

# **Návrh implementace konceptu společenské odpovědnosti ve firmě PE-Rakstav, s.r.o.**

Bc. Tereza Svobodová

---

Diplomová práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza Svobodová**  
Osobní číslo: **M14422**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Návrh implementace konceptu společenské odpovědnosti ve firmě PE-Rakstav, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zabývající se tématem společenské odpovědnosti firem.

### II. Praktická část

- Provedte analýzu firmy PE-Rakstav, s.r.o. a vyhodnoťte současný stav z pohledu společenské odpovědnosti ve firmě.
- Na základě provedené analýzy navrhnete projekt zavedení společenské odpovědnosti do firmy PE-Rakstav, s.r.o.
- Provedte časovou a nákladovou analýzu projektu.
- Vyhodnoťte přínosy a definujte rizika spojená s projektem.

## Závěr

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

Seznam odborné literatury:

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

**KOTLER, Philip a Nancy LEE. Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause. 1st ed. Hoboken. John Wiley and Sons, c2005, 307 s. ISBN 0-471-47611-0.**

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

**SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ. Etika v podnikání a hodnoty trhu. 1. vyd. Praha: Grada, 2016, 199 s. ISBN 978-80-247-5545-8.**

**WERTHER, William B a David CHANDLER. Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment. 2nd ed. Los Angeles: SAGE, c2011, 415 s. ISBN 978-1-4129-7453-0.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucie Tomancová, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2016**  
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Tereza Svobodová

Svobodová  
.....

podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Hlavním cílem diplomové práce je zmapování současného stavu společensky odpovědných aktivit a zpracování návrhu projektu implementace konceptu společenské odpovědnosti ve firmě PE-Rakstav, s.r.o. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřená na vypracování literární rešerše týkající se společenské odpovědnosti firem. V praktické části je představena společnost PE-Rakstav, s.r.o. a je provedena SWOT analýza, benchmarking a analýza současného stavu společensky odpovědných aktivit v organizaci. Na základě literární rešerše a provedených analýz je navržen projekt, který poskytuje organizaci návod na implementaci společenské odpovědnosti do strategie podniku. Součástí projektu je časová a nákladová analýza a jsou identifikovány přínosy a rizika implementace projektu.

Klíčová slova: společenská odpovědnost firem, stakeholders, CSR pilíře, implementace CSR

## **ABSTRACT**

The main objective of the master thesis is to map a current situation of the CSR activities and to work out a proposal of the project concentrating on implementation of Corporate Social Responsibility in PE-Rakstav, s.r.o. The master thesis is divided into a theoretical part and a practical one. The theoretical part is focused on working out a literal research concerning a theme of Corporate Social Responsibility. The Organization PE-Rakstav, s.r.o. is presented in the practical part together with the SWOT analysis, benchmarking and current state analysis of CSR activities in the organization. The project is based on the literal research and analysis and it provides a manual for CSR implementation into organization. The time and cost analysis is integral to the project as well as its contributions and risks.

Keywords: Corporate Social Responsibility, stakeholders, the pillars of CSR, CSR implementation

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí své diplomové práce Ing. Lucii Tomančové, Ph.D. za její odborné rady a připomínky, které mi pomohly při vypracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti PE-Rakstav, s.r.o. za jejich ochotu a čas, který mi věnovali.

V neposlední řadě děkuji své rodině za podporu během celého studia a především svému manželovi Jiřímu, nejen za jeho odborné rady, ale také za jeho podporu a trpělivost. Ráda bych také poděkovala svému ročnímu synovi Jiříčkovi za to, že mi poskytnul prostor pro psaní a dodával mi energii.

# OBSAH

<b>ABSTRAKT .....</b>	<b>5</b>
<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE .....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM.....</b>	<b>12</b>
1.1 VYMEZENÍ POJMU SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM.....	12
1.2 CHARAKTERISTICKÉ RYSY KONCEPTU SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM .....	13
1.2.1 Přínosy společenské odpovědnosti firem .....	15
1.3 STAKEHOLDERS.....	16
1.3.1 Identifikace klíčových stakeholders .....	17
1.4 ZÁKLADNÍ PILÍŘE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM – TRIPLE-BOTTOM-LINE .....	19
1.4.1 Ekonomický pilíř.....	19
1.4.2 Sociální pilíř .....	21
1.4.3 Environmentální pilíř .....	26
1.4.3.1 Trvale udržitelný rozvoj.....	27
1.5 MODERNÍ TRENDY V OBLASTI SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM.....	28
1.5.1 Creating Shared Value .....	28
1.5.2 Work-life balance .....	31
1.5.3 Corporate Community Involvement .....	32
1.5.4 (Společensky) odpovědné investování .....	32
1.6 STANDARDY SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM .....	33
1.6.1 Standard AA 1000.....	33
1.6.2 SA 8000 (Social Accountability) .....	34
1.6.3 Global Reporting Initiative (GRI).....	34
1.6.4 OECD Guidelines for Multinational Enterprise.....	34
1.6.5 ISO 26000 .....	34
1.7 IMPLEMENTACE CSR DO PODNIKOVÉ PRAXE.....	36
1.7.1 Postup implementace .....	39
1.8 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY .....	42
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>44</b>
<b>2 ANALÝZA SPOLEČNOSTI PE-RAKSTAV, S.R.O.....</b>	<b>45</b>
2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PE-RAKSTAV, S.R.O.....	45
2.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	45
2.3 SWOT ANALÝZA.....	46
2.3.1 Silné stránky.....	47
2.3.2 Slabé stránky .....	48
2.3.3 Příležitosti .....	50
2.3.4 Hrozby.....	52
2.3.5 Matematický model SWOT analýzy.....	54
2.4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU CSR .....	57
2.4.1 Současný stav CSR ve firmě .....	57

2.4.2	Ekonomický pilíř .....	58
2.4.3	Sociální pilíř .....	60
2.4.4	Environmentální pilíř .....	64
2.5	BENCHMARKING .....	65
2.6	ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....	67
<b>3</b>	<b>NÁVRH PROJEKTU ZAVEDENÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI DO FIRMY PE-RAKSTAV, S.R.O. ....</b>	<b>69</b>
3.1	ZÁVAZEK A ANGAŽOVANOST VRCHOLOVÉHO VEDENÍ.....	69
3.2	URČENÍ ODPOVĚDNÉ OSOBY ZA CSR .....	70
3.3	URČENÍ KLÍČOVÝCH STAKEHOLDERS .....	71
3.4	POLITIKA CSR .....	72
3.4.1	Poslání .....	73
3.4.2	Vize .....	74
3.4.3	Cíle .....	74
3.5	DOPORUČENÉ AKTIVITY CSR PRO SPOLEČNOST PE-RAKSTAV, S.R.O.....	75
3.5.1	Etický kodex.....	75
3.5.2	Vzdělávací kurz cizího jazyka .....	76
3.5.3	Dobrovolnické činnosti .....	77
3.5.4	Projekt Zelená firma®.....	78
3.5.5	Certifikát ČSN ISO 14001 .....	79
3.6	MONITOROVÁNÍ, HODNOCENÍ A REPORTOVÁNÍ .....	79
3.7	OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ .....	82
3.8	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	82
3.9	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	86
3.10	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	87
3.11	PŘÍNOSY PROJEKTU .....	89
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>100</b>



## ÚVOD

*„Jsou dvě možnosti, jak udělat kariéru: buď opravdu něco vykonat, nebo tvrdit, že jsme něco vykonali. Jsem pro první metodu, protože při ní není konkurence tak velká.“*

Danny Kaye

Pojem Corporate Social Responsibility je pro mnohé společnosti novým a neprozkoumaným koutem podnikatelského prostředí, na který však stále více organizací upírá svůj zrak. Nejen manažeři velkých nadnárodních společností, ale i malých a středních podniků si stále více uvědomují, že pro úspěch v dnešní době již nestačí pouze jednat v rámci legislativních požadavků, ale je potřeba dát podniku přidanou hodnotu. Právě společenská odpovědnost představuje pro podniky vhodnou cestu k dosažení dlouhodobého úspěchu, zejména v současné době, kdy je stále více diskutovaný vliv chování podniků na životní prostředí a také v době stále se zvyšující konkurence. V současné době, kdy si lidé vybírají mezi obdobnými, téměř shodnými produkty či službami, může rozhodovat právě odlišný přístup organizace ke svým zaměstnancům, životnímu prostředí a místní komunitě.

Mnoho velkých firem působících v České republice si již koncept společenské odpovědnosti osvojilo, avšak řada malých a středních podniků věnuje svoji pozornost péči o zaměstnance, životní prostředí a dokonce i o místní komunitu, i když se veřejně neprezentují jako společensky odpovědná firma.

V teoretické části diplomové práce je vymezen pojem společenská odpovědnost, nad jehož přesným výkladem polemizuje řada českých i zahraničních autorů. Zjištěné poznatky v literární rešerši slouží jako podklady pro vypracování analýzy společnosti a návrhnutí projektu implementace společenské odpovědnosti do firmy PE-Rakstav, s.r.o.

V praktické části je představena společnost, která je podrobena SWOT analýze zaměřené na společenskou odpovědnost a následné analýze současného stavu aktivit, které firma v současné době vykonává v oblasti společensky odpovědného chování a je provedena analýza postoje vzhledem ke společenské odpovědnosti u malých a středních stavebních firem. Poznatky z vypracovaných analýz jsou použity v projektové části.

Hlavním cílem projektové části je vytvoření návrhu implementace konceptu společenské odpovědnosti do firmy PE-Rakstav, s.r.o. s využitím znalostí získaných z literární rešerše a analýz.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření návrhu implementace konceptu společenské odpovědnosti do firmy PE-Rakstav, s.r.o. na základě provedených analýz současného stavu CSR aktivit ve společnosti. Hlavního cíle diplomové práce je dosaženo splněním dílčích cílů, kterými jsou teoretické vymezení konceptu společenské odpovědnosti firem a provedení analýz současného stavu CSR aktivit ve firmě PE-Rakstav, s.r.o.

V teoretické části diplomové práce jsem zpracovala literární rešerši pojednávající o konceptu společenské odpovědnosti firem. Pro vypracování teoretické části jsem použila českou i zahraniční odbornou literaturu, elektronické články a webové stránky vztahující se k dané problematice. V praktické části jsem provedla analýzu současného stavu CSR aktivit ve firmě PE-Rakstav, s.r.o. pomocí interních dokumentů organizace, kvalitativního výzkumu formou strukturovaného rozhovoru s vedením organizace, SWOT analýzy a benchmarkingu.

Pro vypracování diplomové práci byly využity metody indukce, syntézy pro zpracování závěrů analytické části a kvalitativní metody výzkumu. Pro provedení časové analýzy byla využita metoda CPM neboli analýza kritické cesty.

SWOT analýza se využívá pro zhodnocení úspěchu organizace za pomoci vnitřních a vnějších faktorů, které její úspěch ovlivňují. Společnost pomocí SWOT analýzy definuje své silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). (SWOT analýza, © 2011-2016)

Benchmarking slouží jako nástroj strategického managementu a jeho podstatou je systematické porovnávání jednotlivých procesů, produktů nebo metod s ostatními organizacemi ze stejného odvětví. Důvodem porovnání je snaha o zlepšení vlastní výkonnosti. (Benchmarking, © 2009–2017)

CPM metoda (Critical Path Method) je deterministická metoda pomocí které se stanovuje délka trvání projektu. Jednotlivým činnostem je přiřazena pevná doba trvání. Výsledkem této metody je tzv. kritická cesta, která značí nejdelší možnou cestu mezi začátkem a koncem projektu. Zároveň udává nejkratší možnou dobu realizace projektu. (Kolčavová, 2010, s. 142-144)

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM

V současné době si firmy stále více uvědomují svůj vliv na vnější prostředí a řešení společenských problémů a kladou důraz na vykonávání každodenních činností tak, aby se staly společensky odpovědnými.

## 1.1 Vymezení pojmu společenská odpovědnost firem

Společenská odpovědnost firem (CSR) je široký a rychle se vyvíjející koncept, který v sobě zahrnuje širokou škálu aktivit. Pro svoji rozsáhlou podobu nemá tento koncept jednotnou definici, která by společenskou odpovědnost firem přesně vymezila. Kunz (2012, s. 14-15) uvádí, že absence jednotné definice je zapříčiněna tím, že společenská odpovědnost je založena především na dobrovolném chování a nemá zcela vymezené hranice, čímž vzniká prostor k široké diskuzi a různorodé interpretaci komplexního konceptu společenské odpovědnosti jednotlivými zájmovými skupinami. Petříková (2008, s. 32) dále uvádí, že jednotlivé definice společenské odpovědnosti firem jsou „*záměrně formulovány značně obecně, a to zejména z toho důvodu, aby vytvářely co nejširší prostor pro tvůrčí aplikace zmíněného konceptu společenské odpovědnosti v praxi*“.

V důsledku odlišného chápání konceptu společenské odpovědnosti firem, existuje celá řada definic:

- V roce 2001 vydala Evropská unie Zelenou knihu, která vymezuje společenskou odpovědnost firem jako „*dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.*“ (Evropská unie, 2001, s. 8; Petříková 2008, s. 32; Kunz, 2012, s. 15)
- Kotler a Lee (2005, s. 3) ve své knize popisují společenskou odpovědnost firem jako závazek firmy ke zlepšení blaha společnosti za pomoci nepsaných firemních praktik a za přispění zdrojů společnosti. Ve své definici poukazují zejména na slovo „discretionary“, které je v překladu chápáno jako „nepsané“ a rozumí se jím právě dobrovolnost v aplikaci firemních praktik.
- Bussines Leaders Forum (2008, s. 2) vymezuje společenskou odpovědnost firem jako „*dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve kterém podnikají.*“ Kdy pro firmy, které se chovají společensky odpovědně je primární plnění legislativních požadavků a následné dobrovolné odpovědné chování.

- Podle Werthera a Chandlera (2011, s. 5-6) pomáhá koncept společenské odpovědnosti firmám přijmout jednotlivá rozhodnutí a přizpůsobit jejich strategické plánování s účelem maximalizace životnosti organizace.
- Petříková (2008, s. 9) popisuje společenskou odpovědnost jako organizaci, která *„zahrnuje všechny aktivity, které jsou daleko nad rámec maximálních legitimních požadavků, stejně jako aktivity, skrze které organizace usilují o pochopení a uspokojování všech zainteresovaných stran ve společnosti.“*
- Seknička a Putnová (2016, s. 161) definují společenskou odpovědnost jako *„moderní koncept podnikání, které zohledňuje nejen ekonomické zájmy firmy, ale také sociální a ekologické otázky. Vyžaduje orientaci na dlouhodobé cíle a ochotu pracovat pro celkové zlepšení stavu společnosti.“*

I přes rozdílné vymezení pojmu společenská odpovědnost firem, existuje mnoho společných znaků, které jednotlivé definice obsahují. Důležitým znakem je chápání samotné firmy jako nedílnou součástí společnosti a její propojenosti s vnějším světem. Jednotlivé definice se vyznačují zejména svojí univerzálností, čímž dávají prostor pro volnější interpretaci všem typům podniků, nezávisle na jejich předmětu podnikání. (Kunz, 2012, s. 15) Za nejdůležitější společné znaky lze považovat pět elementů, které se vyskytují ve většině definic. Kunz (2012, s. 15) na základě poznatků Alexandra Dahlsruda uvádí, že mezi tyto elementy jednotlivých definic patří oblast environmentální, oblast ekonomická, oblast sociální, stakeholders a dobrovolnost.

## 1.2 Charakteristické rysy konceptu společenská odpovědnost firem

Společenská odpovědnost firem, i přes své rozsáhlé pole působnosti, vykazuje charakteristické rysy, které jsou převážně založeny na etických principech. (Porvazník, 2008, s. 20) Porvazník (2008, s. 20) jako etické principy uvádí zejména *„nestrannost, angažovanost, aktivní spolupráci se zainteresovanými subjekty, udržitelnost a transparentnost“* podniků.

Mezi základní charakteristické rysy, které jsou nejčastěji zmiňované, patří zejména: (Kunz, 2012, s. 17-18, Business Leaders Formu, 2008, s. 2)

- *Ekonomická, sociální a environmentální činnost neboli tzv. triple-bottom-line.* Tato charakteristika zdůrazňuje zejména firemní angažovanost nejen v činnostech maximalizujících zisk, ale zejména v činnostech, které řeší sociální a environmentální otázky vnějšího prostředí. V rámci triple-bottom-line podnikání

se firmy zaměřují nejen na ekonomický pilíř, ale také na pilíř sociální, který klade pozornost zejména na chování a komunikaci se zaměstnanci. Dále firmy pojednávají o svém vlivu na životní prostředí. (Kunz, 2012, s. 18)

- *Dobrovolnost* je důležitým charakteristickým znakem společenské odpovědnosti, kdy firmy nad rámec svých zákonných povinností dobrovolně vykonávají činnost ve prospěch společnosti a přijímají závazky plynoucí z jejich chování. Jednotlivé činnosti vycházejí z jejich vnitřního přesvědčení. (Kunz, 2012, s. 17; Business Leaders Forum, 2008, s. 2)
- *Otevřený dialog se stakeholders* je jednou z důležitých charakteristik společenské odpovědnosti firem. Pro firmy je důležité uvědomit si své odpovědné chování k akcionářům, které by mělo přesahovat vymezená pravidla. Společenská odpovědnost firem v rámci otevřeného dialogu neklade důraz pouze na akcionáře firmy, ale uvažuje i zaměstnance, zákazníky, dodavatele a místní komunity, ale také především spolupráci s vládou a neziskovým sektorem ve snaze zajistit zlepšení výkonu společnosti. Právě otevřená spolupráce firmy a zainteresovaných stran může vést k tzv. „win-win“ situacím, které jsou prospěšné pro obě zúčastněné strany. (Kunz, 2012, s. 17; Kašparová a Kunz, 2013, s. 16)
- *Angažovanost firem* znamená aktivní zapojení se do řešení společenských problémů na základě vlastního přesvědčení, nikoli až v době, kdy je firma k řešení daného problému vyzvána. (Kunz, 2012, s. 17)
- *Dlouhodobý charakter* konceptu společenské odpovědnosti firem by se měl vyznačovat především integrováním do firemní strategie. Důraz je kladen na propojení konceptu společenské odpovědnosti firem s podnikovými cíli, které jsou dlouhodobého charakteru a generují podniku dlouhodobý zisk a udržitelnost. (Kunz, 2012, s. 17).
- *Důvěryhodnost* je důležitým aspektem společensky odpovědné firmy, jejíž činnosti musí být „transparentní, trvalé a nezveličované.“ (Business Leaders Forum, 2008, s. 2). Pro firmu není jednoduché získat si důvěru společnosti, která je v dnešní době do velké míry ovlivněna médii. Kunz (2012, s. 18) uvádí, že je CSR často médii vnímána jako pouhá snaha firem o skryté public relations prostřednictvím informací o svých počinech. Důvěryhodnost společensky odpovědných firem je občas zpochybňována i ze strany zákazníků a veřejnosti, kteří se domnívají, že o svém odpovědném chování firmy neposkytují úplné a pravdivé informace. V souvislosti

se zatajováním informací se vyskytují pojmy, jako jsou tzv. „pinkwashing“, „greenwashing“ nebo „whitewashing“, kdy firma pouze jako společensky odpovědná organizace na veřejnosti vystupuje. (Kunz, 2012, s. 17, 41)

### 1.2.1 Přínosy společenské odpovědnosti firem

Koncept společenské odpovědnosti je stále diskutované téma, které sebou přináší rozpory mezi jeho příznivci a odpůrci. Ekonomové, kteří podporují přijetí společenské odpovědnosti firmami, argumentují důvody, jako jsou: (Seknička a Putnová, 2016, s. 162-163)

- Snaha vyhnout se vládním zásahům a regulacím, kdy je pro firmy přijatelnější stanovení si vlastních omezení svého chování, než „*přijímat autoritativně zaměřené regulace, které jsou často reakcí na nevhodné chování firem.*“ (Seknička a Putnová, 2016, s. 163)
- Potřeba seberegulace byznysu jako odpovědi na jeho vzrůstající ekonomickou moc.
- Proměňující se vnímání byznysu ze strany veřejnosti, protože je stále více kladen důraz na transparentnost podnikání a na „*ekologické a sociální přístupy k ekonomickým aktivitám.*“ (Seknička a Putnová, 2016, s. 163)

Kotler a Lee (2005, s. 10) přirovnávají přínosy společenské odpovědnosti k názorům odborníků na lidské zdraví, kteří poukazují na to, že při pravidelném cvičení lidé lépe vypadají, lépe se cítí, zlepšují se a žijí déle. Stejně jako lidé i firma, která implementovala společensky odpovědné aktivity do svých každodenních činností „lépe vypadá“ před svými potenciálními zákazníky, investory a finančními analytiky a její zaměstnanci a stálí zákazníci se „cítí lépe“ s vědomím, že se firma chová odpovědně. Dále má implementace společenské odpovědnosti pozitivní dopad na firemní značku a společnost a přispívá k delší životnosti organizace. Mezi hlavní přínosy pak Kotler a Lee (2005, s. 10-11) řadí:

- Zvýšení tržeb a podílu na trhu,
- Posílení pozice značky,
- Zlepšení image společnosti,
- Navyšuje schopnost nalákat, motivovat a udržet si zaměstnance,
- Snižuje provozní náklady,
- Stává se přitažlivější pro nové investory.

Kunz a Kašparová (2013, s. 17) uvádí, že přijetím konceptu společenské odpovědnosti může dojít k propojení ekonomických cílů a zájmů společnosti, a může tak docházet k „*synergickému efektu*“ a ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace. Stejně jako řada dalších autorů, uvádí hlavní přínosy přijetí konceptu společenské odpovědnosti, mezi které patří:

- Možnost stát se vyhledávaným zaměstnavatelem,
- Větší přitažlivost pro investory a zpřístupnění dalšího kapitálu,
- Zlepšení reputace a získání pozitivního obrazu v očích široké veřejnosti,
- Ocenění u obchodních partnerů a možnost přilákání nových partnerů,
- Rostoucí prodej a loajalita zákazníků,
- Zvýšení efektivity provozu a snížení provozních nákladů,
- Zlepšení managementu rizik a zmenšení nákladů na „risk management“,
- Vytváření potřebného zázemí k úspěšnému fungování a dlouhodobé udržitelnosti,
- Lepší poznání potřeb stakeholders a možnost rozvíjet kvalitnější spolupráci s nimi.

### 1.3 Stakeholders

Pojem stakeholders je důležitou součástí konceptu společenské odpovědnosti firem, v rámci kterého se firmy snaží o vytváření důvěry a vzájemných vztahů mezi „*jednotlivci, skupinami a organizacemi, které se přímo nebo zprostředkovaně podílejí na rozvoji organizace*“, (Porvazník, 2008, s. 34) která tento koncept uplatňuje. Důležitým aspektem navázání důvěry je identifikace klíčových stakeholders. V obecném pojetí se do skupiny stakeholders řadí: (Prskavcová, 2008, s. 20; Business Leaders Forum, 2008, s. 15)

- Zákazníci,
- Akcionáři,
- Zaměstnanci,
- Obchodní partneři,
- Dodavatelé,
- Zástupci státní správy a samosprávy,
- Zájmové skupiny,
- Média,
- Odbory,
- Neziskové organizace,



Skupiny stakeholders lze rozdělit do několika skupin. Za základní rozdělení lze považovat dělení na primární a sekundární. Podle Prskavcové (2008, s. 20) do primární skupiny, která svým chováním výrazně ovlivňuje každodenní činnosti a proces fungování organizace, patří zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, investoři a vlastníci firem. Do sekundární skupiny stakeholders, kteří se svojí činností nepodílí na každodenních činnostech organizace a „jejichž zájem na podniku nemusí být vždy přesně definovatelný“, patří zejména místní komunita, stát a jeho organizace, neziskové organizace a jiné. (Prskavcová, 2008, s. 20)

**Tab. 1.** Rozdělení stakeholders (vlastní zpracování podle Business Leaders Fora, dostupné z: <http://www.csr-online.cz/15-otazek-a-odpovedi-o-csr/>)

Primární stakeholders	Sekundární stakeholders
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vlastníci a investoři</li> <li>• Zaměstnanci</li> <li>• Zákazníci (stávající i potenciální)</li> <li>• Obchodní partneři (zejména dodavatelé)</li> <li>• Místní komunita</li> <li>• Environmentální neziskové organizace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veřejnost</li> <li>• Vládní instituce a samosprávné orgány</li> <li>• Lobbisté a různé nátlakové skupiny</li> <li>• Konkurenti</li> <li>• Média</li> <li>• Občanské a obchodní sdružení</li> </ul>

### 1.3.1 Identifikace klíčových stakeholders

Jednotlivé skupiny stakeholders se v různých organizacích liší, z toho důvodu, že jednotlivé organizace se liší svými strategickými cíli. Stejně tak se liší i významnost jednotlivých skupin stakeholders. Podle Trnkové (2004, s. 9) by firmy, které chtějí zavést koncept společenské odpovědnosti firem, měli primárně identifikovat své klíčové stakeholders. Právě jejich identifikace napomáhá firmám k tomu, aby mohla naplnit očekávání jednotlivých stakeholders a tím dopomoci k úspěšnému chodu organizace. (Business Leaders Forum, 2008, s. 16) Pro identifikaci klíčových stakeholders lze využít matici (viz. Obr. 1.), která rozděluje klíčové stakeholders do čtyř kvadrantů na základě jejich míry vlivu a míry očekávání. (Business Leaders Forum, 2008, s. 17)

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

**Obr. 1.** Matice pro identifikaci klíčových stakeholders (Steinerová, 2008, s. 14)

Na základě identifikace klíčových stakeholders pomocí matice, jsou pro nás nejdůležitější zájmové skupiny ze čtvrtého kvadrantu „vést dialog“, kteří mají největší vliv na podnik a zároveň nejvyšší míru očekávání. Právě s těmito stakeholders by měl podnik vést otevřený dialog a zapojit je i do řešení problému v oblasti společenské odpovědnosti firem. Ostatní stakeholders, kteří se v matici nacházejí v prvních třech kvadrantech nelze považovat za nedůležité, nicméně jim podnik nemusí přikládat vysokou prioritu. (Prskavcová, 2008, str. 21)

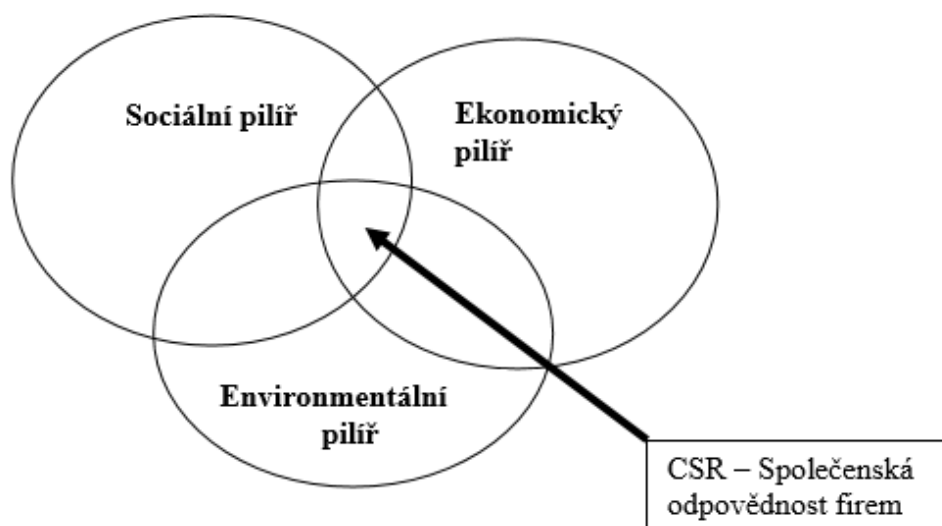
Po úspěšné identifikaci klíčových stakeholders je pro podniky důležité s nimi zahájit dialog, tzv. stakeholder dialogue. Podle Trnkové (2004, s. 9) je důležité, aby firmy plně chápaly význam své společenské odpovědnosti a projevíly zájem o názory a potřeby stakeholders nejen uvnitř, ale i vně firmy. (Trnková, 2004, s. 9; Petříková, 2008, s. 91) Trnková dále uvádí, že pozitivním výsledkem dobře vedeného dialogu se stakeholders je „šíření dobrých praktik, vzájemná inspirace a motivace“. (Trnková, 2004, s. 9). Za pomoci dobře vedeného dialogu může firma úspěšně identifikovat činnosti v rámci společenské odpovědnosti firem, na které by se měla nejvíce zaměřit, a které jí pomohou docílit tzv. win-win situace. (Business Leaders Forum, 2008, s. 18) Na obr. 2 je vyobrazen postup pro zapojení a spolupráci se stakeholders.



