

# Společenská odpovědnost firmy REHAU a její komunikace k zaměstnancům

Mgr. Tomáš Kroulík

---

Bakalářská práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2023/2024

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Mgr. Tomáš Kroulík  
Osobní číslo: K21348  
Studijní program: B0414P180003 Marketingová komunikace  
Forma studia: Kombinovaná  
Téma práce: Společenská odpovědnost firmy REHAU a její komunikace k zaměstnancům

### Zásady pro vypracování

1. Student provede literární rešerši s následným výběrem titulů.
2. Student stanoví metodu zpracování bakalářské práce a formuluje výzkumné otázky
3. Student definuje scénář rozhovoru a stanoví počet respondentů
4. Student analyzuje získané výstupy z provedených rozhovorů.
5. Na základě výzkumných zjištění student zodpoví výzkumné otázky
6. Student formuluje návrhy na optimalizace a zlepšení

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

Seznam doporučené literatury:

- ALUCHNA, Maria, IDOVU, Samuel, O., 2017. The Dynamics of Corporate Social Responsibility. Switzerlang : Springer International Publishing. ISBN 978-3-319-39088-8
- KAŠPAROVÁ, Klára, KUNZ, Vilém, 2013. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-4480-3.
- KOUDELKOVÁ, Petra, 2022. Společenská odpovědnost firem a organizací: udržitelně o udržitelnosti. Jesenice : Ekopress. ISBN 978-80-87865-77-4.
- PETŘÍKOVÁ, Růžena, HOFBRUCKEROVÁ, Zdenka, LEŠINGROVÁ, Romana, KLESALOVÁ, Alena, HERCÍK, Pavel, 2008. Společenská odpovědnost organizací. Ostrava : DTO CZ. ISBN 978-80-02-02099-8.
- TETŘEVOVÁ, Liběna a kolektiv, 2017. Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví. Praha : Grada Publishing, ISBN 978-80-271-0285-3.
- Úřední věstník Evropské unie, L322/15. Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2022/2464 In. *eu-lex.europa.eu* [online]. [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464>

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Michal Stránský, PhD.**  
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2024**

Termín odevzdání bakalářské práce: **19. dubna 2024**



---

**Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 2. dubna 2024

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně dne: 14.4.2024 .....

Jméno a příjmení studenta: Tomáš KROULÍK .....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Práce se zabývá tématem společenské odpovědnosti firmy REHAU a její komunikací k zaměstnancům. Výzkumnou metodou individuálních, polostrukturovaných rozhovorů zkoumá, nakolik jsou zaměstnanci REHAU seznámeni s CSR aktivitami svého zaměstnavatele, jakými komunikačními kanály se zaměstnanci o těchto aktivitách dozvídají a zda oblast společenské odpovědnosti považují za významnou. Výzkumné otázky se podařilo zodpovědět. Vyhodnocením rozhovorů byly identifikovány silné stránky i oblasti s potenciálem, vhodné pro další rozvoj. Současně byla formulována doporučení pro budoucí zaměření, na které by se měla firma REHAU v oblasti společenské odpovědnosti firem i vnitrofiremní komunikace směrem k zaměstnancům soustředit.

Klíčová slova: společenská odpovědnost firem, CSR, komunikace, sociální oblast, komunikační kanály, zaměstnanec, ochrana životního prostředí, udržitelnost, zaměstnavatel

## **ABSTRACT**

The thesis deals with the topic of social responsibility of REHAU and its communication to employees. Using the research method of individual, semi-structured interviews, it examines to what extent REHAU employees are aware of their employer's CSR activities, through what communication channels employees learn about these activities and whether they consider the area of social responsibility to be important. The research questions have been answered. The evaluation of the interviews identified strengths and areas of potential suitable for further development. At the same time, recommendations for future focus were formulated on which REHAU should concentrate in the area of CSR and internal communication towards employees.

Keywords: Corporate Social Responsibility, CSR, Communication, Social, Communication Channels, Employee, Environmental Protection, Sustainability, Employer

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce, Mgr. Michalu Stránskému, PhD., za ochotu, trpělivost a cenné rady při konzultování práce.

Současně bych rád poděkoval i všem participantům výzkumu za jejich otevřenost a ochotu sdílet své názory, a také firmě REHAU Automotive, s.r.o. za podporu a možnost zpracovat závěrečnou práci. Děkuji!

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

# OBSAH

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....   | <b>9</b>  |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....  | <b>10</b> |
| <b>1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM (CSR)</b> .....  | <b>11</b> |
| 1.1 VYMEZENÍ POJMU SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM.....                                       | 11        |
| 1.2 VZNIK CSR A JEHO DŮVODY V KONTEXTU SPOLEČENSKÉHO VÝVOJE .....                           | 13        |
| 1.3 CSR V KONTEXTU MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE .....  | 18        |
| 1.3.1 Kauzální marketing .....  | 20        |
| 1.3.2 Cause Related Marketing .....   | 21        |
| 1.4 MOTIVACE FIREM K CSR.....   | 21        |
| 1.4.1 Legislativní požadavky .....  | 21        |
| 1.4.2 Požadavky vyplývající z předmětu podnikání .....                                      | 22        |
| 1.4.3 Posílení pozice na trhu prostřednictvím marketingové komunikace .....                 | 23        |
| 1.4.4 Ekonomické aspekty .....  | 23        |
| 1.5 GREENWASHING.....   | 24        |
| 1.5.1 Greenwashing - obrana spotřebitelů.....   | 25        |
| 1.6 CSR JAKO VĚDOMÁ STRATEGIE.....  | 26        |
| 1.6.1 Role oddělení lidských zdrojů.....  | 27        |
| 1.7 KOMUNIKACE CSR AKTIVIT.....   | 28        |
| 1.7.1 Edukace na globální úrovni.....   | 28        |
| 1.7.2 Edukace na národní a regionální úrovni.....   | 29        |
| 1.8 CERTIFIKACE FIREM V OBLASTI CSR .....   | 30        |
| <b>2 METODIKA VÝZKUMU</b> .....   | <b>33</b> |
| 2.1 CÍL VÝZKUMU .....   | 33        |
| 2.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....   | 34        |
| 2.3 VÝZKUMNÁ METODA .....   | 34        |
| 2.4 NÁKLADOVÝ A ČASOVÝ HARMONOGRAM VÝZKUMU.....   | 36        |
| <b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....  | <b>37</b> |
| <b>3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI REHAU</b> .....  | <b>38</b> |
| 3.1 HISTORIE A SKUPINY REHAU.....   | 38        |
| 3.2 HISTORIE ČESKÉ SPOLEČNOSTI REHAU.....   | 38        |
| <b>4 CSR AKTIVITY SPOLEČNOSTI REHAU</b> .....   | <b>41</b> |
| 4.1 CSR AKTIVITY SPOJENÉ S PODNIKÁNÍM – EKONOMICKÝ PILÍŘ .....                              | 42        |
| 4.2 CSR AKTIVITY ZAMĚŘENÉ NA ENVIROMENTÁLNÍ OBLAST.....                                     | 43        |
| 4.3 CSR AKTIVITY ZAMĚŘENÉ NA PODPORU ZAMĚSTNANCŮ A MÍSTNÍ KOMUNITY<br>– SOCIÁLNÍ PILÍŘ..... | 44        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 4.3.1    | Lokální CSR aktivity zaměřené na podporu zaměstnanců a místní komunity – sociální pilíř ..... | 45        |
| <b>5</b> | <b>VÝZKUM.....</b>  | <b>48</b> |
| 5.1      | ANALÝZA VÝZKUMU .....   | 48        |
| 5.1.1    | Individuální zhodnocení a analýza.....  | 48        |
| 5.1.2    | Celkové zhodnocení a analýza .....  | 58        |
| 5.2      | METODICKÉ A FORMÁLNÍ ZHODNOCENÍ VÝZKUMU.....  | 63        |
| <b>6</b> | <b>DOPORUČENÍ.....</b>  | <b>65</b> |
| 6.1      | DOPORUČENÍ PRO OBLAST CSR AKTIVIT.....  | 65        |
| 6.2      | DOPORUČENÍ PRO KOMUNIKACI CSR AKTIVIT .....   | 66        |
|          | <b>ZÁVĚR .....</b>  | <b>69</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>   | <b>70</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>   | <b>76</b> |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>   | <b>77</b> |
|          | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>  | <b>78</b> |
|          | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>   | <b>79</b> |



## ÚVOD

Doba, ve které žijeme, by se dala označit mnoha přívlastky. Je možné předpokládat, že někteří dotázaní by na takovou otázku, stejně jakou autor této práce, uvedli, že se zdát být mnohem složitější, než jakákoliv doba předchozí. Nové a bez omezení dostupné komunikační nástroje staví lidstvo a stejně tak každého jedince do situace, kdy není problémem informace získat. V dnešní době jde především o to, jakým informacím dopřeje každý svoji pozornost. Komunikace a komunikační strategie hrají proto stále větší roli a kladou stále větší požadavky na toho, jenž má za cíl něco sdělit, někoho oslovit. Z pohledu příjemce informace tkví složitost kromě rozhodnutí, které informace zaznamenat, především v dilematu, jak dané sdělení ověřit, jak zjistit, zda je pravdivé, a že je možné se podle něj rozhodovat nebo se na něj spolehnout.

Politici, marketéři, bezpečnostní složky, obchodníci, školy nebo například státní správa vstupují s každým uveřejněným podnětem nebo zprávou do konkurenčního prostředí přesyceném informacemi nejrůznějšího druhu, sdělovanými paralelně dalšími subjekty. Předpokladem úspěchu je zejména doručení informace správnému příjemci, ve správném čase, správným způsobem a ve správné podobě.

Předkládaná bakalářská práce propojuje tematiku komunikace a společenské odpovědnosti firem. Zkoumá situaci ve výrobně-obchodní společnosti REHAU Automotive, s.r.o. a zjišťuje, jakým způsobem se tato staví k oblasti společenské odpovědnosti a současně, jakým způsobem a jak úspěšně je schopna tato témata komunikovat ke svým zaměstnancům. Popis stavu a výčet témat společenské odpovědnosti ve firmě dává na základě provedených individuálních rozhovorů do vzájemného vztahu s mírou znalostí participantů výzkumu, zaměstnanců REHAU. Zabývá se tím, zda a do jaké míry tato témata zaměstnanci skutečně znají. Táže se na používané komunikační nástroje ve firmě a jejich efektivitu. Klade si za cíl podat doporučení, která by při aplikaci přinesla této firmě zlepšení a zefektivnění v komunikaci oblasti společenské odpovědnosti a zvýšila povědomí zaměstnanců o dané problematice.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM (CSR)

V posledních letech se rčení o tom, že jsme naši planetu Zemi a stav životní prostředí zdědili po svých rodičích změnilo ve smyslu, že planetu Zemi máme pronajatou do našich vnuků. Toto současné pojetí uvedeného rčení je možné považovat za mnohem trefnější. Vždyť jsou to samozřejmě naše děti, vnuci a všechny další budoucí generace, které budou žít na Zemi v prostředí, které jim tu dnešní generace zanechá. Budou se potýkat s následky všech špatných rozhodnutí a skutečností, které životní prostředí a společnost jako celek předchozí generace poničí nebo změní. Současně se doufejme budou opírat i o naše zkušenosti a čerpat z moudrých rozhodnutí, která přispěla k zachování životního prostředí, zachování zdravých společenských vazeb a vztahů a obecného lidského poznání, jež posloužilo porozumění, ochraně a rozvoji společnosti a mezilidských vazeb.

A stejně tak, jak na jedné straně dochází k masivnímu poškozování životního prostředí, ekologickým katastrofám a celosvětově zvyšujícímu se vypouštění škodlivých látek, tak současně mnohé státy, jednotlivci, komunity i firmy vynakládají nemalé úsilí, prostředky a energii k hledání ekologicky šetrných řešení, odpovědnému chování, rozvoji občanské společnosti a jejímu organickému včlenění do rozhodovacích procesů, až po minimalizaci zatěžování přírody a rozvoji trvalé udržitelnosti.

### 1.1 Vymezení pojmu společenská odpovědnost firem

V pojetí dnešního globalizovaného světa se přístupy, trendy a myšlenky šíří bez ohledu na aspekt prostoru a času. Ty, jež se ukáží nějakým způsobem jako nosné, jež osloví větší skupiny příjemců, se stávají obecnými trendy bez ohledu na hranice regionů nebo států. Jednou z těchto myšlenek se v posledních desetiletích stala tzv. Společenská odpovědnost firem, obecně známá pod zkratkou CSR, odvozená od anglického označení Corporate Social Responsibility. Pro Českou republiku, resp. území Evropské unie se stal prvním významným milníkem v uchopení a definování této oblasti dokument známý jako tzv. Zelená kniha. Evropská komise, která ji vydala v červenci 2001, v ní apelovala na podniky, aby kromě ekonomického aspektu svého podnikání zohledňovaly i sociální a enviromentální dopady, jež sebou jejich podnikatelská činnost nese (Broughton, Green Paper promotes greater corporate social responsibility, 2001).

