bylo využití sociálních sítí. Na podporu uživatelů Facebooku byla připravena řada interaktivních akcí, probíhala i inzerce v tištěných médiích. Během jediného roku se na Facebooku Friends of Glass Česko podařilo získat přes 3000 fanoušků.





Obr. 3. Logo Friends of Glass (Friends of Glass, © 2014)

Společnost XYZ, a. s. se řídí „Integrovaným povolením“ k provozování zařízení na výrobu obalového skla, které obdržela od krajského úřadu v roce 2007. Jsou zde popsána jednotlivá zařízení skláren, díky kterým se sklárna snaží ekologicky šetřit přírodu. Zahrnuje např., jak může snížit únik emisí CO<sub>2</sub> do ovzduší, dále využití recyklace a recyklační linky nebo situace týkající se odpadového hospodářství.

### **Investice do ekologických technologií**

Společnost od roku 2010 využívá filtr spalin, jedná se o elektrostatický filtr spalin na odloučení prachových částic z odpadního plynu ze sklářských pecí. Než se dostanou částice do samotného filtru, musí projít spaliny nejdříve reaktorem, kde dojde k neutralizaci složek SO<sub>2</sub> a SO<sub>3</sub>. Tato neutralizace se děje pomocí vápna vháněného do spalin ze sila. Takto zneutralizované částice jsou pak s ostatními prachovými částicemi odloučeny v samotném elektrostatickém filtru. Tento filtr se skládá ze dvou druhů elektrod (nabíjecí a záchytné), z transformátorů napájejících tyto elektrody, oklepového systému elektrod a systému zajišťujících dopravu odprašků z filtru. Průchod spalin přes filtr a jejich vhánění do komína obstarává spalinový ventilátor umístěný na výstupu z filtru.

Technologie výroby:

- dvakrátfoukací = těžší lahve,
- lisofoukací = konzervové sklo,
- úzkohrdlý lisofuk = vylehčené lahve.

Roční výroba cca 168 000 tun nebo 800 mil kusů výrobků. Neustále probíhá proces optimalizace hmotnosti, především vylehčováním výrobků.

### **Recyklace skla**

Recyklace je slovo cizího původu a v překladu znamená koloběh. V případě recyklace skla pak jde o to, že sklo jako konečný produkt je možné libovolněkrát roztavit a znovu využít, aniž by to zanechalo stopy na jeho kvalitě či užitné hodnotě. Takto může sklo teoreticky cirkulovat do nekonečna. Oproti řadě jiných obalových materiálů má tu výhodu, že dochází k plnohodnotné recyklaci opět na sklo bez změny vlastností. Sesbírané střepy z měst, obcí a firem se zbaví organických nečistot, anorganických nečistot, magnetických a nemagnetických kovů a následně se rozeemele na zrnitost 1 mm. K tomu slouží moderní linka na úpravu střepů, uvedená do provozu v roce 1996.

Společnost XYZ, a. s. podnikla v zájmu co nejlepšího využití starého skla budování jednotného systému sběru použitého skla ve spolupráci s externí firmou. Postupně se rozšiřují oblasti, v nichž tento sběr již funguje. Obvykle jsou k dispozici kontejnery určené pro sběr bílého a barevného skla. Správné rozdělení podle barev je důležité pro jeho opětovné zpracování. U recyklace skla je důležité, že se touto metodou dá redukovat množství komunálního odpadu. Na podporu třídění jsou po administrativní budově skláren, ve výrobní hale, šatnách, jídelních koutech a dalších pracovištích rozmístěny nové kovové boxy na tříděný odpad (papír, plasty a sklo).

Společnost se dále zapojila do projektu Zelená firma, který umožňuje bezplatný odvoz elektroodpadu vzniklého ve společnosti nebo přineseného z domácností zaměstnanců. V prostoru recepce v administrativní budově je umístěno sběrné místo na drobný elektroodpad např. na baterie, tonery, CD. Větší odpad je dán do skladu elektrikářů, odkud je pravidelně odvážen.

### **Ochrana životního prostředí**

Společnost při své výrobě užívá vhodné technologie a zaměřuje se na snížení spotřeby primární energie (U-plamenná vana), snížení emisí (filtr spalín) a zvýšení podílu recyklovaného skla. Na úseku odpadového hospodářství je kladen důraz na separaci jednotlivých druhů odpadů a jejich druhotné využívání. Společnost má zpracován Plán odpadového hospodářství, který navazuje na Plán odpadového hospodářství kraje a státu. V této oblasti usiluje o snižování objemu vznikajících odpadů. K podpoře recyklace ve sklárně slouží recyklační linka na sklo. Tato linka je určená ke kompletní předúpravě odpadového skla, které je získáno separovaným sběrem skleněných obalů, které sklárna přebírá od smluvních partnerů, aby ho využila jako druhotnou surovinu k výrobě skla. Mezi smluvní partnery

společnosti se řadí 18 dodavatelů z ČR a země jako Švýcarsko, Rakousko, Slovensko, Maďarsko ze zahraničí. Předpokládaná kapacita linky činí 75 000 t/rok. Odpadní teplo z tavicích van je nadále využíváno v místní teplárně pro výrobu elektrické energie a vytápění vybraných objektů ve městě, čímž dochází ke snižování emisí tepla do ovzduší a dále dochází k úsporám spotřeby surovin pro výrobu tepla z neobnovitelných zdrojů a k nižšímu zatěžování ovzduší skleníkovými plyny.

### **Vodní hospodářství**

Sklárna má k dispozici vrt na čerpání podzemní vody. Z vrtu je voda dopravována ponornými čerpadly až do zásobní jímky, která zároveň slouží jako požární nádrž. Voda z vrtu je využívána při přebarvování skla, protože v této situaci je očekáván zvýšený odběr vody. V běžném provozu se spotřebovává pitná voda.

### **Hospodárnost a ekologie**

Společnost investuje do nových technologií. Mezi jednu z nich patří rekonstrukce sklářské vany, kdy se jedná o přechod vany rekuperativní, která je charakterizována předehevem spalovacího vzduchu v kovových rekuperátorech, k vaně regenerativní, kde se předeheřev spalovacího vzduchu realizuje v komorách sestavených ze žáruvzdorných materiálů. Při rekonstrukci byla použita U-plamenná technologie. Na rekonstruované vaně jsou použity nejnovější technické a technologické poznatky o tavení skloviny. V porovnání s původní vanou se předpokládá snížení spotřeby energie na tavení skloviny přibližně o 20 % a úměrně tomu také dojde ke snížení emisí. Produkce emisí CO<sub>2</sub> má od roku 2006 až 2014 klesající tendenci. Je to ovlivněno množstvím využití střepeň, technologií tavení a barvou skla, která se zrovna vyrábí.

### **Úspora energií**

V rámci energetických úsporných opatření byla v roce 2012 provedena výměna oken včetně zateplení na administrativní budově, což vedlo k významnému snížení úniku tepla a snížení tepelného smogu. Dále byly nainstalovány protihlukové žaluzie do výrobní haly, aby došlo ke snížení emisí hluku do prostředí.

### **Vylehčené sklo**

Společnost usiluje při výrobě svých výrobků, aby dosahovala větší úspory ve spotřebě surovin a ve snížení tvorby emisí CO<sub>2</sub>, ale ne na úkor kvality a pevnosti. Daří se jim to díky vyspělým výrobním technologiím, kdy jsou skleněné lahve a konzervové sklenice lehčí než

dřív. Další výhodou je, že s vylehčenými skleněnými obaly lze lépe manipulovat a umožňují výrobcům i zákazníkům lepší přepravu zboží.

### **Zacházení s emisemi a obchodování s povolenkami na emise skleníkových plynů**

Sklářská společnost má vypracovaný proces, ve kterém je definováno zacházení s emisemi. Popisuje, jak jsou emise z výrobního podniku monitorovány a obsahuje i odhad budoucích emisí. Ekolog na oddělení řízení jakosti má na starosti výpočet přesného množství úniku skleníkových plynů do ovzduší a musí propočítat, jaké množství povolenek bude podnik potřebovat. Tyto emise skleníkových plynů vznikají jako vedlejší produkt z výroby obalového skla. Aby se dosáhlo redukce skleníkových plynů, je vytvořen Systém pro obchodování s emisními povolenkami. Je proto velmi důležité odhadnout potřebu povolenek, aby v konečném důsledku nenastala situace, že nebude mít podnik tolik povolenek, kolik by bylo potřeba. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, část povolenek dostane společnost zadarmo a část si v případě potřeby musí zaplatit. Od roku 2012 je nové období pro obchodování s povolenkami a předpokládá se, že každý další rok bude k dispozici méně emisních povolenek.

### **Manipulace s odpadovými materiály**

Společnost XYZ, a. s. je členem systému EKO-KOM, který zabezpečuje zpětný odběr a využití odpadů z obalů, a který vytvořil systém tříděného sběru v obcích. Tuto oblast zajišťují osoby oprávněné nakládat s odpady. Společnost má povinnost vést evidenci o množství zpětně odebraného a využitého odpadu z obalů. Společnost EKO-KOM, a. s. pak dále dává peněžní prostředky na systém třídění (kontejnery), sběr a využití obalového odpadu. Dále také společnost XYZ, a. s. platí za účast administrativní poplatky ve stanovené výši a poplatky do Státního fondu životního prostředí.

Sklárna nakládá s odpady tak, že je shromažďuje ve vymezených prostorech a posléze jsou předány ke zneškodnění oprávněným osobám. Odpady jsou rozděleny na obecné a nebezpečné. Odvoz nebezpečných odpadů zajišťuje autorizovaná firma. Mezi obecné odpady patří např. plastový odpad, měď, hliník, papírové a lepenkové obaly a do nebezpečných se řadí např. pevné soli a roztoky, absorpční činidla a filtrační materiály.

Zacházení s emisemi a manipulace s odpady jsou důležité aktivity vedoucí ke zvýšené ochraně životního prostředí a bezpečnosti pro pracovníky i veřejnost.

### **Přeprava a skladování**

K přepravě surovin a materiálů společnost využívá převážně silniční dopravu. Aby dosáhla maximálního využití kamionů, byly zkonstruovány nižší palety. V menším měřítku se používá doprava po železnici, oproti silniční je ale neflexibilní a dražší. Bohužel podpora státu tu není v takové míře, jak by bylo pro společnost výhodné. Přesto některé suroviny jako písek a dolomit jsou dopravovány v nákladních výsypných vagonch a skladují se ve vyhrazených objektech. Zato soda, vápenec a živec jsou dodávány v cisternových vagonch a skladují se v ocelových silech. S drobnými komponenty se manipuluje za pomoci vysokozdvížných vozíků. Ke skladování technických plynů a železa jsou určeny speciální sklady.