**Obr. 2.** Postup pro zapojení a spolupráci se stakeholders (Porvazník, 2008, s. 40)

## 1.4 Základní pilíře společenské odpovědnosti firem – Triple-Bottom-Line

Základní charakteristikou společenské odpovědnosti firem je její ekonomická, sociální a environmentální činnost neboli tzv. triple-bottom-line, často označována jako 3P (profit, people, planet). Zaměřením se na tyto činnosti se firma stává „přirozenou součástí obce, regionu a společnosti“ a odklání se tak od primárních činností zaměřených na maximalizaci zisku. (Prskavcová, 2008, s. 11, Trnková, 2004, s. 7) V rámci společenské odpovědnosti firem by měl každý podnik pokrýt všechny pilíře společenské odpovědnosti, s důrazem kladeným na klíčové činnosti a požadavky stakeholders. (Business Leaders Forum, 2008, s. 3)



**Obr. 3.** Pilíře společenské odpovědnosti firem (Prskavcová, 2008, s. 10)

### 1.4.1 Ekonomický pilíř

Základním požadavkem pro existenci podniku je dlouhodobé dosahování zisku. Petříková (2008, s. 49) uvádí, že v souvislosti se společenskou odpovědností firem lze tento požadavek chápat jako „dosahování pozitivních ekonomických výsledků“. Za pomoci těchto výsledků má podnik možnost finančně podporovat své činnosti v oblasti společenské odpovědnosti firem. Petříková (2008, s. 49) dále uvádí, že se podniky v současné době „začínají odprošťovat od požadavků na maximalizaci zisku a směřují k principu trvale udržitelného rozvoje a v souvislosti s tím akcentují optimalizaci zisku“. Mezi činnosti v rámci ekonomického pilíře patří například: (Putnová a Seknička, 2016, s. 164; Business Leaders Forum, 2008, s. 3)

- Vytvoření etického kodexu,
- Přijetí principů corporate governance,
- Transparentní chování,
- Trvalý dialog s akcionáři,
- Protikorupční politika,
- Ochrana duševního vlastnictví,
- Vztah k zákazníkům, investorům a dodavatelům,
- Včasné placení faktur,
- Kvalitní a bezpečné produkty a služby,
- Inovace a udržitelnost.

### **Etický kodex**

Etický kodex je velmi často používaný jako nástroj etického řízení a napomáhá „*stanovit užitečné principy a zásady jednání a chování např. manažerů či zaměstnanců*“. (Putnová a Seknička, 2016, s. 146) Etický kodex je chápán jako „*soubor konkrétních pravidel, která vycházejí z hodnot a principů organizace*“ (Prskavcová, 2008, s. 12) a jeho sestavení by mělo být založeno jak na odborných znalostech, tak na zkušenostech jednotlivých podniků. (Putnová a Seknička, 2016, s. 147) Etický kodex je pro jednotlivé podniky specifický, ale i přes jeho odlišnosti lze definovat činnosti, které by měly být součástí každého kodexu. Patří mezi ně např. respektování práva, bezpečnost a kvalita produkce, vztahy s dodavateli, korupce, sociální odpovědnost, ochrana životního prostředí a jiné. (Putnová a Seknička, 2016, s. 148)

### **Přijetí principů corporate governance**

Podle Putnové a Sekničky (2016, s. 166) se jedná o harmonizaci zájmů „*vrcholového managementu firmy, jenž sleduje jako svoji prioritu ziskovost, a zájmy vlastníků, kteří prosazují z pohledu dlouhodobé časové dimenze výkon vlastnických práv.*“

### **Transparentní chování**

Transparentní firma může být vnějším prostředím považována za důvěryhodnou. Petříková (2008, s. 56) uvádí, že vhodný způsob jak veřejně deklarovat transparentní podnikání je zveřejňování jak finančních tak nefinančních informací a zároveň je pro firmu prospěšné poskytnout klíčovým stakeholders, v případě jejich zájmu, možnost vzdělání se „*v oblasti významu zveřejněných položek*“ tak, aby měli dostatek informací o fungování konceptu

společenské odpovědnosti ve firmě a také o jejím ekonomickém rozvoji. (Petříková, 2008, s. 56) Ačkoliv můžou mít některé podniky obavy ze zranitelnosti, která může být ovlivněna zveřejněnými daty, přináší transparentní chování organizacím řadu výhod. Jednou z nich je trvalý růst, který může být ovlivněn chováním zákazníků, investorů, zaměstnanců a jiných. V případě důvěry si zákazník nakoupí více, akcionáři nakoupí větší množství podílu, zaměstnanci budou lépe pracovat, atd. (The Guardian, © 2017)

### **Vztah k zákazníkům, investorům a dodavatelům**

Vybudování si dobrého vztahu se *zákazníky* je pro firmy velmi důležité. Jak uvádí Kunz (2012, s. 21) spokojení zákazníci jsou jedním z hlavních cílů většiny podniků. Spokojenosti se společnosti snaží dosáhnout především za pomoci kvalitních produktů a služeb za přijatelné ceny. Takový přístup pak může vést „*ke snížení počtu stížností a reklamací ze strany zákazníků*“. (Kunz, 2012, s. 21) Petříková dále uvádí (2008, s. 52), že vhodným nástrojem pro řízení vztahů se *zákazníky* je průzkum spokojenosti, který poskytuje firmám zpětnou vazbu a informace o požadavcích a očekávání *zákazníků*. Firmy také za pomoci průzkumu spokojenosti mohou „*získat informace o CSR aktivitách, které jsou v okolí firmy nejpalčivější a jejichž řešením si získá na svou stranu nejen zákazníky, ale i ostatní klíčové stakeholders*“. (Petříková, 2008, s. 52) Příkladem společensky odpovědných činností při práci se *zákazníky* je například efektivní řešení stížností, věrnostní program, snižování zmetkovitosti, dodržování smluvených podmínek dodání výrobku a služeb, atd. (Kunz, 2012, s. 21; Petříková, 2008, s. 52-53)

Vztah s dodavatelem je neméně důležitou součástí korektního podnikání. Podle Petříkové (2008, s. 54) je základním pravidlem „*výběr dodavatelů se stejným etickým zaměřením a ukončení vztahu s těmi, kteří se chovají navenek i dovnitř nekorektně*.“ Stejně jako při péči o *zákazníky* i zde je kladen důraz na řešení případných stížností. Petříková (2008, s. 54) dále uvádí, že důležitý aspekt společenské odpovědnosti firem je rovněž včasné placení faktur.

### **1.4.2 Sociální pilíř**

V rámci společenské odpovědnosti firem lze sociální pilíř rozdělit na interní sociální pilíř a externí sociální pilíř odpovědnosti vůči místní komunitě a vládě, který někdy bývá považován za samostatnou oblast společenské odpovědnosti. (Kunz, 2012, s. 22)

### Interní oblast

Interní oblast sociálního pilíře souvisí zejména „s péčí firmy o své zaměstnance a s pracovními podmínkami, které firma pro své zaměstnance vytváří“. (Kunz, 2012, s. 22) Kunz (2012, s. 22) také uvádí, že spokojený zaměstnanec je důležitým faktorem úspěšného fungování organizace. Dále tvrdí, že z řady výzkumů vyplívá, „že odpovědný přístup firem k jejich zaměstnancům jim může přinést řadu benefitů, například v podobě přední pozice na trhu práce a získání pověsti dobrého zaměstnavatele, vyšší loajality zaměstnanců, jejich nižší fluktuace a vyšší výkonnost“. (Kunz, 2012, s. 22) Do interní oblasti společenské odpovědnosti lze zařadit široké spektrum aktivit, které jsou ovlivněny celou řadou faktorů, včetně oblasti podnikání nebo současným vývojem na trhu práce. (Kunz, 2012, s. 22) Do interního pilíře můžeme zařadit: (Kunz, 2012, s. 22-23; Putnová a Seknička, 2016, s. 164-165)

- Vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců,
- Rozvoj lidského kapitálu se zřetelem ke zdraví a bezpečnosti zaměstnanců,
- Trvalý dialog a spolupráce se stakeholders,
- Outplacement,
- Zaměstnanecká politika,
- Princip rovných příležitostí,
- Boj proti mobbingu, sexuálnímu harašení a obtěžování,
- Zaměstnanecká politika,
- Humanizace práce, různorodost a obohacování práce, rotace práce,
- Ochrana práce, péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců, pravidelné lékařské prohlídky,
- Zdravá podniková kultura, otevřené a přátelské klima,
- Dodržování lidských práv na pracovišti,
- Vzdělávání zaměstnanců,
- Zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva (handicapovaní, absolventi vysokých škol, matky s dětmi, starší lidé),
- Zákaz dětské práce.

### Work-life balance

Zadrazilová (2010, s. 116) uvádí, že „jednou z cest jak si udržet kvalitní zaměstnance, jsou různé programy v zájmu podpory rodin“. Právě programy na podporu rodin, jinými slovy

programy na vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců, tzv. work-life balance, je jedním z moderních nástrojů současného řízení vztahů se zaměstnanci. Do aktivit tohoto programu můžeme zařadit například: (Zadrazilová, 2010, s. 116)

- Práce z domova,
- Job sharing,
- Firemní mateřské školky,
- Přizpůsobení se zaměstnávání pracovníků starších 50 let,
- Podpora matek s dětmi.

Více je význam vyváženosti pracovního a osobního života rozebírán v kapitole 1.4.2. *Moderní trendy v oblasti společenské odpovědnosti firem.*

### ***Outplacement***

Petříková (2008, s. 79) uvádí, že v rámci společenské odpovědnosti by se firma měla zabývat i „možným propouštěním zaměstnanců“ a měla by mít „stanovené pravidla a postupy ke zmírnění sociálního dopadu propouštění“. (Petříková, 2008, s. 78-79) Mezi nejčastější důvody propuštění zaměstnanců pro uplatnění outplacementu patří například „reorganizace společnosti, zrušení pozice, zavírání celé pobočky či závodu firmy“ a jiné. (outplacement-service.cz) Podle Kunze (2012, s. 22) může firma v rámci outplacementu nabídnout propuštěným zaměstnancům uhrazení rekvalifikace, pomoc s uplatněním na jiném místě nebo „jiné druhy pomoci, jako jsou konzultační centra“.

Pro společnost, která se aktivně věnuje pomoci propuštěným zaměstnancům, přináší outplacement řadu výhod, mezi které můžeme zařadit například: (outplacement-service.cz)

- Maximální snížení negativního vlivu propouštění,
- Udržení dobrého jména zaměstnavatele na trhu,
- Motivace pracovníků, kteří ve společnosti zůstali,
- Investice do budoucna.

### ***Zaměstnanecká politika***

Do zaměstnanecké politiky řadí Kunz (2012, s. 22) takové aktivity zaměstnavatele, které jsou „nadstandartní a jdou nad rámec legislativy“ podniku. Společnost si volí formy benefitů sama a je velmi důležité, aby si zaměstnavatel za pomoci interního průzkumu zjistil, o co jeví jeho zaměstnanci největší zájem. Petříková (2008, s. 80) podotýká, že důležitým

faktorem pro úspěch benefitů, je jejich prezentace zaměstnancům jako nadstandardního ohodnocení tak, aby nedošlo ke ztrátě motivace zaměstnanců, kteří by mohli tyto benefity považovat za běžnou součást příjmu.

Mezi nejčastěji využívané zaměstnanecké výhody patří například poskytnutí stravenek, automobilu, mobilního telefonu, dovolené nad rámec zákonem stanovených dnů, vstupenek, poskytnutí krátkodobého volna pro léčení tzv. sick days, penzijní připojištění nebo zdravotní pojištění nebo poukazů. (Petříková, 2008, s. 81-82) V roce 2016 zveřejnila organizace People Management Forum platový průzkum společnosti Hays, ve kterém byly identifikovány benefity, které zaměstnanci v současné době preferují. Podle průzkumu patří mezi čtyři nejžádanější benefity flexibilní pracovní doba, dovolená navíc, home office a zdravotní volno, tzv. sick days. Zaměstnanci mají zájem také o vzdělávání nebo odborné kurzy, cizí jazyky, služební automobil, mobilní telefon a stravenky. Nejméně zájmu projeví zaměstnanci o firemní akce a příspěvky na kulturu, MHD a dovolenou. (Červenková, A., 2013)

V rámci zaměstnanecké politiky lze hovořit o speciálním systému odměn, kdy si zaměstnanec v rámci svého získaného kreditu sám vybere odměnu z poskytnutých možností. (Kunz, 2012, s. 23) Takovému systému se říká tzv. *Cafeteria systém*. Podle Petříkové (2008, s. 64) „*podstata programu spočívá v tom, že je na zaměstnanci, aby si podle svých přání a v rozsahu předem stanovených položek vybral výhody, které mu budou poskytnuty*“.

### ***Diversity management***

Petříková (2008, s. 79) uvádí, že jedním z hesel používaných v souvislosti se společenskou odpovědností je rozmanitost pracoviště. V rámci principu rovných pracovních příležitostí „*přístupují firmy se stejným respektem ke každému zaměstnanci, bez ohledu na jeho pohlaví, věk, etnický původ, sexuální orientaci, národnost, zdravotní postižení či víru.*“ (Kunz, 2012, s. 23.) V rámci politiky rovných pracovních příležitostí lze hovořit o tzv. diversity managementu. Podle Kunze (2012, s. 23) je záměrem společnosti „*plně podporovat silné stránky všech zaměstnanců, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti*“, ve svůj prospěch. V organizaci se zavedeným diversity managementem často vznikají různorodé pracovní týmy. (Kunz, 2012, s. 23) Diversity management je v době globalizace a migrace obyvatelstva velmi účinný nástroj. Pro společnost je důležité si uvědomit, že stále častěji se budou týmy skládat z mnoha odlišných národností a etnických skupin. Důležitým krokem



k vytvoření multikulturních pracovních týmů je osvojení si znalostí rozdílů mezi jednotlivými národnostními kulturami. (diversity-management, © 2005-2017)

### **Externí oblast**

Externí oblast sociálního pilíře se více než na lidské zdroje, orientuje na spolupráci s místní komunitou. Kunz (2012, s. 25) a Petříková (2008, s. 94-97) do této oblasti řadí:

- Rozeznávání a definování široké škály stakeholders,
- Vztah podniku k místní komunitě,
- Komerční aktivity v místní komunitě (sponzoring),
- Vytváření plnohodnotného firemního občanství (tzv. corporate citizenship),
- Firemní filantropie (firemní dárcovství, firemní dobrovolnictví),
- Rozvoj dobrých vztahů mezi firmou a vládou na národní či regionální úrovni,
- Harmonizaci podnikových a komunitních potřeb,
- Zohledňování komunitních potřeb ve firemní strategii CSR,
- Reálná cenová politika (Fair Trade),
- Spolupráce se školami.

### ***Firemní filantropie***

Kotler a Lee (2005, s. 23-24) považují firemní filantropii za neodlučnou součást společenské odpovědnosti a dále uvádí, že je na firmy ze všech stran vyvíjen tlak na začlenění filantropických aktivit do podnikových cílů a strategie. Do firemní filantropie lze zařadit velké množství aktivit mající vždy společný znak, kterým je „*vědomá podpora druhých osob*“, například neziskových organizací. (Kunz, 2012, s. 54) Kunz dále uvádí, že jednotným cílem těchto aktivit „*by mělo být zejména přispění k vyšší kvalitě života jak jednotlivců, tak i celé společnosti, respektive snaha o zvýšení veřejného blaha, stejně jako úsilí pomoci vybudovat, či udržet jisté hodnoty ve společnosti*“. Praktikování filantropických aktivit přináší společnosti různé výhody, kterými jsou například daňové výhody, vyšší loajalita zaměstnanců, pozitivní firemní image a podpora týmové práce v rámci firemního dobrovolnictví. (Kunz, 2012, s. 54)

Petříková (2008, s. 95) v rámci firemní filantropie považuje za důležité firemní dobrovolnictví, kdy zaměstnanci vykonávají dobrovolnou činnost pro lokální instituce ve své pracovní době. Dále uvádí, že v oblasti firemního dobrovolnictví se může jednat o manuální aktivity nebo poskytování odborných služeb. (Petříková, 2008, s. 95) Kunz (2012, s. 57)

a Kotler a Lee (2005, s. 24) rozdělují firemní dobrovolnictví na dvě skupiny. V rámci první skupiny se o firemní dobrovolnictví starají samotní zaměstnanci za podpory organizace a v rámci druhé skupiny je firemní dobrovolnictví organizované samotnou firmou.

Firemní filantropie je vhodným nástrojem k propojení obou částí sociálního pilíře. Prskavcová (2008, s. 15) tvrdí, že k tomuto účelu lze využít tzv. matchingového fondu, kdy zaměstnanci mohou vybrat a věnovat nějakou částku na dobročinné účely. Tato částka může být navýšena samotnou organizací, která ji pak následně investuje do společensky prospěšných aktivit. (Petříková, 2008, s. 96)

### ***Sponzoring***

Jednou z dalších možných aktivit, které může podnik v rámci podpory místní komunity uplatňovat je sponzoring. Na rozdíl od firemní filantropie, „*představuje obchodní vztah s očekávanou a smluvně podloženou protihodnotou za finanční nebo nefinanční podporu, kterou podnik poskytuje určitému subjektu*“. (Kunz, 2012, s. 55) Petříková dále uvádí, že „*v rámci poskytování finanční podpory je ve spojitosti se sportem nebo kulturou uváděno logo sponzorské organizace jako součást firemního marketingu*“. (Petříková, 2008, s. 95)

### ***Spolupráce se školami***

Spolupráce se školami je pro podporu místní komunity důležitým nástrojem v oblasti sociální odpovědnosti. Jak uvádí Petříková (2008, s. 97) jsou školy důležitými institucemi v místní komunitě. Společnosti se v rámci této spolupráce mohou zapojit například pořádáním besed, exkurzemi ve firmě, možnostmi stáže a jiné.

### ***Fair Trade***

Kuldová (2010, s. 48) uvádí, že v rámci strategie společenské odpovědnosti „*firmy nakupují výrobky s označením Fair Trade a využívají jich jako firemních propagačních předmětů či dárků pro obchodní partnery a zaměstnance*“, čímž podporují výrobce, kteří jsou zapojeni do politiky Fair Trade. V rámci Fair Trade je kladen důraz na plnění pracovního práva a dodržování ochrany životního prostředí, stejně jako větší informovanost o situaci malých zemědělců a řemeslníků v rozvojových zemích. (Kuldová, 2010, s. 48)

#### **1.4.3 Environmentální pilíř**

Stále častěji se rozvíjejí debaty na téma ochrany životního prostředí. Do oblasti environmentálního pilíře patří zejména snížení dopadu činností podniku na životní prostře-

dí. (Prskavcová, 2008, s. 18) Kunz (2012, s. 24) zastává názor, že „*firemní vedení by si mělo uvědomit, že odpovědnost firmy v této oblasti je třeba uplatňovat jak uvnitř firmy samotné, tak i vzhledem k vnějšímu prostředí, které firma svým fungováním vždy nějak ovlivňuje*“. V souladu s charakteristikami společenské odpovědnosti firem je důležité, aby společnost vždy pravdivě informovala širokou veřejnost o své proaktivní politice v oblasti environmentálního pilíře. Důraz na environmentální pilíř by měly klást všechny typy organizací, ať už se jedná o výrobní podniky, stavební firmy nebo o nevýrobní podniky. Kundrata (2005, s. 63) podotýká, že „*ekologický rozměr společenské odpovědnosti má velký význam zejména u výrobních či stavebních podniků, které ovlivňují životní prostředí přímými emisemi, prašností, toxickými látkami, hlukem, pachem a dalšími vlivy*“. Jak uvádí také Kunz (2012, s. 25) i nevýrobní podniky mohou ovlivňovat životní prostředí například „*snižováním spotřeby energie, vody nebo tříděním odpadu*“.

Mezi činnosti environmentálního pilíře patří například: (Kunz, 2012, s. 24)

- Omezování negativních dopadů na životní prostředí,
- Ekologicky šetrná výroba, produkty a služby,
- Environmentální management,
- Soulad s mezinárodními standardy (ISO 14 001, EMAS),
- Investice do ekologických investic,
- Vyhodnocování environmentální výkonnosti firmy,
- Odpadové hospodářství (recyklace, třídění odpadů),
- Vytváření podmínek k minimalizaci dopravní zátěže.

Petříková (2008, s. 110-111) dále podotýká, že kromě standardů ISO, EMAS a Čistší produkce existuje řada aktivit, které se již staly běžnou praxí v organizacích, „*ale nejsou deklarovány jako součást CSR*“. Mezi tyto aktivity patří například *environmentální politika, úspory zdrojů, třídění a recyklace, nakupování, produkty a balení, doprava*.

#### **1.4.3.1 Trvale udržitelný rozvoj**

Dodržování principů trvale udržitelného rozvoje by mělo být nezbytnou součástí všech organizací. (Prskavcová, 2008, s. 18) Trvale udržitelný rozvoj je ve světě stále více diskutovaný a nelze tento koncept považovat pouze za součást společenské odpovědnosti firem. Tento koncept je rovnocenným partnerem pro společenskou odpovědnost firem. Kunz (2012, s. 48) uvádí, že oba koncepty se i přes určité rozlišení shodují

v řadě pojmů. Trvale udržitelný rozvoj, stejně jako společenská odpovědnost firem, nemá jednotnou definici, ale mezi nejpoužívanější patří definice z roku 1987, která říká, že trvale udržitelný rozvoj je „*takový způsob rozvoje, který umožňuje naplnit potřeby současných generací, aniž by oslaboval možnosti budoucích generací*“. (Kunz, 2012, s. 47) Podle Kunze (2012, s. 46) je hlavní myšlenkou trvale udržitelného rozvoje „*současné dosahování harmonického stavu životního prostředí, sociálního prostředí a ekonomického rozvoje se současným důrazem na prioritní význam rozvoje lidské osobnosti v podmínkách demokracie*“.

Mezi hlavní principy trvale udržitelného růstu patří: (Kunz, 2012, s. 47)

- Hospodářský růst,
- Změna kvality růstu,
- Uchování a obohacování přírodních zdrojů,
- Zajištění udržitelné úrovně populace,
- Nová orientace techniky a odstraňování jejích rizik,
- Integrace ekonomických a ekologických aspektů rozhodování,
- Reforma mezinárodních hospodářských vztahů,
- Posilování mezinárodní spolupráce.

## 1.5 Moderní trendy v oblasti společenské odpovědnosti firem

Porter a Kramer (2011, s. 4) poukazují na skutečnost, že v posledních letech jsou podniky vnímány jako příčina sociálních, environmentálních a ekonomických problémů a zároveň se snaží prosperovat na úkor široké společnosti. Kašparová a Kunz (2013, s. 73) uvádí čtyři trendy, které „*jsou v současné době předmětem zájmu a diskuzí řady organizací, expertů a podniků*“. Mezi tyto trendy patří strategie vytváření sdílených hodnot (Creating Shared Value), work-life balance, corporate community involvement a (společensky) odpovědné investování.

### 1.5.1 Creating Shared Value

Creating Shared Value (CSV) neboli vytváření sdílených hodnot je nový koncept, který se v určitých směrech rozchází se společenskou odpovědností firem. Jak uvádí Kašparová a Kunz (2013, s. 73) prvními, kdo představili koncept CSV byli „profesoři z Harvard Business School Michael E. Porter a Mark R. Kramer.“

Jednou z hlavních Porterových myšlenek je, že podnik za pomoci sdílených hodnot zvyšuje svoji konkurenceschopnost a zároveň zlepšuje ekonomické a sociální podmínky komunity, ve které podniká. (Porter a Kramer, 2011, s. 6) Koncept CSV tedy vychází z propojení konkurenceschopnosti a blaha společnosti, které vede k „*nové vlně hospodářského růstu ve světě*“. (Euractiv.cz, © 2004-2016) Společnosti, které přijali koncept CSV, nenahlíží na společnost a byznys jako na soupeře, ale snaží se najít takový systém fungování, který tyto dva aspekty podnikání propojí. V rámci takového systému stále více firem chápe, že „*mohou pomáhat mnohem efektivněji*“ pokud dovedou propojit jimi zvolené aktivity „*se svými klíčovými kompetencemi*“. (Bockstette a Stamp, 2005, s. 8) V průvodci vytváření sdílené hodnoty je poukázáno na to, že nejvyspělejší firmy si uvědomují důležitost „*zdravé a dobře fungující společnosti*“, která má vliv na prosperitu podniku samotného a snaží se vytvářet sdílenou hodnotu zahrnutím „*společenských témat do svých hlavních obchodních strategií, vytvářet užitek pro společnost a současně posilovat svou dlouhodobou konkurenceschopnost*“. (Bockstette a Stamp, 2005, s. 8)

Existují tři cesty jak vytvořit sdílenou hodnotu (Kašparová a Kunz, 2013, s. 74; Porter a Kramer, 2011, s. 7-12 ; shared value initiative, © 2017):

- *Redefinování hodnotových řetězců* – Porter a Kramer (2011, s. 8-12) zdůrazňují, že hodnotový řetězec je zároveň ovlivňován a ovlivňuje nespočet společenských problémů jako je užívání přírodních zdrojů, pitné vody, zdraví, pracovních podmínek a rovnoprávní vztahy na pracovišti. Z toho důvodu je pro firmy vhodné, aby změnily své uvažování například o balení a dopravě tak, aby byl naplno využitý synergický efekt propojení produktivity a společenského pokroku. Jako příklad uvádí společnost Wal-Mart, která změnila systém balení a dopravy, čímž ušetřila 200 miliónů dolarů i přes navýšení produkce. (Porter a Kramer, 2011, s. 8-9)
- *Změny ve vnímání (přehodnocení) produktů a služeb* – jedná se o „*možnost uspokojování společenských potřeb i poskytování lepších služeb na stávajících trzích, hledání nových možností či snižování nákladů pomocí inovací*“. (Kašparová a Kunz, 2013, s. 74) Příkladem zde může být společnost Novartis, která se zaměřila na získání zákazníků na indickém venkově bez přístupu ke zdravotní péči. Svého cíle dosáhla tím, že nabízela přijatelné a dostupné léky ušité přímo na míru tamější situaci, čímž docílila nárůstu prodeje a návštěv u lékaře. (Shared Value Initiative, © 2017)

- *Zlepšování místních podmínek – „podniky si uvědomují, že ke svému zdárnému fungování potřebují spolehlivé místní dodavatele, stejně jako nacházet ve svém regionu kvalifikované pracovníky“.* (Kašparová a Kunz, s. 74)

Kašparová a Kunz (2013, s. 74) také uvádí, že společnosti, které si již v dnešní znalostní době uvědomují přínos vytváření sdílených hodnot, přistupují ke společenské odpovědnosti strategicky, „včetně zasazování vybraných společenských témat do hodnotového řetězce“.

Mezi konceptem společenské odpovědnosti a vytvářením sdílených hodnot existuje několik rozdílů. Kašparová a Kunz (2013, s. 75) souhlasí s Kuldovou, že „nový přístup ke společenské odpovědnosti (CSV) dokáže oproti CSR snadněji generovat zisky a identifikovat vliv na výkonnost a konkurenceschopnost firmy tím, že společensky odpovědné akce jsou zakotveny v podnikatelské strategii podniku a mají vazbu na jádro jeho podnikání“.