Postupem času se stále naléhavěji ukazovalo, jak je oblast společenské odpovědnosti důležitá. Evropská komise proto v roce 2011 nově tuto oblast redefinovala jako „odpovědnost podniků za dopad jejich činnosti na společnost“ (Obnovení strategie EU pro...

2011, s. 6). Pro celkové naplnění tohoto pojetí pak uvádí, že od podniků se očekává, že mají funkční strategie, upravující vztahy se zaměstnanci a sociálními partnery, dále jasně definované oblasti sociální, ekologické a environmentální a také etické. Klíčové dále je, aby firmy vnímaly své konání v celospolečenských souvislostech a nikoli jako solitérní aktivity (Obnova strategie EU pro... 2011, s. 6). Jak uvádí portál BusinessInfo.cz (CzechTrade, ©1997-2023), akcent na komplexní vnímání dopadů aktivit firem je vyjádřen zahrnutím tzv. stakeholderů, tedy všech významných participujících skupin. Těmi jsou myšleni především zaměstnanci, obchodní partneři, akcionáři, zákazníci a dodavatelé. Další definice CSR je uvedena v publikaci Petříkové a kol. (2008, s. 32), která společenskou odpovědnost firem vymezuje jako dobrovolnou iniciativu organizací, sice bez přesně stanovených kritérií, ale obecně zahrnující kategorie jako etické chování, férové podnikání, udržitelný rozvoj, šetrný přístup ke zdrojům, transparentně vedené účetnictví a další kategorie.

Další možností, jak uchopit pojem konceptu CSR je přítomnost a míra určitých charakteristických znaků. Kunz (2012, s. 36 – 38), takových charakteristických znaků definuje sedm:

- princip dobrovolnosti,
- otevřenost a aktivní spolupráce se zainteresovanými stranami,
- angažovanost,
- systematickosti a dlouhodobosti zaměření,
- důvěryhodnost,
- komplexnost – zahrnování ekonomického, sociálního i environmentálního pilíře a
- zlepšování kvality života jako součást přístupu firmy k podnikání.

Jak z výše uvedeného přehledu definic společenské odpovědnosti firem vyplývá, její rozsah není exaktně stanoven a vyvíjí se a mírně modifikuje v průběhu času. V zásadě však zahrnuje tři základní oblasti, které oblast CSR tvoří, a to aspekty ekonomické, environmentální a sociální.

Hledání definic pro vymezení CSR je pro tuto oblast příznačné. Jak například uvádí rešerše, uveřejněné v roce 2008 (John Willex & Sons, ©2006), odkazující celem na 37 různých definic.

Zcela zřetelně však můžeme vnímat zvyšující se význam společenské odpovědnosti firem a z dříve deklarovaného dobrovolného závazku se stává v mnoha ohledech povinnost firem se touto oblastí zabývat. A není to jen společenským tlakem. Přístup firem ke společenské odpovědnosti se dostal mezi kritéria, zapracovaná do metodiky stanovení hodnoty firem. Jak na svých webových stránkách uvádí poradenská společnost PwC (©2017-2023, ESG rating: zhodnoťte...), pro ekonomické a finanční určení ekonomických, enviromentálních a správních postupů společnosti se využívá tzv. ESG rating. Na jeho základě je posuzována a oceňována míra přístupu firem k oblastem společenské odpovědnosti. Pro akcionáře nebo investory dává tato forma vyhodnocení do vzájemného vztahu ekonomickou výkonnost a stupeň aplikovaných udržitelných praktik, na jejichž základě je predikovaná budoucí úspěšnost firem.. Hodnocení ESG se týká tří klíčových oblastí, a to životního prostředí (Enviromental), sociální oblasti (Social) a vnitřní správy firem (Government/Management).

## 1.2 Vznik CSR a jeho důvody v kontextu společenského vývoje

Společenská odpovědnost firem vznikla jako reakce na společenská očekávání a výzvy podnikatelského prostředí, související s rozvojem korporací, jejich narůstajícími dopady na společnost, jejich pronikáním z úzkého profilu vlastního podnikání do širokých společenských oblastí, narůstající globalizací, změnou klimatu, rizikem korupce a zneužívání pracovníků (Aluchna, Idovu, 2017, s. 13). Firmy svým růstem a ekonomickou silou začaly mít stále silnější vliv na společnost. Důsledky jejich rozhodnutí a konání měly stále zřetelnější dopad mimo vymezenou oblast vlastních výrobně-obchodních aktivit. Současně se konání a aktivity nadnárodních korporací stávají pro běžného občana natolik složité a nepřehledné, že tento není jednoduše schopen postihnout všechny konsekvence a souvislosti spojené s aktivitami firem. Uvedené aspekty mají přímý vliv na stoupající celospolečenskou poptávku po transparentnosti firem a jejich odpovědném chování.

Již v první polovině 20. století se můžeme setkávat s podnikateli, kteří své podnikání vnímali v celospolečenském kontextu. Zvláště viditelné je to v sociální oblasti. Je nasnadě jmenovat zlínského podnikatele a ikonu, který svým přístupem a podnikatelskou filozofií inspiruje dodnes, Tomáše Baťu. Ten prolnutí podnikání se zlepšováním sociálních podmínek svých zaměstnanců vnímal jako úzce provázané oblasti. Ve svém projevu při oslavách Svátku práce, 1. května 1926, uvedl několik bodů, které tento přístup dokumentují „Vzpomínám raněných hrdinů naší práce a jsem šťasten, že mohu prohlásiti, že letošní úspěch naší práce nám dovoluje věnovati Kč 1,000.000 na postavení závodní nemocnice... Dospěli jsme k

názoru, že správa závodu je povinna nejen starati se o vymanění závodu z područí kapitálu, nýbrž jest její povinností, starati se, aby i veškerí spolupracovníci v závodě byli vymaněni z hospodářské závislosti a z hospodářské poroby... Tohoto umění nejsnadněji dosáhneme u nejmladších členů naší pracovní rodiny, a proto věnujeme letošním a příštím novorozencům každému Kč 1.000,- vázaného. Závod sám rozmnoží tento jediný vklad desateronásobně do jejich 24 roku, budeme-li s to, jako až dosud, úrokovat vklady našich zaměstnanců 10%“ (Baťa, 2013). V době Tomáše Bati se však ještě nejednalo o chování reagující na společenskou poptávku po tématu společenské odpovědnosti, ale o vizionářství, genialitu a cit pro hodnoty a vlastní odpovědnost, ze kterých jeho sociální přístup pramenil.

Přestože byl Tomáš Baťa zřejmě nejznámější, nebyl jediný, kdo své zaměstnance vnímal v podstatně širší perspektivě, než bylo v dané době obvyklé. Obdobným příkladem byl velkopodnikatel Jindřich Waldes, výrobce kovové galanterie. Ten v době, kdy úspěšně rozšiřoval své impérium, založil podpůrný fond, z něž byly jeho zaměstnancům hrazeny příspěvky a podpory při narození dítěte, příspěvky v mateřství, při stěhování v zájmu firmy, odměny za zlepšení a inovace. Věnoval se podpoře a přípravě budoucích zaměstnanců. Koncern vlastnil šest škol, studenty podporoval možností účasti na zahraničních stáží, dále organizací a podporou kulturních a sportovních aktivit (Kunz, 2012, s. 240).

Rozvíjející se aktivity v Československu meziválečného období byly přerušeny historickými zvraty 2. světové války a komunistickým převratem v roce 1948. Jak uvádí Kašparová a Kunz (2013, s. 27), centralizace hospodářství a redefinice role státu, který převzal sociální ochranu a sociální zabezpečení obyvatel, se viditelně projevovala v sociální sféře, např. ve výstavbě podnikových stravovacích zařízení, bytů, školek a středních škol. Naproti tomu zmizel nezávislý a neziskový sektor, dramaticky upadla sociální síla místních komunit. V oblasti ekologie bylo pohlíženo na výrobek jako alfu a omegu všeho snažení. Energetická náročnost, péče o zdroje byly v době komunizmu sekundárními tématy.

Prvním, kdo oblast CSR uceleně definoval byl v roce 1953 Howard E. Bowen, který ve své knize *Social Responsibilities of Businessman* vyjádřil požadavek (Perlego Ltd, ©2023) na vnímání souvztažnosti mezi podnikatelskou etikou a sociální odpovědností. Ve svém pojetí svůj apel mířil na podnikatele a nikoli firmu jako takovou. Jeho vyjádření potřeby vnímání dopadů podnikání na společnost je však zcela zřetelným požadavkem, který od podnikatelů, a tím pádem i firem, očekává.

Jak uvádí CSR Portal (*Společenská odpovědnost v Evropské unii*, ©2012), v 70. letech 20. století se téma společenské odpovědnosti začíná řešit na půdě Organizace spojených národů.

Během této etapy dochází k dalšímu konstituování obsahu oblasti společenské odpovědnosti, která se již v hlavních rysech, svým rozsahem i zaměřením, začíná blížit současnému pojetí. Podle Petříkové a kol. (2008, s. 30) dochází v tomto období jednak ke zlomové krystalizaci v pojetí, a to v tom smyslu, že organizace, které pouze splňují legislativní požadavky, nelze považovat za ty, jež by bylo možné označit za společensky odpovědné. Dále pak v tomto období dochází k definici čtyř pilířů, jež by firma, jednající v duchu společenské odpovědnosti, měla splňovat. Těmi se rozuměla aktivní účast firem v oblastech ekonomické, legislativní, etické a filantropické. Původní obava, že tyto aspekty se navzájem vylučují, se postupem času upozaďuje.

Významným příspěvkem k dalšímu upřesnění rozsahu společenské odpovědnosti firem byla roku 1984 publikovaná teorie stakeholderů, autora Edwarda Freemana. Freeman (1984, s. 46) definuje stakeholdery, jako jakoukoliv skupinu nebo jednotlivce, který může ovlivnit nebo být ovlivňován dosahováním cílů organizace. Jak uvádí Mainardes, Alwes a Roposo (2011, s. 226 – 227), podle Freemanovy teorie by organizace ve svých rozhodováních měly zohledňovat aspekty zainteresovaných subjektů, tedy tzv. stakeholderů. Freemanova teorie je reakcí na narůstající globalizaci v obchodní a podnikatelské sféře a tím pádem i zvyšující se neprůhlednost podnikání jako takového. Freeman nabízí svojí teorií alternativu k do té doby obvyklé praxi, kdy vnitřní dění ve firmách bylo vnímáno jako svrchovaně interní záležitosti dané organizace. Tento koncept se velice záhy ukázal jako významný prvek společenské odpovědnosti firem, a postupem času se dále rozvíjel a upevňoval. V souvislosti s tím, jak se rozšiřovalo pojetí CSR v kontextu zohledňování všech vazeb a interakcí firem, byly do výčtu zainteresovaných stran dle Aluchny a Idowu (2017, s. 11), postupně zahrnováni dodavatelé, konkurenti, akcionáři, distributoři, věřitelé, poradenské firmy, externí spolupracovníci a poskytovatelé služeb, místní samosprávy, státní správa, orgány určující technické standardy, vlastníci konkurenčních technologií, veřejnost, média a další. Požadavek na vnímání komplexnosti vazeb a s tím spojené zohledňování stále většího počtu stakeholderů nastolil otázku, zda je úplnost výčtu stakeholderů tím jediným kritériem. Jak uvádí Dorobantu a kol. (2018, s. 123), pokud by pro zařazení do skupiny stakeholderů byla rozhodná pouze přítomnost kategorie „vlivu“, pak tato nemůže být vypovídající bez zohlednění „významnosti“ tohoto vlivu.

Z výše uvedeného důvodu dochází k pokusům o rozčlenění nebo rozvrstvení stakeholderů dle definovaných znaků. Jak uvádí Kunz (2012, s. 82), stakeholdery je možné rozdělovat na primární – s významným přímým vlivem na podnik a sekundární – s méně významným nebo

nepřímým vlivem na podnik. Dalším příkladem členění stakeholderů je rozdělení na interní a externí s tím, že skupinu externích stakeholderů dále člení na ty, jež mají přímou vazbu na trh, tedy např. zákazníci a ty, kteří tuto přímou vazbu nemají, např. média.