### **Hluk a vibrace**

Ve sklárnách probíhá pravidelný monitoring hluku. Ekvivalentní hladina hluku nesmí v nočních hodinách překročit hodnotu 43,0 dB ve chráněných venkovních prostorech. Z pohledu ředitele jakosti, má společnost zvolené nevyhovující místo pro umístění měřícího zařízení. Další možností, jak společnost snižuje hluk, je uzavření oken v místech, odkud pochází největší hluková zátěž.

### **Environmentální audit**

Samotný environmentální audit ve sklárnách přímo neprobíhá, je tzv. součástí zákaznických auditů, které se ve společnosti XYZ, a. s. pravidelně konají.

## 7 PESTLE ANALÝZA

PESTLE analýza je založena na analýze makroprostředí čili prostředí České republiky, ve kterém se společnost nachází a poukazuje na faktory, které mohou ovlivnit její podnikatelskou činnost.

### 7.1 Politicko-legislativní faktory

Politicko-legislativní faktory se týkají politické stability, daňové politiky, zákonů atd. Pro Českou republiku stejně jako pro jiné země je důležité dění na politické scéně. ČR patří mezi demokratické parlamentní republiky. Politická stabilita je předpokladem pro bezproblémové fungování vlády a odráží se i do hospodářské politiky. Tato stabilita může být narušena častou obměnou vlád. Politické strany prosazují různé zákony, jejichž prostřednictvím se snaží ovlivňovat naši ekonomiku. Před dvěma lety byla poslanecká sněmovna rozpuštěna a byly vyhlášeny předčasné volby. V říjnu 2013 proběhly volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR. Předsedou poslanecké sněmovny se stal Jan Hamáček. Povolební jednání dala vzniknout vládní koalici ČSSD, ANO a KDU-ČSL. V čele vlády je premiér Bohuslav Sobotka. Předseda hnutí ANO Andrej Babiš v současné době zastává pozici prvního místopředsedy vlády pro ekonomiku a je zároveň ministrem financí. Andrej Babiš je znám svou podporou k podnikání. Zasazuje se i o rozvoj podnikatelského prostředí. Což přináší dobrý výhled podnikům do budoucna. Naopak Bohuslav Sobotka podporuje sociální přístup. Jedná se především o podporu zaměstnanosti. Je určitě na místě podporovat občany, kteří přijdou o práci, ale stále by pro ně mělo být výhodnější pracovat, než brát sociální dávky. Bylo by optimální tuto situaci vyrovnat, aby lidé byli motivováni k zaměstnání.

Ústava České republiky je spolu s Listinou základních práv a svobod nejvyššími zákony České republiky. V českém právním prostředí však existují další zákony, normy, vyhlášky nebo nařízení, které musí podnik dodržovat. Můžeme do nich řadit občanský zákoník, obchodní zákoník, živnostenský zákon, zákoník práce, zákon o dani z příjmů, zákon o ochraňování životního prostředí a zákon o DPH.

Česká republika je členem důležitých společenství. Jedná se např. o členství v Evropské unii (EU) a v Severoatlantické alianci (NATO). Dále je členem Světové obchodní organizace (WTO), Organizace spojených národů (OSN), Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) a v neposlední řadě ve Světové bance (WB).

Každoročně vláda připravuje změny v zákonech a daňových systémech. V roce 2015 si budou muset občané zvyknout na řadu změn právě u daňových zákonů. Zde je uveden přehled nejdůležitějších změn.

- Sazby daně DPH jsou nově tři:
  - základní sazba DPH je 21 %,
  - první snížená sazba DPH je 15 %,
  - druhá snížená sazba DPH je 10 % (léky, knihy, dětské výživy a potraviny pro lidi trpící např. celiakií.
- Pracujícím důchodcům se vrátí daňová sleva.
- Omezení výdajových paušálů. (Daně 2015, 2014)

## 7.2 Ekonomické faktory

Mezi široké spektrum makroekonomických ukazatelů, které větší nebo menší měrou ovlivňují vnější okolí podniku, patří míra inflace, hrubý domácí produkt, míra nezaměstnanosti, průměrná mzda či kurzy měn.

Významný faktor, který působil v tomto prostředí, byla ekonomická krize z let 2008-2009. Ta přivedla světovou hospodářskou ekonomiku na pokraj kolapsu. Česká republika zaznamenala následky krize v závěru roku 2008 a během roku 2009. Pak přišlo krátké oživení, které trvalo přibližně dva roky, ale poté následoval další pád do recese. (Vejvodová, 2013) Během dalších let se situace zklidnila. Ve druhé polovině roku 2014 se hospodářské oživení postupně stabilizovalo a nadále vytvářelo relativně příznivé klima pro další pozvolný růst. Počátkem roku 2015 dokonce došlo k dalšímu zlepšování hospodářské aktivity. Zároveň však přetrvává několik překážek pro silnější tempo hospodářského růstu. Patří mezi ně zejména rizika spojená s útlumem strukturálních otázek, konkurenceschopností a přetrvávající nejistota z geopolitických faktorů. Z makroekonomické predikce Ministerstva financí ČR, která byla zpracována na základě údajů, které byly známy k 13. 1. 2015, vyplývá, že se reálný hrubý domácí produkt ve 3. čtvrtletí 2014 mezičtvrtletně zvýšil o 0,4 %. Reálná výše HDP byla za rok 2014 4266,4 mld. Kč. Pro letošní rok se počítá s růstem ekonomiky o 2,7 %.

Dle aktuálních údajů by průměrná míra inflace v roce 2015 měla dosáhnout 0,3 %. Co se týče směnného kurzu koruny vůči euru, pohyboval se po většinu roku 2014 na hladině 27,50 CZK/EUR. Situace na trhu práce v roce 2014 koresponduje s pozicí české ekonomiky.

ky v hospodářském cyklu. Zaměstnanost dle statistik vykazovala nárůst a registrovaná nezaměstnanost klesala. (Analýza, 2014; Makroekonomická predikce, 2015; Hlavní MU, 2015) Český statistický úřad uvádí, že míra nezaměstnanosti je ve výši 7,5 %. Dále průměrná hrubá měsíční mzda byla ve čtvrtém kvartálu roku 2014 27 200 Kč. (Nezaměstnanost, 2015; Mzdy, 2014)

### 7.3 Sociální a demografické faktory

Česká republika má rozlohu 78 866 km<sup>2</sup> a počet obyvatel k poslednímu prosinci roku 2014 činil 10 538 275 mil. Nastávajícím trendem bude, že v příštích desetiletích dojde v zemích EU včetně ČR k zvýšenému nárůstu podílu starších osob a k významnému poklesu podílu mladých lidí a osob v produktivním věku. Je fakt, že se prodlužuje doba života, avšak stárnutí obyvatelstva představuje značné problémy pro ekonomiku zemí a systémy sociální péče. Demografické změny v zemích jsou považovány za jeden z největších problémů. (Politiky, 2014; Obyvatelstvo, 2014) Průměrný věk obyvatel v roce 2014 vzrostl o 0,2 na 41,7 let, také se navýšil i podíl seniorů ve věku 65 a více let (na 17,8 %). Z údajů ČSÚ týkajících se pohybu obyvatelstva vyplývá, že počet obyvatel se v průběhu roku zvýšil o 25 900. Největší skupinu tvoří obyvatelé, kteří jsou na našem území díky zahraničnímu stěhování, a to ve výši 21 700. (Pohyb obyvatelstva, 2015)

Životní úroveň obyvatel v ČR se zvyšuje. Někteří obyvatelé se snaží žít a jíst zdravě a aktivně přistupují k životnímu stylu. Ale převážná většina obyvatel preferuje konzumní chování a dává přednost materiálním hodnotám. V současné době u obyvatelstva převládá tzv. sedavý způsob života. Na tuto situaci mají značný vliv hlavně sedavá zaměstnání, doprava do práce a škol dopravními prostředky. Životní styl mnoha jedinců se orientuje na honbu za novými zkušenostmi, mocí a penězi, a proto sociální vztahy nabývají trhlín. Vzhledem k pracovní vytíženosti se lidé tak často nenavštěvují a mezilidské vztahy se tím zhoršují. (Borkovcová, 2013)

Pro moderní a konkurenceschopnou ekonomiku je nezbytné zapojit starší populaci do dalšího vzdělávání a motivovat ji k setrvání na pracovním trhu prostřednictvím rozšíření možnosti flexibilních pracovních úvazků. (Analýza, 2011)

### 7.4 Technologické faktory

Technologická připravenost ukazuje schopnost a aktivitu, se kterou ekonomika přijímá existující moderní technologie, aby dosáhla zvýšení produktivity průmyslu. Celý svět včet-



ně ČR ovlivňují technologie, které mají vliv na její konkurenceschopnost a prosperitu. Na významu získávají především informační a telekomunikační technologie (ICT), právě kvůli zásahu do různých hospodářských odvětví. Mají svou roli při obchodních operacích i technologických postupech. Technologický pokrok v oblasti komunikačních technologií vedl nejen ke snížení nákladů na komunikaci, ale také rozšířil množství zboží a služeb, se kterými se může obchodovat v mezinárodním prostředí. Technologické prostředí je úzce spojené se schopností vytvářet informační technologie a uvádět je do praktického použití. Je vhodné právě tyto inovace adaptovat do výrobního procesu, a tak zlepšit dopady výroby např. na životní prostředí. Pro samotnou společnost je důležité investovat nejen do ICT, ale v první řadě do moderních technologií a zařízení, díky kterým společnost udrží krok s konkurencí. V zásadě mohou být novější zařízení bezpečnější a ekologičtější pro celý podnik i jeho okolí. Technologickou vyspělost určuje i v jaké míře mají společnosti přístup k vyspělým výrobkům a vynálezům. V ČR se příspěvek jednotlivých odvětví k obchodní bilanci relativně zvětšuje. Navzdory tomu vlastní výzkum a vývoj v České republice zaostává, a proto stát musí pokročilé technologie získávat jiným způsobem, což je spojeno se zvýšenou finanční zátěží. (Analýza, 2011)

Moderní ICT sice na jedné straně umožňují lepší přístup k informacím. Jejich efektivní využívání a umění s nimi zacházet jsou dnes považovány za jeden z klíčových faktorů ekonomického, sociálního a politického rozvoje společnosti. Na druhé straně však rozvoj ICT přináší i celou řadu negativních jevů, jako je ztráta soukromí, ohrožení bezpečnosti dat, kybernetická šikana, zahlcování nežádoucími informacemi a mnohé další. (Fakta a zajímavosti o IT, 2014)