V tabulce (Tab. 2.) jsou uvedeny hlavní rozdíly mezi společenskou odpovědností firem a CSV.

**Tab. 2.** Rozdíly mezi CSR a CSV (Kašparová a Kunz, 2013, s. 76)

Koncept CSR	Koncept CSV
<b>Přidaná hodnota:</b> Finanční podpora společensky přínosných aktivit	<b>Přidaná hodnota:</b> Podnikatelské i společenské přínosy z hlavních aktivit
<b>Projev:</b> Filantropické aktivity, péče o životní prostředí, firemní občanství	<b>Projev:</b> Spolupráce při tvorbě společenských hodnot (podnikových i společenských)
<b>Provádění:</b> Aktivity jsou vyvíjeny jako dobrovolná autonomní odezva na požadavky okolí, nezávislá na úsilí o zvyšování podnikatelské výkonnosti	<b>Provádění:</b> Integrální součást realizace podnikatelské strategie, v přímé souvislosti s plněním finančních cílů.
<b>Agenda:</b> Je vymezována externími standardy a vyžaduje samostatné účetnictví v rámci k tomu zřízeného útvaru.	<b>Agenda:</b> Je součástí specifických opatření (individuální v každé organizaci), přispívajících k realizaci podnikatelských záměrů standardními organizačními útvary.

### 1.5.2 Work-life balance

Jak již bylo uvedeno v kapitole 1.4.2. *sociální pilíř* je work-life balance „jednou z cest jak si udržet kvalitní zaměstnance, pomocí různých programů vzájemné podpory rodin“. (Zadražilová, 2010, s. 116) Asociace společenské odpovědnosti poukazuje na fakt, že tradiční, konzervativní přístup časově vymezené pracovní doby začíná měnit svůj charakter a stále více firem se zaměřuje na moderní trendy, jako jsou například tzv. klouzavé pracovní úvazky. Work-life balance se „týká všech zaměstnanců bez rozdílu (bez ohledu na věk, pohlaví, rodinný stav aj.)“. (Kašparová a Kunz, 2013, s. 76) Zavedení konceptu work-life balance je zcela individuální a je na každé společnosti, která opatření přijme. Asociace společenské odpovědnosti firem doporučuje „zpracovat genderový audit, který pomůže zmapovat pracovní prostředí, firemní kulturu a potřeby zaměstnanců, zasadit je do kontextu a prostředí firmy, a ve finále najít ideální řešení šité na míru, vyhovující všem stranám“. (Asociace společenské odpovědnosti, © 2014)

Kašparová a Kunz (2013, s. 77) poukazují na to, že „dlouhodobá strategická firemní podpora vyváženosti pracovního a osobního života zaměstnanců může přinášet také samotným podnikům řadu klíčových výhod“. Mezi výhody lze zařadit: (Kašparová a Kunz, 2013, s. 77; asociace společenské odpovědnosti, © 2014)

- Udržení kvalitní pracovní síly a snížení fluktuace zaměstnanců,
- Zvýšení motivace i efektivity pracovního procesu,
- Nepřímá reklama,
- Snížení nákladů,
- Větší možnosti při získávání a výběru kvalitních zaměstnanců,
- Loajálnost zaměstnanců a nižší míra absencí,
- Zvýšení konkurenční výhody.

Jednotlivá opatření v rámci vyváženosti pracovního a osobního života lze rozdělit do tří základních oblastí: (Kašparová a Kunz, 2013, s. 78)

- Organizace práce, pracovního času a ostatních pracovních podmínek,
- Poskytování či podporování služeb pro zaměstnance a jejich rodiny,
- Specializované programy (rekvalifikace, mentoring, tutoring apod.).

Mezi hlavní nástroje work-life balance patří například: (Kašparová a Kunz, 2013, s. 78; asociace společenské odpovědnosti, © 2014)

- Flexibilní formy pracovních úvazků
  - Sdílení pracovního místa (job sharing),
  - Zkrácené úvazky,
  - Pružná pracovní doba,
  - Práce z domova (homeworking),
  - Stlačený pracovní týden (compressed workweek)
- Podpora péče o děti, nemocné a starší osoby (firemní školky, prázdninový program pro děti a jiné),
- Podpora žen a mužů na mateřské dovolené,
- Sociální poradenství v krizových situacích,
- Poskytování různých benefitů (sick days, vitamínové balíčky),
- Podpora studia zaměstnanců při zaměstnání.

### 1.5.3 Corporate Community Involvement

Kašparová a Kunz (2013, s. 79) definuje corporate community involvement (CCI) jako „zastřešující pojem pro aktivity, kterými se podniky zapojují do života komunity, tj. bezprostředního okolí, ve kterém působí“. V rámci společenské odpovědnosti firem je nejvíce vnímán právě corporate community involvement (Kašparová a Kunz, 2013, s. 79) z důvodu zaměření se na širokou veřejnost vně organizace. (Kašparová a Kunz, 2013, 79) Na základě analýzy článku *the next way of corporate community involvement: corporate social initiatives* zmiňuje Kašparová a Kunz (2013, s. 79-80), že organizace se zapojují do života komunit z důvodu budování „pozitivní image či vztahů s různými typy“ stakeholders. Corporate community involvement v sobě zahrnuje několik činností organizace, mezi které patří firemní filantropie, cause-related marketing, sponzorství a firemní dobrovolnictví. Samotný koncept corporate community involvement pak může podniku přinést řadu výhod, mezi kterými je především vyšší konkurenceschopnost, vyšší atraktivita pro zákazníky nebo investory, vyšší šance na přitažení nebo udržení talentů, spokojenější zaměstnanci a jiné. (Kašparová a Kunz, 2013, str. 80-81)

### 1.5.4 (Společensky) odpovědné investování

Společensky odpovědné investování neboli Socially Responsible Investment (SRI) také známé jako Sustainable and Responsible Investment nemá vymezenou jednotnou definici. Kašparová a Kunz (2013, s. 82) uvádí, že v roce 2006 vydalo OSN Zásady odpovědného



investování, které informovaly investory o tom, jaké mají zvažovat oblasti „*při svém investičním rozhodování*“, aby mohli investovat společensky odpovědně.

Asociace „The European Sustainable Investment Forum“ (EUROSIF) přisuzuje nejednotnost definic také rozdílností v kulturním a historickém vnímání společensky odpovědného investování různými evropskými státy. I přesto v roce 2016 vydala definici, která vymezuje pojem sustainable and responsible investment a vymezuje rizika s ním spojené. Podle asociace EUROSIF je odpovědné investování dlouhodobě orientovaný přístup k investování, který v rámci vyhledávání, analyzování a vybírání cenných papírů v rámci investičního portfolia začleňuje tzv. ESG principy, kterými jsou životní prostředí (environmental), společnost (social) a správa řízení (governance), za účelem dlouhodobé návratnosti investic a přínosu společnosti. (Eurosif, 2016, s. 11)

Zájem o koncept společensky odpovědného investování stále roste. The Economist (2017) píše, že společensky odpovědné investování se stalo jedním z hlavních směrů jednotlivých organizací. „*Ukazují to i strategická rozhodnutí velkých bank a globálních finančních společností v posledních dvou letech*“. (VentureClub, © 2016)

## 1.6 Standardy společenské odpovědnosti firem

„*Institut sociální a etické odpovědnosti (Institute of Social and Ethical Accountability) uvádí, že dnes existuje více než 300 standardů a návodů na měření CSR*“. (Putnová a Seknička, 2016, s. 177) Mezi nejčastěji užívané normy a standardy patří: (Putnová a Seknička, 2016, s. 177-184)

- ISO 26000
- Standard AA 1000
- SA 8000 (Social Accountability)
- Global Reporting Initiative (GRI)
- OECD Guidelines for Multinational Enterprise

### 1.6.1 Standard AA 1000

V roce 1999 vznikla na území Velké Británie norma AA 1000 AccountAbility, která měla za cíl „*vytvořit strukturu pro politiku společenské odpovědnosti, dialog mezi zainteresovanými stranami, sociální, etické a environmentální účetnictví, audit a reporting a profesionální výcvik*“. (Business Leaders Forum; Putnová a Seknička, 2016, s. 179) Tato norma

„přispívá k důvěryhodnosti organizace“. (Business Leaders Forum; Putnová a Seknička, 2016, s. 179)

### 1.6.2 SA 8000 (Social Accountability)

Mezinárodní norma SA 8000 je „jednou z prvních norem, která ovlivňuje způsoby chování podniků v oblasti lidských zdrojů“. (Putnová a Seknička, 2016, s. 179) Standard SA 8000 „vychází z úmluv Mezinárodní organizace práce (ILO)“ (Business Leaders Forum) a z normy ISO 9000. (Putnová a Seknička, 2016, s. 179) Podle Putnové a Sekničky (2016, s. 179) se standard zaměřuje na dětskou práci, nucenou práci, bezpečnost práce, diskriminaci, dodržování pracovní doby, právo na shromažďování, spravedlivé odměňování a požadavky na systém managementu.

### 1.6.3 Global Reporting Initiative (GRI)

Global Reporting Initiative neboli Globální iniciativa ve výkaznictví si „klade za cíl vytvořit důvěryhodný a uznávaný rámec pro tzv. výkaznictví o udržitelném rozvoji, použitelný pro organizace všech velikostí a zaměření, působící v jakémkoli oboru“. (Zadrazilová, 2010, s. 7) Zaměřuje se na „měření a reportování ekonomických, environmentálních a sociálních aspektů podnikání“, (Putnová a Seknička, 2016, s. 181) na základě stanovení jednotlivých indikátorů, které mohou být kvantitativní i kvalitativní. (Putnová a Seknička, 2016, s. 181)

### 1.6.4 OECD Guidelines for Multinational Enterprise

OECD Guidelines for Multinational Enterprise neboli Směrnice OECD pro multinacionální společnosti je založena na třech pravidlech, kterými jsou *dobrovolnost*, *transparentnost* a *důvěryhodnost*. (Putnová a Seknička, 2016, s. 182) Podle Zadrazilové (2010, s. 6) se jedná o „soubor dobrovolných doporučení určených multinacionálním korporacím“, které se zaměřují na oblasti, jako jsou „obchodní a podnikatelská etika, lidské práva, životní prostředí, zveřejňování informací, boj proti korupci, zájem spotřebitele o vědu a techniku, konkurenci a zdanění“. (Zadrazilová, 2010, s. 6-7)

### 1.6.5 ISO 26000

Mezinárodní organizace pro normalizaci ISO vydala novou mezinárodní normu ISO 26000, která podnikům a organizacím poskytuje návod jak se chovat společensky odpovědně, čehož mohou dosáhnout etickým a transparentním chová-

ním, které přispívá ke zdraví a blahu společnosti. (International Organization for Standardization) Podle mezinárodní organizace pro normalizaci ISO je norma ISO 26000 pouze souborem doporučení a z toho důvodu není určena k certifikaci. Její účelem je vymezení pojmu společenská odpovědnost a pomáhá podnikům a organizacím proměnit zásady v účinná opatření. Norma 26000 je určena všem typů podniků. (International Organization for Standardization)

Podle Putnové a Sekničky (2016, s. 178) je cílem normy:

- Poskytnout návod pro funkční společenskou odpovědnost,
- Být mezinárodní normou aplikovatelnou pro všechny typy organizací,
- Identifikovat a zapojit do práce zainteresované strany,
- Zvýšit důvěryhodnost organizací a tím i jejich konkurenceschopnost,
- Zvýšit spokojenost a důvěru zákazníků,
- Podporovat jednotnou terminologii pro společenskou odpovědnost,
- Být v souladu s již existujícími dokumenty, kodexy a dalšími mezinárodními dohodami (např. Světová deklarace lidských práv, Deklarace ILO).

Norma ISO 26000 dále stanovuje sedm principů společenské odpovědnosti, mezi které patří *odpovědnost organizace, transparentnost, etické chování, princip stakeholders, pravidlo zákonitosti, princip mezinárodních standardů a princip lidských práv.*

*„Pro porozumění tomu, jaká rozhodnutí a aktivity organizace dělá a jak dopadají na její okolí, stanovuje norma celkem 7 oblastí, jejichž šetřením může organizace identifikovat ty oblasti a problémy, které jsou pro ni relevantní“.* (Zadražilová, 2010, s. 9-10) Mezi tyto oblasti patří: (Business Leaders Forum)

- Organizace a management,
- Lidská práva,
- Pracovní podmínky,
- Životní prostředí,
- Korektní podnikání,
- Péče o spotřebitele,
- Zapojení a rozvoj místních komunit.

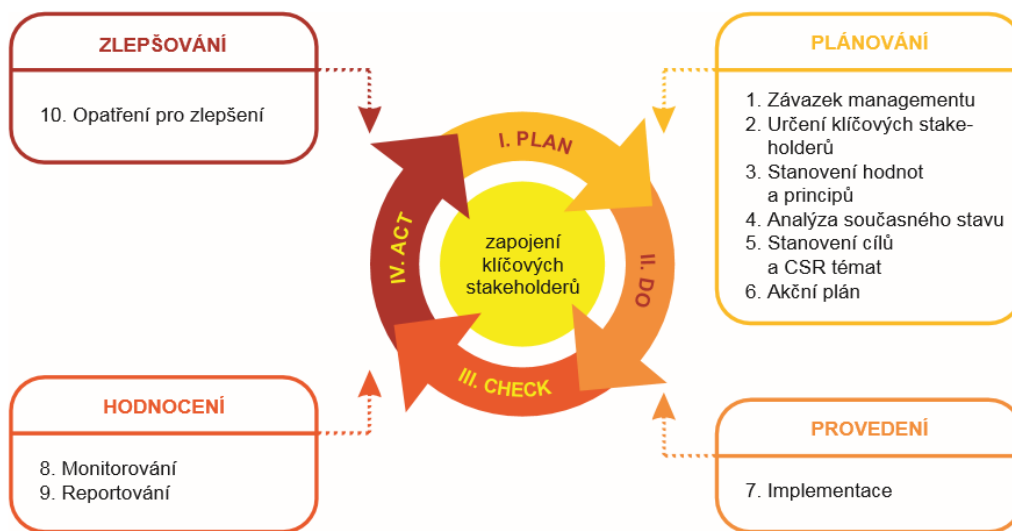
## 1.7 Implementace CSR do podnikové praxe

Hohnen (2007, s. 18) uvádí, že neexistuje jednotná metoda pro implementaci společensky odpovědného přístupu jednotlivých organizací. To je dáno především tím, jak se jednotlivé organizace k výkonu činností v oblasti společenské odpovědnosti staví. „Zavádění principů společenské odpovědnosti do firmy znamená nutnost zahrnout ji do základních firemních hodnot, podnikatelské strategie a procesů na všech úrovních organizace“. (Kunz, 2012, s. 110) Jak dále uvádí Kašparová a Kunz (2013, s. 21) právě nejednotnost definic avýkladu společenské odpovědnosti „komplikuje její převoditelnost do podnikové praxe“. Ke zjednodušení implementace společenské odpovědnosti měl dopomoci jednotný standard, „který by společenské chování podniku vymezil, nabídl postupy pro zakotvení CSR do podnikové strategie a určil procesy nutné k nastavení pro její realizaci“. (Kašparová a Kunz, 2013, s. 21) Jak dále uvádí Kašparová a Kunz (2013, s. 21) nakonec bylo vytvořeno několik standardů, které byly popsány v předchozí kapitole 1.6 *Standardy společenské odpovědnosti*, čímž se situace „místo původního záměru ještě více znepráhlednila“.

Při zavádění společenské odpovědnosti je důležité postupovat systematicky a s ohledem na: (Steinerová, 2008, s. 18)

- Poslání podniku,
- Firemní kulturu,
- Předmět a obor podnikání,
- Obchodní strategii,
- Environmentální profil,
- Profil rizika,
- Provozní podmínky.

Řada autorů využívá pro implementaci společenské odpovědnosti do podnikové praxe PDCA cyklus (Plan-Do-Check-Act), který je „jednou z nejnámějších metod pro postupné zlepšování procesů v různých oblastech“. (Kašparová a Kunz, 2013, s. 21)



**Obr. 4.** Implementace CSR pomocí PDCA cyklu (Steinerová, 2008, s. 18)

### **Plan (Plánování)**

Prvním krokem cyklu PDCA je tzv. Plan neboli plánování. Tento krok je v rámci implementace důležitý, protože „*spočívá v prověření současné výkonnosti a posouzení případných problémů či omezení procesů, shromáždění dat o hlavních problémech a zaměření se na hlavní příčiny problému, navržení možných řešení a naplánování nejvhodnějšího řešení*“. (Petříková, 2008, s. 125) Stěžejním bodem prvního kroku je určení klíčových stakeholderů a dialog s nimi, především z toho důvodu, že „*detailed porozumění jejich potřebám, představuje bohatý zdroj podnětů a pomáhá tak určit témata, na které by se měla v rámci CSR organizace zaměřit*“. (Steinerová, 2008, s. 19) Je taky důležité, aby byl koncept CSR podporován ze strany managementu. Výstupem prvního kroku je tzv. akční plán, který „*určuje CSR aktivity, které povedou k naplnění stanovených cílů*“. (Steinerová, 2008, s. 22)

### **Do (Provedení)**

Po plánování přichází na řadu další krok, kterým je samotná implementace. V této fázi „*se firma řídí předem vytvořeným akčním plánem, a zavádí tak CSR do každodenního života firmy*“. (Steinerová, 2008, s. 22)

### **Check (Hodnocení)**

Důležitým krokem je vyhodnocení výsledků implementace a „*posouzení zda bylo plánovaných výsledků dosaženo*“. (Petříková, 2008, s. 125)

**Act (Zlepšování)**

Tento krok „spočívá v rozpracování konečného řešení na základě otestovaného řešení tak, aby se stalo kdekoli použitelným, trvalým a integrovaným přístupem“. (Petříková, 2008, s. 125)

**Implementační rámec**

Na základě PDCA cyklu sestavil návod k implementaci také Hohne pro International Institute for Sustainable Development (IISD), jehož snahou byla pomoc s orientací v „již existujících standardech upravující“ společenskou odpovědnost podniku. (Kašparová a Kunz, 2013, s. 21) Podle Hohna je implementační rámec flexibilní a organizace si ho mohou uzpůsobit ke svým potřebám. (Hohnen, 2007, s. 18) Tento rámec v sobě zahrnuje firemní rozhodování v ekonomické, sociální a environmentální oblasti v rámci celé firmy, přes představenstvo, management a dodavatele. (Hohnen, 2007, s. 18) Tabulka (Tab. 3.) níže popisuje Hohnenův implementační rámec.

**Tab. 3.** Implementační rámec CSR (Kašparová a Kunz, 2013, s. 22)

<b>Kdy? (Konceptní rámec)</b>	<b>Co? (Vymezení úkolů)</b>	<b>Jak? (Kontrolní místa)</b>
A. Plánuj	1. Proveď posouzení CSR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sestav CSR tým,</li> <li>• Vytvoř pracovní definici CSR,</li> <li>• Identifikuj legislativní požadavky,</li> <li>• Přezkoumej podnikové dokumenty, procesy a aktivity,</li> <li>• Identifikuj a zapoj klíčové stakeholders.</li> </ul>
	2. Vytvoř CSR strategii	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Získej podporu CEO, senior managementu a zaměstnanců,</li> <li>• Zkoumej, co ostatní dělají, ohodnot' uznávané CSR instrumenty,</li> <li>• Připrav soupis navrhovaných CSR akcí,</li> <li>• Vytvoř plán postupu a tzv. business case,</li> <li>• Rozhodni se o směru, přístupu, hranicích a zaměření se na vybrané oblasti.</li> </ul>
B. Realizuj	3. Stanov CSR závazky	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naznač CSR závazky,</li> <li>• Diskutuj s hlavními stakeholders,</li> <li>• Vytvoř pracovní skupinu pro vytvoření závazků,</li> <li>• Připrav pracovní verzi,</li> <li>• Konzultuj s dotčenými stakeholders.</li> </ul>
	4. Realizuj CSR závazky	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytvoř integrovanou rozhodovací CSR strukturu,</li> <li>• Připrav a zaved' CSR podnikatelský plán,</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nastav měřitelné cíle a identifikuj výkonnostní ukazatele,</li> <li>• Zapoj zaměstnance a všechny ty, kterých se CSR závazky týkají,</li> <li>• Navrhni a prováděj školení o CSR,</li> <li>• Zříd' mechanismy pro zjištění problematického chování,</li> <li>• Vytvoř interní a externí komunikační plány,</li> <li>• Zveřejni závazky.</li> </ul>
C. Prověř	5. Ověř a reportuj o pokroku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Měř a ověř výkonnost,</li> <li>• Zapoj stakeholders,</li> <li>• Reportuj o výkonnosti – interně i externě.</li> </ul>
D. Zlepši	6. Ohodnoť a zlepši	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyhodnoť výkonnost,</li> <li>• Identifikuj příležitosti ke zlepšení,</li> <li>• Zapoj stakeholders.</li> </ul>
Porovnej s jiným: jeden cyklus dokončen		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vrať se k plánování a začni nový cyklus.</li> </ul>

### 1.7.1 Postup implementace

Implementaci společenské odpovědnosti do podniku lze shrnout do základních kroků, které vychází z již zmiňovaného PDCA cyklu.

#### *Závazek managementu*

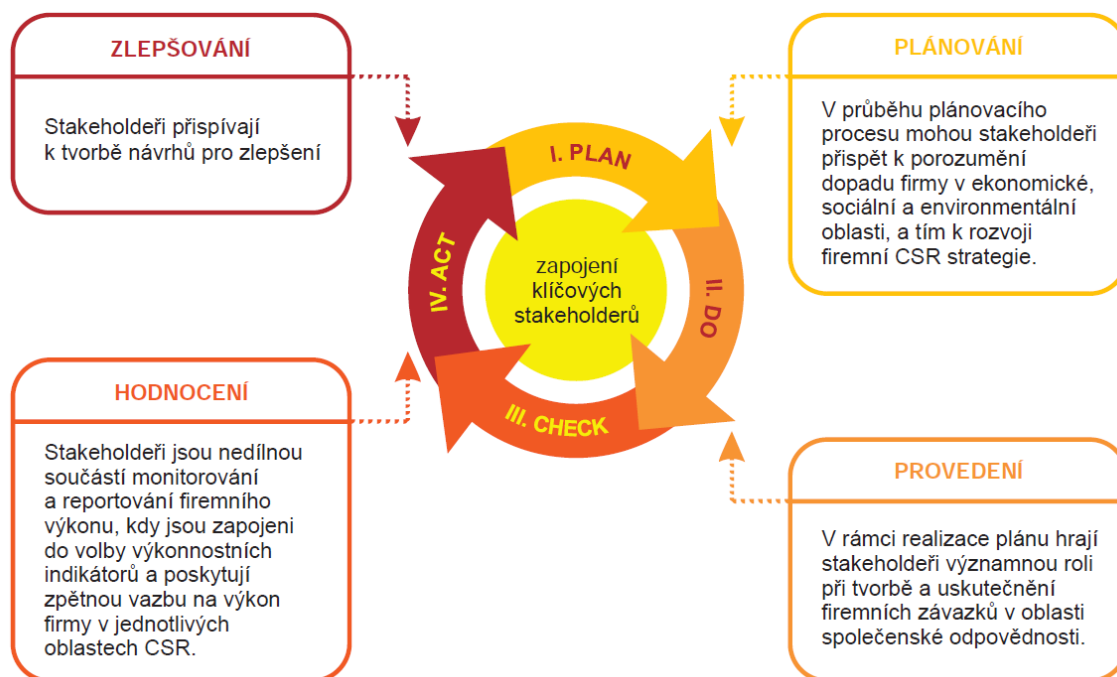
Pro úspěšnou implementaci společenské odpovědnosti je zapotřebí podpora vrcholového managementu, který musí být přesvědčený o nutnosti odpovědného chování. Podle Steinerové (2008, s. 19) by se samotné vedení mělo ztotožnit s odpovědným chováním a „*zavázat se k opatření, která povedou ke zlepšení firemních dopadů na trh, pracovní prostředí, místní komunitu a na životní prostředí*“. Kuldová (2010, s. 61-62) tvrdí, že prosazování hodnot společenské odpovědnosti nemůže být vnímáno direktivně, ale je zapotřebí, aby „*sami pracovníci na nejvyšších pozicích vnímali koncept CSR pozitivně, chovali se zodpovědně, a byli tak vzorem společensky odpovědných lidí*“.

V rámci prvního kroku také dochází k rozhodnutí o přiřazení zdrojů vrcholovým managementem a je vytvořen tzv. CSR tým, který je veden vrcholovým managementem nebo tzv. CSR manažerem. Kuldová (2010, s. 62) pojednává, že CSR manažer „*komunikuje CSR napříč celou společností, je v úzkém kontaktu se všemi odděleními a vede efektivní dialog s jednotlivými stakeholders*“.

### Určení klíčových stakeholders

Druhým krokem je určení klíčových stakeholders a jejich zapojení do všech fází implementace společenské odpovědnosti. (Steinerová, 2008, s. 19) O identifikaci stakeholders blíže pojednává kapitola 1.3. *Stakeholders*.

Stakeholders jsou důležitou součástí všech čtyř kroků implementace společenské odpovědnosti za pomoci PDCA cyklu. Na obrázku (Obr. 5.) lze vidět jakou roli stakeholders v jednotlivých krocích mají.



**Obr. 5.** PDCA cyklus – zapojení klíčových stakeholders (Steinerová, 2008, s. 13)

### Stanovení hodnot a principů

*„Firemní vize, hodnoty a poslání by měly tvořit východiska CSR strategie podniku a měly by být převedeny do firemních principů, které pokrývají odpovědný přístup firmy ve vztahu ke všem klíčovým stakeholders. Principy, zásady a pravidla chování může firma zakotvit v etickém kodexu“.* (Steinerová, 2008, s. 38)

### Analýza současného stavu

Ve čtvrtém kroku je důležité zaměřit se na analýzu současného stavu společenské odpovědnosti v organizaci. Tato analýza by se měla skládat z vnitřní analýzy a rozboru vnějšího prostředí. Podle Steinerové (2008, s. 39) by se organizace v rámci vnitřní analýzy měla zaměřit na „své charakteristické rysy, které by mohly ovlivnit CSR strategii“. Důležitou



součástí vnitřní analýzy je samotné sebehodnocení v oblasti současného přístupu organizace ke konceptu společenské odpovědnosti. Za pomoci vnější analýzy, by se organizace měla zabývat „*určením možných externích dopadů a průzkumem konkurence*“. (Steinerová, 2008, s. 39) K analýze vnitřního a vnějšího okolí lze využít různé nástroje, kterými jsou například SWOT analýza nebo také benchmarking.

V rámci vnitřní analýzy, dochází k sebehodnocení organizace, které podle Steinerové (2008, s. 21) „*přináší porozumění současnému stavu CSR v podniku, inspiruje k dalším aktivitám a motivuje k dosažení systematického přístupu k CSR*“.

### ***Stanovení cílů***

Následujícím krokem je stanovení cílů. V tomto kroku by si organizace měla stanovit prioritní témata společenské odpovědnosti. Podle Steinerové (2008, s. 43) by se v případě stanovení prioritních témat mělo jednat o „*kompromis mezi tím, která témata upřednostňuje firma a která zajímají klíčové stakeholders*“. Jednotlivé cíle by měly být v souladu s již stanovenými principy a hodnotami a jsou povětšinou stanovovány na období jednoho roku. Po uplynutí doby jednoho roku dochází k hodnocení naplnění stanoveného cíle. (Steinerová, 2008, s. 43, s. 22)

### ***Akční plán***

Před samotnou implementací konceptu společenské odpovědnosti by se organizace měla zaměřit na sestavení tzv. akčního plánu, v rámci kterého určí „*CSR aktivity, které povedou k naplnění stanovených cílů*“. (Steinerová, 2008, s. 45, s. 22) Pro sestavení akčního plánu je důležité, aby se organizace zaměřila na všechny tři pilíře společenské odpovědnosti. Steinerová (2008, s. 46, s. 22) také upozorňuje, že by měly být upřesněny i praktické informace, jako jsou alokace zdrojů, pravomoci a odpovědnosti a časový plán.

