

Společenská odpovědnost firem jako nástroj onbo- ardingu u malých a středních firem

Bc. Gabriela Antalová

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Gabriela Antalová
Osobní číslo: K19239
Studijní program: N7202 Mediální a komunikační studia
Studijní obor: Marketingové komunikace
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Společenská odpovědnost firem jako nástroj onboardingu u malých a středních firem

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce, definujte hlavní pojmy, cíl práce a metodický postup.
2. Analyzujte stav zkoumané problematiky u zvolené společnosti, navrhnete a realizujte marketingový výzkum u předem zvolené cílové skupiny.
3. Na základě zjištěných dat z marketingového výzkumu zodpovězte výzkumné otázky a vyvodte závěry.
4. Navrhnete strategii onboardingu pro zvolenou společnost.

Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 788 s. Expert. ISBN 9788024714073.
- DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006, 137 s. Management studium. ISBN 8086851451.
- KOTLER, Philip a Nancy LEE. *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Hoboken.: John Wiley, 2005, 307 s. ISBN 0471476110.
- KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012, 208 s. ISBN 978-80-247-7703-0.
- MÁDLOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. Praha: Kanina OPS, 2010, 189 s. ISBN 9788087269121.
- PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. Praha: Grada, 2010, 169 s. Management. ISBN 9788024731575.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Mgr. Olga Dolínková, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **29. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2021**



doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka

Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. dubna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- 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;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji 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, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 6.4.2021.....

Jméno a příjmení studenta: GABRIELA ANTALOVÁ.....

ABSTRAKT

Diplomová práce je věnována společenské odpovědnosti firem (CSR) jakožto nástroji Human Resources (HR) malých a středních podniků. Hlavním cílem práce je zjistit, zdali jsou CSR aktivity důležitým faktorem pro výběr zaměstnavatele, jestli existuje významný rozdíl ve vnímání CSR mezi IT a marketingovými kandidáty a s jakými konkrétními aktivitami se zaměstnanci nejvíce ztotožňují. Výsledkem je nastavení ucelené koncepce CSR aktivit, která pomůže HR oddělení firmy k budování dlouhodobých a spokojených pracovních vztahů. Zároveň také povede k větší atraktivitě podniku jak pro budoucí partnerské spolupráce, tak i nové zaměstnance. V teoretické části bude stanoven teoretický základ problematiky CSR a poslouží jako východisko pro praktickou část diplomové práce, která přináší pohled do současných CSR aktivit vybraného podniku. Součástí práce je provedení kvalitativního výzkumu a jeho porovnání s publikovanou CSR studií, což má za cíl získat hlubší pohled do vnímání CSR aktivit. V závěru je na základě získaných poznatků představen projekt s návrhem implementace CSR strategie pro vybraný podnik.

Klíčová slova: Společenská odpovědnost firem, CSR, podnikání, business etika, konkurence, komunikace, zaměstnanci, HR, stakeholder, nábor zaměstnanců, firemní kultura

ABSTRACT

This diploma thesis deals with corporate social responsibility (CSR) as a human resources tool in small and medium enterprises. This thesis aims to find out whether CSR activities play an important factor in employer selection. It investigates whether there is a significant difference in CSR perception between IT and marketing job candidates and what specific CSR activities employees most identify with. The goal is to design a comprehensive CSR conceptual model to help the company's HR department build long-term and satisfying working relationships. Moreover, such a model will make the company more attractive for future partnerships and new employees. The theoretical part concerns the overview of corporate social responsibility's theoretical background, which is necessary for the thesis's

practical part. The practical part provides an insight into the current CSR activities of the selected company. Part of the work is the implementation of qualitative research and its comparison with the published CSR study, which aims to gain a deeper insight into CSR activities' perception. The conclusion summarizes the findings and presents a project with a proposal to implement a CSR strategy for the selected company.

Keywords: Corporate social responsibility, CSR, business, business ethics, competition, communication, employees, HR, stakeholder, recruitment, corporate culture

Ráda bych touto cestou poděkovala mé konzultantce, doc. Ing. Mgr. Olze Dolínkové, Ph.D., která mě v závěrečném ročníku odborně vedla při psaní diplomové práce. Po celou dobu mi byla oporou, poskytovala mi cenné rady a v neposlední řadě oplývala velkou dávkou trpělivosti.

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM (CSR)	11
1.1 DEFINICE POJMU CSR	11
1.2 VÝVOJ KONCEPTU CSR.....	13
1.3 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY CSR.....	14
1.4 KONCEPCE SOUVISEJÍCÍ S OBLASTÍ CSR.....	15
1.4.1 Trvale udržitelný rozvoj	16
1.4.2 Podnikatelská etika.....	17
1.4.3 Firemní občanství.....	17
1.4.4 Firemní filantropie	18
1.5 ARGUMENTY PRO A PROTI PŘIJETÍ CSR.....	18
2 ZÁKLADNÍ PILÍŘE CSR	22
2.1 OBLAST EKONOMICKÁ.....	22
2.2 OBLAST SOCIÁLNÍ	23
2.3 OBLAST ENVIRONMENTÁLNÍ	24
3 STAKEHOLDERI	26
3.1 ČLENĚNÍ STAKEHOLDERŮ	26
3.2 ZAPOJENÍ A VÝZNAM KLÍČOVÝCH STAKEHOLDERŮ	26
4 IMPLEMENTACE CSR	28
4.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE	29
4.2 REALIZAČNÍ FÁZE.....	30
4.3 FÁZE KONTROLY A ZLEPŠOVÁNÍ.....	30
5 NOVÉ TRENDY V OBLASTI CSR	31
5.1 VYTVÁŘENÍ SDÍLENÝCH HODNOT	31
5.2 WORK-LIFE BALANCE.....	32
5.3 CORPORATE COMMUNITY INVOLVEMENT	32
5.4 ODPOVĚDNÉ INVESTOVÁNÍ.....	32
5.5 UDRŽITELNÉ TECHNOLOGIE	33
6 CSR MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ	34
6.1 DEFINICE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ	34
6.2 VYUŽITÍ CSR V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH	34
7 ONBOARDING NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	37
8 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	38
8.1 METODY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	38
8.1.1 Kvalitativní výzkum.....	38
8.1.2 Kvantitativní výzkum.....	39
9 METODIKA	41

9.1	FORMULACE VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU	41
9.2	CÍL A ÚČEL PRÁCE	41
9.3	CÍL A ÚČEL VÝZKUMU	41
9.4	OBJEKT VÝZKUMU.....	42
9.5	VÝZKUMNÝ PŘEDPOKLAD	42
9.6	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	42
II	PRAKTICKÁ ČÁST	43
10	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SHEAN S.R.O.....	44
10.1	POPIS SPOLEČNOSTI.....	44
10.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	45
10.3	HODNOTY A STRATEGIE SPOLEČNOSTI	46
11	ANALÝZA CSR AKTIVIT SPOLEČNOSTI SHEAN S.R.O.	48
11.1	EKONOMICKÁ OBLAST.....	48
11.2	SOCIÁLNÍ OBLAST.....	50
11.3	ENVIRONMENTÁLNÍ OBLAST	51
11.4	SHRNUTÍ ANALÝZY – PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY SOUČASNÉHO PROCESU	51
12	HLOUBKOVÉ ROZHOVORY	52
12.1	ANALÝZA HLOUBKOVÝCH ROZHOVORŮ	53
12.2	KLÍČOVÁ ZJIŠTĚNÍ KVALITATIVNÍHO DOTAZOVÁNÍ	61
13	KOMPARACE VÝSLEDKŮ S PUBLIKOVANOU CSR STUDIÍ AGENTURY IPSOS.....	63
14	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	68
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	70
15	PROJEKT NA VYTVOŘENÍ STRATEGIE IMPLEMENTACE CSR AKTIVIT ZA POMOCI RÁMCE PDCA	71
15.1	POPIS PROJEKTU	71
15.2	NÁVRH STRATEGIE IMPLEMENTACE CSR AKTIVIT	72
15.2.1	První fáze: plánování.....	72
15.2.2	Druhá fáze: provedení	80
15.2.3	Třetí fáze: hodnocení a reportování	83
15.2.4	Čtvrtá fáze: zlepšování	84
15.3	ANALÝZA RIZIK A DOPORUČENÍ	84
ZÁVĚR	86	
SEZNAM ZDROJŮ	88	
SEZNAM OBRÁZKŮ	95	
SEZNAM TABULEK.....	96	
SEZNAM PŘÍLOH.....	97	

ÚVOD

Společenská odpovědnost je téma rezonující dnešní společností. A to nejen zahraniční, ale čím dál častěji i tou českou. Preference veřejnosti se v průběhu posledních let změnila, a tak si stále více firem začíná uvědomovat, že k tomu, aby mohly být úspěšné a u zákazníků oblíbené, už nemohou směřovat pozornost pouze na svůj zisk. Snaha o získání lepší pověsti, zájem o dobro společnosti, status kvalitního zaměstnavatele, to jsou stále důležitější požadavky dnešních zákazníků a zaměstnanců. Že by se začal bořit předsudek o Čechách, kteří jdou jen po výhodných nabídkách a ceně? Téma CSR už tak není tématem jen korporátů, ale i malých a středních podniků, kterým společenská odpovědnost přináší řadu benefitů a silnou konkurenční výhodu. Organizace, které se rozhodnou vydat cestou společenské odpovědnosti, by měly v tomto ohledu jednat podle předem stanovené strategie, která vychází ze samotné firemní kultury a nastavených hodnot.

Téma diplomové práce bude zaměřeno na společenskou odpovědnost jakožto nástroji Human Resources malých a středních firem. Toto téma je vybráno za účelem zjištění, zdali jsou CSR aktivity důležitým faktorem při výběru zaměstnání a setrvání v něm a o jaké konkrétní aktivity se pak má jednat. Sekundárním důvodem pro výběr tohoto tématu je trend společenské odpovědnosti a pocit důležitosti pro začlenění CSR strategie do vybraného podniku.

V teoretické části bude pozornost věnována základnímu vymezení tématu CSR a jeho hlavním pilířům. Dále budou představeny metody implementace CSR a trendy, které dnes řada firem v rámci nastavených strategií využívá. V závěru teoretické části bude definován malý a střední podnik a pojem onboarding. Teoretickou část zakončí definice marketingového výzkumu a nastavení metodiky práce.

V praktické části bude představena agentura Shean s.r.o. Dále bude rozebrána její organizační struktura a provedena analýza současných CSR aktivit firmy. Primární výzkumné šetření práce bude kvalitativní výzkum, který bude uskutečněn se zaměstnanci a bývalými kandidáty o pozici ve firmě. Výstupy z kvalitativního výzkumu budou v závěru praktické části komparovány se studií provedenou výzkumnou agenturou Ipsos, čímž se docílí ucelenějšího pohledu na vnímání CSR.

Z předchozích dvou částí práce vyvstane projektová část, která se bude zaměřovat na konkrétní vypracování strategie zavedení CSR aktivit do vybraného podniku, a pomůže mu tak s řešením situace, se kterou se v současnosti potýká.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM (CSR)

Téma společenské odpovědnosti firem dnes stále více rezonuje společnostmi. A to nejen tou českou, ale i celosvětovou. Ve vyspělých zemích roste tlak na instituce, aby se staly uvědomlejšími k okolnímu světu a vedle hlavního cíle (dosažení co největšího zisku) se zabývaly také společenskou odpovědností a zájmem společnosti. Společenská odpovědnost firmy může mít zásadní vliv na spotřebitelské chování, vztah ke značce a jejího následného doporučení. Podle nejnovějšího výzkumu je to právě oblast životního prostředí a férového jednání k zaměstnancům, o kterém se nyní v ČR nejvíce diskutuje (Zájem veřejnosti, 2019).

První kapitola diplomové práce se věnuje teoretickému vymezení tématu společenské odpovědnosti firem (CSR). Přináší pohled do různých výkladů a definic samotného pojmu, dále jsou popsány vývojové koncepty CSR jak ve světě, tak i na území České republiky. V závěru kapitoly jsou představeny jednotlivé koncepce související s oblastí CSR a výhody a nevýhody prosazování tohoto konceptu.

1.1 Definice pojmu CSR

Corporate Social Responsibility (zkratka CSR) v českém znění znamená společenská odpovědnost firem. V současné době neexistuje jednotná definice, která by dokázala takto široký a mnohdy různorodý koncept terminologicky ujednotit. Kunz (2012, s. 14) tento fakt vysvětluje tím, že díky dobrovolnosti využívání CSR zatím neexistují pevně vymezené hranice. Vzniká tak široký prostor pro diskuzi a různorodou interpretaci jednotlivými zájmovými skupinami.

Napříč rozdílností názorů, které se u odborníků objevují, se většina definic shoduje v tom, že podnik je nedílnou součástí společnosti a v izolaci od okolního světa nemůže fungovat. Tato skutečnost přináší nejrůznější práva a povinnosti vůči společnosti, ve které podnik působí, jako například přispívání k růstu kvality života (Kunz, 2012, s. 15).

Podle Mádlové (2010, s. 18) pojem CSR představuje koncept, v rámci kterého se firmy dobrovolně rozhodují, jestli chtějí přispívat k lepší společnosti a čistšímu životnímu prostředí. Putnová (2004, s. 18) tuto definici navíc rozšiřuje o popis chování firem, které berou na vědomí potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí a pomáhají zlepšovat stav společnosti nad rámec jejich komerčního působení.

Evropská komise v roce 2011 navrhla novou definici sociální odpovědnosti, kterou přednesla jako „odpovědnost podniků za dopad jejich činnosti na společnost.“ Aby tyto podmínky byly dodrženy, je nutné řídit podnik podle platných právních předpisů a dohod sociálních partnerů. Pro naplňování sociální odpovědnosti podniku Evropská komise navrhuje vytvořit systém pro začleňování sociálních, environmentálních a etických otázek, dále také lidských práv a zájmů spotřebitele. Ve spolupráci se zúčastněnými stranami tato hlediska podnik začlení do své podnikatelské činnosti a hlavní strategie (Evropská komise, 2011).

K tématu CSR se vyjadřuje také řada českých odborníků. Mádlová (2010, s.19) ve své publikaci poznamenává důležitý fakt, že se CSR netýká jen soukromého sektoru. Naprostou transparentnost by si měly zachovat také neziskové organizace, školy, státní instituce či vláda. Představa, že se CSR týká jen velkých firem, je mylná. Koncepce společenské odpovědnosti zařadila do svých podnikatelských strategií řada malých a středních firem, které v Česku tvoří významnou část HDP.

Důležitým faktorem, který do vymezení pojmu CSR vstupuje, jsou samotní podnikatelé. Výzkum společnosti Ipsos, která se tématem společenské odpovědnosti firem zabývá už 10 let, prokazuje to, že se do CSR zapojuje stále větší množství firem a roste i portfolio jejich aktivit. Dochází tak ke stále významnějšímu posunu vnímání ze strany veřejnosti i podniků (Ipsos, ©2016-2021).

Představené definice spojuje hlavní rys, a tím je univerzálnost, díky které si podnik sám stanoví rámec a hlavní principy bez ohledu na předmět podnikání (Společenská odpovědnost firem, 2015).

Na obrázku č. 1 lze ukázat, kterými hlavními oblastmi je koncepce CSR tvořena:



Obrázek 1 – 3 pilíře CSR (Zdroj: Společenská odpovědnost firem, 2015)

I přes rozdílnost všech odborných defínit, Dahlsrud (2008) ve své práci dospěl k vymezení koncepce společenské odpovědnosti do 5 základních oblastí, které pojímají nejčastější rysy defínic:

- environmentální oblast,
- sociální oblast,
- ekonomická oblast,
- dobrovolnost
- stakeholders.

Díky podrobné analýze všech defínit Dahlsrud (2008) zjistil, že 4 z 5 těchto aspektů odpovídají minimálně 80 % defínit.

1.2 Vývoj konceptu CSR

Koncept CSR se dynamicky vyvíjí už několik desetiletí. Základní kámen teorií o společenské odpovědnosti položil významný teoretik Howard R. Bowen. V 50. letech 20. století ve své publikaci vysvětlil koncepci společenské odpovědnosti takto: „Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, který je z hlediska cílů a hodnot naší společnosti žádoucí.“. Tato první defínice CSR se následně stala velice důležitou součástí dalšího vývoj (Carroll, 1981, s. 270).

Přestože Bowenova defínice může být platná i dnes, vykazuje jisté nedostatky, které se týkají chování podnikatele a podniku jako takového. Postupem času docházelo k upřesňování a doplňování stávající defínice, až Archie B. Carroll v roce 1979 rozdělil CSR do 4 pilířů odpovědnosti – ekonomická, legální, etická a dobrovolná (filantropická). Tyto aspekty řada odborníků považovala za neslučitelné, či vzájemně se vylučující (Kunz, 2012, s. 14).

Obrázek č. 2 zobrazuje Carrollovu pyramidu společenské odpovědnosti firem. Jednotlivé složky jsou řazeny dle váhy v poměru 4:3:2:1.



Obrázek 2 – Pyramida společenské odpovědnosti podniků (Zdroj: Carroll, 1981)

V 80. letech 20. století došlo k propojení CSR a tzv. stakeholders. Freeman tuto koncepci formuloval v tzv. teorii stakeholderů, která se zabývá podnikovou realitou a popisuje skupiny ovlivňující firmu. Do evropského prostředí se CSR dostalo až v 90. letech 20. století. V této době se tématem CSR začala zajímat Evropská komise a v roce 2001 vydala tzv. Zelenou knihu, která upřesňuje CSR v Evropě až dodnes (Petříková, 2008, s. 30-31).

Co se tuzemského prostředí týče, i firma Baťa vedla svou strategii směrem, který předbíhal tehdejší dobu. Mimo ziskovost a zaměření na produkci Baťa dbal na rozvoj zaměstnanců i jejich rodin. Rozvíjel lidi, firmu, obce, města i regiony, a tak již v meziválečné době můžeme mluvit o využívání vzorců CSR (Petříková, 2008, s. 30-31).

Dnes je koncepce CSR celosvětovým tématem. K pozorování společenské odpovědnosti firem slouží několik metodik (např. GRI = Global Reporting Initiative) a norem (např. ISO 26000). Existují ukazatele, které značí žebříček firem či států na základě úspěšnosti v oblasti společenské odpovědnosti (Transparency International). Rozšiřování CSR aktivit do firem nadnárodně spadá pod OSN a Evropskou unii (Pokorná, 2012, s. 18-21).

V roce 2010 byla nahrazena Lisabonská strategie novou desetiletou strategií EU, tzv. Strategie Evropa 2020. Jejím cílem je podporovat společenskou odpovědnost firem, která se jeví jako klíčový bod v dlouhodobé důvěře a spokojenosti zaměstnanců i spotřebitelů (Vláda ČR, ©2009-2021).

V České republice se dnes koncept CSR udržuje v rovině dobrovolné a není nijak zvlášť regulován. Od roku 2013 je Ministerstvo průmyslu a obchodu hlavním národním gestorem CSR a má na starost zpracování strategického dokumentu, tzv. Národního akčního plánu společenské odpovědnosti organizací v ČR. Ministerstvo průmyslu a obchodu je také hlavním propagátorem a koordinátorem CSR aktivit v národním měřítku. Od roku 2015 byla tato sekce reorganizována a došlo k rozšíření působnosti členské báze. Kromě Ministerstva průmyslu a obchodu se v rozvoji CSR v ČR angažují i nevládní organizace, jako např. Asociace společenské odpovědnosti, Business Leaders Forum, Byznys pro společnost nebo Česká podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj (Oficiální portál Rady kvality ČR, ©2021).

1.3 Charakteristické znaky CSR

Přístupů a vymezení pojmu společenské odpovědnosti firem existuje celá řada. Bussard (2005) stanovuje následující znaky CSR, které jsou považovány za základní:

- princip dobrovolnosti,

- aktivní spolupráce a vedený dialog se všemi zúčastněnými stranami,
- angažovanost podniků,
- systematičnost a dlouhodobý časový horizont,
- důvěryhodnost,
- fungování společnosti s ohledem na tzv. tripple-bottom-line business,
- odpovědnost vůči společnosti a závazek k rozvoji životní úrovně.

Aktivity vycházející z koncepce CSR jsou dobrovolné a vyvstávají z vnitřního přesvědčení podniku. Vůči všem stakeholderům (zaměstnancům, zákazníkům, akcionářům či dodavatelům) si firma klade za cíl chovat se odpovědně, spolehlivě a férově. Aktivní spolupráce se stakeholdery pak může vést k tzv. win-win situaci, kdy je prospěch oboustranný. Jak již bylo popsáno, CSR má dlouhodobé cíle, a mělo by tak být součástí strategického plánování podniku. V delším časovém úseku může vyhodnocení budování CSR přinést lepší image značce, značnou stabilitu či věrnost zákazníků i zaměstnanců. K dosažení co největší důvěryhodnosti značky u veřejnosti Trnková (2004) připisuje osobitost, autentičnost, transparentnost a důslednost. Další uvedenou myšlenkou je tzv. triple-bottom-line business, který představuje zaměření společnosti nejen na ekonomický pilíř, ale také na řešení sociálních a environmentálních otázek. Společensky odpovědné podniky by se měly co nejvíce snažit o vytvoření zdravého okolního světa a obecnou společenskou prospěšnost (Kunz, 2012, s.18).

CSR je novým přístupem, který je podstatným rysem novodobé ekonomiky. Trend CSR je posilován vlivem médií, zájmem veřejnosti, globalizací či rozvojem nových technologií (Pavlů a kolektiv, 2009, s. 157).

1.4 Koncepce související s oblastí CSR

Na základě teoretického vymezení bylo ukázáno, o jak rozsáhlé téma společenské odpovědnosti se jedná. CSR už dnes není jen firemní filantropií, nebo Public Relations. Jedná se o strategickou disciplínu, v rámci které firmy uplatňují teorie a rozšiřují tento obor o koncepcce, které znamenají výzvu, obohacení či prostor pro kreativitu. Mezi příbuzné oblasti CSR patří udržitelný rozvoj, podnikatelská etika, firemní občanství a firemní filantropie (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 13).

1.4.1 Trvale udržitelný rozvoj

Udržitelný rozvoj představuje cílený proces zahrnující změny v chování společnosti. Je založen na vzájemné integraci a rovnovážném vztahu mezi ekonomickým, sociálním a ekologickým pilířem. Cílem udržitelnosti je dosažení harmonie (Kunz, 2012, s. 46).

Zajímavé přirovnání představil Bob Willard (Kunz, 2012), který udržitelný rozvoj přirovnává ke stoličce, na kterou se dá posadit jen tehdy, pokud má 3 nohy. Což symbolizuje ekonomický prospěch, péči o životní prostředí a sociální zodpovědnost.

Snaha vytvořit svět udržitelným sílí jak v Evropě, tak i ve světě. Většina států se totiž potýká s tématy jako změna klimatu, sucho, demografické změny atd. Probíhající globalizace nám umožňuje vnímat svět v souvislostech a ohlížet se na zodpovědnost každé země vůči celosvětovému společenství. V roce 2015 OSN přijalo 17 cílů udržitelného rozvoje (navázaly na tzv. Rozvojové cíle tisíciletí) (Ministerstvo životního prostředí, ©2008-2020).

V září 2015 na uskutečněném Valném shromáždění OSN v New Yorku Česká republika přijala Strategický rámec Česká republika 2030 (dále jen „ČR 2030“). Jedná se o klíčový dokument státní správy udávající směr rozvoje naší země na příští desetiletí. Dojde-li k jeho naplnění, zvýší se kvalita života v Česku a nastaví se udržitelný rozvoj po stránce sociální, ekologické a ekonomické (Ministerstvo životního prostředí, ©2021).

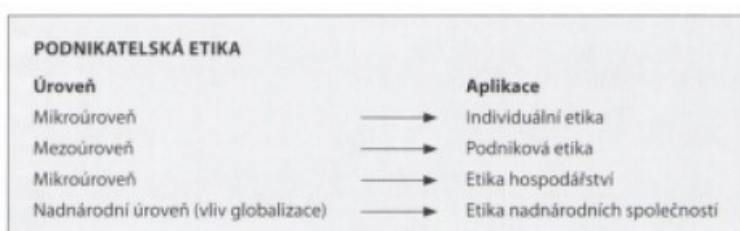


Obrázek 3 – Strategický rámec ČR 2030 (Zdroj: Ministerstvo životního prostředí, ©2021)

1.4.2 Podnikatelská etika

Podnikatelská etika neboli Business Ethics je jednou z forem aplikované etiky zaměřující se na aplikování etických principů v ekonomické praxi. Podnikatelská etika podává vysvětlení morálních problémů, se kterými se můžeme v podnikání potýkat. Jedná se například o nepoctivost, neplacení daní, únik informací, nedodržování kvality, lež, klamavá reklama, nedodržování zákonů nebo vydírání. Podniky, které se snaží odstranit neetické a nelegální situace, mají větší předpoklad k tomu docílit úspěšného rozvoje organizace (Kunz, 2012, s. 49).

Bláha a Černek (2005, s. 28) rozdělují podnikatelskou etiku do 4 dimenzí, které spojuje s aplikační oblastí. Toto schéma je ukázáno na obrázku 4.



Obrázek 4 – Úrovně podnikatelské etiky (Zdroj: Bláha a Černek, 2005, s. 28)

Rozdílnost mezi pojmy CSR a podnikatelskou etikou spočívá v jiném přístupu. Koncept CSR můžeme považovat za proaktivní, jelikož aktivně naplňuje jednotlivé pilíře. Oproti tomu podnikatelská etika má spíše reaktivní charakter a možným rizikům předchází (Putnová, 2004, s. 14).

Etický kodex je soubor etických pravidel, kterými se řídí všichni zaměstnanci firmy. Jedná se o jeden z nejoblíbenějších nástrojů podnikatelské etiky zahrnující vizi a metody zavedení konkrétních podmínek. Řadí se sem například odstranění nežádoucích praktik, vymezení vhodného a nevhodného jednání, motivace zaměstnanců aj. (Putnová, 2004, s. 14).

