

Corporate Social Responsibility společnosti The LEGO Group

Daniel Uhlíř

Bakalářská práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Daniel Uhlíř**
Osobní číslo: **K17489**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **CSR společnosti The LEGO Group**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretické poznatky o společensky odpovědném chování firem a popište a vyhodnoťte současné CSR aktivity společnosti The LEGO Group.
2. Stanovte cíle práce.
3. Určete teoretická východiska a zpracujte dostupné literární zdroje.
4. Představte společnost, analýzu aplikace a praxe CSR principů ve společnosti The LEGO Group a interpretujte výsledky a doporučení.

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

Seznam doporučené literatury:

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

PAVLÍK, M. & BĚLČÍK, M., 2010. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál, Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3157-5.

KUNZ, V., 2012. Společenská odpovědnost firem, Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3983-0.

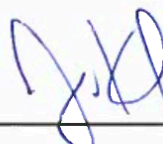
Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Blandína Šramová, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **10. srpna 2020**



doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 30. června 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- 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 práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně dne: 29.6.2020

Jméno a příjmení studenta: DANIEL UHLÍŘ

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych zde poděkoval vedoucí své bakalářské práce paní doc. PhDr. Blandýně Šramové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a trpělivost při vedení mé práce. Také chci poděkovat zaměstnancům společnosti LEGO za jejich čas a důvěru. Děkuji také celé své rodině za podporu během studia, zejména své manželce.

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

ABSTRAKT

Tématem této bakalářské práce je koncept CSR neboli společenská odpovědnost firem. Práce je rozdělena na teoretickou a analytickou část. Teoretická část představuje definici konceptu vč. pojmů, které k ní patří a třípilířové struktury na které stojí. Pojednává také o hlavních zásadách konceptu, jeho výhodách i kritice. Analytická část se věnuje uplatnění konceptu CSR ve společnosti The LEGO Group. Pro uvedení kontextu je firma v této části představena a dále se analýza zabývá jednotlivými aplikacemi principů společenské odpovědnosti v jejím prostředí zaměřeným na tři klíčové oblasti zájmu, kterými jsou děti, životní prostředí a lidé. Součástí analytické části práce je výzkum zaměřený na zkušenost zaměstnanců se strategií CSR ve společnosti The LEGO Group.

Klíčová slova: CSR, společenská odpovědnost firem, tripple-bottom line, LEGO, The LEGO Group, výroba hraček, environmentální odpovědnost

ABSTRACT

The topic of this bachelor's thesis is a concept of the Corporate Social Responsibility. It consists of theoretical and analytical part. Theoretical part describes the definition of the CSR concept and explains its terminology, including tripple-bottom line as the main element of the concept. Further it explains what advantages can inclusion of the CSR concept bring to the companies. Analytical part describes application of CSR methods within The LEGO Group company. And also explains what are the specific principles of CSR applied in areas of the company interest, which are Children, Environment and People. Part of analysis consists of tearch focused on the employee's experience with the CSR strategy within the company.

Keywords: CSR, Corporate Social Responsibility, tripple-bottom line, LEGO, The LEGO Group, toy manufacturer, environmental responsibility

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	12
1.1 POČÁTKY CSR.....	13
1.2 MODERNÍ DEFINICE CSR A JEJÍ PRINCIPY	15
1.3 CSR A NORMY	17
1.4 STAKEHOLDERS	19
1.5 TŘI PILÍŘE CSR.....	20
1.5.1 PROFIT – Ekonomický pilíř	21
1.5.2 PEOPLE – Sociální pilíř	22
1.5.3 PLANET – Environmentální pilíř.....	23
1.6 VÝHODY CSR.....	24
1.7 KRITIKA CSR	26
2 CÍLE, VÝZKUM A METODIKA PRÁCE	27
2.1 CÍL PRÁCE.....	27
2.2 METODIKA PRÁCE.....	27
2.3 VÝZKUM.....	28
II ANALYTICKÁ ČÁST	29
3 THE LEGO GROUP	30
3.1 VIZE TLG V OBLASTI CSR	31
3.2 TLG A CÍLE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE	32
3.3 CHILDREN – PÉČE O DĚTI.....	33
3.3.1 LEGO Foundation.....	34
3.3.2 LEGO Education.....	35
3.3.3 Zapojení do místních komunit	36
3.3.4 Podpora dětí zasažených krizemi.....	37
3.3.5 Stavebnice pro nevidomé.....	37
3.4 ENVIRONMENT – ODPOVĚDNOST ZA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ	37
3.4.1 Obnovitelné zdroje energie	38
3.4.2 Plast pro budoucnost.....	38
3.4.3 Optimalizace spotřeby obalů	39
3.4.4 Ekologičtější stavby	39
3.4.5 LEGO Replay	40
3.4.6 Save the Arctic.....	40
3.5 PEOPLE – LIDÉ NA PRVNÍM MÍSTĚ	41
3.6 EKONOMICKÉ ASPEKTY LEGO CSR.....	42
4 KVALITATIVNÍ VÝZKUM	44

4.1	OTÁZKY POUŽITÉ V ROZHOVORU	45
4.2	PŘEDSTAVENÍ RESPONDENTŮ	46
4.3	SPONTÁNNÍ VNÍMÁNÍ CSR.....	46
4.4	OBLAST PÉČE O DĚTI	47
4.5	OBLAST ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ	48
4.6	PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	49
5	ZHODNOCENÍ ANALÝZY	50
	ZÁVĚR.....	51
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	52
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	56
	PŘÍLOHA PI: ROZHOVORY	57

ÚVOD

Hlavním tématem této bakalářské práce je společenská odpovědnost firem a analýza aplikace jejich principů v dánské hračkářské společnosti The LEGO Group. Tato společnost je dlouhodobě oceňována jako jedna z nejvíce společensky odpovědných korporací na planetě, proto byla k analýze v této práci vybrána.

První část práce má teoretickou povahu a zodpovídá klíčové otázky ohledně konceptu společenské odpovědnosti: Co to je koncept CSR? Na jakých myšlenkových základech stojí? K jakým výsledkům vede aplikace CSR principů do chodu firmy?

Práce je založena na rozboru odborné literatury a v teoretické části se věnuje definicím pojmů spjatých s konceptem společenské odpovědnosti a vysvětluje provázanost s mezinárodními iniciativami a normami. Část práce je věnována také třípilířové struktuře konceptu a tomu jaké má v celém konceptu místo. V neposlední řadě jsou zde popsány výhody způsobu řízení firmy společensky odpovědným způsobem.

Druhá analytická část navazuje na teoretická východiska a je v ní představena společnost The LEGO Group. Tato společnost je dlouhodobě za svůj přístup ke společenské odpovědnosti oceňována a patří mezi nejspolehlivější značky na světě. The LEGO Group aplikuje principy společenské odpovědnosti ve svém každodenním chodu z mnoha hledisek a tato práce je rozebírá zejména z pohledu péče o nejcennější stakeholders společnosti, kterými jsou děti po celém světě, dále z pohledu zájmu o životní prostředí nebo vlastní zaměstnance.

Cílem práce je zmapování konkrétních způsobů, jakými se principy společenské odpovědnosti ve společnosti LEGO uplatňují a jejich zhodnocení s ohledem na to, jaké cíle si firma sama sobě na poli CSR klade. Součástí práce je kvalitativní výzkum ve formě polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci společnosti. Bakalářská práce hledá odpovědi na otázky, jak vypadá strategie společenské odpovědnosti ve firmě, která je za svou činnost v tomto odvětví pravidelně oceňována, jak dobře informuje své vlastní zaměstnance o cílech vlastní společenské odpovědnosti a případně, zda je možné tuto komunikaci nějak vylepšit.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Corporate Social Responsibility, zkráceně CSR, je pojem, který se do češtiny překládá jako společenská odpovědnost firem. Jde o koncept, který pomáhá dělat byznys způsobem, který je prospěšný pro své okolí i pro firmu samotnou. Společensky odpovědná firma si je vědoma toho, že její činnost nemá pouze ekonomický vliv, ale že její fungování přímo ovlivňuje také společnost a okolí, ve kterém působí. Taková firma není zaměřena pouze a jenom na výrobu a distribuci svého produktu, či poskytování služeb, ale pečlivě váží své kroky i v sociální oblasti, a také případné ekologické dopady své činnosti. Je si vědoma toho, že její činnost přímo ovlivňuje životy nejen jejích zákazníků, ale především vlastních zaměstnanců, obchodních partnerů, nebo populace v místě podnikání. A že má přímý vliv na kvalitu životního prostředí v oblasti, kde působí. Uplatňování principů konceptu CSR ve způsobu řízení firmy tak může být zásadním faktorem úspěchu, a to jak v kritériu reputace dané firmy, tak v kritériu její ekonomické prosperity. (Kašparová, Kunz, 2013, s. 12-13)

Společensky odpovědné strategie implementuje v posledních letech více a více firem, které si uvědomují, že zdravé podnikání nestojí pouze na maximalizaci profitu a snižování nákladů, ale také na postoji veřejnosti a spolupracujících subjektů k dané firmě a jejím produktům. Pozornost těchto firem se tak musí obracet nejen k ekonomické prosperitě, ale také k ekologickým a sociálním aspektům jejich činnosti.

Pokud firma přijme principy CSR za své, tak se v podstatě zavazuje chovat ekonomicky, sociálně i ekologicky odpovědně, což znamená v mnoha případech i nad rámec platné legislativy. Koncept CSR a implementace jeho principů do strategie firmy je primárně dobrovolným aktem firmy, která s jeho pomocí chce dosáhnout lepších výsledků, a přitom mít pozitivní dopad na společnost a zmírněný či neutrální dopad na životní prostředí. Pro firmu může být zavedení CSR skutečně výhodné, zejména může mít velký vliv na zvýšení hodnoty nehmotných aktiv, jako je lepší reputace firmy, její image, růst hodnoty značky, zlepšení vztahů a důvěry s různými subjekty, či zkvalitnění personálního obsazení. To vše vede ke konkurenční výhodě na trhu, což se projevuje taktéž na růstu zisku společnosti. (Business Leaders Forum, 2020)

Otázka, zda je lepší se věnovat čistě svému vlastnímu prospěchu, nebo zda do podnikání vzít v úvahu prospěch ostatních, potažmo celé společnosti, je pravděpodobně stará jako podnikání samotné. Někteří ekonomové se domnívají, že jedinou společensky odpovědnou činností podniků je maximalizace zisku, a že společnosti, které jednájí ve prospěch

veřejného zájmu ve skutečnosti zbytečně snižují výnosy a utrácejí peníze svých vlastních zákazníků. Koncept CSR má tedy své zastánce i odpůrce, ale na jednom se velké globální korporace shodnou – minimálně je společensky odpovědné chování dobrým marketingovým nástrojem pro řízení image a reputace firmy. (Mádlová, 2010, s. 13) Modernímu zákazníkovi totiž dávno nestačí dobrý produkt za smysluplnou cenu a primární uspokojení jeho potřeby. Mnoho spotřebitelů dnes přemýšlí odpovědným způsobem a vyžadují, aby produkty a služby splňovali určitá ekologická či sociální kritéria, například aby nedocházelo k nadměrnému zatížení životního prostředí, k zneužívání lidské práce při výrobě produktu, nebo se zajímají o původ použitých surovin. Takové požadavky mohou u firem vést k zavádění nových postupů a strategií, které můžeme označit jako společensky odpovědné.

1.1 Počátky CSR

Za počátek moderního pojetí CSR se dá považovat kniha *Social Responsibilities of the Businessman*, která byla vydána v roce 1953. Její autor, H. R. Bowen, který je někdy označován jako otec společenské odpovědnosti firem, vysvětluje používaný termín společenské odpovědnosti podnikatele ve své knize tak, že se jedná se o závazky podnikatele směřovat za takovými postupy, činit rozhodnutí nebo jednat takovým způsobem, který je žádoucí z pohledu cílů a hodnot naší společnosti. (Bowen, s. 6)

Firma je tedy dle této definice nedělitelnou součástí celé lidské společnosti, je vždy nějakým způsobem propojena s okolním světem a nemůže fungovat jako izolovaný prvek, který není na nikom ani ničem závislý. Mnoho dalších autorů, kteří píšou o CSR, se k této prvotní formulaci stále vrací a různě ji modifikují, rozšiřují a rozpracovávají. Nic to ale nemění na faktu, že jádro společenského chování je ve výše uvedené formulaci dobře uchyceno a popisuje to nejzásadnější, na čem celý koncept stojí – na provázanosti lidské společnosti. (Kašparová, Kunz, 2013, s.12-13)

Dalším významným krokem ve vývoji CSR bylo, když Archie B. Carroll v roce 1979 definoval čtyři hlavní složky společenské odpovědnosti – ekonomickou odpovědnost, zákonnou odpovědnost, etickou odpovědnost a dobrovolnou, nebo také filantropickou odpovědnost. Carroll také definoval, že by tyto složky měly být v poměru 4:3:2:1, tedy že ekonomická odpovědnost má ve společensky odpovědném řízení firmy váhu největší a má být solidním základem, zatímco filantropie je pouze na vrcholu pomyslné pyramidy těchto čtyř složek. (Carroll, 1979)

V 80. letech 20. století se objevuje výraz tzv. stakeholders, který je s konceptem CSR úzce spjatý, a který významně ovlivnil směřování společensky odpovědných aktivit v podnicích. Jde o výraz, který označuje „nejdůležitější skupiny s největším vlivem na podnik.“ (Petříková, 2008, s. 30)

V České republice nelze opomenout významnou stopu na poli CSR, kterou zanechal Tomáš Baťa. Nezaměřoval se pouze na ziskovost obuvnické společnosti, ale svými programy, které se týkaly péče o zaměstnance a jejich rodiny, zdravotní péče, kontinuálního zvyšování kvalifikace zaměstnanců, sportovních a společenských aktivit, v podstatě předběhl svou dobu. Jeho přístup k podnikání pozitivně ovlivňoval rozvoj celé společnosti. (Petříková, 2008, s. 30)