### ***Realizace***

Po sestavení akčního plánu se organizace soustředí na samotnou realizaci předem stanovených aktivit a jejich zavedení do každodenních činností organizace. (Steinerová, 2008, s. 48, s. 22)

### ***Monitorování***

Organizace provádí „*hodnocení výkonů za pomoci skupiny kvantitativních i kvalitativních indikátorů a poskytuje tak managementu data potřebná pro učinění dalších rozhodnutí*“. Na volbě jednotlivých indikátorů se aktivně podílejí stakeholders. (Steinerová, 2008, s. 23)

### ***Reportování***

Důležitým krokem je reportování, které poskytuje „kompletní obraz výkonu CSR a neměly by v něm chybět informace o naplnění cílů vytyčených v předchozím roce a určení nových cílů“. (Steinerová, 2008, s. 23)

### ***Opatření pro zlepšení***

Poslední krokem implementace společenské odpovědnosti je navrhnutí jednotlivých opatření, která povedou ke zlepšení výkonu organizace v oblasti společenské odpovědnosti. Tyto opatření vychází z předem vytvořeného reportu. (Steinerová, 2008, s. 24)

## **1.8 Společenská odpovědnost pro malé a střední podniky**

Společenská odpovědnost firem je velmi často spojována s velkými podniky, které mají k dispozici potřebné zdroje a mohou investovat jak do projektů společenské odpovědnosti, tak i do samotné propagace projektů. Zároveň také tyto podniky přitahují pozornost médií i široké veřejnosti. (iProsperita.cz, © 2010-2016) Aby se koncept společenské odpovědnosti stal běžnou praxí, je nutné si uvědomit, že nemůže být spojován pouze s velkými korporacemi, jelikož malé a střední podniky jsou v oblasti podnikání z velké části zastoupeny. (Petříková, 2008, s. 135)

Podle Petříkové (2008, s. 135) jsou malé a střední podniky ovlivňovány lokalitou, ve které působí, protože z dané lokality zaměstnávají většinu zaměstnanců a také v ní mají poměrně velkou část svých zákazníků. Z toho důvodu je pro malé a střední podniky důležité chovat se společensky odpovědně a zároveň se v rámci své existence zaměřit na dialog se svými stakeholders.

Pro řadu malých a středních podniků, je odpovědné chování přirozené, ačkoli většina netuší, že se jedná právě o společenskou odpovědnost firem a považují to pouze za způsob slušného chování. Toto chování je směřováno především k zaměstnancům, k zákazníkům, k okolí nebo přírodě. Jedním z důvodů přirozeného odpovědného chování může být například skutečnost, že se v malých firmách lidé navzájem znají a mají mezi sebou silné vazby, které ve velkých organizacích mohou velmi často scházet. „Mnohdy jde o firmy rodinného typu, které jsou zákazníky i obchodními partnery vyhledávány pro svou stabilitu a dobré renomé v menších regionech“. (Svobodová, 2016, s. 8) Malé a střední podniky se mohou chovat přirozeně odpovědně také proto, že jsou často vedeny právě svým majitelem, který má ke své firmě osobní vztah a není motivován pouze vidinou maximálního zisku. (Hum-

pál, iProsperita.cz) Podle Petříkové (2008, s. 135) je důležité, aby se u malých a středních firem zaměřilo na posílení těch činností, které již odpovědně vykonávají, tak aby se staly součástí strategického přístupu společenské odpovědnosti firem.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## **2 ANALÝZA SPOLEČNOSTI PE-RAKSTAV, S.R.O.**

### **2.1 Představení společnosti PE-Rakstav, s.r.o.**

Společnost PE-Rakstav, s.r.o. je stavební společností, která na trhu působí již 3 roky. Tato společnost svojí činností navazuje na společnost Rak-stav, s.r.o., která vznikla již v roce 1999.

Společnost byla založena za účelem provádění stavebních, zejména sádrokartonářských prací. Na trhu stavebních prací patří společnost PE-Rakstav, s.r.o. k poměrně malým firmám, avšak díky své letité tradici a pracovnímu portfoliu patří k stále častěji vyhledávaným subdodavatelským stavebním firmám, a to zejména společnostmi ze Zlínského kraje. Svoji pracovní působnost firma PE-Rakstav, s.r.o. zaměřuje především na Zlínský kraj a hlavní město Prahu.

Mezi hlavní činnosti patří provádění staveb a jejich odstraňování. Nejvíce se společnost PE-Rakstav, s.r.o. zaměřuje na půdní nástavby, půdní vestavby, sádrokartonové práce, realizace staveb na klíč, rekonstrukce objektů, realizace opláštění hal a provádění SDK podlah Fermacell a Knauf.

Společnost PE-Rakstav, s.r.o. se snaží odlišit od své konkurence, zejména získáváním certifikátů, které zvyšují její důvěryhodnost. Mezi nejdůležitější certifikáty patří především certifikát na montáž protipožárních konstrukcí sádrokartonového systému od společnosti Knauf a dále od společností Rigips, Ecophon a AMF. Společnost je také členem Cechu suché výstavby České republiky a stala se vlastníkem systému managementu jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2009.

Společnost PE-Rakstav, s.r.o. v současné době zaměstnává 15 zaměstnanců, kteří se podílejí zejména na vyhledávání zakázek a dozoru na stavbách. Jsou zde také administrativní pracovníci, kteří zajišťují plynulý provoz společnosti.

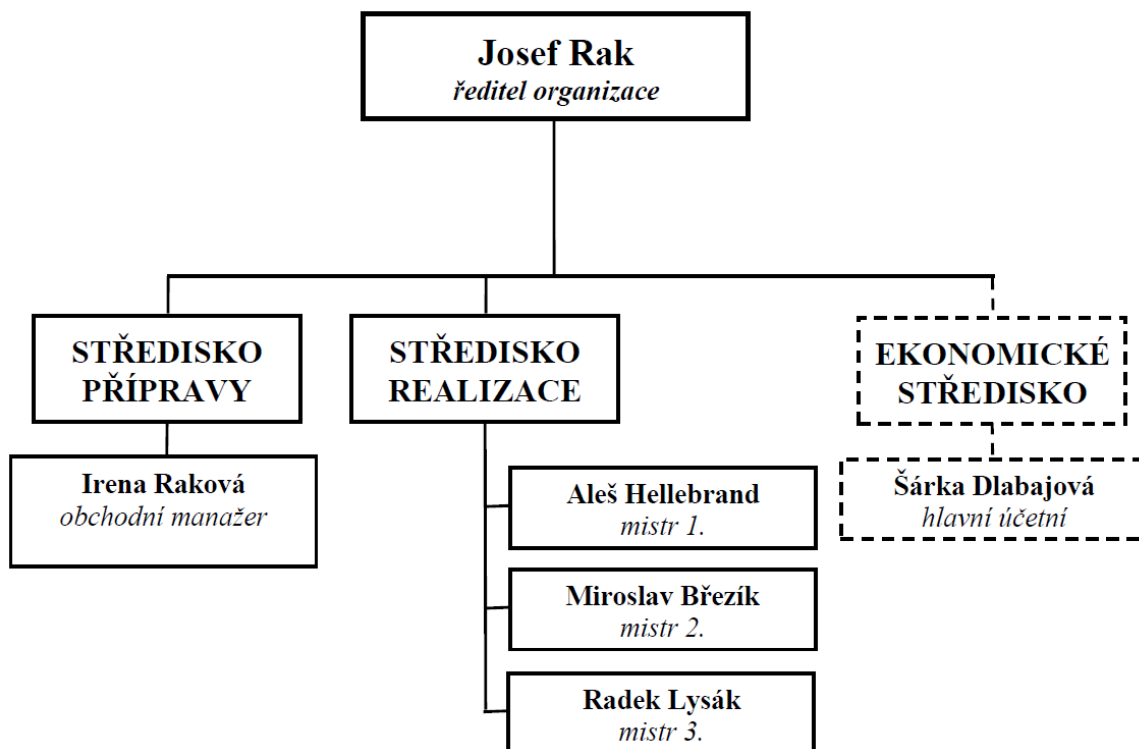
I přesto, že je společnost poněkud menší firmou, dbá o své zaměstnance. Svoji kulturu staví především na úzké spolupráci mezi zaměstnanci, rodinné atmosféře, ochotě zaměstnanců, orientaci na zákazníka a poskytování kvality.

### **2.2 Organizační struktura**

Společnost PE-Rakstav, s.r.o. má vytvořenou organizační strukturu podle certifikační normy ČSN EN ISO 9001:2009. Tato organizační struktura je ve své podstatě velmi jednodu-

chá, čímž však koresponduje s velikostí organizace (Obr. 6.). Jedná se o jednoduchou funkční organizační strukturu, kde se nachází středisko přípravy, středisko realizace a ekonomické středisko. Celá funkční organizační struktura je řízena ředitelem organizace. V rámci střediska přípravy v zastoupení obchodního manažera je prováděna komunikace se zákazníky, nákup materiálu a evidence materiálu, v rámci střediska realizace jsou prováděny stavební práce.

Tato organizační struktura má své výhody i nevýhody. Z hlediska jednoduchosti funkční struktury patří mezi výhody to, že ředitel organizace má veškeré informace o chodu společnosti, má možnost jednoduché kontroly středisek a zároveň organizaci vymezuje jasnou odpovědnost za provedené činnosti. Mezi nevýhody určitě patří, že ředitel společnosti a obchodní manažer jsou přetíženi rutinními záležitostmi.



**Obr. 6.** Organizační struktura firmy PE-Rakstav, s.r.o. (interní dokumenty společnosti)

### 2.3 SWOT Analýza

V rámci diplomové práce byla zpracována SWOT analýza společnosti PE-Rakstav, s.r.o. ve vztahu k oblasti společenské odpovědnosti firem.

### 2.3.1 Silné stránky

Hodnoty v tabulce (Tab. 4.) byly stanoveny po konzultaci s vrcholovým managementem. V rámci silných stránek byla vyhodnocována *hodnota* (do jaké míry danou silnou stránku společnost vykonává) a *důležitost* (do jaké míry ovlivňuje daná silná stránka společenskou odpovědnost firmy) jednotlivých silných stránek pro organizaci. Hodnoty byly přiděleny na stupnici od 1 do 5, přičemž 1 je nejnižší priorita a 5 nejvyšší priorita.

**Tab. 4.** Silné stránky společnosti PE-Rakstav, s.r.o. (vlastní zpracování)

Silné stránky	Hodnota	Důležitost
<b>Budování dobrého jména a značky</b>	3	3
<b>Poradenství pro zákazníky</b>	4	5
<b>Etické chování a bezpečnost práce na stavbě</b>	4	4
<b>Nízká fluktuace zaměstnanců</b>	4	5
<b>Motivační programy</b>	3	3
<b>Flexibilní forma práce</b>	3	2,5
<b>ČSN EN ISO 9001:2009</b>	4	4,5
<b>Vstup na nové odvětví trhu</b>	3,5	4
<b>Inovace a rozvoj</b>	3	3,5

#### **Budování dobrého jména a značky a poradenství pro zákazníky**

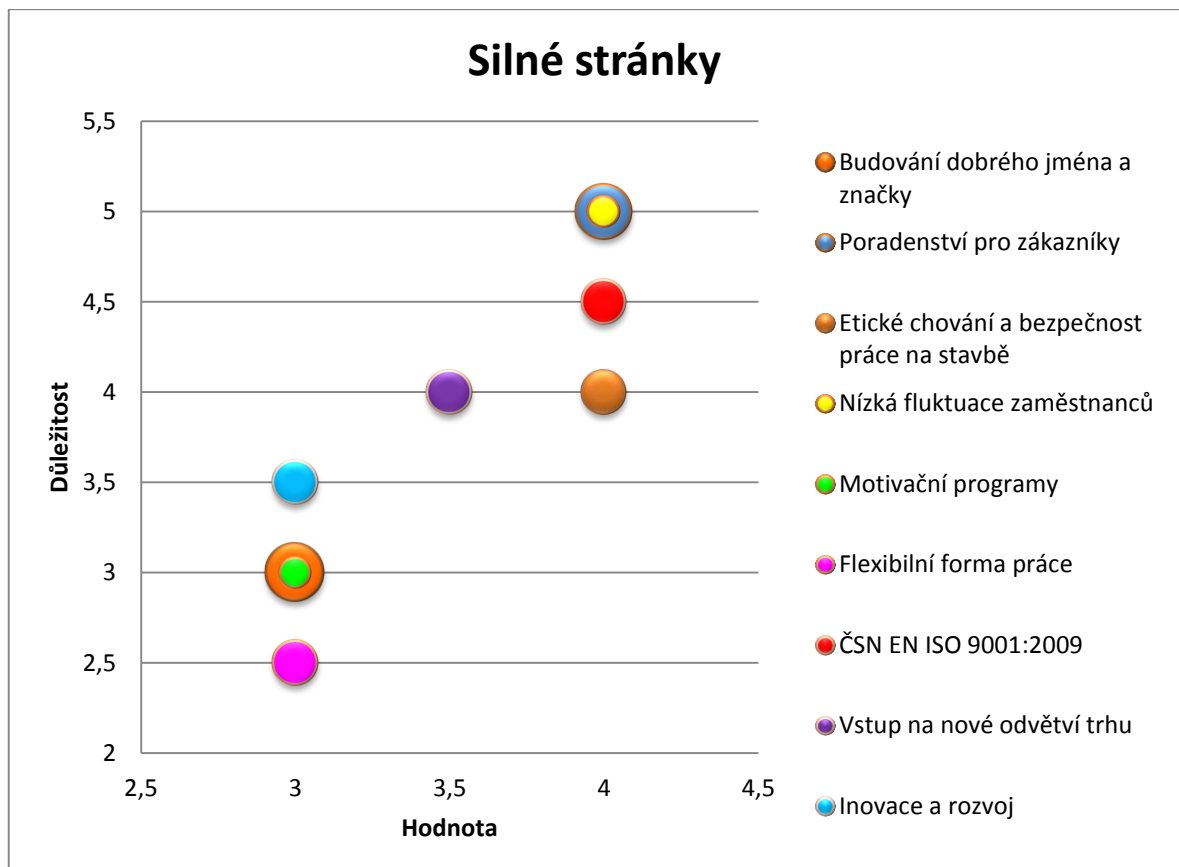
Společnost se snaží o udržení kvality a spolupráce s velkými stavebními organizacemi. V rámci budování svého jména se společnost také zaměřuje na udržení dobrých vztahů se svými zaměstnanci a také zákazníky, s čímž je spojena i další silná stránka, kterou je *poradenství pro zákazníky*.

#### **Etické chování a bezpečnost práce na stavbě, nízká fluktuace zaměstnanců, motivační programy a flexibilní forma práce**

V rámci dobrých vztahů se zaměstnanci a snahy o udržení pracovní spokojenosti lze nalézt další silné stránky, mezi které patří *etické chování a bezpečnost práce na stavbě, nízká fluktuace zaměstnanců, motivační programy a flexibilní forma práce*. I přesto, že společnost nemá přesně definovaný motivační program, lze ho považovat za její silnou stránku.

### Systému managementu jakosti ČSN EN ISO 9001:2009

Velmi důležitou silnou stránkou je zavedení systému managementu jakosti ČSN EN ISO 9001:2009, který firmě zajišťuje vyšší konkurenceschopnost a získávání komplexnějších zakázek nejen ve Zlínském kraji, ale i v celé České republice. Jednou z neposledních silných stránek je také flexibilita společnosti a ochota *vstupu na nové odvětví trhu* a s tím související *inovace a rozvoj*.



**Graf 1** Silné stránky společnosti PE-Rakstav, s.r.o. (vlastní zpracování)

### 2.3.2 Slabé stránky

Hodnoty v tabulce (Tab. 5.) byly stanoveny po konzultaci s vrcholovým managementem. V rámci slabých stránek byla vyhodnocována *hodnota* (v čem vidí vedení společnosti potřebu ke zlepšení) a *důležitost* (do jaké míry ovlivňuje daná slabá stránka společenskou odpovědnost) jednotlivých slabých stránek pro organizaci. Hodnoty byly přiděleny na stupnici od 1 do 5, přičemž 1 je nejnižší priorita a 5 nejvyšší priorita.



Tab. 5. Slabé stránky společnosti PE-Rakstav, s.r.o. (vlastní zpracování)

Slabé stránky	Hodnota	Důležitost
<b>Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil</b>	4	5
<b>Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců pro komunikaci se zahraničím</b>	4	3
<b>Absence internetových stránek alespoň v jednom cizím jazyce</b>	3	3,5
<b>Marketingová komunikace</b>	3	3
<b>Evidence stížností od zákazníků a dodavatelů</b>	3	2

### **Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil**

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků se projevuje zejména na řídicích pozicích a to z toho důvodu, že společnost je založena na rodinném přístupu a právě pracovníci na řídicích pozicích jsou zejména stálí pracovníci, kteří jsou součástí společnosti již od jejich počátku. Postupem času se na svoji pozici propracovali, avšak postrádají odborné manažerské znalosti.

### **Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců pro komunikaci se zahraničím**

Tento faktor lze považovat za slabou stránku a to z toho důvodu, že by se společnost mohla zaměřit na proškolení alespoň jednoho zaměstnance, který by byl kompetentním zaměstnancem pro komunikaci se zahraničními klienty.

### **Absence internetových stránek v cizím jazyce**

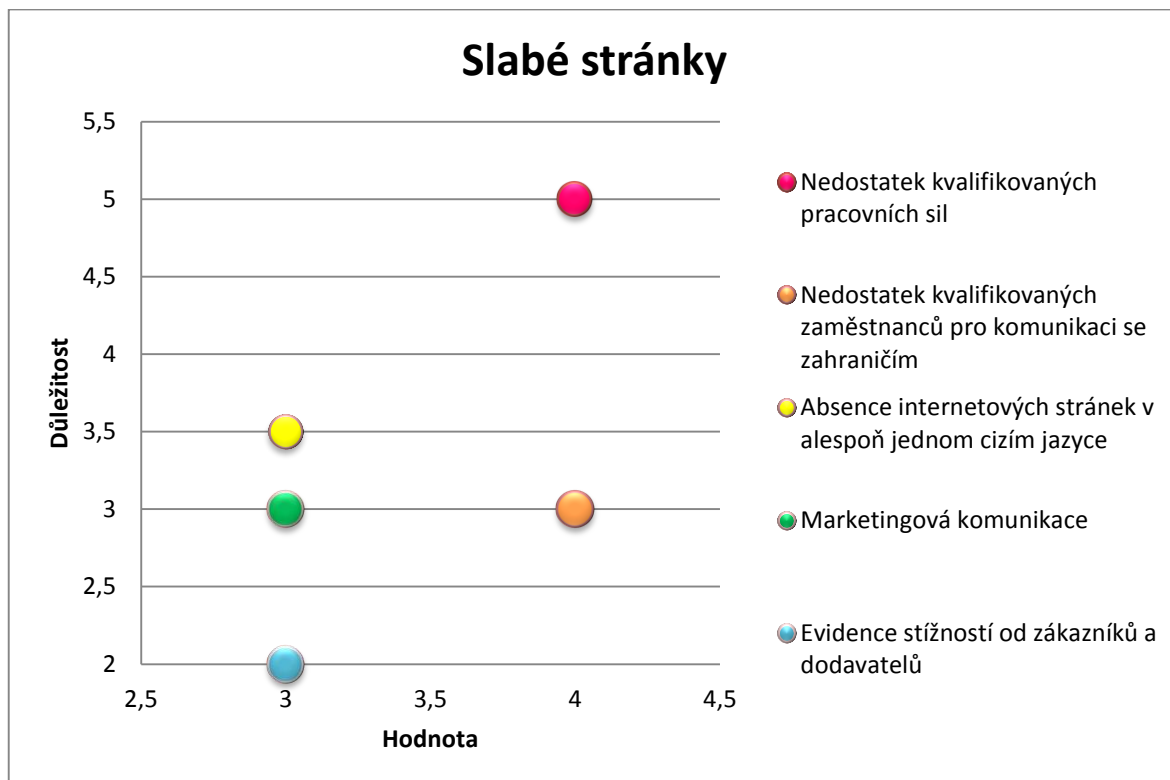
I přesto, že společnost je vlastníkem internetových stránek, lze je považovat za slabou stránku. Důvodem je především *absence internetových stránek alespoň v jednom cizím jazyce*. V případě, že by společnost nabízela možnost cizojazyčných internetových stránek, mohla by rozšířit své působení i mimo Českou republiku.

### **Reklama**

Mezi další slabou stránku patří slabá *reklama*, kdy se společnost snaží dostat do podvědomí svých zákazníků za pomoci billboardů a reklamou umístěnou na zimním stadionu Lud'ka Čajky. Společnosti by mohlo dopomoci uveřejnění reklamy také v odborných časopisech a na internetu.

### Evidence stížností od zákazníků a dodavatelů

I přesto, že je společnost součástí systému managementu jakosti, chybí jí v rámci jejích procesů *evidence stížností od zákazníků a dodavatelů*.



**Graf 2** Slabé stránky společnosti PE-Rakstav, s.r.o. (vlastní zpracování)

### 2.3.3 Příležitosti

Hodnoty v tabulce (Tab. 6.) byly stanoveny po konzultaci s vrcholovým managementem. V rámci příležitostí byla vyhodnocována *atraktivita* (jak společnost vnímá atraktivitu dané příležitosti na oblast podnikání) a *pravděpodobnost výskytu* (do jaké míry ovlivňují dané příležitosti společenskou odpovědnost firmy) jednotlivých příležitostí pro organizaci. Hodnoty byly přiděleny na stupnici od 1 do 5, kde 1 je nejnižší priorita a 5 nejvyšší priorita.

**Tab. 6.** Příležitosti společnosti PE-Rakstav, s.r.o. (vlastní zpracování)

Příležitosti	Atraktivita	Pravděpodobnost výskytu
Dotace z EU	3	3
Nové obchodní příležitosti na trhu	3	3
Spolupráce se školami a veřejnými institucemi	4	3

<b>Nárůst zájmu potenciálních pracovníků o manuální práce</b>	4	2,5
<b>Změna legislativy konkurzního řízení</b>	5	2,5

### **Dotace z Evropské Unie**

Mezi příležitosti, které mohou společnosti dopomoci k vyšší konkurenceschopnosti a lepší pozici na trhu, patří například možnost *čerpání dotací z Evropské Unie*. Tento způsob získávání dotací by mohl být pro společnost stěžejní, aby si mohla získat důvěru zákazníků a dodavatelů a jejich ochotu se společností spolupracovat.

### **Nové obchodní příležitosti na trhu**

Další důležitou příležitostí je výskyt *nových obchodních příležitostí na trhu* a následná možnost rozšíření své působnosti.

### **Spolupráce se školami a veřejnými institucemi**

Jednou z důležitých příležitostí pro společnost je i *spolupráce se školami a veřejnými institucemi* a to z toho důvodu, že díky této spolupráci mohou získat přehled o současné situaci na trhu práce a také by se jim naskytla možnost pro získávání kvalifikovaného personálu.

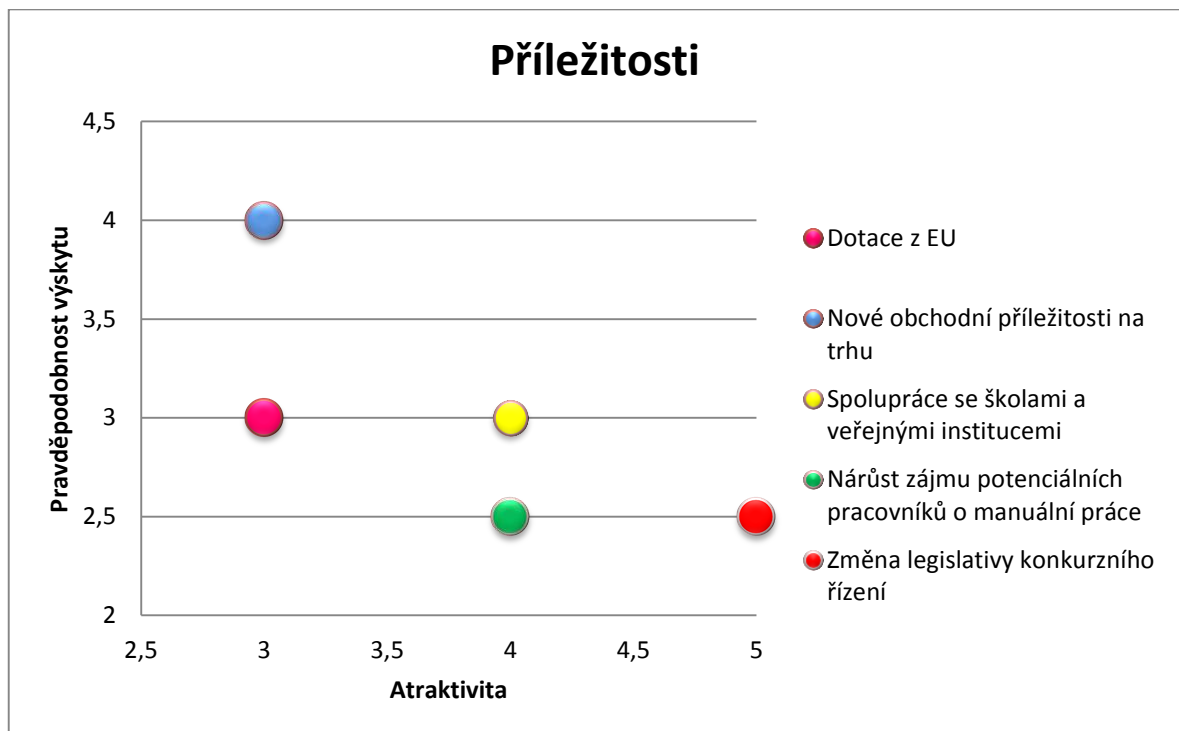
### **Nárůst zájmu potenciálních pracovníků o manuální práce**

V současnosti se mladí lidé soustředí na dosažení vysokoškolského vzdělání v různých odborných oblastech. Stále méně mladých lidí se zajímají o řemesla a manuální práce. V blízké době by se mohl potenciální zájem o zaměstnání zaměřené na manuální práce zvednout, například z důvodu stoupající nezaměstnanosti absolventů v jejich studovaném oboru, a tím by se pro společnost mohla vyskytnout příležitost pro *získání kvalifikovaně vyškolených pracovníků*.

### **Změna legislativy konkurzního řízení**

V současné době je v České republice při výběru společnosti upřednostňovaná nejnižší nabídka. V takovém případě jsou podniky, zejména malé a střední podniky mnohdy nuceny nabízet své služby na hranici nákladů, v nejhorším případě pod cenou, aby nějakou zakázku získaly. Potenciální příležitost lze vidět ve změně této legislativy konkurzního řízení, kdy by se potenciálně nejlepší společnost pro vykonání práce nevybírala jen na základě nejnižší nabídky, ale zejména by se brala v potaz kvalita provedení práce. Tato změna by nebyla přínosem pouze pro stavební společnosti, ale také pro konečné spotřebitele, kteří by

nebyli nadále ochuzováni o kvalitní provedení práce, která je mnohdy omezena kvůli používání nekvalitního materiálu.



**Graf 3** Příležitosti společnosti PE-Rakstav, s.r.o. (vlastní zpracování)

### 2.3.4 Hrozby

Hodnoty v tabulce (Tab. 7.) byly stanoveny na základě subjektivního rozhodnutí po konzultaci s vrcholovým managementem. V rámci hrozeb byla vyhodnocována *závažnost* (jak společnost vnímá závažnost dané hrozby na oblast podnikání) a *pravděpodobnost výskytu* (do jaké míry ovlivňují dané hrozby společenskou odpovědnost firmy) jednotlivých hrozeb pro organizaci. Hodnoty byly přiděleny na stupnici od 1 do 5, přičemž 1 je nejnižší priorita a 5 nejvyšší priorita.