## 7.5 Environmentální faktory

V dnešní době je důležité chránit životní prostředí, které zahrnuje přírodu a všechny ostatní přírodní zdroje. V minulosti nebyl kladen dostatečný důraz na ekologii. Ministerstvo životního prostředí ČR proto podniká kroky, s jejichž pomocí chce docílit zlepšení současné situace. Stav životního prostředí se během posledních 20 let výrazně zlepšil, avšak pokud jde o kvalitu ovzduší, stále není vyhovující a představuje v zasažených oblastech rizika pro lidské zdraví a ekosystémy. Neuspokojivý stav životního prostředí se nachází na území městských aglomerací a v průmyslových zónách, kde však žije značná část obyvatel ČR. Hlavní rizika, která brání zlepšování stavu životního prostředí, představují změny v krajině související s rozvojem sídel (rozšiřování zástavby) a s rozvíjející se silniční infrastrukturu-

rou, nárůstem intenzity dopravy a v neposlední řadě se spotřebním chováním domácností. Důležitým aspektem pro zdokonalení spotřebního chování domácností je podpora povědomí spotřebitelů o problematice udržitelné spotřeby a výroby a o dopadech konzumního chování obyvatel na životní prostředí. Toto prostředí může být ovlivněno měnícím se klimatem. Lze předpokládat změnu v úhrnu emisí vznikajících při výrobě elektřiny a tepla, v množství podzemních vod i kvalitě půd a lesních porostů. V zemědělství můžou změny ve využití krajiny přinést vyšší riziko vodní a větrné eroze. Významným faktorem působícím na jakost vod je podíl obyvatel připojených na vodovody a kanalizace, které jsou zakončené čistírnou odpadních vod. Co se týče snižování emisí skleníkových plynů, je důležitá i podpora obnovitelných zdrojů a úspora energie. Podpora opatření ke zvýšení energetické účinnosti i prostřednictvím zavádění energeticky účinnějších technologií vede k úsporám energie, které napomáhají snížit závislost státu na dovozu energie. (Státní politika životního prostředí ČR 2012-2020, 2012)

## **8 MATEMATICKÝ MODEL SWOT ANALÝZY**

Tato část práce je zaměřena na zpracování SWOT analýzy společnosti XYZ, a. s. ve vztahu k oblasti společenské odpovědnosti firem. Tato analýza poslouží ke zhodnocení CSR aktivit společnosti.

### **8.1 Analýza interního prostředí**

#### **8.1.1 Silné stránky**

- Zázemí silné nadnárodní společnosti
- Dodržování etického kodexu
- Kvalita výrobků a služeb (certifikace ISO 9001:2008, FSSC 22000)
- Stabilní zaměstnavatel
- Silné působení firemní kultury
- Soustavné vzdělávání zaměstnanců
- Zjišťování zpětné vazby (průzkum spokojenosti a vztahů zaměstnanců i zákazníků)
- Společenské a sportovní akce pro zaměstnance
- Podpora propuštěných zaměstnanců
- Ochrana životního prostředí

#### **8.1.2 Slabé stránky**

- Nejsou k dispozici konkrétní poznatky a materiály o CSR konceptu
- Vysoké náklady na implementaci CSR projektu
- Absence firemního dobrovolnictví
- Nemá určenou odpovědnou osobu za CSR aktivity (CSR manažer)

### **8.2 Analýza externího prostředí**

#### **8.2.1 Příležitosti**

- Budování povědomí o společenské odpovědnosti firem prostřednictvím CSR zpráv
- Zvýšení životní úrovně regionu
- Rozmach CSR za podpory dotací z EU fondů
- Zvýšení image společnosti
- Společnost může být certifikovaná dle normy ČSN 01 0391:2013

### 8.2.2 Hrozby

- Nedostatečná podpora CSR ze strany vlády
- Závislost na preferencích spotřebitelů
- Dlouhodobá návratnost investice
- Negativní dopad na hospodářské výsledky společnosti vlivem selhání CSR aktivit

Jednotlivé části SWOT analýzy jsou umístěny do matematického modelu (matice). Metoda je založena na posuzování vzájemných vazeb mezi silnými a slabými stránkami s příležitostmi a hrozbami.

V níže uvedené tabulce doplním znaménka, které určují jejich vazby:

- + pozitivní vazba
- - negativní vazba
- 0 neutrální vazba

### 8.3 Závěr matematického modelu SWOT analýzy

Na základě provedené analýzy byly identifikovány klíčové prvky, na které by se společnost XYZ, a. s. měla orientovat. Z níže uvedené tabulky vyplývá, že společnost by měla pokračovat v posilování svých nejsilnějších stránek. Za silné stránky společnosti můžeme považovat především dodržování etického kodexu, dále zázemí nadnárodní společnosti, silné působení firemní kultury a je určitě důležité dál umožňovat zaměstnancům soustavné vzdělávání.

Za nejslabší stránky společnosti ve vztahu k CSR můžeme označit vysokou vstupní investici při zavádění projektu společenské odpovědnosti firem do společnosti a také, že společnost nemá určenou osobu odpovědnou za CSR aktivity (CSR manažer). Při analýze jsme odhalili i několik příležitostí. Za nejpodstatnější můžeme pokládat zvýšení image společnosti z důvodu implementace CSR konceptu. Další příležitostí je, že se společnost může nechat certifikovat dle systému managementu společenské odpovědnosti organizací.

Mezi další příležitosti, které může nově společnost rozvíjet, patří budování povědomí o společenské odpovědnosti firem prostřednictvím CSR zpráv, které osloví jak zaměstnance, zákazníky, tak i širokou veřejnost. Příležitost můžeme také nalézt ve zvýšení životní úrovně obyvatel, kteří budou otevření a nakloněni oblasti CSR.

Největší hrozbou pro danou společnost je, že provedené CSR aktivity budou negativně ovlivňovat hospodářské výsledky. Může dojít k selhání daného projektu jak ze strany spo-

lečnosti, tak z neochoty stakeholderů podílet se na rozvíjení společenské odpovědnosti. Další hrozba spočívá v dlouhodobé návratnosti vložené investice a také v nedostatečné podpoře CSR ze strany vlády.

Tab. 1. Matematický model SWOT analýzy ve vztahu k CSR (vlastní zpracování)

	Příležitosti					Hrozby				Σ
	Budování povědomí o společenské odpovědnosti firmami prostřednictvím CSR zpráv	Zvýšení životní úrovně regionu	Rozmách CSR za podpory dotací z EU fondů	Zvýšení image společnosti	Společnost může být certifikována dle normy ČSN 01 0391:2013	Nedostatečná podpora CSR ze strany vlády	Závislost na preferencích spotřebitelů	Dlouhodobá návratnost investice	Negativní vliv na hospodářské výsledky společnosti vlivem selhání CSR aktivit	
<b>Silné stránky</b>										
Zázemí silné nadnárodní společnosti	+	+	+	+	+	0	0	-	-	3
Dodržování etického kodexu	+	+	0	+	+	0	0	0	0	4
Kvalita výrobků a služeb	+	0	0	+	+	0	-	-	-	0
Stabilní zaměstnavatel	0	+	0	+	+	-	-	-	-	-1
Silné působení firemní kultury	+	0	0	+	+	0	0	0	0	3
Soustavné vzdělávání zaměstnanců	+	+	+	+	+	-	0	0	-	3
Zjišťování zpětné vazby ve vztahu k zákazníkům a zaměstnancům	+	0	0	+	+	0	-	0	-	1
Společenské a sportovní akce pro zaměstnance	+	0	0	+	+	0	0	0	-	2
Podpora propuštěných zaměstnanců	+	+	0	+	+	-	0	-	-	1
Ochrana životního prostředí	+	+	+	+	+	-	0	-	-	2
<b>Slabé stránky</b>										
Nejsou k dispozici konkrétní poznatky a materiály o CSR	-	0	0	-	-	-	0	0	-	-5
Vysoké náklady na implementaci CSR projektu	-	-	-	0	-	-	0	-	-	-7
Absence firemního dobrovolnictví	-	0	0	-	-	0	-	0	-	-5
Vysoké náklady na služební cesty	-	0	-	0	-	0	0	-	-	-5
Není určena odpovědná osoba za CSR aktivity (CSR manažer)	-	-	0	-	-	-	-	0	-	-7
Σ	4	4	1	7	5	-7	-5	-7	-13	

## **9 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI A SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÝCH AKTIVIT V OBLASTI CSR VE SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.**

Z provedené analýzy společnosti XYZ, a. s. vyplývá, že i když společnost nemá vytvořený ucelený koncept CSR, tak vykovává řadu aktivit, které se právem řadí mezi společensky odpovědné a pokrývají všechny tři zmiňované oblasti. Jedná se o ekonomickou, sociální a environmentální oblast. V ekonomické oblasti se např. jedná o dodržování etického kodexu, vlastněné certifikáty kvality, zjišťování zpětné vazby k zákazníkům apod. V sociální oblasti se zaměřuje především na zdraví a bezpečnost zaměstnanců. Dále také poskytuje různé zaměstnanecké benefity. Důležitou aktivitou je i vzdělávání zaměstnanců. O environmentální oblast dbá tím způsobem, že investuje do ekologických technologií, podporuje recyklaci skla, chrání životní prostředí a také se snaží o úsporu energie.

Rovněž je zřejmé, že společnost patří mezi stabilní zaměstnavatele v kraji a dbá o své zaměstnance i zákazníky na vysoké úrovni. Svým dlouholetým působením na trhu si vybudovala dominantní postavení. Již v jejím poslání lze nalézt prvky CSR, když staví mezi své hlavní priority přání a potřeby zákazníků. Chce být respektovaným partnerem, což se jí bezesporu daří.

Východiskem pro získání těchto poznatků byla analýza interních materiálů společnosti, které byly k dispozici. Tyto materiály zahrnují interní směrnice, kolektivní smlouvu, firemní časopisy pro zaměstnance a zákazníky, provedené průzkumy spokojenosti u zaměstnanců a zákazníků. Dále jsou v analýze využity poznatky z výročních zpráv a z rozhovorů s vedoucími pracovníky společnosti. Konkrétně se jedná o rozhovor s vedoucí personalistiky, ředitelem jakosti, vedoucí nákupu a vedoucí prodeje ve společnosti XYZ, a. s.

Analýza SWOT odhalila potenciální možnosti a aktivity, ve kterých se může oblast CSR dále rozvíjet. PESTLE analýza posloužila k zmapování, v jakém makro prostředí se daná společnost nachází a identifikovala faktory, které na společnost působí a s nimiž musí při svém podnikání počítat. Na základě provedených analýz budou navrženy aktivity vedoucí k vytvoření projektu společenské odpovědnosti firem.

