

Vliv společenské odpovědnosti na image hotelu Augustiniánský dům

Bc. Lucie Dvořáková

Diplomová práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Dvořáková**
Osobní číslo: **K14390**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Vliv společenské odpovědnosti na image hotelu Augustiniánský dům**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární prameny týkající se tématu společenská odpovědnost firem, firemní image a firemní kultura a specifikujte problematiku.
2. Analyzujte koncept CSR ve zvolené společnosti a uveďte jednotlivé formy, které společnost využívá.
3. Proveďte primární dotazníkové šetření mezi zaměstnanci dané společnosti, s cílem měřit jejich povědomí o CSR aktivitách, zhodnoťte a vyvodte závěry.
4. Navrhněte v praxi aplikovatelnou strukturu CSR aktivit vhodně zvolenou pro danou společnost včetně komunikační strategie.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- FORET, Miroslav a Kevin Lane KELLER. Marketingová komunikace: CSR v praxi a jak s ním dál. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. Management (Grada). ISBN 978-80-251-3432-0.**
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management: CSR v praxi a jak s ním dál. 1. vyd. 1. e. 3. vyd. I. Praha: Grada, 2007, 788 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-1359-5.**
- KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.**
- KUNZ, Vilém. Společenská odpovědnost firem. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 201 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.**
- PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 169 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.**
- VYSEKALOVÁ, Jitka. Image a firemní identita. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 978-802-4727-905.**
- ZADRAŽILOVÁ, Dana. Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xix, 167 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5.**

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

29. ledna 2016


Termín odevzdání diplomové práce:

22. dubna 2016

Ve Zlíně dne 4. dubna 2016


doc. Mgr. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/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 ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně6.4.2016.....

LUCIE DVOŘÁKOVÁ
Jméno, příjmení, podpis

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

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

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

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

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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

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

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá tématem společenské odpovědnosti, jejího vlivu na firemní image a také tím, jakým způsobem vnímají prováděné CSR aktivity zaměstnanci společnosti. Teoretická část je zaměřena na charakteristiku základních pojmů týkajících se oblasti společenské odpovědnosti firem, image, firemní kultury, podnikové etiky a interní komunikace. Teoretická část je rešerší odborné literatury a je stavebním prvkem pro praktickou i projektovou část práce. Praktická část práce se věnuje charakteristice hotelu Augustiniánský dům a analýze prováděných aktivit společenské odpovědnosti. Dále praktická část obsahuje dotazník určený zaměstnancům hotelu a vyhodnocení výsledků dotazníku. V projektové části se práce věnuje návrhu implementace vhodných aktivit společenské odpovědnosti na základě očekávání klíčových skupin stakeholderů.

Klíčová slova: společenská odpovědnost firem, CSR, firemní kultura, image, podniková etika, interní komunikace, implementace CSR, stakeholders, kvalitativní marketingový výzkum, kvantitativní marketingový výzkum, tvorba strategie CSR

ABSTRACT

The thesis deals with the theme of social responsibility, its impact on corporate image and also how employees of the company perceive CSR activities. The theoretical part is focused on characteristics of basic concepts related to the field of socially responsible companies, image and corporate culture, business ethics and internal communications. The theoretical part is a literature search and is important part for a practical and project part. The practical part describes the characteristics of the hotel Augustiniánský dům and analysis of the activities carried out social responsibility. Practical part contains also the questionnaire for employees and evaluating the results of the questionnaire. The project part of the thesis defines implementation of appropriate corporate social responsibility activities on the basis of expectations core groups of stakeholders.

Keywords: Corporate Social Responsibility, CSR, corporate culture, image, business ethics, internal communication, CSR implementation, stakeholders, qualitative marketing research, quantitytive marketing research, creation of the CSR strategy

Zde bych velmi ráda poděkovala Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D. za její obrovskou trpělivost, odborné vedení, velkou ochotu a vstřícnost při zpracovávání této diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat Ing. Petru Borákovi za poskytování všech informací a trpělivé odpovídání na řadu nekonečných dotazů. Veliké poděkování patří mému manželovi a hlavně celé mé i jeho rodině. Bez jejich velké pomoci a podpory by práce nemohla vzniknout.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VYMEZENÍ POJMU CSR	13
1.1 DEFINICE CSR	13
1.2 OBLASTI CSR (TRIPLE-BOTTOM-LINE)	14
1.2.1 Ekonomická oblast	14
1.2.2 Sociální oblast	15
1.2.3 Environmentální oblast	16
1.3 VYMEZENÍ STAKEHOLDERŮ.....	17
1.4 ZPŮSOBY MĚŘENÍ CSR.....	18
1.4.1 Exaktní metody hodnocení CSR	19
1.4.2 Indexové a benchmarkingové metody hodnocení CSR	20
1.5 SOUČASNÉ TRENDY V CSR	21
2 VLIV CSR AKTIVIT NA IMAGE	23
2.1 IMAGE	23
2.2 PODNIKATELSKÁ ETIKA A ETIKA V PODNIKÁNÍ.....	23
2.2.1 Etika podnikání v České republice.....	24
2.2.2 Etika jako součást firemní kultury v hotelovém průmyslu	25
2.3 FIREMNÍ KULTURA	26
2.4 INTERNÍ KOMUNIKACE.....	27
2.4.1 Význam interní komunikace	28
2.4.2 Formy interní komunikace	28
2.4.3 Obsah komunikace	29
3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	30
3.1 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	30
3.1.1 Dotazník	30
3.1.1.1 Principy správného dotazování.....	31
3.1.1.2 Volba vhodného formátu dotazníku	32
3.2 KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	32
4 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY, METODIKA ZPRACOVÁNÍ	34
4.1 CÍL PRÁCE	34
4.2 STANOVENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A HYPOTÉZ.....	34
4.3 METODIKA ZPRACOVÁNÍ	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
5 HOTEL AUGUSTINIÁNSKÝ DŮM	37
5.1 CHARAKTERISTIKA HOTELU AUGUSTINIÁNSKÝ DŮM	37
5.1.1 Historie hotelu Augustiniánský dům.....	38
5.2 DEFINICE CÍLOVÝCH SKUPIN HOTELU AUGUSTINIÁNSKÝ DŮM – SEGMENTACE ZALOŽENÁ NA POTŘEBÁCH.....	39
5.2.1 Individuální pobyty	39
5.2.2 Firemní akce.....	40
5.2.3 Svatby.....	41

5.2.4	Rodiny s dětmi	41
5.2.5	Zájemci o produkty Augustian Life	41
5.3	ANALÝZA KONKURENCE HOTELU AUGUSTINIÁNSKÝ DŮM	41
6	CSR AKTIVITY HOTELU AUGUSTINIÁNSKÝ DŮM	43
6.1	CSR AKTIVITY TÝKAJÍCÍ SE PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ A ZAMĚSTNANCŮ	43
6.2	CSR AKTIVITY ZAMĚŘENÉ NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ	44
6.3	CSR AKTIVITY ZAMĚŘENÉ NA VEŘEJNOST, ZÁKAZNÍKY A OBCHODNÍ PARTNERY	45
7	ANALÝZA VNÍMÁNÍ CSR AKTIVIT HOTELU AUGUSTINIÁNSKÝ DŮM	47
7.1	CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	47
7.2	VÝSLEDKY A VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU	48
7.2.1	Vyhodnocení části I.....	48
7.2.2	Vyhodnocení části II	50
7.2.3	Shrnutí výzkumu	53
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	56
8	IDENTIFIKACE STAKEHOLDERŮ	57
8.1	ZHOTOVENÍ SEZNAMU STAKEHOLDERŮ A ZAŘAZENÍ DO JEDNOTLIVÝCH SKUPIN	57
8.2	POROZUMĚNÍ POŽADAVKŮ A OČEKÁVÁNÍ JEDNOTLIVÝCH STAKEHOLDERŮ.....	58
8.3	PLÁNOVÁNÍ PROCESU OSLOVENÍ STAKEHOLDERŮ A NAVÁZÁNÍ SPOLUPRÁCE.....	59
9	STRATEGIE CSR A NÁVRH IMPLEMENTACE VHODNÝCH AKTIVIT.....	62
10	CSR AKTIVITY ZAMĚŘENÉ NA ZLEPŠENÍ PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ.....	63
10.1	WORK-LIFE BALANCE.....	63
10.1.1	Zkrácené úvazky	64
10.1.2	Udržování kontaktu se zaměstnanci i v době jejich rodičovské dovolené	64
10.1.3	Podpora studia zaměstnanců při zaměstnání.....	64
10.1.4	Pořádání podnikových akcí zahrnujících členy rodin zaměstnanců.....	65
10.2	ZAVEDENÍ CAFETERIA SYSTÉMU	65
10.3	ZAJIŠTĚNÍ BEZPEČNÉHO A PŘÍJEMNÉHO PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ	66
10.3.1	Vytvoření relaxační zóny pro zaměstnance	67
10.3.2	Poskytování pracovních oděvů	67
10.3.3	Zajištění možnosti stravování a poskytování příspěvku na stravování.....	68
10.3.4	Upřednostnění preventivního přístupu v oblastech bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	69
11	CSR AKTIVITY ZAMĚŘENÉ NA TRŽNÍ PROSTŘEDÍ.....	70
11.1	ZVYŠOVÁNÍ KVALITY POSKYTOVANÝCH SLUŽEB	70
11.1.1	Zavedení norem systému managementu kvality ISO 9001.....	70
11.1.2	Aktivní přístup k lidem se zdravotním postižením	70
11.1.3	Zavedení bezplatné telefonní linky	70
11.2	ZAJIŠTĚNÍ VČASNÉHO PLNĚNÍ ZÁVAZKŮ A KVALITY UZAVÍRANÝCH SMLUV	71
12	CSR AKTIVITY ZAMĚŘENÉ NA OKOLÍ HOTELU	72

12.1	POŘÁDÁNÍ CHARITATIVNÍCH AKCÍ VE SPOLUPRÁCI S „RESORT LUHAČOVICE“	72
12.2	ZVYŠOVÁNÍ OTEVŘENOSTI HOTELU VŮČI OKOLÍ.....	72
13	CSR AKTIVITY ZAMĚŘENÉ NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ	74
13.1	ZVYŠOVÁNÍ ZÁJMU ZAMĚSTNANCŮ O OCHRANU ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ	74
14	ROZPOČET A HARMONOGRAM PROJEKTU	76
14.1	ROZPOČET PROJEKTU	76
14.2	HARMONOGRAM PROJEKTU	78
ZÁVĚR	79
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81
SEZNAM GRAFŮ	84
SEZNAM OBRÁZKŮ	85
SEZNAM TABULEK	86
SEZNAM PŘÍLOH	87

ÚVOD

Společenská odpovědnost se stává velmi diskutovaným pojmem v mnoha firmách a institucích. Objevují se názory jak pro, tak proti společenské odpovědnosti. Vlastníci i členové vedení jednotlivých firem si kladou otázky, jak se chovat společensky odpovědně, co nám to přinese a naopak, co budeme muset obětovat. Já osobně vnímám společenskou odpovědnost firem v současné době za dlouhodobou konkurenční výhodu a věřím, že společensky odpovědné chování může přinášet řadu výhod každé společnosti.

Právě proto jsem si za téma diplomové práce zvolila vliv společenské odpovědnosti na image hotelu Augustiniánský dům. Celá práce tedy bude aplikovaná na firmu z oblasti hotelnictví a bude zajímavé sledovat, jakým způsobem je pojem společenská odpovědnost vnímán a jaký vliv na fungování a image má pojem CSR v této oblasti podnikání.

Cílem této diplomové práce je zaměřit se na pojmy - společenská odpovědnost, image, firemní kultura a komunikace a podnikatelská etika. Cílem práce je také analyzovat současný stav prováděných aktivit společenské odpovědnosti a prostřednictvím realizovaného marketingového průzkumu zjistit, jakým způsobem tyto aktivity vnímají zaměstnanci hotelu a jaký vliv mají tyto aktivity na image hotelu. Výsledkem práce by tedy měly být odpovědi na otázky: Vnímají zaměstnanci aktivity společenské odpovědnosti prováděné hotelem? Jakým aktivitám CSR se v současné době hotel Augustiniánský dům věnuje? Jaké povědomí o společenské odpovědnosti mají zaměstnanci hotelu? Jaký postoj ke společenské odpovědnosti zaujímá vedení a majitel hotelu?

Výstupem diplomové práce by měl být návrh implementace vhodných aktivit společenské odpovědnosti, přičemž jednotlivě zvolené aktivity by měly být přizpůsobeny vizím a fungování hotelu a měly by se vhodným způsobem dokázat začlenit do strategických plánů hotelu. Společenská odpovědnost by se měla stát každodenní součástí fungování hotelu a měla by být vytvořena jasná strategie a plán CSR aktivit.

Diplomová práce je členěna na tři hlavních části. Teoretická část se bude věnovat převážně pojmům - společenská odpovědnost, firemní kultura, interní komunikace, podnikatelská etika, image a marketingový výzkum. Tato část se stane stavebním prvkem pro vytvoření následující praktické i projektové části. Nabyté vědomosti z teoretické části autorka přeneše do praktické části, která se bude věnovat představení hotelu Augustiniánský dům, analýze aktivit společenské odpovědnosti, kterým se v současné době hotel věnuje, a také hlavně vytvoření dotazníku a provedení dotazníkového šetření ke zjištění, jakým způsobem

vnímají CSR aktivity zaměstnanci hotelu. Projektová část práce se bude věnovat návrhu implementace nových vhodných CSR aktivit, které budou výrazným způsobem pozitivně ovlivňovat image hotelu Augustiniánský dům.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMU CSR

Vymezení pojmu společenské odpovědnosti je v poslední době věnována velká pozornost. Stejnou pozornost musíme ale systematicky věnovat zavádění klíčových principů celého konceptu do každodenní praxe. Je nutné, aby principy společenské odpovědnosti byly zahrnuty do firemních hodnot, podnikatelské strategie a procesů na všech úrovních společnosti. Úspěch se dostaví v dlouhodobém horizontu tehdy, je-li implementace CSR do firmy trvalá a celý systém obsahuje jasnou vnitřní logiku. (Kunz, 2012, s. 16)

1.1 Definice CSR

V současné době neexistuje jednotná definice pojmu CSR. Důvodem může být to, že je CSR založena na dobrovolnosti a nemá striktně vymezené hranice. Tím pádem nám zde vzniká veliký prostor k diskuzi a také velmi širokému chápání a interpretaci tohoto konceptu jednotlivými zájmovými skupinami. Pro vymezení pojmu CSR existuje celá řada definic a přístupů. (Pavlík M., Bělčík M., 2010, s. 18)

Evropská unie v tzv. Zelené knize definuje CSR následovně: *CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických aspektů do každodenních firemních operací a interakcí s firemními „stakeholders“*. (Kuldová, 2010, s. 18)

Dle Business Leaders Forum Česká republika můžeme CSR chápat jako: *dobrovolný závazek podniků chovat se v rámci svého fungování odpovědně ke společnosti i prostředí, ve kterém podnikají*.“ (Kunz, 2012, s. 16)

Definice CSR dle mezinárodní organizace Business for Social Responsibility zní: *CSR je řízení obchodní činnosti takovým způsobem, který naplňuje či předčí etická, právní, komerční a společenská očekávání od businessu*.“ (Kunz, 2012, s. 15)

CSR se pokouší definovat i celá řada domácích odborníků, zabývajících se touto problematikou. Dle Trnkové je *CSR koncept, kterým se podniky otevřeně přiznávají ke své společenské odpovědnosti za stav a chod společnosti. Vyžaduje posun pohledu na vlastní společenskou roli z úrovně „profit only“ k širšímu pohledu v kontextu tří P (people, planet, profit)*.

Definice CSR dle Putnové zní: *jde o takové chování firem, kdy zohledňují potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, aby obecně napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti v rámci i nad rámec svého komerčního působení*.

Dle Petříkové CSR zahrnuje všechny aktivity, které jsou daleko nad rámec maximálně legitimních požadavků, stejně jako aktivity, skrze které organizace usiluje o pochopení a uspokojování očekávání všech zainteresovaných stran ve společnosti. (Kunz, 2012, s. 16)

Ať už zní definice jakkoliv, v praxi to znamená, že podniky, které se rozhodly přijmout zásady CSR za své, si dobrovolně stanovují vysoké etické standardy, snaží se minimalizovat negativní dopady na životní prostředí, starají se o své zaměstnance a přispívají na podporu regionu, ve kterém podnikají. Toto všechno firmám přináší možnosti, jak se odlišit od konkurence, stát se pro ostatní společnosti žádaným partnerem a pro své zaměstnance být atraktivním zaměstnavatelem. (Kuldová, 2010, s. 18)

Pokud začleníme společenskou odpovědnost jako jednu ze strategických investic do principů managementu a obchodní strategie, může to mít pozitivní vliv na organizaci, komunitu, ve které firma působí, životní prostředí a zároveň můžeme zvyšovat její image a hospodářské výsledky. Tímto postupem se nejen zaměřujeme na tvorbu zisku v dnešní den, současnou pozici na trhu, ale také na budování pozice a prosperity firmy v budoucnosti. (Petříková, 2008, s. 33)

1.2 Oblasti CSR (triple-bottom-line)

Společenská odpovědnost firem se stala součástí moderního konceptu podnikání. Ten by měl směřovat k širšímu pohledu na podnikání a být postaven na třech základních pilířích (tzv. triple-bottom-line), což ve skutečnosti znamená:

- ekonomickém (profit),
- sociálním (people),
- environmentálním (planet). (Kunz, 2012, s. 20)

Firma, která se rozhodne ctít zásady CSR, by měla činit kroky ve všech třech uvedených oblastech současně, aktivity by měly být prováděny dobrovolně a nad rámec svých legislativních povinností. (Petříková, 2008, s. 45)

1.2.1 Ekonomická oblast

Hlavním cílem každého podnikání je trvalé dosahování zisku, což následně umožní firmám zafinancovat řadu společensky odpovědných projektů. V rovině ekonomické by se firma měla věnovat následujícímu:

- **Odmítání korupce** – firma i zaměstnanci se vyhýbají korupci a chovají se eticky.
- **Transparentnost** – společnost je ochotná o sobě poskytovat informace všem svým stakeholderům.
- **Vztahy se zákazníky a dodavateli** – firmy by měly dlouhodobě budovat a řídit vztahy se zákazníky i dodavateli. Trvale se snažit o dodržování platební morálky, dodržování smluv a ochrany dat, o nabízení bezpečných a kvalitních výrobků za přijatelnou cenu.
- **Principy dobrého řízení (corporate governance)** – zastánce corporate governance Ira Milstein říká: „*Přiměřená správa obchodní společnosti znamená ochraňovat její tvořivost, svobodu a flexibilitu, a zajišťovat schopnost společnosti vytvářet bohatství a blahobyt, na kterém je občanská komunita závislá*“. (Milstein,2011)
- **Dobré vztahy s investory** – firmám záleží na zájmech hlavních vlastníků a investorů, dbají na pravidelnou informovanost a snaží se o soulad podnikatelských aktivit s hodnotami a očekáváním akcionářů.
- **Inovace a udržitelnost produktů**
- **Ochrana duševního vlastnictví**
- **Respektování pravidel čestného konkurenčního boje**
- **Etika marketingu a reklamy** (Kunz, 2012, s. 21)

1.2.2 Sociální oblast

Spokojený a motivovaný zaměstnanec je v dnešní společnosti klíčovým faktorem k úspěšnému fungování firmy. Řada průzkumů ukazuje, že odpovědný přístup firem k jejich zaměstnancům přináší řadu výhod, například získání přední pozice na trhu práce a získání pověsti či ocenění dobrého zaměstnavatele, zvyšuje se loajalita zaměstnanců a naopak dochází ke snížení fluktuace. Konkrétně do této oblasti můžeme zahrnout například:

- **Vyvážení pracovního a osobního života zaměstnanců** – tzv. work life balance, jedná se například o poskytování pružné pracovní doby, možnosti práce z domova, udržování kontaktu se zaměstnanci i v době jejich rodičovské dovolené, poradenství a právní služby při krizových situacích zaměstnanců nebo také firemní školky.
- **Rozvoj lidského kapitálu** – firma umožňuje svým zaměstnancům kariérní postup a vytváří i podmínky pro vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců.
- **Outplacement** – firma nabízí propuštěným zaměstnancům poradenství (např. jak správně napsat životopis, zajištění rekvalifikace, jiné možnosti uplatnění).

- **Zaměstnanecká politika** – do této kategorie patří přiměřené mzdy a poskytování sociálních a zaměstnaneckých výhod, které jdou nad rámec legislativy.
- **Respektování principu rovných pracovních příležitostí** – firmy přistupují ke každému svému zaměstnanci stejně, bez ohledu na pohlaví, věk, národnost, sexuální orientaci, víru či zdravotní postižení. Daleko širěji ještě k problematice přistupuje tzv. diversity management, který se snaží cíleně prosazovat pravidla různorodosti. Jedná se o podporování silných stránek zaměstnanců ve prospěch firmy, kdy se neberou ohledy na individuální odlišnosti. Jedná se například o vytváření různorodých pracovních týmů za účelem růstu empatie, vzájemné tolerance a obohacování.
- **Zdraví a bezpečnost zaměstnanců** – péče o zdraví zaměstnanců, podporování zdravého životního stylu, pravidelné lékařské prohlídky.
- **Humanizace práce, různorodost a obohacování práce, rotace práce.**
- **Boj proti sexuálnímu obtěžování**
- **Zákaz dětské práce.** (Kunz, 2012, s. 22)

1.2.3 Environmentální oblast

V posledních desetiletích se otázkám v oblasti životního prostředí věnuje stále větší pozornost. Společenská odpovědnost v environmentální oblasti se netýká pouze výrobních podniků, ale také nevýrobních společností a firem poskytujících služby. Takové mohou svoji odpovědnost v této oblasti projevit prostřednictvím celé řady aktivit, například snižováním spotřeby energie, vody, tříděním odpadu atd. (Kunz, 2012, s. 25)

Efektivní environmentální firemní politika může významně ovlivňovat spotřebitelské chování zaměstnanců nejen v rámci dané společnosti, ale také v jejich vlastních domácnostech.