**Tab. 7.** Hrozby společnosti PE-Rakstav, s.r.o. (vlastní zpracování)

Hrozby	Závažnost	Pravděpodobnost výskytu
<b>Konkurence</b>	3	5
<b>Nedostatek kvalifikovaných sil na pracovním trhu</b>	3	4
<b>Finanční kontroly</b>	4	4

<b>Ekonomická krize</b>	5	4
<b>Včasnost plateb</b>	5	5
<b>Tlak na snižování cen</b>	4	4
<b>Zloději na stavbách</b>	3	2
<b>Meteorologické podmínky</b>	3	4

### **Konkurence**

V dnešní době se vyskytuje velké množství hrozeb. Pro analýzu společnosti PE-Rakstav, s.r.o. jsem proto vybrala ty hrozby, které jsou svojí závažností, pro společnost nejdůležitější. Mezi hlavní hrozbu patří především *konkurence*. Stále rostoucí konkurence zapříčiňuje neustálý tlak na *snižování cen*, který je také podporován ze strany zákazníků.

### **Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil na pracovním trhu**

Další hrozbou, která má vliv na chod a fungování společnosti je *nedostatek kvalifikovaných pracovních sil na pracovním trhu*, jak již bylo zmíněno a popsáno v kapitole 2.3.3 *příležitosti*.

### **Finanční kontroly**

Velkou hrozbou pro společnost a nejen pro ni jsou *finanční kontroly*, které jsou vždy zdrojem neklidu nejen pro společnost PE-Rakstav, s.r.o., ale také pro ostatní podniky. Za důsledek rozsáhlých finančních kontrol lze považovat snížení efektivnosti pracovníků a to v důsledku toho, že musí být finanční kontroly neustále k dispozici.

### **Ekonomická krize**

Jak bylo zřetelné v roce 2008 velkou hrozbou pro malé společnosti je celosvětová ekonomická situace, která může vyústit až v *ekonomickou krizi* a zapříčinit v nejhorším případě krach nejprve malých, poté středních a nakonec i velkých společností.

### **Včasnost plateb**

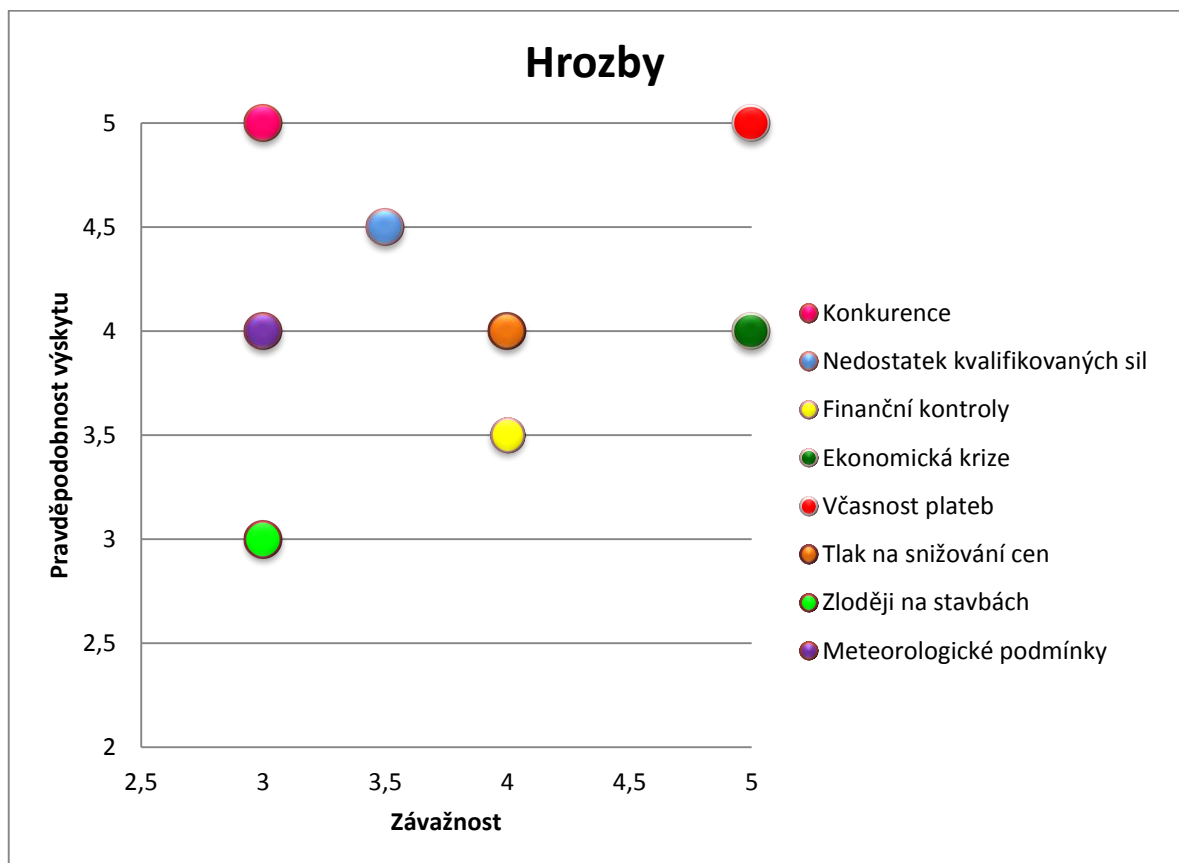
Důležitou a často se vyskytující hrozbou pro malé podniky je *včasnost plateb*, v tomto případě spíše nevčasnost plateb a tím ohrožení chodu podniku. Včasnost plateb je součástí jednoho velkého řetězce, kdy se mnohdy může stát, že malé podniky, které se nacházejí téměř na konci tohoto řetězce, nezvládají finanční problémy a často končí v insolvenční.

### Zloději na stavbách

Mezi další hrozby, které se dotýkají zejména stavebních společností, nepochybně patří *zloději na stavbách*, kteří se mnohdy obohacují o ukradené nářadí, materiál až technické stroje, kdy se škoda pro firmu může vyšplhat k velké částce a následnému nedodržení termínu realizace a tím vzniklé sankce. Z toho důvodu může společnosti vzniknout nedostatek financí například na podporu místní komunity.

### Meteorologické podmínky

*Meteorologické podmínky* mohou zapříčinit problémy na probíhajících stavbách, které mohou být opět příčinou zpoždění stavebních prací a následných sankcí.



**Graf 4** Hrozby společnosti PE-Rakstav, s.r.o. (vlastní zpracování)

### 2.3.5 Matematický model SWOT analýzy

Pro potřeby SWOT analýzy společnosti PE-Rakstav, s.r.o. byl vytvořený matematický model, viz tabulka (Tab. 8.), pro nalezení silných a slabých stránek a také příležitostí a hrozeb ve spojitosti se společenskou odpovědností firem.

V tabulce (Tab. 8.), jsou uvedeny vzájemné vazby:

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

**Tab. 8.** Matematický model SWOT analýzy společnosti PE-Rakstav, s.r.o. (vlastní zpracování)

	PŘÍLEŽITOSTI					HROZBY								+	-
	Dotace z EU	Nové obchodní příležitosti na trhu	Spolupráce se školami a veřejnými institucemi	Nárůst zájmu potenciálních pracovníků o manuální práce	Změna legislativy konkurzního řízení	Konkurence	Nedostatek kvalifikovaných sil	Finanční kontroly	Ekonomická krize	Včasnost plateb	Tlak na snižování cen	Zloději na stavbách	Meteorologické podmínky		
<b>HLAVNÍ SILNÉ STRÁNKY</b>															
Poradenství pro zákazníky	0	+	+	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
Etické chování a bezpečnost práce na stavbě	0	+	0	++	0	0	-	0	0	0	-	-	-	3	4
Nízká fluktuace zaměstnanců	0	+	+	+	0	0	-	0	0	0	-	0	0	3	1
Motivační programy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	0	0	<b>2</b>
Flexibilní forma práce	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	<b>1</b>
ČSN EN ISO 9001:2009	+	++	0	0	0	-	0	0	-	0	0	0	0	<b>3</b>	2
Vstup na nové odvětví trhu	0	++	+	0	++	-	0	0	-	-	0	0	0	<b>5</b>	3
Inovace a rozvoj	+	+	+	0	+	0	0	0	-	-	-	-	-	4	5
<b>HLAVNÍ SLABÉ STRÁNKY</b>															
Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil	0	-	0	0	0	-	0	0	0	-	-	0	0	0	<b>4</b>
Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců pro komunikaci se zahraničím	0	-	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	0	0	3
Absence internetových stránek v alespoň jednom cizím jazyce	-	-	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>3</b>
Marketingová komunikace	-	-	0	0	0	-	0	0	-	-	-	0	0	0	<b>6</b>
Evidence stížností od zákazníků a dodavatelů	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	3	0	0	0	0	0	0	0	0	19	
-	2	4	0	0	0	<b>6</b>	<b>2</b>	0	5	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		37

Na základě provedené analýzy, byly ve společnosti PE-Rakstav, s.r.o. identifikovány klíčové aktivity, na které by se organizace vzhledem ke společenské odpovědnosti měla v následující době zaměřit. Ve vztahu k CSR by společnost měla i nadále klást důraz na aktivity směřující k posílení silných stránek. Jednou ze silných stránek společnosti

je poskytování poradenství pro zákazníky, které umožňuje prohlubovat vzájemné vztahy se zákazníky. Dalšími silnými stránkami, ve kterých by společnost měla i nadále pokračovat je nízká fluktuace zaměstnanců, zavedení systému managementu jakosti a odhodlání vstupu na nové odvětví trhu. Všechny výše zmiňované silné stránky, jsou pro firmu v oblasti společenské odpovědnosti důležité a poskytují možnost pro ukotvení konceptu CSR do podnikové strategie. Z výše uvedené tabulky (Tab. 8.), stejně jako z grafu 1, lze vidět, že za nejslabší silnou stránku společnosti lze považovat motivační program a flexibilní formu práce. Právě tyto aktivity jsou pro organizaci důležité v rámci budoucího vývoje konceptu společenské odpovědnosti.

V rámci analýzy byly nalezeny slabé stránky společnosti PE-Rakstav, s.r.o., které mají vliv na koncept společenské odpovědnosti. Za nejslabší stránku lze považovat marketingovou komunikaci, která společnosti zabraňuje ve zvyšování podnikové image a v prohlubování vztahu se zákazníky, dodavateli a místním okolím. Jednou z dalších slabých stránek, kterou by se společnost měla snažit vylepšit je vedení stížností od zákazníků, popřípadě dodavatelů. Právě zde lze spatřit potenciál pro zlepšení společensky odpovědného chování. Neposlední slabou stránkou je nedostatek kvalifikovaných pracovních sil a absence pracovníků ovládajících alespoň jeden cizí jazyk. Pro snížení dopadu slabých stránek se společnost může soustředit na aktivity týkající se poskytování vzdělávání zaměstnanců zaměřeného na zvýšení kvalifikace a prohloubení odborných znalostí, čímž organizace může podpořit svoji pověst dobrého zaměstnavatele.

Největší potenciál v oblasti CSR pro společnost lze vidět v příležitosti vstupu na nové odvětví. Toho společnost může dosáhnout právě za pomoci samotné implementace společenské odpovědnosti, osvojením si standardu ISO 26000 nebo získáním certifikátu ČSN 01 0391:2013, čímž si společnost PE-Rakstav, s.r.o. zvýší hodnotu a reputaci firmy a odliší od konkurence. Mezi další příležitosti, které CSR společnosti nabízí je nárůst zájmu pracovníků o manuální práce, kdy společnost v rámci budování vztahů se zaměstnanci může poskytnout rekvalifikační kurzy. Možnou příležitost lze také vidět ve spolupráci s odbornými školami a veřejnými institucemi.

Jako poslední byly v rámci analýzy identifikovány potenciální hrozby, které by mohly negativně ovlivnit budoucí vývoj společenské odpovědnosti ve firmě. Z výše uvedené tabulky (Tab. 8.) vyplývá, že za největší hrozby lze považovat včasnost plateb, tlak na snižování cen a tlak ze strany konkurence. Naopak nejmenší ohrožení společenské odpověd-



nosti ve firmě lze vidět ve finančních kontrolách, pokud bude dodrženo korektní a transparentní řízení ve společnosti.

## 2.4 Analýza současného stavu CSR

Analýza současného stavu společenské odpovědnosti ve společnosti PE-Rakstav, s.r.o. probíhala formou pozorování ve firmě po dobu vykonávané praxe a následnou vzájemnou komunikací s vrcholovým vedením, pro jejíž účely byla sestavena jednoduchá verze pracovního dotazníku (viz. Příloha P I) pro zjištění současného stavu uplatňování společenské odpovědnosti ve firmě.

### 2.4.1 Současný stav CSR ve firmě

Na základě provedené analýzy společnosti PE-Rakstav, s.r.o. bylo zjištěno, že vedení společnosti nemá dostatečné povědomí o konceptu společenské odpovědnosti firem. Nejprve bylo tedy potřebné detailněji seznámit vrcholový management s významem společenské odpovědnosti. Na základě podaného vysvětlení došlo vedení organizace ke shodě, že i přesto, že nemají ucelený koncept společenské odpovědnosti firem, řadu aktivit týkajících se společensky odpovědného chování vykonávají. Mezi tyto aktivity patří například motivační programy, vzdělávání, BOZP, fungující systém managementu kvality a sponzoring. Společnost dále projevila zájem o sestavení uceleného konceptu, který bude pro firmu přínosem. Za největší výhody tohoto konceptu považuje vedení *odlišení se od konkurence a zajištění si dlouhodobé konkurenceschopnosti, posílení firemní kultury a posílení loajality a produktivity zaměstnanců*.

Při analýze se ukázalo, že ve společnosti není určena odpovědná osoba, která by byla pověřena dohlížením na společensky odpovědné aktivity. Tyto aktivity jsou podle vedení nahodilé a nemají pravidelný charakter.

Pro řádné uplatnění konceptu CSR do strategického řízení organizace je nezbytné, aby společnost uzpůsobila své poslání a vizi hodnotám a principům společenské odpovědnosti. V rámci analýzy společnosti PE-Rakstav, s.r.o. byl zjištěn základní nedostatek týkající se absence podnikového poslání a vize, které společnost neměla pro účely svého podnikání jasně definované. Po konzultaci s vedením společnosti je jedním z výstupů následného projektu sestavení poslání, vize a cílů již obohacených o hodnoty a principy společenské odpovědnosti.

Při dotazu, zda má společnost určené klíčové stakeholders, přičemž význam termínu stakeholders musel být společnosti dopodrobna osvětlen, a ke kterým stakeholders primárně směřuje své aktivity, bylo zjištěno, že společnost projevuje zájem o komunikaci a pozitivní vzájemný vztah se zákazníky, zaměstnanci, obchodními partnery a dodavateli. Tato komunikace však probíhá nahodile.

#### 2.4.2 Ekonomický pilíř

##### Etický kodex

Jedním z důležitých aspektů společenské odpovědnosti je pro organizaci sepsaný etický kodex, který by měl zajišťovat, aby každodenní aktivity podniku a jednání všech zaměstnanců bylo v souladu s firemními hodnotami. Jak ukázala analýza, nemá společnost PE-Rakstav, s.r.o. sepsaný etický kodex, kterým by se veřejně hlásila ke svému společensky odpovědnému a etickému chování. Nicméně je nutné podotknout, že i přes absenci psané formy etického kodexu, uvedlo vedení společnosti, že v organizaci existují nepsaná pravidla etického chování, které jsou zaměstnanci povinni dodržovat. Tato pravidla jsou podle vrcholového managementu všem zaměstnancům jasná a jejich dodržování umožňuje organizaci být spolehlivým a důvěryhodným partnerem pro zákazníky i dodavatele. Z důvodu zájmu o koncept společenské odpovědnosti usoudilo vedení společnosti, že nedostatky v oblasti etického kodexu je potřebné odstranit a projevilo zájem o navržení vhodného etického kodexu, který by deklaroval korektní, odpovědný a vstřícný přístup k zákazníkům a dodavatelům a stanoví zásady poctivé práce a způsob chování zaměstnanců na všech pracovních pozicích.

##### ISO 9001

Prvotním důvodem pro zavedení systému managementu kvality podle ČSN EN ISO 9001:2001 (v roce 2010 dle ČSN EN ISO 9001:2009) bylo podle vedení společnosti udržení se na poli narůstající konkurence. Norma ISO 9001, v oboru kompletní dodávky stavebních prací v bytové, občanské a průmyslové výstavbě, upravuje ve společnosti procesy, které jsou popsány od vzniku požadavku zákazníka až po archivaci dokumentace. Ve firmě jsou identifikovány tři hlavní procesy, jimiž jsou *uzavření smlouvy*, *příprava realizace zakázky* a *samotná realizace*. Hlavním přínosem systému managementu kvality pro vedení společnosti je zvýšení kvality služeb.

## **Certifikace**

Společnost PE-Rakstav, s.r.o. dbá o zkvalitňování nabízených služeb. Jednou z možností jak si získat a udržet důvěru svých zákazníků vidí vedení společnost v získávání odborných certifikátů opravňující společnost k výkonu jednotlivých činností. Společnost PE-Rakstav, s.r.o. je vlastníkem několika certifikátů, které jsou pro firmu přínosem. Jak uvádí ředitel a jednatel společnosti *„získ certifikátů je pro nás způsob jak poskytnout našim zákazníkům co nejlépe odvedenou práci a možnost neustále se zlepšovat a vzdělávat v nových možnostech a postupech.“* Společnost je členem *cechu suché výstavby České republiky*, je držitelem certifikátu na montáž suché výstavby *Rigips* a *Siniat*, certifikátu na montáž protipožárních konstrukcí sádrokartonového systému *Knauf*, modulových systému *AMF* podle ČSN EN 13 964, stropních podhledových systému *Armstrong*, akustických podhledů a stěnových panelů *Eurocoustic* a montáž akustických materiálů *Ecophon*.

## **Transparentnost a odmítání korupce**

Jedním z hlavních a důležitých principů společenské odpovědnosti je transparentní podnikání. Vedení společnosti se k transparentnímu podnikání staví pozitivně, avšak v současné době podnik nezveřejňuje informace finančního či nefinančního charakteru. I přesto je pro vedení společnosti transparentní chování jednou z možností boje proti korupčnímu jednání.

## **Chování k zákazníkům**

Budování pozitivních vztahů se zákazníky příkládá vrcholový management velkou důležitost, proto za pomoci průzkumu zjišťuje spokojenost zákazníka v rámci pravidelných jednání. Společnost PE-Rakstav, s.r.o. pořádá nejméně jednou za půl roku setkání se všemi pracovníky organizace, v rámci kterého klade důraz na zákazníka, dodržování technologických postupů, udržování pořádku na staveništi, dodržování pravidel chování na staveništi a chování samotných pracovníků k zákazníkům.

## **Evidence a řešení stížností od zákazníků**

Při poskytování služeb dbá společnost na její kvalitu a osobní přístup k zákazníkům. Odpovědní pracovníci poskytují zákazníkům informace v oblasti poradenství použitého materiálu a poskytnutých služeb. Součástí kvality služeb je také řešení stížností zákazníků a vyřízení případných reklamací. Při vyřizování reklamací postupuje odpovědná

osoba podle systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009. Prvotním krokem je zaevidování stížnosti do reklamačního listu, prostudování zakázky a zjištění rozsahu stížnosti. Odpovědná osoba následně rozhodne o způsobu vyřízení stížnosti nebo reklamace. Při oprávněné reklamaci, provede odpovědná osoba společně s vedením analýzu možných příčin a stanoví postup nápravy.

### **Chování k dodavatelům**

Vedení společnosti, na základě provedené analýzy, dbá na budování dobrých vztahů se svými dodavateli, které považuje za jedny z klíčových stakeholders. V organizaci PE-Rakstav, s.r.o. je výběr, hodnocení a evidence dodavatelů upravena systémem managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009, přičemž jsou dodavatelé průběžně sledováni a jednou ročně dochází k sumárnímu hodnocení. V rámci hodnocení dodavatelů má vedení společnosti stanoveny jednotlivá kritéria, kterými jsou *kvalita dodávek, úroveň spolupráce, cena, možnost množstevních slev, doba dodání a zavedení či certifikace systému managementu kvality*. Dalším možným kritériem pro volbu dodavatele je poskytování nefinančních benefitů, kterými jsou především věrnostní programy či poskytnutí bezplatné závázky materiálu na stavbu dodavatelem. V současné době společnost PE-Rakstav, s.r.o. udržuje pravidelný kontakt se šesti stálými dodavateli, se kterými má stanovenou individuální dobu splatnosti. Podle vedení společnosti je dodržení doby splatnosti jedním z důležitých kritérií pro udržení korektních vztahů s dodavateli a zároveň pro uplatnění společensky odpovědného chování.

### **2.4.3 Sociální pilíř**

#### ***Interní oblast***

První část analýzy sociálního pilíře ve firmě PE-Rakstav, s.r.o. byla zaměřena na interní aktivity společnosti, které jsou vykonávány směrem k zaměstnancům. Vedení společnosti si plně uvědomuje, že dlouhodobá úspěšnost organizace je ovlivněna kvalitou zaměstnanců a jejich vysokou loajalitou.

#### **BOZP**

Pro vedení společnosti je dodržování podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) jednou z nejvýznamnějších aktivit v oblasti společenské odpovědnosti, na kterou klade velký důraz nejen z důvodu legislativních požadavků, ale především proto, že zdraví a výkonní zaměstnanci jsou pro fungování společnosti klíčovým prvkem. Zaměstnanci jsou

jednou ročně proškolení s předpisy pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, kde při této příležitosti organizuje vedení firmy společenskou akci formou tradiční české zabijačky. Současně se školením o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci se jedná o celodenní akci, která je uskutečňována s cílem utužit vzájemné vztahy mezi zaměstnanci a vedením.

### **Rovné pracovní příležitosti**

Podle vedení organizace nedochází v podniku k diskriminaci žádných skupin pracovníků. V současné době jsou zaměstnáváni jak muži, tak ženy, věkově starší, etnické minority a osoby se zdravotním postižením. Vedení společnosti si uvědomuje, že ve firmě převládá mužská část populace, což je ovšem dáno především předmětem podnikání firmy ve stavebnictví.

### **Flexibilní forma práce**

I přesto, že je v organizaci stanovena osmi hodinová pracovní doba, je zaměstnancům umožněna flexibilní forma práce při výkonu pracovních povinností. Možnost rozložení si náplně práce a její uzpůsobení vlastním potřebám je umožněna především mistrům a stavbyvedoucím.

### **Zaměstnanecké výhody**

I přesto, že se společnost PE-Rakstav, s.r.o. řadí mezi malé organizace, nabízí svým zaměstnancům rozmanitou škálu zaměstnaneckých výhod. Na základě interní analýzy, kterou provedlo vedení organizace, byly ve firmě stanoveny takové formy zaměstnaneckých výhod, které jsou samotnými zaměstnanci doceněny. Vedení společnosti si uvědomuje, že poskytování benefitů nad rámec legislativních požadavků je důležité pro budování dobrých vztahů se zaměstnanci, kteří jsou vůči organizaci loajální.

Mezi stálé zaměstnanecké výhody patří poskytnutí *stravenek* na obědy všem zaměstnancům v hodnotě sedmdesáti korun českých. Pro poskytnutí stravenek se vedení společnosti rozhodlo převážně z toho důvodu, že je pro zdraví zaměstnanců nezbytné dodržovat stravovací návyky. Vzhledem ke své velikosti a roztržštěnosti zaměstnanců po celé České republice nemá společnost PE-Rakstav, s.r.o. vlastní kantýnu, proto pro ně volba stravenek byla nejprůhodnější alternativou.

Organizace některým svým zaměstnancům nabízí možnost využití *firemního automobilu*. Tato zaměstnanecká výhoda je poskytována především vrcholovému managementu

a mistrům, popřípadě zaměstnancům, kteří musí za prací dojíždět. V takovém případě je firemní automobil poskytnut jednomu zaměstnanci, který zajistí převoz svých kolegů z blízkého okolí. S dovolením zaměstnavatele mají podle vedení společnosti zaměstnanci možnost využívat automobil i pro osobní účely.

Všem svým zaměstnancům firma poskytuje *mobilní telefony*, díky kterým může své zaměstnance kdykoliv zastihnout. Zaměstnanci mají povoleno využívat mobilní telefony i pro osobní hovory, nesmí však přesáhnout stanovený finanční limit.

V posledních letech se vedení firmy rozhodlo rozšířit portfolio nabízených zaměstnanecích výhod o *proplacení letní* či *zimní dovolené*, *pobytových* nebo *relaxačních balíčků* zaměstnanci, který byl na základě stanovených kritérií ve své práci nejvýkonnější. Této výhody mohl zaměstnanec využít pro sebe a jednu osobu blízkou, přičemž destinace již byla vybrána vedením společnosti. Zástupci vrcholového managementu věří, že tato forma zaměstnanecské výhody je přínosem nejen pro zaměstnance, kteří si v rámci dovolené řádně odpočinou, ale i pro samotnou organizaci, která za pomoci motivačního programu, mezi zaměstnanci oblíbeného, dosáhne větší produktivity zaměstnanců.

Jednou z posledních zaměstnanecích výhod, kterou firma svým zaměstnancům poskytuje je udělení mimořádné *finanční odměny* za kvalitně odvedenou práci.

### **Sportovní a kulturní aktivity**

Vedení organizace přikládá důraz také na pořádání společných firemních akcí, díky kterým se snaží o sjednocení kolektivu a upevnění vztahu mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Organizace každoročně pořádá pro své zaměstnance vánoční večírek, na který jsou pozváni i nejdůležitější dodavatelé a zákazníci. Ředitel firmy řekl, že hlavním důvodem, proč společnost pořádá každým rokem vánoční večírek je ten, že chtějí svým zaměstnancům projevit úctu a poděkovat za odvedenou práci.

V rámci společenských akcí, se vedení v posledních dvou letech rozhodlo pořádat bowlingové turnaje, kdy proti sobě hrají dělníci s technicko hospodářskými pracovníky.

Organizace se také snaží podpořit a rozvinout u svých zaměstnanců zájem o kulturní akce. Za tímto účelem, poskytuje svým zaměstnancům lístky na tuzemské i mezinárodní sportovní turnaje. Kulturní nadhled svých zaměstnanců obohacuje vedení organizace společnou účastí na muzikálových a divadelních představeních, které jsou společností plně hrazeny, včetně dopravy.

## **Vzdělávání**

Vedení společnosti PE-Rakstav, s.r.o. si je vědomo nutnosti neustálého vzdělávání svých zaměstnanců. Z vlastních zkušeností vedení firmy usoudilo, že důležitým krokem v oblasti vzdělávání je vzájemná komunikace se zaměstnanci, v rámci které je zaměstnanci vysvětlený možný přínos tak, aby se nezúčastňoval různých forem vzdělávání s odporem a to tak neztrácelo na účinnosti.

Ve společnosti je zavedený systém vzdělávání, který zahrnuje legislativou daná školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, dále školení prohlubující znalosti o systému managementu kvality a školení zvyšující odbornost jednotlivých pracovníků.

Při analýze dospělo vedení firmy k názoru, že v nejbližší době je nutné obohatit zavedený systém vzdělávání o koncept společenské odpovědnosti.

## ***Externí oblast***

Ve druhé části se analýza soustředila na externí firemní aktivity, které jsou vykonávány ve vztahu k místní komunitě a okolnímu prostředí.