Dalším milníkem v oblasti rozvoje společenské odpovědnosti firem byl rok 1996, kdy francouzský politik a ekonom Jacques Delors inicioval založení evropské expertní platformy CSR Europe (Petříčková, s. 31), která nabízela podnikatelům koncept dosažení ziskovosti a dlouhodobého rozvoje při současném zapracování principů společensky odpovědné firmy. Tato platforma se stala významným hybatelem v oblasti společenské odpovědnosti, a je jím dodnes, kdy sdružuje přes 10 000 firem, národních i lokálních institucí a společenství. Nadále působí v oblasti podpory firem, osvětě a metodické a informační podpoře vedoucí k trvale udržitelnému rozvoji (CSR Europe).

Již v předchozí kapitole byla uvedena zmínka o tzv. Zelené knize, kterou Evropská komise představila v roce 2001 jako plán pro propagaci a rozvoj široké diskuze o CSR aktivitách a jejich podpoře a rozvoji na evropské i globální úrovni. Jednalo se o platformu, na jejímž základě by společnosti na dobrovolné bázi přispívaly a vytvářely lepší sociální, společenské a environmentální podmínky (Green Paper, 2001, s. 5). Zelenou knihu je v kontextu evropského rozvoje CSR oblasti možné chápat jako přelomový dokument. To je především z důvodu koncepčnosti a propracovanosti, kdy se snaží tuto oblast zasadit do rámce podnikatelsko-politicko-ekonomicko-společenského dění. Uvádí konkrétní příjemce, na které se obrací. Šíří svého záběru je dalším dokladem vzrůstajícího významu oblasti společenské odpovědnosti firem v Evropské unii.

V roce 2006 byla založena Evropská aliance pro CSR, o jejíž vznik se zasloužila společná iniciativa Evropská komise a podnikatelů. Měla se stát platformou, jejímiž členy se stanou firmy různých velikostí, které ve spolupráci s Evropskou unií, státními správami a zainteresovanými stranami budou společně kooperovat v oblasti posilování CSR. Evropská aliance pro CSR zveřejnila stěžejní oblasti, na které se chtěla soustředit. Byly to:

- Pomoc malým a středním podnikům při jejich rozvoji a růstu
- Integrace sociální odpovědnosti podniků do podnikatelské činnosti
- Rozvoj dovedností pro zaměstnatelnost
- Podpora rozmanitosti a rovnosti příležitostí
- Zlepšování pracovních podmínek, a to i v dodavatelském řetězci



- Inovace v oblasti životního prostředí
- Posílení dialogu se zúčastněnými stranami
- Zlepšení transparentnosti a komunikace
- Odpovědné působení podniků mimo EU (The European Alliance for CSR, 2008).

Vnik Evropské aliance pro CSR je významným milníkem v oblasti vnímání CSR, kdy se již jednoznačně ukazuje, že se jedná o společnou aktivitu podnikatelů, státní správy, resp. z pohledu Evropské unie o ambici celoevropského přístupu k této problematice. Je současně potvrzením dalšího nárůstu vnímání společenské odpovědnosti firem a povýšení této oblasti na jednu z klíčových aktivit, vedoucí ke společnému a systematickému postupu v budování společenské odpovědnosti a trvalé udržitelnosti v podnikání. Ukazuje se, že toto provázání je klíčové, má-li se od proklamací postoupit ke skutečným aktivitám s reálnými dopady do každodenní praxe firem.

Model společného zapojení mezinárodních organizací a podnikatelů se tak stává stěžejní platformou v rozvoji CSR pro nadcházející období. V roce 2011 přepracovala Evropská komise svoji strategii společenské odpovědnosti, kterou shrnuje v dokumentu Strategie EU pro společenskou odpovědnost podniků na období 2011 – 2014 (CSR PORTAL, © 2012).

Na obdobném principu kooperace byl v roce 2000 zveřejněn tzv. UN-Global compact (United Nations – Global Compact), iniciativa Organizace spojených národů, která má za cíl společnou kooperaci s firmami v oblastech vytváření podmínek a standardů na poli sociálních podmínek, životního prostředí a lidských práv, přispívat k rozvoji trvale udržitelného podnikání. Tato iniciativa je do současnosti jednou ze stěžejních platform. V roce 2015 vydala koncepci s názvem „Strategie 2030“, v níž shrnula principy, vedoucí ke zmírnění světové chudoby, lepším pracovním podmínkám, zmírnění nespravedlnosti a zlepšení životního prostředí. Tyto cíle sumarizovala do celkem 17 oblastí, v nichž chce dosáhnout zlepšení. I tato platforma je tvořena aktivním zapojením firem, občanských iniciativ a občanů v přesvědčení, že pouze takovýto inkluzivní přístup je cestou k dosažení reálných výsledků a zlepšení ve výše uvedených oblastech. V dnešní době se k této iniciativě přihlásilo již téměř 24 000 signatářů z celkem 169 zemí světa (United Nations – Global Compact).

Stejně jako mezinárodní organizace, vnímají oblast CSR jako klíčovou zástupci businessu. Od pionýrů a průkopníků, kteří se systematicky začali principy společenské odpovědnosti zabývat ve druhé polovině minulého století, až po globálně působící korporace, spojující

stále více firem, podnikatelských svazů a clusterů, jež se ve stále větším měřítku snaží do svého podnikání zapracovat principy společenské odpovědnosti a trvalé udržitelnosti. Jednou z takových platforem je např. platforma Business for Social Responsibility, která se již více než třicet roků zabývá a rozvíjí téma společenské odpovědnosti, jako součásti podnikatelských strategií, vedoucí a akcentující přiměřený ekonomický růst s trvalou udržitelností podnikání (Business for social responsibility™, © 2023).

Přestože je zřejmé, že oblast CSR aktivit se v průběhu času stává stále více a hlouběji součástí podnikání firem a organizací, není možné konstatovat, že by se již jednalo o praktiky všeobecně přijímané a akceptované. Jak například uvádí Aluchna a Iodwu (2017, s. 10), zastánci klasického pojetí principů tržní ekonomiky upozorňují, že praktiky společenské odpovědnosti a ochrany zdrojů se nemusí vždy shodovat se zájmy akcionářů, obchodními strategiemi a potřebami firem v turbulentním tržním prostředí. Zejména v období krizí upozorňují na problematickou udržitelnost těchto praktik. V neposlední řadě CSR aktivitám vytykají akcent na unifikované pojetí, které nezohledňuje institucionální rozdíly a kulturní preference mezi zeměmi a regiony.

### 1.3 CSR v kontextu marketingové komunikace

Marketing a marketingová komunikace tvoří již řadu let významnou a neoddělitelnou součást obchodu a zásadním způsobem ovlivňují ziskovost firem a vůbec jejich úspěch a schopnost dlouhodobě působit na trhu. Marketing, jako obor a disciplína, nemá jedinou ustálenou definici, ale u různých autorů se setkáváme s různými modifikacemi přibližujícími jeho význam. Také v průběhu času se s ohledem na měnící se podmínky trhu a aspekty, podle kterých se zákazníci rozhodují, tyto definice vyvíjejí. Jednou z definic, vystihující samotnou esenci marketingu, uvádí Kotler a Keller, dle kterých se „marketing zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb“ (2013, s. 35). Velmi podobně definuje marketing i Světlík (2081, s. 7), pro kterého je marketing zejména o aktivitách prodávajícího, vedoucích v konečném efektu k uspokojování potřeb zákazníků a uskutečňování obchodních transakcí, které jsou jako úspěšné nebo výhodné vnímány oběma stranami, tedy jak prodávajícím, tak také zákazníkem.

Proč je tedy oblast společenské odpovědnosti firem nutné vnímat v kontextu marketingové komunikace a proč by se jimi měla marketingová komunikace vůbec zabývat? Je to právě v souvislosti s oním uspokojováním potřeb zákazníků. Oblast CSR se stala součástí „hodnoty“, kterou by výrobky nebo služby v očích zákazníků měli mít. Stalo se tak,

v kontextu marketingové komunikace, z důvodu poptávky zákazníků po tomto atributu. Proto firmy, aby zvýšily hodnotu svých výrobků nebo služeb u svých zákazníků, musí tuto oblast nejenom rozvíjet, ale i vhodným způsobem komunikovat. Jejich zájmem tedy je ukázat zákazníkům, že jejich výrobky a služby tyto atributy obsahují.

Téma komunikace společenské odpovědnosti firem však z pohledu firem přináší i mnohá dilemata. Jak například poukazují Kotler a Keller (2013, s. 680 – 681), existují situace, kdy se i obrovské finanční prostředky vynaložené na dobročinné nebo ekologické projekty nemusí setkat s pozitivním přijetím veřejností. Uvádí v této souvislosti i některé příklady z praxe. Jedním z takových je kampaň společnosti Philip Morris s rozpočtem 250 milionů dolarů, prezentující její charitativní projekty. V kontextu podnikání Philip Morris zaměřeného na tabákový průmysl, které je obecně vnímáno jako zdraví škodlivé, bylo vyznění kampaně ze strany veřejnosti hodnoceno s příchutí alibismu a jakési úlitby, jimiž se společnost Philip Morris snaží zastříti negativní dopady svých výrobků na zdraví konzumentů. Vynaložené prostředky, byť vhodně a třeba i s dobrým úmyslem investované, pak z pohledu marketingové komunikace nepřinesly požadovaný efekt pozitivního přijetí veřejností. Podobně tvrdého odsudku a tvrdé kampaně zahájené organizací Greenpeace se dostalo společnosti Nestlé v souvislosti s používáním palmového oleje v jejich výrobcích. Palmový olej byl Nestlé prezentován jako obnovitelný zdroj, šetrný k životnímu prostředí. Na takto prezentované používání palmového oleje však zareagovala organizace Greenpeace a masivní kampaní poukázala na ekologické dopady zakládání palmových plantáží. Tyto monokulturní plantáže přímo zapříčiňují devastaci původní flóry a decimují původní biodiverzitu území, způsobují rozsáhlé eroze půdy, zvyšují škody způsobené záplavami, stejně jako zapříčiňují vymírání živočišných druhů, na původní, přirozená prostředí navázaných.

Výše uvedená dilemata by však v žádném případě neměla znamenat, že se firmy nemají snažit o podnikání ve shodě s CSR. Právě naopak. Důležité je právě zpracování strategií, které zohledňují úplné dodavatelské řetězce a příznávají, analyzují a snaží se o optimalizaci všech souvislostí podnikání firem. V tomto kontextu se prakticky projevuje, že má-li být oblast společenské odpovědnosti firem skutečně dlouhodobou a úspěšnou součástí života firem, jejich marketingu a marketingové komunikace, musí být především pravdivá a dotýkat se všech souvisejících procesů i zúčastněných stran, tzv. stakeholderů. Nejedná se tedy zdaleka jen o firmu a jejího zákazníka, ale současně i dodavatele, obchodní partnery, logistické řetězce, zaměstnance, státní správu a další. Zapojení zaměstnanců do těchto aktivit

se tak stále více stává součástí strategií společností. Chtějí-li být v této oblasti firmy pravdivé a autentické, zjišťují, že CSR není založena na technických procesech, ale že CSR je především filozofií a jednou ze základních hodnot, kterými musí žít celá firma. Jak potvrzuje například CSR manažerka společnosti Tchibo (Mašková, 2022, s. 8), CSR aktivity se staly součástí hodnot firmy a všech procesů. Je proto zcela nezbytné, aby jim zaměstnanci nejenom rozuměli, ale je i spoluvytvářeli.

Naopak projevem, který není možný označit CSR aktivity, ale čisté PR je podle Koudelkové (2022, s. 64), tzv. „vyvažování zla dobrem“. Toto označení používá pro situaci, kdy si je firma vědoma svých nedostatků, které se snaží vyvažovat participací na projektech podporujících místní komunity nebo dobročinné aktivity, avšak bez skutečného zájmu o zlepšení a progres v oblastech vlastních nedostatků.