Tato oblast společenské odpovědnosti bývá nejčastěji zaměřena na tyto aktivity:

- Omezování negativních dopadů na životní prostředí.
- Ochrana přírodních zdrojů a šetrné zacházení s nimi, snižování spotřeby energie a vody a využívání alternativních obnovitelných zdrojů energie.
- Odpadové hospodářství, třídění a recyklace odpadů.
- Ekologicky šetrná výroba, produkty a služby.
- Vytváření podmínek k minimalizaci dopravní zátěže (např. přeprava surovin, zaměstnanců)

- Zahrnutí environmentálních principů do procesu výběru dodavatele či subdodavatele. (Kunz, 2012, s. 24)

Zavedení ekologických aspektů společenské odpovědnosti by především mělo vést k efektivnímu využívání energie a ochraně zdrojů, prevenci vzniku ekologických havárií, minimalizaci odpadu a využívání recyklací. Tyto aspekty napomáhají společnosti plnit legislativní požadavky, snižovat náklady na provoz a také zlepšovat vztahy s lokálními stakeholdery. Mohou mít také vliv na zvyšování motivace zaměstnanců a věrnost zákazníků, což jsou oblasti, které zajišťují dlouhodobou stabilitu a úspěšnost podniku. (Petříková, 2008, s. 113)

1.3 Vymezení stakeholderů

Kdo jsou vlastně stakeholders nebo také v počeštěné verzi stakeholdeři? Jaký mají vliv na působení podniku a jaká je jejich role? Anglický výraz „stakeholders“ nemá v češtině ekvivalent, ale většinou bývá překládán jako zainteresovaná, zájmová či participující skupina či třetí osoba v podnikání. Mezi stakeholdery můžeme zařadit všechny jednotlivce, skupiny nebo subjekty, kteří buď přímo či nepřímo ovlivňují fungování podniku, nebo jsou ovlivňováni jejím působením a fungováním oni. Stakeholdeři mohou mít pozitivní, ale i negativní vliv na chod firmy. (Kunz, 2012, s. 28)

V širokém pojetí mezi skupinu stakeholderů můžeme zařadit zákazníky, zaměstnance, akcionáře, vlastníky, dodavatele, konkurenty, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory, mezinárodní organizace a širokou veřejnost. (Petříková, 2008, s. 89)

Stakeholdeři jsou součástí každé firmy. Efektivní komunikace se všemi skupinami stakeholderů je významnou hodnotou, která přináší partnerské zapojení do okolního života. Každý ze stakeholderů sleduje vlastní zájmy, které se dostávají do vzájemného vztahu, ale také rozporu se zájmy jiných subjektů. (Petříková, 2008, s. 89)

1.3.1 Členění stakeholderů

V praxi se často setkáváme s tím, že určitá skupina stakeholderů je stejná pro jakýkoliv podnikatelský subjekt. Jako příklad můžeme uvést nejčastěji uváděné firemní stakeholdery mezi které patří, zaměstnanci, vlastníci, zákazníci, dodavatelé a místní společenství. Struktura stakeholderů však není pro všechny podniky stejná a neměnná, stejně tak jako vliv

jednotlivých subjektů. Často bývají stakeholderi členěni podle jejich vlivu na fungování a činnost firmy. V tomto případě rozlišujeme dvě skupiny stakeholderů:

- Primární stakeholderi – tato skupina stakeholderů má významný vliv na chod podniku a můžeme sem zařadit vlastníky, investory, zaměstnance, zákazníky a dodavatele.
- Sekundární stakeholderi – zahrnuje zájmové skupiny jako vládu, občanská a obchodní sdružení, nátlakové skupiny. (Kunz, 2012, s. 29)

1.3.2 Identifikace zájmových skupin

Jedním z prvních kroků při implementaci CSR aktivit bývá identifikace klíčových stakeholderů a nalezení způsobu, jak uspokojit a sladit jejich očekávání. Tento proces přinese konkrétní výsledky, které umožní každé firmě efektivně nadefinovat její CSR strategii. Pro identifikaci jednotlivých skupin stakeholderů je nejlepší, odpovědět si na otázky kdo podnik ovlivňuje a na koho má vliv firma. Následně je velice důležité určit míru vlivu jednotlivých stakeholderů na fungování firmy. K tomuto účelu slouží matice stakeholderů, ve které jsou skupiny stakeholderů kategorizovány dle dvou ukazatelů: úrovně vlivu a úrovně očekávání. Klíčovou skupinu stakeholderů pak představují skupiny, které mají velký vliv na fungování podniku a zároveň od něj mnoho očekávají. (Petříková, 2008, s. 90)

1.4 Způsoby měření CSR

Zavedení CSR aktivit v každé společnosti obnáší zvyšování nákladů, většina firem však CSR vnímá správně jako investici, která má vlastníkům a celé společnosti něco pozitivního přinést. Jestliže vlastníci firem vynakládají na CSR aktivity určité finanční prostředky, určitě je zajímá, jaký to má účinek. A zde se nabízí otázka, zda je vůbec možné měřit užitek z dobrovolných aktivit společenské odpovědnosti, u nichž firma předpokládá především nehmotný přínos. Tento nehmotný přínos může představovat například zvýšení image společnosti nebo motivace zaměstnanců. (Pavlík, 2010, s. 100)

Zdražilová tvrdí, že jestliže chceme CSR aktivity skutečně naplňovat a prezentovat je široké veřejnosti, neobejdeme se bez systému indikátorů, které budou objektivně zaznamenávat dosažený pokrok. (Zdražilová, 2010, s. 73)

Obecně lze říci, že pro hodnocení společenské odpovědnosti jsou používány dva způsoby. Může být prováděno jednak prostřednictvím exaktních metod, což jsou různé standardy a

normy, anebo pomocí různých indexových a benchmarkingových srovnání. (Pavlík, 2010, s. 100)

1.4.1 Exaktní metody hodnocení CSR

V současnosti existuje velké množství standardů a norem společenské odpovědnosti. Rozdíl mezi jednotlivými metodami často spočívá v zaměření nebo v rozsahu jejich metodiky a také v cílových skupinách, pro které se používají. (Zadrazilová, 2010, s. 76)

Mezi nejširší standardy s globálním dopadem patří:

- OECD Guidelines for Multinational Enterprises – poslední verze směrnice obsahuje řadu doporučení formulovaných vládami pro odpovědné chování firem. Směrnice je určena především mezinárodním nadnárodním společnostem a zaměřuje se na ekonomické, sociální a environmentální problémy.
- AA 1000 AccountAbility/Assurance Standard – cílem standardu je zhodnocení důvěryhodnosti a kvality CSR reportů v oblasti ekonomické, sociální, environmentální a etické odpovědnosti.
- SAN (Social Audit Network) – zabývá se hodnocením sociální oblasti, vytváří tzv. sociální audity. Cílem je podávání reportů v oblasti sociální, environmentální a ekonomické a zabezpečování informací pro plánování budoucích aktivit organizace a zlepšování jejích procesů.
- SA 8000 – jedná se o referenční normu, která vychází z úmluv a doporučení Mezinárodní organizace práce a týká se zlepšováním pracovních podmínek. Norma specifikuje požadavky na sociální odpovědnost firem v 9 oblastech a těmi jsou pracovní doba, zdraví a bezpečnost, zamezení diskriminace, práce dětí a mladistvých, nucené práce, svoboda sdružování, disciplinární praktiky, systém odměňování, řídicí systém pro neustálé zlepšování.
- Global Reporting Initiative (GRI) – iniciativa, která vytvořila pravidla a návody pomáhající vytvořit firmám CSR report.
- London Benchmarking Group (LBG) – metodiku pod názvem Standard odpovědná firma zavedla v ČR organizace Fórum dárců v roce 2005. Metodika se především zabývá oblastí firemního dárcovství a snaží se ohodnotit v peněžní hodnotě všechny náklady, zhodnotit bezprostřední výsledky a vyjádřit dlouhodobé účinky. Výhodou metodiky je možnost vzájemného srovnávání (benchmarking) a možnosti hodnocení z krátkodobého i dlouhodobého hlediska.

- Norma ISO 26000 – norma zaměřená přímo na společenskou odpovědnost. Cílem normy je poskytnutí návodu na vytvoření funkčního konceptu společenské odpovědnosti. (Pavlík, 2010, s. 101 – 106)

1.4.2 Indexové a benchmarkingové metody hodnocení CSR

Dle Pavlíka způsoby hodnocení a měření CSR lze rozdělit do pěti skupin:

- Měření na základě analýzy obsahu výročních zpráv – může se zdát, že jde o velice snadnou metodu, díky níž lze CSR jednoduše vyhodnotit. Hlavní předností tohoto způsobu je snadná dostupnost informací potřebných pro vytvoření analýzy. Zadražilová ale v této metodě vidí faktický problém. Důvodem je častá subjektivnost výročních zpráv, které jsou často vytvářeny samotným podnikem. I když jsou zprávy kontrolovány a ověřovány nezávislými auditory, nejsou mezi sebou jednoduše srovnatelné, protože využívají k sestavení různých informací. (Pavlíková, 2010, s. 76)

Výzkum KPMG ukazuje, že více než 40% organizací pro sestavování výročních zpráv používá směrnici GRI (Global Reporting Initiative). Existuje však pořád téměř 60% firem, které své výroční zprávy sestavují jiným způsobem. (Pavlík, 2010, s. 106)

- Měření na základě poznatků získaných z dotazníků – dle Pavlíka je výsledek těchto metod závislý na zvolené metodologii a poukazuje na problém nechtěného, ale i záměrného zkreslování reality respondenty. Toto zkreslování může být částečně zmírněno cíleným zařazováním kontrolních otázek a různých testů. (Pavlík, 2010, s. 107)

Zadražilová k této metodě dodává, že problémem bývá zvýhodňování velkých a známých firem. Tyto firmy jsou obecně v dotaznících často uváděny jako spíše společensky odpovědnější než malé firmy. Malé firmy totiž méně komunikují s veřejností a veřejnost tím pádem není dostatečně informována o jejich společensky prospěšných aktivitách. (Zadražilová, 2010, s. 76)

- Indexy znečištění – nevýhodou měření CSR na základě ukazatelů tohoto indexu je skutečnost, že je aplikovatelné na firmy působící pouze v určitých odvětvích. Výhodou je zajištění objektivity, protože hodnocení provádí nezávislá organizace. (Pavlík, 2010, s. 107)

- Indexy hodnotící pověst podniku – tyto indexy většinou zkoumají názory několika různých skupin pohybujících se v okolí firmy. Tyto názory mohou mít často subjektivní podobu. Ze sekundární analýzy několika výzkumů vyplynulo, že se za měřítko výkonnosti v oblasti společenské odpovědnosti bere umístění organizace v různých žebříčcích hodnotících např. image společnosti. (Pavlík, 2010, s. 107)
- Informace získávané od ratingových agentur – na trhu působí řada agentur, které si vytvořily komplexní metodiku měření společenské odpovědnosti organizací. Tyto agentury si vyvinuly vlastní indexy, pomocí kterých měří a sledují výkonnost společensky odpovědných firem. (Zadrazilová, 2010, s. 76)

Dle Pavlíka je velkým problémem skutečnost, že není zajištěna transparentnost tohoto hodnocení, protože agentury nezveřejňují metodologii ohodnocování CSR aktivit, kterou považují za své obchodní tajemství a své know-how. (Pavlík, 2010, s. 107)

1.5 Současné trendy v CSR

Dle Pavlíka je vizí moderního konceptu CSR zvýšit podíl soukromých firem, neziskových organizací, ale i organizací veřejné správy, které ochotně přijímají dobrovolně odpovědnost nad rámec zákonných požadavků formou CSR konceptu. (Pavlík, 2010, s. 113)

Kuldová ve své knize popisuje, že většina firem v současné době vnímá existující překážky v dalším rozvoji CSR a uvádí zde tři možné scénáře budoucnosti CSR:

- První scénář – tzv. „vyblednutí“, což znamená, že z důsledku výrazného hospodářského propadu se změní orientace firem především na přežití a udržení se na trhu a potlačení společenské odpovědnosti. CSR aktivity se stanou pouhou odezvou na zákonné nařízení a předpisy.
- Druhý scénář – „vložit a integrovat“, což znamená, že výzva k odpovědnému chování v podnikání ztratí na významu, protože všechny přínosy již byly přesvědčivě prokázány. Firmy všech zaměření a velikostí přijmou aktivity CSR jako standard a přirozeně je aplikují jako morální a etický kodex odpovědnosti do aspektů svého podnikání.
- Třetí scénář – tzv. „změna a transformace“. Tento scénář popírá primární cíl shareholdera, a to maximalizaci zisku a nahrazuje ho modelem, kdy se za akcionáře považují také zaměstnanci, dodavatelé a všichni investoři se stejným právem podílet se na řízení společnosti.

Ať už se CSR bude v budoucnu ubírat jakýmkoliv směrem, přes všechny kritiky je třeba si uvědomit, že má smysl se jím zabývat. Společnosti, které úspěšně aplikují aktivity CSR do svého systému řízení, a ten se stane přirozenou součástí firemní kultury, investují nejen do společnosti, ale také do lidského kapitálu. Vzdávající počet CSR aktivit dokazuje, že se firmám společensky odpovědné chování vyplácí a v dlouhodobém horizontu přináší kýmžné výsledky. (Kuldová, 2010, s. 98, 99)

Kunz popisuje, že stěžejním úkolem pro představitele české vlády je vytvoření systémových podmínek k rychlé a široké implementaci hlavních myšlenek konceptu CSR do každodenní praxe podnikatelského sektoru a celkové rozšíření CSR aktivit v ČR.

K uskutečnění těchto cílů je nutné zaměřit pozornost na následující klíčové oblasti:

- Usilování o přijetí CSR malými a středními podniky – význam malých a středních podniků je pro českou ekonomiku zásadní, neboť tyto společnosti podstatně ovlivňují současnou i budoucí konkurenceschopnost hospodářství a přispívají k zaměstnanosti, udržitelnému rozvoji a ekonomickému růstu. Tyto firmy nedisponují velkými znalostmi o CSR a jejich jednání je v této oblasti spíše intuitivní. Česká vláda by měla usilovně a systematicky pracovat na informovanosti a podpoře CSR tak, aby se stala součástí i těchto firem.
- Propagování konceptu CSR – informace o CSR musí být dostupné všem zainteresovaným stranám včetně zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů, investorů a široké veřejnosti.
- Přijetí jednotné strategie CSR – např. zahrnutí principů CSR do vládní politiky.
- Uznání a ocenění CSR firem.
- Vzdělávání v oblasti CSR.
- Podpora výzkumu v oblasti CSR.
- Posilování transparentnosti, CSR reporting.
- Prohlubování dialogu mezi všemi zainteresovanými stranami.
- Spolupráce s ostatními vládami v oblasti CSR. (Kunz, 2012, s. 95 – 105).

2 VLIV CSR AKTIVIT NA IMAGE

2.1 Image

Pojem image se v češtině obecně užívá pro odborný termín o celkové představě dané osoby, značky či výrobku ve veřejnosti, často záměrně pěstovaný s cílem získat úspěch. (Horová, 2011, s. 50)

Dle Chromého můžeme firemní image označit jako dojem nebo názor, pod kterým veřejnost vnímá určitou společnost. Firemní image vzniká působením různých vlivů, jako například zdánlivými maličkostmi jako je jednání zaměstnance. (Chromý, 2010, s. 93)

Foret popisuje firemní image jako obraz, představu či zdání o nějakém objektu a jako každá subjektivní představa, obraz či zdání nemusí být ani pravdivý.

Jako součásti firemní image Foret uvádí tradice, úspěšnost, známost firmy, přístup k zákazníkům, atraktivnost, profesionalitu, flexibilitu, obchodní úspěšnost, dynamiku, serióznost, ambicióznost, výkonnost, solventnost, důvěryhodnost, inovativnost, tradice, společenskou odpovědnost, přístup k veřejnosti a ekologickou ohleduplnost.

Image můžeme také chápat jako představu, kterou si o podniku vytváří každý jedinec na základě svých vlastních zkušeností a také informací získaných z ostatních zdrojů. Pokud se image opírá o skutečnou osobní zkušenost, stává se pevnější a daleko hůře změnitelná. To platí především o nepříjemných a negativních zkušenostech. (Foret, 2011, s. 77)

2.2 Podnikatelská etika a etika v podnikání

Od počátku podnikání se objevuje problém, zda se má firma věnovat pouze vlastnímu prospěchu nebo zda se má firma v rámci svých aktivit zaměřovat i na zájmy ostatních lidí a celé společnosti. S etikou podnikání úzce souvisí společenská odpovědnost firem. Podnikatelská etika není definována jednotným způsobem a řada autorů k ní přistupuje z jiného úhlu pohledu. (Kuldová, 2010, s. 107)

Putnová a Seknička definují etické řízení ve firmě jako profesní, aplikovanou a normativní etiku, přičemž normativní etika je v tomto případě orientace firmy především na podněty, které je v jejím rozhodování ovlivňují. Můžeme sem zařadit zejména povinnosti a hodnoty, které ovlivňují samotná mravní rozhodnutí. (Kuldová, 2010, s. 107)

Dle Bohaté jde především v podnikatelské etice o reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností, zahrnujících individuální a korporativní hodnoty.

Sternberg předkládá jasné kritérium, kdy tvrdí, že „špatná etika = špatný byznys“. (Kuldová, 2010, s. 107)

S další definicí podnikatelské etiky přichází Bláha, kdy tvrdí, že manažerská etika odpovídá úsilí zaměstnanců, které promítá etické zásady do veškerých fází řídicích a rozhodovacích procesů. (Kuldová, 2010, s. 108)

Šroněk tvrdí, že se podnikatelská etika zabývá skutečnostmi přiměřeného chování podnikatelských subjektů a hledá odpovědi na otázky, zda jsou podnikatelské praktiky správné či nesprávné a nebo dobré či špatné. (Kuldová, 2010, s. 108)

Nástroje podnikatelské etiky v rámci CSR definoval Čaník a řadí mezi ně:

- etické kodexy a interní dokumenty,
- reporting, měření a podporu etického programu,
- společensky odpovědné aktivity,
- etické a sociální audity,
- analýzu zainteresovaných stran,
- vzdělávání etického chování,
- etický leadership – vedení příkladem
- whistleblowing – anonymní informační linky. (Kuldová, 2010, s. 108)

2.2.1 Etika podnikání v České republice

V České republice aktuálně etické chování a důvěra poměrně strádají. Mlčoch tvrdí, že uvádající důvěru má na svědomí rozdělení politické moci a klientelismus zájmových skupin, vyhrožování týkající se destabilizace segmentu ekonomiky a zneužívání demokratických institucí k vydírání státu. Možné východisko pak spatřuje ve vnitřním morálním omezení těch, kteří disponují potenciálem vydírání. (Pavlík, 2010, s. 36)

Neetické podnikatelské prostředí je jedním z výrazných znevýhodnění České republiky v porovnání se západní Evropou. Neexistují přitom pochybnosti, že by zlepšení v této oblasti přineslo výrazný prospěch celému státu, ekonomice i jednotlivcům. Zbývá položit si otázku, za jakých podmínek se společensky odpovědné a etické chování stane nepostrada-

telnou a přirozenou součástí české ekonomiky. Právě koncept CSR přináší některé z poznatků a umožňuje hlubší pohled na tento problém. (Pavlík, 2010, s. 37)

Řada představitelů firem v České republice hodnotí etiku v podnikání jako konkurenční výhodu, avšak do jisté míry ji berou spíše jako přepych. Většina podnikatelů tvrdí, že etiku budou aplikovat teprve tehdy, až si na ni vydělají. Zde si můžeme položit otázku, jak vysoký limit by si podnikatelé určili a jak by jej také postupně v případě úspěšnosti zvyšovali, v případě, že by se nedopustili žádného pochybení. (Dytrt, 2006, s. 18)

2.2.2 Etika jako součást firemní kultury v hotelovém průmyslu

Obchodní vztahy jsou většinou velice komplexní, a proto bývá podnikatelská etika velmi diskutabilním tématem. Hotelové společnosti, tak jako ostatní firmy, mívají vztahy často s několika stakeholdery najednou. V rámci podnikatelské etiky je požadováno, aby se s každou zainteresovanou skupinou jednalo správným a férovým způsobem. Objevují se názory, že podnikání bývá často nemorální, korupční a neetické. Avšak mnoho lidí také věří, že vysoký etický standard je nutností k dosažení zisku a zajištění fungování hotelové společnosti. (Merhaut, 2013, s. 36)

Mezi jednoznačné výhody etického chování patří:

- vytvoření zákaznické loajality k hotelové společnosti,
- prohlubování vztahů s odběrateli hotelových služeb díky dobré reputaci,
- vytvoření důvěry a ekonomického přínosu pro hotelovou společnost,
- pomáhá přitahovat a udržovat vysoce kvalifikované zaměstnance a manažery v oboru.
- etickým chováním se hotelová společnost vyhne pokutám a právním postihům.