Zajímavé je, že ani po více než 65 letech rozvoje myšlenky společenské odpovědnosti firem, se odborný ani akademický svět neshoduje na jednotné definici. Pravděpodobně se jedná o důsledek obrovské rozsáhlosti a rozmanitosti tématu, které zdánlivě nemá hranice. Dahlsrud dokonce zmiňuje, že mezi odborníky, kteří se tématu věnují profesionálně, existuje určitý rozpor mezi tím, jak o konceptu společenské odpovědnosti mluví, a jakou terminologii používají a tím, co si myslí o způsobu, jakým by se měl koncept ve firmách uplatňovat. Dahlsrud také provedl analýzu nejčastějších definic konceptu CSR. Analýza probíhala v anglickém jazyce, při které profesor vyhledal nejčastěji užívané definice anglického slovního spojení corporate social responsibility, spočítal jejich četnost ve zmínkách ve vyhledávači Google a hledal mezi nimi paralely. Nalezl pět různých aspektů, které se v definicích nejčastěji opakují. A i přesto, že je z jeho analýzy jasné, že jednotná definice společenské odpovědnosti jako konceptu neexistuje, ukazuje také na fakt, že přes své rozdílnosti, se definice tematicky převážně shodují. (Dahlsrud, 2006)

Jak již bylo zmíněno, společenská odpovědnost je také založená na dobrovolném přístupu, neexistuje tedy absolutně přesný seznam aktivit, které by měla firma dodržovat, aby mohla být jednoznačně označena jako společensky odpovědná. Je tedy na organizacích, jaké konkrétní aktivity či aplikace konceptu do svého businessu integrují, jak si široce popisované definice CSR přeloží do vlastních procesů ve firmě a jakou konkrétní cestu ke společensky odpovědnému chování si zvolí. (Kašparová, Kunz, 2013, s. 12-13)

Více informací o pojmu stakeholders, analýze nejčastějších definic CSR a dalších moderních přístupech ke společenské odpovědnosti obsahují následující kapitoly.

1.2 Moderní definice CSR a její principy

Největší rozkvět CSR nastal zejména v devadesátých letech dvacátého století a na přelomu století nového. O definici pojmu se pokoušelo mnoho odborných autorů – např. Kotler a Lee, ale také řada mezinárodních institucí, mezi kterými můžeme zmínit Commission of the European Communities, World Business Council for Sustainable Development či Business for Social Responsibility. Ze spektra různých definic, které nám pomohou vymezit pojem CSR můžeme vybrat tyto jako jedny z nejčastěji používaných.

Kotler a Lee definují CSR tímto způsobem: „Jde o závazek ke zlepšení blahobytu lidské společnosti prostřednictvím dobrovolně přijatých obchodních postupů a příspěvků z podnikových zdrojů.“ (Kotler, Lee, s. 3)

V roce 2001 byla vydána tzv. Zelená kniha s podtitulem „Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility“, ve které EU poprvé definovala koncepci CSR: „Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do každodenních podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery.“ (Společenská odpovědnost firem, © 2012) Jako charakteristické rysy konceptu pak evropská komise uvádí zejména propojenost s konceptem trvalého rozvoje v každodenním chodu firmu, dobrovolné chování nad rámec zákonných požadavků a implementaci konceptu do způsobu „řízení, nejedná se o volitelný doplněk k hlavní podnikatelské činnosti.“ (Kuldová, 2018, s. 18)

Nevládní organizace Business for Social Responsibility uvádí další známou definicí, která zní takto: „CSR je způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání.“ (Pavlík, Bělčík, 2010, s. 19)

V České republice se můžeme často setkat s tezí vyslovenou sdružením Business Leaders Forum Česká republika, ve které stojí, že CSR je „dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.“ (Business Leaders Forum) Podle této definice jde tedy o koncept, dle kterého se firma rozhodne dobrovolně přispět k lepšímu fungování lidské společnosti a ochraně životního prostředí.

Princip dobrovolnosti vyzdvihuje na konceptu také Petříková (2008, s. 32) a popisuje jej jako iniciativu bez přesně vymezených hranic působnosti. O dobrovolném jednání firem hovoří též Čaník a kol. (2006, s. 37), když definuje CSR jako dobrovolnou „spoluodpovědnost za blaho a udržitelný rozvoj společnosti při současném očekávání zachování konkurenceschopnosti a ziskovosti.“

Jak je z výše uvedeného zřejmé, definic konceptu společenské odpovědnosti firem je v dnešní době mnoho a každá vyznívá trochu jiným způsobem. Alexander Dahlsrud z Norské univerzity vědy a technologie v Trondheimu vnáší do těchto různorodých definic více světla ve své práci *How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 definitions*. Na základě analýzy třiceti sedmi definic CSR vymezil pět základních aspektů konceptu, které se v definicích CSR opakovaly a vyskytovaly nejčastěji. (Dahlsrud, 2006)

- environmentální rozměr – přírodní prostředí;
- sociální rozměr – vztah mezi podnikáním a lidskou společností;
- ekonomický rozměr – socio-ekonomické nebo finanční aspekty podnikání;
- stakeholders – jednotlivci i celé zainteresované skupiny;
- dobrovolnost – činnosti nad rámec legislativy.

Jeho studie pomáhá pochopit, že i přes svou lingvistickou rozdílnost je si těchto 37 definic velmi podobných – 31 ze 37 definic obsahovala zmínku alespoň o 3 z výše uvedených rozměrech společenské odpovědnosti, 20 definic pak obsahovala dokonce 4 rozměry. Všech pět aspektů společenské odpovědnosti bylo současně obsaženo celkem v 8 různých definicích. Definice tedy vykazují relativně vysokou míru shody obsažených myšlenek. Definice sice neposkytují konkrétní vodítko k tomu, v jaké míře by měly být jednotlivé aspekty v rozhodovacích procesech firmy zastoupeny, nicméně zřetelně ukazují, které rozměry sociální odpovědnosti by měly být v řízení firmy brány v potaz. A aspekt dobrovolnosti by měl zajistit, že se aktivity společenské odpovědnosti budou ve firmě dít nad rámec platných vyhlášek a zákonů. (Dahlsrud, 2006)

Ještě více pochopení výše uvedených definic přináší výsledky průzkumu, který provedli Kunz a Srpová v roce 2010, ve kterém se tázali zástupců 248 vybraných podniků v ČR, co považují za hlavní projevy společenské odpovědnosti. Z výzkumu vyplynulo, že se zejména snaží:

- chovat eticky a být transparentní (např. etické kodexy);
- být dobrým zaměstnavatelem, který náležitě pečuje o své zaměstnance;
- být dobrým sousedem (rozvoj místní komunity a regionu);
- nabízet kvalitní výrobky a služby;
- platit řádně a včas daně.

Výstižně to shrnují Kašparová a Kunz (2013, s. 16). „Významným charakteristickým rysem definic CSR je v naprosté většině to, že jsou univerzální, čímž vymezují rámec a základní principy pro všechny typy podniků, bez ohledu na jejich předmět podnikání a velikost, včetně zástupců malých a středních podniků. Je zřejmé, že má-li být potenciál společenské odpovědnosti plně využit, nesmí se stát pouze výsadou velkých firem, ale musí se stát záležitostí celého podnikatelského sektoru.“

Přestože je zjevné, že koncept CSR je velmi komplexním tématem, které může být také rozdílně interpretováno různými zájmovými skupinami, odborníci se shodují na tom, že je možné základní principy vymezit. (Kašparová, Kunz, 2013, s. 16)

Jde o tyto zásady:

- dobrovolnost – zcela dobrovolná realizace CSR aktivit
- aktivní spolupráce se stakeholdery – tvorba oboustranně výhodných situací
- transparentnost – snadný dosah k informacím o společnosti
- systematickosti a dlouhodobý horizont – CSR jako dlouhodobá strategie firmy
- odpovědnost vůči společnosti a závazek firmy přispívat k rozvoji kvality života
- zaměření na tzv. tripple-bottom-line – podnik se zaměřuje na ekonomické, environmentální i sociální aspekty své činnosti

Tyto obecné předpoklady se z části také shodují s doporučeními, která se uvádějí v mezinárodně uznávané normě ISO 26000. Té se věnuje následující kapitola.

1.3 CSR a normy

Doposud bylo vytvořeno velké množství iniciativ a norem ohledně CSR, a to jak na globální i lokální úrovni. Dle Institute for Social and Ethical Accountability dnes existuje asi 300 nástrojů týkajících se této oblasti. Níže zmíněné normy a iniciativy slouží k upřesnění konceptu společenské odpovědnosti, nicméně se liší v mnoha faktorech. Zejména se jedná o rozdíly v míře dobrovolnosti a závaznosti, struktuře a řešených tématech. Ty nejzásadnější nástroje jsou bližším způsobem specifikovány níže.

International Organization for Standardization je mezinárodní organizace, jež tvoří celosvětově uznávané normy ISO. Ty slouží např. ke zlepšení systému řízení organizace, zlepšení kvality produkce a spokojenosti zákazníků apod. V roce 2011 byla vydána norma

ISO 26000. Ta zdůrazňuje význam kladných výsledků v oblasti společenské odpovědnosti a budoucí přínos v dalším rozvoji fungování organizace. ISO 26000 mluví o společenské odpovědnosti jako takové, a ne přímo společenské odpovědnosti firem, je tak určena jakýmkoliv typům organizací. V této normě jsou popsány metodické pokyny pro zlepšení chodu organizace v ekonomické, společenské a environmentální oblasti. Je vodítkem pro pochopení principů společenské odpovědnosti a návodem, jak je aplikovat. Výhodou této normy je individuální přístup pro každou organizaci, ta má možnost si na základě vlastního uvážení stanovit otázky, které jsou pro ni relevantní a kterým se bude věnovat. Tato norma má za účel globálně podporovat uvádění společenské odpovědnosti do správné praxe. Identifikuje zainteresované strany a pomáhá je zapojit do práce. Jejím cílem je také zvýšení důvěryhodnosti organizace, což má za efekt i zvýšení konkurenceschopnosti. Norma ISO 26000 však není určena k certifikaci, zůstává tak více návodem nežli nutným požadavkem na řízení jakéhokoliv typu organizace. (ISO, © 2019)

ISO 26000 definuje těchto sedm oblastí společenské odpovědnosti:

- řízení a správa organizace;
- lidská práva;
- pracovní vztahy;
- životní prostředí;
- etika v podnikání;
- ochrana spotřebitelů;
- angažovanost a rozvoj místních komunit.

Dalšími důležitými mezinárodními normami, které mají přímou spojitost se společenskou odpovědností, a které je třeba alespoň v kostce uvést jsou:

ISO 14001 pojednává o environmentálním managementu, tedy způsobu řízení firmy s ohledem na životní prostředí. Tato norma má v první řadě za cíl minimalizovat všechny negativní vlivy činnosti organizace na životní prostředí. Cílem zavedení ISO 14001 do organizace je aktivní podpora ochrany životního prostředí a prevence znečišťování a škod na životním prostředí. Společnost, která získá certifikát osvědčující soulad s požadavky této normy musí mít vytvořený systém environmentálního managementu, pravidelně jej reportovat, uplatňovat, udržovat a kontinuálně zlepšovat jeho efektivnost. K těmto krokům

mimo jiné patří identifikace environmentálních rizik firemní činnosti, přijímání preventivních opatření k ochraně životního prostředí, stanovení environmentálních cílů a politiky, transparentní interní i externí komunikace této problematiky nebo vzdělávání vlastních zaměstnanců. (ISO, © 2015)

OHSAS 18001 je mezinárodní norma, která zajišťuje certifikaci organizace v systému řízení BOZP, tedy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Hlavním úkolem tohoto standardu je zajistit na pracovišti takové podmínky, aby bylo předcházeno ohrožení nebo poškození lidského zdraví, aby se minimalizovaly či přímo odstranily bezpečnostní rizika pro zaměstnance a další zainteresované osoby při pracovním procesu. Certifikace OHSAS 18001 „upravuje obecné zásady pro zavedení, udržování a trvalé zlepšování systému managementu BOZP.“ (TÜV NORD GROUP, © 2020) V roce 2021 bude tato certifikace nahrazena novým standardem ISO 45001.

SA 8000 je mezinárodní referenční norma sociální, která plyne z doporučení a úmluv Mezinárodní organizace práce a představuje postupy v organizacích pro zlepšování pracovních podmínek. Požadavky na plnění této normy se specificky týkají devíti oblastí: pracovní doby, zdraví a bezpečnosti, zamezování diskriminace, práce dětí a mladistvých, nucené práce, svobody sdružování, disciplinárních praktik, odměňování a systému pro kontinuální zlepšování.

1.4 Stakeholders

Stakeholders je pojem s CSR úzce spjatý. A je jedním z klíčových pojmů celého konceptu. V této práci je používán, proto je dobré jej vysvětlit.

Stakeholder nebo stakeholders jsou jednotlivci, nebo skupiny osob, které mají přímý nebo nepřímý vliv na fungování organizace, nebo jsou jejím fungováním nějak ovlivněny. Výraz samotný nemá v češtině přímý ekvivalent, ale nejčastěji se překládá jako zájmové skupina, zainteresovaná strana, participující jedinci nebo také jako třetí osoba v podnikání. (Veber, 2008, str. 57) V anglickém jazyce jde o slovní variaci na anglický výraz shareholder – akcionář – a výraz stakeholder je v podstatě výrazu shareholder nadřazený, neboť i akcionáři jsou jednou z klíčových zájmových skupin ve vztahu k organizaci.