## 10 NAVRHOVANÝ PROJEKT ZAHRNUJÍCÍ CSR AKTIVITY PRO SPOLEČNOST XYZ, A. S.

### 10.1 Začlenění CSR do firemní kultury prostřednictvím CSR manažera

Jako první krok při zapojení CSR do firemní kultury a poslání společnosti je, aby se společnost zavázala přebírat odpovědnost za své jednání, za dopady své činnosti a chtěla se stát odpovědnou firmou. Pro kontinuální podporu ohledně společenské odpovědnosti firem doporučuji, aby se jeden z vedoucích zaměstnanců stal i CSR manažerem. Případně, aby byl přijat na poloviční úvazek zaměstnanec nový. V případě toho, že by danou funkci zastával stávající zaměstnanec, by došlo k minimálnímu navýšení mzdových nákladů. Základním východiskem k získání hlavních informací a poznatků o CSR poslouží právě tato diplomová práce. Dále se vybraný vedoucí zaměstnanec zúčastní kurzu s názvem Manažer společenské odpovědnosti, který pořádá Česká společnost pro jakost. Kurz je určen pro manažery, odborné pracovníky, kteří mají zájem seznámit se s problematikou společenské odpovědnosti. Kurz poskytne ucelené poznatky a také informace o tom, jaké standardy je možné pro jejich nastavení použít. Požadavkem k absolvování kurzu je dokončené středoškolské vzdělání. Výuka bude probíhat formou přednášek, cvičení a ukázek z praxe. Kurz trvá 6 dní a při splnění 80 % docházky a prezentace na zvolené téma je vydáno osvědčení o absolvování kurzu. Po úspěšném vykonání kurzu se může absolvent přihlásit k certifikační zkoušce u certifikačního orgánu. Náklady na kurz včetně stravy, ubytování a dopravy činí 31 000 Kč.

CSR manažer bude zajišťovat plnění plánovaných aktivit a programů a zároveň obstarávat komunikaci se stakeholdery. Bude mít na starost celkovou propagaci a komunikaci o CSR ve společnosti. Na internetových stránkách společnosti bude publikovat CSR aktivity, také psát příspěvky do interních i externích časopisů. Základní informace o CSR budou také vyvěšeny na firemní informační tabuli. Šíření CSR bude podporováno prostřednictvím školení všech zaměstnanců o společenské odpovědnosti, aby věděli, čeho se koncept týká a jaké přináší výhody.

Jednou z náplní práce CSR manažera bude zpracování CSR reportu. Jedná se o výroční veřejně publikovanou firemní zprávu, která podává detailní přehled o firmě a jejím ekonomickém, sociálním a environmentálním dopadu na společnost. Zpráva má pro podnik dva základní významy, a to takové, že slouží jako nástroj ke komunikaci CSR aktivit spo-

lečnosti k interním i externím stakeholderům podniku a navíc slouží vedení společnosti jako manažerský nástroj při určování nových strategií a cílů podniku. Po vykonání navrhovaných aktivit, při psaní CSR zprávy, bych doporučovala dodržovat následující strukturu:

- úvodní slovo ředitele,
- profil společnosti (včetně konkrétních číselných ukazatelů),
- portfolio produktů,
- poslání, vize a strategie společnosti,
- popis vztahu k ochraně životního prostředí, zaměstnancům a místní komunitě,
- přehled certifikátů a ocenění,
- výrobní a technologické faktory, které ovlivňují zaměstnance i vnější prostředí,
- měla by obsahovat zprávy o nehodách a haváriích, které se staly ve společnosti,
- etický kodex společnosti,
- aktivity v jednotlivých pilířích CSR (ekonomický, sociální a environmentální).

Jak již bylo zmiňováno, CSR zprávu určenou veřejnosti, je vhodné doplnit o grafy, fotografie, obrázky, výsledky průzkumů apod.

## 10.2 Firemní dětská skupina

Firemní dětská skupina představuje u nás novou možnost, jak skloubit profesní kariéru s kvalitní péčí o dítě. Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců navrhuji společnosti XYZ, a. s. zřídit firemní dětskou skupinu pro děti zaměstnanců. Před její samotnou realizací bych však společnosti doporučila provést průzkum zájmu o umístění dětí do dětské skupiny a podle výsledků daného průzkumu pak rozhodnout o její kapacitě. Momentálně jsou ve společnosti 4 zaměstnankyně na rodičovské dovolené. Z mého pohledu i s přihlédnutím k legislativním důvodům je tedy optimální kapacita do 12 dětí.

V případě dětské skupiny se jedná o alternativu nedostatku mateřských škol. Schválení zákona o dětské skupině proběhlo v roce 2014. Jejich založení vyjde levněji než u firemní školky a nebude tak administrativně náročné. Podmínky na provoz jsou navrhovány tak, aby nebrzdily rozvoj této služby. Hygienická i vzdělávací kritéria také nebudou tak přísná. Jejich obrovská výhoda spočívá v tom, že podléhají změně daňového režimu. Dětské skupiny musí mít veřejně přístupný plán výchovy a péče o dítě, který bude zaměřen na formování osobnosti dítěte. Zákon o dětských skupinách dále zavádí daňovou uznatelnost investičních i provozních nákladů pro jejich zřizovatele. Rodiče zase mohou využít slevu na



dani, pokud služby využijí. Zaměstnavatel by s rodiči dětí uzavíral smlouvu. O děti se budou starat pečovatelky a pečovatelé, kteří budou splňovat některé z vyjmenovaných odborností v zákoně. Jedná se např. o zdravotnická vzdělání, sociální vzdělání či pedagogické pro mateřské školy. Strava dětí už nemusí být zajišťována. Rodiče mohou připravit jídlo dětem, aby si ho vzaly s sebou. Náklady na zřízení dětské skupiny se předpokládají ve výši 803 910 Kč (základní rekonstrukce, vybavení skupiny) a provozní náklady na jeden rok se předpokládají ve výši 871 000 Kč. Rozvoj dětských skupin bude významně podpořen prostřednictvím finančních prostředků z Evropského sociálního fondu.

Společnosti XYZ, a. s. navrhuje zřídit dětskou skupinu pro 12 dětí. Zařízení bude provozovat společnost sama, protože tímto způsobem může zachovat kontrolu nad způsobem provozování zařízení, a tak může pružně reagovat na potřeby zaměstnanců. Provozní doba by byla nastavena od pondělí do pátku od 6:00 do 17:00. Zařízení bude sídlit v jedné z přilehlých budov společnosti. K dispozici bude místnost pro hraní, malá ložnice, prostor pro stravování, šatna, toalety, umývárny a zázemí pro personál. Co se týče venkovních prostor, děti mohou využívat dětské hřiště, které je součástí městského parku k procházkám a hrám nebo mohou navštěvovat další místní sportoviště či dětská hřiště. Pokud se zaměříme na stravování dětí, tak v současnosti je zajištěno stravování zaměstnanců externí firmou. Dodavatelská firma je schopna zajistit vyváženou stravu rovněž pro děti. Avšak pokud rodiče budou chtít, můžou dětem připravovat svačinky a obědy. O děti se budou starat 2 osoby na plný pracovní úvazek (jeden pečovatelský a jeden pedagogický dozor). Administrativu a úklid prostor (např. účetní a uklízečka) bude zajišťovat současný personál společnosti. I když vzdělávací program není podmínkou zřízení dětské skupiny, bude ve společnosti XYZ, a. s. zabezpečen program individuálně přizpůsobený potřebám dětí, které bude mít na starosti odborně způsobilý pedagog. Financování dětské skupiny se skládá z investičních a provozních nákladů. Služby dětské skupiny fungují na nekomerčním základě. Tudíž veškeré náklady nese zaměstnavatel. Dalším zdrojem financování je možnost, že společnost zažádá o dotaci z nového programového období z Evropského sociálního fondu. V budově budou muset proběhnout částečné stavební úpravy, které zohledňují potřeby a požadavky dětí. Dále se nově postaví sociální zařízení dle požadavků vyhlášek a norem. V rozpočtu se musí počítat i s vybavením dětské skupiny nábytkem a dalšími pomůckami. Zaměstnavatel se bude podílet na provozu, co se týče energií, úklidu prostor, údržby, průběžného vzdělávání pedagogického a pečovatelského personálu a také pojištění.

V příloze P II je uvedena provedená kalkulace nákladů na zřízení a provoz firemní dětské skupiny.

### 10.3 Firemní dárcovství a dobrovolnictví

Zrealizování těchto filantropních aktivit bude dlouhodobě přispívat k prosperitě, úspěchu firmy a zajisté to přinese zlepšení image společnosti XYZ, a. s. Firemní filantropii lze charakterizovat jako aktivní zapojení firem do veřejně prospěšných projektů či aktivit. Skládá se z dárcovství, kde dary jsou přímo určeny občanům prostřednictvím sbírek, nadací či nadačních fondů, a dobrovolnictví zaměstnanců. Firemní dobrovolnictví popisuje situaci, kdy firma dává k dispozici své zaměstnance, kteří věnují svou práci, energii, čas a úsilí na zlepšení fungování ve prospěch jiných organizací. Zaměstnanci vykonají zadanou práci bez nároku na odměnu a firma jim bude hradit veškeré náklady spojené s výkonem práce. Zaměstnanci při zapojení do dobrovolnictví oceňují, že načerpají nové podněty k osobnímu rozvoji. V rámci dobrovolnictví se může docílit zlepšení vzájemných vztahů v rámci týmu, a proto může být vnímáno firemní dobrovolnictví jako určitá forma teambuildingu. V souvislosti s konceptem společenské odpovědnosti můžeme veřejnosti pomoci prostřednictvím nejrůznějších aktivit. Mezi nejpotřebnější skupiny patří především děti a nemocní lidé. Sám ředitel společnosti mi sdělil, že společnost ráda podpoří formou dárcovství aktivity a programy různých spolků, nadací atd., které se nachází v daném regionu, kde společnost působí. Na základě toho bych navrhovala podpořit tyto aktivity. V rámci firemního dárcovství bych společnosti doporučila finančně podpořit např. místní dům dětí a mládeže ve výši 50 000 Kč. Získané finanční prostředky pomohou např. s organizací letních táborů pro děti. Mezi další aktivity společnosti lze zařadit finanční dar Nadačnímu fondu Kopretina ve výši 80 000 Kč. Tento nadační fond je zřízen za účelem podpory zvyšování úrovně a vzdělávací práce pro speciální ZŠ a MŠ, praktické školy a dětského domova. Peníze se využijí např. na ozdravné pobyty dětí a žáků v ČR i zahraničí nebo pro materiální vybavení školy. Pro oblast Slovácka je typické kulturní dědictví zahrnující např. lidové tradice (folklor), zvyky a tance. Společnost XYZ, a. s. může přispět částkou 60 000 Kč místnímu folklornímu souboru na rozvoj tradiční kultury např. nákupem krojů či podporou mladých talentů. S ohledem na principy CSR by bylo vhodné navázat dlouhodobou spolupráci s danými organizacemi. Dlouhodobá spolupráce přinese společnosti pozitivní vnímání nejen v očích veřejnosti, ale i u ostatních stakeholderů.

U firemního dobrovolnictví bych navrhovala, aby společnost využila napojení na prostředí dobrovolnického portálu [www.zapojimse.cz](http://www.zapojimse.cz), který je realizován občanským sdružením Byznys pro společnost. Ten patří mezi nejpoužívanější portály firemního dobrovolnictví v ČR vždy s aktuální nabídkou a poptávkou dobrovolnické práce. Konkrétně by společnost hradila tři dny v roce každému zaměstnanci, kdy se zapojí do dobrovolnických aktivit. Celkově by však firma na tuto akci vyhradila částku 180 000 Kč ročně. Po vyčerpání této částky by danou činnost již nehradila.