Etika je komplexní a naprosto fascinující téma. Etiku můžeme chápat jako produkt lidských vztahů a v mnoha případech bývá představována jako subjekt, jehož studie se stala příležitostí jak maximalizovat efektivitu lidských vztahů ve firmách. V širokém slova smyslu je etika chápána jako soubor hodnot a morálky, které vedou každého jednotlivce k rozhodnutím. Není možné, aby člověk studoval etiku někde v izolaci, bez zaměření se na další vlivy, jako jsou lidské vztahy a životní prostředí. (Merhaut, 2013, s. 37)

2.3 Firemní kultura

Kotler uvádí, že každá společnost se skládá ze struktur, zásad a kultury. V rychle měnícím se podnikatelském prostředí se může stát některý prvek nefunkčním. Zatímco zásady a struktury lze změnit, měnit kulturu společnosti je velice obtížné. Často to však bývá ten správný krok k úspěšné realizaci nové strategie společnosti.

Firemní kulturu lze definovat jako společně sdílené zkušenosti, názory, normy a příběhy charakterizující danou firmu. Pokud vejdete do jakékoliv společnosti, kultura bývá většinou první věc, která vás zaujme. Je to způsob, jakým se lidé oblékají, jakým způsobem spolu komunikují a jak vítají své zákazníky. (Kotler, 2007, s. 88)

Dle Foreta je firemní kultura souhrnem toho, jak společnost skutečně funguje, jak pracuje a nakolik se vedení společnosti daří získat vlastní zaměstnance pro své záměry a cíle. Stává se výrazem formálnosti nebo naopak neformálnosti hierarchického uspořádání a struktury zaměstnanců, jejich ochoty v kritických situacích podstupovat riziko, umění se semknout a schopnosti týmově pracovat. Firemní kultura také na druhou stranu rozhoduje o flexibilitě a otevřenosti navenek. (Foret, 2011, s. 69)

Johnová ve své knize popisuje, že firemní kultura jako celek musí podporovat celkovou strategii firmy a také její hlavní cíle. Firemní kultura má svá pozitiva v podobě vyšší soudržnosti kolektivu a vede zaměstnance k jednání a aktivitám prospěšným společnosti. Další výhodou může být samoregulační funkce, kdy hodnoty nahrazují dozor. Silná firemní kultura však také nesmí být nehybná a musí se neustále přizpůsobovat aktuálním trendům a změnám ve vnějším prostředí. (Johnová, 2008, s. 54)

Chromý tvrdí, že firemní kulturu tvoří rozsáhlá oblast zahrnující historii a vývoj společnosti, projevy firmy v krizových historických obdobích a styl jednání firmy uvnitř i navenek. Tato zmíněná hlediska následně zobrazují kulturu, filosofii, etiku a sociální cítění firmy. (Chromý, 2010, s. 92)

Guista a King se věnují ve své knize *The Oxford Handbook of entrepreneurship* podnikatelské kultuře a tvrdí, že podnikatelská kultura může být veřejností chápána jako určitý soubor hodnot a názorů sdílených konkrétní sociální skupinou, která svými činy podporuje a napomáhá podnikatelskému chování a aktivitám. (Procházková, 2011, s. 24)

Firemní kultura je nedílně spojena s podmínkami podnikatelského prostředí a také aktuálním vývojem společnosti. Tyto ukazatele dohromady umožňují podněcovat aktivní podni-

katelskou činnost a inovační chování. Firmy se zavedenou firemní kulturou bývají ve většině případů daleko konkurenceschopnější a výkonnější ve všech ohledech než firmy založené na byrokratickém principu chování. Takové společnosti zároveň umožňují rozvíjet individualitu svých zaměstnanců a schopnost zaměstnanců přijímat zodpovědnost za své chování. Filosofie tohoto pojmu se odvíjí od předpokladu, že lidé se rodí s podnikatelskými vlastnostmi, které mohou být v každém jedinci rozpoznány prostřednictvím tržního mechanismu nebo také podněceny k podnikání prostřednictvím cíleného vzdělání. Firemní či podnikatelská kultura je spojována s určitou skupinou vlastností nebo můžeme říci i osobnostních rysů jedince, popsanych na obrázku níže:



Obr. 1 – Podnikatelská kultura (Zdroj: Procházková, 2011, s. 25)

2.4 Interní komunikace

Je nutné si uvědomit, že komunikace není pouze to, jak skutečnosti říkáme, ale také jak se chováme a jak s partnery mluvíme a jednáme. Úroveň spolupráce mezi firmou a zaměstnanci, mezi manažery navzájem, ale také mezi jednotlivými pracovníky v týmu určuje úroveň komunikace. Mnohé průzkumy dokazují, že právě špatné vztahy uvnitř každé společnosti a špatná úroveň komunikace bývají nejčastější příčinou vysoké fluktuace. (Holá, 2006, s. 15)

2.4.1 Význam interní komunikace

Význam efektivní komunikace uvnitř každé společnosti si lze nejlépe uvědomit při sledování důsledků způsobených komunikačními chybami a nedostatky firemní komunikace. Meze projevy chybné komunikace nejčastěji patří nedostatek nebo neúplné a nejednoznačné informace. Z těchto nedostatků pak často vzniká informační šum, který snižuje efektivitu činnosti celé firmy. Nefungující komunikace vede zaměstnance a celé týmy k demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě a frustraci.

Všechny tyto důsledky mají vliv na fungování společnosti a způsobují:

- vysokou míru fluktuace pracovníků,
- špatnou koordinaci procesů a činností,
- nezájem o dosahování vytyčených cílů,
- špatně stanovenou strategii na základě nefungující zpětné vazby,
- neefektivní marketingové řízení,
- konkurenční neschopnost celé společnosti. (Holá, 2006, s. 14)

2.4.2 Formy interní komunikace

Komunikace v každé společnosti probíhá ve třech základních formách:

- osobní (porada, pohovor),
- písemné (manuály, předpisy, směrnice) a
- elektronické (e-mailové zpravodajství, intranet).

Využití jednotlivých forem závisí na druhu a významu konkrétní komunikace. Velice důležitým aspektem pro vhodnou volbu formy komunikace je také vzájemná znalost komunikujících. Obecně nelze definovat, která z forem je nejlépe efektivní, neboť vždy záleží na konkrétní situaci a konkrétních podmínkách každého komunikačního procesu. Volba formy probíhá zpravidla na základě manažerských znalostí a zkušeností. Komunikační formy se rozlišují na dvě základní skupiny, a to na komunikaci osobní, ústní, tedy komunikaci tváří v tvář, a na komunikaci přes média. (Holá, 2006, s. 61)

2.4.3 Obsah komunikace

Existuje celá řada oblastí a témat, o kterých by měl vedoucí pracovník se svými podřízenými komunikovat. Jedná se o témata jako cíle firmy, požadavky zákazníků, cíle a úkoly týmů, co se od každého zaměstnance očekává, v jakých termínech a jaké kvalitě se to očekává, jaké jsou hodnoty a strategie firmy, její ekonomika a sociální politika, používané technologie, plánované inovace, způsoby a metody, jak se firma vyrovnává se změnami a s překážkami, plánované změny úkolů a změny organizace práce.

Komunikovat je také třeba i o konkrétních pravomocech a odpovědnosti, o tom, které úkoly jsou právě prioritní, jaké jednání je žádoucí a jaké nežádoucí, o potřebách a možnostech dalšího profesionálního rozvoje, o možnostech kariérního růstu, o úpravách platů, o tom, zda jsou pracovní podmínky vyhovující, jak podporovat spolupráci mezi jednotlivými zaměstnanci a odděleními, jak vytvářet image firmy, jak podporovat marketingové aktivity firmy, o zájmech, soukromí a rodinném zázemí zaměstnance. (Hloušková, 1998, s. 47)

3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Vysoké náklady marketingového výzkumu nutí zadavatele i výzkumníky, aby k němu přistupovali velmi zodpovědně a nedocházelo ke zbytečným chybám, které by mohly celý proces prodražit. Každý marketingový výzkum je jedinečný a jeho úkolem je co nejlépe rozpoznat a definovat marketingové problémy. Marketingový výzkum je totiž pokaždé ovlivňován jinými faktory. Jedná se o faktory, které vyplývají z různorodosti zkoumaných jevů a problémů. (Kozel, 2006, s. 70)

Marketingový výzkum využívá dvou rovin informací z hlediska podstaty jejich zdroje, tj. externí a interní informace. Získávání vstupních informací a údajů může probíhat buď za pomoci sekundárního výzkumu, kdy se jedná o využití dat či informací vytvořených pro jiné účely, nebo primárním výzkumem, kdy získáváme data pomocí specifických metod u určených subjektů. Z hlediska forem se zejména rozlišuje dotazování, pozorování, experiment. Pokud jde o rozsah, můžeme rozlišit výzkum na úplné šetření a dílčí šetření. Zajištění srovnatelnosti informací vyžaduje, aby pro různé formy dotazování byly zachovány zásady tvorby dotazníku. Pro ověření správnosti se dále využívá řady testů. (Tomek, 2007, s. 40)

3.1 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum se zabývá získáváním údajů o četnosti výskytu něčeho, co již proběhlo nebo se děje právě nyní. Účelem kvantitativního výzkumu je získat měřitelné číselné údaje. Aby skutečně byly naplněny podmínky shromažďování informací a mohli jsme získat statisticky spolehlivé výsledky, pracujeme s velkými soubory respondentů v procesu formálního dotazování, případně údaje získáváme pozorováním frekvence určitých jevů nebo analýzou sekundárních jevů. (Kozel, 2006, s. 120)

3.1.1 Dotazník

Dotazníky představují nejpoužívanější nástroj zjišťování zpětné vazby, která se při sběru dat používá. Je velice nutné věnovat adekvátní pozornost jejich přípravě, tzn. pečlivé sestavení, vyzkoušení a odladění. Při přípravě musí výzkumník pozorně volit otázky a jejich formu, slovní podobu a sled. Forma otázek může ovlivnit odpovědi. Dotazníky mohou být využívány jako nástroj nepřímého kontaktu s respondentem, nebo jako základní pomůcka tazatelů při metodách přímého kontaktu, například při rozhovorech. (Kotler, 2007, s. 145)

Tvorba dotazníků by proto měla zahrnovat následující kroky:

- definování otázek pro dotazníky,
- volbu vhodného formátu dotazníků,
- popis vstupních informací pro zaměstnance,
- uspořádání dotazníků. (Nenadál, 2004, s. 77)

3.1.1.1 Principy správného dotazování

Kvalitně zpracovaný dotazník by měl vyhovovat následujícím požadavkům:

- otázky by měly být formulovány a sestaveny do takového celku, aby respondent co nejpřesněji odpovídal na to, co nás zajímá,
- vytvořit takové podmínky, aby se respondentovi tento úkol zdál snadný, příjemný, žádoucí a chtěný. Jde o to, aby respondent odpovídal stručně a pravdivě,
- srozumitelnost - aby respondent všemu rozuměl, aby věděl a bylo mu jasné, co se po něm chce, jak má postupovat při vyplňování dotazníku. Dotazník musí být schopen „mluvit“ a respondentovi vše vysvětlit, jako by to dělal tazatel při ústním rozhovoru, (Foret, 2008, s. 43)
- v otázkách bychom se měli vyhnout jakýmkoliv odborným technickým termínům, cizím slovům a formulacím, které by mohly být pro zaměstnance nesrozumitelné,
- otázky by měly obsahovat pokud možno pouze jednu větu, protože příliš dlouhé věty, případně několik otázek v jedné větě způsobuje, že respondenti velmi často znejistí. Takové otázky bývají příčinou zmatených reakcí a odpovědí, které nelze vyhodnocovat,
- otázky mají směřovat vždy na konkrétní znak spokojenosti zaměstnance,
- formulace otázek nesmí v respondentovi vzbuzovat pocit, že je mu vnučováno to, jak má odpovědět – sugestivní otázky mohou u dotazovaných zaměstnanců evokovat často odpor k odpovědím,
- formulace otázek by měly být ještě před jejich definitivním schválením přezkoumávány právě s ohledem na výše uvedené zásady.

Pokud tyto zásady tvůrci dotazníků nedodrží, hrozí pak, že se výrazně zvýší riziko nízké návratnosti dotazníků, a tím i objektivita zkoumání spokojenosti zaměstnanců. Špatný dotazník také může negativně ovlivnit získané informace a výsledky nemusí potom odpovídat potřebám a cílům výzkumu. (Nenadál, 2004, s. 79)

3.1.1.2 Volba vhodného formátu dotazníku

Volba vhodného formátu dotazníku je velmi důležitá, pokud bereme v úvahu zejména požadavky budoucí kvantifikace míry spokojenosti zákazníků. Jako použitelné se jeví pouze dva formáty:

- formát checklistů,
- formát Likertův.

Formát checklistů je jednoduchou verzí formátu, která je založena na tom, že respondent se zde setkává se souborem otázek, na které reaguje pouze „ano“ – „ne“, resp. „souhlasím“ – „nesouhlasím“. Výsledkem je dvoustavové hodnocení spokojenosti, přičemž kladná reakce je výrazem pozitivního vnímání, záporná reakce pak výrazem negativního vnímání. Je logické, že při použití tohoto formátu musí každému znaku spokojenosti příslušet pouze jediná otázka. Tento formát umožní jen hrubý odhad míry zaměstnancovy spokojenosti, na druhou stranu je pro účely vyhodnocení velmi jednoduchý.

Všude tam, kde to situace umožňuje, bychom měli aplikovat tzv. Likertův formát, který vychází z toho, že každý respondent má možnost vícestavového hodnocení. R. A. Likert navrhl tento formát už v r. 1952. Navrhl jej tak, aby jeden mezní stav (stupeň spokojenosti) vyjadřoval naprosto pozitivní vnímání a druhý mezní stav absolutně negativní vnímání respondenta. Významnou výhodou Likertova formátu je tedy to, že umožňuje respondentům při jejich odpovědích dodržovat určitou variabilitu hodnocení. Výhodou pro tazatele je garance vyšší spolehlivosti a přesnosti výsledků v porovnání s nasazením checklistů. (Nenadál, 2004, s. 80)

3.2 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum pátrá po příčinách, proč něco proběhlo nebo se děje. Protože většina zjišťovaných údajů probíhá ve vědomí nebo podvědomí konečného spotřebitele, pracujeme s větší mírou nejistoty a velmi často potřebujeme psychologickou interpretaci, to znamená odbornou pomoc specialistů, respektive kvalifikovanější tým tazatelů s psychologickou

průpravou. Účelem kvalitativního výzkumu je zjistit motivy, mínění a postoje, které vedou k určitému chování. Je možné k tomu využít individuální hloubkové nebo skupinové rozhovory a projektivní techniky. V tomto případě pracujeme zpravidla s menším vzorkem respondentů. (Kozel, 2006, s. 120)

Individuální hloubkové rozhovory dávají možnost proniknout k motivačním strukturám každého zaměstnance a je tomu tak i u rozhovorů skupinových (focus groups). Skupinové rozhovory mohou přinést řadu cenných informací. Obě tyto metody však mohou výsledek měření zkreslit. Musíme mít totiž na zřeteli, že lidé mnohdy něco jiného říkají a jinak se chovají nebo si něco jiného myslí. (Vysekalová, 2014, s. 133)

Pokud provedeme s nějakým zaměstnancem hloubkové interview, získáme spoustu kvalitativních informací. Pohovorů se obvykle dělá celá řada. Tento druh výzkumu se pokouší odhalit to, co o sobě zákazníci či zaměstnanci mnohdy ani neví, a to tak, že se tazatel pokouší ponořit hluboko do jejich nevědomých motivů. Při hloubkovém výzkumu se používá celá řada technik (slovní asociace, metafory, hraní rolí), které mají ego zkoumané osoby osvobodit a odhalit a umožnit tak vyjádřit podvědomé pocity. (Smith, 2000, s. 106)

Pomocí metod a technik kvalitativního výzkumu je možné převádět individuální subjektivní hodnocení zkoumaného jevu (což je běžnými metodami kvantitativního šetření těžko měřitelné) do kvantitativní podoby. Taková podoba nám pak následně umožňuje s výslednými daty nadále pracovat. Můžeme je různě řadit nebo dokonce mezi sebou porovnávat. (Kozel, 2006, s. 125)

Mezi nejčastěji používané metody získávání kvalitativních údajů o trhu organizací patří zejména osobní rozhovory a skupinové rozhovory, které vedou speciálně školení odborní tazatelé. Výzkum v průmyslových společnostech s sebou přináší značnou odbornou náročnost na osobu tazatele. Zadavatelé výzkumů proto často přicházejí s návrhem, že je lepší, aby dotazování prováděli pouze zaměstnanci zadavatelské firmy, což by mělo vést k eliminaci odborných zkreslení. Jak ukazují praktické výsledky, tento postup však výhodnější rozhodně není. Ukázalo se, že mnohem účinnější je zaškolit tazatele v odborné problematice, protože profesionální tazatelé mají hluboké zkušenosti a jsou dokonale školeni v technice navazování kontaktů a získávání informací. (Kozel, 2006, s. 136)

4 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY, METODIKA ZPRACOVÁNÍ

4.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je analyzovat jednotlivé aktivity společenské odpovědnosti, které v současné době provádí hotel Augustiniánský dům. Dále je potřeba zjistit, jakým způsobem jsou tyto aktivity vnímány zaměstnanci hotelu a jestli jsou o těchto aktivitách dostatečně informováni. Na základě zpracované teorie, poznatků z praktické části a z provedeného průzkumu bude navržena implementace vhodných aktivit společenské odpovědnosti tak, aby jednotlivé aktivity byly rovnoměrně rozvrženy mezi nejdůležitější skupiny zainteresovaných skupin a naplňovaly jejich očekávání.

4.2 Stanovení výzkumných otázek a hypotéz

Stanovení výzkumné otázky:

Mají aktivity společenské odpovědnosti vliv na image hotelu Augustiniánský dům?

Jakým způsobem jsou prováděné aktivity CSR vnímány zaměstnanci?

Stanovení hypotéz:

H1: Zaměstnanci hotelu Augustiniánský dům dokáží identifikovat aktivity společenské odpovědnosti prováděné hotelem.

H2: Zaměstnanci hotelu mají povědomí o pojmu společenská odpovědnost firem.

H3: Zaměstnanci a vedení hotelu Augustiniánský dům považují společenskou odpovědnost za důležitou.

4.3 Metodika zpracování

Na základě studia odborné literatury byla zpracována teoretická část, která obsahuje základní východiska potřebná pro zpracování praktické a projektové části. V teoretické části autorka nabyla potřebné znalosti problematiky společenské odpovědnosti, image, firemní kultury, podnikatelské etiky a marketingového výzkumu. Závěr teoretické části se věnuje stanovení cíle práce, výzkumné otázky a definování hypotéz.

Praktická část je zaměřena na základní charakteristiku a informace o hotelu Augustiniánský dům. Součástí praktické části práce je také analýza prováděných aktivit společenské

odpovědnosti, kterým se v současné době hotel věnuje. V praktické části dále následuje průzkum pomocí dotazníkového šetření určený zaměstnancům hotelu, týkající se toho, jakým způsobem vnímají zaměstnanci hotelu pojem společenská odpovědnost a aktivity CSR prováděné hotelem.

Projektová část práce je zaměřena na identifikaci klíčových skupin stakeholderů a návrh implementace jednotlivých CSR aktivit a vytvoření konceptu CSR aktivit na základě analýzy současného stavu a výsledků z dotazníkového šetření prováděného právě v praktické části práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 HOTEL AUGUSTINIÁNSKÝ DŮM

5.1 Charakteristika hotelu Augustiniánský dům

Hotel Augustiniánský dům ****superior je exkluzivním čtyřhvězdičkovým hotelem s rodinnou atmosférou. Můžeme jej charakterizovat jako jedinečné, luxusní místo, kde se naprosto unikátním způsobem snoubí historie s moderními prvky designu. Hotel Augustiniánský dům vás okouzlí svou jedinečnou nabídkou služeb na velmi vysoké úrovni a personálem, který se neustále snaží zajistit maximální pohodlí klientů.