Kunz (2012, s.28-29) uvádí, že firma může mít různé skupiny stakeholders, které se mohou lišit složením či velikostí. Liší se také významní od těch méně vlivných. V tomto smyslu se nejčastěji dělí na klíčové stakeholders, což jsou subjekty, které mají od organizace jistá

ekonomická očekávání a zároveň velký vliv, sem právě patří například skupina akcionářů. Dále na primární a sekundární stakeholders.

- Primární mají významný vliv na každodenní provoz firmy, což jsou zejména skupiny vlastníků, zaměstnanců, dodavatelů, zákazníků, úřadů či místních komunit.
- Sekundárními jsou pak myšleni konkurenti, média, lobbisté, odbory, občanská sdružení či vládní orgány.

Dále můžeme dělit stakeholders na interní a externí, přičemž externí skupinu někteří autoři ještě dělí na externí stakeholders, kteří jsou spojeni s trhem, například zákazníci, a na externí stakeholders s trhem nespojené, například média.

Mádlová (2010, s. 26) vysvětluje, že „zainteresované strany lze ve firmě dělit do 3 základních oblastí:

- Firma – interní dimenze – zaměstnanci, management, akcionáři, odbory
- Ekonomika – externí dimenze – zákazníci, věřitelé, distributoři, odbory
- Společnost – externí dimenze – komunity, vláda, státní správa, neziskové organizace, životní prostředí.“

1.5 Tři pilíře CSR

Organizace, která chce být skutečně společensky odpovědná musí při svém působení přijmout a respektovat základní tři pilíře konceptu – ekonomický, sociální a environmentální. Tyto pilíře dohromady tvoří koncept tzv. Tripple-bottom Line, která v češtině může být definována jako trojí zodpovědnost. Odpovědnost v ekonomické sféře je v rámci tohoto konceptu označována jako profit neboli zisk. Odpovědnost za sociální oblast se označuje slovem people, tedy lidé, a environmentální sféra představuje planetu Zemi – planet. Koncept je podle těchto tří anglických výrazů někdy označován jako 3P. (Kunz, 2012, s. 20)

Tyto 3P korespondují se třemi základními pilíři konceptu a pomáhají lépe pochopit jednotlivé sféry odpovědnosti, na kterých stojí:

- Profit – zisk – ekonomická odpovědnost
- People – lidé – sociální odpovědnost
- Planet – planeta – environmentální odpovědnost

K nejvyšší míře efektivity konceptu pak dochází ve chvíli, kdy se firma komplexně zaměřuje na všechny tři pilíře zároveň. Přestože každý z pilířů představuje jinou oblast společenské odpovědnosti, společně tvoří nejenom absolutní přístup ke společenské odpovědnosti, také trvale udržitelný přístup k podnikání jako takovému.

1.5.1 PROFIT – Ekonomický pilíř

Trvalé dosahování zisku je snad hlavním cílem každého způsobu podnikání. Je to jeden ze stavebních základů CSR zejména proto, že dostatek financí umožňuje firmám v oblasti společenské odpovědnosti efektivně konat. (Kunz, 2012, str. 21) Dobré ekonomické výsledky firmy vedou k tomu, že je snadnější financovat z nabytých zdrojů CSR aktivit a rychleji je aplikovat do každodenního chodu firmy. Tím se z dlouhodobého hlediska prohlubuje vztah s veřejností a zainteresovanými stranami. Udržitelné ziskovosti lze dosáhnout hlavně těmito aktivitami:

- Jako klíčové se ukazuje dbát na kvalitu a bezpečnost výrobků či služeb, protože je to silný způsob, jak zajistit loajalitu zákazníků. Bezpečnost spotřebitelů při užívání výrobků firmy, a ochrana jejich zdraví, musí být na předních příčkách v dlouhodobých strategických cílech každé úspěšné společnosti.
- Uplatňovat principy dobrého řízení. Významný zastánce corporate governance Milstein k tomu říká: „Přiměřená správa obchodní společnosti znamená ochraňovat její tvořivost, svobodu a flexibilitu, a zajišťovat schopnost společnosti vytvářet bohatství a blahobyt, na kterém je občanská komunita závislá.“ (Kunz, 2012, str. 21)
- Zaměstnanci se musí vyhýbat korupci a chovat se eticky. V tomto řadě firem pomáhá interní etický kodex, který upravuje např. způsoby obchodního jednání.
- Firma se musí kontinuálně chovat transparentně a věrohodně, což v praxi může znamenat i to, že otevřeně komunikuje kromě svých úspěchů i své vlastní nedostatky. Zainteresované strany tak mají přístup ke všem informacím, na které mají, jako spotřebitelé, či obchodní partneři, právo.
- Produkty jsou kontinuálně inovovány a vyvíjeny tak, aby byly udržitelné jak z pohledu financí, tak ekologie.
- Kvalitní vztahy se zákazníky, dodavateli, vlastníky či akcionáři. Firma dlouhodobě věnuje úsilí k vytvoření rovných příležitostí mezi dodavateli. Zákazníci jsou uspokojováni bezpečnými a kvalitními produkty za přijatelné ceny. Vztah s oběma

skupinami je také řízen otevřenou komunikací. Takové chování v důsledku vede ke snížení reklamací a stížností. A s vlastníky a akcionáři je veden trvalý a otevřený dialog ohledně způsobu vedení firmy. Prosazuje se snaha o konsensus v oblasti podnikatelských hodnot a očekáváním akcionářů.

1.5.2 PEOPLE – Sociální pilíř

Do této oblasti spadá zejména interní péče firmy o zaměstnance a o jejich pracovní podmínky. Ale externě se tato oblast dotýká i působení firmy v regionu a místního obyvatelstva.

Spokojený a motivovaný zaměstnanec je v dnešním světě klíčovým faktorem k úspěchu celé firmy. Odpovědný přístup k zaměstnancům přináší firmě řadu benefitů, zejména v podobě pověsti kvalitního zaměstnavatele, přední zájem ze strany kandidátů o zaměstnání, loajalitu stávajících zaměstnanců a nižší fluktuaci. (Mádlová, 2010, s. 16) Rozsah aktivit v této oblasti je velmi široký, uvádím jen vybrané:

- Work-life balance – tedy vyrovnaný přístup k pracovnímu a osobnímu životu. Firma může různými nástroji vytvořit podmínky k tomu, aby se zaměstnancům lépe dařilo udržovat soulad mezi prací a soukromím. Mezi takové nástroje patří třeba možnost práce z domova, flexibilní pracovní doba, vyšší počet dnů dovolené, pomoc zaměstnanci při přesídlení do jiné lokality nebo možnost využití firemní školky.
- Vzdělání či rekvalifikace zaměstnanců. Firma rozvíjí lidský kapitál tím, že vytváří podmínky pro školení a jiné vzdělávání zaměstnanců, rozšiřuje jejich znalosti a dovednosti. To mimo jiné vede ke kariéernímu růstu zaměstnanců v rámci organizace.
- Zaměstnanecká politika – odpovídající mzdy; zaměstnanecké výhody nad rámec legislativy; příspěvky na stravování, dojíždění či pojištění; systém cafeterie – zaměstnanec si sám volí benefity z široké nabídky dané zaměstnavatelem.
- Ochrana práce, péče o bezpečnost zaměstnanců a jejich zdraví; rozšířené zdravotnické služby.
- Dodržování lidských práv. Boj proti šikaně ze strany vedoucích pracovníků. Ochrana proti sexuálnímu obtěžování. Odmítání dětské práce. Podpora zaměstnávání ohrožených a minoritních členů místní komunity.

1.5.3 PLANET – Environmentální pilíř

Životnímu prostředí se věnuje v posledních několika dekádách větší a větší pozornost. Je to velmi citlivé téma, které u spotřebitelů hraje významnou roli ve vnímání organizace či značky. (Kunz, 2012, str. 24) Firma, která je v této oblasti společensky odpovědná, si uvědomuje rizika svého podnikání s ohledem na životní prostředí a snaží se veškeré negativní dopady mírnit, nebo jim úplně zamezit. Trendem posledních let, hlavně u výrobních závodů, je zavádění takových opatření, která vedou k tomu, že továrna může být označena za uhlíkově neutrální. Tedy že dosáhne rovnováhy mezi emisemi uhlíku, které vyrobí, a které pohltí z atmosféry do tzv. úložišť uhlíku. To se v praxi děje například využíváním obnovitelných zdrojů energie, nebo rekultivací bývalých výrobních ploch.

Odpovědné chování v oblasti ochrany životního prostředí prospívá celé planetě, vede ke zlepšení lokálního životního prostředí a prospívá i firmě samotné. Přispívá zejména k jejímu dobrému jménu, konkurenční výhodě a udržitelnému rozvoji. Příkladná environmentální politika také může vést ke změně spotřebitelského chování vlastních zaměstnanců, nejen na pracovišti, ale též v jejich domovech. K aktivitám v této oblasti patří:

- Environmentální management – dodržování národních i mezinárodních standardů, např. ISO 14001
- Zahrnutí environmentálních principů do výběru vstupních surovin, výběru dodavatele či lokality pro výrobu. Například zavádění vstupních surovin z certifikovaných obnovitelných zdrojů.
- Investice do nových technologií, které přinesou ekologičtější chod podniku. Zavádění vysoce účinných moderních technologií je sice nákladné, může ale v dlouhodobém horizontu přinášet výrazně vyšší konkurenceschopnost.
- Ekologicky šetrná výroba a omezování negativních vlivů na prostředí. Zajištění rizik spojených s výrobou produktu, například úniky nebezpečných žíravých a těkavých látek. Opatření ke snížení nebo zamezení plýtvání elektrické energie a dalších přírodních zdrojů.
- Odpadové hospodářství, recyklace, třídění odpadů. Důraz na použití lokálních surovin.
- Ochrana přírodních zdrojů. Čištění odpadních vod, sběr dešťové vody, recyklace přebytečného tepla vzniklého ve výrobě.

- Striktní dodržování bezpečnostních zásad při manipulaci s látkami.
- Minimalizace logistických procesů firmy. Omezování nadbytečného cestování zaměstnanců i zbytečného pohybu materiálů a strojů. Využívání alternativních zdrojů energie. (Kunz, 2012, s. 24-25)

1.6 Výhody CSR

„CSR je považována za moderní koncept podnikání, který vyjadřuje orientaci podniku na dlouhodobé cíle a zasahuje do všech oblastí působení firmy. Vlastní zavedení principů společenské odpovědnosti do firmy znamená nutnost zahrnout ji i do základních firemních hodnot, podnikatelské strategie a procesů na různých úrovních organizace.“ (Kašparová, Kunz, 2013, str. 17)

Sílicími argumenty, které hovoří pro výše zmíněné zavedení CSR do páteřního fungování podniku jsou dle Kunze (2012, s. 32-37) tyto:

- Globalizace, která vede k tvorbě nových a růstu zavedených mezinárodních firem. Je nutné zajistit dodržování základních mezinárodních standardů s ohledem na životní prostředí, kvalitu života a konkurenční podnikatelské prostředí.
- Sílicí sofistikovanost a informovanost dnešních zákazníků, kteří od firem neočekávají pouze dobrý výrobek za dobrou cenu, ale také přidanou hodnotu.
- Rostoucí tlak na společensky odpovědné chování ze strany stakeholders. Zainteresované strany očekávají rozvoj podniků moderním a uvědoměným směrem.
- Silnější potřeba existence stabilního prostředí bez korupce, lži, neetického chování, podvodů, včasných plateb a nesplněných slibů. Ve společnosti obecně klesá důvěra v politiky, média, vlády a velké korporace. Pokud mají lidé organizacím věřit, je nutné jednat a komunikovat transparentním a důvěryhodným způsobem.

Propojení ekonomických cílů firmy s uvedením principů společenské odpovědnosti firem do každodenního fungování organizace může přinést synergický efekt v podobě významné konkurenční výhody. Ty nemusí mít vždy finanční podobu a nemusí je firma vždy okamžitě zaregistrovat, to ale neznamená, že by byly nedůležité. Mnozí podnikatelé „spatřují přínosy odpovědného chování především v jeho dlouhodobém pozitivním efektu.“ (Kunz, 2012, s. 33)

Zásadními výhodami, které může taková provázanost přinést jsou zejména:

- Vyšší efektivita provozu a snížení nákladů na provoz.

Zavedením environmentálních opatření může dojít ke zvýšení efektivity operací a tím pádem i k ekonomickým přínosům. Může jít třeba o snížení spotřeby energie, vody nebo o efektivnější využívání vstupních zdrojů či odpadů z produkce.

- Rostoucí prodej a vyšší loajalita nakupujících.

Společensky odpovědné chování firmy posiluje povědomí o značce i její hodnotu, což může vést k většímu zájmu spotřebitelů a vyššímu zisku.

- Zlepšení širokého veřejného mínění o organizaci.

Dobrá reputace a pozitivní image firmy je výsledkem dlouhodobého, systematického a transparentního řízení společnosti. Angažovanost firmy ve společenských a environmentálních otázkách k takovému řízení bez pochyby patří.

- Atraktivita zaměstnavatele.

Reputace firmy přitahuje talenty a osoby, které souznějí se směřováním firmy a pomáhá firmě v hledání kvalitních pracovníků.

- Růst kapitálu a nové investiční příležitosti.

Společensky odpovědné firmy mají zejména v delším časovém horizontu lepší ekonomickou výkonnost. Také investoři oceňují odpovědné chování firem, je pro ně zárukou udržitelnosti a relativní bezpečnosti investice.

- Dobré podnikové klima.

V CSR organizacích jsou zaměstnanci spokojenější, roste jejich motivace, produktivita i pocit sounáležitosti s firmou.

Většina těchto výhod má sice nefinanční podobu, ale přínosy tkví zejména v dlouhodobém pozitivním efektu na fungování i budování businessu jako celku. Dobré podnikové klima vede k nalákání dobrých pracovníků, růst jejich motivace vede k přirozenému uplatňování požadovaných principů, což vede k efektivnějším vnitřním procesům, ekonomické prosperitě a růstu příležitostí pro firmu.