Pracovník si může vybrat aktivitu z nabídky portálu nebo sám kontaktuje příslušnou neziskovou organizaci. Např. místní neziskovou organizaci KROK, která se věnuje léčbě a pomoci osobám, které zasáhla problematika závislosti nebo by mohli poskytnout výpomoc v charitě či pomoc v domově Horizont, který zajišťuje ubytování pro osoby se zdravotním postižením.

Zapojení společnosti do firemního dobrovolnictví přináší řadu výhod:

- utužení pracovních týmů,
- odstranění bariér mezi jednotlivci,
- zaměstnanec získá nové zkušenosti a dovednosti v novém prostředí,
- zaměstnanec je spokojenější, více motivovaný při konání užitečné věci.

#### **10.4 Videokonferenční místnost**

Cestou, jak podpořit environmentální oblast v konceptu společenské odpovědnosti a šetrně přistupovat k životnímu prostředí, je návrh na zřízení místnosti pro videokonference. Zaměstnanci i vedení společnosti často cestují na služební cesty nebo na různá školení či semináře. Pokud by se tato videokonferenční místnost zřídila, přineslo by to např. menší emise do ovzduší a negativní dopad na životní prostředí by se snížil. Videokonferenční místnost se dá použít pro vzdálenou komunikaci pomocí videokonferenčního spojení nebo pro normální prezentaci. Tato vzdálená komunikace otevírá nové možnosti týmové spolupráce. Zavedením videokonferencí se zvýší produktivita zaměstnanců a zároveň efektivita rozhodovacích procesů. I když se jedná o nástroj spolupráce na dálku, je srovnatelné s jednáním z očí do očí. Největší výhody tohoto řešení spočívají v jednodušší a rychlejší komunikaci, flexibilitě a úspoře času a nákladů na cestu (výlohy na dopravu, ubytování, stravné). Kdyby videokonferenční hovory nebyly uskutečňovány, vznikaly by další náklady hlavně ve formě nevyužitého času, který by pracovníci strávili na služebních cestách

a v kolonách při jízdě automobilem, při zpoždění vlaků či zrušení a odložení letu při cestování letadlem.

Společnosti XYZ, a. s. by se jistě vyplatila investice do takového zařízení. Při jeho pravidelném používání docílíme rychlejšího návratu investovaných prostředků. Řešení videokonferenční místnosti by bylo zvoleno na míru dané společnosti. Ve společnosti bude vybrána vhodná místnost pro videokonference. Aby videokonferenční zařízení správně fungovala, měla by mít vyhovující parametry. Místnost by měla být uzpůsobena videokonferencím tím způsobem, že na oknech budou umístěny žaluzie, aby nedocházelo ke kontaktu přímého slunečního světla se zařízením. Videokonference umožňuje oční kontakt pomocí dobře umístěné kamery. Hovořícího musí být dobře slyšet, proto by měl být mikrofon umístěn před mluvící osobu. Pokud je v místnosti klimatizace, měla by být během videokonference vypnuta, protože by mohla zhoršit kvalitu hovoru. Mikrofony je vhodné umístit tak, aby nedocházelo ke zpětné vazbě, a současně se musí myslet i na hlasitost, aby místnost nebyla přezvučena a nedocházelo k problémům s komunikací.

Vybavení potřebné pro videokonferenci:

- Profesionální videokonferenční zařízení zahrnuje speciální hardware s LCD nebo plazmovou obrazovkou připojený k Internetu, současně je v ní zabudována webová kamera, mikrofon a reproduktor.

Profesionální a spolehlivé řešení pro videokonference vyžaduje určitou investici, která může dosáhnout desítek tisíc. Tato problematika je značně složitá, a proto je vhodné přenechat výběr na zkušených profesionálech, kteří dokážou vybrat to nejvhodnější řešení.



Obr. 4. Příklad videokonferenční místnosti (Začínáme s videokonferencí, © 2014)

## 10.5 Zapojení do soutěže „Do práce na kole“

Další možností podpory životního prostředí v rámci environmentálního pilíře je zapojení zaměstnanců do soutěže „Do práce na kole“. Tímto krokem společnost podpoří zaměstnance v aktivním životním stylu. V současné době poskytuje společnost zázemí formou vyhrazeného prostoru pro stojany na kola, který je i zastřešený. Zaměstnanci, kteří se budou chtít zúčastnit, se musí registrovat na internetových stránkách soutěže. Zaměstnavatel za ně zaplatí startovné. Cena startovného je 250 Kč za jednotlivce. V kategorii Pravidelnost je podmínkou soutěže vytvoření firemních týmů. Jeden tým může mít 2-5 členů. Při registraci zaměstnanci uvedou přibližnou vzdálenost, jakou běžně překonávají na trase mezi domovem a pracovištěm. Ujeté kilometry zaznačí na svém webovém profilu. Soutěž proběhne v měsíci květnu roku 2016. Cenu vyhraje vylosovaný tým, který jezdil alespoň 66 % cest v průběhu celého května do práce na kole. Získaná procenta se počítají jako průměr za tým. Všichni účastníci soutěže získají balíček, ve kterém najdou soutěžní triko z bio bavlny. Slavností vyhlášení a losování o zajímavé ceny proběhne v červnu roku 2016. V současnosti jezdí do práce na kole přibližně 120 zaměstnanců, proto předpokládané náklady na tuto aktivitu činí 30 000 Kč.

## 10.6 Zasazení o certifikaci systému managementu společenské odpovědnosti organizací

Další možností, jak se může společnost XYZ, a. s. zasadit o zlepšení společenské odpovědnosti v podniku, je usilovat o certifikaci systému managementu společenské odpovědnosti organizací. Společnost může touto cestou prokázat svůj systémový přístup při uplatňování společenské odpovědnosti ve všech třech pilířích, a to že chce být ve shodě s právními požadavky a jít i nad jejich rámec, a tak přispět ke zlepšení svojí image.

Certifikační orgán EURO CERT group na svých internetových stránkách uvádí přehled požadavků uvedené normy na CSR. Na stránkách je také uveden postup implementace systému managementu společenské odpovědnosti.

Samotné certifikaci předchází nezávislý audit, ve kterém komise posuzuje ekonomické ukazatele (jak se společnost chová k obchodním partnerům - např. dodržování etických kodexů, dodržování splatnosti atd.), dále sociální ukazatele (jak se chová v sociální oblasti k zaměstnancům a ostatním stakeholderům např. zaměstnanecké výhody, aktivity směřující k místní komunitě) a také rovinu environmentální (jak se chová k životnímu prostředí -

např. šetrná výroba, nakládání s obaly) a celou řadu dalších faktorů. V případě certifikace může pak společnost získat konkurenční výhodu na trhu a zároveň může sloužit jako podklad pro rozhodování při výběrových řízeních či přidělování dotací. Náklady na samotnou certifikaci se mi bohužel nepodařilo zjistit, a to z toho důvodu, že společnost EURO CERT CZ, a. s. vyžadovala pro vyčíslení nákladů název konkrétní společnosti. Popisovaná společnost však s uveřejněním názvu nesouhlasila, proto mi nebyly náklady na tuto certifikaci vyčísleny.

V příloze P III je uvedena žádost o certifikaci u certifikačního orgánu EURO CERT group a v příloze P IV je uveden dotazník pro žadatele o certifikaci.

## 10.7 Celkové náklady na realizaci CSR projektu

Tab. 2. Předpokládané náklady na realizaci projektu (vlastní zpracování)

CSR aktivity	Předpokládané náklady (v Kč)
Kurz CSR manažera	31 000 Kč
Navýšení mzdových nákladů u CSR manažera	24 000 Kč / rok
Publikace CSR zprávy	8 000 Kč
Firemní dětská skupina	
vstupní náklady	550 000 Kč
investiční náklady	253 910 Kč
provozní náklady na 1 rok	871 000 Kč
Dar domovu dětí a mládeže	50 000 Kč
Dar nadačnímu fondu Kopretina	80 000 Kč
Dar folklornímu souboru	60 000 Kč
Rozpočet dobrovolnictví	180 000 Kč
Vybavení videokonferenční místnosti	200 000 Kč
Soutěž „Do práce na kole“	30 000 Kč
<b>Celkové předpokládané náklady</b>	<b>2 337 910 Kč</b>

Nákladová analýza tvoří nezbytnou součást projektu. Výše uvedená tabulka shrnuje celkové předpokládané náklady, které je nutné při realizaci projektu vynaložit. Stanovená výše vyčíslených nákladů může být při zrealizování projektu ovlivněna různými faktory, kvůli kterým může dojít ke zdražení projektu. Např. se může jednat o navýšení částky u mzdových nákladů nebo může vzrůst cena u vstupních materiálů potřebných pro zřízení

firemní dětské skupiny. Z tabulky je patrné, že právě nejvyšší náklady jsou spojeny s realizací firemní dětské skupiny.

### 10.8 Zmapování rizik při realizaci CSR projektu

Jako každý projekt i tento s sebou nese rizika, která mohou vzniknout při jeho realizaci. Proto je vhodné identifikovat taková rizika, která negativně působí na průběh samotného projektu nebo mohou ohrozit jeho výsledek.

Nejvíce mohou realizaci projektu ovlivnit tyto rizikové faktory:

1. Neschválení některého návrhu CSR aktivity
2. Nedostatek finančních prostředků na realizaci projektu
3. Nedostatečná podpora projektu vedením společnosti
4. Neuspokojivá návratnost vložených prostředků
5. Neochota ze strany zaměstnanců zapojit se do projektu

Tab. 3. Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

	Druh rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika			Závažnost dopadu		
		Nízká	Střední	Vysoká	Nízká	Střední	Vysoká
1	Neschválení některého návrhu CSR aktivity		x				x
2	Nedostatek finančních prostředků na realizaci projektu	x				x	
3	Nedostatečná podpora projektu vedením společnosti	x					x
4	Neuspokojivá návratnost vložených prostředků		x			x	
5	Neochota ze strany zaměstnanců zapojit se do projektu			x		x	

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo popsat a zhodnotit současnou úroveň společenské odpovědnosti firem ve společnosti XYZ, a. s. a navrhnout CSR aktivity, které povedou ke zlepšení společenské odpovědnosti v dané společnosti.

Podle zadání jsem zpracovala teoretickou část jako literární rešerši. Při zpracování diplomové práce jsem měla možnost pracovat s různými odbornými literárními publikacemi i internetovými zdroji. Dále jsem čerpala i z odborných anglických článků dostupných v databázích univerzitní knihovny. Na úvod jsem vymezila pojem společenské odpovědnosti, pojetí společenské odpovědnosti firem různými autory a nastínila jsem i historický vývoj daného konceptu. Dále jsem definovala jednotlivá specifika tří pilířů CSR a popsala jsem, které konkrétní aktivity kam patří. K CSR bezesporu patří zainteresované skupiny. Mezi ně např. patří zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, investoři atd. Významná část práce se věnovala charakteristickým znakům CSR konceptu, dále také normám, nevládním iniciativám a organizacím, které podporují šíření CSR. Jedna z kapitol rozebírá soutěže a ceny, o které mohou společensky odpovědné firmy usilovat.