Hotel má k dispozici 26 pokojů včetně apartmá Leoše Janáčka a jednoho bezbariérového pokoje a celková kapacita činí 52 lůžek. Prostory hotelu jsou harmonicky řešeny a nabídnou všem svým hostům odpočinek v příjemném prostředí. Hosté hotelu mají také k dispozici sál s celkovou kapacitou 54 míst, který je vybaven nejmodernější prezentační technikou a pomůckami. K malému posezení je určen salonek s deseti místy. Hotelové terasy a zimní zahrada poskytují klidné útočiště k obnovení vnitřní rovnováhy, s výhledem na Jurkovičovu alej, během celého roku. Lahodná jídla připravená pod taktovkou hotelového šéfkuchaře v restauraci Symfonie se stanou nezapomenutelnou částí pobytu i toho nejnáročnějšího hosta. A v neposlední řadě všechny jistě očaruje příjemně laděný prostor wellness & spa centra, který v tomto roce prošel zcela zásadní proměnou. Došlo k rozšíření celého prostoru wellness & spa a propojení prostoru s hotelovou zahradou. (Vstupní manuál, 2015)

Hotel Augustiniánský dům je připraven plnit veškerá přání svých klientů a poskytnout všem hostům dokonalý servis. Během pobytu si hosté mohou vybrat, zda chtějí v soukromí odpočívat či relaxovat společně s přáteli nebo se bavit a sportovat a prožívat aktivní dovolenou. Hotel je připraven uspořádat nezapomenutelnou svatbu, jedinečnou oslavu narozenin, jakkoliv zaměřenou firemní akci či konferenci. (Vstupní manuál, 2015)

Hotel Augustiniánský dům umožňuje svým hostům vybrat si z několika typů hotelových pokojů. Celková rekonstrukce hotelu umožnila skloubit historii s moderním designem naprosto přirozeným způsobem. Tato přirozenost je také promítnuta do interiéru hotelových pokojů. Všechny pokoje jsou charakteristické svou individualitou a velice příjemným designem, který osloví každého hosta. Pokoje Classic jsou dvoulůžkové pokoje, stejně jako pokoje typu Superior. Ty jsou však na rozdíl od pokojů typu Classic prostornější. Pokoje typu Junior Suite poskytují svým hostům

rozdělení pokoje na menší obytnou část a zvláště situovanou ložnici s dvoulůžkem. Luxusní romantický pokoj v podkroví s dvoulůžkem a stylovou vanou pro dvě osoby je označen jako apartmá Augustian. Nejluxusnější ubytování v hotelu poskytuje apartmá Leoše Janáčka vybavené manželskou postelí, vanou a velkým balkonem, vybaveným stylovým venkovním nábytkem. (Vstupní manuál, 2015)



Obr. 2 – hotel Augustiniánský dům (Hotel Augustiniánský dům, ©2015)

5.1.1 Historie hotelu Augustiniánský dům

Lázeňský objekt „Augustiniánský dům“ byl postaven v letech 1902 – 1904 podle upraveného projektu od architekta Vladimíra Fischera pro augustiniánský klášter sv. Tomáše. Písmena použitá v současném logu hotelu mají symboliku právě podle patrona sv. Tomáše, který držel ochrannou ruku nad augustiniánským řádem. Kombinace novorenesančního stylu a novogotického stylu tvoří architekturu překrásné budovy, tyčící se na pozemku zvaném „Mališčeňa“, která byla vybudována především jako rekreační dům pro členy řádu augustiniánů. (www.augstian.cz)

Architekt při stavbě vycházel, stejně jako D. S. Jurkovič u staveb v blízkém okolí, z vlivu anglického venkova s výrazným akcentem na lomený kámen. Průčelí domu zdobí vyobrazení sv. Augustina v biskupském rouchu s andělem a hošíkem, držícím v ruce lasturu. Motiv je vzat ze známé legendy ze života sv. Augustina, který přemýšlel o tajemství Nejsvětější Trojice. (www.augstian.cz)

Augustiniánský dům byl reprezentačním lázeňským domem, v němž bydlívali lázeňští hosté, umělci, literáti, operní pěvci, zahraniční hosté, církevní hodnostáři a významné osobnosti veřejného života. Zřejmě nejslavnějším z nich byl hudební skladatel Leoš Janáček, který

zde byl ubytován více než třináctkrát. Za zdmi Augustiniánského domu vznikala Janáčková nejznámější díla Glagolská mše a Liška Bystrouška (1922). (www.augstian.cz)

Současná podoba hotelu prošla složitou rekonstrukcí, která byla dovršena v roce 2010, kdy byl hotel slavnostně otevřen dne 19. března. Budova je historickou památkou, tedy veškeré opravy probíhaly ve spolupráci s památkáři. Budova je spojením historické části, kde se z mnoha dochovaných původních prvků může zařadit schodiště či ozdobné zábradlí, a moderní prosklené části, zajišťující dokonalé zázemí pro wellness & spa centrum a restauraci Symfonie. (www.augstian.cz)



Obr. 3 – hotel Augustiniánský dům (hotel Augustiniánský dům ©2015)

5.2 Definice cílových skupin hotelu Augustiniánský dům – segmentace založená na potřebách

Analýza cílových skupin identifikuje cílové skupiny a jejich potřeby a cílem zpracování analýzy je pochopit, jaké reálné potřeby mají cílové skupiny. Pomáhá nám pochopit například to, s jakými problémy se potýkají. Zpracování takové analýzy umožňuje nastavit komunikační aktivity tak, aby v co největší míře oslovovaly cílové skupiny. (Kotler, 2007, str. 278)

5.2.1 Individuální pobyty

Zákazníci, kteří vyhledávají aktivity wellness a beauty, touží po odpočinku nebo jen příjemně stráveném prodlouženém víkendu. Nejčastěji jsou to páry, které přijedou na prodloužený víkend. Přijeli především kvůli nádhernému prostředí, odpočinku a relaxaci. Tito hosté mohou od pobytu očekávat dny strávené v souladu se zdravým životním stylem,

harmonii a nádechem romantiky. Jsou to vytížení lidé, kteří nejčastěji přijíždí na prodloužené víkendy, někdy také na celý týden.

Další skupinou hostů, spadajících do kategorie individuálních pobytů, patří skupinky žen, které pobyt berou jako tzv. dámskou jízdu. Chtějí si užít, odpočinout od rodiny a všedních starostí, udělat něco pro svůj vzhled a pobavit se s kamarádkami. Nevadí jim vzít si volno v zaměstnání a navštívit hotel i během týdne. Nejčastější délka pobytu však bývá 3 dny. Většinu času tento typ hostů tráví na hotelu a využívá všech služeb a wellness vyžití. Zbytek času hosté věnují kratším výletům a poznávání okolí. (Individuální pobyty, 2015)

5.2.2 Firemní akce

Korporátní neboli business klientelu tvoří především obchodní organizace, účastníci seminářů, konferencí a workshopů. Do tohoto segmentu můžeme také zařadit i incentivní klientelu, která přijíždí převážně ve větších skupinách. Těmto hostům pobyt zprostředkovává zaměstnavatel prostřednictvím třetí osoby. Třetí osobou můžeme myslet například PR manažera, event manažera, HR manažera či asistenty ředitele. Business klientela využívá kromě ubytovacích a stravovacích služeb hlavně služby určené pro tento segment. Jedná se především o konferenční služby, incentivní služby, ale také možnost konání firemních večírků, rautů a jiných akcí. Business klientela od pobytu očekává především flexibilitu při plnění požadavků a přání, vyhovující konferenční prostory s technickým vybavením na vysoké úrovni včetně veškerého doplňkového servisu a osobní přístup všech zaměstnanců hotelu. Charakteristickým znakem této cílové skupiny je požadavek na kvalitní F&B úsek. Hosté tohoto typu jsou ochotni za kvalitní gastronomický zážitek zaplatit odpovídající cenu. U této skupiny hostů však také musíme počítat s požadavky na poskytnutí smluvních cen v závislosti například na množství rezervovaných pokojů a rozsahu čerpaných služeb.

Pokud je business klientela během pobytu spokojená, může to pro hotel znamenat cenný přínos, který můžeme rozdělit na dva typy. První typ přínosu může být skutečnost, že firma se vrací na místo, kde jsou spokojeny a kde jim vycházejí vstříc s jejich požadavky, protože nemají potřebu neustále měnit místo. Druhým typem přínosu může být, že v případě spokojenosti s pobytem daných účastníků navštíví tyto lidé hotel znovu soukromě se svou rodinou či přáteli.

5.2.3 Svatby

Jedná se o pořádání velkolepé akce pro velký počet hostů najednou. Charakteristickým rysem této skupiny klientů jsou zvýšené požadavky na osobní přístup a specifické požadavky jako je například zajištění obřadu či hudby. Dále pak přizpůsobený provoz restaurace s otevírací dobou do pozdních ranních hodin, speciální uspořádání stolů a speciální menu zhotovené na přání zákazníka. Jedná se o zákazníky, kteří si vytvářejí vše na míru dle svých konkrétních představ. Specifickým znakem této klientely jsou vysoké požadavky na kvalitu služeb a na personál. Jedná se o letní víkendové akce s délkou pobytu většinou na jednu, maximálně dvě noci.

5.2.4 Rodiny s dětmi

Jedná se o zákazníky, kteří přijíždějí strávit příjemné volné chvíle v úzkém rodinném kruhu. Platí, že pokud tato klientela využívá služeb wellness & spa, jedná se pouze o využívání těchto služeb ve velmi omezeném rozsahu i přesto, že hotel poskytuje pro tyto případy, kdy si rodiče chtějí udělat volno a strávit čas relaxací ve wellness, služby hlídání dětí. Rodiny s dětmi se během svých pobytů zaměřují na zcela odlišné aktivity. Nejčastěji pořádají výlety do okolí, tráví čas v hotelovém areálu, kde je dětské hřiště nebo také využívají sportovního a zábavního areálu. Mezi služby, které tuto klientelu příliš neoslovují, patří služby lobby baru. Tato cílová skupina přijíždí nejčastěji na 3 – 7 dní a mezi charakteristické požadavky této skupiny můžeme zařadit požadavek na ubytování ve velkých pokojích se zajištěním doplňkového vybavení pro své děti.

5.2.5 Zájemci o produkty Augustian Life

Nepřijdou zkrátka ani návštěvníci, kteří se zajímají o kosmetiku, bytové doplňky, design a nemovitosti. Pokud je uchvátilo prostředí Augustiniánského hotelu či používané produkty, mohou si přivést kousek hotelu a atmosféry z dovolené a dnů strávených v relaxaci k sobě domů. Hotel nabízí řadu produktů, které si můžete na hotelu nebo třeba přes e-shop zakoupit.

5.3 Analýza konkurence hotelu Augustiniánský dům

Při analýze konkurence narážíme na zásadní problém, který se objevuje v České republice a týká se služeb hotelnictví. Jedná se o absenci povinné jednotné klasifikace ubytovacích zařízení a jejich úrovně v poskytování služeb. Přitom zavedení jednotné klasifikace by

vyřešilo spoustu problémů. Především by to znamenalo jednodušší orientaci zákazníků na trhu hotelnictví a zajištění transparentnosti úrovně poskytovaných služeb. Od roku 2004 se Asociace hotelů a restaurací České republiky snaží o zavedení jednotného systému udělování Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení ČR. Tento systém však ještě stále prozatím funguje pouze na dobrovolné bázi. I tak jsem se rozhodla ve srovnání konkurenční nabídky zaměřit se na hotely spadající do stejné kategorie – čtyř a pětihvězdičková ubytovací zařízení.

Za přímé konkurenty sídlící ve Zlínském kraji můžeme považovat hotel Alexandria v Luhačovicích, hotel Lanterna ve Velkých Karlovicích a hotel Baltaci Atrium ve Zlíně. Mezi společné charakteristické znaky těchto hotelů patří podobná cenová úroveň za ubytování a služby, všechny hotely se navíc zaměřují na stejné či velice podobné cílové skupiny a ve všech případech se dle poskytovaných informací hotely prezentují jako designové hotely. Jde o nově zrekonstruované a moderně vybavené hotely, které dokážou uspokojovat potřeby i těch nejnáročnějších klientů. Všechny tyto hotely se vyznačují řadou společných rysů, a to vlastním wellness centrem, gastronomickým zázemím, konferenčními prostory a moderně zařízenými pokoji.

6 CSR AKTIVITY HOTELU AUGUSTINIÁNSKÝ DŮM

Řada aktivit týkajících se společenské odpovědnosti je přirozeně a intuitivně zařazena do strategie hotelu Augustiniánský dům. Je třeba si uvědomit, že společenská odpovědnost je základem úspěšné podnikatelské činnosti a je třeba tyto aktivity dále rozvíjet. Vytvořením uceleného konceptu společensky odpovědných aktivit zaměřujících se na všechny oblasti, tedy zaměstnance, veřejnost i životní prostředí si hotel zajistí dlouhodobý rozvoj a stane se vzorem nejen pro své konkurenty, ale i pro širokou veřejnost v oblasti etiky a morálky. Díky CSR hotel může dávat naději současným a budoucím generacím o zachování čistého životního prostředí.

Ředitelem hotelu je pan Ing. Petr Borák, s kterým byl proveden rozhovor týkající se zjištění jednak jeho vlastního postoje k aktivitám společenské odpovědnosti, ale také k zjištění současných CSR aktivit zařazených do firemní strategie.

6.1 CSR aktivity týkající se pracovního prostředí a zaměstnanců

Ředitel hotelu Augustiniánský dům pravidelně svolává porady se svými zaměstnanci, v rámci kterých s nimi komunikuje, šíří povědomí o etických záležitostech, a tím i jednoznačně podporuje dialog se svými zaměstnanci. V rámci středního managementu probíhají pravidelné diskuze na téma hodnocení firemní politiky, utváření strategie a vizí hotelu. Komunikace se zaměstnanci neprobíhá pouze jenom na poradách, ale především také pomocí osobních rozhovorů, intranetu, e-mailu a nástěnek. Dialog se svými zaměstnanci udržuje vedení hotelu také pomocí boxu pro návrhy a pravidelně organizovaným dotazníkem spokojenosti zaměstnanců.

Pokud se zaměříme na oblast odměňování, všichni zaměstnanci mají za určitých podmínek, jako jsou například výše tržeb, plnění plánu či vytvoření zisku, nárok na vyplácení podílu ze zisku. Dobrovolně pak společnost umožňuje přispívání na penzijní pojištění v rámci vyplácení mzdy. Mezi ostatní benefity, které firma poskytuje svým zaměstnancům, patří přispívání na různé sportovní aktivity a možnost využívání hotelového wellness a masáží.

Hotel v rámci osobního a kariérního rozvoje poskytuje svým zaměstnancům řadu školení zaměřených převážně na profesní růst a rozvoj. Každý zaměstnanec však má možnost vybrat si školení dle jeho požadavků na osobní rozvoj. V rámci obsazování nových pozic

vypisuje vždy ředitel hotelu interní výběrové řízení, kdy každý zaměstnanec má možnost se o danou pozici ucházet a zúčastnit se výběrového řízení.

Zaměstnanci hotelu bývají pravidelně zapojováni do rozhodování o předmětu pomoci, kdy je jedenkrát ročně uspořádána anketa, v rámci které zaměstnanci vybírají, jaké organizaci bude poskytnut finanční dar. Ředitel hotelu také pravidelně v rámci pořádání vánočního večírku odměňuje dobrovolnou práci zaměstnanců nefinančními dary.

6.2 CSR aktivity zaměřené na životní prostředí

Hotel Augustiniánský dům neustále rozšiřuje nabídku přírodních produktů a prohlubuje spolupráci s prověřenými regionálními dodavateli. Své aktivity posiluje současně i směrem k ochraně životního prostředí a zdravému životnímu stylu. Tato filozofie prochází všemi odděleními hotelu. Hotel pokračuje v úspěšném konceptu sezónních produktů, které se prolínají do wellness pobytů, nabídky snídaní, večeří až po tematickou výzdobu interiéru.

Tematické zaměření hotelu na koncept čtvero ročních období spočívá v inspiraci místními surovinami a využíváním jich dle aktuálního ročního období. Díky různým druhům sezónních regionálních produktů může hotel své aktivity přizpůsobovat dle aktuálního ročního období. Na jaře jsou aktivity hotelu zaměřovány na detoxikaci organismu a probuzení životní energie, v létě je to více o outdoorových aktivitách v hotelovém parku, uvolnění, osvěžení, hydrataci, józe a masáží pod širým nebem. Na podzim přichází na řadu posilování imunity a nabírání sil na zimní období a v zimě jsou aktivity hotelu zaměřeny na prohřívání organismu a doplňování energie. (Ekologický Augustian, 2015)

Hotelový restaurant Symfonie preferuje regionální dodavatele. Cílem je mít důkladný přehled o původu surovin a snižování uhlíkové stopy. Díky tomu může hotel více garantovat celkovou kvalitu zpracovávaných pokrmů. Šéfkuchař se se svým týmem snaží vytvářet krajové speciality z místních produktů. Na snídani nechybí vlastní fresh džusy jako hroznový, hruškový, z červené řepy, mrkve či pomeranče. Většina jídel je dochucována bylinkami z augustiniánské zahrady. (Ekologický Augustian, 2015)

Recepce je srdcem celého hotelu, které pulzuje 24 hodin denně. Celý tým pečuje o hosta od první chvíle až po poslední okamžik, pracuje s informacemi tak, aby host odjížděl nadšený a opakovaně se vracel. Přidanou hodnotou augustiniánského týmu je nejen vyhovět, ale i předvídat potřeby hostů a zároveň je plnit rychle a s úsměvem. (Ekologický Augustian, 2015)

Přes veškerou péči o zákazníka se i toto oddělení významnou měrou podílí na aktivitách ochrany životního prostředí. Hotel využívá systému dálkového vytápění, který je efektivně řízen recepčními 24 hodin denně. Díky plně automatizovanému systému mají recepční dokonalý přehled o celkové teplotě všech prostor v hotelu. Topení na pokojích se automaticky zapíná pouze po dobu pobytu hostů. Úspora elektrické energie je dosaženo pomocí spořičů vždy při odchodu hotelového hosta z pokoje. Vyjme-li host hotelovou kartu ze spořiče el. energie, elektrina se vypne v celém pokoji. Světla na chodbách jsou opatřena pohybovým čidlem. Kancelářský papír zaměstnanci recyklují teprve tehdy, je-li popsán z obou stran. E-maily zaměstnanci ponechávají pokud možno pouze v elektronické podobě, bez zbytečného tisku. (Ekologický Augustian, 2015)

Samozřejmostí všech zaměstnanců úseku housekeeping je jejich proškolení v oblasti dodržování standardů, filozofie zákaznického servisu a pozitivního přístupu k požadavkům hotelu. Úsek housekeeping se především zaměřuje na pečlivé třídění odpadů. Hotel také dlouhodobě spolupracuje se specializovanou prádelnou, která používá biologicky odbouratelné prostředky a upravenou vodu z vlastní studny. Při úklidu zaměstnanci používají čisticí prostředky šetrné k životnímu prostředí. Používáním zejména koncentrovaných čisticích prostředků zamezuje hotel plýtvání těmito prostředky a zajišťuje nižší produkci odpadu z obalů. Prací prostředky a spotřebu vody hotel šetří tím, že osušky a lůžkoviny mění na vyžádání hostů, nejpozději však každé 3 dny. Odpady, jako jsou například náplně do tiskáren a baterie, zaměstnanci vyhazují do speciálního kontejneru s následným zajištěním ekologické likvidace těchto odpadů. Augustiniánský dům využívá technologii tepelných čerpadel a má k dispozici vlastní studnu. (Ekologický Augustian, 2015)

6.3 CSR aktivity zaměřené na veřejnost, zákazníky a obchodní partnery

Hotel Augustiniánský dům aktivně spolupracuje s profesními asociacemi a kluby a snaží se tak napomáhat postupnému zlepšování podmínek v cestovním ruchu nejen v rámci svého kraje. Hotel patří k nejvýznamnějším hotelům v rámci svého regionu a neustále se snaží o úzkou spolupráci s úřady, školami či nadacemi. Významný je i přístup k lidem se zdravotními problémy. Hotel v rámci stravování denně nabízí jídla vhodná pro alergiky či vegetariány.

Hotel se snaží pravidelně vyhodnocovat spokojenost svých zákazníků a to jednak pomocí dotazníků, které mohou hosté vyplnit přímo na pokoji během pobytu v papírové či elektro-

nické formě pomocí tabletu, kterým je vybaven každý z pokojů, nebo také pravidelným vyhodnocováním komentářů a recenzí v rámci internetových zdrojů.

Pro pravidelné zákazníky má hotel připravený propracovaný věrnostní program augustian club, v rámci kterého mají přehled o všech aktivitách hotelu, připravovaných akcích, cenově zvýhodněných pobytech, masážích zdarma či možnosti panelových diskuzí nebo testování nových služeb. Zaměstnanci restaurace a wellness se aktivně podílejí na vzdělávání zákazníků nenásilnou formou. Servírování jídel je doplněno o řízenou degustaci vín a jídelní lístek je doplněn o informace týkající se přípravy pokrmů. Zaměstnanci wellness mají dokonalý přehled o všech wellness aktivitách poskytovaných v hotelu a jsou připraveni odpovídat na dotazy hotelových hostů.

Hotel Augustiniánský dům poskytuje svým zákazníkům, úřadům a obchodním partnerům informace o prováděných CSR aktivitách pravidelně díky tiskovým zprávám, sociálním sítím a pravidelným zveřejňováním výkazů společnosti.

7 ANALÝZA VNÍMÁNÍ CSR AKTIVIT HOTELU AUGUSTINIÁNSKÝ DŮM

Pomocí kvantitativního průzkumu můžeme jednoduše zjistit, jakým způsobem zaměstnanci vnímají společenskou odpovědnost firem a zda považují hotel Augustiniánský dům za společensky odpovědný. Můžeme také zjistit, zda považují zařazení aktivit společenské odpovědnosti za důležité a zda považují za důležité, aby hotel nadále tyto aktivity rozvíjel a v jaké oblasti. Kvantitativní průzkum nám může odpovědět na dotazy, zda zaměstnanci vnímají vliv společenské odpovědnosti na image hotelu. Průzkum nám také poskytne celou řadu námětů, jakým způsobem můžeme posílit výkonnost hotelu, celkovou spokojenost zaměstnanců, jeho pověst a image. Kvantitativní průzkum byl realizován pomocí dotazníkového šetření. Tato metoda byla zvolena z několika důvodů. Hlavním důvodem byla časová vytíženost zaměstnanců hotelu, kdy se ukázalo jako nemožné v průběhu pracovní doby zaměstnanců provádět kvalitativní průzkum metodou rozhovorů, které jsou časově velmi náročné. Dalším důvodem bylo zajištění větší anonymity pro zvolené respondenty.