1.7 Kritika CSR

Společenská odpovědnost firem má kromě příznivců samozřejmě i své odpůrce. Nositel Nobelovy ceny a zastánce liberální ekonomie Milton Friedman je považován za jednoho z předních kritiků tohoto konceptu. V roce 1970 se do časopisu *The New York Times Magazine* v článku *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits* – už samotný název článku napovídá – vyjádřil tak, že „jedinou společenskou odpovědností firmy je navyšování zisku.“ (Friedman, 1970) V této eseji tvrdí, že primárním cílem firem ve skutečnosti není jakákoliv sociální či jiná odpovědnost, ale že jedinou odpovědností podniku je odpovědnost vést podnik tak, aby uspokojil své akcionáře. Jiné snahy, než snahy o ekonomický růst dle něj rozměňují základní poslání firem. Tím je podle Friedmana taková aktivita, kvůli které firma vznikla a není jejím posláním vyvíjet jiné aktivity než ty, které jsou jádrem jejího byznysu. Maximalizace zisku je dle Friedmana dostatečnou aktivitou, která podpoří uspokojení potřeb a nároků všech stakeholders podniku a ve svém důsledku tak vede i k vylepšení sociálních podmínek celé společnosti. (Friedman, 1970)

S kritikou CSR souvisí také dva pojmy, které by bylo dobré vysvětlit. Jde o tzv. *greenwashing* a *pinkwashing*. *Greenwashing* označuje dezinformační jednání korporace, které má za účel vylepšit veřejnou image značky a vytvořit dojem, že se korporace chová odpovědně vůči životnímu prostředí. Takové jednání je často na hraně, či za hranou etiky, zejména pokud v rámci komunikace dochází k vyloženým lžím, tvrzení nejsou podložena reálnými důkazy nebo se používají vágní výrazy typu „zelený program“, „ekologický výrobek“ apod. a to i u produktů, které samotnou podstatou k dobrému životnímu prostředí nijak nepřispívají. (Trojánek, 2012) *Pinkwashing* je odvozený výraz, který se objevil zejména v souvislosti s růžovými kampaněmi korporací na podporu boje proti rakovině. Některé korporace se takovými kampaněmi zviditelňují, přitom produkují výrobky, které obsahují látky, jež mohou vznik rakoviny iniciovat. Přeneseně se výraz *pinkwashing* používá na vytváření falešného a nereálného image o firmě či jejím produktu. (Kašparová, Kunz, 2013, s. 32)

2 CÍLE, VÝZKUM A METODIKA PRÁCE

Bakalářská práce se věnuje naplňování konceptu společenské odpovědnosti v dánské nadnárodní společnosti The LEGO Group, která je jedním z nejzásadnějších producentů hraček ve světě. Tato společnost je notoricky známá svým důsledným a promyšleným přístupem k principům CSR a je za své aktivity v této oblasti nejen pravidelně oceňována nezávislými hodnotícími organizacemi, ale též dávána dalším firmám za příklad hodný napodobení. LEGO o CSR aktivitách transparentně a pravidelně reportuje, což umožňuje autorovi této práce pracovat s reálnými fakty a souhrnně rozebrat aspekty, které tvoří společensky odpovědnou strategii vybrané firmy.

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je deskripce jedné z nejlepších praxí v oboru CSR, kterou LEGO svým působením představuje. Tohoto cíle bude dosaženo:

- Analýzou konkrétních způsobů, jakými se principy společenské odpovědnosti ve společnosti LEGO uplatňují a jejich zhodnocení s ohledem na to, jaké cíle si firma sama sobě na poli CSR klade.
- Kvalitativním výzkumem formou polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti.
- Vyhodnocením výzkumného šetření a případným návrhem na zlepšení interní komunikace společenských aktivit společnosti The LEGO Group.

2.2 Metodika práce

Hlavním obsahem práce je analýza jednotlivých společensky odpovědných aktivit The LEGO Group ve vztahu k sociálnímu, environmentálnímu a ekonomickému pilíři konceptu CSR. Součástí této analýzy je výzkum spontánní znalosti CSR aktivit mezi náhodným vzorkem zaměstnanců společnosti a případné doporučení ke zlepšení komunikace CSR programů uvnitř společnosti.

Teoretická část je pomocí rozboru odborné literatury zaměřena na vznik konceptu CSR, jeho myšlenková východiska, definice, související standardy a terminologii. Tento rozbor je základem pro stanovení cíle práce, jejích metod a výzkumu.

Analytická část práce se soustředí na původ společnosti LEGO, její současnou pozici v hračkářském průmyslu, na stanovené cíle a vize v oblasti CSR a v neposlední řadě na konkrétní společensky odpovědné aktivity, kterými své cíle a vize LEGO naplňuje.

Podklady pro analytickou část práce vychází převážně z veřejně dostupných materiálů společnosti, z výročních zpráv, PR článků a informací uveřejněných na oficiálních webových stránkách společnosti a jejích dceřiných subjektů. Částečně pak podklady vycházejí také z poznatků, které autor v minulosti získal zúčastněným pozorováním jako zaměstnanec společnosti.

Na analýzu CSR navazuje kvalitativní výzkum mezi zaměstnanci společnosti, který má ověřit míru znalosti CSR programů a případné zapojení a souznění pracovníků se směřováním firmy v této oblasti. Zmíněné podklady a výzkum poslouží ke zhodnocení společensky odpovědných aktivit ve firmě LEGO a případným doporučením na vylepšení interní komunikace CSR.

2.3 Výzkum

Součástí bakalářské práce je kvalitativní výzkum metodou individuálních polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti. Zmíněná metoda byla zvolena pro svou schopnost jít s účastníky rozhovoru více do hloubky tématu, čímž se zvyšuje pravděpodobnost osobnějších výpovědí o respondentových zkušenostech a postojích. Výzkum hledá odpovědi na otázky:

- Jsou zaměstnanci se společensky odpovědnými aktivitami firmy dobře seznámeni?
- Jak jsou strategie společenské odpovědnosti zaměstnanci vnímány?
- Je možné vylepšit interní komunikaci CSR?

II. ANALYTICKÁ ČÁST

3 THE LEGO GROUP

Společnost, kterou dnes známe pod jménem The LEGO Group, založil tesař Ole Kirk Kristiansen v dánském městě Billund v roce 1932, původně jako dřevozpracující dílnu, jejímiž hlavními produkty v té době byly žebříky, žehlicí prkna, stoličky a jednoduché dřevěné hračky. V roce 1934 přijímá firma jméno LEGO, které je spojením dvou dánský slov „leg godt“, které mají v češtině význam „dobře si hraj.“ (The LEGO Group, © 2020)

V roce 1936 si Ole Kristiansen stanovil firemní motto – „Det bedste er ikke for godt“, v překladu „Jen to nejlepší je dost dobré.“ Firma toto motto používá až do dnešní doby a je zcela výstižné pro způsob smýšlení majitelů společnosti i způsob jejího řízení. Žádné kompromisy v kvalitě. Motto dodnes visí na zdech kanceláří i továren společnosti, aby připomínalo, že tento postoj se s lety nemění.

První LEGO kostky vznikly v roce 1949, ale svojí dnešní podobu získaly až v roce 1958, kdy si společnost nechává svůj unikátní skládací mechanismus patentovat. Kostky vyrobené od tohoto roku dále jsou s kostkami vyrobenými v současnosti stále kompatibilní. V roce 1988 přichází firma s prvními tematickými sety na motivy pirátů. A o 11 let později rozjíždí business licencovaných hraček s první sérií stavebnic LEGO Star Wars™. V roce 2020 čítá produktové portfolio desítky licencovaných i vlastních tematický řad. Mezi nejnovější přírůstky patří namátkou stavebnice na motivy videohry Super Mario™ z dílny společnosti Nintendo, sety dle úspěšného sci-fi seriálu Stranger Things, který vznikl pod taktovkou streamovací služby Netflix nebo třeba exkluzivní modely vozů Bugatti a Lamborghini vycházející v produktové řadě LEGO Technic™.

V současné době má firma obrat přes 5 miliard EUR, což z ní činí jednu z nevydělečnějších hračkářských firem na světě. Její produkty se přímo distribuuji do více než 130 zemí světa, zaměstnává zhruba 18 800 osob, vlastní výrobní závody v 5 zemích a celosvětově spolupracuje s více než 570 značkovými obchody. Firma je dodnes prostřednictvím investiční společnosti KIRKBI A/S v majoritním vlastnictví potomků Ole Kirka Kristiansena. (The LEGO Group, © 2020)

Z pohledu CSR jsou pro TLG důležité minimálně tyto dvě ocenění. V roce 2015 se LEGO stalo dle nezávislé hodnotící společnosti Brand Finance nejsilnější světovou značkou. Ještě zajímavějším prvenstvím je pak hodnocení bostonskou nezávislou analytickou společností Reputation Institute, která na základě rozsáhlého výzkumu tvoří každým rokem žebříček nejdůvěryhodnějších a nejvíce společensky odpovědných společností světa Global CSR

RepTrak®100. Nejnovější výzkum pro rok 2020 byl proveden na přelomu roku 2019 a 2020. Osloveno bylo více než 80500 individuálních respondentů z 15 zemí s největšími světovými ekonomikami – z Austrálie, Brazílie, Kanady, Číny, Francie, Německa, Indie, Itálie, Japonska, Mexika, Ruska, Jižní Koreje, Španělska, Velká Británie a Spojených států amerických. Hodnoceno bylo celkem 153 globálních korporací s ročními výnosy alespoň 2 miliard USD. Vyhodnocení pro rok 2020 vyneslo právě společnosti LEGO prvenství, i mezi tak nabitou konkurencí, kterou jsou například technologičtí giganti z USA. Reputation Institute zhodnotil prvenství TLG slovy, že žádná jiná společnost než tato, neprokázala tak silný závazek vůči společenské odpovědnosti, zvedla pomyslnou laťku v závazku pro udržitelný business zítřka a učinila sama sobě společenskou odpovědnost prioritním principem, který se odráží takřka ve všem, co dělá. Stojí také za zmínku, že v tomto žebříčku se TLG umístila mezi top 10 nejlepšími společnostmi již desátým rokem v řadě. (Valet, © 2020)

3.1 Vize TLG v oblasti CSR

Svůj závazek ohledně společensky odpovědného a trvale udržitelného způsobu řízení beze The LEGO Group velmi vážně. Od roku 2009 se společnost řídí firemní strategií LEGO Brand Framework, která představuje její cíle a ideály. Stojí na základních hodnotách představitosti, tvořivosti, zábavy, učení, péče a kvality. Rozvoj veškerých aktivit společnosti se nese v duchu firemního motta, které říká, že jen to nejlepší je dost dobré. Hodnoty společnosti se odráží také ve čtyřech slibech, které vytvořila s cílem definovat své směřování. Je z nich patrné, že strategie TLG je cílená na lidstvo, planetu a zisk, což přímo koresponduje s tří pilířovou strukturou korporátní společenské odpovědnosti. (The LEGO Group, © 2020)

- Slib planetě stojí zejména na odpovědnosti minimalizovat dopad provozu společnosti na životní prostředí, s cílem vytvořit udržitelnou budoucnost pro další generace. Ultimátním cílem TLG v této oblasti je nulový dopad její činnosti na planetu.
- Lidem, nejen ve smyslu vlastních zaměstnanců, LEGO slibuje, že bude dodržovat lidská práva, vytvářet bezpečné, zdravé a důstojné pracovní prostředí a dodržovat etické obchodní principy na všech úrovních řízení podniku.
- LEGO považuje hru za klíčový aspekt zdravého vývoje dětí. Slíbje, že jejich hravé produkty a řešení pomohou dětem, aby se naučily řešit problémy, být kreativní, přizpůsobivé a prospívat tak v dnešním komplexním světě.

- Čtvrtý slib se orientuje na partnery. A to jak na strategické obchodní partnery, tak lokální komunity, kterým slibuje oboustranně výhodnou tvorbu hodnot. Nutno podotknout, že LEGO tím nemyslí pouze hodnoty finanční, ale například také partnerství v oblasti vzdělávání, nebo péče o děti.

3.2 TLG a Cíle udržitelného rozvoje

Věrohodnost svých slibů dokládá LEGO silným partnerstvím uzavřeným s Organizací spojených národů. Společnost se v roce 2016 veřejně připojila k programu „Cíle udržitelného rozvoje 2015–2030“. Ve výroční zprávě z roku 2016 informuje, že tyto cíle jsou jasným návodem, jak směřovat firemní společenskou odpovědnost, aby byla v souladu s jejími vlastními největšími prioritami, kterými je péče o děti, společnost a planetu. Na tvorbě cílů společnost spolupracovala přímo s orgány Organizace spojených národů a byla prvním velkým výrobcem hraček, který se do tohoto programu připojil. (The LEGO Group, © 2020)

Všech 17 cílů programu OSN zde s ohledem na rozsah práce není uvedeno, níže se ale práce zaměřuje na 4 vybrané cíle udržitelného rozvoje, na kterých se LEGO rozhodlo větší měrou participovat a které jsou v souladu s možnostmi a specializací společnosti.

- Cíl 4: Zajištění rovného přístupu k inkluzivnímu a kvalitnímu vzdělávání a podpora celoživotního vzdělávání.

TLG je specialistou na vzdělávání a trénink pomocí hry. Dlouhodobě se zaměřuje na vzdělávání dětí z celého světa a dělá to především prostřednictvím dvou dceřiných společností LEGO Education a LEGO Foundation a partnerstvím s různými neziskovými organizacemi.

- Cíl 12: Zajištění udržitelné výroby a spotřeby.

Společnost se zaměřuje na výrobu produktů a obalů z udržitelných materiálů a striktní pravidla v této oblasti aplikuje nejen na sebe, ale také na celý svůj dodavatelský řetězec.