1.4.3 Firemní občanství

Firemní občanství (Corporate Citizenship) na základě společenské odpovědnosti definuje občanská práva a povinnosti podniku. V rámci firemního občanství jsou formulovány aktivity, které by měly být vykonávány podnikem k oslovení komunit (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 24).

Mezi významy pojmů CSR a Corporate Citizenship (dále jen „CC“) je velmi tenká hranice, přičemž někteří odborníci tyto koncepce považují za identické. Podle Nešporové (2005) rozdíl mezi pojmy existuje. Tvrdí, že CSR se zaměřuje na etickou stránku podnikání, zatímco CC představuje budování vztahu mezi firmou a komunitou (více identifikuje cílové skupiny).

1.4.4 Firemní filantropie

Pod termínem firemní filantropie (Corporate Philantropy) zařazujeme aktivity, které spojuje cíl přispět k lepší kvalitě života jednotlivců i celé společnosti. Firmy zabývající se filantropií udržují nejčastěji mnoholetá partnerství s neziskovými subjekty. V komparaci s ostatními postkomunistickými zeměmi se v oblasti podpory neziskového sektoru Česko řadí k těm neaktivnějším. Pokud se firma v této oblasti angažuje, může získat řadu benefitů, jako například vyšší loajalitu zaměstnanců, pozitivní image, daňové výhody, či uznání a náklonnost (Kunz, 2012, s. 54).

Firemní filantropie bývá často zaměňována s aktivitami týkající se firemního sponzoringu. Na rozdíl od sponzoringu firemní filantropie představuje dárcovskou aktivitu, v rámci které firma provádí dobrovolné činnosti nesouvisející se získáním očekávané protihodnoty (Bartošová, 2006, s. 38).

Způsobů, jak může podnik někoho podpořit, je spousta. Hladká (2009) se domnívá, že kvalita a efektivita firemní filantropie pochází z umění tyto možnosti správně kombinovat. Kromě finanční podpory mohou společnosti také poskytnout nefinanční podporu (školení, bezplatné poskytnutí služeb, poradenství, darování majetku).

Z celorepublikového výzkumu provedeného společností Fórum dárců ve spolupráci se sdružením Agnes vyplynulo, že je v ČR stále nejzastoupenější metodou podpory finanční dárcovství. Důvody pro poskytnutí pomoci je podpora dobré věci a opora pro potřebné (Kunz, 2012, s. 57).

1.5 Argumenty pro a proti přijetí CSR

Téma CSR upoutává stále větší pozornost veřejnosti. Existují jeho horliví zastánci, kteří mají velkou zásobu argumentů, proč by se společenská odpovědnost měla dále rozvíjet a aplikovat. Zároveň se vyskytují i takoví jedinci, kteří jsou zásadně proti této koncepci. Tyto argumenty a rozdílné postoje však pomáhají formovat samotnou koncepci společenské odpovědnosti a dále jí posouvat (Kunz, 2012, s. 32).

Argumenty pro přijetí CSR koncepce

„Jsem přesvědčen, že zítřejší tržní prostředí bude odměňovat schopnost podniků vnímat a respektovat očekávání společnosti nad rámec prostého dodržování předpisů a uspokojování poptávky zákazníků v úzkém slova smyslu. Úspěšnými firmami, jedno zda velkými či malými, se stanou ty, které se budou umět vypořádat s výzvou nezbytnosti integrace konceptu CSR do své obchodní strategie a cílů.“ Gunter Verheugen, místopředseda Evropské komise, Komisař pro podnikání a průmysl (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 28).

Množství argumentů zastávající teorii CSR výrazně převyšuje nad počtem vznesených protiargumentů. Někteří autoři rozdělují argumenty pro CSR do oblasti morální, racionální a ekonomické.

Mádlová (2010, s. 32-33) ve své publikaci ukazuje rozdělení argumentů na příkladu Werthera a Chandlera. Jako *morální argument* je považována důležitost vytváření zisku s přidanou hodnotou, kterou tvoří něco „dobrého“, a můžeme tak hovořit o tzv. morální záležitosti. Mádlová (2010, s. 33) hovoří o tom, že firma jako taková bez okolní společnosti nedokáže existovat, a tak vedle zisku (primárního cíle podniku) se musí opírat i o morální stránku podnikání. Společenská odpovědnost spojuje podnik se společností a na jejím základě se jim daří interagovat. *Racionální argumenty* zastávají názory, že je CSR ochranným prostředkem proti odpůrcům globálního podnikání, amorálnímu chování či zneužívání společenské povinnosti. *Ekonomické argumenty* seskupují racionální a morální argumenty dohromady a definují CSR jako způsob propojení podnikových aktivit se společenskými hodnotami v současné dynamicky se rozvíjející době. Pokud firma zaměří své CSR aktivity na uspokojování potřeb klíčových stakeholderů, získá tím navíc konkurenční nabídku a odliší se.

Pavlík a Bělčík (2010, s. 28-29) shrnuli hlavní výhody konceptu CSR zainteresovaných skupin do následující tabulky:

Skupina	Hlavní výhody
Klienti organizací praktikujících CSR	<ul style="list-style-type: none"> • zvyšování kvality nakupovaných produktů/služeb • inovace organizací vedoucí k širší nabídce produktů/služeb
Zaměstnanci organizací praktikujících CSR	<ul style="list-style-type: none"> • zlepšování pracovního prostředí • zvyšování péče o zaměstnance, o rozvoj jejich kvalifikace
Dodavatelé spolupracující s organizacemi praktikujícími CSR	<ul style="list-style-type: none"> • zefektivnění a zprůhlednění dodavatelsko-odběratelských vztahů • pozitivní tlak na zvyšování kvality služeb dodavatelů
Občané*	<ul style="list-style-type: none"> • zlepšující se životní prostředí v konkrétním regionu • zlepšující se sociální vztahy v regionu
Veřejný sektor	<ul style="list-style-type: none"> • zlepšující se kvalita a dostupnost veřejných služeb (díky finanční a kapacitní podpoře organizací praktikujících CSR) • úspora finančních prostředků
Organizace praktikující CSR	<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení zisku z dlouhodobého hlediska • zvýšení hodnoty organizace • zvýšení produktivity a kvality • snížení nákladů, resp. zvýšení efektivity • zvýšení loajality klientů • kvalitní, loajální a motivovaní zaměstnanci • dobré vztahy v komunitě, v níž firma působí • přímé finanční úspory ze zavádění environmentálních opatření • větší důvěryhodnost a přitažlivost pro investory (zjednodušený přístup k dodatečnému kapitálu) • konkurenční výhody vůči firmám bez vlastní CSR strategie • zlepšení reputace a spojování organizace s kladnými hodnotami

Obrázek 5 – Přínosy CSR pro stakeholdery (Zdroj: Pavlík a Bělčík, 2010, s. 29)

CSR přináší pro firmu řadu benefitů a je tak v zájmu podniku samotného, aby se těmito aktivitami zabýval. Odpovědné chování přináší vyšší loajalitu zaměstnanců, zvyšuje též produktivitu práce a pomáhá dlouhodobě budovat konkurenční výhodu firmy. Pro to, aby byla CSR koncepce úspěšná, je nutné zavést systematický přístup, který bude navazován na obchodní cíle, hodnoty i poslání podniku. Realita ukazuje, že CSR je účinné jen tehdy, pokud je i interní prostředí podniku o tomto konceptu eticky přesvědčeno (Hospodářská komora, ©2017).

Dnešní firmy si uvědomují, že odpovědné podnikání má za následek pozitivní dopad na jejich působení a dochází i k většímu zapojení stakeholderů na úspěchu firmy. Z průzkumu McKinsey and Company navíc vyplývá, že více než 90 % vedoucích pracovníků při tvorbě podnikových strategií bere v potaz sociální a environmentální témata ve stále větší míře, než tomu bylo například před 5 lety (Kalousová, 2020).

Mezi nejvýznamnější výhody konceptu CSR Kunz (2012, s. 32-35) řadí: lepší reputace firmy a vytvoření pozitivního obrazu značky, vyšší atraktivita firmy pro investory, příjemné podnikové prostředí, dobré vztahy s obchodními partnery a přilákání nových, odlišení od konkurence, vyšší zisk, efektivnější provoz.

Argumenty proti přijetí CSR koncepce

Za protiargument CSR kritici považují fakt, že firma je založena za účelem zisku, ne starosti o společenskou odpovědnost. Nejvýraznějším kritikem CSR byl Milton Friedman, který zastával názor, že manažeři nejsou schopni prosazovat zájem společnosti nad zájem podniku. Podle něj je jediným cílem manažerů docílit co nejvyšší prosperity podniku a vydělat peníze pro majitele (akcionáře). Dále také tvrdil, že společenskou odpovědností organizace je maximalizace zisku a není správné očekávat více, protože samotný zisk podniku už tak dost přispívá ke společenskému blahobytu (Kunz, 2012, s. 39).

Současným kritikem CSR je profesor Robert Reich z Kalifornské univerzity v Berkley. Ve své knize nazval CSR nebezpečným rozptýlením, které narušuje demokracii a nabádá podnikatele od CSR aktivit úplně upustit. Reich se domnívá, že sociální problémy jsou zájmem vlády a podniky se mají snažit vést tlak na státní orgány, aby se o tato témata zajímala (Kunz, 2012, s. 41).

Reicha v jeho myšlenkách doplňuje Čaník (2007), který napsal, že dnes určitě neexistuje tolik firem, které by byly natolik odpovědnými a férovými, jak se na první pohled tváří. Některé firmy jen použily dnešní trend tzv. greenwashingu (nebo také pinkwashingu), což znamená, že uměle vytváří dojem společensky odpovědné firmy pomocí marketingových praktik.

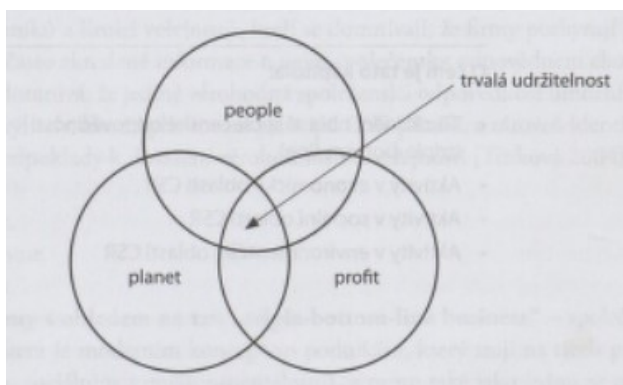
Mezi další dlouholeté kritiky CSR patří Aneel Karnani z Harvardu, který svými myšlenkami navazuje na Milтона Friedmana. Protiargumenty shrnul do 3 hlavních bodů (Kunz, 2012, s. 42):

- CSR je iluze: firmy jej používají jen jako další nástroj Public Relations.
- CSR není efektivní, či relevantní.
- Existuje riziko neodbornosti managementu.

2 ZÁKLADNÍ PILÍŘE CSR

Koncepce společenské odpovědnosti je řazena mezi moderní přístupy dnešního podnikání. Díky ní firmy získávají komplexnější pohled na podnikatelskou činnost. CSR je koncept, který se opírá o 3 základní pilíře (tzv. triple-bottom-line): ekonomický (profit), environmentální (planet) a sociální (people). Právě tyto 3 dimenze budou v následující kapitole teoreticky popsány (Kunz, 2012, s. 20).

Trnková (2004) tento model nazývá tzv. 3P. Organizace angažující se ve společenské odpovědnosti uplatňují koncept „3P“ nad rámec svých právních povinností a vytváří mnohem komplexnější přístup k podnikání. V praxi lze model triple-bottom-line využít při realizaci firemní politiky společenské odpovědnosti.



Obrázek 6 – Triple-bottom-line (Zdroj: Kunz, 2010, s. 20)

2.1 Oblast ekonomická

Cílem každého podniku je dosahování trvalého zisku a dlouhodobého růstu cen akcií firmy. Pokud je tento primární cíl splněn, firmy se snaží podpořit společensky odpovědných aktivit. Mluvíme-li o kodexu podnikatelského chování, společnosti do něj zařazují (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 25-26; Kunz, 2012, s. 21):

- *Transparentnost* – podnik je důvěryhodný a ochotný o sobě poskytnout informace. V rámci transparentnosti poskytuje finanční i nefinanční informace.
- *Vyhýbání se korupci* – firma odmítá korupční praktiky a vždy jedná eticky. Toto vystupování může vycházet z vypracovaného etického kodexu, či jiného dokumentu upravujícího chování na pracovišti.
- *Zásady správného řízení firmy* – budování dobrých vztahů mezi podnikem a stakeholdery.

- *Kvalita a bezpečnost výrobků a služeb* – zahrnující certifikáty kvality a nabídky kvalitních a bezpečných produktů / služeb za odpovídající cenu.
- *Uznávání ochrany duševního vlastnictví* – práva spojená s nakládáním výsledků lidského myšlení, zkoumání a tvoření.
- *Práce na dobrých vztazích s akcionáři a investory* – vedení dialogu s akcionáři a usilování o vytváření společných hodnot.
- *Inovace a udržitelnost* – využívání pokroku a moderních technologií k zajištění bezproblémových výrobních procesů (např. snížení zmetkovosti výrobků).
- *Férové dodavatelské i odběratelské vztahy* – tzv. fair trade.
- *Etika marketingu a reklamy* – čestný konkurenční boj a ochrana spotřebitele.

2.2 Oblast sociální

Dle portálu Businessinfo.cz (Společenská odpovědnost firem, 2008) sociální oblast CSR představuje orientaci firmy na zaměstnance a podporu okolní komunity, jelikož jsou to i firmy, které v dané lokalitě působí na životní úroveň občanů, jejich bezpečnost, vzdělávání či dalšího kulturního rozvoje.

Kunz (2012, s. 22) definici dále rozšiřuje o tvrzení, že sociální oblast souvisí nejen se zaměstnanci a širší společností, ale také s vytvářením vhodných pracovních podmínek.

Výzkum společnosti Business Leaders Forum ČR, který byl proveden v roce 2003, ukazuje, že u 111 oslovených firem sídlících v Praze se na prvním místě v otázce zkoumající důležitost jednotlivých oblastí CSR umístila péče o zaměstnance a transparentnost. Přičemž se dá očekávat, že vnímání CSR aktivit jako důležité v dnešní době ještě více roste (Mervart, Steinerová a Václavíková, 2008).

Podnikatelé a vedoucí pracovníci by si měli uvědomit, že spokojený a motivovaný pracovník dnes může být zárukou dobře fungujícího podniku. Celá řada výzkumů prokazuje, že CSR aktivity podniku přináší mnoho výhod v podobě nižší fluktuace či vyšší loajality a výkonnosti (Kunz, 2012, s. 22).

V pilíři sociálním se firmy zaměřují na (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 25-26; Kunz, 2012, s. 21):

- *Zdraví a bezpečnost zaměstnanců podniku* – do této oblasti se zahrnuje ochrana práce, důraz na bezpečnost zaměstnanců a také například pravidelné lékařské prohlídky.

- *Zájem o kvalitní zaměstnaneckou politiku* – poskytování odpovídající mzdy a nabídka benefitů nad rámec legislativních nařízení (např. stravné, technická vybavenost, nabídka jazykového vzdělávání).
- *Vzdělávání zaměstnanců a jejich rekvalifikace* – poskytnutí možnosti vzdělávat se nejen v daném oboru a rozšiřovat obzory zaměstnanců. Podnik zaměstnancům nabízí možnost karierního postupu.
- *Firemní filantropie a dobrovolnická činnost*.
- *Dodržování lidských práv* – na pracovišti se respektují a dodržují základní lidská práva a povinnosti.
- *Work-life balance* – vyváženost osobního a pracovního života. Jedná se o moderní přístup firem, kdy zaměstnancům poskytují například pružnou pracovní dobu či možnost práce z domu (tzv. home office).
- *Rovnoprávnost a dodržování rovných příležitostí pro všechny* – tzv. diversity management.
- *Outplacement* – pokud podnik propustí zaměstnance, stará se o jeho následnou rekvalifikaci, zajímá se o jeho uplatnění na trhu práce a může mu nabídnout poradenské služby.
- *Boj proti sexuálnímu harašení a obtěžování na pracovišti*.
- *Poskytování pracovní příležitosti rozmanitým skupinám* – např. menšiny, senioři, handicapovaní.
- *Odmítnutí dětské práce*.

2.3 Oblast environmentální

V rámci environmentální oblasti si podniky uvědomují své působení na přírodu a okolí zahrnující ekosystémy, vzduch, vodu i půdu. Od firmy je očekáváno, že bude brát zřetel na dopady, které její působení může na přírodu mít a bude se co nejvíce snažit životní prostředí uchránit (Hospodářská komora, ©2017).

Otázka ochrany životního prostředí se stala jednou z prioritních až v posledních desetiletích. Důležitým krokem je dbát na environmentální hledisko jak uvnitř firmy samotné, tak i vzhledem k jejímu vnějšímu okolí, které firma vědomě, či nevědomě ovlivňuje (Kunz, 2012, s. 24).

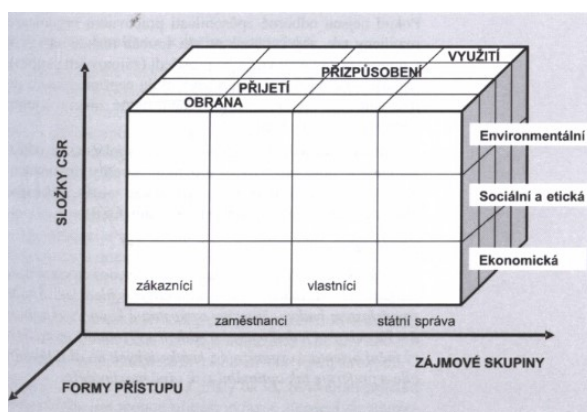
Jednotlivci i celé organizace by měli začít uplatňovat zásadní pravidla pro udržitelný rozvoj zabezpečujícího další život na naší planetě. Ať už se jedná o úsporu energií, využívání přírodních zdrojů nebo dodržování standardů, je nutné začít začleňovat tyto principy do zavedených firemních systémů. Ač se to na první pohled nemusí zdát, pro firmy z toho plynou další výhody typu snížení nákladů, vyřešení nadprodukce či budování dobrého jména podniku (Prskavcová et al., 2007, s. 18).

Petříková (2008, s. 45) do této roviny CSR řadí:

- *Ochrana přírodních zdrojů.*
- *Minifikace negativních dopadů na životní prostředí.*
- *Užívání energií a jejich úspora.*
- *Ekologická politika firmy.*
- *Materiály, přeprava a balení.*
- *Environmentální management.*
- *Soulad s národními a mezinárodními standardy.*

Ve vztahu k zájmovým skupinám mohou firmy používat formu obrany, přijetí, přizpůsobení, či využití. Obrana představuje odmítnutí požadavků ze strany organizace. Pokouší se plnění zcela vyhnout, nebo požadavek splňuje jen v minimálním možném rozsahu. Přijetí je pasivní reakcí, kdy firma splňuje vše, co je po ní požadováno, ale nepřináší jí to velký podnikatelský prospěch. V rámci přizpůsobení organizace dobrovolně přijímá své závazky a začíná čerpat určitý podnikatelský prospěch. Strategické využití je aktivním přístupem podniku a poskytuje velkou konkurenční výhodu (Petříková, 2008, s. 47).

O tomto plnění závazků v závislosti se společenskou odpovědností vypovídá následující obrázek:



Obrázek 7 – Matice závazků CSR (Zdroj: Petříková, 2008, s. 47)

3 STAKEHOLDERŮ

Stakeholder je anglický pojem označující zainteresované skupiny, se kterými podnik nějakým způsobem spolupracuje. Jedná tedy o jedince, skupiny lidí a subjekty uvnitř i vně firmy, které daný podnik ovlivňuje, nebo ho naopak tyto skupiny ovlivňují a podílí se na úspěšnosti organizace. Základy teorie stakeholderů položil ve 20. století filozof a profesor R. E. Freeman (Pavlík a Bělčík, 2010).

Typickými představiteli skupiny stakeholders jsou v širším pojetí dodavatelé, odběratelé, zaměstnanci, obchodní partneři, akcionáři, zákazníci, konkurenti, média a mnozí další (Hopkins, 2012, s. 9).

3.1 Členění stakeholderů

Stakeholdery odborná literatura rozděluje na primární a sekundární. Primární skupina stakeholderů představuje ty členy, kteří významně ovlivňují aktivity a fungování podniku. Řadí se sem zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, vlastníci a investoři. Sekundární skupina pak zahrnuje takovou skupinu stakeholderů, kteří každodenní chod firmy zásadně neovlivňují a jejich podílení nemusí být striktně určené. Převážně se do této skupiny řadí lokální komunita, stát, nestátní ziskové organizace, asociace atd. V širším slova smyslu je mezi „zainteresované skupiny“ brána konkurence, média, odbory, mezinárodní organizace či široká veřejnost. Přesné vymezení těchto skupin je individuální a záleží na daném podniku, jak si své stakeholdery definuje (Kašparová, 2012, s. 30).

Pro lepší definici klíčových stakeholderů slouží následující otázky (Prskavcová, 2007, s. 20):

- Kdo ovlivňuje podnik?
- Ovlivňuje podnik i nějaké zájmové skupiny? Které?
- Které ze zmíněných skupin jsou pro společnost klíčové?

Kunz (2012, s. 29) podotkl další rozdělení zainteresovaných skupin, a to na externí a interní. Další autoři ještě rozdělují skupinu externích stakeholderů na stakeholdery spojené s trhem (např. zákazníci) a stakeholdery s trhem nespojené (např. média).

3.2 Zapojení a význam klíčových stakeholderů

„Mnoho teoretiků v čele se Simsem, Feemanem, Carrollem, Sharplinem a Jonesem se domnívá, že existují určité rozdíly v důležitosti stakeholderů, ale např. Donaldson a Preston

uvádějí, že prioritou zájmů a odměn jedněch stakeholderů nad zájmy a odměnami druhých není zřejmá.“ (Donaldson a Preston, 1995, s. 68).

Zaměření se na naslouchání klíčovým stakeholderům společnosti přináší řadu výhod, které firmě pomáhají růst a rozvíjí další spolupráci. Mezi tyto výhody se může řadit předcházení rizik spojených s řízením společnosti, lepší pochopení zainteresovaných skupin, obstarání transparentnosti, stanovení cílů či budování důvěry a dlouhodobých partnerství (Kunz, 2012, s. 29).

V následující tabulce (tzv. matice stakeholderů) lze vidět znázornění způsobu určení klíčových skupin stakeholderů. Jedná se o takové stakeholdery, kteří mají největší vliv na firmu, mohou mít podstatné následky na chod firmy a zároveň také sama firma má na ně největší požadavky. S těmito stakeholdery by měla firma vést dialog, eventuálně je zařadit do rozhodovacího procesu v oblasti CSR (Steinerová, 2008, s. 18).

Úroveň očekávání / zájmu	Úroveň vlivu na podnik		
		NÍZKÁ	VYSOKÁ
	VYSOKÁ	Ovlivňovatelé	Klíčoví hráči
NÍZKÁ	Okrajoví hráči	Ovlivňování	

Tabulka 1 – Určení klíčových stakeholderů (Steinerová, 2008, s.18; vlastní zpracování)

Pomocí výše uvedených kritérií je možné stanovit, jaký typ vztahu je dobré mezi společností a stakeholdery vytvořit. Ovlivňovatele je dobré průběžně informovat, okrajoví hráči odpovídají na otázky, ovlivňování zajišťují spokojenost podniku a s klíčovými hráči vede firma dialog a zapojují se společně do vybraných aktivit. Pavlík a Bělčík (2010) tento model pojmenovávají jako tzv. matice stakeholderů rozdělující skupinu zainteresovaných do 4 zmíněných kvadrantů (Steinerová, 2008, s. 18).

4 IMPLEMENTACE CSR

Vytvoření CSR koncepce a zavedení těchto prvků do podniku je dlouhodobým a mnohdy velice náročným úkolem. Výsledná strategie musí být komplexní a přinášet řešení pro změnu nebo optimalizaci zavedených postupů a doposud prováděných činností. Cílem zavedení společensky odpovědných aktivit do podniku je jejich úspěšná integrace do jednotlivých sfér (ekonomické, sociální a environmentální), dále také propojení s vizí společnosti a jejími hodnotami a kulturou (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 65).

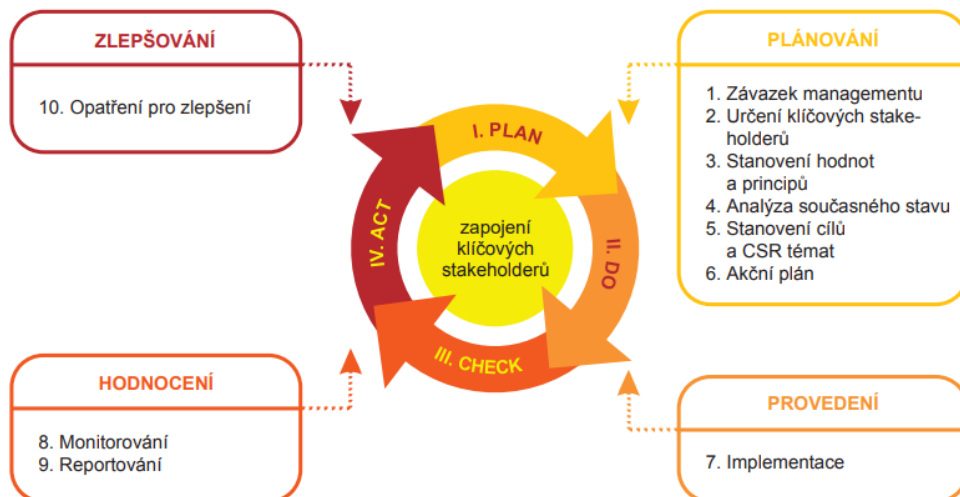
Pavlík a Bělčík (2010, s. 66) implementaci CSR rozdělili do 4 fází procesu. Jedná se o:

1. *Definování vize společenské odpovědnosti podniku* s cílem zjistit, jaké konkrétní prvky CSR chceme do podnikové kultury a procesů zařadit.
2. *Hodnocení dosavadních CSR přístupů* s cílem zjištění současného obrazu CSR politiky.
3. *Implementace postupných CSR aktivit do praxe* s cílem stanovit si konkrétní kroky k zapracování koncepce.
4. *Vytvoření uceleného CSR reportu v podniku* s cílem jejího úplného zavedení.