Během sestavování dotazníku bylo dbáno především na jeho srozumitelnost, zajištění anonymity, především z důvodu zařazení řady otázek týkajících se spokojenosti zaměstnanců, a na časovou nenáročnost. Dotazník je rozdělen na dvě části. První část se věnuje pojmu společenské odpovědnosti v obecné rovině a je sestavena z uzavřených otázek s různě zvoleným formátem odpovědí (výběr, Likertův) a jednou otevřenou otázkou. Druhá část je vytvořena na základě jasně definovaných a přesně cílených uzavřených otázek s cílem zajištění dokonalé srozumitelnosti i pro zaměstnance, kteří nemají povědomí o společenské odpovědnosti, ale dokáží přitom vnímat intuitivně to, že firma se chová společensky odpovědně. Soubor otázek byl vytvořený na základě rozhovoru s ředitelem hotelu Ing. Petrem Borákem, který s jeho podobou a distribucí souhlasil.

Vyplnění dotazníku by nemělo respondentům trvat déle jak deset minut a před vyplněním je třeba, aby si dotazovaný dokázal uvědomit, že neexistují správné či špatné odpovědi. Všechny otázky v sobě nesou jediný cíl, a to povzbudit a inspirovat k zavedení vhodných opatření a dalších CSR aktivit.

7.1 Charakteristika respondentů

Mezi respondenty dotazníkového šetření týkajícího se vnímání CSR aktivit zaměstnanci hotelu Augustiniánský dům patří všichni zaměstnanci hotelu. Dotazník byl distribuován

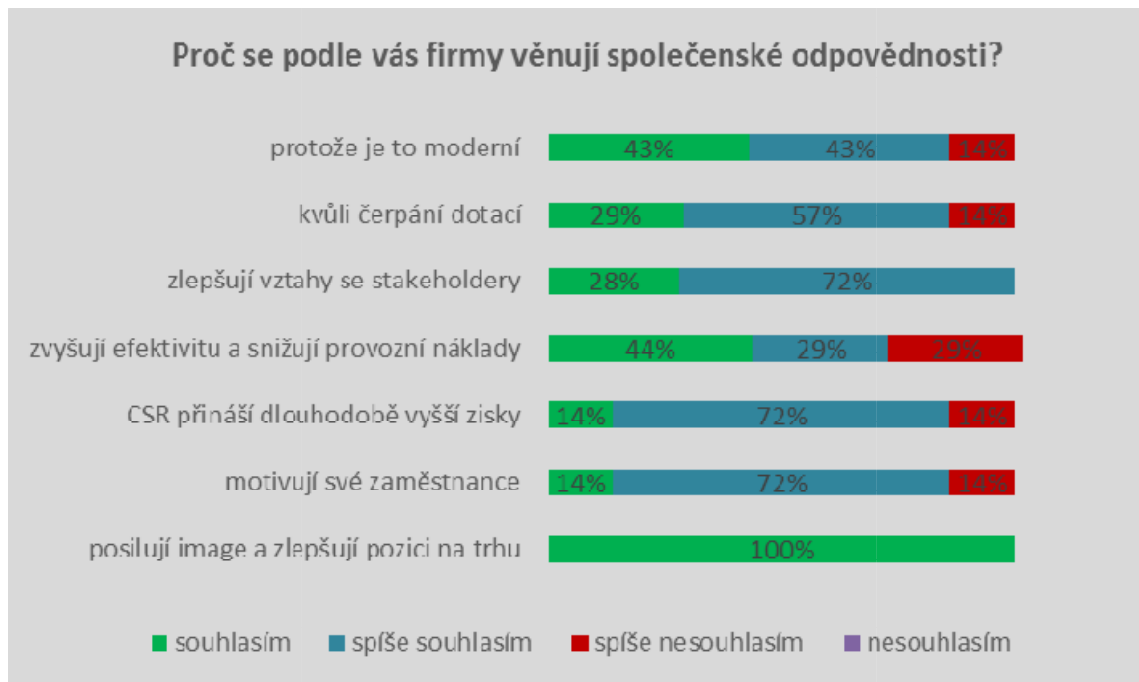
mezi všechny zaměstnance zaměstnané na hlavní pracovní poměr, částečný úvazek, na zaměstnance, kteří jsou v současnosti na mateřské či rodičovské dovolené, na zaměstnance, s kterými má hotel uzavřenou dohodu o pracovní činnosti či učně, kteří jsou v hotelu na praxi v rámci svého studia. Dotazník bylo možné vyplňovat pouze v papírové podobě. Tato metoda byla zvolena kvůli tomu, že všichni zaměstnanci nemají přístup k počítači v rámci své pracovní doby. Anonymita při sběru dotazníků byla zajištěna sběrným boxem, který sloužil pro vhazování vyplněných dotazníků.

7.2 Výsledky a vyhodnocení průzkumu

V této části se práce bude věnovat interpretaci výsledků prováděného průzkumu v hotelu Augustiniánský dům. Kvůli poměrně nízkému počtu respondentů (47) byla požadována 100% návratnost vyplněných dotazníků. Tento cíl se podařilo splnit převážně díky tomu, že dotazníky byly rozdány při příchodu nebo odchodu zaměstnanců z jednotlivých směn s žádostí okamžitého vyplnění. Vyplnění dotazníku netrvalo respondentům déle jak 10 minut, takže se neobjevovaly stížnosti na časovou náročnost při vyplňování. Vyhodnocování proběhlo až po odevzdání všech dotazníků.

7.2.1 Vyhodnocení části I

Z průzkumu vyplynulo několik skutečností. Na otázku, zda se respondenti setkali s pojmem společenská odpovědnost firem, odpovědělo pouze 57 % kladně. Zbýlých 43 % uvedlo, že se s pojmem nikdy nesešlo. Součástí dotazníku bylo i vysvětlení pojmu společenská odpovědnost firem, takže i ti respondenti, kteří se s pojmem nesešli, mohli ve vyplňování dotazníku pokračovat. Pro 57 % dotazovaných není zásadním kritériem, zda se jejich zaměstnavatel věnuje společensky odpovědným aktivitám, zbylých 43 % to naopak za důležité považuje. Naprosto jednotně se vyjádřili respondenti na dotaz týkající se vlivu CSR na image společnosti. Celých 100 % dotazovaných uvedlo, že souhlasí s tím, že společenská odpovědnost posiluje image společnosti a pouze kladně se zaměstnanci vyjadřovali na dotaz, zda by chtěli, aby se Augustiniánský dům nadále věnoval rozvoji aktivit v oblasti CSR. V 71 % se vyjádřili jako spíše ano, ve 29 % rozhodně ano. První část dotazníku se také věnovala otázce, proč se firmy věnují společenské odpovědnosti. 100 % respondentů souhlasilo s tím, že z důvodu posílení image a zlepšení pozice na trhu. U dalších odpovědí dotazovaní volili odpovědi převážně spíše ano či spíše ne. Odpovědi na tuto otázku jsou graficky znázorněny v grafu.



Graf 1 – Proč se podle vás firmy věnují společenské odpovědnosti? (vlastní zpracování)

Na otázku, zda hotel Augustiniánský dům má vybudovanou strategii CSR, téměř všichni zaměstnanci, pouze s jednou výjimkou, odpověděli, že nevědí. Výsledky této otázky společně s otázkou první, týkající se povědomí o CSR, značí nedostatečné komunikování a prezentování aktivit CSR. Z analýzy CSR aktivit prováděných hotelem vyplynulo, že hotel Augustiniánský dům je poměrně aktivní ve všech oblastech společenské odpovědnosti. První část dotazníku však odhalila, že zaměstnanci o aktivity společenské odpovědnosti jeví zájem, považují je za důležité a jsou zcela přesvědčeni, že aktivity společenské odpovědnosti mají zásadní vliv na image hotelu, motivaci zaměstnanců a vztahy se stakeholdery. Na druhou stranu také vyplynulo, že vedení hotelu o těchto skutečnostech své zaměstnance dostatečně neinformuje, což dokazuje i fakt, že pouze 23 % všech dotazovaných dokázalo uvést alespoň jednu aktivitu společenské odpovědnosti, které se podle nich hotel věnuje. Mezi nejčastější odpovědi patřilo používání ekologických čisticích prostředků, třídění odpadu, budování vztahu se zákazníky a obchodními partnery, spolupráce s dětským domovem a podpora lokálních dodavatelů.

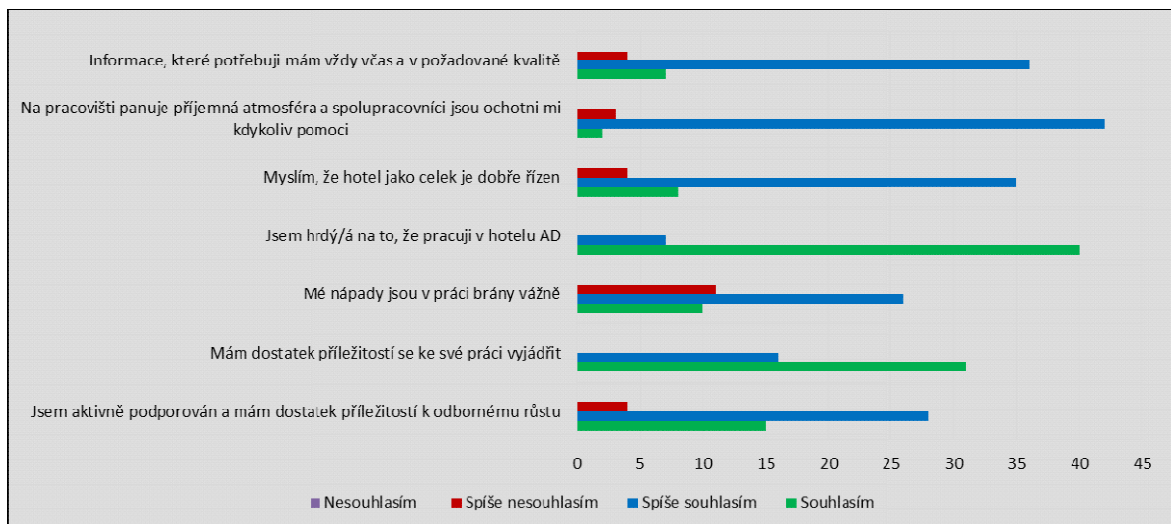
7.2.2 Vyhodnocení části II

Druhá část dotazníkového šetření se skládá z konkrétně položených dotazů zaměřených na konkrétní aktivity CSR. Většina této části dotazníku se týká oblasti CSR zaměřené na zaměstnance hotelu. Tento fakt vyplynul z analýzy CSR aktivit prováděných hotelem Augustiniánský dům. Z analýzy totiž vyplynulo, že převážnou část aktivit má hotel Augustiniánský dům zaměřenou na ekologickou oblast a že ostatní CSR aktivity jsou prováděny především intuitivně, bez jakkoliv stanoveného konceptu, a tím pádem nejsou tolik upřednostňovány. Cílem této části dotazníku je vyhodnotit míru spokojenosti zaměstnanců hotelu a jejich povědomí o konkrétních aktivitách společenské odpovědnosti. Dále zjistit, v kterých oblastech jsou zaměstnanci nejméně spokojeni. Výsledky dotazníkového šetření následně mohou být použity k navržení jednotlivých aktivit společenské odpovědnosti v projektové části této práce.

Druhá část dotazníkového šetření obsahuje 14 otázek uzavřeného typu a věnuje se všem oblastem CSR (sociální, ekonomické, environmentální). Nejdříve jsou do druhé části dotazníku zahrnuty otázky týkající se spokojenosti zaměstnanců. Vyhodnocení otázek znázorňuje přiložená tabulka i graf. Z výsledků vyplývá převážná spokojenost zaměstnanců ve všech oblastech. Nespokojenost zaměstnanci vyjadřovali u otázek týkajících se poskytovaných informací, atmosféře na pracovišti, řízení hotelu jako celku, příležitostí odborného růstu a zda jsou nápady zaměstnanců brány vážně. Všichni dotazovaní se kladně vyjádřili na dotaz, zda jsou hrdí na to, že jsou zaměstnanci hotelu Augustiniánský dům a zda si myslí, že jim je poskytován dostatečný prostor na vyjádření svých názorů.

Spokojenost zaměstnanců	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Jsem aktivně podporován a mám dostatek příležitostí k odbornému růstu	15	28	4	0
Mám dostatek příležitostí se ke své práci vyjádřit	31	16	0	0
Mé nápady jsou v práci brány vážně	10	26	11	0
Jsem hrdý/á na to, že pracuji v hotelu AD	40	7	0	0
Myslím, že hotel jako celek je dobře řízen	8	35	4	0
Na pracovišti panuje příjemná atmosféra a spolupracovníci jsou ochotni mi kdykoliv pomoci	2	42	3	0
Informace, které potřebuji mám vždy včas a v požadované kvalitě	7	36	4	0

Tab. 1 – Spokojenost zaměstnanců (vlastní zpracování)

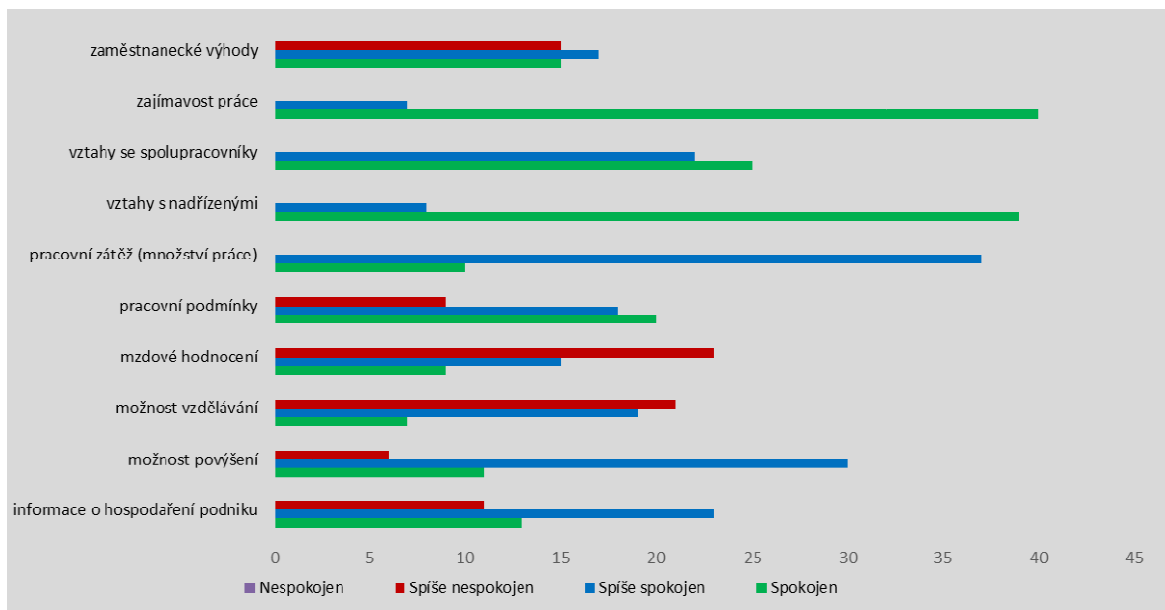


Graf 2 – Spokojenost zaměstnanců (vlastní zpracování)

Následující tabulka i graf se věnují spokojenosti zaměstnanců s různými okolnostmi jejich práce. Graf znázorňuje naprostou spokojenost zaměstnanců s náplní práce, vztahy se spolupracovníky i nadřízenými. Naopak nesouhlas se spokojeností vyjadřovali zaměstnanci v oblastech týkající se zaměstnaneckých výhod, mzdového hodnocení, pracovních podmínek, možnosti dalšího vzdělávání či povýšení a dostupnosti informací týkajících se hospodaření hotelu.

Jak jste spokojen/a s následujícími okolnostmi vaší práce?	Spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Nespokojen
informace o hospodaření podniku	13	23	11	
možnost povýšení	11	30	6	
možnost vzdělávání	7	19	21	
mzdové hodnocení	9	15	23	
pracovní podmínky	20	18	9	
pracovní zátěž (množství práce)	10	37		
vztahy s nadřízenými	39	8		
vztahy se spolupracovníky	25	22		
zajímavost práce	40	7		
zaměstnanecké výhody	15	17	15	

Tab. 2 – Okolnosti práce zaměstnanců (vlastní zpracování)



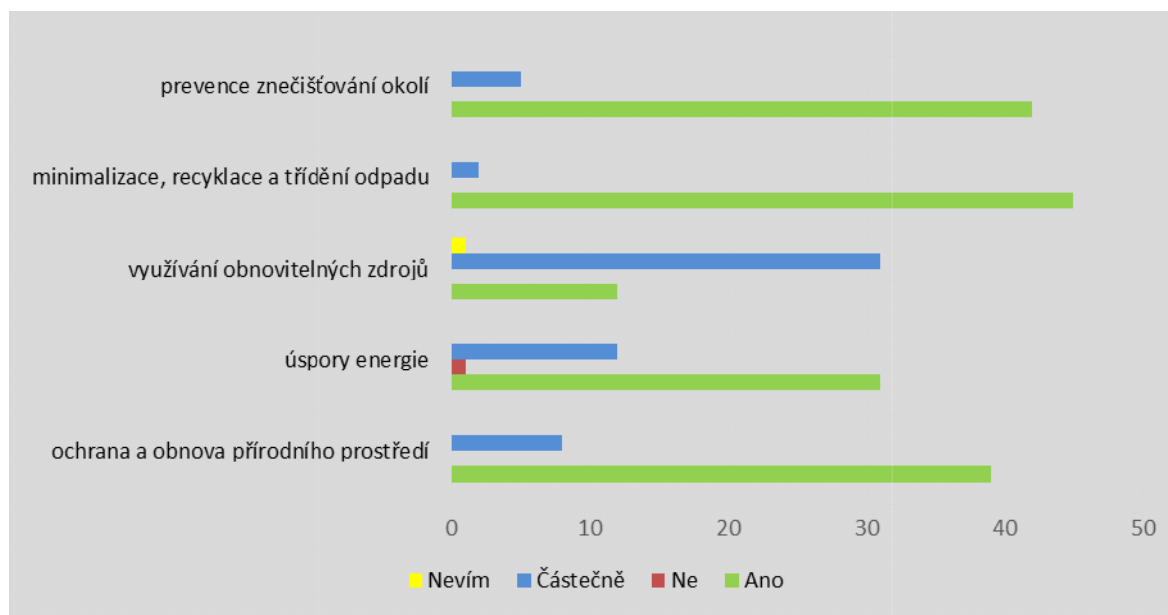
Graf 3 – Okolnosti práce zaměstnanců (vlastní zpracování)

Následující otázky dotazníkového šetření se věnují problematice řešení stížností zákazníků a obchodních partnerů. Na tuto otázku odpovědělo 57 % respondentů kladně, a jsou si tedy vědomi, že hotel Augustiniánský dům řeší stížnosti svých zákazníků a obchodních partnerů. Zbýlých 43 % odpovědělo, že o této skutečnosti nevědí. Na dotaz, zda hotel podporuje dialog se svými zákazníky, odpověděli všichni zaměstnanci jednotně ano. Část zaměstnanců hotelu Augustiniánský dům nemá dostatečné povědomí, zda hotel nabízí možnost uplatnění lidem z blízkého okolí. Na tento dotaz odpovědělo 51% kladně a zbylých 49 % uvedlo, že neví. Stejně tak dopadla otázka, zda se hotel snaží nakupovat v nejbližším okolí. 48 % všech dotazovaných odpovědělo ano, 31 % odpovědělo, že pouze z části a 21 % nedokázalo na otázku odpovědět. Následující otázka v dotazníku se týkala sociální oblasti, kdy byli respondenti tázáni, zda hotel poskytuje pravidelnou finanční podporu veřejným aktivitám a projektům. 89 % respondentů vyjádřilo svůj souhlas, pouze zbylých 11 % uvedlo, že částečně.

Poslední část otázek dotazníkového šetření je zaměřena na environmentální oblast. Díky dotazníkovému šetření se potvrdilo, že zaměstnanci mají dobrý přehled o aktivitách týkajících se této oblasti. Výsledky odpovědí jsou znázorněny v tabulce a grafu níže.

Snižujete vliv hotelu na životní prostředí pomocí	Ano	Ne	Částečně	Nevím
ochrana a obnova přírodního prostředí	39		8	
úspory energie	31	1	12	
využívání obnovitelných zdrojů	12		31	1
minimalizace, recyklace a třídění odpadu	45		2	
prevence znečišťování okolí	42		5	

Tab. 3 – Environmentální oblast CSR aktivit (vlastní zpracování)



Graf 4 – Environmentální oblast CSR aktivit (vlastní zpracování)

Výsledky dotazníku odhalily skutečnost, že zaměstnanci znají a mají v povědomí pouze určité aktivity společenské odpovědnosti, kterým se hotel Augustiniánský dům věnuje. Skoro polovina zaměstnanců také nezná pojem společenská odpovědnost v obecné rovině. Tato skutečnost odhaluje, že vedení hotelu se nevěnuje dostatečné komunikaci týkající se společenské odpovědnosti. Absence komunikace může být z několika důvodů. Vedení hotelu to nepovažuje za podstatné, hotel Augustiniánský dům nemá vypracovanou strategii CSR aktivit, zaměstnanci se o tyto informace dostatečně nezajímají nebo také komunikace neprobíhá z časových důvodů. V projektové části práce se budu věnovat návrhu implementace vhodných CSR aktivit tak, aby naplnily očekávání vedení i samotných zaměstnanců.