## **Sponzoring a podpora místní komunity**

Společnost PE-Rakstav, s.r.o. směřuje své společensky odpovědné chování i k místní komunitě, kdy se výrazným způsobem angažuje v podpoře fotbalového klubu v Provodově, rodné obci majitele společnosti. Společnost je generálním sponzorem fotbalového klubu FC Rak Provodov. Svými aktivitami se zasazuje o rozvoj místní sportovní komunity, upevnění mezi sousedských vztahů a podporu zdravého životního stylu místních dětí a mládeže. Díky podpoře společnosti dosahuje zejména A tým dlouhodobě výborných výsledků, o čemž svědčí například fakt, že se za posledních 10 let stal pětkrát vítězem poháru Hejtmana Zlínského kraje. Za podpory společnosti bylo také zrekonstruováno a rozšířeno místní fotbalové hřiště. Při oslavách 600 let obce Provodov byl s podporou společnosti uspořádaný fotbalový zápas proti týmu Menšíková jedenáctka, který byl založen na počest Vladimíra Menšíka, a který věnuje výtěžek ze svých akcí na podporu léčby malých astmatiků. Společnost PE-Rakstav, s.r.o. je rovněž jedním ze sponzorů hokejového klubu PSG Zlín. Organizace také přispívá hodnotnými dary do tomboly na různých společenských akcích.

### **Spolupráce se školami**

Vedení organizace podotýká, že se společnost zaměřuje na spolupráci jak se středními, tak vysokými školami. Podle vedení je tato spolupráce pro podnik přínosem, zejména z toho důvodu, že jim umožňuje nadále rozvíjet svůj potenciál. Společnost PE-Rakstav, s.r.o. nabízí studentům vykonání praxe v ekonomickém i stavebním oboru, účastní se dotazníkových šetření a je ochotna poskytnout potřebné informace studentům pro účely bakalářských, diplomových a jiných prací, ve kterých vidí možnost získání nového a mladistvého pohledu na podnikání a možnosti zlepšování svých činností.

### **Projekt „nové pracovní příležitosti – společensky účelná pracovní místa“**

V roce 2015 a v roce 2016 se společnost PE-Rakstav, s.r.o. účastnila projektu „nové pracovní příležitosti – společensky účelná pracovní místa“, který je spolufinancovaný z Evropského sociálního fondu. Tento projekt je zaměřený na podporu osob, které mají nedostatečnou nebo nemají žádnou pracovní zkušenost a chtějí vstoupit na pracovní trh.

### **Duální kariéra**

Majitel společnosti PE-Rakstav, s.r.o. se jako bývalý sportovec netají vášní k vrcholovému sportu, zejména fotbalu, který je pro něj srdcovou záležitostí. Ve své organizaci podporuje tzv. duální kariéru, která se týká zejména bývalých vrcholových fotbalistů. Cílem duální kariéry je umožnit plynulý přechod vrcholových sportovců do běžného pracovního života po ukončení kariéry. Od roku 2015 vznikl v České republice projekt duální kariéry pod hlavičkou Českého olympijského výboru.

#### **2.4.4 Environmentální pilíř**

Vedení společnosti PE-Rakstav, s.r.o. si uvědomuje stále narůstající zájem široké veřejnosti o dopad organizací na životní prostředí. I přesto, že firma nemá systematicky řízenou environmentální politiku, vyvíjí společnost snahu o dodržování základních environmentálních požadavků, které se týkají zejména úspory zdrojů, třídění a recyklace odpadů, dopravy, ekologicky šetrného nákupu od místních dodavatelů, produktů a balení. Samozřejmostí je podle vedení pravidelný úklid na staveništích a snaha o omezení hlučnosti a prašnosti při výkonu práce. Na společnost je v oblasti životního prostředí vyvíjen tlak nejen ze strany široké veřejnosti, ale také ze strany velkých podniků, které v současnosti kladou stále větší důraz na ochranu životního prostředí při výběru subdodavatelů.



### **Úspora zdrojů**

Společnost má zabudované opatření na úsporu energií. V rámci stavebních postupů využívají energeticky úsporných technologií a materiálů pro prodloužení životnosti stavby. V kancelářských prostorách jsou využívány regulátory topení a opatření na úsporu vody formou měřičů spotřeby a využívání systému LED osvětlení.

### **Třídění a recyklace**

Vedení společnost se zasazuje o dodržování zásad v oblasti třídění a recyklace, kdy dochází ke třídění a recyklaci plastů, skla a papírů. V kancelářských prostorách je využíváno vratných barelů s pitnou vodou. Společnost se snaží o snížení podílů papírové dokumentace využíváním elektronických dokumentů. Při tisku jsou využívány obě strany papíru. Organizace dbá na nákup ekologicky šetrných čisticích prostředků a jejich užívání v kancelářských prostorách a na staveništích.

### **Doprava**

V oblasti dopravy vyvíjí společnost snahu o minimalizaci nákladů na přepravu materiálu a surovin sestavením optimálních logistických cest a upozorňuje odpovědné osoby na důkladný propočet materiálu potřebného k provedení stavebních prací tak, aby bylo omezeno plýtvání pohonných hmot a času osob odpovědných za přepravu materiálu.

## **2.5 Benchmarking**

Pro účely analýzy na základě benchmarkingu bylo využito upravené verze, která nejlépe vyhodnotila požadavky společnosti na výsledek šetření. Analýza byla zaměřena na porovnání prezentovaného obrazu společenské odpovědnosti firem formou webových stránek vybraných stavebních společností na území České republiky. V první fázi byla provedena analýza malých a středních podniků, se kterými společnost PE-Rakstav, s.r.o. úzce spolupracuje.

Pro analýzu malých a středních podniků byly vybrány společnosti, které vedení společnosti PE-Rakstav, s.r.o. považuje za významné v oblasti spolupráce na úrovni subdodavatelských vztahů. Mezi tyto společnosti patří Zlínstav a.s., RAPOS, spol. s.r.o., Pozimos, a.s. a Navláčil stavební firma, s.r.o.

V analýze byla porovnávána prezentace firmy na webových stránkách v oblasti ekonomické, sociální a environmentální (Tab. 9.).

**Tab. 9.** Porovnání oblastí CSR ve vybraných malých a středních podnicích (zpracováno autorem z webových stránek)

	PE-Rakstav, s.r.o.	Zlínstav a.s.	RAPOS, spol. s.r.o.	Pozimos, a.s.	Navláčil stavební firma, s.r.o.
<b>Počet zaměstnanců</b>	15	180	90	100	200
<b>Ekonomická činnost</b>	ISO 9001:2009	ISO 9001:2016, ISO 27001:2014	ISO 9001:2009	ISO 9001:2009	ISO 9001:2009
<b>Sociální činnost</b>	x	OHSAS 18001	OHSAS 18001:2008	OHSAS 18001:2008	OHSAS 18001:2008, podpora kulturní a sociální oblasti
<b>Environmentální činnost</b>	x	EMAS, ISO 14001:2016	ISO 14001:2005, Osvědčení o registraci v programu „Zelená úsporám“, Certifikát Zelená firma	ISO 14001:2005	ISO 14001:2005
<b>Další oblasti</b>	Certifikace požární ochrany	x	x	x	Certifikát od Baumitu

Z tabulky (Tab. 9.) je patrné, že všechny porovnávané společnosti mají v oblasti ekonomické činnosti zavedený systém managementu kvality podle ČSN EN ISO 9001, přičemž společnost Zlínstav a.s. vlastní rovněž certifikát ČSN EN ISO 27001:2014 týkající se systému managementu bezpečnosti informací. Společnost RAPOS, spol. s.r.o. je jedinou společností z výše zmiňovaných, která se prezentuje na svých webových stránkách integrovaným systémem managementu. V rámci analýzy byl sledován také výskyt etického kodexu, který však nebyl zveřejněn na internetových stránkách výše prezentovaných společností.

V oblasti sociální činnosti vyjma společnosti PE-Rakstav, s.r.o. jsou organizace držitelem certifikátu ČSN OHSAS 18001:2008 potvrzující zavedení a shodu systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Výjimkou je pouze společnost Zlínstav a.s., která certifikát vlastnila v roce 2005 a v současnosti již jeho vlastníkem není. Jedinou firmou, která se na webových stránkách prezentuje více v oblasti sociální je Navláčil stavební firma, s.r.o., která se prezentuje v oblasti sportu, kdy rádi podporují sportovní aktivity svých zaměstnanců, v oblasti trénování mládeže nebo činnosti ve sborech dobrovolných hasičů. Zároveň podporují zlínský fotbalový klub FC Fastav Zlín a vyvíjejí snahu v podpoře společenských, kulturních, studentských nebo dobrovolnických aktivitách, mezi které lze zařadit *centrum pro rodinu Zlín*, *Nadace Křižovatka* či *Nadační fond Rafael dětem*.

V oblasti environmentální se všechny firmy kromě společnosti PE-Rakstav, s.r.o. veřejně hlásí k ochraně životního prostředí při výkonu práce, což dokládají vlastnictvím certifikátu ČSN ISO 14001:2005 potvrzující zavedení a shodu systému environmentálního managementu. Společnost Navláčil stavební firma, s.r.o. se v rámci životního prostředí věnuje například recyklaci stavební sutě, ekologickým chování při cestách na stavby svozem zaměstnanců a podporou akce *Den Země*. Druhou společností, která uveřejňuje informace o svém chování vůči životnímu prostředí je společnost RAPOS, spol. s.r.o., která má na svých webových stránkách prezentovaný environmentální profil a zároveň je držitelem osvědčení o registraci v seznamu odborných dodavatelů vedeného v rámci dotačního programu *Zelená úsporám* a je držitelem certifikátu „Zelená firma“, který obdržela za likvidaci elektrospotřebičů a baterií a zároveň poskytnutí sběrného boxu na elektrospotřebiče a baterie svým zaměstnancům.

Na základě analýzy bylo zjištěno, že vybraní zástupci malých a středních podniků vykonávají řadu aktivit spadajících do oblasti společenské odpovědnosti, ale veřejně neprezentují ucelený koncept společenské odpovědnosti.

V návaznosti na srovnání malých a středních firem, požádalo vedení PE-Rakstav, s.r.o. o zmapování uplatňování konceptu společenské odpovědnosti u velkých stavebních firem v České republice. Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že velké stavební firmy, mezi které patří Skanska a.s., Metrostav a.s., Eurovia CS, a.s., Strabag a.s. a PSG-international a.s., veřejně deklarují plnohodnotné uplatňování konceptu společenské odpovědnosti ve svých organizacích. Společnost Metrostav a.s. se v roce 2016 stala vítězem Committed to Sustainability (2STAR) v programu Národní ceny za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj. (iprosperita.cz © 2010-2016) Odpovědný přístup k podnikání berou velké organizace za samozřejmost a mohou sloužit jako inspirace pro všechny malé a střední podniky, které projevují zájem o společensky odpovědné chování.

## 2.6 Zhodnocení analytické části

V analytické části diplomové práce byly využity analýzy, které sloužily ke zmapování současného stavu společenské odpovědnosti v organizaci PE-Rakstav, s.r.o. Pro tyto účely byla zvolena SWOT analýza, analýza současného stavu CSR aktivit a benchmarking. Za pomoci SWOT analýzy byly zjištěny silné a slabé stránky organizace. Mezi zásadní silné stránky společnosti patří především zaměření se na bezpečnost a ochranu zdraví při

práci a zavedený systém managementu kvality podle normy ČSN EN ISO 9001:2009. Za slabou stránku lze považovat nedostatek kvalifikovaných pracovních sil. SWOT analýza také odhalila potenciální příležitosti a hrozby. Velkou příležitostí pro společnost je spolupráce se školami a veřejnými institucemi a vstup na nové odvětví trhu. Naopak hrozbu lze vidět především v nedodržování splatnosti faktur.

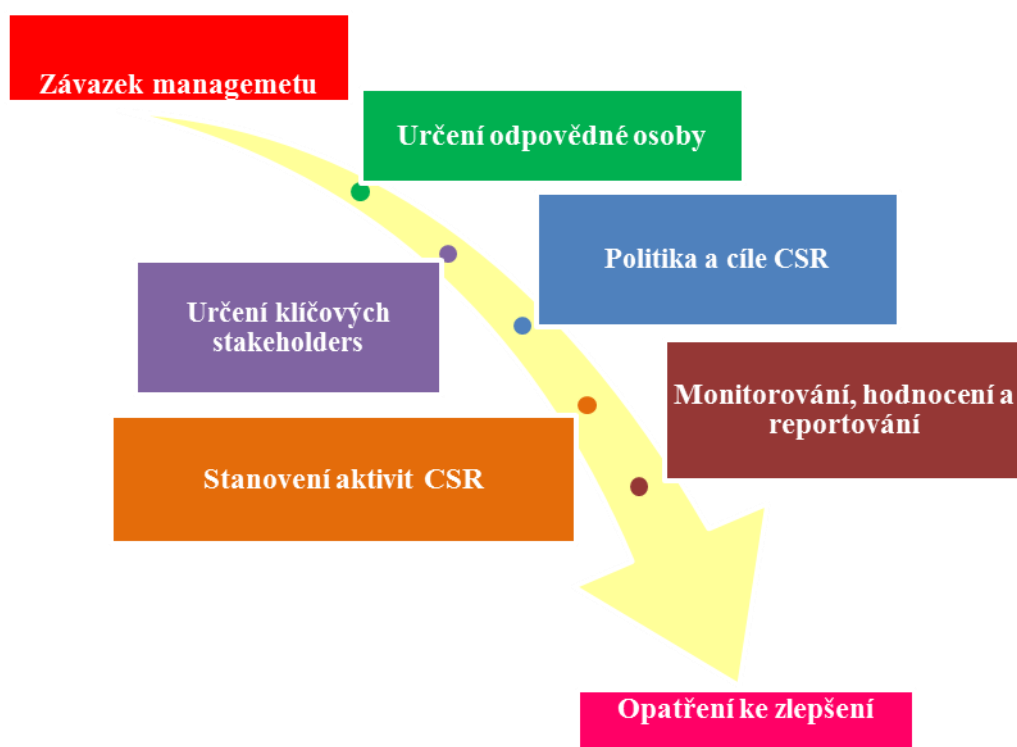
Z provedené analýzy současného stavu CSR aktivit vyplívá, že i přesto, že společnost PE-Rakstav, s.r.o. nemá zavedený koncept společenské odpovědnosti, vykonává řadu společensky odpovědných aktivit. Tyto aktivity nejsou systematicky řízeny, ale i přesto zasahují do všech tří pilířů společenské odpovědnosti firem, kterými jsou ekonomický pilíř, sociální pilíř a environmentální pilíř. V oblasti ekonomického pilíře vyniká společnost převážně vlastnictvím certifikátu ISO 9001:2009 a ostatními certifikáty specifickými pro její předmět podnikání. V oblasti sociálního pilíře lze vyzdvihnout především péči o zaměstnance a dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, dále také sponzorské aktivity organizace, spolupráci se školami a úřady a také program duální kariéry. Menší podíl společensky odpovědných aktivit vykonává společnost v oblasti environmentálního pilíře, mezi tyto aktivity lze převážně zařadit eliminaci plýtvání energií, třídění a recyklaci odpadu a optimalizaci dopravy.

Potřebné informace pro analýzu současného stavu CSR aktivity ve společnosti PE-Rakstav, s.r.o. byly získány na základě pozorování a osobních rozhovorů s vedením organizace a z interních materiálů.

Jako poslední v rámci analytické části byl proveden benchmarking malých a středních firem, se kterými společnost PE-Rakstav, s.r.o. nejvíce spolupracuje. Z provedené analýzy vyplívá, že stejně jako organizace PE-Rakstav, s.r.o., ani zkoumané firmy se na webových stránkách neprezentují zavedeným konceptem společenské odpovědnosti. Oproti společnosti PE-Rakstav, s.r.o. jsou vlastníky certifikátů na ochranu životního prostředí a certifikátu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Provedené analýzy poslouží jako podklad pro projektovou část.

### 3 NÁVRH PROJEKTU ZAVEDENÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI DO FIRMY PE-RAKSTAV, S.R.O.

V této části diplomové práce je představen návrh projektu zavedení společenské odpovědnosti do firmy PE-Rakstav, s.r.o. Tento projekt zavedení (obr. 7) vychází ze získaných teoretických a praktických znalostí a provedené analýzy a je přizpůsoben potřebám organizace PE-Rakstav, s.r.o. Závěrem projektu je provedena časová a nákladová analýza společně s vyhodnocením přínosů a rizik implementace společenské odpovědnosti.



**Obr. 7.** Schéma projektu implementace CSR do firmy PE-Rakstav, s.r.o.  
(vlastní zpracování)

#### 3.1 Závazek a angažovanost vrcholového vedení

Prvotním krokem pro zajištění úspěchu implementace projektu do firmy je nutné, aby vrcholové vedení přímo podpořilo myšlenku uplatňování společenské odpovědnosti. Je důležité, aby vedení organizace projevilo o ucelený koncept společenské odpovědnosti zájem nejen z důvodu možného získání dalšího certifikátu či ocenění, ale především, aby svým jednáním podpořili splnění tohoto konceptu se strategií a cíli společnosti. Jedním z úkolů vrcholového managementu je šíření myšlenky společenské odpovědnosti mezi

všechny své zaměstnance a důkladně jim osvětlit hlavní podstatu a přínosy společenské odpovědnosti pro další rozvoj organizace. V zájmu pozitivního přijetí rozhodnutí vrcholového managementu všemi zaměstnanci by bylo vhodné, aby společnost představila svým zaměstnancům nový směr, kterým se hodlá vydat, při příležitosti jednodenní společenské akce. Při této příležitosti může vedení společnosti určit také odpovědnou osobu, tzv. CSR manažera.

### 3.2 Určení odpovědné osoby za CSR

Pro zdárné zavedení projektu je nutné stanovit odpovědnou osobu za uplatňování konceptu CSR v organizaci PE-Rakstav, s.r.o. Doporučuji, aby společnost určila z řad vrcholového vedení jednoho zaměstnance, který by se této práci ujal v rámci již vykonávaných činností. Pro tyto účely je organizaci navržen obchodní manažer, který má na starosti i systém managementu kvality. Jednou z možností také je, najmout si externího CSR manažera, který již má s takovou prací zkušenosti. V takovém případě může společnost využít například služeb společnosti CSR Zlín (<http://csr-zlin.cz>), která nabízí komplexní služby v oblasti společenské odpovědnosti firem.

V případě, že se společnost rozhodne pro vytvoření pozice CSR manažera, na kterou jmenuje zaměstnance, který již v organizaci pracuje, bylo by vhodné, aby tato osoba absolvovala tzv. kurz manažera společenské odpovědnosti (MCSR), který je zaměřený na seznámení zaměstnance s problematikou společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje, se standardy společenské odpovědnosti a také s postupem implementace do podnikové strategie. Jedním z kurzů, který může zaměstnanec podstoupit je kurz Manažer společenské odpovědnosti, který v Ostravě organizuje vzdělávací a poradenská společnost DTO CZ, s.r.o. pod záštitou profesorky Růženy Petříkové. Kurz trvá celkem šest dnů a náklady na jeho absolvování činí 13 068 Kč. Po absolvování kurzu obdrží jeho účastník osvědčení o účasti. Společnost by měla uvažovat o kurzu CSR manažera i v případě, že by zvolila možnost externího manažera.

Náplní práce CSR manažera v organizaci bude především vytvoření a zajištění komplexního systému společenské odpovědnosti a jeho plnění. CSR manažer bude odpovědný za nastavení CSR strategie a její rozvoj. Při výkonu práce by měl dbát na monitorování, hodnocení a reportování o CSR aktivitách vykonávaných organizací v oblasti ekonomické, sociální a environmentální. Jedním z úkolů CSR manažera bude sdělování a šíření informací o závazku společnosti mezi zaměstnance, alespoň jedenkrát za šest měsíců, a také

šíření informací vně podniku. CSR manažer bude odpovědný za budování a udržování pozitivních vztahů s klíčovými stakeholders, a také za poskytnutí vzdělání na téma CSR všem zaměstnancům organizace.

### 3.3 Určení klíčových stakeholders

Ve společnosti PE-Rakstav, s.r.o. byli identifikováni následující stakeholders, kteří mají vliv na chod a fungování organizace. Jednotliví stakeholders jsou rozděleni do tří pilířů týkajících se konceptu společenské odpovědnosti firem, viz obrázek (Obr. 8.).



**Obr. 8.** Stakeholders společnosti PE-Rakstav, s.r.o. (vlastní zpracování)

#### Identifikace klíčových stakeholders a jejich zájem o CSR aktivity

Pro společnost PE-Rakstav, s.r.o. byli určeni klíčoví stakeholders a níže uvedená tabulka (Tab. 10.) prezentuje jejich zájem o zvolené společensky odpovědné aktivity organizace.

**Tab. 10.** Klíčoví stakeholders a jejich zájem o CSR aktivity (vlastní zpracování)

	Etické chování	Kvalita služeb	BOZP (pracovní podmínky)	Sociálně společenský dopad	Ekologický dopad
<b>Vlastník (Investor)</b>	↑	↑	↑	↑	↑
<b>Zákazníci</b>	↑	↑	↓	↓	↑
<b>Dodavatelé</b>	↑	↑	↓	↓	↓
<b>Zaměstnanci</b>	↑	↑	↑	↑	↓
<b>Obchodní partneři</b>	↑	↑	↓	↓	↑

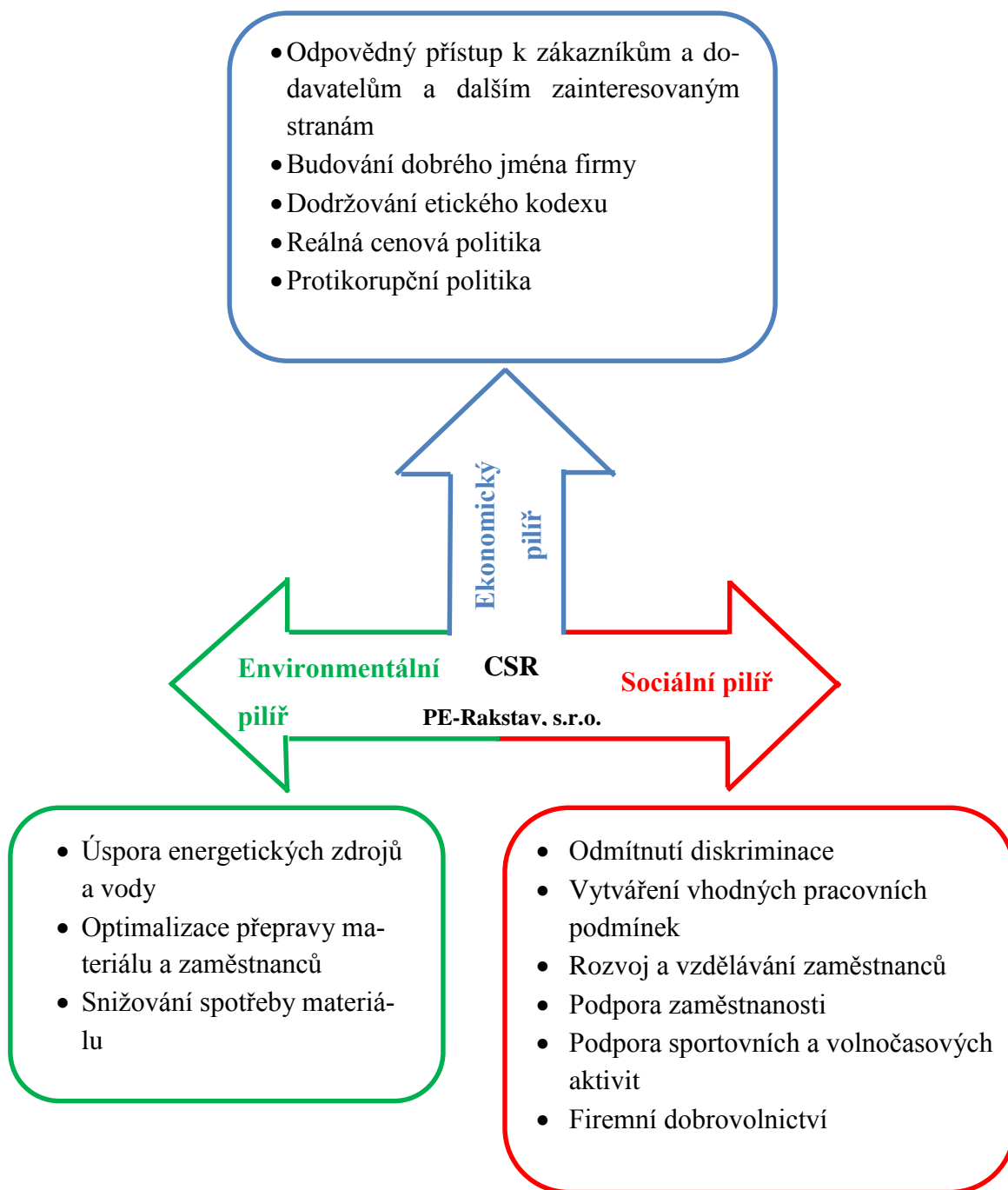
<b>Místní komunita</b>					
----------------------------	---	---	---	---	---

Na základě určení klíčových stakeholders pro společnost PE-Rakstav, s.r.o., mezi které patří *vlastník (investor), zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, obchodní partneři a místní komunita*, byly po vzájemném dialogu stanoveny podstatné CSR aktivity, které by společnost PE-Rakstav, s.r.o. měla v rámci společensky odpovědného chování vykonávat. Zájem jednotlivých stakeholders o CSR témata je vyjádřen v tabulce 10, přičemž vysoký zájem je vyznačen tmavě modrou barvou se šipkou směřující nahoru a nízký zájem je vyznačen světle modrou barvou se šipkou směřující dolů. Společnost by měla neustále vést oboustrannou komunikaci se svými stakeholders a na jejím základě uzpůsobovat svoji politiku CSR. Pro vzájemnou komunikaci lze použít prostředků, jako jsou telefonní linky, internetové stránky, dotazníkové šetření, ankety, osobní rozhovory, skupinové diskuze, neformální setkání apod.

### 3.4 Politika CSR

Společnosti PE-Rakstav, s.r.o. byla navržena politika společenské odpovědnosti organizace (viz Obr. 9.), která je v souladu s vizí a posláním společnosti a měla by být veřejně dostupná a komunikována uvnitř organizace.





**Obr. 9.** Politika CSR společnosti PE-Rakstav, s.r.o. (vlastní zpracování)

### 3.4.1 Poslání

Po konzultaci s vrcholovým managementem se pro potřeby diplomové práce podařilo stanovit následující poslání, které vystihuje charakter organizace a je v souladu s principy společenské odpovědnosti.

*Společnost PE-Rakstav, s.r.o. projevuje snahu o nalezení optimálního řešení požadavků zákazníků poskytováním kvalitních a ucelených služeb s ohledem na životní prostředí a zajištění bezpečnosti všech pracovníků.*

### **3.4.2 Vize**

Vize společnosti PE-Rakstav, s.r.o. byly pro potřeby diplomové práce definovány s ohledem na budoucí vývoj organizace. Vize jako takové neměla společnost jasně definované, ale po konzultaci s vedením společnosti byly stanoveny následující vize, které jsou sice ve své podobě značně obrazné, ale přesto srozumitelné a uskutečnitelné.

*Díky profesionálnímu a odpovědnému přístupu k zákazníkům a obchodním partnerům být vyhledávanou a respektovanou stavební firmou.*

*Dodržováním pravidel etického chování a podporou zájmů zaměstnanců být žádaným zaměstnavatelem.*

*Omezením všech forem plýtvání a úsporou energií přispět ke zlepšení životního prostředí.*

### **3.4.3 Cíle**

Vzhledem k tomu, že vedení společnosti projevilo zájem o koncept společenské odpovědnosti, byly po vzájemné komunikaci vytvořeny měřitelné cíle CSR, které jsou v souladu s CSR politikou společnosti.