Kunz (2012, s. 110) se domnívá, že aby bylo zavedení společenské odpovědnosti do firmy dlouhodobě přínosné, musí být implementace trvalá a trvale podporovaná ze strany nejvyššího vedení. Zavedení CSR do chodu podniku zahrnuje vnitřní logiku i součinnost více faktorů dohromady.

Fáze procesu CSR můžeme podle klasického dělení rozčlenit do čtyř fází, a to na přípravnou, realizační, vyhodnocující (kontrolní) a fázi vylepšení.

Steinerová (2008, s. 18) uvedené klasické rozdělení rozpracovává do podrobnější podoby, tzv. 10 kroků implementace zasazeného do zmíněného rámce PDCA: plan (plánování), do (realizace), check (kontrola), act (zlepšování). Tento model má sloužit jako návod k postupnému začleňování jednotlivých kroků.



Obrázek 8 – 10 kroků k implementaci CSR zasazené do rámce PDCA (Zdroj: Steinerová, 2008, s. 18)

4.1 Přípravná fáze

Největší míru pozornosti je při zavádění CSR do podniku nutné věnovat hned zpočátku. Přípravná fáze předchází realizační (implementační) fázi a v rámci ní by se měly řešit otázky Kunz (2012, s. 110):

- Jaké CSR aktivity chceme v organizaci zavést?
- Jaké jsou interní motivační faktory?
- Jaké jsou externí motivační faktory?
- Kde očekáváme největší přínosy po zavedení CSR?
- Jaký byl dosavadní přístup k CSR a jaké příležitosti se nám naskytují?
- Jaké je povědomí o CSR u zaměstnanců a vedení podniku?

Pitra (1998, s. 178-179) zdůrazňuje nutnost vytyčení reálného cíle, který se případně dle mezi přetransformuje do realizovatelné podoby. V rámci přípravné fáze podnik zváží obecná hlediska, rizika a zainteresovanost zaměstnanců (včetně top managementu). Na základě toho je dále vypracována detailní koncepce, která odráží podobu současného stavu podniku a definuje vytyčený cíl. Další kroky směřují k sestavení strategie a plánu implementace jednotlivých kroků, kterými budou CSR aktivity začleňovány.

V této fázi se vytváří CSR pracovní tým a rozhoduje se o alokaci zdrojů. Mezi členy CSR týmu by měli být vybráni zaměstnanci z řad HR týmu, PR, marketingu, top managementu a případně i obchodní zástupci (Steinerová, 2008, s. 20).

4.2 Realizační fáze

Druhá fáze provedení, tzv. realizační, zahrnuje jeden důležitý krok, kterým je samotná implementace. Díky akčnímu plánu, který byl sestavený v předchozí fázi, se nyní bude postupovat při zavádění společenské odpovědnosti do praxe (Steinerová, 2008, s. 22).

Aby se mohly výstupy z akčního plánu změřit, doporučuje se převést úkoly do modelu tzv. SMART cílů. Takto nadefinované cíle jsou snáze kontrolovatelné (Hohnen, 2007, s. 42-45).

Hohnen (2007, s. 42) poukazuje na důležitost vedení dialogu s klíčovými stakeholdery. Vhodnou cestou k dosažení co největší oboustranné spokojenosti je přeformulovat cíle oblastí do formy závazků a ty společně se stakeholdery konzultovat.

4.3 Fáze kontroly a zlepšování

Fáze kontroly a hodnocení obnáší monitoring, který je prvotním krokem ke kontrole plnění strategie. Pomocí kvalitativních a kvantitativních ukazatelů firma dokáže vyhodnotit další kroky, které jsou pro budování CSR potřebné. Ve fázi kontroly se aktivně zapojují i zainteresované skupiny (Steinerová, 2008, s. 23).

Druhou částí fáze kontroly je vytváření reportů. Reportování dokáže přinést ucelenou představu o výkonnosti CSR. Report by měl v ideálním případě obsahovat údaje o naplnění cílů a určení nových cílů v dalším časovém období. Zpráva o společenské odpovědnosti firmy slouží jak pro komunikační účely, tak i jako manažerský nástroj, který měří vývoj a slouží jako podklad pro definování nových strategií (Steinerová, 2008, s. 23 a 26).

Poslední fází celého procesu je *fáze zlepšování*. Vytvoření opatření ke zlepšení společensky odpovědných aktivit obnáší buď změnu v CSR strategii, nebo se vytvoří návrhy pro rozšíření dosavadních CSR aktivit. Základním prvkem vedoucím ke změně jsou data a měření výkonu, které poskytují pevnou základnu pro učinění důležitých rozhodnutí (Steinerová, 2008, s. 24).

Organizace International Institut for Sustainable Development (IISD) vytvořila podrobný návod na zavedení CSR do podniku. Tento dokument poskytuje přehlednou orientaci v implementaci CSR, zveřejněných standardech a dalších technikách sloužících pro zakotvení CSR do řízení podniku. Návrh IISD je aplikován na cyklus PDCA. Společnost Global Reporting Initiative (GRI) také vyvinula směrnice, které mohou firmám pomoci při zavádění CSR reportingu (Kašparová a Kunz, 2012, s. 21-24).

5 NOVÉ TRENDY V OBLASTI CSR

Kvalitní zaměstnanci jsou pro dlouhodobý úspěch podniku klíčoví. Moderním trendem posledních let je udržování pracovní motivace, která kromě peněžní odměny přináší prostor pro hodnocení pracovní výkonnosti, rozvoj znalostí a osobnosti, uspokojování osobních potřeb, a tím i zvýšení loajality. Společensky odpovědné firmy zaměstnávají lidi, kteří díky svým kvalitám a spokojenosti budují celou image značky (Petříková, 2008, s. 67-69).

Již v roce 2010 Pavlík a Bělčík (2010, s. 110-111) považovali otázku společenské odpovědnosti natolik významnou, že je v ČR třeba hledat různé cesty, kterými dojde k posílení povědomí o CSR a rozšíření těchto aktivit mezi zástupce soukromého i veřejného sektoru.

Vlivem pandemie Covid-19 se situace nejen v ČR změnila a udržitelnost jedinců, firem i státu začala hrát mnohem větší roli. Výzkum institutu Capgemini provedený v březnu roku 2020 ukazuje, že 79 % zákazníků mění své nákupní postoje na základě sociální a environmentální odpovědnosti. Firmy si také uvědomily, jak důležitá pro ně může být kvalitní péče o zaměstnance, zajištění stabilního cash flow, budování dlouhodobých partnerství a nabízení kvalitních a transparentních služeb či výrobků (CSR trendy pro rok 2021, 2020).

V září loňského roku vydala Evropská komise Strategii udržitelného růstu pro rok 2021. Ministerstvo životního prostředí pracuje na zanesení nového zákona o konci jednorázových plastů a trestu za vytváření zbytečného odpadu do české legislativy. Jedná také o zvýšení poplatků za uskladnění odpadů na skládkách (CSR trendy pro rok 2021, 2020).

5.1 Vytváření sdílených hodnot

Koncept tvorby sdílených hodnot (tzv. CSV = Creating Shared Value) představuje spojení společensky odpovědných aktivit s hlavními kompetencemi firmy. Na základě toho dochází k propojení odborných vědomostí a hodnotových řetězců (Porter a Kramer, 2011).

Tento nový přístup zapříčiňuje snadnější generování zisku, vyšší výkonnost a lepší konkurenceschopnost podniku. CSR aktivity totiž začleňuje přímo do podnikatelské strategie (Kašparová a Kunz, 2013, s. 75).

„Celý koncept spočívá v tom, že firma uvažuje strategicky a logicky, na základě selského rozumu. Typickým představitelem takového chování prý byl již Tomáš Baťa – ten kupříkladu stál u vědeckého úspěchu Otta Wichterleho, když mu poskytl grant na laboratoř s tím, ať v ní chemik něco vymyslí. Díky tomu vznikly silonky, z jejichž výroby Baťa profitoval

dále, uvedla Vopěnková z redakce magazínu Forbes Česko.“ (Vytváření sdílené hodnoty, 2013)

5.2 Work-life balance

Nový termín současnosti, work-life balance, představuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Jelikož potřeby každého člověka jsou odlišné, work-life balance nepředstavuje přesné rozdělení soukromého a pracovního života, ale nastavuje ideální synchronizaci těchto světů pro co největší spokojenost jedince. Řada zaměstnavatelů si uvědomuje důležitost tohoto moderního přístupu, a kromě pracovní výkonnosti začíná akceptovat i nároky na soukromý život. Je totiž prokázáno, že kvalita osobního života zaměstnanců se odráží i v oblasti pracovního nasazení a motivace (Vohralíková, 2019).

Ze strany zaměstnavatele se tak může jednat o poskytnutí práce z domova (tzv. home office), flexibilní pracovní doby, nabídnutí více dní dovolené, možnost využití firemní školky pro děti zaměstnanců apod. V těchto případech pak musí platit i zodpovědnost a férovost zaměstnance, aby dané benefity nezačal zneužívat (Kašparová a Kunz, 2013, s. 78).

5.3 Corporate Community Involvement

Každý podnik nějakým způsobem působí na život okolních komunit a život jedinců, kteří v nich žijí. Corporate Community Involvement (tzv. CCI) představuje aktivity, kterými se firmy zapojují do života těchto komunit. Hlavním důvodem je budovat pozitivní image firmy, pěstovat vztahy se stakeholdery a mít vliv na členy komunity, čímž firma získává větší pozornost zaměstnanců, zákazníků i investorů (Kašparová a Kunz, 2013, s. 80).

5.4 Odpovědné investování

V rámci společensky odpovědného investování se lze bavit o rozhodovacích metodách výběru a uskutečňování konkrétních investic. To je uskutečňováno s ohledem na širší pole kritérií (Kašparová a Kunz, 2013, s. 82).

Firmy k odpovědnému investování začínají přistupovat na základě rostoucího tlaku Evropské unie, která předpokládá, že tento způsob investování ochrání Evropu od možných finančních problémů. Mezi další skupiny, které požadují korektnější investování, můžeme řadit zájmové skupiny, investory či zaměstnance (Kašparová a Kunz, 2013, s. 82-83).

5.5 Udržitelné technologie

Moderní firmy se snaží jít cestou nových a udržitelných technologií. Do svých firem pořizují úsporné spotřebiče, elektrická služební auta nebo například používají energii z obnovitelných zdrojů. Internet věcí (tzv. Internet of Things) je nejnovějším trendem v každodenním provozu firem i domácností (CSR trendy pro rok 2021, 2020).

Příkladem technologicky vyspělé firmy je americká společnost Walmart, která automatizovala proces vydávání online objednávek v tzv. Pick-Up Towers (Marr, 2017).

Na českém online trhu se v posledních letech prosadil oceněný udržitelný obchodník Econeas.r.o., který přišel s unikátní nabídkou dopravy zdarma u produktů poskytujících lepší podmínky pro prodejce. Tento koncept má zamezit nakupování přebytných věcí jen proto, aby byla uplatněna doprava zdarma. Zároveň je systém zcela transparentní a obchod nemusí nastavovat enormní marže na produkty, díky čemuž by mohl dopravu zdarma zákazníkům poskytnout (Mates, 2019).

Na koncept CSR je potřeba nahlížet z různých úhlů pohledu a vyhodnocovat, jestli se provádí opravdu zodpovědně, nebo se jedná pouze o marketingový tah společnosti. Budoucnost CSR je tak v rukou samotných spotřebitelů, kteří svým chováním a volbou dokáží změnit řadu věcí (Mádlová, s. 14).

6 CSR MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

Následující kapitola přináší pohled na definici podniku podle jeho velikosti a následné využívání CSR aktivit v malých a středních podnicích. Základním kritériem, které určuje zařazení mezi malé, střední nebo velké podniky, je počet zaměstnanců, velikost ročního obrátu a bilanční suma roční rozvahy (CzechInvest, ©1994-2021).

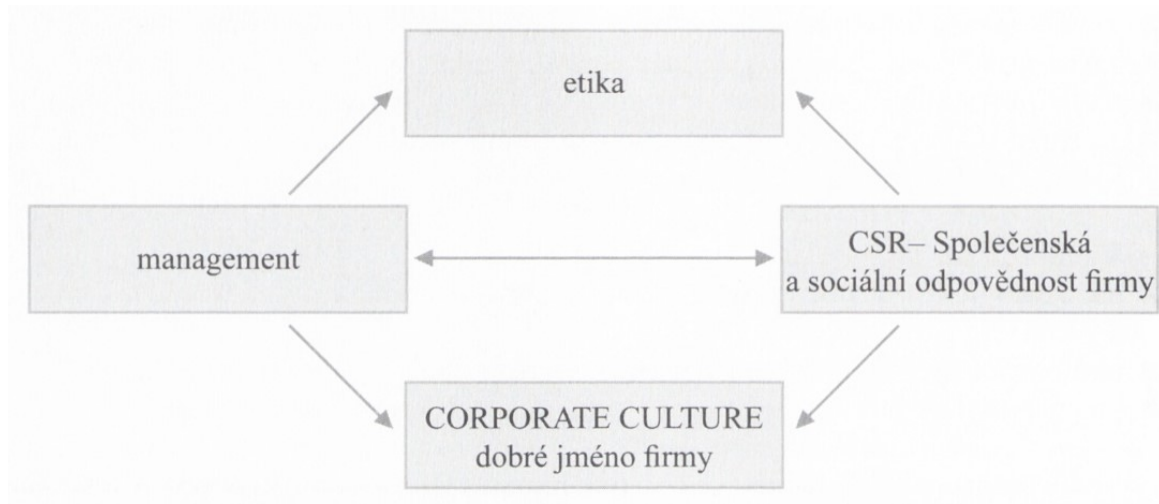
6.1 Definice malých a středních podniků

Malé a střední podniky (tzv. SMEs – Small and Medium-Sized Enterprises) jsou podle Evropské unie definovány na základě několika kritérií. Malým podnikem rozumíme společnost, která zaměstnává maximálně 50 zaměstnanců a má roční obrat nebo celkovou výši aktiv do 10 milionů EUR. Vlastník společnosti nesmí vlastnit jiný subjekt, ve kterém by měl více než 25 % základního kapitálu. Střední podnik je definován jako společnost zaměstnávající 50-250 zaměstnanců a roční obrat či výše aktiv nepřesahuje 50 milionů EUR. Podmínka vlastnictví jiných společností je stejná, jako u definice malých firem (Štěpánková, Švandová a Talpová, 2008, s. 17).

CzechInvest (©1994-2021) dle velikosti navíc zmiňuje tzv. drobné (mikro) podniky, které zaměstnávají do 10 osob a roční obrat nepřesahuje 2 miliony EUR.

6.2 Využití CSR v malých a středních podnicích

Organizace, které si uvědomují důležitost společenské odpovědnosti, se snaží hledat cesty, získávat poznatky a budovat strategie pro inovaci manažerských metod práce. Trendem poslední doby je směřovat podnikatelské klima k dlouhodobé prosperitě ekonomiky související s přeměrováním pohledu na zisk, který byl do této doby jediným ukazatelem úspěšnosti podniku. Jako moderní přístup ke strategickému plánování podnikových cílů se dnes považuje dosažení zisku s ohledem na etické normy ve vztazích se všemi stakeholdery organizace, a tím dosaženého dobrého jména firmy (Dytrt, 2006, s. 100-102).



Obrázek 9 – Širší pohled na CSR podniku (Zdroj: Dytrt, 2006, s. 112)

Koncept CSR byl vytvořen jako reakce na nezodpovědné jednání velkých firem a korporátů. Řada odborníků společensky odpovědnou aktivitu spojovala výhradně s velkými společnostmi a zastávala názor, že u malých a středních firem je velice nízká motivace k tomu věnovat se této strategii. Tento názor se stále více ukazuje jako mylný, jelikož právě společenská odpovědnost přináší prokazatelný přínos i menším podnikům. Velké společnosti tvoří v České republice podíl přibližně 0,1 %, což v přepočtu představuje 1400 firem. Malé a střední podniky jsou tak důležitou složkou stabilní ekonomiky a mají zásadní vliv na zaměstnanost, sociální soudržnost a lokální rozvoj (Flagship, ©2021).

Koncepce CSR je v současné době mezinárodně podporována ze strany OSN, EU, OECD a dalšími nevládními organizacemi. Na lokální úrovni je rozvíjena řadou vládních institucí (především finanční a informativní oblastí), publikováním tzv. best practices (v překladu „dobré“ praxe) nebo například udělováním místních i celosvětových ocenění. Vláda navíc v posledních letech usiluje o aktivní veřejnou podporu a propagaci tématu CSR (Dytrt, 2020, s. 123).

V roce 2019 byl proveden průzkum u 50 českým SMEs (střední a malé podniky). Na otázku „Setkali jste se se CSR v praxi?“ odpovědělo 75 % dotazovaných, že se CSR pracují. 17 % firem má o této oblasti povědomí a 8 % zná CSR jen z doslechu od jiných firem (Flagship, ©2021).



Obrázek 10 – Graf odpovědí na otázku „Setkali jste se se CSR v praxi?“ (Zdroj: Flagship, ©2021; vlastní zpracování)

Z výzkumu dále vyplývá, že alespoň čtvrtina dotazovaných zná základní principy CSR. Společensky odpovědná firma pro respondenty znamená zapojování se do oblasti vztahů se stakeholdery, oblasti životního prostředí a oblasti zodpovědného podnikání. V otázce, co firmy motivuje k tomu, aby se o CSR začaly zajímat, participanti uvedli přirozený vývoj podniku a vliv na nábor nových zaměstnanců, pro které se tak firma stává atraktivnější. Mezi nejčastější bariéry zavedení společensky odpovědných aktivit dotazovaní řadili nedostatek času (34 %), nedostatek informací (25 %), byrokratická zátěž (25 %) a náklady (8 %) (Flagship, ©2021).

Jak se tedy zdá, malé a střední podniky si důležitost CSR aktivit uvědomují a snaží se s nimi pracovat. Jsou to právě tyto firmy, které zaměstnávají téměř 60 % obyvatel České republiky a vytváří největší dopady na lokální ekonomiku a blahobyt jejích obyvatel. CSR by se mělo do podniků zavádět jako přirozená součást strategie, nehledě na jejich velikosti (Flagship, ©2021).

7 ONBOARDING NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Onboarding v českém překladu představuje nábor a adaptaci nového zaměstnance do týmu. Jedná se o jeden z procesů spadající pod personální činnosti podniku a má za cíl vybrat vhodné kandidáty na vypsanou pozici a co nejrychleji je adaptovat do prostřední firmy (Nástup a adaptace zaměstnance, 2016).

Firmy, které do své firemní kultury začleňují prvky CSR, získávají dobré reference, což může mít za následek jednodušší nábor nových zaměstnanců. Především pro nastupující „generaci Z“ je přidaná hodnota odpovědné firmy důležitá. V současné době, kdy je hledání nových a kvalitních uchazečů čím dál těžší, mohou CSR aktivity hrát rozhodující roli pro výběr dané pozice. Společenská odpovědnost je koncepcí, ke které se stále častěji uchylují zástupci personálního oddělení a vedení firmy, jelikož jim systematická práce na CSR pomáhá dosáhnout vytyčených cílů (Aprofes, 2020).

Výzkum společnosti Cognology ukazuje, že 90 % zaměstnanců učiní rozhodnutí zůstat dlouhodobě v dané firmě během prvního roku práce. Zároveň je nutné podotknout, že až 20 % zaměstnanců je schopno dát výpověď během prvních 45 dnů od nástupu na pozici. Z tohoto zjištění vyplývá, že firma má přibližně 45 dní na to, aby zaměstnance zaujala a dokázala ho dostatečně namotivovat k lojalitě vůči podniku. CSR tak může být dalším rozhodujícím prvkem pro setrvání v zaměstnání či přijetí nabízené pozice (Fuksa, 2020).

Typ odměn poskytovaných nad rámec „běžných“ peněžních odměn se nazývá zaměstnanecká výhoda (neboli benefit). Firmou poskytované benefity mohou mít charakter dobrovolný či zákonem daný. V zásadě však tyto zaměstnanecké výhody splňují cíle: konkurenceschopnost vůči jiným podnikům, nákladovou efektivitu, přizpůsobení potřebám zaměstnanců v co nejvyšší míře, soulad se zákony (Kocianová, 2010, s. 164).

Získávání nových pracovníků musí mít strategickou povahu. Všechny kroky, které pro nábor nových zaměstnanců učiníme, musí být brány v uceleném perspektivním konceptu (Koubek, 2011, s. 68).

Pokud se firma drží CSR strategie, mnohem lépe dojde k propojení s nejbližším okolím a zajištěním větší atraktivity v rámci lokálního dění. Zaměstnanci malých a středních podniků se lépe ztotožňují s firemními hodnotami, které se zdají být snáze proveditelné než u korporátu. Zaměstnanci mají pocit, že jejich názor bude vyslyšen a o to raději se zapojují do firemní udržitelnosti (Flagship, ©2021).

8 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum je velice důležitým článkem efektivně řízeného marketingu. Na základě výzkumu jsou získávány cenné informace, které nám v ideálním případě přímo odpovídají na konkrétní otázky, a pomáhají tak k dosažení nastavených cílů. V této kapitole bude definován marketingový výzkum z obecného hlediska, dále bude zaměřen již na konkrétní druh výzkumu a metodu sběru dat, která je v rámci praktické části práce provedena. Vzhledem ke specifickému zaměření této práce nejsou uvedeny ostatní metody záměrně.

Jak Kozel (2006, s. 58, 59) uvádí, že marketingový výzkum představuje systematický a cílevědomý proces, který je charakteristický jak svými výhodami, tak i nevýhodami. Za hlavními výhodami marketingového výzkumu stojí jedinečnost, vysoká vypovídající schopnost a aktuálnost získaných informací. Na druhé straně se mezi slabé stránky řadí vysoká finanční a časová náročnost, nutnost kvalifikace pracovníků či náročnost použitých metod (Kozel, 2006, s. 48).

Díky marketingovému výzkumu jsou získávány nové, relevantní informace, které pomáhají rozklíčovat požadavky trhu, a tím pádem i lépe pochopit potřeby a přání konkrétního zákazníka, jeho postoje, chování či motivaci (PHD, a.s., ©2021).

8.1 Metody marketingového výzkumu

Hlavním úkolem marketingového výzkumu je specifikace, shromažďování, analýza a interpretace informací. Tyto informace jsou dále využity jako podklad pro následné marketingové řízení. K dosažení tohoto úkolu existuje řada členění, které se liší výzkumnými přístupy a dalšími kritérii (Kozel, 2006, s. 114).

Jak Juříková vysvětluje (2010, s. 6), v současnosti dochází k několika členěním marketingového výzkumu. Z těchto členění dále vyplývají již konkrétní typy, jako např. členění dle způsobu zkoumání pojímá kvantifikovaný a kvalifikovaný typ marketingového výzkumu.

8.1.1 Kvalitativní výzkum

Podstata kvalitativního výzkumu spočívá v hledání souvislostí, příčin a důsledků přímo u zkoumané jednotky. Jelikož nám kvalitativní výzkum pomáhá odpovídat na otázky „Proč?“, „Jak?“ nebo „Jaké jsou důsledky?“, je často nezbytná přítomnost kvalifikovaných psychologů, kteří nám s výkladem výzkumných závěrů pomohou. Účelem takto prováděných výzkumů je hloubkově proniknout do postojů a motivů vedoucích k určitému chování.

Kvůli časové i finanční náročnosti se kvalitativní výzkum provádí na menším vzorku participantů a jeho výsledky se často zobecňují pro celou cílovou skupinu (Kozel, 2006, str. 120).

Kvalitativní výzkum trhu klade důraz na důkladné prozkoumání názorů, jevů a problémů vybraných představitelů cílové skupiny. Jelikož se provádí na menším vzorku participantů, využívá se zpravidla jako doplněk k výzkumu kvantitativnímu. Nejčastějšími technikami kvalitativního výzkumu jsou individuální hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory (focus group), skupinové diskuze (brainstorming) nebo různé druhy projekčních technik (Vladimír Matula, 2013).

Největší výhodou kvalitativního výzkumu je hlubší proniknutí do jádra problému. Díky těmto typům výzkumu je možné lépe nahlédnout do podvědomí zákazníků a zjistit tak, co opravdu chtějí a jaké jsou jejich motivy chování.

- **Individuální rozhovor**

Jednou z technik osobního dotazování je individuální rozhovor, který má nastavená základní pravidla a specifika. Individuální rozhovor (neboli rozhovor face-to-face) probíhá verbální formou pouze mezi tazatelem a dotazovaným s ohledem na sociálně-psychologické chování obou stran, a proto by měl být brán zřetel hlavně na výběr vhodně proškoleného tazatele s odpovídajícími povahovými dovednostmi. Tento typ výzkumu se volí především u jednotlivců, kteří by se mohli nechat ovlivnit od ostatních subjektů výzkumu např. v rámci skupinové diskuze. Před samotným provedením rozhovoru je velice důležité vytvoření plánu (scénáře) rozhovoru a sestavení pravidel pro jeho průběh (Juříková, 2010, str. 21, 22).