7.2.3 Shrnutí výzkumu

Cílem praktické části práce bylo analyzovat současný stav prováděných aktivit společenské odpovědnosti a prostřednictvím realizovaného marketingového průzkumu zjistit, jakým

způsobem tyto aktivity vnímají zaměstnanci hotelu a jaký vliv mají tyto aktivity na image hotelu.

Prováděný průzkum odhalil řadu skutečností. Na základě výsledků průzkumu budou v praktické části navrženy aktivity, které budou korespondovat s výsledky. Dle vyhodnocených dotazníků je patrné, že téměř polovina zaměstnanců hotelu Augustiniánský dům se neseťkala s pojmem společenská odpovědnost. Z výsledků vyplývá, že povědomí o tomto tématu je nízké v obecné rovině. Protože z analýzy prováděných aktivit CSR vyplynulo, že hotel aktivně provádí a má do strategie zařazených řadu společensky odpovědných aktivit, zaměstnanci hotelu tyto aktivity vnímají, ale nedokáží je obecně pojmenovat jako CSR aktivity. Důvodem může být, že hotel Augustiniánský dům nemá vytvořený jasný koncept společensky odpovědných aktivit a dále nízká informovanost zaměstnanců týkající se tématu CSR. Dalším důvodem může být i skutečnost, že hotel se věnuje společensky odpovědným aktivitám zaměřeným na zaměstnance pouze omezeně. Přitom tyto aktivity zaměstnanci samozřejmě vnímají nejvíce a bývají nejčastěji klíčem ke spokojeným a loajálním zaměstnancům.

I když tedy z výsledků průzkumu vyplynulo, že skoro polovina zaměstnanců se s obecným názvem společenská odpovědnost v praxi neseťkala, všichni zaměstnanci si myslí, že společenská odpovědnost má nebo může mít vliv na image hotelu Augustiniánský dům. Tato skutečnost svědčí o tom, že si zaměstnanci uvědomují, že společensky odpovědné chování může mít zásadní vliv na fungování celé společnosti.

Aby zaměstnancům bylo vyplňování dotazníků co nejvíce ulehčeno, docházelo k vyplňování po skupinách. Každé skupině zaměstnanců bylo před vyplňováním dotazníku vysvětleno, že se jedná o dotazník vytvořený pro potřeby diplomové práce a všichni byli v obecné rovině seznámeni s pojmem společenská odpovědnost firem. Vysvětlení pojmu bylo také součástí dotazníku.

Výsledky průzkumu tedy vyvrátili jednu z hypotéz, že všichni zaměstnanci hotelu mají obecné povědomí o pojmu společenská odpovědnost. Na druhou stranu provedeným průzkumem došlo k potvrzení hypotézy, že zaměstnanci hotelu Augustiniánský dům dokáží identifikovat aktivity společenské odpovědnosti. Tato hypotéza byla prověřována jak v první části dotazníkového šetření jedinou otevřenou otázkou, tak i druhou částí dotazníku, kde zaměstnanci vyjadřovali míru souhlasu či nesouhlasu u nabízených aktivit. Vý-

sledky průzkumu také potvrdily hypotézu, že zaměstnanci hotelu Augustiniánský dům považují společensky odpovědné chování za důležité.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

8 IDENTIFIKACE STAKEHOLDERŮ

Stakeholderi, neboli zainteresované strany jsou všechny osoby, organizace a instituce, které ovlivňují chod podniku nebo naopak jsou oni ovlivněni chodem podniku. Můžeme sem zařadit zaměstnance, obchodní partnery, zákazníky, státní správu, média a investory. Pokud se rozhodneme pro uplatňování konceptu CSR, znamená to zahájení procesu budování důvěry různých zainteresovaných stran ve fungování firmy. Tuto důvěru si firma systematicky buduje tím, že se snaží o navázání bližší spolupráce se svými klíčovými stakeholdery.

Stakeholdery můžeme dle důležitosti rozdělit na dvě rozdílné skupiny:

Primární stakeholderi

- Vlastníci a investoři
- Zaměstnanci
- Zákazníci – mezi zákazníky neřadíme pouze stávající, ale také potenciální zákazníci
- Obchodní partneři
- Místní komunita
- Environmentální neziskové organizace

Sekundární stakeholderi

- Veřejnost
- Státní instituce
- Konkurenti
- Média
- Občanská a obchodní sdružení

8.1 Zhotovení seznamu stakeholderů a zařazení do jednotlivých skupin

Každý podnik by si před zahájením CSR aktivit měl vytvořit analýzu zainteresovaných stran, protože potřebuje vědět, kteří stakeholderi jsou pro něj ti nejdůležitější. Společenská odpovědnost firmy znamená sladění očekávání okolí a firemních zájmů. Přestože splnění očekávání stakeholderů jde mnohdy nad rámec firemních povinností, jednoznačně přispívá k celkovému úspěchu podniku.



Obr. 4 – Matice klíčových stakeholderů (vlastní zpracování)

Pomocí této analýzy se snažíme nalézt tzv. klíčové stakeholdery, kteří mají největší vliv na fungování hotelu a také nejvyšší očekávání. Při analýze byla použita matice, kdy jednotliví stakeholderi byli zařazeni do jednotlivých kvadrantů dle míry vlivu a míry očekávání.

8.2 Porozumění požadavků a očekávání jednotlivých stakeholderů

Po vytvoření této analýzy již máme představu o konkrétních skupinách stakeholderů a jejich vlivu na hotel. Dalším důležitým krokem je zjištění, co konkrétně mohou od nás jednotliví stakeholderi očekávat. Této otázce se budeme věnovat u stakeholderů s vysokou mírou vlivu. Důležité je zabývat se jak, tak i negativním vlivem stakeholderů na fungování hotelu.

Stakeholderi	Očekávání od podniku
Vlastníci	Zisk, transparentnost, růst hodnoty hotelu
Zaměstnanci	Přiměřená mzda a benefity za odvedenou práci, dobré pracovní podmínky, možnost profesního růstu a vzdělání, sladění osobního a profesního života
Zákazníci	Vysoká úroveň poskytovaných služeb, individuální přístup, možnost cenových zvýhodnění
Obchodní partneři	Včasné plnění závazků, přímé jednání, kvalita smluv
Konkurenti	Férové jednání, nabídka spolupráce
Média	Ochota poskytovat informace, pravidelnost spolupráce, kompenzace

Tab. 4 – Očekávání stakeholderů (vlastní zpracování)

Proces zapojení zainteresovaných skupin není vůbec jednoduchou záležitostí a je potřeba se mu řádně věnovat. Celý proces zahrnuje několik samostatných kroků, jako je poznání jednotlivých skupin stakeholderů, porozumění jejich individuálních potřeb a zájmů a teprve potom zahájení spolupráce. Tyto kroky však vedou k oboustranné spokojenosti, k tzv. situaci win-win. Za ideální stav můžeme považovat situaci, kdy hotel i zainteresované skupiny uskuteční společnou CSR aktivitou svůj záměr nebo přispějí k vyřešení určitého problému.

8.3 Plánování procesu oslovení stakeholderů a navázání spolupráce

Existuje řada různých prostředků, kterými je možno efektivně oslovit či zapojit všechny zainteresované skupiny do spolupráce. Mezi ty nejpoužívanější způsoby patří dotazníkové šetření prováděné buď papírovou či elektronickou formou. Dále pak založení on-line diskuzního fóra či vytvoření pracovní skupiny. Mezi nejefektivnější způsoby, jak zapojit stakeholdery do spolupráce, však především patří pořádání individuálních jednání či neformálních setkání. Během osobního kontaktu dochází k navázání osobních vztahů a maxi-

málního působení na partnera. Existuje také možnost zapojit zainteresované skupiny do řady projektů a podílet se tak na nich společně, tím dojde k vytvoření úzké vazby mezi hotelem a určitou skupinou stakeholderů a vzájemně lepšího pochopení a identifikování potřeb a cílů jednotlivých skupin. V následující tabulce jsou zpracovány možné způsoby navázání dialogu či spolupráce u jednotlivých skupin stakeholderů.

Stakeholderi	Proces navázání dialogu a spolupráce
Vlastníci	Pořádání neformálních setkání přímo na hotelu, pravidelné prohlídky hotelu, pravidelný reporting
Zaměstnanci	Vytvoření dotazníku spokojenosti zaměstnanců, implementace a jeho pravidelné vyhodnocování, pravidelné setkávání všech zaměstnanců, poskytování informací prostřednictvím intranetu, vytvoření pracovní skupiny pro implementaci CSR aktivit
Zákazníci	Neformální setkávání v průběhu pobytu, osobní rozhovory, zpracování nového dotazníku spokojenosti zákazníků s možností vyplnění jak v papírové, tak elektronické podobě, založení on-line diskuzního fóra, pravidelná komunikace přes sociální sítě, zřízení bezplatné telefonní linky
Obchodní partneři	Zveřejňování výkazů, aktuální informace dostupné na webových stránkách, pružná komunikace, zapojení do společných CSR aktivit
Konkurenti	Zapojení do společných projektů, oboustranné sdílení zkušeností, pořádání neformálních setkání

Média	Vydávání pravidelných tiskových zpráv, zapojení do společných projektů, pozvánky na akce pořádané na hotelu
-------	---

Tab. 5 – Proces navázání dialogu a spolupráce se stakeholdery (vlastní zpracování)

Dalším krokem v postupu spolupráce se stakeholdery je zahájení dialogu a následné udržování dialogu a vzájemné spolupráce, dále hlavně také využívání zpětné vazby od všech zainteresovaných skupin. Těmto dvěma krokům se však ve své diplomové práci již věnovat nebudu.

9 STRATEGIE CSR A NÁVRH IMPLEMENTACE VHODNÝCH AKTIVIT

Prvním krokem při implementaci CSR aktivit v hotelu Augustiniánský dům byla analýza současného stavu prováděných společensky odpovědných aktivit. Dále následovalo určení klíčových stakeholderů a definice očekávání jednotlivých stakeholderů. Dalším důležitým krokem v implementaci CSR v hotelu Augustiniánský dům je vytvoření strategie. Vytvoření strategie obnáší stanovení směru, kterým se chce organizace v souvislosti se CSR ubírat. Strategie také obnáší určení si prioritních témat a hlavních cílů, kterým chce hotel věnovat své úsilí. Volba aktivit by měla být vytvořena tak, aby uspokojovala jednak vedení hotelu Augustiniánský dům, jednak také jeho klíčové stakeholdery.

Při volbě aktivit je vhodné zaměřit se na definovaná očekávání jednotlivých stakeholderů a vytvořit tak kompromis mezi tím a tím, která CSR témata upřednostňuje ředitel hotelu.

Pro vytvoření strategie a volby jednotlivých CSR aktivit můžeme použít tabulku. Tabulka bude obsahovat členění cílů dle jednotlivých oblastí CSR a k nim stanovení konkrétních navrhovaných CSR aktivit, které budou identifikovány dle definovaných očekávání jednotlivých skupin stakeholderů.

Hlavní CSR témata/cíle rozdělené po oblastech			
Pracovní prostředí (zaměstnanci)	Trh (zákazníci, obchodní partneři, vlastníci)	Širší okolí hotelu (konkurenti, média)	Životní prostředí
1. Work-life balance	4. Zvyšování kvality poskytovaných služeb	6. Pořádání charitativních akcí ve spolupráci s „Resort Luhačovice“	8. Zvyšování zájmu zaměstnanců a hostů o ochranu životního prostředí a přírodních zdrojů
2. Cafeteria systém	5. Zajistit vždy včasné plnění závazků a kvalitu uzavíraných smluv	7. Tvorba tiskových zpráv a poskytování informací převážně lokálním médiím	
3. Zajištění bezpečného a příjemného pracovního prostředí			

Tab. 6 – Hlavní CSR témata (vlastní zpracování)

10 CSR AKTIVITY ZAMĚŘENÉ NA ZLEPŠENÍ PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ

Dlouhodobá úspěšnost hotelu a schopnost efektivního podnikání závisí na dovednostech, znalostech, kreativitě a také talentu. Základem úspěchu je však mít loajální a motivované zaměstnance. Během postupného růstu hotelu je potřeba obklopovat se lidmi, na které můžete delegovat úkoly a spolehnout se na ně. Pokud se podaří takový tým vybudovat a stabilizovat, bývá nejtěžším a zcela zásadním úkolem si tento tým udržet.

Plněním všech legislativních požadavků na zaměstnanost, ochranu zdraví a bezpečnost práce zajišťuje hotel pouze základní potřeby zaměstnanců. Všichni zaměstnanci potřebují cítit viditelný zájem o zvýšení jejich spokojenosti, mít pocit, že si jich zaměstnavatel skutečně váží, že oceňuje jejich přínos hotelu. Drtivá většina zaměstnanců také musí cítit jakoukoliv možnost rozvoje kariéry nebo alespoň rozvoje vlastní osobnosti. Základní úlohou, a také jednou z nejtěžších, je pro zaměstnavatele vzbudit ve svých zaměstnancích upřímný zájem o podnik, ve kterém pracují.

Zaměstnanci jsou první, kteří vidí vzniklé problémy, ale také první, kteří znají řešení, pokud jsou to zaměstnanci, kteří projevují zájem o svou práci. Je nutné těmto zaměstnancům vytvořit prostor, aby mohli přispívat svými nápady a řešeními a vybudovat si s nimi vztah interního partnerství. Velmi důležité je zajištění vzájemné důvěry mezi vedením hotelu a jeho zaměstnanci. Tam, kde zaměstnavatel cítí, že je to užitečné, měl by se se svými zaměstnanci co nejvíce radit o hotelových záležitostech. Důležitým úkolem každého zaměstnavatele je dbát na perfektně sestavený a promyšlený dlouhodobý plán rozvoje kariéry každého zaměstnance.

10.1 Work-life balance

Work-life balance patří v současné době k jednomu z nejvýraznějších trendů v oblasti CSR a věnuje se vytvářením podmínek k tomu, aby mohli zaměstnanci co nejlépe sladit svůj osobní a profesní život.

Hlavním nástrojem work-life balance je zavedení flexibilní formy pracovních úvazků. Pro potřeby hotelového provozu můžeme využívat formy zkrácených úvazků.

10.1.1 Zkrácené úvazky

Jedná se o zkrácení denní pracovní doby nebo celého pracovního týdne. Toto je vhodné například pro ženy vracející se z mateřské či rodičovské dovolené, ale i ženy s malými dětmi, lidi v částečném invalidním důchodu, důchodce či studenty. Tato forma zaměstnávání přináší spoustu výhod jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance, ale i pro ty, kteří jsou zaměstnáni na plný úvazek. Konkrétně v hotelovém provozu se může jednat o zaměstnávání lidí na zkrácené úvazky na pozice v oblasti housekeeping, v kuchyni, wellness & spa, ale také v obsluze nebo na recepci. Tito zaměstnanci mohou být nápomocní v době, kdy je práce nejvíce. Nedochází tak ke zbytečnému přetěžování zaměstnanců na plný úvazek.

10.1.2 Udržování kontaktu se zaměstnanci i v době jejich rodičovské dovolené

Kontakt se zaměstnanci během mateřské či rodičovské dovolené je velice důležitý nejen pro zaměstnavatele, ale i pro zaměstnance. Pravidelný kontakt velice usnadňuje návrat zaměstnance do zaměstnání a jeho rychlejší adaptaci zpět do pracovního procesu. Udržování kontaktu může probíhat několika způsoby. Pořádání pravidelných setkání zaměstnanců na mateřské či rodičovské dovolené se zajištěním hlídání dětí. Hotel disponuje dětským koutkem a hřištěm a také konferenční místností, ve které je možné setkání provádět. Náplní setkání může být neformální rozhovor se zaměstnanci, představení realizovaných projektů, seznámení s personálními změnami, s plánovanými akcemi, představení plánu rozvoje hotelu. Součástí může být také nabídka spolupráce či podílení se na určitých aktivitách hotelu. (např. jednorázová pomoc při velkých akcích hotelu).

Mezi další způsoby udržování kontaktu může být komunikace a zasílání informací elektronickou formou, zasílání pozvánek na všechny firemní akce (např. vánoční večírek), ponechání určitých benefitů v době trvání mateřské či rodičovské dovolené (např. vstup do sportovního centra či wellness)

10.1.3 Podpora studia zaměstnanců při zaměstnání

Vlastní iniciativu a zájem o další studium by měl zaměstnavatel u svých zaměstnanců vždy podporovat a to často právě souvisí s poskytováním zkrácených úvazků. V hotelovém provozu tomu tak nemusí být a zaměstnavatel by měl zaměstnance ve studiu podporovat a studium jim umožnit např. formou přizpůsobení pracovních směn studiu nebo umožnit a

nabídnout pomoc při psaní kvalifikačních prací a také poskytnutí pracovního místa pro provádění povinné praxe na určitých pozicích.

10.1.4 Pořádání podnikových akcí zahrnujících členy rodin zaměstnanců

Hotel Augustiniánský dům má jedinečnou možnost díky svému sportovnímu areálu pořádat jedenkrát ročně Rodinný den pro zaměstnance a jejich rodiny. Výhodou areálu je prostor, který může pojmout spoustu atrakcí a aktivit pro děti, dětské hřiště, minigolf a pro rodiče i děti restauraci, která dokáže během celé akce zajistit potřebné občerstvení a záze-
mí. Díky vlastnímu prostoru a nižšímu počtu zaměstnanců se nemusí jednat o nadměrně finančně nákladnou akci. Tento druh akcí přispívá ke stmelování kolektivu, zvyšování loajal-
lity a spokojenosti zaměstnanců. Rodinný den jde také velice dobře spojit s dalšími CSR aktivitami ze sociální oblasti. Během Rodinného dne např. hotel může uspořádat jarmark s prodejem výrobků z chráněné dílny nebo prodávat výrobky ze sortimentu Augustian Life a výtěžek z tohoto prodeje darovat na dobročinnou činnost.

10.2 Zavedení Cafeteria systému

Hotel Augustiniánský dům vytváří pracovní pozice vhodné jak pro muže, tak pro ženy s různými požadavky na dosažené vzdělání a zkušenosti. Mezi zaměstnanci se objevují jak mladí lidé, tak lidé středního věku a od všech těchto charakteristik se odvíjejí různá přání a potřeby zaměstnanců. Pro takto širokou škálu zaměstnanců lze jen velmi těžko vytvořit ideální a jednotný systém v odměňování pomocí benefitů tak, aby byl účinný a vyhovoval všem.

Tzv. cafeteria systém je účinný nástroj, který umožňuje jednoduché a hlavně efektivní zavedení nepeněžního systému odměňování. Cafeteria znamená zajištění široké nabídky benefitů, ze kterých si zaměstnanec může volně vybírat ty, které jsou pro něj dle jeho uvážení naprosto nejvhodnější. Úkolem pro zaměstnavatele je vytvořit takovou nabídku poskytovaných firemních benefitů, aby si dokázal vybrat každý. Mezi zaměstnanecké benefity můžeme řadit nejen všechny možné rozmanité služby, ale i produkty. Tyto služby a produkty však musí spojovat jediné, že za ně zaměstnanec neplatí. Je na zaměstnavateli, aby určil rozsah a výši možnosti čerpání benefitů a také to, zda všem zaměstnancům poskytne stejný rozsah a výši poskytovaných benefitů.

Využívání benefitů pomocí cafeteria systému vede ke zvýšení loajal-
lity a spokojenosti zaměstnanců a také to má přímý vliv na úspěšnou tvorbu firemní kultury. Poskytování bene-

fitů vede ke zvyšování pracovní motivace a potenciálu zaměstnanců, a navíc tato forma odměňování napomáhá a podporuje zlepšení dlouhodobé rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem jedince (work-life balance). Vhodná volba a poskytování benefitů může významně zvýšit atraktivitu zaměstnavatele a zvýšit jeho konkurenceschopnost. Cafeteria systém může být nástrojem pro snížení fluktuace zaměstnanců a také výrazného snížení nákladů, které s sebou tento jev zcela určitě nese.

Mezi výhody zavedení Cafeteria systému musíme zmínit i finanční přínos celého systému. Přínos spočívá v možnosti daňového uplatnění řady benefitů ze strany hotelu nebo jako jeho charakter nezdanitelného příjmu na straně zaměstnance. Jde o výraznou výhodu oproti zvyšování mezd. (dostupné z: www.cafeteriasystems.cz)

Pokud se budeme zabývat otázkou, co konkrétně zařadit do Cafeteria systému, bylo by vhodné a zcela jistě nezbytné udělat si průzkum, o jaké služby a produkty by měli zaměstnanci hotelu Augustiniánský dům zájem. U Cafeteria systému musíme být připraveni měnit složení odměn podle aktuálních potřeb svých zaměstnanců. Mezi základní odměny, které se v Cafeteria systému objevují nejčastěji, jsou možnosti přispívání na penzijní či životní pojištění, další druhy pojištění a v současné době velice populární tzv. zážitky. Mezi nejčastější skupiny produktů v Cafeteria systému jsou potřeby pro domácnost, spotřební elektronika, hračky pro děti, vouchery do restaurací apod. Dále by však celý systém měl obsahovat produkty či služby z oblasti péče o zdraví, volný čas, kulturu či sportovní aktivity. Do Cafeteria systému v hotelu Augustiniánský dům je vhodné zcela jistě zařadit i produkty z řady Augustian Life a co nejvíce přizpůsobit nabídku služeb a poskytovaných voucherů na blízké okolí nebo zaměřit se konkrétně na poskytování služeb v okolí místa pobytu svých zaměstnanců. (dostupné z: www.businessvize.cz)

10.3 Zajištění bezpečného a příjemného pracovního prostředí

Úroveň pracovního prostředí ovlivňuje zaměstnance v mnoha ohledech a bývá často zaměstnavateli opomíjena a považována za nedůležitou. Obecně se za pracovní prostředí považuje souhrn materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s ostatními podmínkami ovlivňují zaměstnance. Negativní pracovní prostředí dokáže zaměstnance ovlivnit natolik, že se projeví jednak na výkonu zaměstnance, jednak také na celkovém postoji k zaměstnavateli.