- Do března roku 2018 dosáhnout dvou certifikací podle normy ISO 14001 a ČSN 01 0391.
- Do konce roku 2017 mít z 80% zpracované podklady pro získání certifikátů ISO 14001 a ČSN 01 0391.
- Do srpna 2017 dosáhnout 95% proškolených zaměstnanců v problematice CSR.
- Do konce roku 2017 snížit o 30% náklady na energii v kancelářských prostorech.
- Do října roku 2017 zapojit 50% zaměstnanců do dobrovolnické činnosti.
- V průběhu příštích 12 měsíců snížit počet reklamací o 5 % za vykonanou práci.
- Do července roku 2017 zpracovat a zveřejnit etický kodex společnosti PE-Rakstav, s.r.o.

### **3.5 Doporučené aktivity CSR pro společnost PE-Rakstav, s.r.o.**

#### **3.5.1 Etický kodex**

Po konzultaci s vedením organizace PE-Rakstav, s.r.o. jsem pro potřeby společnosti vytvořila etický kodex, který je v souladu s principy a hodnotami podniku. (příloha P II) Vedení se zněním etického kodexu souhlasilo a rozhodlo se pro jeho uplatňování při výkonu práce.

##### ***Etický kodex společnosti PE-Rakstav, s.r.o.***

Etický kodex společnosti PE-Rakstav, s.r.o. je závazný dokument pro všechny zaměstnance a dodavatele. Tento dokument stanovuje a definuje základní principy, hodnoty a standardy, na kterých je naše firma vybudována. Každý zaměstnanec je povinen jednat tak, aby s respektem a úctou spoluvytvářel dobré jméno naší společnosti a je nepřípustné, aby svými aktivitami dobré jméno společnosti ohrozil. Nedodržování etického kodexu může vést k oprávněným sankcím.

##### **Dodržování zákonů a předpisů**

Každý zaměstnanec i zaměstnavatel je povinen dodržovat zákony České republiky a všech zemí, ve kterých vykonává svoji práci. Každý zaměstnanec je povinen dodržovat vnitřní předpisy společnosti PE-Rakstav, s.r.o.

##### **Vzájemný respekt a důvěra**

Společnost PE-Rakstav, s.r.o. dbá o vytvoření takového pracovního prostředí, ve kterém se zaměstnanci navzájem tolerují a respektují. Každý zaměstnanec je povinen respektovat názor a rozhodnutí nadřízené osoby. Zaměstnanci jsou povinni zabraňovat a předcházet diskriminaci. Společnost PE-Rakstav, s.r.o. respektuje lidská práva svých zaměstnanců a nedělá rozdíly mezi rasou, barvou pleti, pohlavím, věkem, náboženským vyznáním a handicapovanými pracovníky. Společnost PE-Rakstav, s.r.o. netoleruje žádnou formu diskriminačního chování.

##### **Boj proti korupci**

Společnost PE-Rakstav, s.r.o. netoleruje žádné formy korupce a nekalých praktik. Všichni zaměstnanci jsou povinni odmítnout jakýkoliv dar, který by mohl mít vliv na obchodní rozhodnutí, a mohl by narušit hospodářskou soutěž. Společnost akceptuje přijetí a darování drobných firemních reklamních předmětů.

##### **Vztah k zaměstnancům**

Společnost PE-Rakstav, s.r.o. se zavazuje poskytnout všem zaměstnancům včas měsíční mzdu/plat za řádně vykonanou práci a zároveň poskytnout svým zaměstnancům bezpečné a zdravé pracovní prostředí nejen na staveništích. Zaměstnavatel je zavázán podporovat své zaměstnance v oblasti vzdělávání a poskytuje jim možnost účastnit se školení a kurzů rozvíjejících jejich znalosti.

### **Povinnosti zaměstnance**

Každý zaměstnanec je povinen řádně plnit své úkoly s nejlepším vědomím a svědomím. Povinností zaměstnance je dodržování pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Každý zaměstnanec, který vykonává práci na staveništi je povinen chovat se odpovědně vůči své osobě i vůči životnímu prostředí a je povinen používat ochranné pomůcky.

### **Společensky odpovědné chování**

Všichni zaměstnanci jsou povinni chovat se odpovědně k životnímu prostředí, které v rámci výkonu práce ovlivňují.

### **3.5.2 Vzdělávací kurz cizího jazyka**

Znalost cizího jazyka je pro potřeby zaměstnanců, zejména THP pracovníků nezbytná a to především z toho důvodu, kdyby společnost chtěla rozšířit své pole působnosti i na území mimo Českou republiku. Znalost jazyka se v takovém případě netýká pouze THP pracovníků, ale i samotných dělníků, kteří by se v cizím prostředí měli umět domluvit a taky by měli být připraveni na možné jazykové a kulturní bariéry, vzhledem k současné migrační vlně obyvatelstva. Zajištění kurzu cizího jazyka není přínosem pouze pro společnost, ale přinese osobní obohacení jednotlivým zaměstnancům, zejména těm, kteří jsou kvůli práci často na jiném místě a nemohou pravidelně kurz cizího jazyka navštěvovat.

Z důvodu odlišných náplní práce jsou společnosti navrženy dvě varianty kurzu. První varianta je určena pro THP pracovníky, kteří mají v rámci práce možnost pravidelně navštěvovat kurz cizího jazyka. Pro tyto účely je společnosti navržený předplacený kurz anglického jazyka zprostředkovaný firmou *English in Zlín*, která nabízí skupinové i individuální kurzy šité na míru organizaci, ve které působí. Součástí sestaveného plánu kurzu je anglická gramatika a základy konverzace, obecná obchodní angličtina zaměřující se na komunikaci po telefonu, psaní emailu nebo přípravu prezentací, praktická obchodní angličtina zaměřující se na jednání se zákazníky a technická a odborná angličtina v oboru stavebnictví. Kurz anglického jazyka by probíhal v období od září roku 2017 do června roku 2018

jedenkrát týdně po dobu 90 minut v prostorách firmy PE-Rakstav, s.r.o. Cena jedné lekce je 600 Kč.

Druhá varianta je určena pro pracovníky, kteří nemají možnost pravidelné návštěvy kurzu, ale mají přístup k internetu. Pro tyto pracovníky je možností online kurz. Jednou z možností je využití internetové stránky *E-academy.cz*, která nabízí zdarma 40 lekcí anglického jazyka.

### 3.5.3 Dobrovolnické činnosti

Pro větší zapojení organizace a jejích zaměstnanců do dobrovolnické činnosti navrhuji společnosti PE-Rakstav, s.r.o. následující aktivity.

#### Národní potravinová sbírka 2017

Tento projekt, na kterém se podílí Armáda spásy, Byznys pro společnost a Česká federace potravinových bank, je zaměřený na omezení plýtvání potravin. Národní sbírka potravin probíhá vždy jeden den v roce, kdy mají občané České republiky možnost zakoupit trvanlivé potraviny, které pomohou lidem v nouzi. Společnost PE-Rakstav, s.r.o. se může do projektu zapojit zakoupením trvanlivých potravin, kosmetiky a drogerie u partnerů programu, kterými jsou společnosti BILLA, Lidl, TESCO, Kaufland, Penny, Makro, Ahold, Globus, dm drogerie a Rossmann. Zaměstnanci společnosti se mohou v projektu angažovat tím, že se přihlásí jako dobrovolníci a v den Národní potravinové sbírky poskytnou své služby ve výše zmiňovaných prodejnách.



**Obr. 10.** Logo projektu Národní potravinové sbírky  
([www.potravinypomahaji.cz](http://www.potravinypomahaji.cz))

#### Daruj krev s Ráčkem

V rámci sociální oblasti společenské odpovědnosti firmy PE-Rakstav, s.r.o. je navržen projekt „Daruj krev s Ráčkem“, jehož myšlenka je podporována a vysoce oceněna majitelem

společnosti již v jeho zárodku. Důvodem je osobní zkušenost majitele firmy, který sám čelil vážným zdravotním komplikacím. Cílem projektu je motivovat a zapojit kmenové zaměstnance společnosti do darování krve ve zdravotnických střediscích. Motivačním aspektem pro zaměstnance je darování lístků na sportovní, kulturní a společenské akce.

Po dohodě s majitelem společnosti PE-Rakstav, s.r.o. bude projekt „Daruj krev s Ráčkem“ rozšířen i mimo samotnou společnost. Toho by organizace mohla dosáhnout spoluprací se svými obchodními partnery a dodavateli, kteří by v rámci svých společností do projektu zapojili i své zaměstnance.



**Obr. 11.** Logo projektu Daruj krev s Ráčkem (vlastní zpracování)

#### 3.5.4 Projekt Zelená firma®

Po vzájemném dialogu s klíčovými stakeholders společnosti PE-Rakstav, s.r.o. byl zjištěn poměrně vysoký zájem o dopad podnikových aktivit na životní prostředí. Proto společnosti doporučuji zaměřit její pozornost tímto směrem. Jednou z možností je aktivní zapojení do projektu Zelená firma® skupiny REMA, jejichž hlavním účelem je ochrana životního prostředí za pomoci efektivního sběru firemních vysloužilých elektrozařízení a baterií.



**Obr. 12.** Logo projektu Zelená firma®  
([www.remasystem.cz](http://www.remasystem.cz))

Pro zapojení do projektu Zelená firma® musí společnost PE-Rakstav, s.r.o. uzavřít se společností REMA smlouvu „O zapojení se do projektu „Zelená firma“. Během dvou týdnů od podepsání smlouvy obdrží firma PE-Rakstav, s.r.o. sběrný box pro zaměstnance, který bude umístěn v sídle společnosti a bude dostupný pro všechny zaměstnance.

### 3.5.5 Certifikát ČSN ISO 14001

Druhou možností jak se aktivně zapojit do snižování dopadu firemních aktivit na životní prostředí je přijetí systému environmentálního managementu dle norem řady ISO 14001. Pro splnění podmínek k certifikaci je zapotřebí, aby společnost PE-Rakstav, s.r.o. připravila potřebnou dokumentaci a zažádala certifikační orgán, např. společnost TÜV, která organizaci certifikovala i systém managementu kvality. Celkové náklady na certifikaci jsou 60 000 Kč.

Společnosti PE-Rakstav, s.r.o. doporučují již certifikaci podle nového vydání technické normy ČSN EN ISO 14001:2016, která má účinnost od 1. 3. 2016. Výhodou nové normy je především nižší náročnost na dokumentaci díky možnosti využití informačních technologií.

### 3.6 Monitorování, hodnocení a reportování

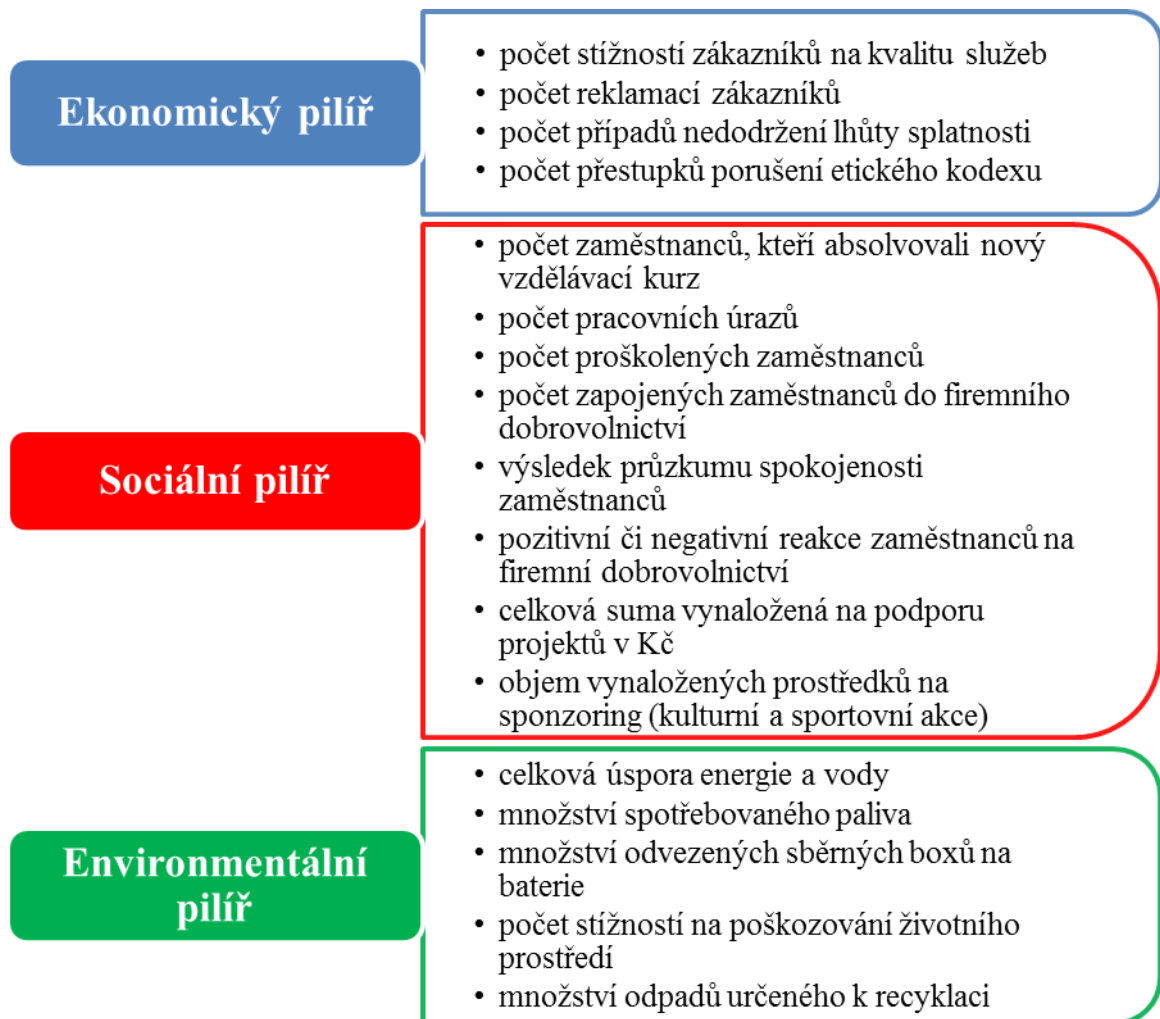
Pro dlouhodobý úspěch implementovaného konceptu společenské odpovědnosti ve firmě PE-Rakstav, s.r.o. je zapotřebí, aby docházelo k monitorování, hodnocení a reportování o CSR aktivitách organizace.



**Obr. 13.** Postup při vytváření CSR reportu (vlastní zpracování)

Pro současné a nově navržené CSR aktivity byly stanoveny indikátory, které společnosti umožní měřit a následně vyhodnotit jejich výkon. Na základě výsledků měření a hodnocení získá vedení organizace podklady pro další rozhodování o budoucím vývoji společenské odpovědnosti firmy (viz. Obr. 13.). Jednotlivé indikátory měření, které vyhovují potřebám společnosti PE-Rakstav, s.r.o. jsou uvedeny v tabulce (Tab. 11.).



**Tab. 11.** Indikátory měření CSR aktivit společnosti PE-Rakstav, s.r.o. (vlastní zpracování)

V průběhu roku je nezbytně nutné, aby CSR manažer vedl záznamy a průběžně monitoroval aktivity CSR ve společnosti. Po stanoveném časovém intervalu by měl CSR manažer vyhodnotit měřené indikátory a následně vytvořit CSR report, který poskytuje kompletní obraz uplatňování konceptu společenské odpovědnosti v organizaci. Náplní reportu je prezentování CSR aktivit organizace, jejich měření a vyhodnocení, a dále by měl CSR report obsahovat informace o naplnění předem určených cílů společnosti a zároveň informace o stanovení nových cílů.

Vzhledem k velikosti organizace PE-Rakstav, s.r.o. není vydání rozsáhlého reportu stěžejní pro úspěch projektu, ale doporučuji uveřejnění výsledků hodnocení na webových stránkách společnosti.

### 3.7 Opatření ke zlepšení

Posledním krokem implementace konceptu společenské odpovědnosti do firmy PE-Rakstav, s.r.o. je stanovení opatření, která povedou ke zlepšení CSR výkonu. Tato opatření by měla vycházet z předem vytvořeného CSR reportu. I přes to, že společnost nemá v současnosti vytvořený CSR report, jelikož nemá implementovaný koncept CSR, navrhuji společnosti PE-Rakstav, s.r.o. následující opatření, která by pro ni v rámci zavedení konceptu společenské odpovědnosti mohla být přínosná.

#### Webové stránky

Společnost PE-Rakstav, s.r.o. má vzhledem ke konceptu společenské odpovědnosti nedostatečné webové stránky. Z toho důvodu organizaci doporučuji, vytvoření zcela nových internetových stránek, které budou pro společnost přínosné v rámci vzájemné oboustranné komunikace společenské odpovědnosti s veřejností. Součástí internetových stránek by měla být prezentace celého konceptu CSR, zahrnujícího politiku CSR, poslání, vize, cíle, aktivity CSR a zpráva o CSR.

#### Certifikace ČSN 01 0391 – Systém managementu společenské odpovědnosti

Společnosti PE-Rakstav, s.r.o. dále doporučuji podání žádosti o certifikaci dle normy ČSN 01 0391 systému managementu společenské odpovědnosti organizací. K tomuto účelu lze využít především analytickou část diplomové práce a samotný projekt implementace. V případě zájmu o certifikaci musí odpovědná osoba připravit potřebnou dokumentaci, stanovit interního auditora a provést interní audity. Náklady na celkovou certifikaci by společnost PE-Rakstav, s.r.o. vyšly na 60 000 Kč.

### 3.8 Časová analýza projektu

Pro časovou analýzu projektu zavedení společenské odpovědnosti do firmy PE-Rakstav, s.r.o. byla zvolena deterministická metoda CPM (Critical Path Method) neboli metoda kritické cesty. Tato analýza byla provedena za pomoci programu WinQSB. V následující tabulce (Tab. 12.) jsou uvedeny činnosti projektu, které jsou podrobeny časové analýze.

**Tab. 12.** Činnosti CSR a doba jejich trvání ve dnech (vlastní zpracování)

Název činnosti	Předcházející činnost	Doba trvání činnosti [dny]
<b>A</b> Rozhodnutí o přijetí projektu vrcholovým managementem	-	1
<b>B</b> Určení odpovědné osoby za CSR	A	1
<b>C</b> Proškolení odpovědné osoby za CSR	B	7
<b>D</b> Identifikace a komunikace se stakeholders	B	21
<b>E</b> Určení klíčových stakeholders a CSR témat	B, D	14
<b>F</b> Tvorba politiky CSR a cílů CSR	D, E	7
<b>G</b> Rozhodnutí o CSR aktivitách	F	14
<b>H</b> Tvorba etického kodexu	G	7
<b>I</b> Příprava vzdělávacího kurzu cizího jazyka	G	7
<b>J</b> Národní potravinová sbírka 2017	G	6
<b>K</b> Daruj krev s Ráčkem	G	10
<b>L</b> Projekt Zelená firma	G	16
<b>M</b> Příprava na certifikaci dle ISO 14001	G	60
<b>N</b> Tvorba nových webových stránek	G	30
<b>O</b> Určení indikátorů měření	G	10
<b>P</b> Monitorování a hodnocení	C, H, I, J, K, L, M, N, O	180
<b>Q</b> Sestavení CSR reportu	N	14
<b>R</b> Opatření ke zlepšení	Q	20
<b>S</b> Dokončení příprav na certifikaci dle normy ČSN 01 0391	R	30

Za pomoci programu WinQSB byla sestavena následující tabulka (Tab. 13.), ve které lze zjistit hodnoty nejdříve možných začátků a konců jednotlivých činností a jejich nejpozději přípustné začátky a konce.

**Tab. 13.** Tabulka nejdříve možných a nejpozději přípustných začátků a konců činností (vlastní zpracování pomocí WinQSB)

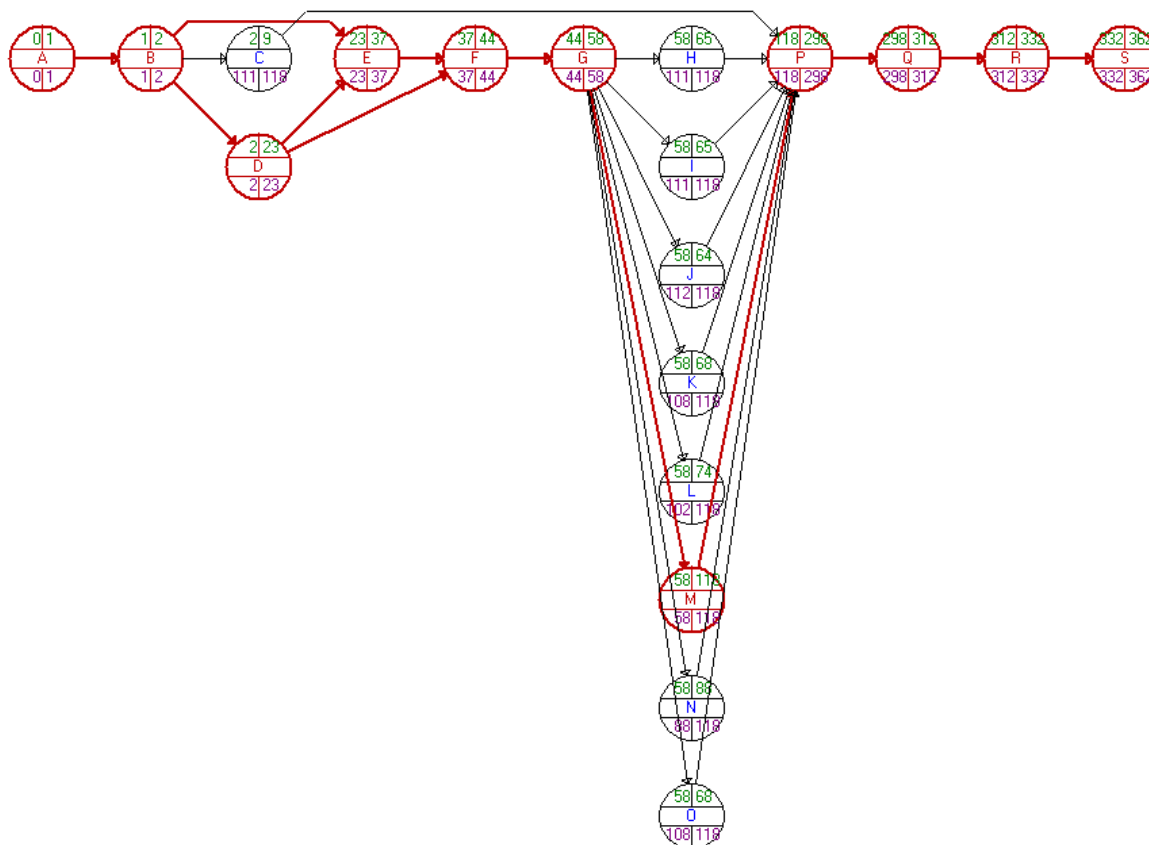
04-06-2017 06:54:02	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	1	1	2	1	2	0
3	C	no	7	2	9	111	118	109
4	D	Yes	21	2	23	2	23	0
5	E	Yes	14	23	37	23	37	0
6	F	Yes	7	37	44	37	44	0
7	G	Yes	14	44	58	44	58	0
8	H	no	7	58	65	111	118	53
9	I	no	7	58	65	111	118	53
10	J	no	6	58	64	112	118	54
11	K	no	10	58	68	108	118	50
12	L	no	16	58	74	102	118	44
13	M	Yes	60	58	118	58	118	0
14	N	no	30	58	88	88	118	30
15	O	no	10	58	68	108	118	50
16	P	Yes	180	118	298	118	298	0
17	Q	Yes	14	298	312	298	312	0
18	R	Yes	20	312	332	312	332	0
19	S	Yes	30	332	362	332	362	0
	Project	Completion	Time	=	362	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	3			

Jak vyplívá z uvedené tabulky (Tab. 13.), celková doba projektu je 362 dnů, v průběhu kterých by společnost PE-Rakstav, s.r.o. měla koncept CSR implementovat do organizace. Z tabulky byly také zjištěny celkové časové rezervy u činnostech, které neleží na kritické cestě. Tyto rezervy označují počet dnů, o které se daná činnost může zpozdit. Délka časové rezervy je uvedena v tabulce (Tab. 13.) (Slack (LS-ES)). U činnostech ležících na kritické cestě je celková rezerva rovna 0.

**Tab. 14.** Kritická cesta projektu (vlastní zpracování pomocí WinQSB)

04-06-2017	Critical Path 1	Critical Path 2	Critical Path 3
1	A	A	A
2	B	B	B
3	D	D	E
4	E	F	F
5	F	G	G
6	G	M	M
7	M	P	P
8	P	Q	Q
9	Q	R	R
10	R	S	S
11	S		
<b>Completion Time</b>	<b>362</b>	<b>362</b>	<b>362</b>

Pomocí programu WinQSB byly zjištěny tři kritické cesty (Tab. 14.), které znamenají, že činnosti ležící na kritické cestě se nemohou zpozdít ani o jeden den, aby nedošlo ke zpoždění celého projektu.



**Obr. 14.** Grafické znázornění kritické cesty projektu (vlastní zpracování pomocí WinQSB)

Výše uvedený obrázek 14 (Obr. 14) graficky znázorňuje tři kritické cesty projektu. Červeně vyznačené uzly grafu označují činnosti, které leží na kritické cestě, a u kterých nesmí dojít k prodlevě, aby nebyla ohrožena doba trvání celého projektu.

Jak vyplívá z výše uvedené tabulky 13 (Tab. 13) a obrázku 14 (Obr. 14.), nejdéle trvající činnost je monitorování a hodnocení aktivit CSR, je to způsobeno tím, že společnost PE-Rakstav, s.r.o. by měla monitorovat CSR aktivity v průběhu celého roku.

### 3.9 Nákladová analýza projektu

Nákladová analýza vychází z hodnot, které byly stanoveny pro dílčí aktivity CSR. Celkové náklady na projekt implementace konceptu společenské odpovědnosti do firmy PE-Rakstav, s.r.o. jsou uvedeny v následující tabulce 15:

**Tab. 15.** Celkové náklady projektu implementace společenské odpovědnosti (vlastní zpracování)

AKTIVITY CSR	PŘEDPOKLÁDANÉ NÁKLADY V KČ
<b>Odpovědná osoba</b>	<b>68 068</b>
Kurz CSR manažera	13 068
Ubytování + doprava	7 000
Navýšení mzdových nákladů/rok	48 000
<b>Kurz cizího jazyka</b>	<b>24 000</b>
<b>Národní potravinová sbírka</b>	<b>8 000</b>
Potraviny	5 000
Drogerie	3 000
<b>Daruj krev s Ráčkem</b>	<b>5 600</b>
<b>Certifikace dle ISO 14001</b>	<b>60 000</b>
Certifikace	40 000
Externí audit	20 000
<b>Nové webové stránky</b>	<b>15 000</b>
<b>Certifikace dle ČSN 01 0391</b>	<b>60 000</b>
Certifikace	40 000
Externí audit	20 000
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>240 668</b>

Celkové náklady projektu implementace společenské odpovědnosti do firmy PE-Rakstav, s.r.o. činí 240 668 Kč. Tyto náklady nejsou pevně stanovené a mohou se v průběhu roku měnit.

- Náklady na odpovědnou osobu za CSR v organizaci jsou sumou nákladů na kurz CSR manažera a s tím spojená doprava a ubytování po dobu 4 až 5 dnů v Ostravě, přičemž celkové náklady se mohou lišit v závislosti na volbě dopravního prostředku a kvality ubytování, a nákladů plynoucích z navýšení mzdy zaměstnance, který bude pověřen novou rolí odpovědné osoby za CSR.
- Náklady na vzdělávací kurz jsou stanoveny na základě počtu hodin, které budou v průběhu září 2017 a června 2018 odučeny.
- Náklady na dobrovolnickou akci Daruj krev s Dráčkem, jsou ovlivněny počtem zapojených zaměstnanců. Předpokladem pro stanovení nákladů byla účast alespoň 8 kmenových zaměstnanců, kteří obdrží odměnu v podobě lístku na sportovní či kulturní akce v průměrné hodnotě 700 Kč.
- Náklady na certifikaci dle ISO 14001 a ČSN 01 0391 byly stanoveny po konzultaci se zástupcem certifikační společnosti TÜV, přičemž byla brána v potaz velikost společnosti PE-Rakstav, s.r.o.