- Cíl 13: Přijmutí bezodkladných opatření na boj se změnami klimatu a zvládnání jejích dopadů.

LEGO investuje do rozvoje technologií obnovitelných zdrojů energie, primárně do větrných a vodních elektráren, nebo komplexních solárních řešeních ve svých továrnách, čímž chce dosáhnout snížení závislosti na energiích z tradičních zdrojů.

- Cíl 17: Globální partnerství pro udržitelný rozvoj a posílení prostředků pro jeho uplatňování.

TLG spolupracuje s mezinárodními organizacemi. Je dlouhodobým partnerem WWF, tedy Světového fondu na ochranu přírody a UNICEF – Dětského fondu OSN. Je členem UN Global Compact a reportuje o své vlastní odpovědnosti v rámci Global Reporting Initiative. (The LEGO Group, © 2020)

Na základě těchto cílů staví LEGO svou CSR strategii do tří hlavních odvětví zájmu – Children, Environment & People. Věnuje se tedy intenzivně dětem, životnímu prostředí a sociálním aspektům. V těchto třech oblastech se odráží tří pilířová struktura CSR, i přesto, že v pojetí TLG ji doslova nekopíruje, ale spíše jde o mix všech tří pilířů ve všech oblastech, kterým se věnuje. Na oblastech zájmu – children & people – můžeme vyzorovat určité zdvojení sociálního aspektu společenské odpovědnosti. Ale z pohledu TLG jde o tak dvě rozdílné skupiny stakeholders, že je dělí na dvě samostatné oblasti.

Tato práce se v největším měřítku věnuje tématu péče o děti a environmentálním snahám LEGO Group.

3.3 CHILDREN – péče o děti

The LEGO Group každoročně vydává tzv. Sustainability Report, který přináší otevřené informace o CSR aktivitách za uplynulý kalendářní rok. I z tohoto reportu je vidět, jak LEGO dobře kombinuje různé pilíře CSR v rámci jedné oblasti zájmu. V reportu za rok 2019 se v oblasti zájmu Children dozvídáme, že LEGO nemuselo stáhnout z prodeje ani jeden jediný produkt z důvodu bezpečnosti. Bezpečnost produktu bychom sice tradičně zařadili do ekonomického pilíře, ale pro LEGO není konsektivní kvalita produktů vnímána pouze z pohledu profitu, ale především s ohledem na bezpečnost jejích nejdrahocennějších uživatelů – dětí. (The LEGO Group, © 2020)

LEGO si zakládá na tom, že jeho výrobky celosvětově splňují a často překračují požadavky na bezpečnost hraček. Dokladem toho je plnění směrnice EU o bezpečnosti hraček nebo amerického spotřebitelského zákona o zlepšení bezpečnosti hraček v USA. Každý materiál, který LEGO používá, prochází sérií posouzení bezpečnosti na základě nejvyšších možných

standardů a každý nový prvek stavebnicového systému je podstoupen přísnému schvalovacímu postupu zaměřenému na mechanickou bezpečnost. Tento proces mimo jiné simuluje kousání dětí do kostiček, šlapání na kostky nebo jejich házení. I do takových detailů TLG jde, aby zajistilo absolutní možnou bezpečnost svých produktů. (The LEGO Group, © 2020)

V oblasti vzdělávání spolupracuje TLG s nadací LEGO Foundation a s dceřinou společností LEGO Education. Nadace LEGO Foundation si klade za cíl zlepšit životní podmínky dětí po celém světě a vytvořit jim prostředí, ve kterém budou mít prostor na hraní i vzdělávání. Zaměřuje se na děti v útlém věku, které mají vysokou šanci se rozvíjet, vzdělávat a stát se časem přínosem pro svou komunitu i celou společnost. Za tímto účelem LEGO Foundation spolupracuje s různými nadačními organizacemi, akademickou obcí, vládami a jejich vzdělávacími institucemi. (The LEGO Group, © 2020)

3.3.1 LEGO Foundation

Cílem LEGO Foundation je inspirovat a rozvíjet stavitele zítřka. Jde o misi, kterou sdílí s TLG. Nadace věří v budoucnost, ve které bude učení hrou hrát hlavní roli ve vzdělávání dětí. Takový přístup má zajistit to, aby z dětí rostli kreativní, angažovaní, celoživotní studenti. Práce nadace spočívá mimo jiné v systematickém přehodnocování způsobů učení a kombinování přirozených a hravých způsobů učení s tradičními výukovými technikami.

LEGO Foundation úzce spolupracuje s organizací UNICEF a aktuálně podporuje její programy částkou 28 milionů USD. Spolupráce probíhá na úrovni vývoje a podpory výukových programů v některých blízkovýchodních a afrických zemích. Dodávkou speciální setů stavebnic nebo spoluprací na programu dětské digitální bezpečnosti. (UNICEF, 2020)

Nadace stanovila tři hlavní programy v jejichž rámci chce své aktivity vyvíjet. Jedná se o výuku pomocí hry v raném dětství; propojování vzdělávání a hry; a program se zaměřením na konkrétní státy.

První program je zaměřen na malé děti ve věku 4-6 let. Argumentem pro tuto volbu jsou vědecké poznatky, které říkají, že právě v tomto věku dochází k největšímu vývoji dítěte a učí se životně důležitým činnostem, které jej ovlivní po zbytek života. Přístup TLG ke vzdělávání se pak liší od tradičního vzdělávacího modelu především tím, že se v něm maximálním možným způsobem využívá prvek hry. LEGO Foundation vytváří vlastní herní centra, na kterých spolupracuje s rodiči a veřejností. (LEGO Foundation, © 2020)

Druhý program je snahou o zvyšování kvality vzdělávání. LEGO Foundation tvrdí, že mnohé země zaostaly ve vývoji vzdělávacích programů a že do roku 2030 může být až 825 milionů současných dětí postihnuto nedostatečnou vzdělávací přípravou na dospělý život. Tento program cílí na děti mezi pátým a dvanáctým rokem s cílem kvalitně je vzdělávat hravou formou a rozvíjet v nich mimo jiné kreativní schopnosti a kritické myšlení. LEGO Foundation na tomto programu spolupracuje se státy na vládní úrovni a v jeho rámci poskytuje učební materiály i kurzy vzdělávání pro pedagogy. (LEGO Foundation, © 2020)

Třetí program je momentálně určen pro konkrétní země. Jde o Dánsko, Mexiko, Jižní Afriku a Ukrajinu. Idea tohoto programu vychází ze studií, které dokazují, že ve vzdělávacích ekosystémech zemí často chybí celostní přístup k problematice vzdělávání a málo se uznává možnost učení prostřednictvím hry jako hybné síly k posílení tvůrčích a angažovaných celoživotních studentů. Program nabízí komplexní řešení, které se zaměřuje na celý ekosystém vzdělávání a má za cíl podnítit odhodlání, spolupráci a motivaci k vytvoření nejlepších vzdělávacích prostředí pro děti do dvanácti let. (LEGO Foundation, © 2020)

3.3.2 LEGO Education

LEGO Education je dceřiná společnost TLG, která již více než 40 let spolupracuje s učiteli a pedagogickými specialisty na poskytování hravých zážitků z učení, které oživují předměty ve třídě a umožňují učit zábavnou a působivou formou. LEGO Education vyvíjí speciální výukové programy, které využívají stavebního systému LEGO a kombinují digitální technologie s učebními materiály. Stavebnice v tomto programu pomáhají žákům a studentům v rozvoji kritického myšlení, pomáhají jim získávat dovednosti nezbytné pro digitální budoucnost a mají ve studentech podporovat zájem o vědu, technologie, inženýrství, matematiku a umění. Jsou určené jak pro předškoláky, tak pro žáky základních a středních škol. (LEGO Education, © 2020)

Výuka s pomocí Education setů prosazuje praktický způsob učení např. pomocí programovatelných robotických stavebnic LEGO Mindstorms®. Ty umožňují využívat ve výuce takové prvky jakými jsou simulace vědeckého výzkumu, návrhy konstrukcí, modelování, programování, spolupráce v týmech, zkoumání, řešení problémů nebo prezentaci výsledků. Sady v tomto programu nejsou určeny k běžnému prodeji a jsou nadefinovány ke konkrétnímu vzdělávacímu cíli. Každá sada obsahuje originální metodické pokyny k výuce, přičemž kombinuje tradiční a digitální způsob přenosu informací a využívá speciálně vyvinutých softwarů. (LEGO Education, © 2020)

Další podkapitoly se věnují konkrétním projektům obou zmíněných organizací.

3.3.3 Zapojení do místních komunit

LEGO prostřednictvím aktivit, které nazývá LCE – Local Community Engagement – zapojuje zaměstnance do programů pomoci dětem v místech, kde společnost působí. V praxi jde o konkrétní aktivity, kterých se zaměstnanci mohou zúčastnit v dětských domovech, na dětských odděleních nemocnic, v domovech důchodců nebo v bezprostředním okolí firemních provozů. Takové aktivity zahrnují například výuku pomocí her, společné stavění z kostek, pořádání speciálních akcí pro děti i letité nebo sběr odpadků v lese poblíž továrny. Program zapojení do místních komunit v současné době funguje ve 26 zemích a spoléhá se na dobrovolníky z řad zaměstnanců, kteří pomáhají vymýšlet inspirující projekty nejen pro děti. Jsou to projekty, které respektují lokální potřeby a využívají také zájmů místních zaměstnanců. (The LEGO Group, © 2020)

LEGO uvádí, že v roce 2019 prostřednictvím těchto komunitních akcí oslovilo více než 1,8 milionu dětí, a na jejichž pořádání participovalo více než 3100 zaměstnanců. To je téměř 17 % z celkového počtu zaměstnanců. (The LEGO Group, © 2020)

Příkladem může být série eventů RE:CODE, které využívají speciálních LEGO setů z programu Education. Hlavním tématem je prohloubení znalostí o reálných tématech, rozvíjení dovedností pro 21. století a směřování dětí k problematikám vědy, technologie, strojírenství, umění a matematiky. Na těchto eventech se děti učí vynalézat a kódovat robotické modely, s jejichž pomocí posléze řeší skutečné problémy. Témata se povětšinou točí kolem udržitelnosti – ochrana přírody, znečištění vody a vzduchu nebo recyklace. LEGO tyto akce pořádá ve spojení s neziskovými organizacemi, městskými úřady či muzei. (The LEGO Group, © 2020)

Build the Change, česky Postav změnu, je další druh akce pořádané společností LEGO se zaměřením na výuku dětí. LEGO při něm využívá svých tematických stavebnic, aby se děti mohly více dozvědět o tématech životního prostředí, budoucnosti výuky nebo konceptů měst přizpůsobených potřebám dětí. (Build the Change, The LEGO Group, © 2020)

V České republice jde třeba o akce konané ve spolupráci s dětským domovem v Ledcích, jež kladenská filiálka společnosti dlouhodobě podporuje. (Vaňková, 2018)

3.3.4 Podpora dětí zasažených krizemi

TLG má vlastní politiku reakce na mimořádné situace, s cílem poskytovat podporu rodinám zasažených ozbrojenými konflikty a přírodními katastrofami. V loňském roce darovala milion dánských korun na podporu indických dětí zasažených povodněmi.

V roce 2016 spojila LEGO Foundation své síly s neziskovou organizací Sesame Workshop a v roce 2018 jí přispěla jedním stem milionů amerických dolarů na efektivní modely učení prostřednictvím hry v oblastech zasažených uprchlickou krizí v Sýrii a Myanmaru. (The LEGO Foundation, 2018)

3.3.5 Stavebnice pro nevidomé

Projekt z poslední doby, který dokládá, jak moc se LEGO snaží o to, aby se zážitek z hraní s jejich stavebnicemi dostal k co nejpočetnější skupině dětí, je bezesporu výukové stavebnice pro nevidomé. LEGO Braille Bricks je sada speciálně upravených kostek, které odpovídají Braillovu písmu a jsou určeny zrakově postiženým dětem. Koncept je postaven opět na principu výuky pomocí hry a jeho cílem je inspirovat nevidomé děti, aby se i v dnešním světě plném audioknih a poslechových zařízení naučily Braillovo písmo a mohly tak plně rozvinout svůj potenciál. (Houska, 2019)

3.4 ENVIRONMENT – odpovědnost za životní prostředí

LEGO dopady svého podnikání na životní prostředí neustále vyhodnocuje a je proaktivní společností, která jde v této oblasti nad zákonné požadavky. V roce 2014 zahájila úzkou spolupráci se Světovým fondem na ochranu přírody a vstoupila do programu Climate Savers. Tato iniciativa pomáhá společnostem transformovat způsob podnikání tak, aby měl co nejmenší možné dopady na změny klimatu. V rámci tohoto programu si LEGO klade vysoké nároky na změny ve vlastní výrobě, odpadovém hospodářství, množství vyprodukovaných emisí uhlíku, ale i na změny udržitelným směrem v dodavatelském řetězci. V současné době LEGO pracuje na cílech vytyčených v roce 2016, které má splnit v roce 2020. (The LEGO Group, © 2020) Patří mezi ně:

- Snížení emisí CO₂ o 10 % na každé vyrobené kostičce ve srovnání s rokem 2016, v poměru k počtu kostiček, které jsou vyráběny. Takový progres znamená snížení emisí CO₂ o 10 000 tun ročně.
- Snížení celkového odpadu o 10 % ročně.

- Udržet 100% podíl obnovitelné energie využívané na provoz všech světových lokalit, kde LEGO působí. Vyšším cílem je vyprodukovat i více energie, než kolik je na vlastní provoz potřeba. LEGO tohoto cíle dosahuje prostřednictvím investic do solárních, vodních a větrných elektráren.
- Vytvoření globálního environmentálního programu pro zaměstnance, který je bude motivovat ke snížení vyprodukovaného odpadu na pracovištích a snížení spotřeby energií a pitné vody.