Získané teoretické poznatky jsem následně aplikovala v praktické části. Při zpracování práce jsem vycházela z interních materiálů, které mi společnost poskytla. Také jsem pro získání více detailních informací oslovila pracovníky organizace z řad vedoucích zaměstnanců, aby mi poskytli rozhovor. Mezi oslovené pracovníky patřili vedoucí na personálním oddělení, která mě seznámila s aktivitami, které společnost provádí v rámci sociálního pilíře. Vedoucí nákupu a prodeje mi poskytli informace o tom, jaké činnosti společnost vykonává v oblasti ekonomického pilíře a ředitel jakosti mi osvětlil problematiku týkající se ochrany životního prostředí. Jaké vlastní společnost moderní technologie a jakým způsobem usiluje o snížení energetické náročnosti.

Na začátku praktické části jsem nejdříve představila společnost a charakterizovala činnosti podnikání. Následně jsem na základě zjištěných informací provedla jednotlivé analýzy. Výsledky provedených analýz posloužily k sestavení SWOT analýzy vztahující se k CSR. V závěru práce byl vypracován pro společnost projekt skládající se z dílčích CSR aktivit, který přináší nové možnosti, díky kterým se zdokonalí současná úroveň společenské odpovědnosti ve společnosti. Pevně věřím, že společnost XYZ, a. s. zrealizuje navržené CSR aktivity. Podle mého názoru tyto aktivity přispějí ke zlepšení povědomí o dané společnosti v očích veřejnosti i ke zvýšené konkurenceschopnosti na trhu obalového skla.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografické publikace:

BUSSARD, Allan, 2005 cit. podle KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 201 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

CRANE, Andrew, 2008. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. New York: Oxford University Press Inc., 590 s. ISBN 01-992-1159-0.

DYTRT, Zdeněk a Michaela STRÍTESKÁ, 2009. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 150 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-2771-1.

JONES, David, 2014. *Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 191 s. ISBN 978-80-7261-269-7.

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada, 159 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

KRYMLÁKOVÁ, Hana, 2009. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 238 s. ISBN 978-80-248-2092-7.

KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 201 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

MÁDLOVÁ, Lucie, 2010. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. 1. vyd. Kanina: OPS, 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 520 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

- PAVLÍK, Marek a Marek BĚLČÍK, 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
- PETŘÍKOVÁ, Růžena, 2008. *Společenská odpovědnost organizací*. Vyd. 1. Ostrava: DTO CZ, 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.
- PUTNOVÁ, Anna, 2007. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 166 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-247-1621-3.
- RASCHE, Andreas a Georg KELL, 2010. *The United Nations global compact: achievements, trends and challenges*. Vyd. 1. New York: Cambridge University Press, 2010, 439 s. Business books (Computer Press). ISBN 05-211-4553-8.
- SAHLIN-ANDERSSON, Kerstin, 2006 cit. podle CRANE, Andrew, 2008. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. New York: Oxford University Press Inc., 590 s. ISBN 01-992-1159-0.
- TOMANCOVÁ, Lucie, 2011. *Etika v podnikání*. 1. vyd. Žilina: GEORG, 160 s. ISBN 978-80-89401-57-4.
- TRNKOVÁ, Jana, 2004 cit. podle KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 201 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.
- WERTHER, William B a David CHANDLER, 2011. *Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment*. 2nd ed. Los Angeles: SAGE, 415 s. ISBN 978-1-4129-7453-0.
- ZADRAŽILOVÁ, Dana, 2010. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 167 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5.
- ZADRAŽILOVÁ, Dana, 2011. *Udržitelné podnikání*. 1. vyd. V Praze: Oeconomica, 141 s. ISBN 978-802-4518-336.

#### **Internetové zdroje:**

Analýza konkurenceschopnosti České republiky, 2011. *Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR* [online]. 24. 1. 2011 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument83603.html>

Analýza vývoje ekonomiky ČR za 2. čtvrtletí 2014, 2014. *Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR* [online]. 3. 11. 2014 [cit. 2015-03-30]. Dostupné

z: <http://www.mpo.cz/dokument154146.html>

BORKOVCOVÁ, Jana, 2013. *Životní styl v postmoderní společnosti* [online]. Masarykova univerzita. [cit. 2015-03-30]. Dostupné

z: [http://www.ped.muni.cz/uploads/media/zivotni\\_styl\\_v\\_postmoderni\\_spolecnosti\\_borkovcova.doc](http://www.ped.muni.cz/uploads/media/zivotni_styl_v_postmoderni_spolecnosti_borkovcova.doc). Projekt. Pedagogická fakulta.

Byznys pro společnost, © 2010. *Byznys pro společnost* [online]. [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.byznysprospolecnost.cz/byznys-pro-spolecnost.html>

CARROLL, Archie B., 2015. Corporate social responsibility. *Organizational Dynamics* [online]. 10 s. [cit. 2015-03-06]. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2015.02.002. Dostupné

z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261615000170>

Co je společenská odpovědnost firem, 2010. *Standard odpovědná firma (LBG)* [online]. [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://www.byznysprospolecnost.cz/lbg/spolecenska-odpovednost-firem.html>

CSR - ČSN 01 0391, 2015. *Institut pro testování a certifikaci a.s.* [online]. 5. 1. 2015 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.itczlin.cz/cz/csr>

Daně 2015: Třetí sazba DPH, omezení paušálů a vyšší slevy pro důchodce i rodiny, 2014. *Česká televize: ČT 24* [online]. 30. 12. 2014 [cit. 2015-03-30]. Dostupné

z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/296771-dane-2015-treti-sazba-dph-omezeni-pausalu-a-vyssi-slevy-pro- duchodce-i-rodiny/>

EHL, Martin, 2015. Německo přikázalo velkým firmám, aby pustily do dozorčích rad více žen. In: *Hospodářské noviny: Zahraniční* [online]. 6. 3. 2015 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://zahranicni.ihned.cz/c1-63639450-nemecko-prikazalo-velkym-firmam-aby-pustily-do-dozorcich-rad-vice-zen>

Emisní obchodování, © 2008–2014. *Ministerstvo životního prostředí* [online]. [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: [http://www.mzp.cz/cz/emisni\\_obchodovani](http://www.mzp.cz/cz/emisni_obchodovani)

EU nekývla na zavedení kvót pro ženy ve vedení firem, proti bylo i Česko, 2014.

In: *IDnes.cz: Ekonomika* [online]. 11. 12. 2014 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/eu-proti-kvotam-pro-zeny-ve-vedeni-firem-fdk-/eko\\_euro.aspx?c=A141211\\_203524\\_eko\\_euro\\_cen](http://ekonomika.idnes.cz/eu-proti-kvotam-pro-zeny-ve-vedeni-firem-fdk-/eko_euro.aspx?c=A141211_203524_eko_euro_cen)

Fakta a zajímavosti o informačních technologiích, 2014. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-03-30]. Dostupné z:

[http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/9D003017E8/\\$File/062004-14m.doc](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/9D003017E8/$File/062004-14m.doc).

Friends of Glass, © 2014 [online]. [cit. 2015-04-19]. Dostupné

z: <http://www.friendsofglass.com/cs/>

Hlavní makroekonomické ukazatele, 2015. *Český statistický úřad* [online]. 2. 3. 2015 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)

HOUSKA, Ondřej, 2014. Vláda by mohla podpořit zavedení kvót pro ženy ve vedení velkých firem. In: *Český rozhlas: Zprávy* [online]. 1. 12. 2014 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: [http://www.rozhlas.cz/zpravy/politika/\\_zprava/vlada-by-mohla-podporit-zavedeni-kvot-pro-zeny-ve-vedeni-velkych-firem--1426600](http://www.rozhlas.cz/zpravy/politika/_zprava/vlada-by-mohla-podporit-zavedeni-kvot-pro-zeny-ve-vedeni-velkych-firem--1426600)

Kdo jsme, © 2010. *Fórum dárců* [online]. [cit. 2015-03-04]. Dostupné

z: <http://www.donorsforum.cz/kdo-jsme.html>

KEŠE, Tibor, 2012. Asociace pro mezinárodní otázky pro potřeby XVIII. ročníku pražského studentského summitu. *Povinné kvóty pro obsazování žen do vedení firem* [online]. [cit. 2015-04-19]. Dostupné z:

[http://www.studentsummit.cz/data/1359507823711BGR\\_EU\\_I.pdf](http://www.studentsummit.cz/data/1359507823711BGR_EU_I.pdf)

Makroekonomická predikce - leden 2015, 2015. *Ministerstvo financí ČR* [online]. 30. 1. 2015 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401>

MAT SAAT, Rafeah a Mohamad HISYAM SELAMAT, 2014. The Impact of Corporate Social Responsibility Information Richness on Trust. *Issues in Social* [online]. roč. 8, č. 2, s. 67-81 [cit. 2015-03-06]. ISSN: 1978-0591. Dostupné z:

[http://www.researchgate.net/publication/272030526\\_The\\_Impact\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Information\\_Richness\\_on\\_Trust](http://www.researchgate.net/publication/272030526_The_Impact_of_Corporate_Social_Responsibility_Information_Richness_on_Trust)

Mzdy: Vývoj průměrné mzdy v ČR, 2014. In: *Peníze.cz* [online]. [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/mzdy>

NÁRODNÍ CENA ČR za společenskou odpovědnost organizací (CSR), © 2005-2009.