### 3.10 Riziková analýza projektu

Důležitou součástí projektu je analýza rizik, které mohou nastat a ohrozit jeho úspěšnou realizaci. Stanovená rizika se mohou v průběhu zavádění projektu měnit a mohou se objevit i nové rizika.

Pro projekt zavedení společenské odpovědnosti do firmy PE-Rakstav, s.r.o. byly identifikovány následující rizika:

- Nedostatečná podpora projektu ze strany vedení,
- Neochota zaměstnanců zapojit se do projektu,
- Nedostatečná finanční podpora projektu,
- Nedodržení stanoveného časového harmonogramu,
- Neschválení části projektu,
- Nesprávné pochopení problematiky CSR,
- Nízká návratnost investovaných prostředků do projektu,

Níže uvedená tabulka (Tab. 16.) pojednává o pravděpodobnosti výskytu rizika v průběhu implementace projektu a závažnost dopadu rizika na realizaci projektu.

- 1 – 2,9 nízká pravděpodobnost výskytu (nízká závažnost dopadu)
- 3 střední pravděpodobnost výskytu (střední závažnost dopadu)
- 3,1 -5 vysoká pravděpodobnost výskytu (vysoká závažnost dopadu)

**Tab. 16.** Pravděpodobnost výskytu rizik a závažnost dopadu rizik (vlastní zpracování)

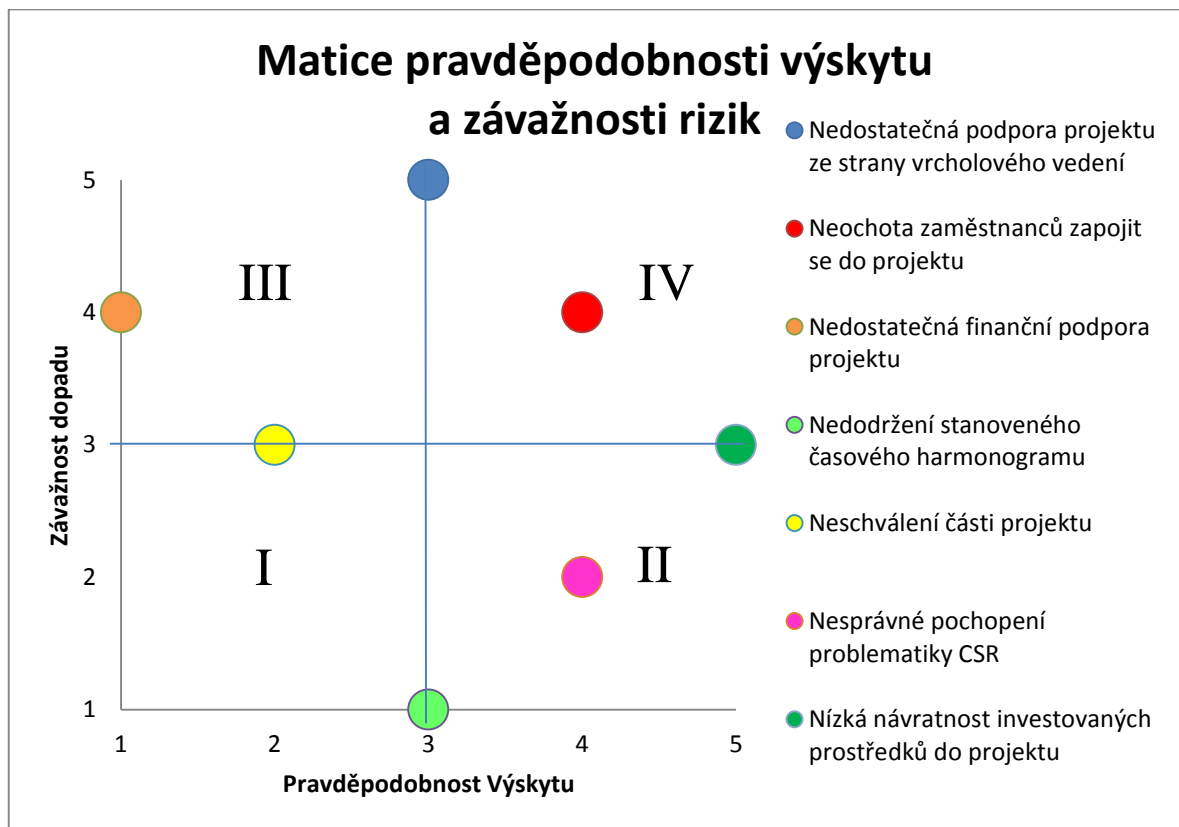
Identifikovaná rizika	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost dopadu
Nedostatečná podpora projektu ze strany vedení	3	5
Neochota zaměstnanců zapojit se do projektu	4	4
Nedostatečná finanční podpora projektu	1	4
Nedodržení stanoveného časového harmonogramu	3	1
Neschválení části projektu	2	3
Nesprávné pochopení problematiky CSR	4	2
Nízká návratnost investovaných prostředků do projektu	5	3

Níže uvedená matice pravděpodobnosti výskytu a závažnost rizik (graf 5) je rozdělena do čtyř kvadrantů, kde:

- **I. Kvadrant** znázorňuje nízkou pravděpodobnost výskytu a nízkou závažnost dopadu rizika. V tomto případě se vedení organizace nemusí rizikem příliš zabývat.
- **II. Kvadrant** znázorňuje vysokou pravděpodobnost výskytu a nízkou závažnost dopadu rizika. V tomto případě by se společnost měla zaměřit na provedení opatření proti možnému výskytu rizika.
- **III. Kvadrant** znázorňuje nízkou pravděpodobnost výskytu a vysokou závažnost dopadu rizika. Rizikům objevujícím se v tomto kvadrantu by měla společnost věnovat zvýšenou pozornost i přes nízkou pravděpodobnost jejich výskytu, protože mohou ohrozit celý průběh implementace projektu.
- **IV. Kvadrant** znázorňuje vysokou pravděpodobnost výskytu a vysokou závažnost dopadu rizika. Společnost by se v případě rizik, vyskytujících se ve IV. Kvadrantu,



měla mít na pozoru, protože tato rizika představují pro samotnou realizaci největší hrozbu a mohou vést až ke zrušení projektu.



**Graf 5** Matice pravděpodobnosti výskytu a závažnost rizik (vlastní zpracování)

Zvýše uvedeného grafu 5 a tabulky (Tab. 16.) vyplývá, že by vedení společnosti PE-Rakstav, s.r.o. mělo věnovat pozornost zejména rizikům plynoucím z nedostatečné podpory vrcholového vedení, neochoty zaměstnanců zapojit se do projektu a nízké návratnosti investovaných prostředků do projektu.

Pro eliminaci rizik doporučuji společnosti neustále motivovat a vzdělávat své zaměstnance v oblasti společenské odpovědnosti a podrobně jim vysvětlit přínosy pro celou společnost. Dále společnosti doporučuji, aby byl projekt neustále projednáván s vedením společnosti, aby nedošlo k případným nedorozuměním a také řádně informovat vedení o dlouhodobém charakteru návratnosti investic v oblasti společenské odpovědnosti firem.

### 3.11 Přínosy projektu

Přijetím projektu implementace společenské odpovědnosti firem lze očekávat řadu přínosů pro organizaci PE-Rakstav, s.r.o.

- Prvotním a zásadním přínosem projektu pro společnost PE-Rakstav, s.r.o. je možnost jeho využití pro případnou certifikaci podle normy ČSN 01 0391.
- Důležitým přínosem projektu je jasně deklarovaný závazek vrcholového vedení a jeho rozhodnutí o budoucím vývoji organizace.
- Zavedením odpovědné osoby za CSR firma dosáhne systematického a odpovědného řízení konceptu CSR, které v současnosti v organizaci probíhá nepravidelně a nahodile.
- Určení klíčových stakeholders umožňuje organizaci správné pochopení potřeb a zájmů, na které by se organizace měla zaměřit a které jí dopomohou ke zvýšení vzájemné důvěryhodnosti. Zároveň jí pomohou předvídat výskyt možných rizik a rychle reagovat na případné změny, které mohou ovlivnit úspěšnost podnikání.
- Vytvořená politika a cíle CSR zvýší reputaci organizace, umožní podniku odlišit se od ostatních v silném konkurenčním prostředí a posiluje firemní kulturu.
- Zavedení navržených aktivit dosáhne organizace posílení loajality zaměstnanců, přímých úspor z ochrany životního prostředí, posílení vztahu s místní komunitou a může vést i k úsporám nákladů, například zkvalitněním provedených služeb a produktů.
- Hlavním přínosem monitorování, hodnocení a reportování je především snadná identifikace směru, kterým by se organizace měla v budoucnu vydat.

Kvalitně zpracovaný projekt implementace společenské odpovědnosti firem bude pro společnost PE-Rakstav, s.r.o. přínosem, především z toho důvodu, že v současné době neustále roste zájem široké veřejnosti o produkty a služby, které mají minimální vliv na životní prostředí a které nemají negativní dopad na lidské zdraví.

## ZÁVĚR

*„Protože nám není dovoleno dlouho žít, zanechme něco, co bude svědectvím, že jsme žili.“*

Plinius mladší

Diplomová práce se zabývala problematikou společenské odpovědnosti firem. Hlavním cílem diplomové práce, bylo na základě literární rešerše a provedených analýz, vytvoření návrhu implementace konceptu společenské odpovědnosti do firmy PE-Rakstav, s.r.o.

V teoretické části diplomové práce byl vymezen pojem společenské odpovědnosti firem, jeho charakteristické rysy a přínosy společensky odpovědného chování pro organizaci. V této části byla diplomová práce zaměřena také na problematiku zapojení stakeholders, základní rozdělení konceptu na ekonomický, sociální a environmentální pilíř a byly představeny moderní trendy v oblasti společenské odpovědnosti včetně mezinárodních standardů. Neméně důležitou součástí teoretické části bylo přiblížení procesu implementace konceptu společenské odpovědnosti do podniku.

V praktické části byl zmapovaný současný stav CSR aktivit ve společnosti PE-Rakstav, s.r.o. při využití SWOT analýzy, analýzy současného stavu a benchmarkingu malých a středních stavebních firem. Z provedených analýz vyplívá, že i přesto, že společnost PE-Rakstav, s.r.o. nemá zavedený ucelený koncept společenské odpovědnosti, vykonává řadu společensky odpovědných aktivit, které jsou však řízeny nahodile a nesystematicky.

Na základě zjištěných závěrů z analýz byl v poslední části diplomové práce navržen projekt implementace konceptu společenské odpovědnosti do firmy PE-Rakstav, s.r.o. V projektu je společnosti doporučený celkový postup pro zavedení konceptu společenské odpovědnosti a jeho začlenění do podnikové strategie za pomoci a podpory vrcholového vedení, komunikace se stakeholders a vytvořené politiky a cílů CSR. Společnosti jsou navrženy společensky odpovědné aktivity, které s již vykonávanými CSR aktivitami vytvoří komplexní systém řízení společenské odpovědnosti. Závěrem projektu je provedena časová a nákladová analýza společně s vyhodnocením přínosů a rizik implementace společenské odpovědnosti.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### MONOGRAFICKÉ PUBLIKACE

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

KOLČAVOVÁ, A. 2010. *Kvantitativní metody v rozhodování*. Studijní pomůcka pro distanční studium. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 978-80-7318-950-1.

KOTLER, P. a LEE, N., 2005. *Corporate Social Responsibility*. New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 0-471-47611-0.

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

KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80247-3983-07.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol., 2008. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Ostrava: DTO CZ. ISBN 978-80-02-02099-8.

PORVAZNÍK, J. a kol., 2008. *Spoločenská zodpovednosť organizácií – Corporate Social Responsibility*. Študijné texty. Bratislava: Ekonóm. ISBN 978-80-225-2622-7.

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

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

WERTHER, William B a David CHANDLER. *Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment*. 2nd ed. Los Angeles: SAGE, c2011, xxxii, 415 s. ISBN 978-1-4129-7453-0.

ZADRAŽILOVÁ, Dana, 2010. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-192-5.

**ELEKTRONICKÉ ZDROJE**

About Shared Value. In: *Shared Value Initiative* [online]. © 2017 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://sharedvalue.org/about-shared-value>.

Benchmarking, © 2009–2017. In: *csq.cz* [online]. [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/benchmarking/>.

BOCKSTETTE, V. a STAMP, M., 2012. *Vytváření sdílené hodnoty: Průvodce novou firmou (re)volucí* [online]. 1. vyd. Praha. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/news/pruvodce-vytvareni-sdilene-hodnoty-od-fsg-v-ceskem-jazyce/>.

Co je to outplacement?. In: *Outplacement-services.cz* [online]. [cit. 2017-03-17].

Corporate transparency: why honesty is the best policy, 2014. In: *The Guardian* [online]. [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/corporate-transparency-honesty-best-policy>.

ČERVENKOVÁ, A. 2013. *Zaměstnanci preferují flexibilitu*. In: *peoplemanagementforum.cz* [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.peoplemanagementforum.cz/zamestnanci-preferuji-flexibilitu/>.

European Commission, 2001. *Green Paper – Promotion a European Framework for Corporate Social Responsibility*. ISBN 92-894-1478-2.

HOHNEN, P., 2007. *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*. [online]. International Institute for Sustainable Development. ISBN 978-895536-97-3. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: [http://www.iisd.org/pdf/2007/csr\\_guide.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf).

HUMPÁL, I., 2016. *Přihlaste se: Podnikáme odpovědně – ocenění za společenskou odpovědnost pro malé a střední podniky* [online]. In: *iprosperita.cz* [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.iprosperita.cz/spolecenska-odpovednost/7365-prihlaste-se-podnikame-odpovedne--oceneni-za-spolecenskou-odpovednost-pro-male-a-stredni-podniky>.

Impact investing inches from niche to mainstream. In: *The Economist* [online]. 2017 [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21713839-more-and-more-investors-are-looking-beyond-just-financial-returns-impact-inves->

ting?utm\_content=buffera5ada&utm\_medium=social&utm\_source=twitter.com&utm\_campaign=buffer.

ISO, International Organization for Standardization, ©2000 [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.iso.org/>.

KUNDRATA, M. SOF v oblasti životního prostředí. In: Kolektiv autorů, 2005. *Napříč společenskou odpovědností firem* [online]. 1. vyd. Kladno: AISIS. s. 63-67. ISBN 80-239-6111-X. [cit. 2017-03-14] Dostupné z: <http://www.proceweb.cz/files/Napric-SOF.pdf>.

Národní středisko podpory kvality, 2016. *Tipy a triky – Společenská odpovědnost pro malé a střední podniky* [online]. 2. vyd. Praha: Národní středisko podpory kvality. ISBN 978-80-02-0267-2. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://npj.cz/menu/nabidka-publikaci#scroll>.

Po roce spousty ocenění za kvalitu, vede Excelentní organizace a Společensky odpovědná organizace, 2016. In: *iprosperrita.cz* [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.iprosperita.cz/kvalita/7714-po-roce-spousty-oceneni-za-kvalitu-vede-excelentni-organizace-a-spolecensky-odpovedna-organizace>.

PORTER M. E., KRAMER, M. R., 2011. *Creating Shared Value*. In: Harvard Business Review. [online]. [cit. 2017-03-01] Dostupné z: <http://hbr.org/2011/01/the-big-ideacreating-shared-value/ar/1>.

Responsible Investment Strategies, © 2016. In: *eurosif.org* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://www.eurosif.org/responsible-investment-strategies/>.

STEINEROVÁ, M., 2008. *Koncept CSR v praxi průvodce odpovědným podnikáním* [online]. Praha: ASPRA a.s. a 94 minutes, s.r.o. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wpcontent/uploads/2013/09/Koncept%20CSR%20v%20praxi.pdf>.

STEINEROVÁ, M., 2008. *Společenská odpovědnost firem – reportování jako součást implementačního cyklu* [online]. Praha [cit. 2017-03-15]. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta informatiky a statistiky. Dostupné z: [http://csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/DP\\_Magdalena\\_Steinerova\\_Implementacni\\_cyklus.pdf](http://csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/DP_Magdalena_Steinerova_Implementacni_cyklus.pdf).

STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A. a MERVART, R., 2008. *Společenská odpovědnost firem, průvodce nejen pro malé a střední podniky* [online]. Business Leaders Forum [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)

SWOT analýza, © 2011-2016. In: *managementmania.com* [online]. [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.

ŠEDIVÝ, P. *Společensky odpovědné investování*. In: *VentureClub* [online]. 2017 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <https://www.ventureclub.cz/spolecensky-odpovedne-investovani/>.

TRNKOVÁ, J., 2004. *Společenská odpovědnost firem: kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR* [online]. Business Leaders Forum [cit. 2017-03-7]. Dostupné z: [http://www.neziskovky.cz/data/vyzkum\\_CSR\\_BLF\\_2004txt8529.pdf](http://www.neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf).

Vytváření sdílené hodnoty je pro odpovědné podnikání přirozené, míní novináři, 2013. In: *Euractiv.cz* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://euractiv.cz/clanky/ekonomika-a-euro/vytvareni-sdilene-hodnoty-je-pro-odpovedne-podnikani-prirozeny-ale-neprilis-znamy-koncept-mini-odbornici-010945/>.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AA	AccountAbility
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CPM	Critical Path Method
CSR	Corporate Social Responsibility
CSV	Creating Shared Value
ISO	International Organization for Standardization
CCI	Corporate Community Involvement
ČSN	Česká státní norma
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EN	Evropská norma
ESG	Environmental, social, governance
EU	Evropská Unie
EUROSIF	The European Sustainable Investment Forum
GRI	Global Report Initiative
IISD	International Institute for Sustainable Development
ILO	International Labour Organization
MCSR	Manažer společenské odpovědnosti
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification
OSN	Organizace spojených národů
PDCA	Plan-Do-Check-Act cyklus
SA	Social Accountability
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
THP	Technicko-hospodářský pracovník



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<b>Obr. 1.</b> Matice pro identifikaci klíčových stakeholders (Steinerová, 2008, s. 14).....	18
<b>Obr. 2.</b> Postup pro zapojení a spolupráce se stakeholders (Porvazník, 2008, s. 40).....	18
<b>Obr. 3.</b> Pilíře společenské odpovědnosti firem (Prskavcová, 2008, s. 10) .....	19
<b>Obr. 4.</b> Implementace CSR pomocí PDCA cyklu (Steinerová, 2008, s. 18) .....	37
<b>Obr. 5.</b> PDCA cyklus – zapojení klíčových stakeholders (Steinerová, 2008, s. 13).....	40
<b>Obr. 6.</b> Organizační struktura firmy PE-Rakstav, s.r.o. (interní dokumenty společnosti).....	46
<b>Obr. 7.</b> Schéma projektu implementace CSR do firmy PE-Rakstav, s.r.o. (vlastní zpracování) .....	69
<b>Obr. 8.</b> Stakeholders společnosti PE-Rakstav, s.r.o. (vlastní zpracování) .....	71
<b>Obr. 9.</b> Politika CSR společnosti PE-Rakstav, s.r.o. (vlastní zpracování).....	73
<b>Obr. 10.</b> Logo projektu Národní potravinové sbírky ( <a href="http://www.potravinypomahaji.cz">www.potravinypomahaji.cz</a> ) .....	77
<b>Obr. 11.</b> Logo projektu Daruj krev s Ráčkem (vlastní zpracování).....	78
<b>Obr. 12.</b> Logo projektu Zelená firma® ( <a href="http://www.remasystem.cz">www.remasystem.cz</a> ) .....	79
<b>Obr. 13.</b> Postup při vytváření CSR reportu (vlastní zpracování).....	80
<b>Obr. 14.</b> Grafické znázornění kritické cesty projektu (vlastní zpracování pomocí WinQSB).....	85

**SEZNAM TABULEK**

<b>Tab. 1.</b> Rozdělení stakeholders (vlastní zpracování podle Business Leaders Fora, dostupné z: <a href="http://www.csr-online.cz/15-otazek-a-odpovedi-o-csr/">http://www.csr-online.cz/15-otazek-a-odpovedi-o-csr/</a> ).....	17
<b>Tab. 2.</b> Rozdíly mezi CSR a CSV (Kašparová a Kunz, 2013, s. 76) .....	30
<b>Tab. 3.</b> Implementační rámec CSR (Kašparová a Kunz, 2013, s. 22) .....	38
<b>Tab. 4.</b> Silné stránky společnosti PE-Rakstav, s.r.o. (vlastní zpracování).....	47
<b>Tab. 5.</b> Slabé stránky společnosti PE-Rakstav, s.r.o. (vlastní zpracování) .....	49
<b>Tab. 6.</b> Příležitosti společnosti PE-Rakstav, s.r.o. (vlastní zpracování).....	50
<b>Tab. 7.</b> Hrozby společnosti PE-Rakstav, s.r.o. (vlastní zpracování).....	52
<b>Tab. 8.</b> Matematický model SWOT analýzy společnosti PE-Rakstav, s.r.o. (vlastní zpracování) .....	55
<b>Tab. 9.</b> Porovnání oblastí CSR ve vybraných malých a středních podnicích (zpracováno autorem z webových stránek).....	66
<b>Tab. 10.</b> Klíčoví stakeholders a jejich zájem o CSR aktivity (vlastní zpracování).....	71
<b>Tab. 11.</b> Indikátory měření CSR aktivit společnosti PE-Rakstav, s.r.o. (vlastní zpracování) .....	81
<b>Tab. 12.</b> Činnosti CSR a doba jejich trvání ve dnech (vlastní zpracování) .....	83
<b>Tab. 13.</b> Tabulka nejdříve možných a nejpozději přípustných začátků a konců činností (vlastní zpracování pomocí WinQSB).....	84
<b>Tab. 14.</b> Kritická cesta projektu (vlastní zpracování pomocí WinQSB).....	85
<b>Tab. 15.</b> Celkové náklady projektu implementace společenské odpovědnosti (vlastní zpracování) .....	86
<b>Tab. 16.</b> Pravděpodobnost výskytu rizik a závažnost dopadu rizik (vlastní zpracování) .....	88

**SEZNAM GRAFŮ**

<b>Graf 1</b> Silné stránky společnosti PE-Rakstav, s.r.o. (vlastní zpracování).....	48
<b>Graf 2</b> Slabé stránky společnosti PE-Rakstav, s.r.o. (vlastní zpracování).....	50
<b>Graf 3</b> Příležitosti společnosti PE-Rakstav, s.r.o. (vlastní zpracování) .....	52
<b>Graf 4</b> Hrozby společnosti PE-Rakstav, s.r.o. (vlastní zpracování).....	54
<b>Graf 5</b> Matice pravděpodobnosti výskytu a závažnost rizik (vlastní zpracování) .....	89

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník pro potřeby kvalitativního výzkumu

P II Etický kodex společnosti PE-Rakstav, s.r.o.

## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO POTŘEBY KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU**

1. Setkali jste se někdy s pojmem společenské odpovědnosti firem?
2. Co pro vás společenská odpovědnost znamená?
3. Jaké přínosy by pro vaši firmu mohla mít společenská odpovědnost?
4. Měli byste zájem o uplatnění konceptu společenské odpovědnosti firem ve své organizaci?
5. Setkali jste se již někdy s pojmem stakeholders?
6. Máte ve své organizaci identifikované stakeholders a případně, ke kterým stakeholders směřujete své společensky odpovědné aktivity?
7. Jak probíhá vzájemná komunikace se stakeholders?
8. Máte ve své organizaci sestavenou politiku společenské odpovědnosti, poslání, vize a cíle?
9. Je ve vaší firmě určená odpovědná osoba za společenskou odpovědnost firem?
10. Má odpovědné chování vaší firmy pravidelný charakter nebo jde spíše o příležitostné a nahodilé aktivity?
11. Mají tyto aktivity vztah k vaší podnikatelské strategii nebo ne?
12. Jaké společensky odpovědné aktivit vykonáváte v oblasti ekonomického pilíře? (např. transparentní chování, včasnost plateb, etický kodex, odpovědný přístup k zákazníkům, certifikace, vztahy s dodavateli, evidence stížností a reklamací, kvalita produktů a služeb a jiné)
13. Jaké společensky odpovědné aktivity vykonáváte v oblasti sociálního pilíře? (např. rovné pracovní příležitosti, zdraví a bezpečnost, péče o zaměstnance, finanční a nefinanční benefity, flexibilní forma práce, spolupráce se školami a veřejnými institucemi, vzdělávání, dobrovolnictví, sponzoring a jiné)
14. Jaké společensky odpovědné aktivity vykonáváte v oblasti environmentálního pilíře? (např. úspora zdrojů, třídění a recyklace odpadů, přeprava materiálu, investice do ekologických technologií a jiné)

# PŘÍLOHA P II: ETICKÝ KODEX SPOLEČNOSTI PE-RAKSTAV, S.R.O.



## ETICKÝ KODEX

Etický kodex společnosti PE-Rakstav, s.r.o. je závazný dokument pro všechny zaměstnance a dodavatele. Tento dokument stanovuje a definuje základní principy, hodnoty a standardy, některých je naše firma vybudována. Každý zaměstnanec je povinen jednat tak, aby s respektem a úctou spoluvytvářel dobré jméno naší společnosti a je nepřipustné, aby svými aktivitami dobré jméno společnosti ohrozil. Nedodržování etického kodexu může vést k oprávněným sankcím.

### **Dodržování zákonů a předpisů**

Každý zaměstnanec i zaměstnavatel je povinen dodržovat zákony České republiky a všech zemí, ve kterých vykonává svoji práci. Každý zaměstnanec je povinen dodržovat vnitřní předpisy společnosti PE-Rakstav, s.r.o.

### **Vzájemný respekt a důvěra**

Společnost PE-Rakstav, s.r.o. dbá o vytvoření takového pracovního prostředí, ve kterém se zaměstnanci navzájem tolerují a respektují. Každý zaměstnanec je povinen respektovat názor a rozhodnutí nadřízené osoby. Zaměstnanci jsou povinni zabraňovat a předcházet diskriminaci. Společnost PE-Rakstav, s.r.o. respektuje lidská práva svých zaměstnanců a nedělá rozdíly mezi rasou, barvou pleti, pohlavím, věkem, náboženským vyznáním a handicapovanými pracovníky. Společnost PE-Rakstav, s.r.o. netoleruje žádnou formu diskriminačního chování.

### **Boj proti korupci**

Společnost PE-Rakstav, s.r.o. netoleruje žádné formy korupce a nekalých praktik. Všichni zaměstnanci jsou povinni odmítnout jakýkoliv dar, který by mohl mít vliv na obchodní rozhodnutí, a mohl by narušit hospodářskou soutěž. Společnost akceptuje přijetí a darování drobných firemních reklamních předmětů.

### **Vztah k zaměstnancům**

Společnost PE-Rakstav, s.r.o. se zavazuje poskytnout všem zaměstnancům včas měsíční mzdu/plat za řádně vykonanou práci a zároveň poskytnout svým zaměstnancům bezpečné a zdravé pracovní prostředí nejen na staveništích. Zaměstnavatel je zavázán podporovat své zaměstnance v oblasti vzdělávání a poskytuje jim možnost účastnit se školení a kurzů rozvíjejících jejich znalosti.

### **Povinnosti zaměstnance**

Každý zaměstnanec je povinen řádně plnit své úkoly s nejlepším vědomím a svědomím. Povinností zaměstnance je dodržování pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Každý zaměstnanec, který vykonává práci na staveništi je povinen chovat se odpovědně vůči své osobě i vůči životnímu prostředí a je povinen používat ochranné pomůcky.

### **Společensky odpovědné chování**

Všichni zaměstnanci jsou povinni chovat se odpovědně k životnímu prostředí, které v rámci výkonu práce ovlivňují.

Zlín, Duben 2017

.....  
  
Josef Rak  
Jednatel společnosti