3.4.1 Obnovitelné zdroje energie

Mateřská společnost The LEGO Group, Kirkbi A/S, finančně zajistila výstavbu větrné elektrárny Borkum Riffgrund 1. Ta byla dostavěna a spuštěna v roce 2015 v Německu. Cílem této investice je vyvažování spotřeby elektrické energie nově vyrobenou čistou energií. Již dva roky po spuštění LEGO ve své výroční zprávě reportovalo, (Responsibility Report, 2017) že se provozem nových větrných elektráren podařilo dosáhnout 100 % nahrazení spotřebované energie z konvenčních zdrojů. Celkově tato větrná farma vyprodukovala 546 GWh, což dle výroční zprávy přesáhlo celkově spotřebovanou energii ve všech světových LEGO továrnách, která čítala 313 GWh. Vygenerované množství čisté energie je dle zprávy schopné pokrýt roční spotřebu 320 000 německých domácností.

Nicméně je na místě uvést, že vygenerovanou energii z větrných farem LEGO nepoužívá pro své továrny přímo. Jde o způsob, kterým se společnost snaží vykompenzovat spotřebu energií z konvenčních elektráren, kterou pro svůj provoz v jednotlivých světových lokalitách používá.

3.4.2 Plast pro budoucnost

Společnost dlouhodobě usiluje o výrobu kostiček z udržitelných materiálů a tuto iniciativu začala urychlovat právě v roce 2016, kdy oznámila silnější partnerství s WWF. Do roku 2030 má společnost cíl nahradit současně používaný plast na bázi ropy materiálem, který bude plasty podobný, ale bude udržitelný a bude splňovat standardy kvality a bezpečnosti. Recept na tuto problematiku ještě není zcela hotový, ale zdá se, že jde firma dobrým směrem, když v roce 2019 uveřejnila stavebnicový set LEGO Ideas Treehouse, ve kterém je 185 elementů v podobě rostlin z plně kompostovatelného materiálu vyrobeného na základě typu polyethylenu vytvořeného z ethanolu, který byl získán ze zbytkového materiálu již zpracované udržitelně pěstované cukrové třtiny. (Holt, 2019) Celkově pak LEGO reportuje,

že jsou z udržitelných zdrojů aktuálně vyráběny 2 % všech elementů z celého produkovaného objemu. (Sustainable materials, © 2020)

Na výše uvedeném je vidět, že si LEGO uvědomuje problematičnost vlastního produktu, který je zatím stále primárně postaven na plastu vyráběném z ropy. I přestože je pro výrobu stavebnic používán jeden z nejkvalitnějších plastů, který je bezpečný a zdravotně nezávadný pro výrobu dětských produktů (tzv. ABS – akrylonitrilbutadienstyren), LEGO jej nevidí jako vhodnou udržitelnou volbu do budoucnosti.

3.4.3 Optimalizace spotřeby obalů

V roce 2011 LEGO rozhodlo o zavedení programu na snížení odpadu z výroby kartonových obalů stavebnic. Hlavní tři cíle této iniciativy se týkaly optimalizace velikosti obalů, použití recyklovaných materiálů a zajištění vstupních materiálů z obnovitelných zdrojů. Součástí tohoto programu se stala implementace certifikátu FSC – Forest Stewardship Council – programu udržitelného lesnictví a sledovaného cyklu spotřeby materiálů vyráběných ze dřeva. Od roku 2018 je celý nákupní proces ve společnosti certifikován jako FSC, tzn. že LEGO již dva roky nepoužívá jiné než FSC certifikované papíry, kartony, palety apod. Tato certifikace se vztahuje nejen na produkci obalů a návodů ke stavbě stavebnic, ale také materiálů používaných v kancelářích nebo v marketingových kampaních. Vše je produkováno v FSC kvalitě. (Responsibility Report, 2018) Optimalizace velikosti krabic – The Green Box Initiative – od roku 2013 také zefektivnila logistiku, na kterou je nyní potřeba v řádech tisíců méně nákladních vozidel ročně a přinesla meziroční snížení vyprodukovaného CO₂ asi o 10 %. (Responsibility Report, 2016)

3.4.4 Ekologičtější stavby

Build Better Framework je dalším projektem společnosti, který stanovuje pravidla a normy pro výstavbu továren, kanceláří a retailu s cílem snížit dopady probíhajících staveb a posléze hotových budov na životní prostředí. Mezi taková pravidla patří systémy efektivního využití denního světla a instalace chytrých světelných zařízení, s cílem ušetřit až 50 % elektrické energie oproti konvenčním typům osvětlení. Dále instalace solárních technologií na střechy budov, zajišťující ohřev vody a částečný přísun elektrické energie pro osvětlení. Nebo sběr a recyklace dešťové vody pro využití na toaletách. Zmíněná opatření mají za cíl snižovat emise CO₂ o tisíce tun ročně. (Responsibility Report, 2017)

3.4.5 LEGO Replay

LEGO se také snaží motivovat spotřebitele, aby se chovali odpovědně. V říjnu 2019 byla spuštěna služba LEGO Replay, která vybízí zákazníky, aby darovali své použité a nevyužívané kostičky dětem, která je více potřebují. Kampaň má masivní úspěch, od spuštění v říjnu 2019 do února 2020 podpořili spotřebitelé tuto službu více než 22 tunami kostiček. (Introducing LEGO Replay, 2019)

3.4.6 Save the Arctic

V roce 2014 se na společnost LEGO snesla vlna kritiky ze strany organizace Greenpeace v rámci kampaně Save the Arctic, kvůli dlouholeté marketingové spolupráci, kterou LEGO se společností Shell udržovalo již od 60. let 20. století. V portfoliu hračkářské firmy se během bezmála 50 let spolupráce mezi oběma firmami objevovali stavebnice s logy Shell – kamiony, cisterny, či benzinové stanice. Ty byly v rámci spolupráce propagovány a nabízeny přímo na stanicích značky Shell.

Spouštěčem negativní kampaně ze strany Greenpeace byl zřejmě záměr společnosti Shell dosáhnout v roce 2014 povolení pro těžbu na Arktidě. Zhruba ve stejném období LEGO uveřejnilo novou produktovou řadu na motivy arktických výzkumů a expedic, které dle některých působily až moc idylicky. Podle Greenpeace šlo o greenwashing, snahu zakrýt negativa výše zmíněné spolupráce a pomoci společnosti Shell s mediálním obrazem. (Greenpeace, 2014)

Na protest proti této spolupráci zveřejnila organizace Greenpeace video, ve kterém pohádkovou arktickou krajinu postavenou z LEGO kostek zalévá obří ropná skvrna. Video jen na platformě YouTube vidělo přes 3 miliony lidí, než bylo pro porušení autorských práv staženo. Video totiž neoprávněně využívalo píseň „Everything is awesome“ z tehdy uveřejněného filmu The LEGO Movie. Následně bylo video přesunuto na platformu Vimeo. Greenpeace přesvědčilo přes milion lidí, aby podepsalo petici pro ukončení této spolupráce. TLG následně vydalo prohlášení, ve kterém se zavázalo, že smlouvu o společné propagaci nebude v budoucnosti již obnovovat. Tehdejší CEO společnosti Knudstorp se sice ohradil proti zneužití LEGO značky k vyvinutí tlaku ze strany Greenpeace na Shell, ale současně uznal, že by si TLG mělo své partnery vybírat opatrněji. (Vaughan, 2014)

3.5 PEOPLE – lidé na prvním místě

TLG se dle svých slov zaměřuje na inkluzivní, bezpečné a motivující pracoviště, na kterém jsou dodržovány ty nejvyšší standardy etického obchodního jednání. TLG si přeje, aby všichni zaměstnanci byli na svou práci hrdí, pomáhali budovat rozmanitou organizaci a pomáhali inspirovat děti z celého světa. Mezi hlavní zásady společnosti patří bezpečnost na pracovišti, vzájemný respekt, zachovávání lidské důstojnosti, tvorba příjemného a motivujícího pracovního prostředí a rovné příležitosti, bez ohledu na tom, kým lidé jsou, nebo odkud pocházejí. (The LEGO Group, 2020)

Jedním z konkrétních cílů je vyvážený poměr zaměstnanců obou pohlaví. Na úrovni manažerských pozic se to již daří. Ženy zastávají 46 % všech manažerských pozic, na úrovni viceprezidentů je to pak dokonce 63 % žen.

To, že bezpečnost bere společnost velmi vážně dokládá statistika nehodovosti na pracovišti, která je velmi nízká. Globálně se zranění v LEGO továrnách i kancelářích stává pouze 1,3x za milion odpracovaných hodin. (The LEGO Group, 2019)

Etický kodex je ve firmě součástí mandatorního vzdělávání, zahrnuje tréninky proti nepoctivému obchodnímu jednání, úplatkářství a korupci. Tréninky probíhají také v oblasti aktuálních informací právní povahy, interních nařízení či vzdělávání v oblasti bezpečnosti zaměstnanců a v rámci různých pracovních zařazení jsou vzdělávací aktivity a tréninky pro zaměstnance povinné.

LEGO vztahuje své principy férového zaměstnávání i na celý dodavatelský řetězec. TLG zveřejňuje seznam všech svých dodavatelů a obchodní partneři musí podepisovat tzv. LEGO Group Supplier Code of Conduct, což je v podstatě etický kodex pro dodavatele, ve kterém se zavazují k ochraně lidských práv, pracovních práv, zdravotní bezpečnosti, ochraně přírody nebo potlačování korupčního jednání. Podpis tohoto kodexu také zavazuje dodavatele vyplácet férové mzdy, nenutit zaměstnance k práci či přesčasům pod pohrůzkami nebo proti jejich vůli a zamezovat dalším nekalým podnikatelským praktikám. (The LEGO Group, 2017)

V oblasti motivace zaměstnanců je zajímavým počinem speciální interní event LEGO Play Day, což je placený den v roce, kdy mají všichni zaměstnanci dovoleno si celý den hrát a je pro ně připraveno množství různých atrakcí. V roce 2019 se jej účastnilo přes 90 % všech zaměstnanců. LEGO tak podporuje tvořivost vlastních lidí a udržuje je skrze podobné benefity motivované.

Samozřejmostí je pro LEGO rozšířená péče o zdraví zaměstnanců, k dispozici je firemní lékař, či fyzioterapeut. Za samozřejmé se považuje množství dovolené nad zákonnou povinnost, dotované stravování, nebo příspěvky na ošacení. Na pozicích, které to svou povahou práce umožňují, LEGO podporuje flexibilní pracovní dobu, či práci z domova. (The LEGO Group, © 2020)

3.6 Ekonomické aspekty LEGO CSR

Jak bylo nastíněno již dříve v textu práce, strategie CSR ve společnosti LEGO nekopíruje třípilířovou strukturu CSR doslova, přesto nese všechny její prvky. Je to dáno zejména povahou podnikání, kdy ve středu veškeré činnosti stojí nejdůležitější stakeholders, kterými jsou děti. Těm je ve společensky odpovědné strategii společnosti věnováno speciální místo. Jsou nejen těmi nejdůležitější spotřebiteli, ale také zdrojem inspirace pro vývoj firmy v následujících letech. LEGO také využívá ekonomické prosperity k tomu, aby podporovalo zdravý vývoj a výuku dětí i v ekonomicky znevýhodněných oblastech světa.

Pro LEGO je v ekonomické sféře podstatné jednat eticky a rozvíjet takové chování i u spolupracujících subjektů. Ty jsou vybírány zodpovědným způsobem, který mimo jiné dbá na zajištění důstojných pracovních podmínek a bezpečnost. (The LEGO Group, 2020)

LEGO Group je společnost silně orientovaná na své stakeholders a primárně se řídí jejich požadavky. Její společenská odpovědnost stojí na 4 slibech – hře, lidem, partnerům a planetě. Každý z těchto slibů je zaměřen na jinou skupinu stakeholders:

- LEGO chce uspokojovat a zároveň vzdělávat své primární stakeholders, kterými jsou děti, potažmo další spotřebitelé, převážně jejich rodiče. Oslovuje je prostřednictvím HRY, vzdělávacími programy, bezpečností produktů a přímou spoluprací s rodiči.
- LIDEM, hlavně svým vlastním zaměstnancům slibuje firma rovnocenné jednání, uspokojení z dobré práce, motivaci k osobnímu růstu, work-life balance a péči o jejich bezpečnost a zdraví.
- S PARTNERY jedná LEGO upřímně a žádá to samé od nich. Vyžaduje používání ekologických a trvale udržitelných materiálů, potírání korupce a kontinuální zlepšování odpovědnosti partnerů vůči svým vlastním stakeholders.
- PLANETA dle TLG zaslouží lepší zacházení, proto investuje do procesů a technologií vylepšujících energetickou účinnost, věnuje se systematickému snižování množství odpadů a recyklaci.

Z výše zmíněné strategie plyne pro TLG konkurenční výhoda, vyšší kvalita produktů, stabilní pozice na trhu s hračkami a loajalita spotřebitelů. Což je mix, který vede k ekonomické stabilitě a prosperitě. (Laasch, Conaway, 2015, s. 84)

4 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Dotazovaní byli vybráni ze zaměstnanců, kteří pracují v české větvi společnosti LEGO Production s.r.o. se sídlem v Kladně a kteří mají ve společnosti delší pracovní zkušenost. Předpokladem k takovému výběru byla pravděpodobnost vyšší angažovanosti pracovníků ve společensky odpovědných tématech. Autor této práce zvolil takový výběr z důvodu znalosti interního prostředí společnosti, kterou získal dřívější pracovní zkušeností.