*Národní politika kvality* [online]. [cit. 2015-03-19]. Dostupné

z: <http://www.narodnicena.cz/narodni-cena-cr-za-csr/4>

Národní cena za společenskou odpovědnost, © 2005-2010. *Sdružení pro oceňování kvality* [online]. [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://sokcr.cz/narodni-cena-cr-za-spolecenskou-odpovednost-organizaci/uchazeci/narodni-cena-za-spolecenskou-odpovednost>

Nezaměstnanost, 2015. In: *Peníze.cz* [online]. [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/nezamestnanost>

Normy a iniciativy, © 2012 *Business Leaders Forum* [online]. [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/normy-a-iniciativy/>

Obyvatelstvo, 2014. *Český statistický úřad* [online]. 31. 12. 2014 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_lide](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide)

PESTLE analýza, © 2011-2013. *ManagementMania* [online]. [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

PLÁŠKOVÁ, Alena et al., 2009 cit. podle SKÁCELÍK, Pavel, 2010. Společenská odpovědnost organizací. *Českomoravská konfederace odborových svazů* [online]. Šumperk: JENA, [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: [http://www.cmkos.cz/data/articles/down\\_2527.pdf](http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2527.pdf)

Pohyb obyvatelstva - rok 2014: Populace rostla přirozenou měnou i stěhováním, 2015. *Český statistický úřad* [online]. 23. 3. 2015 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-4-ctvrtleti-2014-jvieceamvff>

Politiky týkající se stárnutí obyvatelstva a sociálního státu, 2014. *Evropská komise* [online]. 21. 8. 2014 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/structural\\_reforms/ageing/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/economy_finance/structural_reforms/ageing/index_cs.htm)

Princip fungování systému emisního obchodování, 2013. *ATP Business Group* [online]. [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <http://www.apgroup.cz/emisni1.html>

RŮŽEK, Martin, 2015. Kvóty pro ženy něžnému pohlaví nepomohou, spíše uškodí. In: *Svobodný monitor: Nezávislý deník* [online]. 12. 3. 2015 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://www.svobodnymonitor.cz/komentare/kvoty-pro-zeny-neznemu-pohlavi-nepomohou-spise-uskodi/>

SKÁCELÍK, Pavel, 2010. Společenská odpovědnost organizací. *Českomoravská konfederace odborových svazů* [online]. Šumperk: JENA, [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: [http://www.cmkos.cz/data/articles/down\\_2527.pdf](http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2527.pdf)

SOKOLOVSKÝ, Tomáš a kol., © 2012. Definiční vymezení 3 pilířů CSR. *Sociální pilíř konceptu CSR ve vztahu k zaměstnanosti OZP na volném trhu práce* [online]. [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://www.spcsr.cz/Definicni-vymezeni-3-piliru-CSR>

Společenská odpovědnost firem a její certifikace, 2014. *EURO CERT* [online]. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.eurocert.cz/certifikace/cz/spolecenska-odpovednost>

Společenská odpovědnost firem v České republice, © 2012. *CSR PORTAL: Ústecký kraj* [online]. [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-ceske-republice/spolecenska-odpovednost-firem-v-ceske-republice>

Státní politika životního prostředí ČR 2012-2020, 2012. *Ministerstvo životního prostředí ČR* [online]. Zář 2012 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: [http://www.mzp.cz/cz/statni\\_politika\\_zivotniho\\_prostredi](http://www.mzp.cz/cz/statni_politika_zivotniho_prostredi)

STEINEROVÁ, Magdaléna, Andrea VÁCLAVÍKOVÁ a Radomír MERVART, 2008. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Top Partners, s.r.o. [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)

Studie: Podíl žen ve vedení firem v ČR, 2014. *Management News* [online]. 8. 12. 2014 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://www.managementnews.cz/portal/template/EcNewsArticleDetail/id/2338068>

Systém pro obchodování s povolenkami na emise skleníkových plynů, 2011. *Europa: Přehledy právních předpisů EU* [online]. 5. 4. 2011 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/energy/european\\_energy\\_policy/l28012\\_cs.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/energy/european_energy_policy/l28012_cs.htm)

VEJVODOVÁ, Alžběta, 2013. Česko zažívá nejhorší recesi v historii. *Česká televize: ČT 24* [online]. 12. 3. 2013 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/218489-cesko-zaziva-nejhors-i-recesi-v-historii/>

Vláda dál odmítá kvóty pro ženy ve vedení firem, 2014. In: *Novinky.cz* [online]. 8. 12. 2014 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/domaci/355709-vlada-dal-odmita-kvoty-pro-zeny-ve-vedeni-firem.html>

VYMĚTALOVÁ, Zdenka, 2014. Tescoma...to má!. In: *CSR Zlín: Společenská odpovědnost firem* [online]. 3. 4. 2014 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://csr-zlin.cz/tescoma-to-ma/>

Začínáme s videokonferencí, © 2014. *Smartvideo* [online]. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.smartvideo.cz/>

**Další zdroje:**

Časopisy pro zaměstnance a zákazníky

Interní materiály společnosti XYZ, a. s. (včetně rozhovoru s vedoucí na personálním oddělení, vedoucím nákupu a prodeje, ředitelem jakosti)

Výroční zprávy společnosti XYZ, a. s.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AA	AccountAbility/Assurance Standard
ANO	Akce nespokojených občanů
B2B	Business to Business
BLF	Business Leaders Forum
CO <sub>2</sub>	Oxid uhličitý
CSR	Corporate Social Responsibility, (společenská odpovědnost firem)
ČR	Česká republika
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
ČSÚ	Český statistický úřad
dB	Decibel
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
DMS	Dárcovská SMS
DPH	Daň z přidané hodnoty
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme, (systém ekologického řízení a auditu)
EU	Evropská unie
FEVE	Federace evropských výrobců obalového skla
FSSC	Food Safety System Certification
GRI	Global Reporting Initiative
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
ICT	Informační a komunikační technologie
ISO	International Organization for Standardization
KDU-ČSL	Křesťanská a demokratická unie - Československá strana lidová
LCD	Liquid Crystal Display
MŠ	Mateřská škola



---

MŽP	Ministerstvo životního prostředí
NATO	North Atlantic Treaty Organization, (Severoatlantická aliance)
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development, (organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
OSN	Organizace spojených národů
PESTLE	Analýza makroprostředí
SAI	Social Accountability International
SAP	Systemanalyse und Programmentwicklung
SMS	Short Message Service
SO <sub>2</sub>	Oxid siřičitý
SO <sub>3</sub>	Oxid sírový
SRI	Socially Responsible Investment, (společensky odpovědné investování)
SWOT	Analýza silných, slabých stránek, příležitostí a ohrožení
THP	Technicko-hospodářský pracovník
WB	World Bank, (Světová banka)
WTO	World Trade Organization, (Světová obchodní organizace)
ZŠ	Základní škola

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Tři pilíře CSR (vlastní zpracování) .....	19
Obr. 2. Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování).....	44
Obr. 3. Logo Friends of Glass (Friends of Glass, © 2014).....	65
Obr. 4. Příklad videokonferenční místnosti (Začínáme s videokonferencí, © 2014).....	84

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Matematický model SWOT analýzy ve vztahu k CSR (vlastní zpracování) .....	77
Tab. 2. Předpokládané náklady na realizaci projektu (vlastní zpracování) .....	86
Tab. 3. Riziková analýza projektu (vlastní zpracování) .....	87

**SEZNAM PŘÍLOH**

- P I Portfolio výrobků (Interní materiály společnosti XYZ, a. s.)
- P II Kalkulace nákladů na zřízení a provoz firemní dětské skupiny (vlastní zpracování)
- P III Žádost o certifikaci (Společenská odpovědnost firem, 2014)
- P IV Dotazník žadatele o certifikaci systému CSR (Společenská odpovědnost firem, 2014)

## **PŘÍLOHA P I: PORTFOLIO VÝROBKŮ**

**Lahve**

**Pivo**



**Víno**



## **Lihoviny**



## **Nealkoholické nápoje**



## **Sklenice na potraviny**

### **Kečup**



### **Konzervové sklenice**



### **Marmeláda**



### **Mokrú/suchú konzervy**



**Maso/ryby**



**Majonézy**



**Dětské výživy**





**PŘÍLOHA P II: KALKULACE NÁKLADŮ NA ZŘÍZENÍ A PROVOZ  
FIREMNÍ DĚTSKÉ SKUPINY**

Typ nákladu	Cena
Stavební úpravy	300 000 Kč
Rozvody energií a vody	100 000 Kč
Sanitární vybavení koupelny	50 000 Kč
Vybavení místnosti nábytkem	100 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>550 000 Kč</b>

Provozní náklady	Položka	Měsíční náklady	Roční náklady
Plat	Pedag. pracovník	32 000 Kč	384 000 Kč
	Zdravotní sestra	28 000 Kč	336 000 Kč
Spotřeba materiálu	Učební pomůcky, knihy	500 Kč	6 000 Kč
Spotřeba energií	Spotřeba vody	417 Kč	5 000 Kč
	Spotřeba plynu	2 333 Kč	28 000 Kč
	Spotřeba el. energie	2 083 Kč	25 000 Kč
Oprava a udržování	Údržba a opravy	1 250 Kč	15 000 Kč
Cestovné	Cestovné (výlety)	833 Kč	10 000 Kč
Služby	Telekomunikační služby	833 Kč	10 000 Kč
	Školení a průběžné vzdělávání	583 Kč	7 000 Kč
	Ostatní služby	3 333 Kč	40 000 Kč
Pojistné	Pojistné	417 Kč	5 000 Kč
<b>Celkové náklady</b>			<b>871 000 Kč</b>

Typ nákladu	Položka	Ks	Cena/ks	Celkem
Vybavení ložnice	Lůžka	12	3000	36 000 Kč
	Matrace	12	1200	14 400 Kč
	Povlečení	24	400	9 600 Kč
	Pratelná ochrana matrací	24	300	7 200 Kč
	Skříň na lůžkoviny	1	14000	14 000 Kč
			<b>Celkem</b>	<b>81 200 Kč</b>
Vybavení jídelny a kuchyňského koutu	Stoly	3	3500	10 500 Kč
	Židle	12	900	10 800 Kč
	Nádobi	25	150	3 750 Kč
	Mikrovlnná trouba	1	4000	4 000 Kč
	Myčka na nádobí	1	11000	11 000 Kč
	Lednička	1	13000	13 000 Kč
			<b>Celkem</b>	<b>53 050 Kč</b>
Vybavení toalet a koupelen	Dvojháčky na ručníky	6	100	600 Kč
	Stojánek na zubní kartáčky	3	120	360 Kč
	Dávkovače mýdla	2	250	500 Kč
	Záchodové štětky	2	150	300 Kč
	Zrcadla	2	2000	4 000 Kč
	Držáky do sprchového koutu	2	400	800 Kč
	Držáky na toaletní papír	2	200	400 Kč
	Předložka ke sprše	1	400	400 Kč
			<b>Celkem</b>	<b>7 360 Kč</b>
Vybavení šatny	Skříňka na oblečení a boty	1	24000	24 000 Kč
	Lavice	1	700	700 Kč
			<b>Celkem</b>	<b>24 700 Kč</b>
Didaktické a herní vybavení	Úložný prostor pro hračky	2	11000	22 000 Kč
	Kreslicí stojan s mag. tabulí	1	9000	9 000 Kč
	Sada hraček pro děti		15000	15 000 Kč
			<b>Celkem</b>	<b>46 000 Kč</b>
Administrativní vybavení pro	Stůl	2	2300	4 600 Kč
	Židle	2	1000	2 000 Kč
	Kancelářský nábytek	1	5000	5 000 Kč
	Počítač s tiskárnou	1	15000	15 000 Kč
			<b>Celkem</b>	<b>26 600 Kč</b>
Technické vybavení	TV s DVD přehrávačem	1	10000	10 000 Kč
	Hudební nástroj	5	1000	5 000 Kč
			<b>Celkem</b>	<b>15 000 Kč</b>
<b>Celkové investiční náklady</b>				<b>253 910 Kč</b>

# PŘÍLOHA P III: ŽÁDOST O CERTIFIKACI



EURO CERT group  
Certifikační orgán

## ŽÁDOST O CERTIFIKACI

Č. zákazníka: ..... (vyplňuje certifikační orgán)