Individuální hloubkový rozhovor odhaluje podstatu příčin chování a názorů jednotlivce, které si on sám často ani neuvědomuje. V průběhu rozhovoru by měla panovat příjemná a uvolněná atmosféra, aby se dotazovanému lépe diskutovalo o daných tématech. Individuální rozhovor je důležitý především pro zaznamenání reakcí, nikoli primárně slovního vyjádření (Matula, 2013).

8.1.2 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum se na rozdíl od kvalitativního výzkumu zabývá kvantifikovatelnými problémy, četností jevů, které již proběhly nebo právě probíhají. Účelem tohoto typu výzkumu je získat informace od co největšího počtu reprezentativního vzorku. Výsledkem výzkumu jsou popisné, měřitelné a číselné údaje (Karlíček, 2013, s. 86).

Nevýhodou tohoto výzkumu může být nebrání v potaz lokálních specifik. Naopak mezi výhody kvantitativního výzkumu se považuje poměrně rychlý sběr dat a nízká finanční náročnost. Získaná data bývají přesná, numerická a lze je zobecnit na populaci. Mezi další pozitiva výzkumu patří objektivní, nezaujaté a nezávislé výsledky na výzkumníkovi (Kozel, 2006, s. 120).

- **Kvantitativní analýza sekundárních dat**

Sekundární data byla původně pořízena pro jiný účel, zprostředkoval tak nebyl zadavatelem výzkumu. Sekundární informace se získávají zpracováním již dostupných dat a k dispozici jsou zprostředkovanou formou. Ve většině případů jsou sekundární data veřejnosti volně přístupná nebo je může za určitých podmínek poskytovat vybraná firma. Jedná se o opakovaně použitelná data, cena za jejich pořízení je přitom levnější, než získat data primární (Kozel, 2006, s. 54-55).

Sekundární data se dělí na externí (vnější) a interní (vnitřní), podle typu zdroje dat. Hlavním externím zdrojem dat je internet. Největší výhodou je rychlé vyhledávání, sběr a zpracování potřebných dat s možností „nulových“ nákladů. Nevýhodou potom může být jiný primární účel výzkumného šetření, který nemusí vyhovovat všem potřebám vybraných projektů (Kozel, 2006, s. 54-55).

9 METODIKA

Teoretická část práce byla vypracována na základě rešerše publikací z oblasti společenské odpovědnosti firem a onboardingu zaměstnanců. Teoretická část slouží jako podklad pro vypracování praktické a projektové části diplomové práce.

Praktická část diplomové práce obsahuje kvalitativní i kvantitativní metodu výzkumu a klade si za cíl zjistit, jestli jsou CSR aktivity důležitým faktorem pro výběr zaměstnavatele, či setrvání v zaměstnání a o jaké konkrétní aktivity se má jednat. V první části budou provedeny individuální hloubkové polostrukturované rozhovory, díky kterým se identifikují názory, postoje, pocity a způsoby chování zaměstnanců a kandidátů o pozici jedné konkrétní firmy. Ve druhé části práce budou získaná data komparována s již provedeným celorepublikovým výzkumem agentury Ipsos. Následně dojde k verifikaci stanovených výzkumných otázek a vypracování strategie implementace CSR aktivit do podniku.

9.1 Formulace výzkumného problému

V posledních letech se firma Shean potýká s nedostatkem kandidátů na nově vypsané pozice. Jedná se o rostoucí internetovou agenturu s 15letou historií, která „doplácí“ na to, že sídlí 20 km od Brna. Potenciální kandidáti se tak spíše rozhodují pro zaměstnání přímo tam. Z různých výzkumů se nyní ukazuje, že jsou pro zaměstnance stále důležitější CSR aktivity daného podniku a mohou být rozhodujícím faktorem při výběru nového zaměstnání.

9.2 Cíl a účel práce

Cílem diplomové práce je vytvoření strategie implementace CSR aktivit, která podniku pomůže uchopit téma společenské odpovědnosti koncepčně, čímž dosáhne vyšší atraktivity, utužení pracovního kolektivu a získání významného firemního benefitu pro budoucí kandidáty o pozici.

Účel práce: Provedený výzkum a vypracovanou strategii implementace CSR aktivit vybraná firma prakticky využije k nastavení ucelenější HR strategie a dalších kroků s tím spojených.

9.3 Cíl a účel výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit, jestli jsou CSR aktivity pro zaměstnance důležitým faktorem pro výběr zaměstnání / setrvání v zaměstnání a o jaké konkrétní aktivity se pak má jednat.

Účel výzkumu: Výzkum bude využit pro sestavení strategie implementace CSR pro vybraný podnik k efektivnímu náboru zaměstnanců a zajištění větší spokojenosti současných zaměstnanců.

9.4 Objekt výzkumu

Základní soubor: zaměstnanci agentury Shean s.r.o. a kandidáti o zaměstnání z oblasti marketingu a IT.

Pro účel kvalitativního výzkumu bude využita metoda osobních hloubkových polostrukturovaných rozhovorů. Vzorek respondentů bude vybrán na základě několika kritérií ze segmentu všech zaměstnanců agentury Shean s.r.o. Pro reprezentativnost tohoto vzorku budou vybráni zástupci různých pozic, a to jak z řad „běžných“ zaměstnanců, externistů, tak i nejvyššího vedení. Reprezentativnost vůči problému bude zjištěna teoretickou saturací. Proto, aby byl vzorek participantů dostatečný a zastupoval názory všech (pro cíl výzkumu důležitých) pozic ve firmě, bude se zaměstnanci provedeno 10 individuálních rozhovorů a s kandidáty o pozici 5 individuálních rozhovorů. Tento výzkum bude následně porovnán se studií provedenou výzkumnou agenturou Ipsos a v závěru praktické části budou vyvozeny výzkumné závěry.

Vyhodnocením těchto dat získáme podněty pro vypracování strategie implementace CSR. V projektové části práce budou v rámci navržené strategie představeny konkrétní návrhy řešení pro vybraný podnik.

9.5 Výzkumný předpoklad

Zaměstnanci v oblasti marketingu mají o CSR aktivity větší zájem než zaměstnanci v oblasti IT. Dalším předpokladem je převládající míra zájmu o CSR aktivity ze strany zaměstnanců a kandidátů o pozici ve společnosti Shean s.r.o., což povede k větší motivaci k práci v této firmě.

9.6 Výzkumné otázky

1. otázka: Jsou CSR aktivity firmy rozhodující pro výběr zaměstnavatele?
2. otázka: Existuje významný rozdíl vnímání důležitosti CSR aktivit firmy pro uchazeče z oblasti IT a marketingu?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

10 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SHEAN S.R.O.

V následující kapitole bude představena internetová agentura Shean s.r.o., pro kterou bude proveden kvalitativní výzkum diplomové práce a vypracován projekt na vytvoření strategie implementace CSR aktivit pro efektivnější nábor a motivaci zaměstnanců.

10.1 Popis společnosti

Společnost Shean s.r.o. je internetová agentura, která na českém trhu působí od roku 2005. Dnes se jedná o zaběhlou firmu zabývající se vývojem webových aplikací a e-shopových řešení, klientům dále nabízí komplexní marketingové služby a od roku 2018 do svého portfolia služeb nově zařadila i možnost expanze na zahraniční trhy. Exportní záležitosti Shean řeší separátně pod značkou ExportPilots, kterou pro tyto účely sama vybudovala (Shean.cz, ©2021).



Obrázek 11 – Logo společnosti Shean s.r.o. (Zdroj: Shean.cz, ©2021)

V počátcích své existence se agentura Shean specializovala pouze na sféru webdevelopmentu a pro zákazníky vyvíjela webové stránky s grafickými návrhy. Po dvou letech se k vývojovým službám začaly přidávat také služby marketingové a slogan „Vývoj a marketing ruku v ruce“ dostal dodnes platnou podobu. Začátkem 21. století probíhal „rozkvět internetu“ a čím dál tím více klientů začalo toužit po přesunutí svého portfolia i do online prostředí. Shean se začal stabilizovat ve vývojářské sféře, začal vyvíjet online aplikace na míru a podařilo se mu také vybudovat vlastní CMS systém (systém pro správu obsahu internetových stránek) Omnix, který svým klientům nabízí i v současnosti. Od roku 2013 se ve firmě začalo rozšiřovat portfolio marketingových služeb a na základě zvětšujícího se počtu zaměstnanců firma rozčlenila týmy na marketingový a vývojový. Od roku 2016 se z 24 zaměstnanců firma rozrostla na podnik čítající 40 zaměstnanců a tendence nabírání nových posil do týmu stále roste, což může přinášet také riziko vysoké míry fluktuace zaměstnanců (Shean.cz, ©2021).

Každá z hlavních činností firmy zahrnuje své vlastní oddělení, které tvoří jednotlivé služby a vzdělává se v daném oboru. Agentura Shean v současné době nabízí komplexní služby pro klienty, jednotlivá oddělení spolu navzájem spolupracují a doplňují se.

10.2 Organizační struktura

11.5.2005 došlo k založení firmy a zápisu do obchodního rejstříku, vznikla tak obchodní firma Shean s.r.o. vedená u Krajského soudu v Brně. Firma v současnosti sídlí v Blansku. Právní forma je společnost s ručením omezeným a má jednoho jednatele, který je odpovědný za celkový chod podniku (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2015).

Společnost Shean má liniovou organizační strukturu, přičemž ale zaměstnanci navzájem spolupracují. Jednotlivá oddělení firmy nejsou striktně oddělena, jelikož mezi sebou musí na denní bázi spolupracovat. Jednotlivé kroky týmů jsou vzájemně konzultovány a zadávány. V agentuře Shean mají hlavní oddělení i dílčí týmy své manažery, kteří přímo delegují své pravomoci na nižší úroveň v organizační struktuře. Společnost, či jednotliví manažeři, pravidelně svolávají porady, kde týmy i celá firma řeší potřebné úkoly a interní změny.

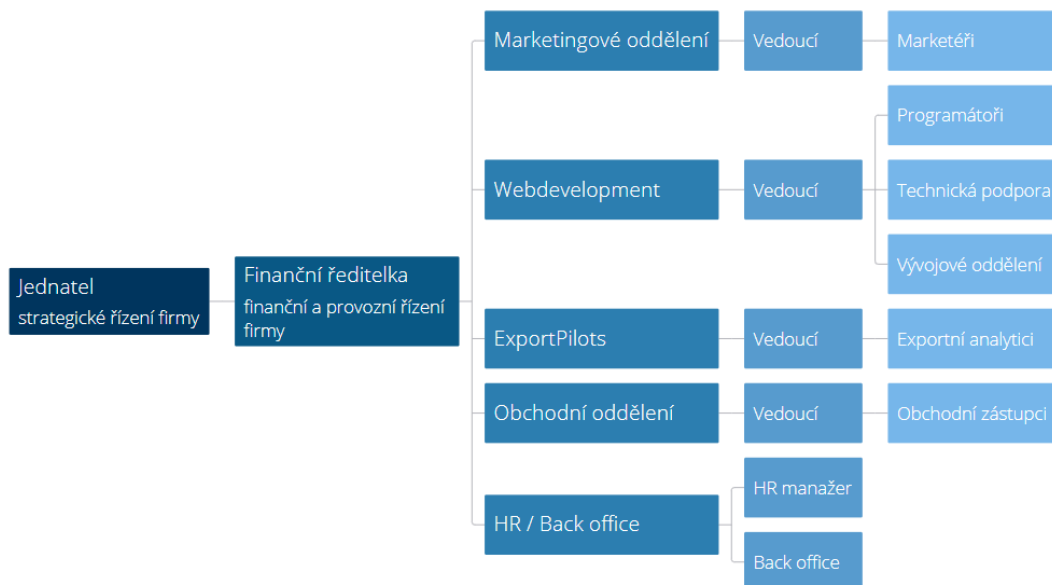
Systém řízení práce v agentuře Shean zahrnuje systém zaznamenávání přesného odpracovaného času na jednotlivých úkolech a projektech v aplikaci Toggl.com. Dále si zaměstnanci zaznamenávají docházku do intranetového rozhraní. Zaměstnanci také využívají systém na kontrolu plnění vlastních úkolů a k delegování úkolů na spolupracovníky či klienty. Tento systém firmě přináší větší dohled nad prací na projektech, efektivitou práce jednotlivých zaměstnanců a kontrolou dokončování zadané práce.

Agentura Shean nabízí jednotnou hodinovou sazbu za své služby a klienti platí za reálně odpracovaný čas. Tímto si agentura napomáhá k získávání důvěryhodnosti a svou transparentností se jí daří budovat důvěrná obchodní partnerství.

- **Oddělení ve společnosti**

Jak již bylo uvedeno výše, agentura Shean se skládá ze 3 hlavních oddělení, přičemž každé z nich má na starost specifické činnosti. Tato oddělení doplňuje HR oddělení a obchodní oddělení, které obstarává získávání nových zákazníků, péči o stávající klienty a plnění administrativních úkolů s tím spojených. Pro názornou ukázkou je na obrázku níže vidět organizační struktura popisující návaznost oddělení ve firmě. V současnosti má firma stále zaměstnance, externí spolupracovníky i stážisty.

Organizační struktura firmy



Obrázek 12 – Organizační struktura firmy Shean s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)

10.3 Hodnoty a strategie společnosti

Agentura Shean počtem zaměstnanců i hodnotou ročního obrátu spadá dle definice Evropské unie do kategorie malé firmy (Štěpánková, Švandová a Talpová, 2008, s. 17). Oproti velkým společnostem dává firmě konkurenční výhodu fakt, že je menší a lépe se přizpůsobuje aktuální situaci a poptávce. Zvláště v online prostředí, kde se poptávka může měnit každým dnem, je velice důležité podchytit nové trendy včas a úspěšně. Firma nemá definovanou jednotnou strategii (Shean.cz, ©2021).

Její hlavním cílem je rozšiřovat portfolio služeb, které nabízí stávajícím zákazníkům, nabírat nové klienty, kterým dokáže nabídnou komplexní služby a budovat s těmito zákazníky dlouholetý vztah. Agentura je na trhu více jak 15 let, čímž zákazníkům dává jistotu jak mírou zkušeností, tak i profesionalitou v oboru. Firma se soustředí především na menší a střední podnikatele, kteří mají své specifické cílové skupiny a často si s online trhem vůbec neví rady. Společnost získává poptávky především od firem z Jihomoravského kraje, a zakládá si tak na podpoře místních podnikatelů a výrobců.

Důležitým cílem společnosti je také rozšiřování počtu zaměstnanců na všech odděleních, což v současné době aktivně vykonává a bojuje s řadou problémů při náboru nových kolegů. Jedním z největších problémů je fakt, že agentura sídlí poblíž Brna a většina kandidátů si

raději vybere nabídku práce přímo tam. Shean se potýká s tím, že lidem chybí motivace do Blanska dojíždět nebo v Brně dostanou zajímavější nabídku, které se firma není schopna vyrovnat.

Mezi základní hodnoty společnosti se řadí:

- budování dlouholetých obchodních partnerství,
- čestné jednání k zákazníkům,
- čestné jednání se zaměstnanci,
- přátelská firemní kultura,
- inovace nabízených služeb,
- rozšiřování portfolia služeb,
- motivace a vzdělávání zaměstnanců,
- potřeba kvalitně uspokojit neustále se měnící poptávku (za tímto účelem například vznikl již zmiňovaný projekt ExportPilots),
- budování dobrého jména společnosti.

11 ANALÝZA CSR AKTIVIT SPOLEČNOSTI SHEAN S.R.O.

V této kapitole bude provedena analýza CSR aktivit v agentuře Shean s.r.o. Základním cílem analýzy je zjistit, jaké CSR aktivity společnost řeší a v čem tkví přednosti a nedostatky dosavadního systému. Zjištěné informace poslouží pro projektovou část diplomové práce, kde bude sestaven konkrétní projekt pro zavedení efektivní CSR strategie.

Pro vytvoření následující analýzy CSR aktivit bude čerpáno z osobního rozhovoru a konzultace s obchodním ředitelem firmy Shean s.r.o. Sepsané výstupy byly se zástupcem firmy diskutovány a vypracovány na základě reálného stavu současných aktivit společnosti.

11.1 Ekonomická oblast

Společnost Shean s.r.o. si je plně vědoma důležitosti svého etického chování a klade důraz na vystupování uvnitř i vně podniku. Dlouhodobá prosperita a trvale udržitelný růst zisku je primárním cílem, který si firma klade. Splnění tohoto cíle se dále projevuje v postojích společnosti, v budování vztahů a podporování společensky odpovědných aktivit.

Shean v rámci svého vystupování zařazuje prvky kodexu podnikatelského chování, ač se v současnosti nejedná o oficiálně sepsaný dokument, ale jde spíše o dodržování hodnot společnosti a nepsaných pravidel zavedené firemní kultury. Vedení, manažeři a zaměstnanci podniku tak podléhají následujícím pravidlům chování.

- **Transparentnost**

Jednou z nejdůležitějších hodnot společnosti Shean je transparentnost. Otevřeně totiž vystupuje ke svým zaměstnancům i klientům. Svým klientům podnik pravidelně poskytuje podrobně rozpracovaný přehled o odpracovaných hodinách na daném projektu, přičemž hodinová sazba za služby je předem dohodnutá. Jelikož si zaměstnanci vykazují práci na daných úkolech, klient ve svém obdrženém reportu vidí čas věnovaný vypracování úkolů s přesností na minuty.

Firma Shean se snaží být maximálně transparentní i vůči svým zaměstnancům, kterým na pravidelných poradách prezentuje zisk firmy, plnění plánů i důležité nefinanční změny, které zaměstnance mohou zasahovat.

V současné chvíli společnost Shean s.r.o. není držitelem žádného certifikátu spojeného s ekonomickou stránkou CSR, ani není aktivním členem žádného spolku či programu.

- **Vyhýbání se korupci**

Jak již bylo popsáno výše, firma Shean nemá vypracovaný oficiální etický kodex, nicméně z jejího nastavení hodnot a cílů jasně vyplývá, že jakékoli korupční praktiky odmítá a jedná vždy v rámci etických norem.

- **Zásady správného řízení firmy**

Na základě organizační struktury podniku lze vidět, že se firma aktivně podílí na strategickém, provozním a finančním řízení firmy. Kromě jednatele a finančního ředitele se na budování dobrých vztahů podílí také dílčí manažeři jednotlivých oddělení a týmů a v hlavní řadě obchodní oddělení, které je každodenně ve styku se zákazníky novými i stávajícími. Také s ostatními stakeholdery firma navazuje dobré vztahy a klade si za důležitý cíl dlouhodobost a kvalitu těchto vztahů.

V rámci etické stránky podnik buduje férové vztahy s dodavateli i odběrateli.

- **Kvalita a bezpečnost služeb**

Firma Shean při udržování kvality svých služeb vychází především z aktuální situace na trhu a standardu, který určuje konkurenční prostředí. Jedním z hlavních motivů pro stanovování odpovídající ceny poskytovaných služeb jsou samotní zákazníci. Firma primárně vychází ze zpětné vazby od klientů a snaží se nastavit cenu a kvalitu služeb tak, aby splnila jejich očekávání. Řídí se reálnými možnostmi zákazníků a snaží se vždy co nejvíce vyhovět jejich potřebám. Proto často sestavuje nabídku služeb na míru danému problému s ohledem na finanční možnosti zákazníka.

Jak už bylo zmíněno, firma se snaží navazovat s klienty dlouhodobé vztahy a pokud ze začátku klient nemá tak vysoký rozpočet pro ideální správu jeho projektu, nabídne mu firma nejlepší vhodné řešení s postupným zaváděním dalších kroků pro rozvoj podnikání.

- **Etika marketingu a reklamy**

Jelikož agentura Shean poskytuje svým klientům také marketingové služby, etický kodex reklamy je pro ni stěžejní. Respektuje čestný konkurenční boj a za každých okolností se snaží držet ochranu nad spotřebitelem. Zaměstnanci jsou se základními etickými zásadami reklamy seznámeni, nicméně je zde prostor pro větší vzdělávání v jednotlivých ustanoveních tohoto kodexu.

11.2 Sociální oblast

Vedení společnosti Shean si je plně vědomé faktu, že spokojený a motivující pracovník je zárukou dobře fungujícího podniku. Vytvářené aktivity s tím spojené mají zapříčinit pevnější emoční vazbu a vyšší výkonnost zaměstnanců. V sociálním pilíři se firma Shean (mnohdy intuitivně) zaměřuje na následující oblasti.

- **Zdraví a bezpečnost zaměstnanců**

Zajištění bezpečnosti a zdraví zaměstnanců firma zabezpečuje prostřednictvím školení bezpečnosti. Každý nový zaměstnanec podstoupí před zahájením pracovní činnosti ze zákona povinné školení bezpečnosti na pracovišti, v rámci kterého je zaškolen do všech pracovních aktivit, bezpečnosti práce a požární bezpečnosti. Toto školení vychází ze zákoníku práce §9 ZP (zákon 309/2006/Sb.) a může být proveden jak interním zaměstnancem firmy, tak i externím školitelem. Tímto školením musí projít všichni noví zaměstnanci, zaměstnanci měnící pozici a zaměstnanci, kterých se týká zavádění nových technologií do podniku.

- **Zájem o kvalitní zaměstnaneckou politiku**

Svým zaměstnancům firma Shean nabízí odpovídající platové podmínky a na základě jejich profesního růstu a dalších ovlivňujících faktorů se snaží mzdu postupně zvyšovat. Nad rámec právně nařízených podmínek společnost zaměstnancům nabízí následující benefity: stravné, kvartální finanční odměny, podporu jazykové výuky, hrazenou Multisport kartu a Flexipass, účast na školeních a konferencích, zapojení se do firemních teambuildingů, možnost využití firemního mobilního tarifu, technické vybavení (notebook a firemní telefon), nabídku home office (práce z domu) a k dovolené navíc tzv. „sick days“.

- **Vzdělávání zaměstnanců a jejich rekvalifikace**

Zaměstnanci firmy Shean mají v rámci kvartálních rozpočtů na vzdělávání možnost využít vybraných školení a konferencí. Mohou se tak v daném oboru neustále vzdělávat a rozšiřovat své obzory.

Dále společnost také nabízí podporu jazykové výuky v anglickém a španělském jazyce. Zaměstnanci se mohou rozřadit do skupin podle jazykové úrovně a zkušeností. Tyto lekce probíhají každý týden, jsou hrazené firmou, avšak probíhají mimo pracovní dobu.

- **Firemní filantropie a dobrovolnická činnost**

Ač se nejedná o oficiálně vypracovanou strategii, firma Shean se o dobrovolnictví zajímá a ve své historii již řadu projektů podpořila. Nejčastěji se jedná o lokální pomoc potřebným, například o příspěvek na pomoc léčby po prodělané pneumokokové meningitidě. Shean v minulém roce také finančně podpořil společnost Člověk v tísni. Firemní duch v agentuře Shean je silný a většinou se na příspěvek skládají sami zaměstnanci.

- **Work-life balance**

Ve společnosti Shean pracuje řada studentů a rodičů, kteří vyžadují speciální podmínky pro vyváženost osobního a pracovního života. V tomto ohledu firma zastává moderní přístup a svým zaměstnancům poskytuje pružnou pracovní dobu, možnost práce z domu (tzv. home office), přesčasy, zkrácenou pracovní dobu (7,5 hodiny) i možnost zkráceného úvazku (např. na 120 hodin).

11.3 Environmentální oblast

Co se týká environmentálního pilíře, agentura Shean v tomto směru nepodniká nijak významné kroky. Nicméně některé ze CSR aktivit zapojuje i v této oblasti a jedná se v současnosti o:

- třídění odpadu,
- oboustranný tisk,
- snaha o online agendu a dokumentaci,
- snížení energií za vytápění a osvětlení kanceláří,
- recyklace vybitých baterií či využívání nabíjecích baterií.

11.4 Shrnutí analýzy – přednosti a nedostatky současného procesu

Na základě provedené analýzy CSR aktivit je patrné, že firma Shean společensky odpovědné činnosti řeší, ačkoli se ve většině případů jedná o intuitivní a nahodilá řešení. Největší nedostatky se vyskytují v oblasti ekologické, kde stále převládá finanční stránka nad stránkou udržitelnosti a ochrany životního prostředí.

Naopak za nejsilnější se ve firmě zdá být oblast sociální, jelikož vedení firmy klade velkou pozornost na budování sehraného týmu a snaží se o své zaměstnance a týmovou atmosféru pečovat. Může to být dáno tím, že se jedná o menší firmu a je tak jednodušší se o jednotlivé potřeby zaměstnanců zajímat, nicméně je vidět, že si firma plně uvědomuje důležitost sehraného a spokojeného pracovního týmu.

12 HLOUBKOVÉ ROZHOVORY

Výzkum diplomové práce se zaměřuje na zájem o společenskou odpovědnost ve společnosti a její důležitost v zaměstnání. V rámci praktické části byla popsána organizační struktura firmy Shean s.r.o., dále byla také vypracována analýza jejích současných CSR aktivit, která přináší pohled na aktuální stav vykonávaných činností a shrnutí přínosů i nedostatků současného CSR konceptu.

V této kapitole budou vyhodnoceny jednotlivé výzkumné otázky z provedeného kvalitativního výzkumu, ze kterých následně vyvstanou klíčová výzkumná zjištění. Díky nim bude možné vyhodnotit výsledky z celkového pohledu, doplnit je o data z celorepublikové výzkumné studie agentury Ipsos a následně vypracovat projekt na vytvoření ucelené strategie implementace CSR aktivit pro HR a další marketingové kroky firmy Shean s.r.o.

V rámci provedeného výzkumu byla zvolena metoda individuálních polostrukturovaných hloubkových rozhovorů, které byly provedeny jak osobně, tak přes online aplikaci Google Meet. Scénář rozhovoru byl vytvořen pro 2 skupiny participantů z důvodu získání co nejvíce relevantních odpovědí. Otázky rozhovoru byly rozloženy tematicky do jednotlivých okruhů, přičemž na začátek byly zařazeny tzv. zahřívací otázky.