Respondenti byli před začátkem výzkumu obeznámeni s tématem výzkumu a souhlasili s nahráváním rozhovorů, za podmínky, že budou použity pouze pro účely této bakalářské práce. Všichni respondenti vyslovili přání, aby byly jejich osobní údaje anonymizovány. Z tohoto důvodu práce používá zástupná pojmenování jednotlivých pracovníků. Všichni dotazovaní byli ochotni a schopni odpovědět na všechny otázky.

Rozhovory probíhaly s ohledem na probíhající pandemii nemoci COVID-19 přes konferenční hovory. Původním záměrem výzkumu bylo získat alespoň 6 individuálních rozhovorů. Od tohoto záměru bylo v konečném důsledku upuštěno zejména kvůli nízké míře odezvy na žádost o rozhovor, která mohla být zapříčiněna interními pravidly společnosti pro komunikaci s třetími osobami. Tato pravidla, jejichž znění se nepodařilo získat, si někteří pracovníci vykládají jako zákaz poskytování rozhovorů bez autorizace komunikačním oddělením společnosti. K autorizaci komunikačním oddělením nechtěl autor bakalářské práce přistoupit z toho důvodu, aby nebyla narušena spontánnost a autenticita výpovědí.

Kvalitativní výzkum proběhl pomocí polostrukturovaných osobních rozhovorů. Tato metoda byla zvolena proto, aby umožnila respondentům dostatek prostoru pro vyjádření vlastních názorů. Je také vhodná pro zjišťování hlubších motivací, emocí, zájmů a hodnot. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 165-167)

Data získaná v tomto výzkumu prošla tematickou analýzou pomocí otevřeného kódování odpovědí.

Odpovědi na některé otázky byla tak rozsáhlé, že zahrnovali i odpovědi na doplňující otázky. To je zohledněno v analýze, která byla strukturou rozdělena do tematických celků, viz následující oddíl.

Úplné rozhovory jsou v digitální podobě součástí této práce. Odkaz na internetové úložiště je k nalezení v části Příloha č.1.

4.1 Otázky použité v rozhovoru

Hlavní otázky rozhovoru, které byly pro lepší přehlednost rozděleny do následujících kategorií. Jejich pořadí nereflektuje skutečné pořadí otázek v rozhovoru.

A – SPONTÁNNÍ VNÍMÁNÍ CSR VE SPOLEČNOSTI LEGO

A1: Mnohé společnosti se v dnešní době zaměřují na to, aby eliminovaly negativní dopady své činnosti na životní prostředí, své pracovníky, vybrané komunity v jejich okolí, či lidskou společnost jako takovou. Některé firmy jdou v tomto úsilí ještě dál a snaží se nejen o zmírnění dopadů na své okolí, ale přímo o pozitivní vliv. Cítíte podobné tendence i ve firmě, kde pracujete, tedy ve společnosti LEGO?

A2: Řekl byste o TLG, že je firmou, která se snaží pouze mírnit následky své činnosti, nebo je firmou, která jedná v této oblasti proaktivně?

A3: V jakých konkrétních aktivitách takovou snahu spatřujete?

A4: Které aktivity společenské odpovědnosti společnosti LEGO považujete Vy osobně za nejprínosnější?

B – OBLAST PÉČE O DĚTI

B1: Znáte organizaci LEGO Foundation a činnost, kterou vykonává?

B2: Znáte organizaci LEGO Education a činnost, kterou vykonává?

B3: Měl jste někdy Vy osobně možnost zapojit se do dobrovolného projektu?

C – OBLAST ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ

C1: V čem spočívá program LEGO Replay?

C2: Víte o cíli společnosti snižovat množství vyprodukovaného odpadu?

C3: Víte o úsilí společnosti v oblasti vývoje a zavádění ekologických materiálů k výrobě hraček a obalů?

C4: Jakým konkrétním způsobem ovlivňuje Vaši práci/pracoviště snaha společnosti o minimalizaci dopadů její činnosti na životní prostředí?

D – PÉČE O ZAMĚSTNANCE

D1: Všímáte si bezpečnostních opatření na pracovišti, které slouží k ochraně zdraví zaměstnanců?

D2: Přistupuje podle Vás LEGO zodpovědně k rovnému zaměstnávání pohlaví, menšin, národností apod.?

D3: Spatřujete konkrétní snahu zaměstnavatele o to, abyste se ve svém zaměstnání cítil spokojeně?

D4: Ovlivňuje Vaší práci nějakým způsobem existence firemního etického kodexu?

4.2 Představení respondentů

Respondentům byla v rámci anonymizace přiřazena následující zástupná označení, která hrubě odpovídají úrovni jejich pracovní pozice a která jsou použita v následném vyhodnocení výzkumu.

- **Manažer** – věk 40-45 let, ve společnosti pracuje více než 10 let
- **Specialista** – věk 30-35 let, ve společnosti pracuje více než 5 let
- **Operátor výroby** – věk 35-40 let, ve společnosti pracuje více než 5 let

4.3 Spontánní vnímání CSR

Všichni tři zaměstnanci vnímají předně svého zaměstnavatele jako environmentálně odpovědného. Manažer říká: „Environmentální politika je ve společnosti LEGO nastavená skutečně globálně. Týká se všech poboček, jak výrobních, tak kancelářských.“ „Jsme vychovávaní, abychom se starali o životní prostředí – recyklace, spotřeba energie... vše co se může znovu využít, se využije,“ doplňuje jej operátor výroby. Společnou spontánní odpovědí je zmínka o investici do větrných farem na severu Německa. „Celková vyprodukovaná energie z obnovitelných zdrojů v rámci struktur vlastněných Kirkbi přesahuje veškerou spotřebu Lega,“ zmiňuje specialista. „Není to tak, že by Lego spotřebovávalo přímo tuhle energii z farem, to by nedávalo ekonomicky smysl. Ale ta energie se dává do sítě jinde a kompenzuje tu, řekněme nečistou energii, kterou Lego odebírá v jiných lokalitách.“

Respondenti považují LEGO za ekologicky proaktivní společnost. Pozitivně se vyjadřují na téma vývoje nových trvale udržitelných materiálů, mimo jiné proto, že si všichni dobře uvědomují, a dle jejich vyjádření stejně tak jejich zaměstnavatel, že byznys založený na produktech z ropy není do budoucna udržitelný. Manažer k tomu uvádí: „V loňském roce jsme uvedli první typy kostiček vyrobených z cukrové třtiny. Pořád je to samozřejmě plast, ale je ekologicky získaný. Byli jsme nedávno osočeni, že to vyrábíme ze zdrojů určených ke

konzumaci, ale my ve skutečnosti využíváme odpad ze zpracování cukrové třtiny.“ Specialista doplňuje: „Tohle téma se řeší už minimálně 10 let a velmi intenzivně se na tom pracuje. Výhled do budoucna je takový, že by se veškerý plast používaný v Legu měl postupně nahradit a používat jen ten z obnovitelných zdrojů.“

Dalšími spontánně zmiňovanými tématy je: splachování dešťovou vodou, využití solární energie na střechách továren, recyklace, snižování množství odpadu vzniklého ve výrobě nebo redukce uhlíkové stopy. Poslední zmíněné se dle manažera projevuje nejen v logistickém procesu společnosti, ale i v podpoře práce z domova, aby zaměstnanci nenajezdili příliš mnoho kilometrů do místa pracoviště.

Jistá změna v postoji respondentů je patrná u osobní otázky – kterou společensky odpovědnou aktivitu oni sami považují za nejpřínosnější? Environmentální otázky jdou stranou a nastupují odpovědi se sociálním rozměrem. Operátor výroby vyjadřuje vděčný postoj, že je LEGO tak slušným zaměstnavatelem, který se chová férově k zaměstnancům na celé planetě. Ostatní respondenti považují za nejsprávnější podporu a vzdělávání (nejen) znevýhodněných dětí. „LEGO dělá v této oblasti opravdu hodně. Vysílá to signál i ostatní firmám, kterým směrem jít. Z toho důvodu bych to upřednostnil i před environmentální politikou firmy. Ta bych skoro řekl, že se od firem už očekává. Dříve nebo později ropa stejně dojde a pokud chceme tenhle byznys dál zachovat, tak na to ta společnost musí být připravená. Ale podpora vzdělávání dětí, dětských práv a dětské spokojenosti je mnohem hodnotnější, protože by se to, na rozdíl od těch ekologických řešení, v uvozovkách tolik dělat nemuselo,“ uvažuje specialista.

4.4 Oblast péče o děti

Znalost činnosti organizací LEGO Foundation a LEGO Education je u 2 ze 3 respondentů pouze na základní úrovni. Oba vyjadřují domněnku, že o těchto organizacích v poslední době moc neslyšeli. Vědí, jakou činnost tyto organizace vykonávají, nicméně nejsou schopni popsat konkrétní projekty, kromě lokálního projektu zapojení komunit LCE. Tomu je zřejmě v kladenské továrně věnována pozornost a je pravidelně mezi zaměstnanci komunikována. V rámci LCE zmiňují respondenti možnost zapojit se do akcí pořádaných v dětských domovech nebo v domovech seniorů.

Všichni zaměstnanci měli dle svých slov možnost se do takových dobrovolných projektů zapojit. Dva z respondentů se takové aktivity v minulosti alespoň jednou zúčastnili, zatímco jeden takovou příležitost nikdy nevyužil. „Nikdy jsem na to neměl odvahy,“ říká. Nicméně

všichni se shodují na tom, že možností zapojit se do podobných akcí je v průběhu roku vždy více. Specialista přibližuje podporu ze strany vedení: „Zaměstnanci jsou povzbuzováni, aby to podpořili (pozn. – LCE), mají na to placené volno. Chodí se pomáhat fyzickou prací, hrou s dětmi nebo třeba s organizací eventů. Probíhají tady i exkurze k nám do výroby. V divizi SMCD (pozn. – zabývá se stavbou velkých LEGO modelů na objednávku) mohou děti vidět opravdu skvělé věci. Kdybych opravdu chtěl, tak bych dostal ze strany nadřízeného maximální podporu a nebyl by problém třeba jednou za dva měsíce na celý pracovní den někam vyrazit.“

4.5 Oblast životního prostředí

Že LEGO systematicky pracuje na redukcii odpadů vnímají všichni respondenti. Zmiňují důsledné odpadové hospodářství. Nedochozí pouze k třídění odpadu určeného k recyklaci, ale také separaci plastů podle druhů. „Ne všechny plasty ve výrobě jsou stejného druhu, je nutné je od sebe striktně oddělovat, aby se mohly tyto plasty dál použít, třeba i v jiném odvětví. Některé typy plastů putují od nás například do automobilového průmyslu,“ prozrazuje specialista. „V době, kdy se o tom ve většinové společnosti ještě ani nemluvílo, tak jsme už provozovali popelnice na bio odpad,“ dodává. Návrhem na zlepšení by mohla být větší motivace zaměstnanců k ekologickému chování.

O úsilí TLG přijít s novými ekologickými materiály respondenti ví mnoho. To ukázaly už odpovědi na první otázky. Manažer uvádí, že „nové kostičky z cukrové třtiny nejsou osamocenou vlašťovkou, ale prvním produktem v celé budoucí řadě produktů.“ Mezi dalšími věcmi mluví respondenti také o již implementovaném certifikátu FSC, který zajišťuje, že veškerý papír ve výrobě pochází z udržitelného lesnictví. Tištění obalů pomocí UV barev, které jsou šetrnější k životnímu prostředí nebo zákaz používání laminovacích folií, které by zabraňovaly recyklaci papírových obalů. LEGO ve své produkci nepoužívá ani problematické PVC.

Osobní dopad zelených aktivit na práci/pracoviště vnímají respondenti například v otázce digitalizace a variabilních pracovních míst. „Maximální digitalizací ... podporou cloudových řešení, podporou práce mimo kanceláře, můžeme dosáhnout toho, že budeme spotřebovávat opravdu výrazně méně papíru, bude kolovat méně fyzické pošty a zároveň dokážeme navýšit počet pracovníků, aniž bychom navyšovali počty fyzických míst. Kancelář o dvě stě místech by v budoucnu mohla pojmout 300 - 400 pracovních pozic,“ říká

specialista o možném způsobu provozu kancelářských prostor. Program LEGO Replay je pro dotazované téměř neznámý.

4.6 Péče o zaměstnance

Zaměstnanci se shodují, že opatření pro ochranu jejich zdraví nelze přehlédnout. „Nejenom, že si jich všímám, je to denní chléb,“ hodnotí míru bezpečnostních opatření na pracovišti operátor výroby. LEGO bere zdraví zaměstnanců velmi vážně. Namátkou ze zmínek respondentů: ve výrobě probíhá proaktivní pozorování potenciálně nebezpečného chování. Bez ochranných pomůcek se nesmí pracovat. Vysokozdvížené vozíky jsou vybaveny čidly na maximální výšku zdvihu v určených lokalitách, mají omezenou rychlost pohybu, aby se zamezilo střetům či pádu materiálu. Na schodech je povinnost přidržovat se zábradlí.

O tom, jak LEGO svým důkladným přístupem k bezpečnosti mění smýšlení svých zaměstnanců manažer přiznává, že mu „ze začátku připadala bezpečnostní opatření až přehnaná, ale časem jsem pochopil, že to je tak správně. Zvyknul jsem si na ně už natolik, že považuju za divné, když je v provozech jiných firem nevidím.“

„Pro LEGO je život zaměstnance a zdraví zaměstnance na prvním místě,“ shrnuje operátor. Specialista s ním souhlasí: „Pokud se někomu u nás něco stane, tak je to důsledkem velmi nešťastné náhody.“

O rovném přístupu k zaměstnávání obou pohlaví, zástupců menšin, národností, lidí s různou sexuální orientací, nebo lidí různého vyznání není mezi respondenty nejmenších pochyb. Věřící, že LEGO zkrátka nedělá mezi lidmi rozdíly. „Myslím, že přijmeme prostě kvalifikovaného uchazeče bez ohledu na jeho původ,“ hodnotí náborovou praxi specialista. O poměrech ve výrobě pak operátor tvrdí, že „LEGO netrpí ani žádné projevy agrese, natož pak přímo rasismu.“ A manažer potvrzuje, že „podíl žen na manažerských pozicích je v současné chvíli opravdu téměř 50 %.“

Soulad v odpovědích panuje také v otázce spokojenosti na pracovišti. Zaměstnanci potvrzují, že se o ně v této oblasti nadřízení zajímají. Motivovanost a spokojenost je jedním z témat pravidelného zaměstnaneckého průzkumu, jehož výsledky se berou vážně. „Je dobré, že mohu přijít s jakýmkoliv podnětem a nadřízený si mě vyslechne,“ míní operátor výroby. „Cítím skutečný work-life balance,“ „Pokud budu měnit zaměstnavatele, nebude to proto, že bych byl nespokojený,“ dodávají manažer se specialistou.