10.3.1 Vytvoření relaxační zóny pro zaměstnance

Hotel Augustiniánský dům zaměstnává celou řadu zaměstnanců, jejichž společným úkolem je zajistit, aby se u nich hosté cítili co nejlépe a posláním hotelu je nepřetržité poskytování nadstandardních služeb. Většina zaměstnanců hotelu každý den provádí náročnou fyzickou práci. Jedná se především o zaměstnance kuchyně, obsluhy, housekeeping, wellness & spa a facility. Pro dosažení maximálních pracovních výkonů musí mít zaměstnanci k dispozici místo, kde mohou nabrat potřebnou sílu a energii, kde se mohou v klidu občerstvit nebo si popovídat s kolegy. Pro potřeby hotelu může velmi efektivně posloužit jedna správně navržená a vybavená místnost či prostor. Při zařizování takové místnosti musí být dodrženo několik zásad, aby místnost byla zaměstnanci využívána. Relaxační zóna nemůže být umístěna do neútulného prostoru bez oken, bez možnosti větrání a bez možnosti výhledu ven a zajištění dostatečného světla. Dále by tento prostor měl být z dohledu kanceláře ředitele.

Existuje také několik zásad pro vybavení relaxační zóny. Mezi tyto zásady především patří:

- místnost by měla být zařízena i vymalována v decentních barvách,
- výběr nábytku by měl být rozmanitý z hlediska účelu použití (např. zajistit více typů posezení, nábytek vhodný pro konzumaci jídla či nápojů, odpočinku a relaxaci nebo k rozhovoru s kolegy),
- místnost by měla obsahovat částečně vybavenou kuchyňku, ve které si zaměstnanci mohou ohřát oběd, uvařit si kávu či čaj a umýt použité nádobí.

Relaxační zóna slouží k aktivnímu odpočinku od intenzivní práce a k načerpání potřebné energie do další práce. Pár minut odpočinku v příjemném prostředí zajistí podávání konstantního pracovního výkonu během pracovní doby každého zaměstnance. (www.cbreproperties.cz)

10.3.2 Poskytování pracovních oděvů

Poskytování pracovního oděvu upravuje zákoník práce a podle jeho ustanovení: „Zaměstnavatel je povinen v případech, kdy jde o prostředí, kde oděv nebo obuv podléhá při práci mimořádnému opotřebení, znečištění nebo plní ochrannou funkci, poskytovat zaměstnanci jako osobní ochranné pracovní prostředky také pracovní oděv nebo obuv.“ (<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakprace/>)

V hotelovém provozu je však poskytování pracovních oděvů žádoucí na všech pozicích, nejen na těch, kterým poskytování stanovuje Zákoník práce. Pracovní oděv by měl být přizpůsobený potřebám jednotlivých pracovních pozic, ale měl by také splňovat funkci reprezentační. Díky dobře zvoleným, hezkým a kvalitním pracovním oděvům se budou zaměstnanci během pracovní doby cítit příjemně a budou také vhodným způsobem reprezentovat hotel. Díky pracovním oděvům také dochází k jednoduché identifikaci zaměstnanců hotelu.

Přidanou hodnotou pro zaměstnance by mělo být poskytnutí několika kusů pracovního oděvu navíc, aby se mohli v průběhu pracovní doby převléknout. Dále by měl zaměstnavatel také zajistit kompletní péči o pracovní oděv. Hotel by se měl starat o kompletní servis pracovních oděvů všech svých zaměstnanců- od praní, žehlení, zajištění drobných oprav či kompletní výměnu oděvu při známkách obnošení.

10.3.3 Zajištění možnosti stravování a poskytování příspěvku na stravování

K vytvoření příjemného pracovního prostředí určitě můžeme zařadit i zajištění stravování zaměstnanců hotelu a s tím spojené poskytování příspěvku na stravování. Zaměstnavatel je povinnen umožnit stravování zaměstnancům ve všech směnách, není však povinnen poskytovat příspěvek na stravování.

Zajištění stravování zaměstnanců hotelu může být poskytováno několika způsoby, aby si každý zaměstnanec mohl zvolit, co mu nejvíce vyhovuje. Hotel Augustiniánský dům ve svém sportovním areálu provozuje restauraci, která by mohla umožňovat stravování zaměstnanců hotelu formou hotových jídel či minutek. Pro zaměstnance by mohla být vytvořena i donášková služba obědů či jídel. S tím je však spojeno i vytvoření relaxační zóny, kde by zaměstnanci mohli nerušeně konzumovat objednané jídlo a kde by měli možnost si jídlo servírovat a podle potřeby i přihřát. Zaměstnavatel může přispívat na poskytované stravování zaměstnancům 55% z ceny jednoho jídla a jedná se pro něj o daňově uznatelný náklad. Zaměstnanci by se podíleli na ceně jídla tedy 45%.

Další možností přispívání na stravování je poskytování stravenek, kdy zaměstnavatel může opět přispívat 55% z hodnoty stravenky a jedná se pro něj o daňově uznatelný náklad a zaměstnanec si hradí pouze zbylou část 45% z hodnoty stravenky. Výhodou této formy příspěvku na stravování je, že zaměstnanec si může vybrat sám stravovací zařízení, ve kterém si zajistí jídlo, nebo také může použít stravenky na nákup surovin a uvařit si jídlo do

práce doma. I v tomto případě však vzniká požadavek na vytvoření relaxační zóny vhodné pro konzumaci jídel.

10.3.4 Upřednostnění preventivního přístupu v oblastech bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je základním prvkem k vytvoření příjemného pracovního prostředí. Samozřejmostí je pořádání zákonem stanovených bezpečnostních školení týkajících se bezpečnosti práce, požární ochrany a školení řidičů referentů. Zaměstnavatel by měl své působení ale dále rozšířit a snažit se o zajištění preventivního přístupu v oblastech zajištění bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. V hotelovém provozu se to týká všech zaměstnanců, převážně pak zaměstnanců zaměstnaných v kuchyni, oblasti housekeeping a facility. Právě v těchto oblastech dochází k největším rizikům během pracovní doby kvůli používání řady spotřebičů, přístrojů či nástrojů nebo také chemických prostředků. Zaměstnavatel by měl zajistit pravidelnou kontrolu a údržbu spotřebičů používaných v kuchyni a přístrojů používaných v oblasti facility a housekeeping a zaručit jejich bezchybné fungování.

11 CSR AKTIVITY ZAMĚŘENÉ NA TRŽNÍ PROSTŘEDÍ

11.1 Zvyšování kvality poskytovaných služeb

Mezi klíčové body činnosti všech hotelů patří zajišťování spokojenosti hostů. Zajišťování spokojenosti dosahuje až takové úrovně, že se předpokládá, že zaměstnanci ani nečekají na vyslovení přání hostů, ale umí nebo se učí je předvídat a překonávat tak očekávání všech hostů. Vždy platí, že žádné přání hostů není bezvýznamné a že všichni hosté musí být vždy spokojeni.

11.1.1 Zavedení norem systému managementu kvality ISO 9001

ISO 9001 se stává stále používanějším nástrojem k posuzování kvality služeb a výrobků v hotelovém průmyslu. Tento systém posuzování kvality zároveň slouží jako systém uplatňování principů etiky v podnikání, který je pro certifikované firmy povinný. Normy systému managementu kvality ISO 9001 vymezují zavedení konkrétních požadavků na systém řízení kvality v organizaci poskytující služby, jež odpovídají nejen požadavkům zákazníka, dané legislativě, ale i cílům, které vedou ke zvyšování spokojenosti zákazníků a zvětšení podílu na trhu.

11.1.2 Aktivní přístup k lidem se zdravotním postižením

Díky aktivnímu přístupu k lidem se zdravotním postižením bude hotel dlouhodobě přispívat k odstranění negativního vnímání osob se zdravotním postižením. Nejedná se pouze o vytvoření bezbariérového uspořádání hotelu, ale především zajištění proškolení personálu, jak jednat s lidmi např. zrakově či sluchově postiženými. Většinou dochází k největším problémům v restauracích či na recepcích, kdy takový člověk je zcela odkázán na asistenci další osoby. Proškolení zaměstnanců obsluhy či recepce může vést k zajištění spokojenosti klientů a posouvání hranic možností osob se zdravotním postižením.

Další způsob realizace aktivního přístupu může představovat zajištění jídel pro alergiky, vegetariány a např. celiaky během celého dne a zařazení takových jídel do běžného jídelníčku.

11.1.3 Zavedení bezplatné telefonní linky

I v současné době probíhá nejčastěji rezervace pobytů pomocí telefonu. Pro tento účel je vhodné zavedení bezplatné telefonní linky, která by byla zákazníkům k dispozici pro pří-

padné dotazy či rezervaci pobytů. Primárním úkolem bezplatné telefonní linky není důvod šetřit náklady za telefonní hovory zákazníků, ale měla by být symbolem otevřené komunikace pro všechny zákazníky, veřejnost, orgány státní správy, média a konkurenci a stát se jakýmsi znakem jednoduché komunikace, otevřenosti a maximální vstřícnosti vůči široké veřejnosti.

11.2 Zajištění včasného plnění závazků a kvality uzavíraných smluv

Včasné plnění závazků je základním pilířem pro budování kvalitních a seriózních odběratelsko-dodavatelských vztahů. Jedná se o základní aktivitu z oblasti CSR, která by měla být pevně zakotvena v každé společnosti. Včasné plnění závazků vysokou měrou ovlivňuje budování vztahů s dodavateli a zajištění bezproblémového fungování hotelových služeb.

Dle poradenské společnosti Bisnode se v hotelnictví průměrně faktury hradí 17 dní po splatnosti, což hotelnictví řadí mezi nejhůře platící odvětví. Zavedení této aktivity je přitom velice jednoduché a nevyžaduje žádné mimořádné finanční náklady. Jedná se o zavedení systému správy závazků a pohledávek a jejich pečlivé správy a evidence. Zavedení této aktivity vyžaduje pověření odpovědné osoby s jasně stanovenými kompetencemi a dále s jasně definovaným způsobem schvalování a následného proplácení závazků společnosti. Díky včasnému plnění závazků se hotel stává vyhledávaným partnerem pro jakékoliv dodavatele a vytváří si tím možnost výběru těch nejlepších, nejvýhodnějších a nejkvalitnějších produktů či služeb. Získává tím jednoznačnou konkurenční výhodu a hlavně zajišťuje poskytování jen těch nejlepších služeb v rámci hotelu.

K efektivnímu přispívání a budování kvalitních odběratelsko-dodavatelských vztahů také přispívá zajištění kvality uzavíraných smluv, kdy hotel Augustiniánský dům převezme v rámci budování dobrých vztahů s dodavatelem náklady spojené s právními službami při tvorbě smluv.

12 CSR AKTIVITY ZAMĚŘENÉ NA OKOLÍ HOTELU

12.1 Pořádání charitativních akcí ve spolupráci s „Resort Luhačovice“

Resort Luhačovice vznikl spojením podnikatelů z Luhačovic a Pozlovic a rozhodli se vystupovat společně pod značkou Resort Luhačovice. Společnými silami se podílejí na zviditelňování regionu a snaží se o příliv turistů do regionu. Provozují společné webové stránky, kde si turista může vybrat z několika druhů pobytů v Luhačovicích, Pozlovicích a nejbližším okolí. Webové stránky také informují o nadcházejících akcích, na kterých se Resort Luhačovice podílí a upozorňují na to nejlepší, co každý člen Resortu Luhačovice poskytuje. (www.resortluhacovice.cz)

Této kooperace by se dalo využívat ale mnohem lépe a hotel Augustiniánský dům, který je jeho významným členem, může aktivně zasahovat a podněcovat aktivity Resortu Luhačovice v oblasti CSR. Resort Luhačovice totiž sdružuje všechny velké hotely v Luhačovicích a Pozlovicích a jeho členy jsou hotel Augustiniánský dům, Vyhlička, Vega, Harmonie, Radun, Pohoda, Luhačovské Zálesí o.p.s., BI & FU sport shop. (www.resortluhacovice.cz)

Spolupráce tak velkých a významných hotelů v regionu nabízí nespočetné možnosti realizace různých charitativních projektů pod záštitou Resortu Luhačovice. Výhodou je výběr z několika možností místa pořádání akcí a hlavně podílení se na finančních nákladech. Město Luhačovice a jeho okolí je vhodným místem pro pořádání např. kulturních, ale i sportovních akcí a Resort Luhačovice by této příležitosti měl značně využívat.

12.2 Zvyšování otevřenosti hotelu vůči okolí

Otevřená a vzájemná komunikace hotelu Augustiniánský dům s veřejností a médií je klíčem k vytvoření dlouhodobého korektního vztahu, který může být pro všechny zúčastněné skupiny přínosem. Vyžaduje to však spoustu citu, trpělivosti, pochopení, vytrvalosti a někdy také odvahy. Klíčem ke správné komunikaci je vědět jak, co a kdy komunikovat, jakým způsobem, umění porozumění a zvládnutí emocí. Je třeba si také uvědomit, že komunikace nejsou zdaleka jen slova, že každý používá trochu jiný jazyk a mnohdy musíme sebrat odvalu k tomu vyjádřit, co máme na mysli a co cítíme.

Klíčem k tomu, aby hotel Augustiniánský dům dokázal efektivně a správně komunikovat s médií a veřejností, je stanovení jedné osoby z hotelu Augustiniánský dům, která bude odpovědná za kontakt s různými cílovými skupinami a bude jim vždy k dispozici. Pravi-

delnou náplní práce této odpovědné osoby by se měla stát aktivní a pravidelná příprava tiskových zpráv o pozitivních počinech hotelu Augustiniánský dům převážně pro lokální média. Součástí této strategie je i částečná úprava webových stránek dle personifikace klíčových stakeholderů a začlenění přímých odkazů např. pro média či širokou veřejnost. S tímto je také spojeno zvýšení aktivity na webových stránkách Resortu Luhačovice a častá aktualizace a využívání profilu na sociální síti Facebook. Další aktivitou, která zajistí vyšší transparentnost a otevřenost v komunikaci, je pravidelné sestavování samostatného reportu CSR aktivit prováděných hotelem Augustiniánský dům.

13 CSR AKTIVITY ZAMĚŘENÉ NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

Člověk je součástí přírody a musíme si uvědomit, že se k přírodě musíme chovat jako k harmonickému, jednotnému organismu a ne jako paraziti, kteří si neuvědomují, co se může stát, když si zničí svého hostitele.

Vavroušek, 1994: „*Trvale udržitelný rozvoj, nebo snad přesněji a obecněji udržitelný způsob života – je zaměřen na hledání synergie mezi člověkem a přírodou, mezi společností a životním prostředím tak, abychom se co nejvíce přiblížili k ideálům humanismu, úcty a pokory k životu a přírodě ve všech jejich formách a v různých časových horizontech.*

Je to způsob života, který hledá trvale rovnováhu mezi svobodami a právy každého jednotlivce a jeho odpovědností vůči jiným lidem i přírodě jako celku, včetně odpovědnosti vůči budoucím generacím. Měli bychom přijmout zásadu, že svoboda každého jednotlivce končí nejen tam, kde začíná svoboda druhého, ale také tam, kde dochází k ničení přírody.“ (Petříková, s. 102)

13.1 Zvyšování zájmu zaměstnanců o ochranu životního prostředí

Hotel Augustiniánský dům je v této oblasti CSR velmi aktivní a uvědomuje si, jaké negativní dopady může mít nezodpovědné chování v této oblasti. Analýze jednotlivých aktivit jsem se věnovala v praktické části práce. V oblasti ochrany životního prostředí však může hotel Augustiniánský dům dále rozvíjet své aktivity a zaměřovat se více na zvyšování zájmu o ochranu životního prostředí u svých zaměstnanců, svých hostů a také třeba i u široké veřejnosti.

Základem je vytvoření ideálních a velice komfortních podmínek pro třídění odpadu u zaměstnanců a hotelových hostů. Pokud k tomu budou mít dostatek příležitostí a nebude to pro ně nijak obtěžující záležitostí, začnou třídit odpad automaticky.

Zvyšování zájmu zaměstnanců, hostů a široké veřejnosti o oblast ochrany životního prostředí může probíhat formou cíleného zapojování hotelu do celostátních či celosvětových projektů podporujících ochranu životního prostředí. Zapojování do těchto projektů může hotelu poskytnout možnost zviditelnění se, stane se dobrým příkladem pro své okolí, konkurenty a bude perfektně reprezentovat vlastní region.

Příkladem takových projektů může být např. Hodina Země. Jedná se o celosvětový projekt, který se snaží ovlivnit fungování celé společnosti a snaží se přimět lidi k tomu, aby šetřili

energií a využívali více energie z obnovitelných zdrojů. Změna klimatu zasáhne všechny a každý by se měl zapojit ke zmírnění či odvrácení nejhorších dopadů. Alespoň symbolicky se můžeme zapojovat na Hodinu Země, kdy na 60 minut zhasneme domy, firmy, hotely. (www.veronica.cz)

Další projekt, do kterého se může hotel Augustiniánský dům zapojit se svými zaměstnanci a vyzvat i širokou veřejnost nebo právě kolegy s Resortu Luhačovice, je akce s názvem Uklid'me svět, Uklid'me Česko. Do projektu se hotel Augustiniánský dům může zapojit několika různými způsoby. Jednak se může stát organizátorem úklidu, zapojit se jako dobrovolník, zapojit se do mapování černých skládek nebo finančně podpořit akci. (www.uklidmecesko.cz)

Více než 1200 firem se v loňském roce zapojilo do projektu Do práce na kole. Hotel Augustiniánský dům může podpořit tuto akci se svými zaměstnanci. Nově se projekt jmenuje Do práce na kole – nově i pro chodce i běžce, zapojit se mohou tedy i ti, kteří chodí do práce pěšky nebo do práce běhají. Jedná se o velice sympatický, nenáročný projekt, který zajistí spokojenost zaměstnanců, pomůžete zlepšit prostředí svého města a vylepšit image hotelu. (www.dopracenakole.cz)

14 ROZPOČET A HARMONOGRAM PROJEKTU

14.1 Rozpočet projektu

CSR aktivity	Roční náklad	Jednorázový náklad	Poznámka
Udržování kontaktu se zaměstnanci v době jejich rodičovské dovolené	5 000 Kč		služby hlídání dětí, zajištění občerstvení
Pořádání podnikových akcí zahrnující členy rodin zaměstnanců	100 000 Kč		zajištění programu a zapůjčení vybavení
Zavedení Cafeteria systému		40 500 Kč	konzultace specializované firmy a náku software
Vytvoření relaxační zóny		105 300 Kč	nákup vybavení
Poskytování pracovních oděvů		40 500 Kč	nákup pracovních oděvů a servis
Zajištění možnosti stravování a poskytování příspěvku na stravování	217 700 Kč		příspěvek na stravování
Upřednostnění preventivního přístupu v oblastech bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	8 100 Kč		kontrola a servis elektra
Zavedení bezplatné telefonní linky	2 800 Kč		poplatek za zavedení
Pořádání charitativních akcí ve spolupráci s "Resort Luhačovice"	36 000 Kč		
Zvyšování otevřenosti hotelu vůči okolí		18 000 Kč	úprava webových stránek, SEO, korektury
Zavedení norem systému managementu kvality ISO 9001		39 700 Kč	zavedení ISO jako nástroj systému řízení firmy
Aktivní přístup k lidem se zdravotním postižením		24 300 Kč	školení zaměstnanců
Součet	369 600 Kč	268 300 Kč	

Tab. 7 - Rozpočet projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Většinu aktivit v rozpočtu je možné zahrnout do daňově uznatelných nákladů hotelu. S touto možností je i počítáno při sestavování rozpočtu a kalkulaci jednotlivých částek. Částky v rozpočtu tedy odpovídají skutečně vynaloženým finančním nákladům na jednotlivé aktivity a je možné je v těchto sumách zahrnout rovnou do budgetu.