Účastníci kvalitativního šetření byli vybráni na základě dvou hlavních kritérií. První skupinou dotazovaných byli zaměstnanci firmy Shean s.r.o., kteří byli dále vybráni podle kritéria zaměření pracovní pozice (marketing a IT) a také podle různorodosti náplně práce. Druhou skupinou dotazovaných byli bývalí kandidáti o vypsání pracovní místa ve firmě Shean.

Kvalitativní výzkum probíhal v termínu od 15.3.2021 do 27.3.2021 a celkem bylo provedeno 15 rozhovorů, přičemž 10 se zaměstnanci a 5 s kandidáty o zaměstnání v agentuře Shean. Míra motivace pro získání rozhovorů s kandidáty o zaměstnání byla při sestavení samotného výzkumu vyšší, nicméně kvůli aktuální pandemické situaci nebylo možné oslovit těchto participantů více. Participantů se řadí do věkové skupiny od 20 do 39 let, dále je můžeme rozdělit na marketingový a IT obor, kdy bylo dotazovaných 5 IT a 9 marketingově zaměřených participantů a 1 HR zaměstnanec.

Participantů výzkumu:

P1: Marek, 29 let, okres Prostějov, kandidát o pozici, IT, kodér

P2: Petra, 28 let, okres Blansko, kandidát o pozici, marketing, správce sociálních sítí

P3: Roman, 21 let, okres Blansko, zaměstnanec, IT, kodér

P4: Eva, 35 let, okres Blansko, zaměstnanec, marketing, vedoucí týmu

P5: Miroslav, 29 let, okres Brno-město, zaměstnanec, marketing, SEO

P6: Michaela, 34 let, okres Tišnov, zaměstnanec, HR

P7: Marek, 32 let, okres Blansko, kandidát o pozici, IT, programátor

P8: Iveta, 22 let, okres Blansko, kandidát o pozic, marketing, copywriter

P9: Alena, 30 let, okres Blansko, zaměstnanec, IT, projektový manažer

P10: Zuzana, 31 let, okres Blansko, zaměstnanec, marketing, account manažer

P11: Jakub, 32 let, okres Blansko, kandidát o pozici, marketing, produkční

P12: Martina, 38 let, okres Tišnov, zaměstnanec, IT + vedení firmy

P13: Tomáš, 39 let, okres Blansko, zaměstnanec, IT, kodér

P14: Romana, 26 let, okres Blansko, zaměstnanec, IT, technická podpora

P15: Martin, 25 let, okres Tišnov, zaměstnanec IT, programátor

12.1 Analýza hloubkových rozhovorů

Scénář rozhovoru č.1 (Příloha T1), který byl proveden se zaměstnanci firmy Shean s.r.o., celkem obsahoval 11 hlavních otázek, který byly dále doplněny dílčími podotázkami v závislosti na odpovědích participantů.

Scénář rozhovoru č.2 (Příloha T2) byl proveden s kandidáty o pozici v agentuře Shean s.r.o. Celkem obsahoval 9 hlavních otázek, které tak jako v předchozím scénáři, doprovázely dílčí doplňující podotázky.

Analýza a vyhodnocení jednotlivých otázek bude logicky rozdělených do tematických celků, a to na vyhodnocení jak obecného vztahu k tématu společenské odpovědnosti, tak i na konkrétní preference zaměstnanců a kandidátů ve vztahu k CSR.

Participantí výzkumu (a obecně zaměstnanci firmy Shean s.r.o.) spadají do mladší věkové skupiny, což je dáno samotných oborem a „moderním“ online zaměřením podnikání. Rozložení mužů a žen bylo vyvážené (8 žen a 7 mužů), rozdílnost ve výpovědích je nejvíce vidět v otázce sociálního cítění, ke kterému více inklinují ženy a muži uvažují spíše pragmaticky, nicméně pro účely tohoto výzkumu odlišování výpovědí mužů a žen nebude hrát významnou roli.

Obecné vnímání CSR

Z výpovědí participantů vyplývá, že mají zájem o společenskou odpovědnost a v jejich osobních životech hraje CSR určitou roli, ať už méně, či více důležitou. CSR činnosti participanty v osobní rovině zajímají, přičemž se u všech opakovaly aktivity spojené se sociální podporou. V odpovědích často zaznívaly druhy pomoci jako charita, podpora znevýhodněných, příspěvky na děti nebo podpora nemocných. Jako konkrétní aktivitu uvedl participant P1 pravidelnou finanční podporu kavárny v Praze, kde obsluhují slepí.

Zastupující odpovědí pro tento převládající sociální zájem zní následovně: „Podporuji charitativní věci, není mi to lhostejný.“

Jak už bylo zmíněno, sociální citění a charitativní podpora je u participantů zastoupena nejvýrazněji. Mezi nimi se objevili i tací, kteří ze CSR uznávají pouze sociální podporu, o čem vypovídá i názor participanta P9: „Nejsem moc eko, bio a ani se tomu nechci blížit, ale mám silné sociální citění.“, přičemž participant dále uvedl: „Nechápu, jak někdo může přispět na zvíře, a ne na nemocné dítě.“.

V odpovědích většiny participantů se však prolíná více zájmů společensky odpovědných aktivit. Nejčastěji se jedná o kombinaci různých pomoci, kterými dotazovaní přispívají k dobru společnosti, což vystihuje názor P10: „Snažím se menšíma dílčíma kouskama přispívat, ať už třeba každodenním tříděním a když můžu, tak v průběhu roku podpořím i nějakou skupinu znevýhodněných lidí nebo dětí.“ nebo P5: „Já si myslím, že všechno, co dělám je taková ta střední cesta.“. U žádného z nich se však nejedná o nějaké extrémní zaujetí, nebo pravidelnou velkou míru pomoci, převládá tak spíše nárazová pomoc (P14): „Když někde něco vidím, tak podpořím, ale není to nic na pravidelné bázi.“.

Z dotazování vyplynulo, že u většiny participantů převládá sociální podpora s nějakým zájmem o ekologii. Nejvíce zmiňovanou ekologickou aktivitou je třídění odpadu, udržitelnost a snížení odpadu (P12): „Nikdy bychom nenechali odpadky v lese a učíme to i naše děti.“. Dotazovaný P1 uvedl, že je mu blízká udržitelnost a podporuje společnost Greenpeace.

Mezi dalšími, ne už tak často zmiňovanými CSR aktivitami, se vyskytlo téma férovosti a rovnoprávnosti mužů a žen (P2): „Všechny rozdíly jsou špatně, jsem tak trošku feministka.“. Dále dva participanty spojovalo téma dobrovolnictví a možného zapojení se k neziskovým spolkům.

Zajímavý pohled přináší i následující výrok participanta P5: „Zajímám se o to, co má dopad na mě jako člověka žijícího na tomto světě, potažmo i na následovníky.“, který se shoduje s tímto názorem jiného participanta P12: Učíme i naše kluky nějaké finanční gramotnosti, hodnotě peněz, být šetrný k přírodě a žít tak nějak morálně ke společnosti a sami se sebou.“. Tyto 2 výpovědi přináší pohled na jakousi odpovědnost pro další generace, tedy budoucnost, která je se společenskou odpovědností neodmyslitelně spjatá a může sloužit jako hodnotný apel pro větší uvědomělost lidí ve společnosti.

Z druhé výzkumné otázky zaměřené na osobní vztah k CSR aktivitám vyplývá, že zájem o tyto činnosti je u participantů zastoupen ve velké míře. Mezi nimi byli zástupci, kteří ve svém životě aplikují mnoho faktorů CSR, nicméně v celkovém pohledu, jak mezi zaměstnanci, tak kandidáty o zaměstnání, převládá role sociální problematiky. Nikdo z dotazovaných není pro tuto oblast vyhraněn extremisticky a ukazuje se, že jdou tzv. zlatou střední cestou.

„Myslím si, že je to něco, co jde dopředu a podle mě už pominula doba, kdy minulá generace chtěla dělat 14 hodin denně a vydělat co nejvíc peněz, ale ta věková kategorie teď už tam má jak to finanční zabezpečení, tak i právě ten work life balance a tyto hodnoty.“ Jak vyplývá i z tohoto názoru (P11), trendu oblasti CSR si je většina dotazovaných vědoma a nebere to jako negativní věc. Považují totiž vzrůstající zájem o CSR za něco, co bude i v budoucnu stále důležitějším tématem a je potřeba se tomu přizpůsobit, nebo se do takových aktivit zapojit.

V rámci vyvozování závěrů kvalitativního výzkumu je nutné podotknout, že preference oblastí CSR mohou být u participantů zkreslené na základě socio-demografických skupin. Většina participantů žije v menším městě či v obci, a tak se jich nemusí dotýkat určitá témata, se kterými se setkávají obyvatelé velkých měst.

Pohled na CSR firem

Výpovědi participantů se shodují v názoru, že by firmy měly zapojovat CSR aktivity do jejich podnikání a vidí v tom smysl i do budoucna. V této otázce se však u dotazovaných objevovala obava ze ziskovosti firem, které by koncept CSR využily jen ve svůj mediální a marketingový prospěch. Nicméně i tak jim propojování CSR aktivit s firmami smysl dává a jsou pro to, aby se tak dělo i ve větší míře. Protože právě velké firmy mohou pomoci větším

dílem než samotní jednotlivci. V jedné z odpovědí byl zmíněn zajímavý pohled na uvědomělost k CSR aktivitám v ohledu na věk (P1): „Hlavně čím sem starší, tak sou mi nesympatické firmy, u kterých je na první pohled vidět, že se soustředí jenom na zisk.“

Výpověď P3: „Kdybych měl dát nějakou společnou jmenovatel v otázce CSR aktivit, který by firmy měly podporovat, mělo by to být něco, co je nějak té firmě blízký nebo spojený s tím, co dělají. Aby se za to mohli postavit.“ Tento názor zastává většina participantů a podniky by se podle nich měly vydat cestou pomoci v rámci svého předmětu podnikání nebo zájmů, které firma má (P8): „Když třeba vezmu Shean, tak my můžeme nejlíp pomoci tím, že vyrobíme nějaké neziskovce web.“. U výrobních firem dotazovaným dává smysl podporovat ekologické kroky a snížit dopad na životní prostředí (P2: „U té výroby ty firmy z přírody hodně berou, tak by to měla být i nějaká automatika, že jí to zase vrátí.“), u služeb a práce s lidmi jim zase dává smysl podpořit sociální oblast.

Zajímavý pohled na otázku výrobních firem a jejich zapojení do CSR přináší následující výrok participanta P11: „Já si myslím, že základní je, aby ty firmy ten kapitál získávali tím, že jsou společensky odpovědní. Že to prostě není firma, která vykáčí deštný prales, ale pak dá tisícovku na ochranu přírody.“. Tento participant myšlenku dále rozvíjí z pohledu, že by důraz na ekologii a lidská práva měly mít firmy hned na začátku celého procesu, mít to v tzv. svém „core business“.

Jeden z participantů zmínil potřebu zachování určité rovnováhy mezi mírou výtěžku firmy a pomocí ostatním, třeba v rámci CSR. Uvádí, že by si prosperující firmy měly udělat vlastní finanční rezervy, peníze smysluplně investovat, ale zároveň by obnos mohly dát i zpátky do společnosti.

Při položení otázky, jestli by měly firmy řešit CSR aktivity, více participantů uvedlo, že by zavádění CSR aktivit nemělo být povinností, ale stále by to mělo zůstat na rovině dobrovolnosti. Jak P10 uvedl: „Povinné aktivity ve firmách už tady jednou byly a určitě to nikdo nechce zažít znovu.“

Místní projekty a organizace jsou participantům blíže a spíše se přiklání k lokální pomoci. Nicméně nikdo nebyl radikálně vyhraněn pro jednu z variant lokální, či celosvětové pomoci. Mezi největší přínosy lokální pomoci zmiňovali pomoc svému okolí a lidem v něm, dále také viditelný důsledek pomoci nebo větší transparentnost. Největší úskalí u globální pomoci

je právě nízká kontrola nad tokem financí a poskytnuté pomoci (P2): „Hrozně těžko jde zjistit, jak s tím bylo naloženo, jestli to mělo ten efekt. To, co se dozvíš v médiích, je jedna věc, ale je to prostě celkově hůře hmatatelný.“.

Mezi známé značky, které CSR činnosti řeší, participanti uvedli: Sonnentor, Apple, Google, Škoda, IKEA, Steve Jobs, E-conea, Provident, E-on, O2, Plzeňský pivovar, H&M. Z vybraných odpovědí vyplývá i jeden negativní pohled na CSR firem (P2): „HMko a tady ty obchodní řetězce za to ale bývají třeba dost kritizovaný, protože dělají ten greenwashing, prostě to dělají právě na oko.“ I když je zde vidět určitá spontánní znalost konkrétních CSR projektů, celkově byla u participantů míra znalosti konkrétních značek nízká.

Zájem o vzdělávání v oblasti CSR

Participanti by uvítali dozvědět se o oblasti CSR více, a to i ti, kteří třeba nebyli nakloněni všem společensky odpovědným aktivitám. Rádi získávají nové informace a určitou mírou by se rádi dozvěděli i o CSR více. Konkrétní představa o formě vzdělání je uvedena ve výpovědi P7: „Nejsem si jistej, ale nebylo by k prospěchu zacházet v rámci vzdělávání úplně do hloubky, ale určitě seznámit nás s obecným povědomím by bylo super. Podle mě tady spousta lidí vůbec netuší, co se pod tím skrývá.“.

Názor P5: „Já třeba mám standartní problém s tříděním odpadu. Nevím, jak to správně dělat a ty informace mi chybí. Za mě jsme se toto ve škole, ani doma neučili.“ Tato výpověď může svědčit právě o menší míře vzdělání v oblasti CSR a bylo by tak potřeba na tuto oblast klást důraz v rámci nastavení ucelené CSR koncepce.

Firma Shean a CSR

Odpovědi týkající se současných CSR aktivit firmy Shean byly do jisté míry ovlivněny aktuální situací, kdy už přes rok přetrvává světová pandemie a všechny společenské akce byly pozastaveny. Tento fakt se prolínal i v odpovědích participantů, kdy měli hodnotit míru prováděných aktivit a jejich spokojenost s tímto nastavením, jelikož se teď většina pravidelných CSR a týmových aktivit odložila.

Dotazovaní zmiňují potřebu autenticity a opravdovosti CSR aktivit. Z prezentace a propagace uskutečněných CSR činností podle nich musí být cítit, že to firma dělá ze své podstaty, že tomu tématu rozumí, dělá to dlouhodobě a hlavně ví, proč na danou věc pomáhá.

V Sheanu se podle participantů CSR aktivity řeší, nejedná se však o ucelenou koncepci, nebo pravidelnou bázi. Jsou společenské charitativní akce, ke kterým se firma pravidelně připojuje, ale zatím se nejedná o nějakou zásadní dlouhodobou pomoc (P3): „Za ty 2 roky, co tady jsem, tak vidím, že se to snažíme zavádět pravidelnější, ale pořád je to spíš jako nárazově. I kvůli tomu, co se teď ve světě děje.“

CSR aktivity by zaměstnanci uvítali i ve větší míře, než tomu bylo doteď. Musí se však dbát na určitý balanc a všechny typy podpory by jim měly dávat smysl. Jak bude uvedeno dále, zaměstnanci si se Sheanem nejčastěji spojují asociaci týmovosti a přátelské atmosféry. I to je jeden z důvodů, proč by přivítali více CSR aktivit, protože jak je zmíněno v odpovědi P9: „Určitě by tyhle činnosti měly řešit víc, protože je to o těch lidech a mě to hrozně baví. Ty společný aktivity jsou úplně o něčem jiném, takže já to pořád hlavně беру z hlediska společných okamžiků.“

Výrazně zastoupenou odpovědí bylo to, že Shean je spojen s lokálností, lidmi, budováním dobrých vztahů a přátelské atmosféry. Proto by se podle participantů měl nejvíce ubírat cestou sociální pomoci (P15): „My jako Shean máme nejbliž k tomu pomáhat prostě těm lidem. Ať už to jsou jednotlivci, nebo skupinky a organizace.“. Dále se také objevil nápad s propojením pomoci v rámci předmětu podnikání (P5): „Když třeba vezmu Shean, tak my můžeme nejlíp pomoci tím, že vyrobíme nějaké neziskovce web nebo jí pomůžeme s marketingem. To mi třeba dává hodně smysl.“

Nedávné CSR aktivity, které participanté zmiňovali: podpora konkrétního člověka po úrazu, podpora hospiců, charitativní běh You Dream We Run. V této souvislosti často zmiňovali, že ne vždy se jedná o „celofiremní akci“, ale někdy jde čistě o týmovou pomoc jednotlivců.

Firemní prostředí, ekonomická a environmentální oblast ve společnosti Shean

Na otázku, co se participantům vybaví, když se řekne Shean, v největším zastoupení uvedli: kolektiv, tým a lidi. Dále pak například: práce snů, vývoj a marketing ruku v ruce. K tomu zároveň nejčastěji přirovnali přátelský, kamarádský až rodinný druh vztahu.

Zaměstnanci jsou ve své podstatě s interiérem kanceláří spokojeni, chválí si jak technickou vybavenost kanceláří, tak jsou spokojeni s estetickou stránkou.

V otázce vzhledu firemního prostředí se ukazuje hlavní rozdíl ve vnímání mezi muži a ženami, jeden z IT zaměstnanců navíc zmínil (P3): „Já jsem takovej konzervativní, takže já toho moc nepotřebuju, nemusím mít nikde nějaký květinčky a tak.“

Co participanti uvedli, že jim chybí, nebo by uvítali, je: drobné interiérové doplňky, odpočívárna a vytvoření nějaké klidové zóny.

Názory na ekologickou oblast se mezi participanty různí. Ne pro všechny je tento faktor natolik důležitý, aby v něm iniciativně vymýšleli konkrétní kroky. Nicméně, co v odpovědích rezonovalo, byl odpad, jeho třídění a snížení používání plastů, dále také možné používání ekologických prostředků. Zde docházelo také k narážení na aktuální společenskou situaci, kdy jsou restaurace zavřené a obědy si zaměstnanci objednávají dovozem. Z toho vzniká velká spousta odpadu a několika dotazovaným tato situace není příjemná (P12): „Ty krabičky od jídla se v kuchyňce strašně množí a to, jaká spousta polystyrenu se už nikdy nevyužije, mě štve.“

Dalším ekologickým nápadem bylo omezení spotřeby papíru, kdy by se daly všechny dokumenty převést do online podoby a úložiště (P4): „Spousta firem už to tak řeší, že si všechno posílá online.“

Z odpovědí vyplývá, že firma Shean je ke svým stakeholderům ve velké míře otevřená, transparentní, buduje s nimi dlouholeté a pevné vztahy. Vůči klientům se snaží být otevřená i třeba v rámci nastaveného procesu poskytování detailních reportů práce.

Výrok P3: „I když se tady řeší nějaký průsery, tak se to prostě přizná a domluvíme se s tím klientem na dalším postupu.“

Zajímavý pohled na možné CSR aktivity přináší jeden z participantů (P5), který zmiňuje šíření této společensky odpovědné „osvěty“ na klienty společnosti Shean, kteří by potom v rámci svého podnikání společenskou odpovědnost převzali.

Názor kandidátů o pozici na oblast CSR

CSR činnosti firmy směřují k větší sympatičnosti u participantů, podle odpovědí se však nejedná o hlavní faktor, který firma musí mít, aby se do ní člověk přihlásil. Nicméně se v menší, či větší míře může jednat o prvek, který může mít pro kandidáta velkou hodnotu.

U dotazovaných, kteří mají k CSR v osobním životě blízko, se ukázalo, že by je tyto aktivity v zaměstnání činily šťastnější, celkově pracovní prostředí by pro ně bylo příjemnější a působilo dobře na jejich psychiku. U jednoho participanta vyvstala zajímavá odpověď v ohledu hrdosti pracovat pro firmu společensky odpovědnou (P2): „Asi by tam z mé strany byla i taková hrdost, že můžu dělat pro tuto firmu, která má takovýto hodnoty.“

Názor zástupce IT pracovní pozice na otázky, zda mohou být CSR aktivity rozhodující pro výběr zaměstnavatele (P14): „Já bych řekl, že sto lidí, sto chutí. Jsou lidi, kteří na to budou slyšet a pak jsou lidi, v tom našem oboru asi spíš, kteří jsou konzervativní a moc je to nezajímá. Mají rádi svůj klid.“

U participantů hlásící se na marketingovou pozici CSR hrálo větší roli, což potvrzuje tento názor (P2): „Kdybych se měl rozhodovat mezi stejnou firmou, která to dělá a která to nedělá, tak určitě by mně byla sympatičtější ta, která to dělá. Jsem pak mnohem sensiblnější na to, když přijdou s nějakou nabídkou práce.“

Odpověď P1: „Určitě by to nebylo na škodu, ale není to pro mě podmínka. Každý člověk to může řešit sám za sebe.“

Myšlenkový pochod při rozhodování o pracovní pozici u participantů obsahoval následující oblasti: lokalita a doba dojíždění (P10: „Kolik času strávím na cestách.“), finanční ohodnocení a benefity, jak jsem se cítila na pohovoru, tým, smysl práce a její dlouhodobý směr, jméno společnosti. Na prvním místě byl ve většině případů zmiňovaný právě tým a přátelský kolektiv.

CSR aktivity se u kandidátů nezdají být rozhodující na misce vah. Pokud chce člověk přispívat na CSR aktivity, tak to může dělat i v osobním životě a nepožaduje to od dané firmy, kam se hlásí o práci. Zdá se ale, že CSR může být důležitým benefitem firmy, o zásadní roli se však podle výpovědí participantů nedá hovořit.

Benefity a hodnoty, které participanté řadí na první 3 nejdůležitější pozice při výběru zaměstnavatele, jsou: férovost na všechny strany, rozvíjející se organizace, firma přizpůsobující se okolnímu dění, tým, prostředí firmy, smysl podnikání firmy, lidskost, jméno firmy, prostředí, kamarádské prostředí, vzdělávání, lokalita, zaměstnanecké benefity, mimo firemní aktivity. Nejvíce se potom v odpovědích opakovala férovost zaměstnavatele, pevný týmový duch a lokalita.

Angažovanost participantů v pracovním kolektivu

Všichni z dotazovaných jsou aktivními členy týmu, ve většině případů však ne jako samotní iniciátoři, ale spíše jako týmoví členové, kteří se pořádaných akcí rádi zúčastňují. Participantů v této souvislosti uvedli, že jsou ochotni trávit svůj volný čas společnými firemními i mimo firemními aktivitami, většina zaměstnanců dokonce zmínila, že se těchto aktivit zúčastňuje ráda a uvítala by je ještě ve větší míře (P7): „V naší firmě je ta proaktivita hodně velká.“.

Co se týče pravidelných příspěvků na určitou věc, zde participantů také uvedli, že by byli ochotni pravidelně finančně přispívat, pokud by jim to nějak výrazně nenarušovalo osobní rozpočet, a hlavně by byli ztotožnění s tím, na co se peníze použijí (P8): „Pokud bych na něco přispívala, chci za to tu protihodnotu. Abych věděla, na co konkrétně se peníze používají.“.

V otázce účasti se firemních akcí nejvíce participantů baví společně strávený čas (P11): „Protože to jsou lidi, který mám rád a chci s nima trávit svůj čas.“.

12.2 Klíčová zjištění kvalitativního dotazování

Z výše vypracované analýzy hloubkových rozhovorů může vyplývat několik tvrzení, na základě kterých budou v následující části diplomové práce předloženy návrhy na změny. Z provedeného vyhodnocení kvalitativního výzkumu vyplývají následující klíčová zjištění.

Ve firmě Shean s.r.o. mají zaměstnanci o CSR aktivity zájem, často se jimi zabývají v osobním životě a uvítali by jejich aplikaci i v zaměstnání. Požadují však, aby se CSR aktivity uskutečňovaly v přiměřené míře a měly by být pro zaměstnance dobrovolné.

Participantům dává největší smysl, aby se CSR aktivity firmy vybíraly na základě spojitosti s předmětem podnikání společnosti. V případě agentury Shean se může jednat o finanční pomoc, pomoc časovou (např. zúčastnit se akcí mimo pracovní dobu) anebo pomoci přímo vytvořením produktu/služby, tzv. svým „umem“ (např. vytvořit pro neziskovou organizaci web nebo pomoci jí nastavit marketingovou strategii).

Dotazovaní uvádí ve svých odpovědích důležitost lokální pomoci. Nemají vyhraněný názor na to, že by firmy v rámci CSR měly pomáhat výhradně lokálně, ale důraz na místní pomoc zmiňují především z pohledu vyšší míry transparentnosti a kontroly nad tokem financí a uskutečněním akcí.

Podle participantů nejsou CSR aktivity klíčovým faktorem pro lepší nábor zaměstnanců, avšak mohou sehrát důležitou roli co se souvisejících benefitů týká. Je možné, že se tento názor u participantů do budoucna ještě změní, jelikož se nároky lidí stále mění a očekávají ve směru CSR výraznější trend. Nicméně prozatím jsou v tomto ohledu poněkud skeptičtí a důležitost v náboru zaměstnanců by přiložili jiným věcem než CSR aktivitám (např. týmu a zaměstnaneckým benefitům).

Kromě platové stránky kandidáti na pracovní pozici v Sheanu v rozhovorech nejvíce zmiňovali za důležitý faktor pro výběr zaměstnání tým a lidi ve firmě. Dále se zajímají o férovost podniku, dobré jméno firmy a lokalitu zaměstnání.

U zaměstnanců Sheanu převládá zájem o sociální oblast, v současné době se firma zaměřuje právě na oblast charitativní. Pokud by se ve firmě začaly aktivně zavádět i některé z ekologických činností, nemusí být pro tuto oblast všichni zaměstnanci tolik příkloněni. Proto zde bude dobrovolnost hrát klíčovou roli.