### 1.3.1 Kauzální marketing

Teoretici marketingu se snaží uchopit principy včlenění společenské odpovědnosti firem do celkových firemních a tedy i marketingových aktivit a přijít s funkčními modely, které mají mít vysokou míru platnosti a dávají firmám takovou pozici, která je pro ně bezpečná, tzn. omezuje možnost vzniku rizik, vyplývajících z jejich zapojení do CSR projektů. Jedním z těchto přístupů je tzv. kauzální marketing. Ten, jako alternativní směr, představují Kotler a Keller (2013, s. 682-686). Podstatou kauzálního marketingu je přístup, kdy firma propojuje své zákazníky v participaci na nějakém konkrétním společensko-odpovědném projektu. Aktivní účastí na takovém projektu stoupá míra angažovanosti zákazníků firmy o daný problém i míra zákaznickova prožitku. Takovýto, z pohledu organizující firmy, jakoby na první pohled upozaděný přístup, však může mít velice pozitivní dopad na budování positioningu značky, stejně jako posilování dlouhodobých emocionálních vazeb mezi firmou a jejími zákazníky. Výrazně pozitivní dopad má pak tento přístup především na příslušníky mladší generace zákazníků, kteří zapojení do podobných projektů vnímají emocionálně silněji než starší generace.

Jako příklad vhodně zvládnutého projektu dle principů kauzálního marketingu uvádí Kotler a Keller (2013, s. 683) společnost Tesco ve Velké Británii, které svým zákazníkům za každých 10 liber nákupu dávala poukázku, kterou tito mohli dle svého výběru věnovat škole nebo dětskému sportovnímu klubu. V českém prostředí je možné jako příklad aplikace principů kauzálního marketingu uvést např. akci společnosti Kaufland. Ta ji vyhlásila v souvislosti s otevřením nového obchodního centra v Moravské Třebové. Nese název

„Milion pro Moravskou Třebovou a okolí“ a prostřednictvím Nadace Via slibuje rozdat během tří let částku jeden milion korun na projekty podporující místní komunity. Region, kde mohou být podpořené projekty realizovány, je geograficky vymezen a kryje se s oblastí, odkud přicházejí do místní prodejny Kaufland její zákazníci (Nadace Via, ©2015 – 2023).

### 1.3.2 Cause Related Marketing

Další strategií, propojující obchodní cíle firmy nebo organizace s veřejně prospěšnou aktivitou je tzv. Cause Related Marketing, v českém překladu sociální marketing. Jak uvádí Kuldová (2010, s. 50 – 58), výzkumy provedené u společností zaměřujících se na sociální témata a jejich komunikaci prokázaly pozitivní dopad na znalost značky, ochotu zákazníků přecházet k takovým značkám i větší emocionální propojení společností se svými zákazníky. Významný je samozřejmě také dopad na změny chování zákazníků např. v prevenci a podpoře zdraví nebo zdravého životního stylu. Jako pozitivní příklady takových kampaní uvádí kampaň společnosti Dove, nesoucí název „Kampaně za skutečnou krásu“ v rámci které Dove podporovala modelky z řad obyčejných žen na úkor obvyklých modelek, jejichž vzhled je v mnoha případech nezdravě vzdálený vzezření běžných žen. Poselství této kampaně bylo, že skutečné ženy jsou ty, které jsou skutečně krásné. Druhým příkladem úspěšné sociální kampaně byla kampaň „Avon proti rakovině prsu“, mající za cíl zvýšit povědomí o této nemoci u žen a přesvědčit je k absolvování preventivních vyšetření. Za tuto kampaň získala společnost Avon nejvyšší ocenění EFFIE AWARDS.

## 1.4 Motivace firem k CSR

Motivací firem ke společensko-odpovědnému chování je v současnosti definováno několik a dají se rozčlenit do následujících kategorií.

### 1.4.1 Legislativní požadavky

V rámci evropského prostoru je v dnešní době hlavním hybatelem v oblasti CSR Evropská unie. Ta, ve své Směrnici Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 2022/2464 o podávání zpráv podniků o udržitelnosti, vymezila kritéria, kterými se snaží v rovině reálných aktivit a implementace CSR firem nastavit objektivní principy. Hlavním smyslem Směrnice je „transformovat Unii na moderní a konkurenceschopnou ekonomiku efektivně využívající zdroje, která v roce 2050 nebude produkovat žádné emise skleníkových plynů. Dalším jejím cílem je chránit, zachovávat a posilovat přírodní kapitál Unie a chránit zdraví a blahobyt občanů Unie před environmentálními riziky a dopady. Zelená dohoda má oddělit

hospodářský růst od využívání zdrojů a zajistit, aby se všechny regiony a všichni občané v Unii podíleli na sociálně spravedlivém přechodu k udržitelnému hospodářskému systému, tak aby žádná osoba ani žádné místo nebyly opomenuty“ (Úřední věstník Evropské unie, L322/15).

Monitorování a vytváření tlaku na zodpovědné chování firem v oblasti společenské odpovědnosti má být dle výše uvedené směrnice zajištěno zavedením povinnosti reportování firem o nefinančních ukazatelích. Bude se postupně týkat všech velkých a dále malých a středních kotovaných firem s počtem více než 250 zaměstnanců, bilanční sumou 20 milionů EUR a obratem 40 milionů EUR. Tato forma nefinančního reportování firem je známa pod označením CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive a bude pro podniky dle kategorie, do které spadají, vstupovat v platnost postupně mezi lety 2024 – 2028 (Frank Bold, © 2023).

Česká vláda přijala v roce 2017 dokument nazvaný Strategický rámec Česká republika 2030, kterým přejala do národní strategie 17 principů trvalé udržitelnosti (Flagship Impact, ©2023.), kodifikovaných Organizací spojených národů v roce 2015 a nesoucí název Agenda 2030 (United Nations - Global Compact).

#### **1.4.2 Požadavky vyplývající z předmětu podnikání**

Přestože můžeme do jisté míry a v zobecněné rovině uvést, že všechny legálně fungující firmy a společnosti mohou na trhu podnikat a dokonce jejich činnost je společností žádaná – jinak by konec konců nemohly fungovat – rozdílů ve vnímání dopadů jednotlivých firem na společnost se někdy až dramaticky liší. Některá odvětví, budeme-li je nahlížet tímto prizmatem, můžeme zařadit do kategorie společensky senzitivních. Jejich škála je přitom poměrně široká. Od výrobců zbraní a munice, přes chemický, energetický, těžební nebo tabákový průmysl až k producentům alkoholu nebo například provozovatelům hazardních her. Všechny tyto firmy svým předmětem podnikání uspokojují poptávku části společnosti, současně však pro jinou část společnosti není jejich obor podnikání přijatelný. Nejčastěji v oblastech jako jsou zdraví nebo ekologie mají jejich podnikatelské aktivity buď přímo negativní dopady, a v některých případech i významné, nebo jsou tyto alespoň prokazatelně škodlivé.

Podle Tetřevové (2017, s. 186), je u firem, působících ve společensky citlivých odvětvích, nutné implementovat principy CSR podstatě citlivěji, než u firem, kde tento rozpor není. Zdůrazňuje zejména oblast etické odpovědnosti, v níž by se tyto firmy měly důsledně

zaměřit na analýzu, nastavení vnitřních procesů, transparentnost a vnitřní i vnější komunikaci etických témat, souvisejících s jejich předmětem podnikání.

### 1.4.3 Posílení pozice na trhu prostřednictvím marketingové komunikace

Vyjdeme-li z definice marketingu, že „jen správné (kvalitní, užitečné, módní...) zboží, nabízené za správnou cenu, správným kanálem, správnému spotřebiteli může uspokojit sociální struktury procesu...“ (s. 31, 2018), kterou ve své knize Reklama – teoreticko-historické aspekty marketingovej komunikácie, uvádí Horňák, pak je zřejmé, že oblast CSR by se měla stát součástí komunikace (marketingu) firem nejpozději ve chvíli, kdy je žádána ze strany spotřebitelů, resp. kdy je tento požadavek očekáván.

Firmy by tedy měly na poptávku veřejnosti (zákazníků) přistoupit a aktivity, kterým se věnují v oblasti společenské odpovědnosti i komunikovat s cílem představit aktivity, progres a vizi svého dalšího směřování a tímto způsobem také více zainteresovat své zákazníky a stakeholdery. Správné zvládnutí této úlohy by mělo mít dle Tetřevové (2017, s. 53) pozitivní dopad zejména na oblasti podpory zdraví a bezpečnosti zákazníků, zajištění zpětné vazby zákazníků, jež firmám přinese jak povzbuzení do dalších aktivit na poli CSR, tak současně i informace, které budou moci firmy využít v dalším progresu na tomto poli. Zajištění transparentnosti ve vztahu k zákazníkům i odpovědnost firmy vázanou na konec životnosti produktu jsou dalšími v řadě pozitivních dopadů.

V tomto kontextu je třeba, zejména u firem působících globálně, aby tyto vnímaly sociální a kulturní prostředí a jejich rozdíly mezi jednotlivými státy nebo oblastmi. Jak upozorňuje Machková (2015, s. 31 – 35), existují poměrně značné sociální a kulturní stereotypy, které jsou determinovány zakořeněnými vztahy a generačně předávaným modely chování ve společnosti. Tyto stereotypy ovlivňují nejen vnímání a kategorizaci dějů a vjemů, ale také míru jejich přijetí nebo odmítání. S ohledem na to, aby zamýšlené dopady komunikace byly ve shodě se skutečnými, je třeba modifikovat témata a formy komunikace právě s ohledem na tyto odlišnosti a zažité způsoby reakcí na dané podněty.

### 1.4.4 Ekonomické aspekty

Dalším důvodem pro aktivní přístup firem k CSR jsou ekonomické aspekty, pozitivně ovlivňující výkonnost a hodnotu firem. Dílčími kategoriemi, na něž má dle dostupných poznatků implementace CSR prakticky pozitivní dopad, jsou mimo jiné posílení společenského vnímání firmy, zvýšení atraktivity takových firem pro zaměstnance, snížení

fluktuace, zvýšení angažovanosti zaměstnanců ve prospěch takového zaměstnavatele, posílení konkurenceschopnosti a potenciálu k inovacím (Donio, © 2023). Petříková a kol. (2008, s. 49) uvádí ve vztahu k souvislosti ekonomických aspektů podnikání a implementaci principů společenské odpovědnosti, že se jedná o zásadní prvek přechodu od maximalizace zisku k trvale udržitelnému zisku firem. Zvýšení angažovanosti zaměstnanců a firem na inovacích, jež přináší řešení v oblasti úspory zdrojů, zvýšení podílu recyklovatelných surovin a snížení nákladů, se z dlouhodobého hlediska jeví jako stěžejní kategorie, mající přímý dopad na budoucí ekonomickou kondici firem. Jak uvádí Pavlík a Bělčík (2010, s. 63), významným přínosem k dlouhodobému posílení ziskovosti je i zamezení budoucích možných nákladů ve formě budoucího odstraňování ekologických škod nebo budoucích právních sporů. Tyto možné náklady jsou minimalizovány právě proaktivním přístupem firem a vědomým začleněním praktik společenské odpovědnosti do strategií jejich chování a rozhodovacích procesů.

Že se nejedná jen o proklamace, ale skutečný tlak ekonomického prostředí na chování firem, dokládá ve svém rozhovoru pro *Hospodářské noviny* například ekonom Tomáš Sedláček (Keményová, 2023, s. 15). Ve svém vyjádření jako příklad uvádí, že banka, pro kterou pracuje, se dlouhou dobu snažila získat pro spolupráci jednoho klienta – velkou firmu. Když se jí to po několika letech podařilo a banka se detailně seznámila s aspekty jejího podnikání, odstoupila od konkrétní spolupráce právě s ohledem na nízký stupeň implementace praktik a strategie oblasti společenské odpovědnosti a udržitelného podnikání uplatňovanými touto firmou.

## 1.5 Greenwashing

Pojem greenwashing poprvé použil v 80. letech ekolog Jay Westervelt (*EnviroMedia Social Marketing*, © 2023). Vznikl jako složenina anglických slov green – zelený, popř. přeneseně též ekologický a whitewashing, znamenající nepravdivé, zastírající nebo účelové šíření informací a prezentaci faktů, s cílem představovat realitu v lepším světle, než jaká je skutečnost. Greenwashing je možné definovat i jako určitou formu parazitování na dobré věci, nebo též neuvádění nehodících se faktů a informací v ekologických tématech (Koudelková, 2022, s. 69).

S nástupem legislativních i zákaznických požadavků na ekologicky šetrné výrobní procesy a trvale udržitelné podnikání se s poptávkou po těchto attributech u svých výrobků firmy vypořádávají různě. Ne všechny jednají a komunikují eticky, některé se zastíráním



skutečnosti nebo její úpravou snaží vědomě klamat trh i své zákazníky, a tak účelově ovlivňovat veřejné mínění ve prospěch ekologického vnímání své značky a produktů. V záplavě informací není zákazník často bez vynaložení značného úsilí schopen ověřovat tvrzení firem o jejich „zeleném“ chování, a tak z krátkodobého pohledu může být tato taktika firem úspěšná. Z dlouhodobého pohledu se však rizikům v podobě ztráty důvěry zákazníků, rozkrytí klamavého chování firmy, propadu hodnoty značky nebo legislativním konsekvencím mohou jen stěží vyhnout (Gareis, 2023).