Udržování kontaktu se zaměstnanci v době jejich rodičovské dovolené nevyžaduje vysoké finanční náklady, ale pouze stanovení odpovědné osoby, která by tyto aktivity měla na starosti a organizovala je. Můžeme počítat s náklady 5.000 Kč,-/rok na zajištění služby hlídání dětí či zajištění občerstvení. Pořádání podnikových akcí zahrnující členy rodin zaměstnanců díky vlastním prostorům a možnosti zajištění občerstvení, náklady na tyto aktivity klesají na minimum. I tak se ale jedná o finančně náročnou akci, která však nevyžaduje

je časté opakování. Tento typ aktivit se provádí maximálně jedenkrát ročně a předpokládané náklady jsou 100.000,- Kč na zajištění programu a zapůjčení vybavení. Náklady na zavedení Cafeteria systému jsou 40.500,- Kč. Částka obsahuje konzultace specializované firmy a nákup software, což jsou všechno daňově uznatelné náklady. Po konzultaci se zaměstnancem odpovědným za realizaci stavebních úprav hotelu Augustiniánský dům byly finanční náklady na vytvoření relaxační zóny pro zaměstnance stanoveny na 105.300,- Kč tak, aby relaxační zóna splňovala všechny požadavky, které jsou zmíněny výše. Opět se jedná o daňově uznatelné náklady. Náklady na poskytování pracovních oděvů všem zaměstnancům včetně poskytování servisu praní a žehlení jsou odhadovány dle aktuálně dostupných cen na 40.500,- Kč jako jednorázový náklad s možností daňového uplatnění. Náklady na poskytování příspěvku na stravování vychází z toho, že tento příspěvek bude poskytován pouze zaměstnancům na HPP. Odhadovaný roční náklad po odečtení daňové zátky je 217.700,- Kč. Upřednostnění preventivního přístupu v oblastech bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zahrnuje pravidelnou kontrolu a servis používaných spotřebičů, nástrojů a přístrojů. Celkový roční náklad je odhadován na 8.100,- Kč. Jednorázový náklad na zavedení tzv. Zelené linky činí 2.800,- Kč. Dále však musíme počítat s náklady za přijaté či odchozí hovory. Tuto částku není možné odhadnout, proto uvádím konkrétní sazby za minutu:

- příchozí hovory z mobilního telefonu 4,20 Kč/min
- příchozí hovory z pevné linky ve špičce 0,66 Kč/min
- příchozí hovory z pevné linky mimo špičku 0,33 Kč/min.

Pořádání charitativních akcí ve spolupráci s „Resort Luhačovice“ vyžaduje stanovení fixního objemu peněz na rok. Tato částka je stanovena na 36.000,- Kč, protože o veškeré náklady se budou dělit všichni členové sdružení a je možno si snížit základ daně z darů až o 10 % v daňovém priznání. Zvyšování otevřenosti hotelu vůči okolí vyžaduje úpravu webových stránek. Úprava prostředí, SEO a korektury jsou vyčísleny na jednorázový daňově uznatelný náklad 18.000,- Kč. Poslední dvě aktivity jsou opět pro hotel daňově uznatelnými a jedná se o zavedení ISO 9001 s jednorázovým ročním nákladem 39.700,- Kč a školení zaměstnanců prováděné za účelem zlepšení komunikace či obsluhy lidí se zdravotním postižením v hodnotě 24.300,- Kč jako jednorázový náklad.

14.2 Harmonogram projektu

Návrh implementace CSR aktivit zahrnuje aktivity, které je možno realizovat okamžitě a pracovat na jejich začlenění do pracovních činností jednotlivých zaměstnanců. Je potřeba určit odpovědné osoby a zařadit aktivity do pravidelné pracovní činnosti těchto zaměstnanců. Jedná se o aktivity podpora studia zaměstnanců při zaměstnání, zajištění včasného plnění závazků a kvality uzavíraných smluv a zvyšování zájmu zaměstnanců o ochranu životního prostředí. Začlenění těchto aktivit není zatíženo žádnými finančními náklady a je možné tedy na nich začít pracovat okamžitě.

Do projektu jsou však zahrnuty i aktivity spojené s finanční a časovou náročností. Tyto aktivity budou muset nejdříve projít schválením, které mohou provést majitelé hotelu. Následně pak mohou být finanční aktivity plánovány jednak do strategického plánu na rok 2017 a budgetu na rok 2017. Z důvodu návrhu implementace širokého okruhu aktivit a s tím spojené finanční náročnosti celého projektu navrhuji zařazování aktivit v dlouhodobějším časovém horizontu až tří plánovacích období.

ZÁVĚR

Mnozí podnikatelé si sami uvědomují, že se mají chovat seriózně k zákazníkům a obchodním partnerům, co nejlépe se starat o své zaměstnance, pečovat a věnovat se svému okolí a chránit životní prostředí. Sami zcela intuitivně a přirozeně zařazují řadu společensky odpovědných aktivit do strategie vlastního podnikání.

Společensky odpovědné chování není přínosem jen pro velké firmy, ale ukazuje se, že může být velkou výhodou pro malé a střední společnosti, a to z mnoha důvodů. Díky společensky odpovědným aktivitám se i menší firma může stát velice atraktivním zaměstnavatelem a může svým potenciálním zaměstnancům nabídnout výhody, kterými si zajistí jeho zájem a vybuduje loajalitu. Pokud tuto myšlenku převedeme na oblast hotelnictví, je to právě jeden z nejdůležitějších faktorů. Práním každého hoteliéra je mít stálé, loajální a schopné zaměstnance, protože hotelnictví a pohostinství je jeden ze sektorů, který již dlouhodobě trápí vysoká fluktuace zaměstnanců. Díky vhodně zvoleným CSR aktivitám zaměřeným právě na pracovní prostředí a zaměstnance můžeme tento jev poměrně efektivně eliminovat. Proto jsem se v diplomové práci věnovala tématu pracovního prostředí, firemní kultuře, interní komunikaci a spokojenosti zaměstnanců.

Dalším přínosem implementace vhodných CSR aktivit může být snazší získávání obchodních partnerů, protože společenská odpovědnost ovlivňuje dodavatelsko-odběratelské vztahy ve značné míře. Většina menších podniků nemá dostatek finančních prostředků a také zkušenosti s profesionální a efektivní komunikací s médii a veřejností, proto budování dobrého jména a pozitivní image je velmi důležité. I na tyto oblasti image a podnikatelské etiky je zaměřena diplomová práce. I sami zaměstnanci hotelu Augustiniánský dům v prováděném průzkumu s jednoznačným přesvědčením uváděli, že společenská odpovědnost má pozitivní vliv na budování dobré image hotelu.

Ve své diplomové práci jsem se věnovala tématům- společenská odpovědnost, firemní kultura, interní komunikace, image, podnikatelská etika a marketingový výzkum. Na základě prostudování řady odborných knih byla vypracována teoretická část práce, která se stala základem pro praktickou a projektovou část. V praktické části jsem se věnovala především analýze aktivit CSR, kterým se v současné době hotel Augustiniánský dům věnuje. Provedená analýza ukázala, že hotel Augustiniánský dům se věnuje celé řadě společensky odpovědných aktivit ze všech oblastí. Tyto aktivity jsou však do strategie fungování firmy zařazeny spíše intuitivně, bez jakékoliv strategie či konceptu. Aktivity CSR nejsou vytvářeny a

prováděny na základě identifikace zainteresovaných skupin a jejich očekávání. V praktické části práce jsem se také věnovala vytvoření dotazníku, který by poskytl informace o tom, jakým způsobem vnímají CSR zaměstnanci hotelu, zda by chtěli, aby se hotel této oblasti více věnoval a zda si myslí, že CSR má pozitivní vliv na image hotelu. Výsledky průzkumu ukázaly, že většina zaměstnanců ví o CSR aktivitách prováděných hotelem, ale nedokáže si je spojit s pojmem společenská odpovědnost firem. Tento fakt značí, že vedení hotelu se aktivně nepodílí na vzdělávání a vytváření povědomí o této oblasti u svých zaměstnanců. Většina zaměstnanců, jak také vyplývá z průzkumu, ale také vyslovila zájem o to, aby hotel tyto aktivity rozvíjel a všichni zaměstnanci uvedli, že si myslí, že společenská odpovědnost pozitivně ovlivňuje image hotelu.

Tyto cenné informace a poznatky sloužily k vytvoření projektové části diplomové práce, která se věnovala návrhu implementace vhodných CSR aktivit. Aktivity byly voleny po identifikaci klíčových skupin stakeholderů a definování jejich očekávání. Věřím, že diplomová práce se může stát přínosem pro vedení hotelu Augustiniánský dům. Uvědomuji si, že implementace aktivit společenské odpovědnosti je otázkou budoucnosti a začlenění aktivit do dlouhodobého strategického plánu rozvoje společnosti. Je také zapotřebí vymezení a plánování finančních prostředků na tyto aktivity. Jsem ale přesvědčená, že začlenění těchto aktivit do dlouhodobé strategie hotelu bude mít pozitivní vliv na jeho budoucí pozici na trhu, zvýšení konkurenceschopnosti a vybudování si dobré image.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. Management studium. ISBN 80-868-5145-1.
- [2] FORET, Miroslav. 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [3] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace: transparentnost a etika podnikání*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. Komunikace a média. ISBN 978-80-251-3432-0.
- [4] HLOUŠKOVÁ, Ivana. 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-716-9550-5.
- [5] HOLÁ, Jana. 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Computer Press, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [6] CHROMÝ, Jan. *Marketing a média v hotelnictví a cestovním ruchu: transparentnost a etika podnikání*. Vyd. 1. Praha: Verbum, 2010, 128 s. Komunikace a média. ISBN 978-80-904415-3-8.
- [7] JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 284 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2724-0.
- [8] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management: [art marketing v praxi]*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007, 788 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [9] KOZEL, Roman. 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [10] KRECHOVSKÁ, Michaela a Petra TAUŠL PROCHÁZKOVÁ. *Podnikatelská kultura, image podnikatele a jejich řízení*. Vyd. 1. V Plzni: Západočeská univerzita, 2011. ISBN 978-80-261-0012-6.
- [11] KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. 1. vyd. Kanina: OPS, 2010, 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1.
- [12] KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 201 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

- [13] MERHAUT, Marek. *Etika jako součást společenské odpovědnosti firem hotelového průmyslu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-032-5.
- [14] NENADÁL, Jaroslav. 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Management Press, 335 s. ISBN 80-726-1110-0.
- [15] PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 169 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.
- [16] PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Společenská odpovědnost organizací*. Vyd. 1. Ostrava: DTO CZ, 2008, 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.
- [17] SMITH, Paul. 2000. *Moderní marketing*. Vyd. 1. Praha, 518 s. ISBN 80-722-6252-1.
- [18] TOMEK, Gustav. 2007. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 1. vyd. Professional Publishing, 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.
- [19] VYSEKALOVÁ, Jitka. 2014. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. 1. vyd. Praha: Grada, 289 s. ISBN 978-80-247-4843-6.
- [20] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.
- [21] VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2007, v.v.i. *Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 91 s. ISBN 978-80-87007-71-6.
- [22] WILSON, Alan M. 2006. *Marketing research: an integrated approach*. 2nd ed. Harlow: Financial Times /Prentice Hall, xviii, 432 s. ISBN 978-0-273-69474-8.
- [23] ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xix, 167 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5.

Internetové zdroje:

- [24] *Augustiniánský dům* [online]. 2015 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://www.augustian.cz/>
- [25] *Cafeteria systém: odměny pro zaměstnance podle jejich gusta. Businessvize* [online]. Designed by Joomla!Art.com. Joomla!, Copyright©2010-2011 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: www.businessvize.cz
- [26] CBRE: CBRE properties. *Www.cbreproperties.cz* [online]. created by Symbio, 2016 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.cbreproperties.cz>
- [27] Online systém pro objednávky benefitů: CafeteriaSystems.cz. *CafeteriaSystems.cz* [online]. [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.cafeteriasystems.cz/>
- [28] *Zákoník práce: business center* [online]. Havit s.r.o., 1998 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakprace/>
- [29] *Do práce na kole: dopracenakole.net* [online]. Havit s.r.o., 2015 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.dopracenakole.cz>
- [30] *Uklid'me Česko: uklidmecesko.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.uklidmecesko.cz/>
- [31] *Hodina Země 2016: veronica.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://veronica.cz/veronica.cz/hodinazeme/>
- [32] *Resort Luhačovice: resortluhacovice.cz* [online]. RISING identity, 2015 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://resort-luhacovice.cz/>

Interní zdroje:

- [33] Wellness & spa hotel Augustiniánský dům, A. Václavíka 241, Luhačovice, Ekologický Augustian
- [34] Wellness & spa hotel Augustiniánský dům, A. Václavíka 241, Luhačovice, Individuální pobyty
- [35] Wellness & spa hotel Augustiniánský dům, A. Václavíka 241, Luhačovice, Vstupní manuál

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Proč se podle vás firmy věnují společenské odpovědnosti?.....	49
Graf 2 – Spokojenost zaměstnanců.....	51
Graf 3 – Okolnosti práce zaměstnanců.....	52
Graf 4 – Environmentální oblast CSR aktivit.....	53

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 – Podnikatelská kultura	27
Obr. 2 – hotel Augustiniánský dům	38
Obr. 3 – hotel Augustiniánský dům	39
Obr. 4 – Matice klíčových stakeholderů	58

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 – Spokojenost zaměstnanců	50
Tab. 2 – Okolnosti práce zaměstnanců	51
Tab. 3 – Environmentální oblast CSR aktivit	53
Tab. 4 – Očekávání stakeholderů.....	59
Tab. 5 – Proces navázání dialogu a spolupráce se stakeholdery	60
Tab. 6 – Hlavní CSR témata	62
Tab. 7 - Rozpočet projektu	76

SEZNAM PŘÍLOH

PI - Dotazník - Vnímání společenské odpovědnosti zaměstnanci hotelu Augustiniánský dům

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK - VNÍMÁNÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI ZAMĚSTNANCI HOTELU AUGUSTINIÁNSKÝ DŮM

Dotazník - Vnímání společenské odpovědnosti zaměstnanci hotelu Augustiniánský dům

Část I.

- 1 Setkali jste se někdy s pojmem "Společenská odpovědnost firem" (CSR)? ano ne
- 2 Je pro vás důležité, že společnost, ve které pracujete, se chová společensky odpovědně? ano ne není to zásadní kritérium
- 3 Proč se podle vás firmy věnují společenské odpovědnosti?
- | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------|
| Posilují image firmy a zlepšují pozici na trhu | <input type="checkbox"/> | souhlasím | <input type="checkbox"/> | spíše souhlasím | <input type="checkbox"/> | spíše nesouhlasím | <input type="checkbox"/> | nesouhlasím |
| Motivují své zaměstnance | <input type="checkbox"/> | souhlasím | <input type="checkbox"/> | spíše souhlasím | <input type="checkbox"/> | spíše nesouhlasím | <input type="checkbox"/> | nesouhlasím |
| CSR přináší dlouhodobě vyšší zisky | <input type="checkbox"/> | souhlasím | <input type="checkbox"/> | spíše souhlasím | <input type="checkbox"/> | spíše nesouhlasím | <input type="checkbox"/> | nesouhlasím |
| Zvyšují efektivitu provozu a snižují provozní náklady | <input type="checkbox"/> | souhlasím | <input type="checkbox"/> | spíše souhlasím | <input type="checkbox"/> | spíše nesouhlasím | <input type="checkbox"/> | nesouhlasím |
| Zlepšují vztahy se stakeholdery | <input type="checkbox"/> | souhlasím | <input type="checkbox"/> | spíše souhlasím | <input type="checkbox"/> | spíše nesouhlasím | <input type="checkbox"/> | nesouhlasím |
| Kvůli čerpání dotací | <input type="checkbox"/> | souhlasím | <input type="checkbox"/> | spíše souhlasím | <input type="checkbox"/> | spíše nesouhlasím | <input type="checkbox"/> | nesouhlasím |
| Protože je to moderní | <input type="checkbox"/> | souhlasím | <input type="checkbox"/> | spíše souhlasím | <input type="checkbox"/> | spíše nesouhlasím | <input type="checkbox"/> | nesouhlasím |
- 4 Myslíte si, že společenská odpovědnost posiluje image firmy? souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím
- 5 Máte ve vaší firmě vytvořenou strategii pro CSR? ano ne nevím
- 6 Chtěli byste, aby se firma, ve které pracujete chovala více společensky odpovědně? rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne
- 7 Dokážete vyjmenovat některé CSR aktivity, kterým se hotel Augustiniánský dům věnuje?

Pozn. Vysvětlení pojmu "společenská odpovědnost" neboli "CSR"

Dle Business Leaders Forum Česká republika můžeme CSR chápat jako: *dobrovolný závazek podniků chovat se v rámci svého fungování odpovědně ke společnosti i prostředí, ve kterém podnikají.* (Kunz, 2012, str. 16)

Část II.

1 Jsem aktivně podporován/a a mám dostatek příležitostí k odbornému růstu	<input type="checkbox"/>	souhlasím	<input type="checkbox"/>	spíše souhlasím	<input type="checkbox"/>	spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/>	nesouhlasím
2 Mám dostatek příležitostí se ke své práci vyjádřit.	<input type="checkbox"/>	souhlasím	<input type="checkbox"/>	spíše souhlasím	<input type="checkbox"/>	spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/>	nesouhlasím
3 Mé nápady a příležitosti pro zlepšování jsou v práci brány vážně.	<input type="checkbox"/>	souhlasím	<input type="checkbox"/>	spíše souhlasím	<input type="checkbox"/>	spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/>	nesouhlasím
4 Jsem hrdý/á na to, že pracuji v hotelu Augustiniánský dům	<input type="checkbox"/>	souhlasím	<input type="checkbox"/>	spíše souhlasím	<input type="checkbox"/>	spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/>	nesouhlasím
5 Myslím, že hotel jako celek je dobře řízen.	<input type="checkbox"/>	souhlasím	<input type="checkbox"/>	spíše souhlasím	<input type="checkbox"/>	spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/>	nesouhlasím
6 Na pracovišti panuje přátelská atmosféra a moji spolupracovníci jsou ochotni mi kdykoliv pomoci.	<input type="checkbox"/>	souhlasím	<input type="checkbox"/>	spíše souhlasím	<input type="checkbox"/>	spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/>	nesouhlasím
7 Informace, které potřebuji mám vždy včas a v požadované kvalitě.	<input type="checkbox"/>	souhlasím	<input type="checkbox"/>	spíše souhlasím	<input type="checkbox"/>	spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/>	nesouhlasím
8 Jak jste spokojen/a s následujícími okolnostmi vaší práce								
zajímavost práce	<input type="checkbox"/>	spokojen/a	<input type="checkbox"/>	spíše spokojen/a	<input type="checkbox"/>	spíše nespokojen/a	<input type="checkbox"/>	nespokojen/a
vztahy s nadřízenými	<input type="checkbox"/>	spokojen/a	<input type="checkbox"/>	spíše spokojen/a	<input type="checkbox"/>	spíše nespokojen/a	<input type="checkbox"/>	nespokojen/a
pracovní zátěž (množství práce)	<input type="checkbox"/>	spokojen/a	<input type="checkbox"/>	spíše spokojen/a	<input type="checkbox"/>	spíše nespokojen/a	<input type="checkbox"/>	nespokojen/a
pracovní podmínky (prostor, teplo, světlo, hluk)	<input type="checkbox"/>	spokojen/a	<input type="checkbox"/>	spíše spokojen/a	<input type="checkbox"/>	spíše nespokojen/a	<input type="checkbox"/>	nespokojen/a
možnost povýšení	<input type="checkbox"/>	spokojen/a	<input type="checkbox"/>	spíše spokojen/a	<input type="checkbox"/>	spíše nespokojen/a	<input type="checkbox"/>	nespokojen/a
mzdové hodnocení	<input type="checkbox"/>	spokojen/a	<input type="checkbox"/>	spíše spokojen/a	<input type="checkbox"/>	spíše nespokojen/a	<input type="checkbox"/>	nespokojen/a
zaměstnanecké výhody	<input type="checkbox"/>	spokojen/a	<input type="checkbox"/>	spíše spokojen/a	<input type="checkbox"/>	spíše nespokojen/a	<input type="checkbox"/>	nespokojen/a
vztahy se spolupracovníky	<input type="checkbox"/>	spokojen/a	<input type="checkbox"/>	spíše spokojen/a	<input type="checkbox"/>	spíše nespokojen/a	<input type="checkbox"/>	nespokojen/a
možnost dalšího vzdělávání /rozšiřování kvalifikace	<input type="checkbox"/>	spokojen/a	<input type="checkbox"/>	spíše spokojen/a	<input type="checkbox"/>	spíše nespokojen/a	<input type="checkbox"/>	nespokojen/a
informace o hospodaření podniku	<input type="checkbox"/>	spokojen/a	<input type="checkbox"/>	spíše spokojen/a	<input type="checkbox"/>	spíše nespokojen/a	<input type="checkbox"/>	nespokojen/a
9 Evidujete a řešíte stížnosti zákazníků nebo obchodních partnerů?	<input type="checkbox"/>	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>	částečně	<input type="checkbox"/>	nevím
10 Nabízí hotel Augustiniánský dům možnost uplatnění lidem z obce?	<input type="checkbox"/>	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>	částečně	<input type="checkbox"/>	nevím
11 Snaží se hotel Augustiniánský dům nakupovat v nejbližším okolí?	<input type="checkbox"/>	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>	částečně	<input type="checkbox"/>	nevím
12 Poskytuje hotel pravidelnou finanční podporu veřejným aktivitám a projektům? (charitativní dary, sponzorská činnost)	<input type="checkbox"/>	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>	částečně	<input type="checkbox"/>	nevím
13 Podporujete zpětnou vazbu či dialog se zákazníky a obchodními partnery?								
	<input type="checkbox"/>	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>	částečně	<input type="checkbox"/>	nevím
14 Snižujete vliv hotelu na životní prostředí pomocí								
úspory energie	<input type="checkbox"/>	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>	částečně	<input type="checkbox"/>	nevím
minimalizace, recyklace a třídění odpadu	<input type="checkbox"/>	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>	částečně	<input type="checkbox"/>	nevím
prevence znečišťování okolí	<input type="checkbox"/>	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>	částečně	<input type="checkbox"/>	nevím
využívání obnovitelných zdrojů	<input type="checkbox"/>	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>	částečně	<input type="checkbox"/>	nevím
ochrana a obnova přírodního prostředí	<input type="checkbox"/>	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>	částečně	<input type="checkbox"/>	nevím