Celkové povědomí o tématu společenské odpovědnosti bylo mnohem menší u IT pracovníků než u marketingově zaměřených participantů.

Shean má aktivní pracovní kolektiv a zaměstnanci se rádi účastí společných akcí, a tak bude pro firmu Shean dávat největší smysl propojit CSR aktivity právě s firemními akcemi a událostmi. Zaměstnanci rádi tráví čas společně, a tak jen uvítají více aktivit spojených se společnými zážitky.

Zaměstnanci firmy Shean jsou spokojeni se současnou podobou kanceláří i úrovní komunikace společnosti ke všem stakeholderům. Co však zmínilo více participantů je absence klidové zóny a uvítali by vytvoření odpočinkové místnosti, kde by si mohli vyřídit osobní telefonáty, popovídat si s kolegy nebo si na chvíli odpočinout od práce.

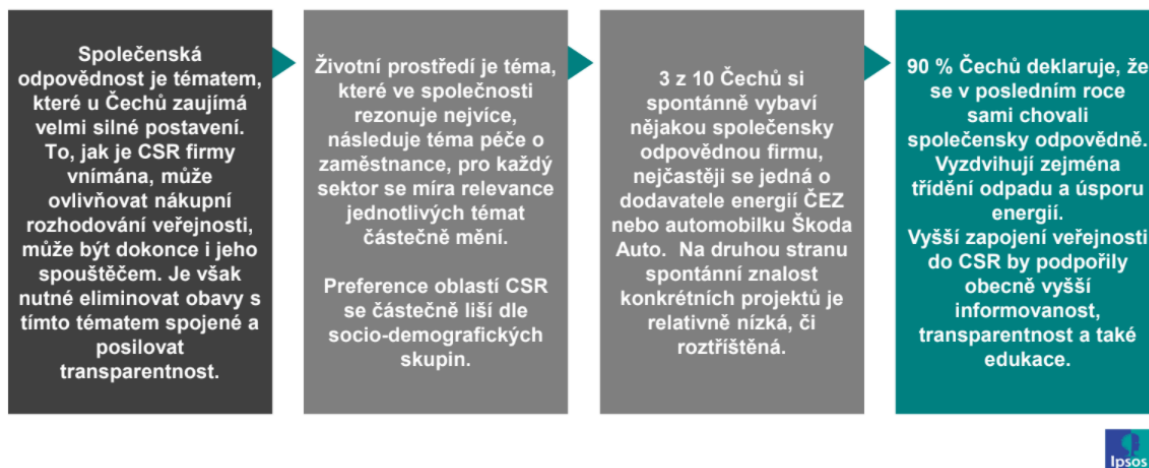
13 KOMPARACE VÝSLEDKŮ S PUBLIKOVANOU CSR STUDIÍ AGENTURY IPSOS

V této kapitole bude provedena komparace výsledků provedeného kvalitativního výzkumu za pomoci individuálních rozhovorů s dlouhodobě prováděným výzkumem agentury Ipsos. Toto porovnání poslouží jako podklad pro získané kvalitativní výstupy a doplní je o kvantitativní data z publikované studie. Tímto se docílí ucelenějšího pohledu na celé téma společenské odpovědnosti firem a navazující projektová část bude vypracována s ohledem na více relevantních dat.

Společnost Ipsos je výzkumnou, technologickou a konzultační společností. Tématu společenské odpovědnosti se věnuje dlouhodobě, jelikož oblast CSR považuje za velice aktuální a důležité téma. Studie s názvem CSR & Reputation Research, kterou společnost Ipsos realizuje každoročně již od roku 2010, přináší zjištění o tom, jak jsou aktuálně vnímána a provázána dílčí témata spojená se společenskou odpovědností, udržitelným rozvojem a reputací velkých firem z pohledu populace i odborné veřejnosti (Ipsos, 2019).

Cílovou skupinou výzkumu CSR & Reputation Research byla populace ČR (N=1050), účastníci byli vybráni na základě reprezentativního vzorku 18-65 let podle pohlaví, věku, místa bydliště, vzdělání a příjmu. Do výzkumu byli zapojeni také experti (N=39), mezi tyto respondenty jsou zařazeny neziskové organizace, ovlivňovatelé, představitelé svazů, asociací, institucí, médií, CSR, komunikační a PR agentury). Dotazování proběhlo metodou CASI (obecná populace) a metodou CAWI (experti). Sběr dat probíhal od prosince roku 2019 (Ipsos, 2019).

Hlavním zjištěním celého výzkumu agentury Ipsos je: „Společenská odpovědnost je důležitým tématem pro firmy i jednotlivce. Bariérou CSR firem je nízká věrohodnost, příležitostí pro další rozvoj je naopak vyšší informovanost. Obecně je toto téma nejvíce spojováno s životním prostředím.“ (Ipsos, 2019).



Obrázek 13 – Hlavní zjištění výzkumu CSR & Reputation Research (Zdroj: Ipsos, 2019)

Co se obecného zájmu české společnosti týká, společenská odpovědnost je tématem, které u Čechů zaujímá velmi silné postavení. To se potvrzuje i v závěrech provedeného kvalitativního výzkumu, kdy kandidáti i zaměstnanci společnosti Shean s.r.o. se ve svém osobním životě o CSR zajímají a v určitých ohledech činnosti aktivně vykonávají. To by uvítali i v zaměstnání a obecně u velkých společností. Taktéž se v obou výzkumech ukazuje, že téma transparentnosti je pro lidi v tomto ohledu nesmírně důležité, a pomáhá tak vyvracet obavy ze zneužívání dobročinných aktivit ve prospěch firemního marketingu a PR.

Studie (Ipsos, 2019) uvádí, že téma životního prostředí bylo u respondentů nejvíce zmiňovaným. To se v hloubkových rozhovorech provedeného výzkumu nepotvrzuje, jelikož u zaměstnanců společnosti Shean výrazně převládaly aktivity spojené se sociální oblastí. Pokud participanti kvalitativního výzkumu zmiňovali i ekologickou stránku CSR, nejzastoupenější činností bylo třídění odpadu, snížení používání plastů a celková snaha o vytváření méně odpadu.

Popisované výzkumy se dále doplňují ve spontánní znalosti společensky odpovědných firem, kdy v obou případech byla spontánní znalost firem celkem nízká, či roztržitá. Vyšší informovanost a lepší edukaci by uvítali i zaměstnanci Sheanu a ze závěrů provedených rozhovorů vyplynulo, že je zde velký prostor pro zlepšení.

Jak už bylo zmíněno, transparentnost hraje zásadní roli jak u respondentů výzkumu Ipsos, tak u participantů hloubkových rozhovorů. Z výzkumu CSR & Reputation Research (Ipsos, 2019) vyplývá, že 8 % respondentů by k zapojení se do společensky odpovědné aktivity

motivoval smysluplný projekt a 10 % respondentů by motivovalo vědět, kde finance pomáhají. Tato data navíc jasně ukazují, že zájem lidí o zmíněné oblasti roste, v porovnání s rokem 2018 je navýšení zájmu o 2-3 %.

Dle výzkumu agentury Ipsos (2019) si téma CSR Češi nejvíce spojují s ekologií a životním prostředím (39 %). Čtvrtina populace (24 %) však nemá jasnou představu o tom, co si pod CSR firem konkrétně představit. Pouze 5 % respondentů uvedlo, že je společenská odpovědnost o řešení sociálních problémů. Tento fakt přináší zajímavý pohled na výsledky kvalitativního výzkumu práce, kdy si zaměstnanci Sheanu nejvíce spojují CSR právě se sociální oblastí. V rámci navržení CSR strategie v projektové části práce bude potřeba vzít tento fakt na vědomí a nezaměřovat se pouze na sociální společensky odpovědné aktivity, ač budou hrát třeba důležitější roli. Tento rozdíl může být způsoben socio-demografickým rozložením participantů, jelikož většina účastníků rozhovorů žije v malém městě nebo v obci a téma životního prostředí zde nemusí být natolik povědomé, jako u lidí ve velkých městech. Klíčovou roli zde může hrát už zmiňovaná lepší edukace zaměstnanců, kteří například ekologickou sféru nemuseli zmínit pouze z nevědomosti, či malé informovanosti.

Ekologie a životní prostředí je podle respondentů (Ipsos, 2019) zároveň oblastí, která si zaslouží větší pozornost velkých firem. Z pohledu CSR vnímají jako podceňované téma také péči o seniory nebo vztah k zaměstnancům.

V obou výzkumech se ukázalo, že CSR firem je často vnímáno také s nedůvěrou a negativní asociací (Ipsos uvádí 18 %). Výzkum CSR & Reputation Research (Ipsos, 2019) zmiňuje: „Jedna velká přetvářka.“, „Asi je to spíš na oko, stejně jim jde nakonec jen o výsledek.“ nebo „Spousta řečí a líbivých akcí, ale skutek utek.“.

Od jednoho participanta hloubkového rozhovoru vyvstal zajímavý nápad, že by firma Shean mohla být společensky odpovědná i v rámci svých klientů (převážně e-shopů), kteří by CSR koncept zase přebírali a aplikovali pro své účely. K této myšlence přispívají data (Ipsos, 2019), která ukazují, že pro polovinu Čechů (49 %) je při rozhodování o nákupu zboží/služby důležité, zda je firma společensky odpovědná. Přičemž 70 % Čechů si je ochotno připlatit za výrobek, který je šetrný k životnímu prostředí nebo určitá částka z jeho prodeje směřuje na dobročinný projekt.

9 z 10 expertů si myslí, že je CSR větším tématem, než tomu bylo dříve. Jeden z nich uvedl: „Je už zcela běžné, že velké firmy se věnují tématům společenské odpovědnosti a mají propracovaný systém. Tento trend se začíná dotýkat i malých a středních firem. Mají tendence zakládat své nadační fondy.“ (Ipsos, 2019).

Oblasti, které si dle studie zaslouží největší podporu (Ipsos, 2019):

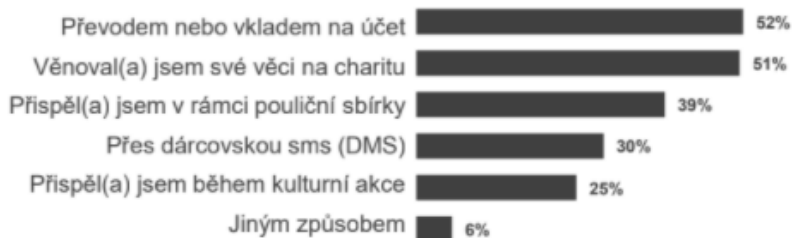


Graf 1 – Oblasti CSR akcentované v české populaci (Zdroj: Ipsos, 2019)

V populaci České republiky se ukazuje, že lidé s nejnižším vzděláním se nejvíce zasazují o podporu seniorů a dětí, naopak mnohem méně akceptují problematiku životního prostředí, etiku v podnikání a rozvoj moderních technologií. Obecně z výzkumu vyplývá, že společenská odpovědnost je důležitá pro nákupní rozhodování generací Z a Y, s věkem zájem klesá. Muži častěji zdůrazňují etiku v podnikání a rozvoj technologií, ženy naopak požadují od firem podporu rovných příležitostí a projektů zaměřených na děti a znevýhodněné skupiny, což se potvrzuje i v preferencích participantů hloubkových rozhovorů. Mladí lidé ve věku 18-34 let preferují častěji oblast vzdělávání, lidé starší 55 let naopak projekty na podporu seniorů. (Ipsos, 2019).

90 % Čechů se v posledním roce chovalo společensky odpovědně. V případě výsledků provedených rozhovorů se jednalo o 100 % participantů. Výsledky se dále shodují v konkrétních tématech společenské odpovědnosti, míra zastoupení je však odlišná (jak už bylo uve-

deno výše). 68 % respondentů bylo ohleduplných k přírodě a životnímu prostředí, 23 % přispělo organizaci nebo jednotlivci a 13 % respondentů vykonalo dobrovolnickou činnost. Tito participanti nejčastěji přispívali formou (Ipsos, 2019):



Graf 2 – Druhy příspěvků v rámci společenské odpovědnosti (Zdroj: Ipsos, 2019)

Mezi nejdůležitější motivátory k zapojení se do CSR aktivit experti řadí (Ipsos, 2019):

- příkladné chování druhých (zaměstnavatel, známý, politici atd.),
- aktivní edukace,
- uvědomění si osobní důležitosti,
- finanční zvýhodňování (nebo naopak sankcionování),
- generační obměna.

Motivaci zapojit se může podpořit vhodně nastavená komunikace dané aktivity – zejména transparentnost, dostatek informací a smysluplnost projektu.

14 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

V rámci metodologického vymezení praktické části diplomové práce byly stanoveny 2 výzkumné otázky. Odpovědi na tyto otázky byly získány v rámci provedeného vyhodnocení kvalitativního výzkumu a doplněných dat z celorepublikového šetření agentury Ipsos. Zodpovězením výzkumných otázek bude možné efektivně stanovit nový CSR koncept pro vybraný podnik v projektové části práce.

1. výzkumná otázka: Jsou CSR aktivity firmy rozhodující pro výběr zaměstnavatele?

Z provedených hloubkových rozhovorů vyplynulo, že CSR aktivity nehrají primární roli v otázce výběru zaměstnavatele. Pro participanty výzkumu a obecně českou populaci hraje společenská odpovědnost významnou roli a ve svých osobních životech se lidé stále více snaží o společenskou odpovědnost. U Čechů převládají činnosti spojené s ochranou přírody, u zaměstnanců agentury Shean převládá charitativní pomoc s méně zastoupenými ekologickými kroky. I když tedy participanty považují oblast CSR za důležitou, nehraje pro ně zásadní roli při výběru nového zaměstnavatele a slouží spíše jako významný benefit firmy, který si spojují s většími sympatiemi k firmě.

Ač se tedy ukázalo, že CSR aktivity nejsou pro výběr zaměstnavatele rozhodující, řada z kandidátů o pozici uvedla, že pokud je daný podnik společensky odpovědný, bylo by mnohem přínosnější pro takovou firmu pracovat a spíše by se přiklonili pro práci v ní než ve firmě, která CSR vůbec neřeší. Pokud by mezi zmíněnými nabídkami byly samozřejmě stejné platové a jiné zásadní podmínky.

Společenská odpovědnost firmy tak může mít důležitý vedlejší efekt pro výběr zaměstnavatele, jelikož firmě přináší řadu důležitých hodnot, asociací nebo ono zviditelnění značky, což může oslovit větší procento nových uchazečů o pozici. Zásadní přínos CSR pak může být u samotných zaměstnanců, pro které je společenská odpovědnost otázkou hrdosti k práci v takové firmě, společně stráveným časem, sdružováním týmu a společnému směřování k jasnému cíli.

2. výzkumná otázka: Existuje významný rozdíl vnímání důležitosti CSR aktivit firmy pro uchazeče z oblasti IT a marketingu?

Z provedeného výzkumu lze vyvodit, že rozdílnost ve vnímání důležitosti CSR aktivit se vyskytuje, z odpovědí participantů však nevychází, že by se jednalo o nějak významný rozdíl.

Kandidáti na pozici IT se jeví jako více konzervativní, mají rádi svůj klid, jistotu a celkově o CSR neměli velké povědomí. U těchto kandidátů se tedy dá předpokládat, že pro ně CSR aktivity podniku nebudou nijak významné při rozhodování o nové práci. U marketingových pracovníků byl cítit mnohem větší zájem a sympatie se společenskou odpovědností, navíc se ukazovala mnohem větší míra informovanosti z této oblasti, což může dokazovat fakt, že CSR je v dnešní době trendem zviditelnění řady firem a budování PR.

Oba obory spojuje zájem o sociální problematiku, největší rozdíl byl patrný v otázce ekologie a ochrany přírody. Zde pracovníci v IT oboru neuznávají tolik aktivit s tím spojených. Dále také tyto participanty tolik nezajímá estetická stránka firemního prostředí. Na druhou stranu obě oborové oblasti spojuje požadavek na příjemný pracovní kolektiv a společné firemní zážitky.

Je možné, že významný rozdíl nebyl nalezen z důvodu nepoměru mezi počtem participantů z oblasti marketingu (10) a oblasti IT (5). Dalším důvodem mohl být fakt, že kolektiv ve firmě Shean je menší a ve velké míře kamarádský, což zvyšuje totožnost názorů jednotlivých participantů. Pro odpověď na tuto výzkumnou otázku by bylo potřeba získat větší počet participantů a zajistit například jejich odlišné preference, zaměstnavatele nebo bydliště. Takovéto výsledky by potom mohly přinést objektivnější pohled na zodpovězení druhé výzkumné otázky.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

15 PROJEKT NA VYTVOŘENÍ STRATEGIE IMPLEMENTACE CSR AKTIVIT ZA POMOCI RÁMCE PDCA

Následující část diplomové práce bude věnována vytvoření strategie implementace CSR aktivit ve firmě Shean s.r.o. Pro vypracování projektové části budou využity výstupy z části teoretické a praktické. Největší pozornost přitom bude věnována oblastem, které v rámci výzkumných šetření vyšly jako nejdůležitější.

Pro sestavení projektu bude částečně čerpáno z osobního rozhovoru a konzultace s obchodním ředitelem firmy Shean s.r.o. Sepsané výstupy byly se zástupcem firmy diskutovány a vypracovány na základě reálného stavu současných aktivit společnosti.

15.1 Popis projektu

V posledních letech se firma Shean s.r.o. potýká s nedostatkem kandidátů na nově vypsané pozice firmy, jelikož se potenciální kandidáti rozhodují pro zaměstnání v přílehlém větším městě. Z provedených výzkumů v praktické části mimo jiné vyplývá, že jsou pro participanty stále důležitější CSR aktivity daného podniku a mohou být zohledňovaným faktorem při výběru nového zaměstnání.

Následující projekt bude sestaven za účelem vytvoření strategie implementace CSR aktivit do firmy Shean s.r.o., protože za současného stavu společenská odpovědnost není ve firmě strategicky uchopena. Z provedeného výzkumu vyplývá, že by se společensky odpovědné aktivity mohly stát strategickým benefitem firmy při výběru nového zaměstnavatele. Takto vytvořený projekt vymezí základní oblasti, přiřazené kompetence a návrh zavedení konkrétních CSR aktivit, který bude pro firmu přijatelný a pomůže jí při náboru nových a motivaci stávajících zaměstnanců. Zavedením CSR aktivit uvedená firma také získá větší pozornost veřejnosti a vybranými aktivitami může oslovit větší procento všech stakeholderů.

Projekt bude vypracován na základě PDCA rámce (Steinerová, 2008), který implementaci CSR strategie rozděluje do 4 fází – plánování, provedení, hodnocení a zlepšení. Firma Shean s.r.o. již některé CSR aktivity využívá, převážně se však zaměřuje na oblast péče o zaměstnance a podporu sociálně slabších. Vypracováním strategie zavedení CSR aktivit dojde k uchopení tématu společenské odpovědnosti komplexně a nastaví se strategické pojetí společenské odpovědnosti firmy včetně nastavení způsobu vyhodnocování. V závěru navržené strategie budou představena základní rizika a doporučení.

15.2 Návrh strategie implementace CSR aktivit

Projekt diplomové práce bude vytvořen v rámci implementace CSR prvků metodou PDCA (obrázek č. 8). Pro zavádění společenské odpovědnosti do podniku je klíčové postupovat systematicky a brát ohled na poslání podniku, firemní kulturu, předmět podnikání, obchodní strategii, environmentální profil, provozní podmínky a definici rizik (Steinerová, 2008).

Jak už vyplynulo ze samotného výzkumu, společenská odpovědnost je důležitá i pro malé a střední podniky, jelikož jim přináší řadu výhod. Jedná se například o snazší nacházení nových pracovníků, což je hlavním předmětem celé diplomové práce. Pro menší podniky je nábor nových zaměstnanců těžší v ohledu ceny pracovních inzerátů, dále také především mladší kandidáti upřednostňují nabídky práce u velkých a známých firem. Využitím CSR aktivit tak může i malá firma nabídnout výhody, kterými si zajistí větší zájem a loajalitu.

Mervart, Steinerová a Václavíková (2008) ve svém projektu uvádí další výhody CSR v malých podnicích, a to snazší získávání obchodních partnerů, práce na public relations a získávání informací a kontaktů z okolního prostředí.

15.2.1 První fáze: plánování

V první fázi zavádění CSR aktivit do podniku je nejdůležitější získat záštitu od nejvyššího vedení firmy. Management musí být o společenské odpovědnosti sám přesvědčený a měl by tyto kroky veřejně podpořit. Kromě závazku k novým opatřením povede zavedení CSR i ke zlepšení firemních dopadů na trh, pracovního prostředí, místní komunity i vlivu na životní prostředí. Vrcholový management je pro CSR strategii důležitý také proto, že on bude určovat alokaci zdrojů a zvolí pracovní tým.

Pracovní tým

Pracovní tým sestavený pro řízení CSR aktivit budou zastupovat pracovníci z následujících oblastí s přiřazenými týmovými rolami (Belbin, 2012):

- HR (oddělení lidských zdrojů) – role: vyhledávač zdrojů, týmový pracovník, specialista.
- Public relations – role: realizátor, koordinátor, specialista.
- Branding – role: inovátor, týmový pracovník, realizátor.
- Obchodní oddělení – role: vyhledávač zdrojů, poradce, specialista.

- Vedení – role: formovač, dokončovatel.

Celkem by tedy pracovní tým měl obsahovat minimálně 5 zaměstnanců. Efektivita vedení týmů spočívá ve správném rozdělení rolí v týmu a také v kompetentním vedení manažera. Při aplikaci této strategie je potřeba role rozdělit podle dovedností a kompetencí konkrétních přidělených zaměstnanců.

Úvodní CSR check list

Prostřednictvím následujících otázek zaměřených na oblasti CSR se firmě rozklíčují aktivity, které již vykonává, i řada námětů, kterými by šla posílit podniková výkonnost a pověst. Vyplnění check listu nezabere více jak 10 minut a je potřeba vybrat odpovědi podle aktuální situace v podniku Shean s.r.o. Otázky v dotazníku jsou převzaty z publikace Evropské komise (2011).

Ekonomická oblast: firemní hodnoty	Ano	Ne
Máte jasně definované firemní hodnoty a pravidla chování?		X
Sdělujete své firemní hodnoty obchodním a dalším partnerům?	X	
Znají vaši zákazníci vaše firemní hodnoty a pravidla chování?	X	
Znají vaši zaměstnanci vaše firemní hodnoty a pravidla chování?	X	
Informujete a školíte zaměstnance v problematice firemních hodnot a pravidel chování?		X
Ekonomická oblast: chování na trhu		
Dbáte na poctivost a kvalitu všech smluv, jednání a propagace?	X	
Dbáte o včasné zaplacení dodavatelských faktur?	X	
Staráte se o zajištění efektivních zpětných vazeb, konzultací nebo dialogu?	X	
Evidujete a řešíte stížnosti?	X	
Spolupracujete s jinými partnery při řešení odpovědného podnikání?		X
Dosáhli jste některých standardů kvality?		X

Tabulka 2 – Check list CSR aktivit firmy v ekonomické oblasti (Zdroj: vlastní zpracování)

Environmentální oblast: vztah k životnímu prostředí	Ano	Ne
Snižujete vliv vašeho podniku na životní prostředí pomocí v otázce úspory energie?		X
Minimalizujete odpad a využíváte recyklace?		X

Pracujete na prevenci znečišťování (např. emise do vzduchu a vody, odpadní vody, hluk)?		X
Využíváte udržitelných možností dopravy?	X	
Můžete využít ekologické parametry výrobků a služeb k získání konkurenčních výhod?	X	
Poskytujete svým zaměstnancům environmentální školení?		X
Recyklujete?	X	
Máte zaveden program pro kontrolu spotřeby energie a vody?		X
Máte politiku odpadového hospodářství?		X

Tabulka 3 – Check list CSR aktivit firmy v environmentální oblasti (Zdroj: vlastní zpracování)

Sociální oblast: jednání se zaměstnanci	Ano	Ne
Povzbuzujete své zaměstnance, aby rozvíjeli své dovednosti a kariéru?	X	
Existuje proces, kterým bráníte diskriminaci na pracovišti i při náboru zaměstnanců?		X
Radíte se se zaměstnanci o důležitých záležitostech?	X	
Máte vhodná opatření pro zajištění zdraví, bezpečnosti a sociální péče?	X	
Nabízíte aktivně zaměstnancům vhodnou rovnováhu mezi osobním a pracovním životem?	X	
Sociální oblast: vztah s místní komunitou		
Nabízíte možnost uplatnění lidem z obce?	X	
Snažíte se nakupovat v nejbližším okolí?		X
Odměňujete své zaměstnance za účast na veřejných aktivitách a projektech?		X
Poskytujete pravidelnou finanční podporu veřejným aktivitám a projektům?	X	
Spolupracujete s místními školami či univerzitami?		X

Tabulka 4 – Check list CSR aktivit firmy v sociální oblasti (Zdroj: vlastní zpracování)

Určení klíčových stakeholderů

Před samotným nastíněním CSR aktivit by si měl podnik určit, kteří stakeholderi jsou pro něj nejdůležitější. Pro tyto potřeby bude vypracována matice zainteresovaných stran, která na základě kategorizace ukáže klíčové stakeholdery, se kterými by měla firma vést dialog a zapojit je do rozhodování v oblasti CSR.

Pro snadnější určení stakeholderů slouží následující otázky:

Které jednotlivce či skupiny podnik ovlivňuje, nebo je nimi naopak ovlivňován? Jaká mají od podniku očekávání?

- Zákazníci – kvalitní služby a poprodejní servis, přijatelná cena, komunikace.
- Vlastníci a investoři – očekávají zisk, růst hodnoty podniku, transparentnost.
- Zaměstnanci a jejich rodiny – přiměřená mzda, zaměstnanecké benefity, dobré pracovní podmínky, profesní růst, vzdělávání, work-life balance.
- Obchodní partneři – kvalita smluv a jednání, včasné plnění závazků.
- Místní komunita (veřejnost, neziskové organizace, média, vzdělávací instituce) – finanční či materiální podpora, získání know-how.
- Konkurenti – férový konkurenční boj, etické jednání.
- Vládní instituce – dodržování zákonů a platných nařízení.