Nezisková organizace Planet Tracker uveřejnila ve své publikaci The Greenwashing Hydra (Planet Tracker © 2023) šestici zavádějících nebo neférových typů komunikace, kterých se firmy dopouštějí. Jedná se o:

- 1) Greencrowding – tato praktika spoléhá na nepozornost, že je možné se nepozorovaně schovat v davu, a že nebudete odhaleni, protože obdobně zaměřených komunikací firem je nepřehledné množství
- 2) Greenlighting – ten používá jako strategii zacílení a vyzdvihnutí nějakého ekologického aspektu, i když je nevýznamný, a to z důvodu, aby tato hlasitá komunikace zastřela ostatní, mnohdy neekologické atributy daného výrobku nebo služby
- 3) Greenshifting je strategie, kterou se společnosti snaží poukázat, že vinu na neekologickém jednání nese spotřebitel
- 4) Greenlabeling - označuje natírání či přebarvování na zeleno. Jedná se o praktiku, kdy firma přidává svému výrobku nebo službě atributy ekologičnosti nebo trvalé udržitelnosti, které však ve skutečnosti nemá
- 5) Greenrinsing - popisuje praktiku, kdy firma nesystémově a účelově mění své cíle v oblasti ekologie a trvalé udržitelnosti s cílem mlžit v této oblasti
- 6) Greenhushing - znamená způsob chování managementu, který záměrně nepodává ucelené a dostatečné zprávy o oblasti ESG z důvodu neupozornění na sebe a odvádění pozornosti.

### 1.5.1 Greenwashing - obrana spotřebitelů

Jednou z klíčových otázek je, jak se mohou spotřebitelé proti nekalým praktikám greenwashingu bránit a jak je vůbec mají možnost poznat. Nástrojů je několik a lze očekávat, že postupem doby bude stále pravděpodobnější, že budou firmy, jež klamou o svých

aktivitách, z tohoto jednání usvědčeny a současně, že takové chování bude stále více zákazníky odsuzováno. Pro firmy by se pak taková účelová komunikace mohla stát nepřijatelným podnikatelským rizikem.

V současné době však není jednoznačný, jednoduchý a univerzální nástroj, podle kterého by zákazníci mohli takové chování firem bez námahy rozkrýt. Spíš naopak, vyžaduje pozornost a zejména jejich aktivní zájem o tuto oblast. Soustředit by se dle vydaných doporučení měli především na:

- zjišťování informací o výrobcích, jejich složení a původu,
- sledování, zda jsou výrobky označeny důvěryhodným certifikátem nebo známkou, které zaručují určitý definovaný stupeň chování firmy v oblasti ekologie nebo trvalé udržitelnosti,
- v případě nejasných nebo nesrozumitelných informací zveřejňovaných firmami by se zákazníci měli dotazovat na konkrétní údaje,
- sledováním kauz, při kterých došlo k vyšetřování nebo rozkrýví greenwashingu a jednání, používaných v této souvislosti firmami, by mělo být další cestou ke zvyšování povědomí veřejnosti o nekalých praktikách (EnviroMedia Social Marketing, ©2023).

Skutečnost, že nezávislé a objektivní ověření reálných praktik společností v oblastech CSR je komplikované, dokládá i fakt, že organizace sdružené v UN Global Compact se k CSR-jednání zavazují dobrovolně a stejně tak i jejich následné dodržování pravidel je dobrovolné a nevymahatelné. Jak uvádí Zadražilová a kol. ((B), 2011, s. 37), v případě společností sdružených v UN Global Compact nahrazuje kontrolu dodržování pravidel, požadavek na vydávání ročních zpráv o dosaženém vývoji v oblasti CSR, tzv. *Communicatio on Progres*. Akceptovatelné zprávy musí splňovat určité formální a obsahové požadavky. Očekává se, že požadavek na zveřejňování těchto reportů podpoří a dále bude motivovat firmy ke skutečné implementaci praktik, k nimž se zavázaly.

## 1.6 CSR jako vědomá strategie

Jak je všeobecně uváděno, CSR aktivity firem a organizací by měly být vědomou strategií, implementovanou do řídicích a rozhodovacích praktik společnosti. Je tedy nasnadě, že tyto aktivity musí být ve shodě s chováním a jednáním TOP managementu firmy, který dále jejich uplatňování přenáší do organizačních složek firmy a na jednotlivé zaměstnance.

Na klíčovou roli TOP managementu upozorňují ve své práci Freeman, Harrison a Wicks (2007, s. 17-18), a to v kontextu teorie leadershipu, kdy nejvyšší vedení firmy má klíčovou roli pro chování a utváření postojů zaměstnanců, a tím i následného projevu celé organizace. Jsou přesvědčeni, že leadership a etika jsou neoddělitelné. Ve své práci popisují tři typy leaderů, a to amorálního, zastávajícího hodnot a etického. Amorální leader si spojuje svoji roli v organizaci s dosažením maximálního zisku. Zastávající hodnot akcentuje strukturovanost organizace a jasné definování rolí. Etický leader pak zastává hodnoty, které zohledňují roli organizace jako zlepšovatele prostředí a aktivního hybatele v oblasti společenské odpovědnosti.

K vnějším znakům organizací, které vědomě přistupují k začlenění CSR praktik do svých procesů, můžeme zahrnout uzpůsobení organizačních struktur, a to např. vznikem pozic CSR manažera, sustainability manažera nebo celého CSR oddělení. Tito zaměstnanci, případně organizační jednotky, mají poté za úkol (spolu)vytvářet, předkládat návrhy a následně implementovat schválené koncepty do firemních pravidel a postupů. Pro jejich práci je stěžejní znalost a zájem o problematiku CSR. Musí být velmi dobří ve znalosti firemního prostředí a procesů, a to z důvodů provedení vstupní analýzy, která je nutná před přípravou CSR-konceptu. Dále se od nich vyžadují schopnosti komunikační, prezentační a v neposlední řadě projektově-implemenční pro fázi zavádění nových postupů a změn (Koudelková, 2022, s. 46).

### 1.6.1 Role oddělení lidských zdrojů

U firem a organizací, které se chovají aktivně v oblasti společenské odpovědnosti, je obvykle oddělení lidských zdrojů zapojeno do realizace některých aktivit. Jedná se zejména o sociální oblast, ale nejen o ni. Podle Zadražilové a kol. ((A), 2010, s. 114) jsou projevem sociální odpovědnosti zaměstnavatele všechny nadstandardní podmínky, které vytváří pro zaměstnance nad rámec zákonných povinností. Jako příklady oblastí, na které se mohou zaměstnavatelé zaměřit patří celoživotní učení, flexibilní pracovní doba, zkrácené pracovní úvazky, firemní mateřské školky, práce z domu, job sharing a další.

Podle Koudelkové (2022, s. 105 – 111), je klíčové nejen HR slyšící na požadavky zaměstnanců a vnímavé k trendům, ale především agilní HR, které vědomě přispívá k implementaci CSR aktivit do operativních a ideálně i strategických procesů, které spojuje zaměstnance, vytváří prostor ke komunikaci a nechává je prožít jejich cestu k přijetí, ale zejména aktivnímu spoluvytváření společensky odpovědných řešení.

## 1.7 Komunikace CSR aktivit

Jak je možné dovodit z kontextu informací uvedených v předchozích kapitolách, ale také z každodenní osobní zkušenosti, téma společenské odpovědnosti firem je jedním ze současných trendů. Můžeme je zcela jednoznačně zařadit k tzv. mainstreamovým oblastem společensko-ekonomicko-sociálního okruhu. V obecné rovině je velmi detailně popsáno, co se CSR-aktivitami myslí, proč jsou důležité a k čemu jejich uplatňování vede. Praxe, kdy by firmy vědomě měnily své vnitřní praktiky a podnikatelské modely, které by zaměstnance vedly k jednání dle pravidel CSR, a tím tyto principy uváděly do každodenního firemního života, však zatím za teorií pokulhává. Je proto nezbytné, aby v první řadě vedení firem vnímalo oblast CSR jako přirozenou součást podnikatelských modelů a ne jako něco, co se až následně „naroubuje“ na hotový výrobek nebo službu.

### 1.7.1 Edukace na globální úrovni

Pro stanovení strategií, hlavních trendů a identifikace nejdůležitějších oblastí, na něž by se společnost měla v oblastech CSR zaměřit, jsou pořádané četné mezinárodní konference a setkání. Jedním z vrcholných setkání zaměřených především na otázky klimatu a trvalé udržitelnosti jsou konference pořádané OSN. Ta nejaktuálnější, COP28 (About COP 28, © 2023), se v prosinci roku 2023 konala v Dubaji. Jejím hlavním tématem byla revize závěrů konference z roku 2015, známé jako pařížská, která stanovila ambiciózní cíle v oblasti udržitelnosti a klimatických změn.

Kromě výše uvedené Organizace spojených národů pořádají eventy k tématu CSR i další mezinárodní organizace. Jako příklad je možné uvést Evropskou komisi, která v lednu 2024 pořádala workshop k tématu „Zero Pollution Stakeholder Workshop: Zero Pollution Monitoring and Outlook“ (European Commission, Zero Pollution...). Další organizací, pořádající workshopy na obdobná témata, je platforma CSR Europe, která v prosinci 2023 pořádala webinář – Drive Sustainability Raw Materials Working Group Meeting (CSR Europe, Drive Sustainability). Ten byl určený pro skupinu šestnácti světově nejvýznamnějších výrobců automobilů, a kladl si za cíl prosazovat a rozvíjet principy udržitelnosti a společenské odpovědnosti podniků v odvětví výroby automobilů, a to komplexně, napříč celým dodavatelským řetězcem.

### 1.7.2 Edukace na národní a regionální úrovni

Přijaté principy a odsouhlasené závěry globálních summitů, kongresů a diskuzních fór, ke kterým Česká republika přistoupí, nebo se k plnění jejich závěrů zaváže, případně se nějak dotýkají subjektů působících na území České republiky, jsou následně prosazovány a komunikovány na národní úrovni. S ohledem na jejich povahu a způsob dalšího zpracování, se jimi buď zabývá příslušný resort vlády, mají-li být implementovány formou změny legislativy, nebo jsou komunikovány oborovými svazy, sdruženími nebo zainteresovanými organizacemi.

Vláda ČR si v případě zájmu o rozvoj nějaké oblasti obvykle nechá vypracovat rešerši stávajícího stavu, a to jak po stránce legislativní, tak i praktického využití stávajícího právního rámce. Např. v roce 2018 si Vláda ČR zadala zpracování analýzy k tématu firemního dárcovství. Tu zpracovávala vybraná agentura a formou dotazníku a následného šetření v 80 konkrétních firmách, zjišťovala skutečný způsob využívající formy firemního dárcovství, včetně limitů jeho dalšího rozvoje (Vláda ČR, © 2009–2023).

Do pořádání konferencí k tématu CSR se zapojují ministerstva, firmy a oborové organizace. Patří k nim především Ministerstvo průmyslu a obchodu, Rada kvality ČR, Asociace společenské odpovědnosti, ale i další. Konkrétním příkladem takové konference z poslední doby je ta, nesoucí název Good Company Circle, která v listopadu 2023 probíhala v Praze. Jejím cílem bylo zlepšit prostředí pro hlubší kooperaci firem a neziskového sektoru a podpořit vznik dalších aktivit v této oblasti (Keményová, 2023, s. 14).

Principy společenské odpovědnosti jsou podporovány i na regionálních úrovních. Krajské, ale i některé městské nebo místní samosprávy se snaží představovat a oceňovat společensky odpovědné chování jednotlivců a firem, které se na takto na lokální úrovni profilují. Příkladem může být v Pardubickém kraji působícího sdružení KONEP – Koalice nevládek Pardubicka, které sdružuje a podporuje neziskové organizace, působící v okresech Pardubického kraje. Mezi její již tradiční aktivity patří i oceňování jednotlivců a firem, které se mimořádným způsobem zasloužili o rozvoj a podporu dobrovolnictví v regionu. Každoročně pořádá akci s názvem Burza filantropie, která propojuje firmy s neziskovým sektorem. Jejím prostřednictvím mohou firmy podpořit konkrétní projekty neziskových organizací působících v regionu, a to jak finančně, materiálně nebo jiným vhodným způsobem. Druhou akcí, pořádanou KONEP, je každoroční oceňování dobrovolníků, neziskových organizací a společensky odpovědných firem, kteří se angažovali nebo

podpořili regionální neziskový sektor. V rámci slavnostního galavečera jsou oceněné osoby a organizace představeny a je jim předáno ocenění za jejich počiny (Nevládky, © 2023).