5 ZHODNOCENÍ ANALÝZY

Společnost LEGO na sebe klade ve společensky odpovědné strategii vysoké nároky, které plynou z partnerství s mezinárodními organizacemi jako je Organizace spojených národů nebo Světový fond na ochranu zvířat. Dobrovolně vstupuje do programů těchto organizací, zavazuje se k vylepšení světových klimatických i sociálních podmínek a jde tak příkladem mnoha dalším společnostem. O tom, že CSR strategie společnosti LEGO je kvalitní a úspěšná nepochybují ani nezávislé hodnotící instituce, které ji řadí mezi nejlépe hodnocené.

Struktura její společenské odpovědnosti stojí na pilířích environmentální, sociální i ekonomické odpovědnosti a LEGO k této struktuře přidává své vlastní sliby, kterými chce ve světě dosáhnout skutečné změny. Přestože lze v minulosti společnosti vyzorovat některé negativní jevy, které narušovaly její obraz jako skutečně odpovědné firmy, firma se od takových věcí v současnosti distancuje a buduje si pověst společnosti, které nejde pouze o maximální profit, ale o skutečné úsilí při rozvoji potenciálu dětí a jejich budoucnost.

Výzkum hledal odpovědi na tyto otázky:

- Jsou zaměstnanci se společensky odpovědnými aktivitami firmy dobře seznámeni?
Ano, jsou. Výzkum odhalil vysokou míru angažovanosti zaměstnanců ve společensky odpovědných aktivitách. Zaměstnanci o nich rádi a nadšeně hovoří, některá témata silně prožívají a v podstatě se dá říct, že s cíli své společnosti souzní a podporují je. Někdy jejich vyjádření, stejně tak jako formální vyjádření jejich firmy, působí velmi idylicky, ale zdá se, že jde o projev firemní kultury, která je naladěná na pozitivní vlnu.
- Jak jsou strategie společenské odpovědnosti zaměstnanci vnímány?
Jak již bylo zmíněno – pozitivně. Takový jev lze vykládat jako odraz toho, že firma o CSR politice transparentně a srozumitelně informuje a své zaměstnance do společensky odpovědných aktivit systematicky zapojuje, ať už ve formě interních průzkumů, školení, nebo možnostmi se na takových aktivitách osobně podílet.
- Je možné vylepšit interní komunikaci CSR?
Ze výzkumu plyne, že zaměstnanci jsou o mnoha aktivitách velmi dobře informováni. Prostor pro zlepšení je, zdá se, například v interní komunikaci konkrétních aktivit, které koná LEGO Foundation a LEGO Education.

ZÁVĚR

Tato práce se zabývala korporátní společenskou odpovědností v dánské hračkářské společnosti The LEGO Group. Cílem mé práce bylo analyzovat a zhodnotit jednu z nejlepších praxí, která ve světě v oboru CSR existuje. Jako klíčové se ukázalo analyzovat, jak se prolíná strategie LEGO Group s třípilířovou strukturou CSR a jak se tato společnost zapojila do programu Cílů udržitelného rozvoje.

V teoretické části práce bylo třeba vysvětlit pojmy a principy, které byly dále v analýze používány a se společenskou odpovědností přímo souvisí. Práce se tedy věnovala počátkům CSR, nejednoznačnosti jeho definic, termínu stakeholders, třípilířové struktury konceptu a v neposlední řadě jeho výhodám i kritice.

V analytické části práce byla společnost The LEGO Group představena společně s programem Cílů udržitelného rozvoje. Tyto Cíle jsou jedním ze základních stavebních kamenů celé CSR strategie této společnosti, společně s firemní strategií LEGO Brand Framework, která je založená na čtyřech symbolických slibech – hře, planetě, partnerům a společnosti. Na příkladech pak bylo podrobně rozebráno, jak se konkrétně sliby plní vůči nejdůležitějším stakeholders, za které TLG považuje děti celého světa. Na dalších příkladech z environmentální, sociální a ekonomické společensky odpovědné strategie společnosti bylo ukázáno, jak LEGO komplexně staví své směřování na třípilířové struktury CSR.

Pomocí kvalitativního výzkumu bylo poukázáno na vysokou míru angažovanosti zaměstnanců ve společensky odpovědné strategii společnosti.

Závěrem mé práce bych rád dodal, že u zmíněných CSR aktivit dle mého názoru převažují pozitivita nad negativy a společnost LEGO si své horní místo v žebříčku nejlepších společensky odpovědných organizací zaslouží. Dle mého názoru zejména díky rozsahu environmentálních aktivit a neutuchajícího zájmu o děti a jejich budoucnost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BOWEN, Howard R. 2013. *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press. ISBN 978-1-60938-206-3
- [2] Business Leaders Forum. 2020. *14 otázek a odpovědí o CSR*. [online] [cit. 26.3.2020] Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/co-je-csr/14-otazek-a-odpovedi-o-csr/>
- [3] Business Leaders Forum. 2020. *Co je CSR?* [online] [cit.1.8.2020] Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/co-je-csr/>
- [4] CARROLL, Archie B. 1979. *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. The Academy of Management Review. ISSN 03637425.
- [5] ČANÍK, P. a kol. 2006. *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-1143-6.
- [6] DAHLSTRUD, Alexander. © 2006. *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*. onlinelibrary.wiley.com [online] [cit. 1.8.2020] Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.132>
- [7] FRIEDMAN, Milton. 1970. *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*. The New York Times Magazine. [online] [cit. 1.8.2020] Dostupné z: <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>
- [8] ISO. © 2019. *ISO 26000 and OECD Guidelines: Practical overview of the linkages*. iso.org [online] [cit. 1.8.2020] Dostupné z: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100418.pdf>
- [9] ISO. © 2015. *Introduction to ISO 14001:2015*. iso.org [online] [cit. 1.8.2020] Dostupné z: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100371.pdf>
- [10] Greenpeace. 2014. *LEGO Ends 50 year link with Shell, after one million people respond to Save the Arctic campaign*. [online] [cit. 1.8.2020] Dostupné z: <https://www.greenpeace.org.au/news/lego-ends-50-year-link-with-shell-after-one-million-people-respond-to-save-the-arctic-campaign/>

- [11] HOLT, Kris. 2019. *Lego's treehouse set uses plant-based bricks for the greenery*. Engadget.com [online] Dostupné z: <https://www.engadget.com/2019-07-23-lego-ideas-treehouse-plastic-sustainable-sugarcane.html>
- [12] HOUSKA, Filip. 2019. *LEGO pomáhá nevidomým dětem. Nová kreativní stavebnice má podpořit výuku Braillova písma*. Czechcrunch.cz [online] Dostupné z: <https://www.czechcrunch.cz/2019/04/lego-pomaha-nevidomym-detem-nova-kreativni-stavebnice-ma-podporit-vyuku-braillova-pisma/>
- [13] KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4480-3.
- [14] KOTLER, Philip a Nancy LEE. 2005. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for your Company and Your Cause*. Hoboken: John Wiley & Sons. ISBN 0-471-47611_0.
- [15] KUNZ, Vilém. 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3983-0.
- [16] LAASCH, Oliver a Roger N. CONAWAY. 2015. *Principles of Responsible Management: Global Sustainability, Responsibility and Ethics*. Mason: Cengage. ISBN 978-1285080260
- [17] MÁDLOVÁ, Lucie. 2010. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. Kanina: OPS. ISBN 978-80-87269-12-1.
- [18] PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. 2010. *Společenská odpovědnost organizace – CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247_3157-5.
- [19] PETŘÍKOVÁ, R. 2008. *Společenská odpovědnost organizací*. [Ostrava] : DTO CZ. ISBN 9788002020998
- [20] Společenská odpovědnost firem. 2012. In *csrportal.cz*. [online] [cit. 26.3.2020] Dostupné z: <http://www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-evropske-unii/spolecenska-odpovednost-v-evropske-unii>

- [21] TROJÁNEK, Štěpán. 2012. *Greenwashing*. [udrzitelnymarketing.cz](http://www.udrzitelnymarketing.cz) [online] [cit. 1.8.2020] Dostupné z: <http://www.udrzitelnymarketing.cz/2012/03/greenwashing.html>
- [22] TÜV NORD GROUP. © 2020. *Certifikace OHSAS 18001*. [online] [cit. 1.8.2020] Dostupné z: <https://www.tuv-nord.com/cz/cs/nase-sluzby/certifikace-systemu/ohsas-18001-iso-45001/>
- [23] The LEGO Group History. © 2020 In: lego.com [online] [cit. 26.3.2020] Dostupné z: <https://www.lego.com/cs-cz/aboutus/lego-group/the-lego-group-history/>
- [24] The LEGO Group Responsibility Report 2018. THE LEGO GROUP, ©2020. lego.com [online] Dostupné z: <https://www.lego.com/en-gb/aboutus/lego-group/policies-and-reporting/reports>
- [25] The LEGO Group Responsibility Report 2017. THE LEGO GROUP, ©2020. lego.com [online] Dostupné z: <https://www.lego.com/en-gb/aboutus/lego-group/policies-and-reporting/reports>
- [26] The LEGO Group Responsibility Report 2016. THE LEGO GROUP, ©2020. lego.com [online] Dostupné z: <https://www.lego.com/en-gb/aboutus/lego-group/policies-and-reporting/reports>
- [27] The LEGO Group History. THE LEGO GROUP, ©2020. lego.com [online] Dostupné z: <https://www.lego.com/en-gb/aboutus/lego-group/the-lego-group-history/>
- [28] The LEGO Brand. THE LEGO GROUP, ©2020. lego.com [online] Dostupné z: <https://www.lego.com/en-gb/aboutus/lego-group/the-lego-brand/>
- [29] Responsibility. THE LEGO GROUP, ©2020. lego.com [online] Dostupné z: <https://www.lego.com/en-gb/aboutus/responsibility/>
- [30] About us. THE LEGO GROUP, ©2020. education.lego.com [online] Dostupné z: <https://education.lego.com/en-gb/about-us>
- [31] Build the Change. THE LEGO GROUP, ©2020. lego.com [online] Dostupné z: <https://www.lego.com/cs-cz/aboutus/build-the-change>
- [32] THE LEGO FOUNDATION. *The LEGO Foundation awards \$100 million to Sesame Workshop to bring the power of learning through play to children affected by the Rohingya and Syrian refugee crisis*. 2018. legofoundation.com [online] Dostupné z: <https://www.legofoundation.com/en/about-us/news/the-lego-foundation-awards-100-million-to-sesame-workshop-to-bring-the-power-of->

- [learning-through-play-to-children-affected-by-the-rohingya-and-syrian-refugee-crises/](#)
- [33] THE LEGO GROUP. Sustainable materials. ©2020. [lego.com](https://www.lego.com) [online] Dostupné z: <https://www.lego.com/cs-cz/aboutus/sustainable-materials>
- [34] The LEGO Play Well Report. THE LEGO GROUP, ©2020. [lego.com](https://www.lego.com) [online] Dostupné z: <https://www.lego.com/en-gb/aboutus/news/2018/august/lego-play-well-report>
- [35] Introducing LEGO Replay – LEGO REPLAY – Program Announcement. 2019. [youtube.com](https://www.youtube.com) [online] Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=BltVSev8gZM>
- [36] UNICEF. 2020. *Our partners: The LEGO Group and the LEGO Foundation. Partners in Play.* [unicef.org](https://www.unicef.org) [online] [cit. 1.8.2020] Dostupné z: https://www.unicef.org/corporate_partners/index_91213.html
- [37] VAŇKOVÁ, Markéta. 2018. *Kladenské LEGO pořádá v dětském domově v Ledcích Noc s Andersenem.* [Kladenskelisty.cz](https://kladenskelisty.cz) [online] Dostupné z: <https://kladenskelisty.cz/163993/kladenske-lego-porada-v-detskem-domove-v-ledcich-noc-s-andersenem/>
- [38] VAUGHAN, Adam. 2014. Lego ends Shell partnership following Greenpeace campaign. [Theguardian.com](https://www.theguardian.com) [online] [cit. 1.8.2020] Dostupné z: <https://www.theguardian.com/environment/2014/oct/09/lego-ends-shell-partnership-following-greenpeace-campaign>
- [39] VALET, Nicky. © 2020 *The world's most reputable companies for corporate responsibility 2019* In: [Forbes.com](https://www.forbes.com) [online] [cit. 26.3.2020] Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/vickyvalet/2019/09/17/the-worlds-most-reputable-companies-for-corporate-responsibility-2019/#4794379c679b>
- [40] VEBER, Jaromír. 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2409-6.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CSR Corporate Social Responsibility

ISO International Standards Organization

3P People, Planet, Profit

TLG The LEGO Group

OSN Organizace spojených národů

WWF World Wide Fund for Nature

PŘÍLOHA PI: ROZHOVORY

Nahrávky rozhovorů jsou k dispozici zde:

https://drive.google.com/drive/folders/15w_iBn9SMUzL6dLy4J0nNnYEpi5CqVsp