Název společnosti:		IČ:
		DIČ:
Sídlo společnosti:		Tel.:
		Fax:
		E-mail:
Adresa provozovny: (Pozn.: vyplňte pouze v případě, není-li shodná se sídlem společnosti; v případě více provozoven přiložte samostatný seznam včetně adres)	Korespondenční adresa: (Pozn.: vyplňte pouze v případě není-li shodná se sídlem společnosti)	
Banka:	Číslo účtu:	
Vedoucí firmy:		
Pracovník zmocněný pro styk s certifikačním orgánem:		Tel.:
		E-mail:
Počet pracovníků, na něž se vztahuje certifikace:	Předpokládaný termín certifikačního auditu:	
Slovní návrh oboru, který chcete mít na certifikátu (uveďte co nejpřesněji):		
.....		
.....		
.....		
Předmět certifikace (zaškrtněte podle vašich požadavků):		
<input type="checkbox"/> SMK dle normy ČSN EN ISO 9001:2009		
<input type="checkbox"/> SMK dle normy ČSN EN ISO 3834-2,3,4 (ve spojení s ISO 9001)		
<input type="checkbox"/> EMS dle normy ČSN EN ISO 14001:2005		
<input type="checkbox"/> BOZP dle normy ČSN OHSAS 18001:2008		
<input type="checkbox"/> ISMS dle normy ČSN ISO/IEC 27001:2014		
<input type="checkbox"/> CSR dle normy ČSN 01 0391:2013		
<input type="checkbox"/> Jiné (např. SJ – PK, prosíme upřesnit) .....		
.....		
.....		
Máte již certifikovaný některý z výše uvedených systémů?	ANO <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:

EURO CERT CZ, a.s. Lidická 531 252 63 Roztoky	IČ: 26699117 Bankovní spojení: Komerční banka, a.s. Číslo účtu: 512281630277/0100	Tel.: +420 234 222 111 Fax : +420 234 222 100 E-mail: info@eurocert.cz Web: www.eurocert.cz	F 02/žádost v 3 Strana 1 (celkem 2)
---	---	--	--

Č.zákazníka:.....

V případě že ano, uveďte který: <input type="checkbox"/> SMK dle normy ČSN EN ISO 9001:2009 <input type="checkbox"/> SMK dle normy ČSN EN 3834-2,3,4 (ve spojení s ISO 9001) <input type="checkbox"/> EMS dle normy ČSN EN ISO 14001:2005 <input type="checkbox"/> BOZP dle normy ČSN OHSAS 18001:2008 <input type="checkbox"/> ISMS dle normy ČSN ISO/IEC 27001:2014 <input type="checkbox"/> CSR dle normy ČSN 01 0391:2013 <input type="checkbox"/> jiný .....			
Pokud ano, uveďte prosím: Název certifikačního orgánu:		.....	
Platnost certifikátu do:		.....	
V případě více norem, máte integrovanou příručku systému managementu?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Které procesy probíhají formou outsourcingu (tzn. dodavatelsky jako externě řízný proces)?	..... ..... ..... .....		
Využíváte služeb konzultanta nebo poradenské společnosti?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Uveďte odloučené areály, objekty:			
Uveďte nejdůležitější oborově – specifické zákony a regulační předpisy ve vztahu k předmětu certifikace, které se vás týkají:			
<i>Návrh provedení certifikátu (zaškrtněte podle vašich požadavků):</i>			
Certifikáty kombinované („integrované“) (platí pouze v případě certifikace více systémů managementu) ANO <input type="checkbox"/>	Certifikáty v Čj ANO <input type="checkbox"/>		
Certifikáty pro každý systém odděleně (platí pouze v případě certifikace více systémů managementu mimo certifikaci dle ISO 3834-2) ANO <input type="checkbox"/>	Jiná jazyková mutace (V ceně již zahrnutý 2ks Čj. Ostatní jazyky a počet ks nad rámec 2 je za příplatek). ANO <input type="checkbox"/> uveďte jaká:		

**Přílohou této žádosti doložte:**

- platný Výpis z obchodního rejstříku či další oprávnění povinná ze zákona / živnostenský list, koncesní listina, jiné apod., / organizační schéma (popis struktury organizace).
- Vyplněný Dotazník žadatele o certifikaci dle příslušné normy/norem.
- V případě, že kromě sídla vaší společnosti máte další pracoviště (provozovny, pobočky), seznam adres těchto pracovišť.

**Přihlašovatel potvrzuje správnost a úplnost všech údajů uvedených v žádosti včetně příloh. Žadatel se zavazuje vyhovět požadavkům certifikačního orgánu a předložit mu všechny informace nezbytné pro hodnocení. (Tento požadavek vyplývá z požadavku normy ISO / IEC 17021 platné pro činnost certifikačních orgánů provádějících certifikaci systémů managementu).**

V

Dne:

Podpis:.....

# PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK ŽADATELE O CERTIFIKACI SYSTÉMU CSR



Příloha žádosti o certifikaci

**EURO CERT group**

Certifikační orgán

## Dotazník žadatele o certifikaci systému managementu společenské odpovědnosti organizací dle ČSN 01 0391:2013

Č. zákazníka: ..... (vyplňuje certifikační orgán)

Dotazník vyplňujte stručně zaškrtnutím příslušného políčka. Případně využijte kolonky pro poznámky, kde uveďte bližší specifikaci, v které kapitole příručky (postupů), je příslušný požadavek dokumentován. Není-li požadavek dokumentován nebo zaveden, zaškrtněte „NE“.

V případě potřeby Vám s vyplněním dotazníku pomůže pracovník EURO CERT CZ, a.s. na níže uvedených kontaktech.

### POŽADAVKY:

SYSTÉM MANAGEMENTU SPOLEČENSKÉ OPOVĚDNOSTI			
Máte stanovenou a dokumentovanou svoji politiku / strategii CSR vč. cílů nebo závazků a programů/projektů týkajících se CSR?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Jsou dokumenty a záznamy řízené?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Uveďte názvy dokumentů (norem a předpisů, ze kterých jste vycházeli při budování a zavádění CSR:			
ODPOVĚDNOST MANAGEMENTU			
Jsou stanoveny pravomoci a odpovědnosti v oblasti komunikace (jak interní, tak i externí)?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Jsou vytvořeny postupy pro zajištění přístupu k právním požadavkům týkajícím se CSR?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Jsou vytvořeny postupy a jsou vedené záznamy o hodnocení souladu s požadavky zákonů a jinými požadavky CSR?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Je jmenován představitel vedení?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
ZAJINTERESOVANÉ STRANY			
Jsou v organizaci identifikované zainteresované strany a jsou o nich udržované aktuální informace?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:

Informace získané o Vaší společnosti jsou certifikačním orgánem považovány za přísně důvěrné a bez Vašeho vědomí a souhlasu nebudou sdělovány třetí osobě. Dotazník spolu s dalšími Vámi předanými dokumenty do CO budou uloženy ve složce, ke které má přístup pouze oprávněný pracovník CO. Otázky uvedené v dotazníku vycházejí z požadavků normy ČSN 01 0391:2013.

EURO CERT CZ, a.s. Lidická 531 252 63 Roztoky	IČ: 26699117 Bankovní spojení: Komerční banka, a.s. Číslo účtu: 512281630277/0100	Tel.: +420 234 222 111 Fax: +420 234 222 100 E-mail: info@eurocert.cz Web: www.eurocert.cz	F 03/CSR v 2 Strana 1 (celkem 3)
---	---	---	-------------------------------------

<b>ASPEKTY SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI V EKONOMICKÉ OBLASTI</b>			
Hodnotíte dodavatele a vedete o tom záznamy?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Jsou stanovené etické principy a jsou vedené záznamy o porušení etických principů?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Je prováděno plánování a realizace investic a výsledů výkonnosti? Jsou o tom udržovány záznamy v aktuálním stavu?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Je vedena evidence poplatků a sankcí?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
<b>ASPEKTY SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI V ENVIRONMENTÁLNÍ OBLASTI</b>			
Jsou stanoveny aspekty společenské odpovědnosti v environmentální oblasti?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Jsou určeny a plánované činnosti, které jsou spojeny s významnými environmentálními aspekty?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
<b>ASPEKTY SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI V SOCIÁLNÍ OBLASTI</b>			
Jsou stanoveny aspekty společenské odpovědnosti v sociální oblasti?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Jsou stanovena pravidla pro respektování lidských práv zaměstnanců? Respektují tato pravidla zamezení diskriminace (např. pohlaví, barvy pleti, atd.), lidská práva (např. domov, soukromí, rodinu atd.), práva na práci a přiměřené pracovní podmínky a právo na zdraví a bezpečnost pracovníků, mateřská a rodičovská práva, dětská práva, právo původního místního obyvatelstva a etnických minorit?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Je prokazatelné zabezpečení rovných příležitostí a pracovních podmínek pro zaměstnance? Jsou tato pravidla ověřována u dodavatele?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Je prokazatelná podpora komunity, např. podpora růstu vzdělanosti, podpora rozvoje komunity, podpora zlepšování kvality života komunity atd.?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Je prokazatelné zabezpečení ochrany spotřebitele, např. podávání plných a srozumitelných informací o produktech, jednoznačnost a srozumitelnost smluv, podávání úplných informací o záruční době a řešení reklamací a sporů, zajištění ochrany osobních údajů spotřebitelů, zajištění, že organizace neprovozují nekalé obchodní praktiky?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
<b>MANAGEMENT ZDROJŮ</b>			
Jsou stanoveny odpovědnosti, pravomoci pracovníků, kteří ovlivňují CSR?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Máte vytvořeny zdroje (ekonomické, lidské, technologické apod.) pro zavádění programů/projekty CRS a pro řídicí, výkonné a ověřovací činnosti vč. interních auditů CSR?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:

Jsou v organizaci stanoveny kompetence, prováděn výcvik a udržováno vědomí závažnosti v oblasti CSR všech zaměstnanců včetně osob pracujících pro organizaci? Jsou o tom vedeny záznamy?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
<b>MĚŘENÍ, ANALÝZA A ZLEPŠOVÁNÍ</b>			
Máte vytvořeny procesy pro monitorování a měření?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Zjišťujete a vyhodnocujete spokojenost významných zainteresovaných stran?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Je periodicky vyhodnocován soulad požadavků na ochranu ŽP, BOZP a PO, ochranu spotřebitele, daňových a účetních právních předpisů?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Jsou monitorovány informace týkající se vnímání významných zainteresovaných stran ohledně plnění jejich potřeb a očekávání?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Je zajištěno provádění interních auditů?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Je prováděno pravidelné přezkoumání CSR vedením?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Jsou prováděna opatření existujících příčin neshod?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Jsou identifikované potenciální neshody a jejich možné příčiny?			
Udržujete záznamy o povaze neshod a přijatých opatřeních k nápravě a preventivních opatření?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Doplňující poznámky:			

V

Dne:

Podpis:

.....