Z pohledu dopadu na místní komunity a jednotlivce jsou zejména aktivity odrážející situaci v nejbližším okolí velice důležité. Představují a prezentují konkrétní chování a jednání, a kromě publicity oceněných, pak poskytují příklady dobré praxe, která je pro příjemce takových zpráv velmi dobře představitelná a uchopitelná, protože si ji dokáží zasadit do zcela konkrétního prostředí a rámce. Mají také velký podíl na kultivaci místního pohledu na problematiku podpory a propojení privátního a neziskového sektoru.

## 1.8 Certifikace firem v oblasti CSR

Certifikací rozumíme proces vedoucí k zjištění míry dosažení určitého standardu v definované oblasti. V oblasti standardizace firem existuje více certifikačních autorit. Obecně známá a jedna ze stěžejních certifikačních autorita vystupuje pod označením ISO – International Organisation for Standardisation, tedy česky Mezinárodní organizace pro standardizaci (ISO Standards). Její úlohou je vydávat standardy a následně provádět certifikační řízení, resp. vydávat nebo odnímat osvědčení o dosažení standardu v certifikované oblasti. Firmy, jež získají nějaký druh certifikace, pak mohou používat toto označení ve své komunikaci. Označení ISO tvoří obvykle pětimístné číslo, které určuje, o jakou certifikaci se jedná.

Oblast společenské odpovědnosti popisuje ISO 26 000, která je tvořena sedmi základními oblastmi, znázorněnými na obrázku č. 1. Každá ze sedmi oblastí má několik dalších podoblastí, jež ve svém celku tvoří komplexní pohled na kategorii společenské odpovědnosti firem, jak ji chápeme nyní (ISO 26000 - Guidance on social responsibility).



Obrázek 1: Sedm základních oblastí, které tvoří standard ISO 26 000 (ISO 26000 - Guidance on social responsibility)

ISO však není jediná certifikační autorita na poli CSR. Dalšími, jak uvádí portál Rady kvality ČR, jsou:

AA1000 – Accountability/Assurance Standards, jež se zaměřuje ověření důvěryhodnosti organizací v oblasti zapojení stakeholderů, a také na kvalitu vydávaných zpráv na poli CSR  
 Global Reporting Initiative – je evropská organizace se zpracovanými standardy v oblasti CSR

SA8000 Standard – je certifikací, zaměřující se na oblast pracovních podmínek, konkrétně bezpečnosti práce, dětské práce, odměňování, pracovní dobu, nucenou práci a další. Jedná se normu, již vypracovala americká nezávislá nezisková organizace Social Accountability International (Oficiální portál Rady kvality ČR, © 2023).

Mezi uvedený výčet norem zaměřených na oblast CSR je možné dle Kašparové a Kunze (2013, s. 57), doplnit i standard dle normy ISO 14 000. Organizace, certifikované dle této

normy, přijaly závazek snižovat dopady aktivit plynoucích z jejich podnikání na životní prostředí a přírodu.



## 2 METODIKA VÝZKUMU

Marketingový výzkum byl a stále zůstává významným nástrojem a součástí marketingových strategií. I přesto, že v poslední době došlo v oblasti informací a jejich přenosu k bezprecedentním změnám v ohledech jejich globální dostupnosti, neomezeného šíření i možnostech analýz, a že potenciál umělé inteligence posouvá získávání, třídění i zpracování informací do dosud nepředstavitelných oblastí, je marketingový výzkum nadále významným postupem i nástrojem pro získání unikátních dat. Jak uvádí Táhal (2017, s. 13), manažerské rozhodování je natolik komplexní disciplínou, změny v technologické oblasti dosahují tak velké dynamiky, pochopení a porozumění chování spotřebitelů jsou determinována a podmíněna tak velkým množstvím proměnných a nové trendy tak dramatickým způsobem ovlivňují chování zákazníků, že práce se sekundárními daty v mnoha ohledech není pro možnost učinění kvalifikovaných závěrů dostatečná. Rizika a nejistoty, bez znalosti aktuálních a konkrétních dat, jsou jednoduše v mnoha situacích příliš velká na to, aby bylo rozumné je podstoupit.

### 2.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu, zpracovávaného jako součást předkládané bakalářské práce, je zjistit, do jaké míry zaměstnanci společnosti REHAU znají aktivity svého zaměstnavatele na poli společenské odpovědnosti firem. Dále budou zjišťovány důvody jejich postojů, a také, jak úspěšně společnost REHAU tyto aktivity směrem ke svým zaměstnancům komunikuje.

Důvodů pro takový cíl výzkumu je několik. Jedná se zejména o zájem autora o problematiku společenské odpovědnosti firem, která pramení jak z jeho osobního zájmu, tak i jeho pracovního zařazení u společnosti REHAU, kde je za část aktivit spadajících do této oblasti odpovědný. Dalším důvodem je pak obecná potřeba, aby zaměstnanci společnosti REHAU měli povědomí o širším kontextu působení svého zaměstnavatele. Ta je klíčová pro průběžné posilování vazeb mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Porozumění aktivitám zaměstnavatele, zvyšování angažovanosti zaměstnanců a posilování emocionálního sepejetí mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, to jsou v dnešní době esenciální podmínky pro zdravou a dlouhodobou spolupráci v rovině zaměstnanec - zaměstnavatel. Zaměstnanci jsou klíčovými stakeholdery ve vztahu k zaměstnavateli, kteří z velké míry ovlivňují obecné mínění o zaměstnavateli, jsou nositeli hodnot i firemního know-how. Dalším významným důvodem pak také je, že znalost témat, spadajících do kategorie CSR, je nezbytná pro správný výkon práce zaměstnanců, a to zejména na poli bezpečnosti práce, životního

prostředí, uplatňování etického chování v práci, principů pracovního práva a i dalších oblastí.

Témata, patřící do oblasti společenské odpovědnosti firem, připravuje zčásti zaměstnavatel pro zaměstnance, ale z daleko významnější části by tak zaměstnavatel měl konat společně se zaměstnanci. Pro takové propojení je tedy nezbytné, aby byly aktivity pro zaměstnance srozumitelné, přiměřené, akceptovatelné a atraktivní současně. Případná dvoukolejnost, kdy by si vedení firmy myslelo, že má dobře propracovaný CSR model, ale kdy by zaměstnanci o jeho existenci nevěděli, na jeho rozvoji se nepodíleli nebo nerozuměli tomu, proč jej zaměstnavatel vytváří, by vedla k velkým ekonomickým, enviromentálním, emocionálním a sociálním rizikům.

Zjištění a závěry z provedeného výzkumu by měli být dále prakticky využity ve firmě REHAU, a to především směrem k rozvoji další strategie a zapojení zaměstnanců do témat CSR. Principy, na kterých fungují oblasti zaměstnancům dobře známé a zaměstnanci akceptované, bude snaha uplatnit u částí, které zaměstnanci nebudou dostatečně znát nebo kterým nebudou rozumět. Výzkumný cíl je ve společnosti REHAU zcela aktuálním tématem, kdy v kontextu celospolečenského vývoje nabývají témata CSR ve firmě REHAU stále většího významu.

## 2.2 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky byly v návaznosti na stanovení cílů výzkumu definovány takto:

Výzkumná otázka č. 1: Do jaké míry jsou zaměstnanci REHAU seznámeni s CSR-aktivitami svého zaměstnavatele?

Výzkumná otázka č. 2: Jakými komunikačními kanály se zaměstnanci o CSR-aktivitách REHAU dozvídají?

Výzkumná otázka č. 3: Jaký význam přiřkládají zaměstnanci REHAU tematice CSR?

## 2.3 Výzkumná metoda

Správně zvolená výzkumná metoda je jedním z klíčů k získání co nejlepších výstupů z marketingového výzkumu a dosažení cíle výzkumu. Konkrétně zvolená metoda by tak měla být nejvhodnějším způsobem, jak získat odpovědi na výzkumné otázky, které si klademe. Nejvhodnější je pak možné chápat jako průsečík kvality výstupů, finanční

náročnosti, časových možností a dalších oblastí, kterými je zadavatel marketingového výzkumu determinován.

Důležitou součástí zejména kvalitativních metod výzkumu, kdy jsou tyto uplatněny v organizacích, je podle Pavlici (2000, s. 44 – 46), zohlednění etických aspektů, a to jak při získávání dat, tak při jejich interpretaci. Neméně důležitými jsou i další etické kategorie, které uvádí Miovský (2006, s. 276 – 291), a to důvěryhodnost výzkumníka, zamezení střetu zájmů výzkumníka vůči respondentům i tématu výzkumu, jeho empatická neutralita, udělení informovaného souhlasu ze strany respondentů s účastí na výzkumu nebo zachování ochrany osobních údajů, a to jak respondentů, tak také výzkumníka. Je možné se domnívat, že při prováděném výzkumu, rozhovorech se zaměstnanci REHAU, budou splněny všechny etické podmínky. Rozhovory budou prováděny v neutrálním a zaměstnancům známém prostředí zasedací místnosti personálního oddělení. Organizačně bude zajištěno, aby v průběhu rozhovoru nebyly přítomny žádné rušivé vlivy. Zaměstnanci, kteří budou požádáni o účast ve výzkumu budou informováni o důvodech a cílech výzkumu i způsobu zpracování a následném zveřejnění získaných odpovědí. Dále budou seznámeni s principem dobrovolnosti jejich účasti na výzkumu i podmínkách zajištění anonymity jimi sdělených informací. Zaměstnanci budou dále ubezpečeni o anonymním použití získaných dat, a dále, že jimi sdělené informace nebudou mít jakýkoliv dopad na jejich působení ve společnosti REHAU.

Pro prováděný výzkum byla zvolena metoda individuálních, polostrukturovaných rozhovorů, spadající do kategorie kvalitativního výzkumu. Důvodem pro tuto metodu je zjištění individuálních reakcí a výpovědí respondentů, a dále získání informací o postojích, které oslovení k tématu zaujímají a co je ovlivňuje v oblastech interní komunikace a CSR. Současně je záměrem mít takový scénář rozhovoru, ve kterém bude co nejmenší prostor pro stylizaci odpovědí respondentů a anticipaci „žádaných“ odpovědí. S ohledem na skutečnost, že ve společnosti REHAU probíhá během roku obvykle několik dotazníkových šetření, týkajících se spokojenosti zaměstnanců, zaměřených na podmínky zaměstnanců a úroveň vedoucích zaměstnanců, jeví se individuální rozhovory vhodné i s ohledem na tyto skutečnosti. Je možno dále předpokládat, že forma individuálních rozhovorů zaručí větší míru pochopení a hlubší porozumění zaměstnanců ve vztahu k dotazovaným oblastem, čímž bude zajištěna vyšší míra validity získaných dat. S ohledem na skutečnost, kdy osoba vedoucí výzkum je dlouholetým zaměstnancem firmy REHAU, která je zaměstnancům velmi dobře známa nejen osobně, ale i svými postoji a vystupováním ve firmě, lze i z těchto

skutečností odvodit předpoklad, že bude docíleno přijatelné míry otevřenosti respondentů vůči pokládaným otázkám.

Pro získání validních výstupů z výzkumu se předpokládá uskutečnění deseti individuálních rozhovorů. Respondenti budou vybíráni náhodně, současně však tak, aby jejich vzorek reprezentoval strukturu společnosti. Tím se má na mysli proporcionální zapojení zaměstnanců výrobních i ostatních směnných provozů, a dále pracovníků administrativy a nižšího managementu. Zohlednění uvedeného principu rozložení respondentů je důležité z důvodu, že různé kategorie zaměstnanců mají zčásti rozdílný přístup k informačním kanálům využívaným ve firmě ke komunikaci. Pracovníci administrativy jsou informováni mmj. sděleními, zasílanými na osobní e-mailové adresy. Tento komunikační kanál u pracovníků směnných provozů chybí. Současně bude také zohledněna při výběru respondentů jejich příslušnost k organizačním jednotkám a úsekům, ve kterých pracují. To proto, aby mohly být postihnuty případné rozdíly přístupu vedoucích oddělení ke svým zaměstnancům v oblasti komunikace a sdílení informací.