Úroveň očekávání	Vysoká	Konkurenti	Vlastníci a investoři Zaměstnanci Zákazníci
	Nízká	Vládní instituce Místní komunita	Obchodní partneři
		Nízká	Vysoká
Úroveň vlivu			

Tabulka 5 – Matice stakeholderů firmy Shean s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)

Z analýzy vyplývá, že klíčovými hráči, se kterými by firma měla usilovně vést dialog, jsou vlastníci, investoři, zaměstnanci a zákazníci. Další důležitou oblastí stakeholderů je skupina tzv. tvůrců, které tvoří obchodní partneři. U této skupiny je důležité zajišťovat průběžnou spokojenost. Ostatní skupiny se doporučuje monitorovat a informovat o dění na konkrétních projektech (např. CSR zprávou).

Pro získání zpětné vazby od stakeholderů může firma Shean použít: anketu, dotazníkové šetření, online formulář, telefonní podporu nebo průzkum trhu. U klíčových stakeholderů, kde musí být kladen důraz na dialog, je doporučováno využít metod hloubkových rozhovorů, skupinových diskuzí, pracovní porady, neformálního setkání atd.

Stanovení hodnot a principů

Společenská odpovědnost by měla vycházet z hodnot, které jsou pro firmu i její klíčové stakeholdery důležité. V následující tabulce jsou představeny nejdůležitější hodnoty pro definované klíčové stakeholdery.

Oblast CSR	Stakeholdeři	Hodnoty
Trh	Vlastníci a investoři	Transparentnost
	Zákazníci	Osobní přístup
Pracovní prostředí	Zaměstnanci	Vzdělávání a rozvoj

Tabulka 6 – Hodnoty a principy firmy ke klíčovým stakeholderům (Zdroj: vlastní zpracování)

Poslání firmy

Poslání firmy Shean s.r.o. je budovat dlouholeté partnerské vztahy s malými a středními podnikateli a vytvářet přátelské vztahy na pracovišti.

CSR principy firmy Shean

1. Podporujeme firemní kulturu a týmovou spolupráci.
2. Usilujeme o růst podniku, který nebrání lidské společnosti.
3. Společně s obchodními partnery usilujeme o trvale udržitelný rozvoj a společenskou odpovědnost.
4. Podporujeme místní rozvoj.

Analýza současného stavu

Analýza současného stavu již byla pro firmu vypracována v praktické části diplomové práce (kapitola 11). Podrobný rozbor CSR aktivit je tedy představen ve zmíněné kapitole, zde bude pro přehlednost vytvořena tabulka dosavadních CSR aktivit v rámci 3 pilířů CSR.

Současné CSR aktivity firmy Shean s.r.o.		
Ekonomická oblast	Sociální oblast	Environmentální oblast
transparentnost	zdraví a bezpečnost	třídění odpadu

principy dobrého řízení	vzdělávání pracovníků	úspora energií
odmítání korupce	work-life balance	online dokumentace
včasné placení faktur	rovnoprávnost	soulad s normami
kvalitní služby	podpora propuštěných zaměstnanců	dobíjecí baterie
reklamní etika	dobrovolnictví	
poprodejní péče	rozvoj zaměstnanosti (místní)	
	dárcovství	

Tabulka 7 – Současné CSR aktivity firmy Shean s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)

Prostředky komunikace CSR aktivit

- Příspěvky na firemním blogu,
- příspěvky na sociálních sítích (Facebook, Instagram, LinkedIn),
- místní tisk (např. tištěný časopis MyFace),
- zapojení stakeholderů,
- projev a prezentace.

Vynaložené finanční prostředky a interní kapacity

Ze současných CSR aktivit firmy Shean s.r.o. nevychází konkrétně vyčleněné kapacity zaměstnanců vynaložených pro tuto oblast. Nicméně úkoly z oblasti CSR zaměstnanci zpracovávali během běžných hodinových alokací a zde je přiložen jejich přibližný odhad za období 2019-2021:

Konkrétní CSR aktivita	Období	Kompetence	Časová kapacita	Finanční dar
Sponzoring Bambifest 2020	únor 2019	Vedení	1 h	5000 Kč
Charitativní běh You Dream We Run – dobrovolná účast týmu	červen 2019	Vedení, HR + účast celé firmy	24 h + příprava a úklid	8000 Kč
Charitativní sbírka Koláče na hospic	říjen 2019	Vedení, PR	2 h	3650 Kč
Příspěvek na organizaci Člověk v tísni	duben 2020	PR pracovník	3 h	5600 Kč
Charitativní sbírka Koláče na hospic	říjen 2020	Vedení, PR	2 h	4100 Kč

Veřejná sbírka ve prospěch Mgr. Michala Poláka – příspěvek zaměstnanců	leden 2021	Celý tým	-	7800 Kč
Sponzoring festivalu Zažít Blansko Jínek – vytvoření webových stránek	březen 2021	IT, obchodní zástupce, PR	20 h	-
Pořízení dobíjecích baterií	Únor 2020	HR	1 h	500 Kč
Celkem			53 h	34 650 Kč

Tabulka 8 – Vynaložené prostředky do CSR aktivit v období 2019-2021 (Zdroj: vlastní zpracování)

Přehled současných firemních politik a dokumentů

V současné době firma Shean s.r.o. nemá vypracované žádné oficiální dokumenty a kodexy spojené s oblastí společenské odpovědnosti.

Specifika spojená s předmětem podnikání a podporou CSR

Jelikož je prosperující firma Shean s.r.o. zaměřena svým předmětem podnikání na oblast online marketingu, IT a podnikatelských strategií, pro účely CSR by mohla využít tato klíčová témata. Ze samotného výzkumu vyplynulo, že by firmy měly podporovat takové CSR oblasti, které mají souvislost s jejich podnikáním nebo firemní kulturou.

1. Sociální oblast, charitativní podpora – Shean svým zákazníkům nabízí služby a ve valné většině pracuje se samotnými lidmi. Mohl by tak své CSR aktivity aplikovat tímto směrem, a to jak v otázce finanční, tak i dobrovolnické.
2. Vytvoření webu nebo e-shopu – jako dar může firma vytvořit webovou prezentaci pro určitý projekt, neziskovou organizaci nebo i podporu jednotlivce.
3. Pomoc s prezentací v online marketingu – Shean může pomáhat i formou zviditelnění určitých společensky odpovědných problémů, poskytnout své znalosti neziskovým organizacím, které potřebují zviditelnit, nebo si vzít správu marketingových kanálů přímo pod svá křídla a částečně, nebo kompletně na své náklady.
4. Celofiremní aktivity – společné firemní aktivity mohou pomoci firmě budovat společenskou odpovědnost hned ve více směrech – primárně v oblasti personální a posílení firemní kultury, což i většina zaměstnanců v rozhovorech uvedla jako skvělý

nápad, kterého se chtějí nadále zúčastňovat. Zároveň se akce mohou spojit se sociální pomocí či s pomocí životnímu prostředí.

5. Spojitost s firemním maskotem – maskotem značky Shean je ovce a už jednou Shean propojil toto téma s příspěvkem na organizaci Člověk v tísni, kdy adoptoval 7 ovcí v Africe. S tímto tématem by se dalo i do budoucna více pracovat, jak v oblasti sociální, tak environmentální pomoci.
6. Tým – kolektiv je ve firmě hodně silný. V týmovém duchu je tedy firma silná a může angažovanost pracovníků využít tím správným směrem.
7. Lokalita – posláním firmy je pomáhat malým a středním místním podnikatelům růst a zviditelnit jejich výrobky. Shean by se mohl více zaměřovat na regionální a lokální pomoc.

Stanovení cílů

V rámci stanovení cílů si firma Shean s.r.o. musí určit, které oblasti CSR chce v nadcházejícím roce podporovat a jaký budou mít cíl. Toto nastavení by mělo korespondovat s firemními hodnotami a principy. Po uplynutí jednoho roku, pro který jsou cíle nastaveny, je potřeba vyhodnotit jejich úspěšnost.

Oblast CSR	Cíl	Aktivita	Indikátor
Trh	Výběr dodavatelů s ohledem na společenskou odpovědnost, transparentnost	<ul style="list-style-type: none"> - důkladný výběr dodavatelů - pravidelné zpracování CSR zpráv - rozvoj péče o zákazníky - sestavení seznamu dodavatelů 	<ul style="list-style-type: none"> - počet zveřejněných CSR zpráv - měření spokojenosti zákazníků - počet cílených dotazů - hodnoty a původ dodavatelů
Pracovní prostředí	Ucelení procesu onboardingu a zatraktivnění pracovních nabídek, vytvoření CSR týmu	<ul style="list-style-type: none"> - vytvoření náborové strategie - sestavení CSR týmu 	<ul style="list-style-type: none"> - zpětná vazba od kandidátů - počet kandidátů o pozici - míra zapojení sestaveného týmu - fluktuace zaměstnanců
Místní komunita	Podpora lokální kultury, projektů a jednotlivců	<ul style="list-style-type: none"> - firemní dárcovství - dobrovolnictví 	<ul style="list-style-type: none"> - výše příspěvků - počet hodin dobrovolnictví

			- ohlasy místní komunity - výzkum firemní image
Životní prostředí	Lepší vzdělání zaměstnanců v oblasti ekologie, zapojení environmentálních aktivit do CSR strategie, minimální záležitost životního prostředí	- školení zaměstnanců v oblasti ekologie - důraz na třídění odpadu - oboustranný tisk - online dokumentace - úspora energií - dobíjecí baterie - ekologické mycí prostředky - snížení jednorázových plastů	- spotřeba energie - množství komunálního nevytříděného odpadu - počet stížností na poškozování prostředí - spotřeba materiálu (papír) - míra dodržování ekologických návyků

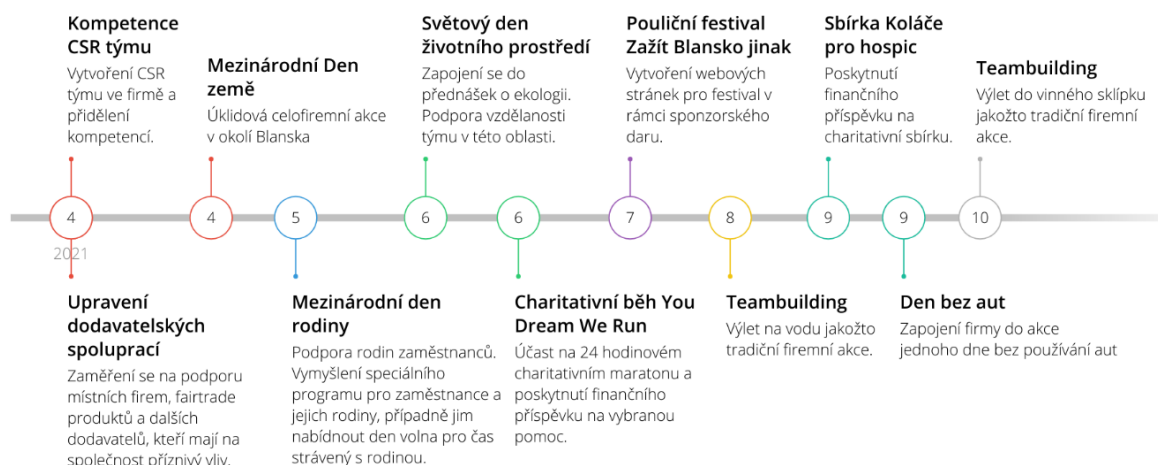
Tabulka 9 – Stanovení cílů CSR strategie pro rok 2021 (Zdroj: vlastní zpracování)

15.2.2 Druhá fáze: provedení

V rámci realizační fáze strategie se doporučuje vytvořit tzv. akční plán, který zahrne konkrétní CSR aktivity, které povedou ke splnění vytyčených cílů. Navíc upřesňuje i praktické informace typu: alokace zdrojů, kompetence a časový harmonogram.

V této části budou představeny návrhy CSR aktivit vhodných zavést ve firmě Shean k naplnění definovaných cílů a výstupů z praktické části práce. V akčním plánu je navrženo i zapojení se do pravidelně podporovaných akcí a jiných společenských událostí, které se ale v průběhu roku mohou podle aktuální pandemické situace a s ní spojených dlouhodobých dopadů změnit. Například zhoršení situace může znamenat nutnost redukce nákladných CSR aktivit.

Níže je na časové ose zpracován harmonogram CSR aktivit pro rok 2021. Odráží se v něm činnosti ze všech oblastí CSR a hlavní směry zájmu zaměstnanců:



Obrázek 14 – Harmonogram CSR aktivit pro rok 2021 (Zdroj: vlastní zpracování)

Následující tabulka představuje akční plán CSR aktivit a reflektuje praktické informace s nimi spojené. V tabulce je zahrnuta alokace finančních zdrojů, která vysvětluje, kolik peněz bude na danou společensky odpovědnou činnost vynaloženo mimo časové kapacity pracovníků. U sloupce „Příspěvek“ se tedy jedná o odhad finančního obnosu, který bude věnován z celkového rozpočtu firmy. Sloupec „Produkce“ potom představuje všechny ostatní položky spojené s organizací dané činnosti (např. zajištění občerstvení na akci, pronájem místnosti atd.).

CSR aktivita	Alokace finančních zdrojů		Odpovědnost za realizaci	Náročnost pracovníků (h)	Časový plán
	Produkce	Příspěvek			
Sestavení CSR týmu	-	-	vedení	5 h	duben
Upravení dodavatelských spoluprací	-	-	vedení	10 h	duben
Mezinárodní Den Země	2000 Kč ¹	-	HR + PR	10 h ²	duben
Mezinárodní den rodiny	5000 Kč ³	-	HR + PR + vedení	15 h	květen
Světový den životního prostředí	2000 Kč ⁴	-	HR + PR	7 h	červen
Charitativní běh You Dream We Run	6000 Kč ⁵	10 000 Kč	HR + PR + obchod	20 h	červen
Festival Zažít Blansko jinak	-	20 000 Kč	PR + obchod	4 h	červenec
Teambuilding	20000 Kč ⁶	-	HR	20 h	srpen

Koláč pro hospic	-	5000 Kč	HR + PR	4 h	září
Den bez aut	-	-	PR	4 h	září
Teambuilding	20000 Kč ⁶	-	HR	20 h	říjen
CELKEM	55000 Kč	35000 Kč		119 h	

Tabulka 10 – Akční plán CSR aktivit pro rok 2021 (Zdroj: vlastní zpracování)

Doplnění tabulky:

- 1 – Finanční prostředky věnované na nákup ochranných pomůcek pro sběr odpadků, zajištění zdravotnické výbavy apod.
- 2 – V buňce s hodinovou náročností je odražena alokace na čas strávený organizací akce. Tato aktivita bude probíhat mimo pracovní dobu a účast na ní by byla čistě dobrovolná. Čas zaměstnanců se tedy do celkové alokace nemusí počítat.
- 3 – Do rozpočtu na produkci akce spadá nákup občerstvení, výzdoby a drobných dáreků pro zúčastněné. Tato akce by byla opět po pracovní době, takže účast zaměstnanců bude dobrovolná.
- 4 – Poplatek za vybrané školení na téma udržitelnosti a ochrany životního prostředí.
- 5 – Zajištění občerstvení po celou dobu účasti na akci.
- 6 – Firma finančně zajišťuje organizaci akce a ubytování. Zaměstnanci si však na akci přispívají.

Výše sepsaný akční plán je základním přehledem CSR aktivit, které by firma Shean mohla začít v rámci nastavení strategie ihned aplikovat nad rámec doposud vykonávaných činností. Zavedení aktivit by mělo být postupné a jak vyplynulo i z rozhovorů, vždy na bázi dobrovolnosti. Dalšími činnostmi, které se k realizaci nabízí, je možné propojení s firemním mas kotem (např. adopce ovcí z místní farmy), nabídka pomoci neziskovým organizacím s vytvořením webové prezentace i marketingem a další aktivity spojené s předmětem podnikáním firmy. CSR by se tak postupem času mohlo stát součástí každodenního života firmy.

Motivace zařazení CSR strategie do podniku

Hlavní motivací zařazení společenské odpovědnosti do firmy Shean s.r.o. je zájem a podílení se na blahu podniku, celé společnosti a ochraně životního prostředí.

Pro firmu Shean však hraje velmi důležitou roli i vedlejší motivace. Do ní obecně spadá zajištění loajality, a to jak zákazníků, tak i zaměstnanců. Pokud firma bude vykonávat takové aktivity, které budou zaměstnancům a ostatním klíčovým stakeholderům blízké, může tím docílit jejich menší fluktuaci. Navíc díky zapojování se do různých projektů a sbírek se firmě zvýší její povědomí a bude pro ni snazší oslovit nové zákazníky nebo kandidáty o práci.

Zároveň pokud se na základě CSR aktivit zvýší atraktivita podniku, bude tím moci snížit náklady na náborové kampaně a investice do propagace volných pracovních míst. Značka firmy se stane hodnotnější a její znalost a asociace se zvýší.

15.2.3 Třetí fáze: hodnocení a reportování

K měření přínosů CSR poslouží metody monitorování. Hodnocení probíhá na základě výsledků stanovených indikátorů a dále dochází k měření jejich dlouhodobých měřitelných dopadů. V případě nastavených indikátorů firmy Shean se do dlouhodobých měřitelných projevů může řadit:

- posílení pozice na trhu,
- počet nových obchodní partnerství a celkový zájem o to stát se partnerem firmy
- zvýšení obratu,
- získání nových zákazníků, kteří oceňují společenskou angažovanost firmy,
- spokojenost zaměstnanců,
- vyšší efektivita pracovníků,
- nižší fluktuace zaměstnanců,
- snadnější a levnější nábor nových zaměstnanců,
- čtenost CSR zpráv,
- zájem veřejnosti a médií o uskutečněné CSR aktivity firmy,
- zvýšení ekologických aktivit ve firmě.

Při vyhodnocení množství přínosů společenské odpovědnosti ve firmě je potřeba brát ohled na dlouhodobější charakter těchto aktivit a výsledky nemusí být v krátkém časovém horizontu zjevné. Navíc na zmíněných projevech se podílí celá řada dalších činností, které firma pravidelně vykonává a je tak těžké oddělit přínos CSR od jiných strategických úkonů.

CSR report

V poslední fázi strategie podnik využívá CSR report, který uvede kompletní obraz o výkonu zavedené společenské odpovědnosti ve firmě. CSR zpráva přináší pohled na dosažené výsledky a má pro firmu význam jak z pohledu komunikačního nástroje (dá se říci, že se jedná o výroční zprávu), tak i z pohledu manažerského (určení strategií, cílů, měření pokroku).

Při tvorbě CSR reportu by se měl klást důraz na důvěryhodnost zprávy a obsahovou i formální správnost. Zároveň je také dobré, aby byl report složen z částí (Steinerová, 2008):

- Hodnoty, vize a strategie – shrnutí základních principů, hodnot a vize CSR, určení priorit, zapojení stakeholderů.
- Závazek vrcholového managementu – do této části se doporučuje vložit tzv. slovo ředitele pro zajištění větší důvěryhodnosti.
- Firemní profil – základní informace o firmě, její finanční výsledky, organizační struktura, kontext podnikání.
- Výkon podniku v oblasti CSR – popis aktivit, akční plán, dopad CSR procesů, zhodnocení indikátorů.

15.2.4 Čtvrtá fáze: zlepšování

Uskutečněním CSR strategie firma přijímá i opatření ke zlepšení a optimalizaci výkonu v oblasti CSR. Na základě reportu a vyhodnocení přínosu firma rozšíří své odpovědné aktivity, nebo upraví celou CSR strategii.

15.3 Analýza rizik a doporučení

Největší riziko přináší současná situace, kdy ve světě vládne pandemie Covid-19 a veškeré společenské akce jsou prozatím omezeny. Jedná se o období, které je nepředvídatelné pro celou společnost a je potřeba dopředu počítat s riziky, které přináší. Ať už mají vliv na samotnou firmu a její zisk, tak na její stakeholdery a místní komunitu, která řadu společenských akcí pořádá. Na druhou stranu může právě společenská odpovědnost posílit hodnotu značky a pomoci jí překonat toto těžké období. Dle výzkumu totiž vyplývá, že stále více lidí upřednostňuje firmy, které jsou stabilní, nabízejí kvalitní služby a zajímají se o oblast CSR.

Určité riziko může přinášet samotné téma CSR. Řada participantů z provedených rozhovorů uvedla, že si společenskou odpovědnost firem spojují s marketingovými praktikami a nevěří velkým nadnárodním organizacím, které se takto prezentují. V tomto ohledu je potřeba klást důraz na důvěryhodnost vykonávaných aktivit a ztotožnění všech zainteresovaných stran s uskutečněnými aktivitami.

V rámci doporučení je potřeba zmínit absenci vypracovaného etického kodexu, který by mohl firmě přinést jasný pohled do morálních a dalších důležitých zásad. Ve firmě aktuálně chybí také další sepsané CSR dokumenty a jasně definovaná firemní politika.

Podle výstupů z praktické části diplomové práce vychází, že je v české společnosti velký zájem o téma životního prostředí, které na druhou stranou natolik nerezonovalo u zaměstnanců firmy Shean. Do CSR strategie by se měly tyto aktivity promítnout, zásadní však bude míra jejich využití a také ztotožnění všech stakeholderů s touto oblastí CSR.

Největší pozornost by v rámci doporučení měla směřovat přímo k hlavnímu tématu práce, a to náboru nových zaměstnanců do firmy Shean. Správně uchopená CSR strategie může vést k větší atraktivitě podniku v očích nových kandidátů o pozice. Společenská odpovědnost dokáže hrát zásadní roli nejen v rámci loajality, ale také v otázce hodnot společnosti a benefitů, kterých si kandidáti všímají. Takovou strategií se následně mohou snížit i náklady na náborové kampaně a investice do propagace volných pracovních míst. Značka firmy se stane hodnotnější a její znalost a asociace u potenciálních zákazníků i zaměstnanců se zvýší.

ZÁVĚR

V diplomové práci bylo představeno téma společenské odpovědnosti firem a hlavních oblastí, kterými se zabývá. Jakou roli hraje CSR ve společnosti a jsou CSR aktivity firmy rozhodující pro výběr zaměstnavatele? To jsou zásadní otázky, na které se v rámci práce hledaly odpovědi.

Společenská odpovědnost je důležitým tématem pro firmy i jednotlivce. Ze studie agentury Ipsos vyplývá, že zájem o CSR aktivity firem je v české společnosti stále větší a může hrát zásadní roli při nákupním rozhodování spotřebitelů. Pro více jak 50 % populace je společenská odpovědnost firmy důvodem k nákupu či doporučení značky. Tento fakt se potvrdil i u samotných zaměstnanců a kandidátů o pozici ve firmě Shean, kteří uvedli, že je jim CSR blízké a rádi by se v tomto tématu angažovali a vzdělali se více. Nejdůležitějším poznatkem pro diplomovou práci bylo zjištění, že CSR nehraje zásadní roli při výběru nového zaměstnavatele, nicméně je velice důležitá pro zatraktivnění firmy a slouží jako jeden z firemních benefitů, na které se lidé při výběru práce ohlíží.

V teoretické části byla pozornost věnována popsání společenské odpovědnosti firem. Ve druhé kapitole byly definovány základní pilíře CSR, dále navazovaly kapitoly týkající se metod implementace společenské odpovědnosti do firem, zmíněny byly také trendy, které v posledních letech řada firem využívá. Závěr teoretické části přinesl pohled do vymezení malých a středních podniků a pojmu onboardingu. Dále byl definován marketingový výzkum a jeho kvantitativní i kvalitativní metody a byla sestavena metodika pro navazující praktickou část práce.

Praktická část představila digitální agenturu Shean s.r.o. a její organizační strukturu, na což dále navázala analýza současných CSR aktivit vybrané firmy. Primárním výzkumným šetřením bylo uskutečnění kvalitativního výzkumu, konkrétně individuálních rozhovorů vedených se zaměstnanci a kandidáty o pozici ve firmě Shean. Výstupy z kvalitativního výzkumu byly v závěru praktické části komparovány se studií provedenou výzkumnou agenturou Ipsos, a poznatky z oblasti CSR tak byly podloženy kvantitativními daty.

Na základě získaných výzkumných poznatků byla v projektové části práce navržena strategie implementace CSR aktivit do vybraného podniku, která měla za cíl dosáhnout větší atraktivity podniku, utužení pracovního kolektivu a získání významného firemního benefitu pro budoucí kandidáty o pozici.

Při uskutečnění výzkumu vyvstalo několik problémů, kterým by bylo dobré se při dalším rozpracování tématu vyhnout. Jako největší problém se ukázala aktuální pandemická situace, během které byl výzkum prováděn. To například zapříčinilo nižší zastoupení výpovědí kandidátů o pozici, jelikož se v současné době nehlásí tolik lidí na vypsání pozice a je mnohem těžší se s bývalými kandidáty spojit a oslovit je pro výzkum. Pro budoucí zpracování tématu by bylo také dobré zaměřit se na již implementovanou CSR strategii a provést její důkladnou analýzu a na základě dalších provedených výzkumných šetření optimalizovat prvky, které se ukáží jako nefunkční. Přínosným šetřením by také byla analýza a prosazení CSR reportů firmy do médií.

Závěrem je důležité říci, že vypracování této práce mělo pro autorku i samotnou firmu Shean s.r.o. významný přínos, a umožnilo tak proniknout do hloubky problematiky CSR.