## **2.4 Nákladový a časový harmonogram výzkumu**

Očekávanými náklady výzkumu by měly být osobní náklady realizátora výzkumu zahrnující čas na přípravu scénáře rozhovoru, oslovení potenciálních respondentů, provedení rozhovoru samotných a následně čas na zpracování a vyhodnocení získaných údajů. Nákladovou položkou bude náhrada mzdy respondentů, zaměstnanců firmy, a to v případech, kdy bude probíhat dotazování v době pracovní doby zaměstnanců. Z pohledu času na přípravu a realizaci se předpokládá přibližně měsíc na stanovení cíle výzkumu a definici výzkumných otázek, metodickou a obsahovou přípravu scénáře rozhovoru, provedení pretestu a případnou korekci původního scénáře. Následovat bude příprava záznamového archu na poznámky při vedení interview a technická příprava a otestování záznamového zařízení, na které se bude pořizovat záznam jednotlivých rozhovorů. Tato fáze by měla zabrat přibližně jeden týden. Poté bude přistoupeno k samotným interview s jednotlivými respondenty. Pro tuto fázi se předpokládá doba přibližně čtyř až šesti týdnů, a to dle jejich individuální dostupnosti. Následovat bude sumarizace a analýza zjištěných dat, které by měly zabrat asi tři týdny. Závěrečnou fází výzkumu bude zpracování dat textové části k zjištěným výstupům výzkumu. Na tuto část se očekává doba přibližně tří týdnů. Celý výše popsaný proces by tak měl proběhnout v období listopadu 2023 do konce února, případně začátku března 2024.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI REHAU

### 3.1 Historie a skupiny REHAU

Společnost REHAU byla založena v roce 1948 Helmutem Wagnerem ve městě Rehau, v severovýchodním cípu spolkové země Bavorsko ve Spolkové republice Německo, nedaleko Ašského výběžku. V oblasti, dříve známé zejména výrobou porcelánu a zpracováním kůže, se od počátku věnovala výrobě plastových dílů. Toto rozhodnutí, jak se záhy ukázalo, bylo prvním skvělým rozhodnutím zakladatele společnosti.

Postupem času se společnost REHAU stala z lokální, resp. národní firmy mezinárodně působícím holdingem, podnikajícím na všech kontinentech. Své portfolio postupně směřovala do oblastí průmyslu, stavebnictví, automotive a medicíny. Z výrobce jednotlivých produktů se proměnila na společnost, zaměřující se na vývoj, výrobu a dodávky technologických celků, vyznačujících se vysokou kvalitou, životností a uživatelskou přívětivostí. Z ekonomického pohledu dosahuje holding REHAU v současné době obratu 4,7 Mld. EUR (REHAU, Erfolg in Zahlen).

Výrobky dodávané do automobilového průmyslu, zdravotnictví a průmyslu REHAU prodává téměř výhradně v režimu B2B. Výrobky určené pro stavebnictví směřují také z větší části do oblasti B2B, z menší části i do oblasti B2C.

Do současnosti je holding REHAU stále rodinnou firmou, vlastněnou druhou generací rodiny zakladatele. Celosvětově zaměstnává přes 20 000 zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců působí v Německu, a to jak v centrále společnosti, tak ve výrobních závodech i obchodních zastoupeních. K dalším zemím, významným z pohledu počtu zaměstnanců, se řadí USA, Francie, Maďarsko, Jihoafrická republika a Česká republika (REHAU, Erfolg in Zahlen).

### 3.2 Historie české společnosti REHAU

V České republice, resp. tehdejším Československu, začala společnost REHAU působit nedlouho po pádu totalitního komunistického režimu. V roce 1992 byla založena dceřiná společnost REHAU, s.r.o., jež se zabývala výhradně obchodními aktivitami. V sídle společnosti v Praze pracovalo během prvního roku okolo 40 zaměstnanců, kteří zajišťovali prodej výrobků a související obchodní aktivity na území Československa, od roku 1993 na území České republiky, a to především v segmentech okenních profilů, průmyslového

vybavení budov, inženýrských sítí a nábytkářského průmyslu. O několik let později započaly, po koupi firmy Škoda Auto koncernem Volkswagen, také první kontakty mezi REHAU a Škoda Auto, s cílem získat zakázky v oblasti automotive.

Vzhledem k očekáváním navázání spolupráce mezi Škoda auto a REHAU, bylo vedením mateřské společnosti REHAU rozhodnuto o vybudování výrobního závodu v České republice, zaměřeného na výrobky pro segment automotive. Z celkem 30ti vytipovaných lokalit v České republice byla nakonec pro výstavbu nového závodu zvolena na počátku roku 1994 ta v Moravské Třebové.

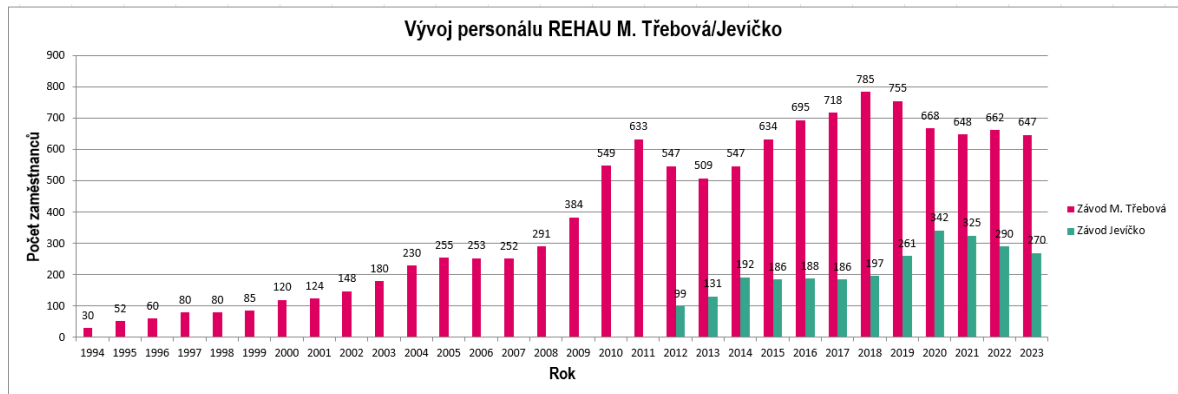
Společně se zahájením výstavby nového závodu byla zaměstnána skupina 16ti pracovníků, kteří byli vysláni na zaučení do výrobního závodu v německém Rehau. V té době nebyl plastikářský průmysl v Moravské Třebové a okolí etablován, a tak noví zaměstnanci, mající technické vzdělání a někteří i praxi z jiných firem, se všechny znalosti a dovednosti, související s tímto oborem, museli teprve naučit.

Po návratu ze zaškolení byla spuštěna výroba v pronajatých prostorách a od roku 1995 se výroba přesunula do dokončeného nového závodu, kde v té době ve třisměnném provozu pracovalo okolo 80 zaměstnanců. Ve shodě s přijatou strategií se výroba zaměřovala především na automobilový průmysl. Technologiemi vstřikování plastů a protlačování plastů zde byly vyráběny například boční ochranné lišty na dveře automobilů, nebo různé profily a těsnění, používané do dveří nebo jako uložení oken v automobilech.

Spolu s rozvojem automotive v České republice, příchodem nových investorů do České republiky – TPCA, Hyundai, ale i na Slovensko (KIA, Volkswagen, PSA, Jaguar Land Rover), stoupal počet zakázek moravskotřebovského závodu. To mělo za následek nejen průběžné rozšiřování závodu a nábor nových zaměstnanců, ale také úvahy o otevření druhého závodu. Tyto záměry byly realizovány v roce 2011, kdy REHAU koupila nevyužívaný výrobní areál ve městě Jevíčko, vzdáleném 20 kilometrů od Moravské Třebové. Areál byl částečně revitalizován, rozšířen dokoupením dalších pozemků a výstavbou nové výrobně-administrativní haly.

V souvislosti se získáním projektu na první elektromobil od Škoda auto bylo v roce 2019 rozhodnuto o založení montážního a logistického centra v Mladé Boleslavi. Od té doby jsou v České republice celkem čtyři pobočky společnosti REHAU. Ty v dnešní době dohromady zaměstnávají přes 1 000 zaměstnanců. Z pohledu rozčlenění dle produktového zaměření se 97 % zaměstnanců věnuje činnostem spojeným s automotive. Zbýlá 3 % zaměstnanců pak

zajišťují prodej a zákaznický servis spojený s výrobky segmentů okenních profilů, stavebnictví, inženýrských sítí a nábytkářského průmyslu.



Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců REHAU M. Třebová a Jevíčko (vlastní zpracování)



## 4 CSR AKTIVITY SPOLEČNOSTI REHAU

Společnost REHAU vždy stavěla svůj přístup k zákazníkům i zaměstnancům na principech rodinné firmy. V jejím pojetí tento přístup znamená cílené vytváření podmínek pro dlouhodobou obchodní spolupráci, spolehlivost, individuální přístup a technologickou vyspělost. V přístupu k zaměstnancům pak akcentuje propracované sociální zázemí, férovost v odměňování, vytváření podmínek pro dlouhodobou spolupráci a sociální odpovědnost. K těmto principům se v posledních letech přidal velký zájem o udržitelné podnikání s důrazem na minimalizaci negativních dopadů aktivit firmy na životní prostředí, hospodárné nakládání s přírodními zdroji, energiemi, surovinami a maximalizaci používání recyklovatelných materiálů.

Výrazem cíleného přístupu REHAU k oblasti udržitelnosti bylo přistoupení k aktivitě „50 Sustainability & Climate Leaders“, jako jedné z progresivních firem, které aktivně prosazují změny svých obchodních modelů ve prospěch trvalé udržitelnosti v podnikání a boji proti změně klimatu (REHAU, Wir übernehmen Verantwortung).

Další významnou iniciativou, ke které se REHAU připojila, je United Nations Global Compact. Tato iniciativa definuje principy pro odpovědné řízení podniků, jež se týkají oblastí lidských práv, pracovních standardů, životního prostředí, klimatu a prevence korupce. Organizace, které deklarovaly své připojení k principům odpovědného řízení podniků, a kterých je v současné době více než 24 100, deklarují sdílení znalostí i každoroční zveřejňování zpráv. REHAU se k iniciativě UN Global Compact připojila 13.4.2020 (United Nations – Global Compact. See who's involved).

Aktivní účast REHAU v CSR oblasti je dána přesvědčením majitelů firmy o nutnosti takového přístupu. Prezident správní rady skupiny REHAU, Dr. Vait Wagner a její viceprezident, pan Jobst Wagner toto přesvědčení vyjadřují následujícími slovy: „Jsme přesvědčeni, že společnost REHAU se svou tradicí zodpovědného rodinného podniku a svými inovativními produkty a investicemi zaměřenými na budoucnost, již řadu let naplňuje požadavky na udržitelné hospodaření“ (REHAU, Wir übernehmen Verantwortung).

Skutečnost, že se skupina REHAU cítí zodpovědná za dopady svého podnikání, je vyjádřena následujícím prohlášením: „Jako rodinný podnik jsme vždy uvažovali dlouhodobě a s ohledem na budoucí generace. Proto jsme udržitelnost zakotvili jako nedílnou součást naší firemní strategie. Chceme tím dát najevo, že se v tomto ohledu cítíme zavázáni vůči lidem a životnímu prostředí“ (REHAU, Wir übernehmen Verantwortung).

S ohledem na velikost firmy a komplexnost jejího podnikání, byly v rámci jednotlivých firem skupiny REHAU vytvořeny pozice specialistů trvale udržitelného rozvoje. REHAU také naplňuje svůj závazek informovanosti a na webových stránkách jsou za roky 2019 – 2022 dostupné výroční zprávy o stavu trvalé udržitelnosti. Za rok 2022 to byla již 8. výroční zpráva, uveřejněná ve shodě se standardy Global Reporting Initiative a standardy ESR (European Sustainability Reporting) (REHAU, Wir übernehmen Verantwortung).

Jak je popsáno výše, společnost REHAU se hlásí k pojetí společenské odpovědnosti firem, jak je vnímána UN Global Compact a 50 Sustainability and Climate Leaders. V následujících kapitolách jsou představeny jednotlivé aktivity v rozčlenění do tří základních oblastí – ekonomické, enviromentální a sociální.

#### **4.1 CSR aktivity spojené s podnikáním – ekonomický pilíř**

V ekonomické oblasti se společnost REHAU inspičuje udržitelným růstem. Tato oblast je současně jednou ze čtyř, které si zvolila jako stěžejní z celkem 17, definovanými UN - Global Compact. Z dlouhodobého pohledu cílí na růst v rozmezí 1 – 3 %.