SEZNAM ZDROJŮ

Knižní zdroje:

- [1] ANTALOVÁ, Gabriela, 2018. *Marketingová komunikace společnosti CZECHDESIGN*. Ročníková práce. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, Ústav marketingových komunikací. Vedoucí práce Olga Jurášková
- [2] ANTALOVÁ, Gabriela, 2019. *Potenciál vstupu nového designového časopisu na český trh*. Bakalářská práce. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, Ústav marketingových komunikací. Vedoucí práce Olga Jurášková
- [3] BELBIN, R. M, 2012. *Týmové role v práci*. Praha : Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 9788073578923
- [4] BLÁHA, Jiří a Martin ČERNEK, 2005. *Podnikatelská etika – předpoklad úspěšného rozvoje organizace*. Ostrava : TU Ostrava. ISBN 80-240-0008-X
- [5] BLOWFIELD, Mick a Alan MURRAY, 2008. *Corporate Responsibility – a critical introduction*. Oxford : Oxford University Press. ISBN 978-0199581078
- [6] CARROLL, Archie, 1981. *Business and Society – managing corporate social performance*. Boston : Little, Brown and Company. ISBN 0-316-130109
- [7] DYTRT, Zdeněk, 2006. *Dobré jméno firmy*. Praha : Alfa Publishing. Management studium. ISBN 8086851451
- [8] FOJTÁCHOVÁ, Michaela, 2016. *Projekt společenské odpovědnosti ve firmě Gumotex a.s.* Diplomová práce. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav managementu a marketingu. Vedoucí práce Lucie Tomancová
- [9] HLADKÁ, Marie, 2009. *Teoretické vymezení filantropie v kontextu dnešní společnosti*. Znojmo : Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo. ISBN 978-80-87314-04-3
- [10] HOHNEN, Paul, 2007. *Corporate Social Responsibility. An Implementation Guide for Business*. Winnipeg : International Institute for Sustainable Development. ISBN 978-1-895536-97-3

- [11] HOPKINS, Michael, 2012. *Corporate social responsibility and international development: is business the solution?* Routledge. ISBN 1844073564
- [12] KARLÍČEK, Miroslav. 2013. *Základy marketingu*. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-4208-3
- [13] KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha : Grada. ISBN 9788024744803
- [14] KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada. ISBN 9788024724973
- [15] KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha : Grada. ISBN 9788024738239
- [16] KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha : Grada. ISBN 80-247-0966-X
- [17] KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-3983-0
- [18] MÁDLOVÁ, Lucie, 2010. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. Kanina : OPS. ISBN 9788087269121
- [19] NEŠPOROVÁ, Michaela a Hans-Ludwig SCHMIDT, 2005. *Firemní dobrovolnictví*. Kladno : AISIS. ISBN 80-239-6111-X
- [20] PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK, 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha : Grada. ISBN 9788024731575
- [21] PAVLŮ, Dušan, 2009. *Marketingové komunikace a jejich nové formy*. Praha : Professional Publishing. ISBN 9788073188306
- [22] PETŘÍKOVÁ, Růžena, 2008. *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava : DTO CZ. ISBN 9788002020998
- [23] PITRA, Zbyněk, 1998. *Příprava a provádění organizačních změn*. Praha : Grada. ISBN 8071696234
- [24] POKORNÁ, Dana, 2012. *Koncept společenské odpovědnosti: obsah, podstata, rozsah*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3348-6

- [25] PRSKAVCOVÁ, Martina et al., 2007. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec : Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-436-8
- [26] PUTNOVÁ, Anna, 2004. *Sociální odpovědnost a etika podnikání: studijní text pro kombinované studium*. Brno : Akademické nakladatelství CERM. ISBN 8021427841
- [27] ŠTĚPÁNKOVÁ, Eva, ŠVANDOVÁ, Eva a Sylva TALPOVÁ, 2011. *Ekonomika malých a středních podniků*. Brno : Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5494-3
- [28] ZADRAŽILOVÁ, Dana, 2010. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Praha : C.H. Beck. ISBN 9788074001925

Online zdroje:

- [29] 6 tipů na udržitelné dárky, 2020. In. *Csr-online.cz* [online]. Publikování 2020-10-01. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/6-tipu-na-udrzitelne-vanocni-darky/>
- [30] APROFES, 2020. Poznejte výhody společenské odpovědnosti. In. *Aprofes.cz* [online]. Publikováno 2020-14-01. [cit. 2021-01-08]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/vyhody-spolecenske-odpovednosti/>
- [31] BUSSARD, Allan, et al., 2005. *Společensky zodpovedné podnikanie*. [online]. [cit. 02-01-2021]. Dostupné z: https://myscrolls.eu/_files/200000028-aaf65ab6cf/Spolocensky_zodpovedne_podnikanie.pdf
- [32] CSR trendy pro rok 2021, 2020. In. *Csr-online.cz* [online]. Publikování 2020-12-14. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/csr-trendy-pro-rok-2021/>
- [33] CZECHINVEST, ©1994-2021. Definice malého a středního podnikatele. In. *Czechinvest.org* [online]. [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele>
- [34] ČANÍK, Petr, 2007. Kde začíná a končí společenská odpovědnost firem. In. *Canik.cz* [online]. Publikováno 2007-09-18. [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: <http://www.canik.cz/2007/09/18/kde-zacina-a-konci-spolecenska-odpovednost-firem/>

- [35] DAHLSTRUD, Alexander, 2008. *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. Corporate Social Responsibility and Environmental Management* [online]. [cit. 02-01-2021]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1002/csr.132>
- [36] DONALDSON, Thomas a Lee E. PRESTON, 1995. *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. Academy of Management. [online]. [cit. 02-01-2021]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/258887>
- [37] EVROPSKÁ KOMISE, 2011. *Obnovená strategie EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011-2014* [online]. [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2011/0681/COM_COM\(2011\)0681_CS.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2011/0681/COM_COM(2011)0681_CS.pdf).
- [38] FLAGSHIP, ©2021. CSR malých a středních firem. In. *Flagship.cz* [online]. [cit. 2021-01-11]. Dostupné z: https://flagship.cz/blog/detail/csr-u-malych-a-strednich-firem_385
- [39] FLAGSHIP, ©2021. Malé/střední firmy a udržitelnost. In. *Flagship.cz* [online]. [cit. 2021-01-11]. Dostupné z: https://flagship.cz/blog/detail/male-stredni-firmy-a-udrizitelnost_432
- [40] FLAGSHIP, ©2021. Průzkum: CSR a malé střední firmy. In. *Flagship.cz* [online]. [cit. 2021-01-11]. Dostupné z: https://flagship.cz/blog/detail/pruzkum-csr-a-male-stredni-firmy_433
- [41] HARDYN, Michal, 2019. Nový termín současnosti: work-life balance. In. *Duveryhodnafirma.cz*. [online]. Publikováno 2019-05-31.[cit. 2020-12-12]. Dostupné z: <https://www.duveryhodnafirma.cz/work-life-balance/>
- [42] HOSPODÁŘSKÁ KOMORA, ©2017. Co to je společenská odpovědnost firem? In. *Khkkk.cz* [online]. [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: <https://www.khkkk.cz/onas/co-to-je-spolecenska-odpovednost-firem/>
- [43] IPSOS, ©2016-2021. Ipsos CSR and Reputation Research. In. *Ipsos.com* [online]. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/ipsos-csr-reputation-research>
- [44] JUŘÍKOVÁ, Martina, 2010. *Marketingový výzkum I.: Studijní opora pro studenty kombinované formy studia*. [online]. [cit. 02-01-2021]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/9659102-Marketingovy-vyzkum-i.html>

- [45] KALOUSOVÁ, Pavlína, 2020. Společenská odpovědnost firem a EU. In. *Odpovednefirmy.cz* [online]. [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: <https://www.odpovednefirmy.cz/odpovedne-firmy/souvislosti/108/spoleensk-odpovdnost-firem-a-eu.html?pg=6>
- [46] KAŠPAROVÁ, Karolína, 2012. Stakeholderská teorie a její propojení s CSR. In. *Csr-online.cz* [online]. [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?8u5aFeHVLl0HJ1v2kRL1xojydPf4Z37B>
- [47] KRAMER, Mark a Michael PORTER, 2011. Creating Shared Value. In. *Hbr.org* [online]. [cit. 2021-02-28]. Dostupné na: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- [48] MARR, Bernard, 2017. How Walmart Is Using Machine Learning AI IoT And Big Data To Boost Retail Performance. In. *Forbes.com* [online]. [cit. 2021-02-13]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2017/08/29/how-walmart-is-using-machine-learning-ai-iot-and-big-data-to-boost-retail-performance/?sh=aaa6c986cb10>
- [49] MATES, Martin, 2019. Pod pokličkou – jak vznikl náš unikátní systém na dopravu zdarma. In. *Econea.cz* [online]. Publikováno 2019-05-22. [cit. 2021-02-11]. Dostupné na: <https://www.econea.cz/blog/pod-poklickou-jak-vznikl-nas-unikatni-system-na-dopravu-zdarma/>
- [50] MATULA, Vladimír, 2013. Kvalitativní výzkum trhu. In. *Vladimirmatula.zjihlavy.cz* [online]. Publikováno 2013-06-06. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/kvalitativni-vyzkum.php>
- [51] MERVART, Radomír, STEINEROVÁ Magdaléna a Andrea VÁCLAVÍKOVÁ, 2008. Společenská odpovědnost firem: průvodce nejen pro malé a střední podnikatele. In. *Csr-online.cz* [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: https://csr-online.cz/wp-content/uploads/2018/09/BLF_pruvodce_CSR.pdf
- [52] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, ©2012-2015. Výpis z obchodního rejstříku. In. *Or.Justice.cz* [online]. [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky>
- [53] MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ, ©2008-2020. Udržitelný rozvoj. In. *Mzp.cz* [online]. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj

- [54] MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ, ©2021. Strategický rámec Česká republika 2030. In. *Cr2030.cz* [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://www.cr2030.cz/strategie/kapitoly/>
- [55] Nástup a adaptace zaměstnance, 2016. In. *Managementmania.com* [online]. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/nastup-zamestnance-onboarding>
- [56] OFICIÁLNÍ PORTÁL RADY KVALITY ČR, ©2021. Společenská odpovědnost organizací. In. *Narodniportal.cz* [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/spolecenska-odpovednost-organizaci/csr-v-cr/>
- [57] PHD, a.s., ©2021. Marketingový výzkum. In. *Mediaguru.cz* [online]. [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/marketingovy-vyzkum/>
- [58] SHEAN, ©2021. Náš příběh. In. *Shean.cz* [online]. [cit. 2021-01-08]. Dostupné z: <https://www.shean.cz/nas-pribeh/>
- [59] Společenská odpovědnost firem, 2008. In. *Businessinfo.cz* [online]. Publikováno 2008-29-02. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/>
- [60] Společenská odpovědnost firem, 2015. In. *Managementmania.com* [online]. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/csr>
- [61] Společenská odpovědnost firem: roste tlak na férové chování k zaměstnancům, 2020. In. *Ipsos.com* [online]. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/spolecenska-odpovednost-firem-roste-tlak-na-fe-rove-chovani-k-zamestnancum>
- [62] STEINEROVÁ, Magdaléna, 2008. *Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním*. [online]. [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: <http://files.luciekuldova.webnode.cz/200000050-0a09d0a624/Koncept%20CSR%20v%20praxi.pdf>
- [63] TRNKOVÁ, Jana, 2006. Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem. In. *Feminismus.cz* [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: http://www.feminismus.cz/download/rovne_prilezitosti_spolecenska_odpovednost_firem.pdf
- [64] VLÁDA ČR, ©2009-2021. Strategie Evropa 2020. In. *Vlada.cz* [online]. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/strategie-evropa-2020-78695/>

- [65] Zájem veřejnosti o CSR aktivity firem je stabilní, 2019. In. *Ipsos.com* [online]. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/zajem-verejnosti-o-csr-aktivity-firem-je-stabilni>
- [66] Vytváření sdílené hodnoty je pro odpovědné podnikání přirozené, míní novináři, 2013. In. *Euractiv.cz* [online]. Publikováno 2013-07-02. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://euractiv.cz/section/ekonomika-a-euro/news/vytvareni-sdilene-hodnoty-je-pro-odpovedne-podnikani-prirozeny-ale-neprilis-znamy-koncept-mini-odbornici-010945/>

Ostatní zdroje:

- [67] Osobní rozhovor s Markem Pilátem, 2021. Blansko, 3.2.2021

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – 3 pilíře CSR (Zdroj: Společenská odpovědnost firem, 2015)	12
Obrázek 2 – Pyramida společenské odpovědnosti podniků (Zdroj: Carroll, 1981)....	13
Obrázek 3 – Strategický rámec ČR 2030 (Zdroj: Ministerstvo životního prostředí, ©2021).....	16
Obrázek 4 – Úrovně podnikatelské etiky (Zdroj: Bláha a Černek, 2005, s. 28).....	17
Obrázek 5 – Přínosy CSR pro stakeholdery (Zdroj: Pavlík a Bělčík, 2010, s. 29)....	20
Obrázek 6 – Triple-bottom-line (Zdroj: Kunz, 2010, s. 20)	22
Obrázek 7 – Matice závazků CSR (Zdroj: Petříková, 2008, s. 47).....	25
Obrázek 8 – 10 kroků k implementaci CSR zasazené do rámce PDCA (Zdroj: Steinerová, 2008, s. 18)	29
Obrázek 9 – Širší pohled na CSR podniku (Zdroj: Dytrt, 2006, s. 112).....	35
Obrázek 10 – Graf odpovědí na otázku „Setkali jste se se CSR v praxi?“ (Zdroj: Flagship, ©2021; vlastní zpracování).....	36
Obrázek 11 – Logo společnosti Shean s.r.o. (Zdroj: Shean.cz, ©2021).....	44
Obrázek 12 – Organizační struktura firmy Shean s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)..	46
Obrázek 13 – Hlavní zjištění výzkumu CSR & Reputation Research (Zdroj: Ipsos, 2019).....	64
Obrázek 14 – Harmonogram CSR aktivit pro rok 2021 (Zdroj: vlastní zpracování) .	81

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Určení klíčových stakeholderů (Steinerová, 2008, s.18; vlastní zpracování)	27
Tabulka 2 – Check list CSR aktivit firmy v ekonomické oblasti (Zdroj: vlastní zpracování)	73
Tabulka 3 – Check list CSR aktivit firmy v environmentální oblasti (Zdroj: vlastní zpracování)	74
Tabulka 4 – Check list CSR aktivit firmy v sociální oblasti (Zdroj: vlastní zpracování)	74
Tabulka 5 – Matice stakeholderů firmy Shean s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)	75
Tabulka 6 – Hodnoty a principy firmy ke klíčovým stakeholderům (Zdroj: vlastní zpracování)	76
Tabulka 7 – Současné CSR aktivity firmy Shean s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování) ..	77
Tabulka 8 – Vynaložené prostředky do CSR aktivit v období 2019-2021 (Zdroj: vlastní zpracování)	78
Tabulka 9 – Stanovení cílů CSR strategie pro rok 2021 (Zdroj: vlastní zpracování) ..	80
Tabulka 10 – Akční plán CSR aktivit pro rok 2021 (Zdroj: vlastní zpracování)	82

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha T1: Scénář individuálního rozhovoru (zaměstnanci)

Příloha T2: Scénář individuálního rozhovoru (kandidáti o pozici)

Příloha T3: Online dokument na cloudovém úložišti se záznamem osobních rozhovorů z kvalitativního výzkumu

PŘÍLOHA T1: SCÉNÁŘ INDIVIDUÁLNÍHO POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU – ZAMĚSTNANCI

Následující scénář rozhovoru je součástí výzkumu zkoumajícího zájem o aktivity spojené se společenskou odpovědností v zaměstnání. Cílem výzkumu je odpovědět na 2 výzkumné otázky, a to: „Jsou CSR aktivity firmy rozhodující pro výběr zaměstnavatele?“ a „Existuje významný rozdíl vnímání důležitosti CSR aktivit firmy pro uchazeče z oblasti IT a marketingu?“. Zjištěné poznatky poslouží jako podklad k nastavení efektivnější HR strategie a dalších marketingových kroků s tím spojených. Rozhovor bude nahráván pouze pro účely analýzy dat a rozhovor se uskuteční pouze, pokud s ním bude daný respondent souhlasit.

Souhlasíte?

Úvod

1. Co se vám jako první vybaví, když se řekne agentura SHEAN? Jaký druh vztahu byste k agentuře přiroval/a a proč? (myšleno například přátelský, čistě pracovní, negativní, srdcový...)?
2. Jaký vztah máte vy osobně ke společenské odpovědnosti (ekologická angažovanost, podpora sociálně slabších, rovnoprávnost mužů a žen, fair-play, charita atd.)? Pokud máte kladný vztah, v jakých konkrétních činnostech se v osobním životě angažujete?

Společenská odpovědnost firmy = CSR

3. Co si myslíte o propojování firem s dobročinnými akcemi, ekologií, budováním firemní kultury apod? Dává vám to smysl?
 - a. Měly by se podle vás firmy soustředit pouze na svůj profit a zisk, nebo by prosperující podniky měly svůj výdělek rozdělovat i mezi společensky odpovědné činnosti? Proč si to myslíte?
 - b. Co by měly velké firmy v rámci CSR podporovat? Lokálně/celosvětově?
 - c. Napadá Vás nějaká známá společnost, která se v tomto tématu výrazně angažuje? Byl by to důvod, proč byste v takové firmě čistě teoreticky chtěl/a pracovat?
4. Řeší společensky odpovědné aktivity i Vaše firma?
 - a. Pokud ano, do jaké míry? Řeší je na pravidelné bázi?
 - b. Vzpomenete si, o které činnosti se jedná?

- c. Chtěl/a byste, aby se ve firmě tyto činnosti řešily stejnou, nebo dokonce ještě větší mírou?
5. Jak by se Vám líbilo, aby se Vaše firma ideálně společensky angažovala?
- a. Jakou oblast/oblasti by měl váš podnik podpořit nejvíce?
 - b. Co byste byl/a ochotna pro tyto aktivity “podstoupit”? Například přispívat na ekologické uklízací prostředky, přispívat na charitu, účastnit se akcí i mimo pracovní dobu...
 - c. Vnímáte trend společenské odpovědnosti ve společnosti?
6. Napadá vás, jakými prvními kroky by váš zaměstnavatel mohl začít být více společensky odpovědný? Co by měl z následujících oblastí začít řešit více?
- a. *Firemní prostředí*: Jak jste spokojený/á s interiérem vašich kanceláří a pracovního místa? Cítíte se v něm dobře? Co byste změnil/a?
 - b. *Ekologie*: Jaké ekologické změny vás napadají, že by je mohla vaše firma začít aplikovat?
 - c. *Byznys*: Jak je na tom váš zaměstnavatel po stránce fair play, transparentnosti a dobrých vztahů s klienty? Jak tuto oblast vnímáte?
 - d. Napadá vás ještě jakákoli další oblast, kterou byste v tomto kontextu chtěl/a zmínit? Zlepšit/vypíchnout?
7. Chtěl/a byste se o oblasti společenské odpovědnosti organizací dozvědět více? Co konkrétně byste se chtěl/a dozvědět?
- a. Jaká forma získávání nových informací o CSR by pro vás byla nejpříjemnější?
8. Myslíte si, že by právě společenská odpovědnost mohla být motivujícím krokem k lepšímu náboru zaměstnanců?
- a. Proč si myslíte, že ano?
 - b. Proč říkáte, že ne?
 - c. Máte s tím konkrétní zkušenost? Jakou?

Angažovanost zaměstnanců

1. Jak často se setkáváte s iniciativou Vašich kolegů k uskutečnění různých firemních i mimofiremních aktivit?
2. Jste ve firmě aktivní člen týmu, který se rád zapojuje do kolektivních akcí, charitativních sbírek apod.?
 - a. Co Vás na tom baví nejvíce?

- b. Chtěl/a byste více takových činností?
 - c. Proč se neúčastníte?
- 3. Pokud pomineme platovou rovinu, jaké benefity / hodnoty společnosti řadíte na nejdůležitější 3 pozice?
 - a. Proč jste vybrala právě tyto 3 rozhodnutí?
 - b. Mohly by být CSR aktivity, které považujete za důležité, jednou z hodnot, proč v současném zaměstnání nadále setrváváte?

PŘÍLOHA T2: SCÉNÁŘ INDIVIDUÁLNÍHO POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU – KANDIDÁTI O POZICI

Následující scénář rozhovoru je součástí výzkumu zkoumajícího zájem o aktivity spojené se společenskou odpovědností v zaměstnání. Cílem výzkumu je odpovědět na 2 výzkumné otázky, a to: „Jsou CSR aktivity firmy rozhodující pro výběr zaměstnavatele?“ a „Existuje významný rozdíl vnímání důležitosti CSR aktivit firmy pro uchazeče z oblasti IT a marketingu?“. Zjištěné poznatky poslouží jako podklad k nastavení efektivnější HR strategie a dalších marketingových kroků s tím spojených. Rozhovor bude nahráván pouze pro účely analýzy dat a rozhovor se uskuteční pouze, pokud s ním bude daný respondent souhlasit.

Souhlasíte?

Úvod

1. Jak jste se dozvěděl/a o agentuře SHEAN a volné pracovní pozici? Na jakou pozici jste se hlásil/a? Je něco, co vás na této pozici/firmě lákalo nejvíce a proč?
2. Jaký vztah máte vy osobně ke společenské odpovědnosti (ekologická angažovanost, podpora sociálně slabších, rovnoprávnost mužů a žen, fair-play, charita atd.)? Pokud máte kladný vztah, v jakých konkrétních činnostech se v osobním životě angažujete?

Společenská odpovědnost firmy = CSR

1. Měly by se podle vás firmy soustředit pouze na svůj kapitál a zisk, nebo by prosperující podniky měly svůj výdělek rozdělovat i mezi společensky odpovědné činnosti?
 - a. Co si myslíte o propojování firem s dobročinnými akcemi, ekologií, budováním firemní kultury apod.? Dává vám to smysl?
 - b. Co by měly velké firmy v rámci CSR podporovat? Lokálně/celosvětově?
 - c. Napadá Vás nějaká známá společnost, která se v tomto tématu výrazně angažuje? Čím vás nejvíce zaujala? Byl by to důvod, proč byste v takové firmě čistě teoreticky chtěl/a pracovat?
 - d. Pokud ne, proč vám to smysl nedává? Kdo by se podle vás měl o CSR zajímat?
2. Pracoval/a jste někdy v minulosti ve společnosti, která CSR aktivity aktivně řešila?

- a. Pokud ano, v jakých ohledech se firma zapojovala? Jak jste se tam v tomto ohledu cítil/a?
 - b. Vzpomenete si, o které konkrétní činnosti se jednalo?
 - c. Pokud ne, chybělo vám to v zaměstnání? Cítil/a byste se šťastněji, pokud by se tam CSR aktivity řešily?
 - d. Chtěl/a byste, aby se ve firmě, kde pracujete nyní nebo budete pracovat, CSR řešilo? Jakou ideální představu o tom máte?
 - e. Co byste byl/a ochotna pro tyto aktivity “podstoupit”? Například přispívat na ekologické uklízací prostředky, přispívat na charitu, účastnit se akcí i mimo pracovní dobu...
3. Představte si, že jste se hlásil/a o práci do 2 různých firem. V obou by vás na danou pozici přijali. Podle čeho byste se především rozhodoval/a? Co by hrálo zásadní roli při výběru?
- a. Popište prosím nahlas váš myšlenkový proces, pokud se rozhodujete mezi 2 nabízenými pozicemi.
 - b. Kdyby jedna z firem ve výrazném zastoupení řešila CSR aktivity, jak byste se rozhodoval/a? Jsou vám CSR aktivity a myšlení blízké natolik, že byste díky tomu přijala nabídku v takové firmě?
 - c. Jaký faktor vás nejvíce motivuje při rozhodování se o nové pracovní místo?
4. Vnímáte ve společnosti trend CSR? Co se vám na tom líbí/nelíbí?
- a. Myslíte si, že firmy získávají velkou konkurenční výhodu, pokud CSR řeší?
 - b. Myslíte si, že by firmy měly začít být společensky odpovědné, i když to činí především na základě budování PR a marketingové strategie?
 - c. Máte s tím konkrétní zkušenost? Jakou?

Angažovanost zaměstnanců

5. Jak často jste se v zaměstnání setkával/a s iniciativou Vašich kolegů k uskutečnění různých firemních i mimofiremních aktivit?
 6. Jste v zaměstnání aktivní člen týmu, který se rád zapojuje do kolektivních akcí, charitativních sbírek apod.?
- a. Co Vás na tom baví nejvíce?
 - b. Chtěl/a byste více takových činností?
 - c. Proč se neúčastníte?

7. Pokud pomineme platovou rovinu, jaké benefity / hodnoty společnosti řadíte na nejdůležitější 3 pozice?
 - a. Proč jste vybrala právě tyto 3 rozhodnutí?

PŘÍLOHA T3: ONLINE DOKUMENT NA CLOUDOVÉM ÚLOŽIŠTI SE ZÁZNAMEM OSOBNÍCH ROZHovorŮ Z KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU

Odkaz na online úložiště se všemi záznamy rozhovorů: <https://cutt.ly/Sc6eDZh>

Jednotlivě jsou rozhovory zaznamenány na následujících odkazech:

P1: <https://cutt.ly/Pc6e7xE>

P2: <https://cutt.ly/oc6ruu6>

P3: <https://cutt.ly/Xc6rsY4>

P4: <https://cutt.ly/rc6rhMo>

P5: <https://cutt.ly/xc6rnis>

P6: <https://cutt.ly/tc6rE7D>

P7: <https://cutt.ly/Hc6rIEM>

P8: <https://cutt.ly/Hc6rDvU>

P9: <https://cutt.ly/nc6rJGm>

P10: <https://cutt.ly/Nc6rXA2>

P11: <https://cutt.ly/uc6rMff>

P12: <https://cutt.ly/Jc6r3ZI>

P13: <https://cutt.ly/Qc6tqPv>

P14: <https://cutt.ly/1c6ty9h>

P15: <https://cutt.ly/rc6tsuj>