Velmi jednoznačně se REHAU vyhraňuje proti korupci a korupčnímu jednání. Má zpracovaný Etický kodex (Code of Conduct), se kterým jsou seznamováni, a který v tištěné podobě obdrží při nástupu, všichni zaměstnanci. Trénink v otázkách korupčního jednání je pro zaměstnance zpracován ve formě interaktivních webinářů s uvedenými příklady a modelovými situacemi. Tyto webináře musí opakovaně absolvovat všichni zaměstnanci administrativy. Samostatná pravidla v oblasti etiky jsou zpracovaná také pro dodavatele (REHAU, Compliance bei REHAU).

Pro hlášení případů a podezření z korupce provozuje REHAU nástroj umožňující podávání hlášení. Ten nese název CoCoS (Compliance Communication System) a jedná se o platformu, k jejímuž využívání má REHAU licenční práva od nezávislého provozovatele. V současné době je tento nástroj v České republice upravován dle požadavků zákona o ochraně oznamovatelů (REHAU, Compliance bei REHAU).

REHAU zastává otevřené vztahy s místními správami a samosprávami. Aktivně komunikuje své záměry a aktuální témata. Vůči úřadům i kontrolním orgánům nabízí maximální míru spolupráce a otevřenosti.

REHAU je transparentní také v oblasti daní a vedení účetnictví. Každoročně nechává vypracovat jak v mateřské, tak i ve svých dceřiných společnostech nezávislý daňový audit,

a to některou z pěti mezinárodních auditorských firem. Auditorskou firmu vždy po pěti letech mění.

REHAU přistupuje otevřeně ke svým zákazníkům. V rámci uzavřených obchodních smluv je upraven nejen předmět plnění, ale také garance a záruky, které svým zákazníkům poskytuje. V oblasti automotive se řídí přáními zákazníků na provádění certifikačních, ale také různorodých zákaznických auditů, které jsou v tomto odvětví požadovány.

REHAU dbá na informační bezpečnost. Jako vývojový dodavatel tak chrání nejen sebe, ale i své zákazníky, dodavatele a ostatní obchodní partnery. V této oblasti je certifikována dle požadavků TISAX (Trusted Information Security Assessment Exchange).

V oblasti duševního vlastnictví REHAU vlastní mnoho patentů. Zaměstnanci, kteří přijdou se zlepšením, jež je následně patentováno, obdrží každý rok finanční plnění, a to dle přínosu z daného patentu.

## 4.2 CSR aktivity zaměřené na environmentální oblast

V environmentální oblasti se REHAU zavázala k podpoře a prosazování cirkulární ekonomiky – šetření se zdroji a zodpovědné produkci. V této oblasti, jedné z definovaných UN – Global Compact, si stanovila cíl zvýšení podílu recyklované složky na výrobcích z 11 % v roce 2018 na 20 % v roce 2025.

Další oblastí, uváděnou UN – Global Compact, na kterou se REHAU soustředí, je dosažení uhlíkové neutrality do roku 2035, a to v REHAU – celkovém měřítku, tedy zahrnující všechny organizační jednotky a činnosti, provozované REHAU globálně.

REHAU se také dobrovolně zavázala zveřejňovat informace o produktech, obsahující tzv. „kritické minerály“. Jedná se o tantal, wolfram, zlato a zinek, pocházející z Demokratické republiky Kongo a sousedních států.

REHAU se zaměřuje mimo zvýšení podílu recyklované složky ve výrobcích i na snížení energetické náročnosti výroby. Tuto kategorii sleduje jako podíl energetické spotřeby na 1 EUR výnosu. Do roku 2022 deklaruje pokles energetické náročnosti o 42 %.

Každý rok REHAU v rámci světového Dne úklidu pořádá na jednotlivých pobočkách akce pro zaměstnance, nazvanou ReTurn. Je určena pro zájemce z řad zaměstnanců, kteří během ní ve svém volném čase uklízí veřejný prostor v lokalitě dané pobočky. Místa úklidu jsou obvykle definována ve shodě s místní samosprávou. Kromě úklidu samotného posiluje tato akce i sepětí firmy s místní komunitou. V roce 2023 se během této akce pořádané v REHAU

v Moravské Třebové podařilo sesbírat okolo 850 kg odpadu. Zaměstnanci pražské pobočky pak sesbírali 450 kg.

Pro jednotlivé pobočky jsou definovány lokální cíle a projekty, zaměřené na podporu a zlepšení v oblasti enviromentální oblasti. V rámci výrobního závodu v Moravské Třebové je to mmj. cíl pro opětovné zpracování materiálů, používaných pro výrobu. Ten je stanoven na 90 %, současná míra plnění je 84,5 %. Dále se vedou jednání s majiteli nedaleké bioplynové stanice o možnosti napojení závodu na tento zdroj energie. V závěrečné fázi jsou i jednání, vedoucí ke zřízení solární elektrárny na střeše výrobního závodu. Do výroby byly zavedeny elektrické vysokozdvizné vozíky, které nahradily dříve používané plynové. Postupně probíhá výměna vnitřního osvětlení ze zářivek na LED – osvětlení. Aktivace světel je měněna na pohybová čidla. Systém chlazení výrobních strojů je napojený na okruh vnitřního vytápění závodu. V rámci organizační struktury byla před několika lety zřízena pozice energetického manažera, který má za cíl optimalizovat využívání zdrojů a energií.

### **4.3 CSR aktivity zaměřené na podporu zaměstnanců a místní komunity – sociální pilíř**

V oblasti sociálního pilíře CSR aktivit má společnost REHAU propracovaný systém, vycházející z korporátních, obecně definovaných pravidel a přístupů, na který navazuje nadstavba, zohledňující lokální specifika, plynoucí jak z místních a národních zvyklostí, tak i potřeb konkrétní pobočky, jejího zaměření i skladby zaměstnanců.

Do skupiny korporátních pravidel a přístupů je možné zahrnout následující:

- Průběžné vzdělávání akcentující získání, prohlubování a rozšiřování kvalifikace. Každý zaměstnanec má k dispozici školící plán, specifický pro danou pozici. Se zaměstnanci s potenciálem pro další rozvoj je pracováno na individuální bázi s cílem rozvíjet jejich potenciál a nabídnou jim individuální karierní plán vedoucí k optimalizace jejich uplatnění.
- Pravidelná anonymní dotazníková šetření spokojenosti zaměstnanců s důrazem na leadership, morálku a inovace.
- Management zlepšovacích návrhů s cílem zapojení a motivace všech zaměstnanců na procesu trvalého zlepšování v nejširším slova smyslu.
- Komunikační model s určením 1. a 2. nadřízeného, rolí personálního oddělení, jako nezávislého subjektu v rámci firmy, pravidelnými konzultačními dny s vedoucími

pracovníky vedení firmy, schránky přání a stížností, až po možnost pro každého zaměstnance, obrátit se s dotazem nebo připomínkou přímo na nejvyšší vedení firmy.

- Hodnotící a mzdový systém vycházející z principů sociálních jistot a podpory osobního přínosu jednotlivých zaměstnanců. Hodnocení probíhá jedenkrát ročně v prostředí SAP – Success factors a klade akcent na aktivní zapojení zaměstnanců do procesu formou sebehodnocení. Mzdový systém má ambici být transparentní, pro zaměstnance srozumitelný, motivační a dostupný.
- Aktivní komunikace a podpora místních komunit, účast na lokálních projektech, podporující dobré vztahy s místními samosprávami, občany a občanskými skupinami (stakeholdery), vedoucí k vzájemnému respektu a podpoře s pozitivním vlivem na vzájemnou koexistenci.
- Mimořádná akce, nesoucí název Family for Families vznikla v souvislosti s válkou na Ukrajině. V rámci této aktivity jsou dlouhodobě podporovány rodiny zaměstnanců REHAU na Ukrajině. Pro pracovníky, kteří se rozhodli v souvislosti s válkou Ukrajinu opustit, byly vyhledávány vhodné pracovní příležitosti u REHAU v jiných evropských společnostech. Zaměstnanci také měli možnost hmotně podpořit své ukrajinské kolegy.
- S ohledem na válku na Ukrajině se REHAU rozhodla opustit ruský trh, a to z důvodu nesouhlasu s politikou, uplatňovanou v Rusku vedoucí k rozpoutání války.

#### **4.3.1 Lokální CSR aktivity zaměřené na podporu zaměstnanců a místní komunity – sociální pilíř**

Na lokální úrovni je vedení jednotlivých poboček ve spolupráci s personálním oddělením zodpovědné jak za aplikaci korporátních pravidel, tak i vytváření lokální nadstavby a přípravu a realizaci projektů, které korporátní principy naplňují a dále rozvíjejí. Pro výrobní závody REHAU v Moravské Třebové a Jevíčku jsou politiky naplňovány následujícími aktivitami:

- Komunikační nástroje pro přímou vazbu mezi zaměstnanci a vedením společnosti, doplňující základní model nadřízený – podřízený. Mimo výše uvedené komunikační kanály standardní ve všech organizačních jednotkách REHAU se navíc ve výrobních závodech REHAU v M. Třebové a Jevíčku dále jedná o dvakrát ročně konané informační schůzky zaměstnanců s vedením firmy, snídaně s HR – každého jeden a

půl měsíce pořádaná snídane s náhodně vybranou skupinou 10-15 zaměstnanců. Schůzky HR s teamleadery a schůzky ředitele závodu s teamleadery.

- Mimo systému vzdělávání vlastních zaměstnanců REHAU v Moravské Třebové založilo ve spolupráci s SOU Svitavy maturitní obor „Mechanik plastikářských strojů“. Žákům tohoto oboru umožňuje výkon dlouhodobých praxí a nabízí možnost uzavření stipendijních smluv. V souvislosti s tímto oborem se zaměstnanci REHAU podíleli na přípravě osnov, firma REHAU pak pomáhala vybudovat školní dílny odborného výcviku, a to konkrétně dodáním KUKA-robotu a linky na protlačování plastů. Zaměstnanci REHAU vedou tematické semináře na SOU pro žáky oboru.
- REHAU nabízí studentům VŠ možnost spolupráce na bakalářských nebo diplomových pracích.
- Zaměstnancům – studentům VŠ jsou poskytovány dva dodatečné dny placeného volna na každý semestr a čtyři dny na semestr závěrečný.
- REHAU ve spolupráci s jazykovou školou nabízí zdarma možnost účasti na jazykových kurzech. Podporovány jsou angličtina a němčina.
- Finanční benefity a náhrady pro zaměstnance. Systém benefitů a náhrad reflektuje především dva aspekty. Těmi jsou specifické požadavky a podmínky práce v automotive a dále lokální obvyklosti a podmínky poskytované konkurenčními společnostmi. Cíle je vytvořit takové podmínky, které jsou pro zaměstnance dlouhodobě motivující a současně konkurenceschopné ve vztahu k podmínkám ostatních společností, působících v okolí. Ke stěžejním finančním benefitům patří – transparentní mzda uvedená ve mzdovém výměru, výplatní termín druhý pracovní den následujícího měsíce, nadstandardní příspěvky za práci na odpolední a noční směně, nadstandardní příspěvky za práci přesčas, vánoční odměna ve výši jedné měsíční mzdy, příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatek za naplnění fondu pracovní doby, příspěvky na penzijní nebo životní pojištění, každoroční valorizace mezd, jednorázový roční bonus dle míry dosažení stanovených cílů nebo za mimořádný pracovní výkon, karierní plány a individuální nárůsty mezd, firemní bezúročné půjčky na bytové účely.
- Kantýna a poskytovaný stravenkový paušál za odpracovanou směnu.
- Finanční odměny až do výše jedné měsíční mzdy a den volna navíc, při dosažení firemních jubileí.

- Finanční odměny, kytice při životních jubileích.
- Finanční odměny a věcné odměny při odchodu do důchodu.
- Týden dovolené navíc.
- Pružná pracovní doba s možností čerpání náhradního volna a vyrovnávacím obdobím šest měsíců.
- Sponzoring sportovního klubu Slovan Moravská Třebová s benefity pro zaměstnance typu návštěv hokejových zápasů, vstupu na veřejné bruslení a vyhrazeného času v posilovně zdarma.
- Slevy na výrobky a služby u lokálních podnikatelů a obchodníků.
- Vánoční charitativní jarmarky s možností nákupu vánočního dárkového zboží, vyráběného v terapeutických dílnách Charity Moravská Třebová.
- Tvůrčí dílny s možností výroby vánočních a velikonočních dekorací
- REHAU - příměstské tábory pro děti zaměstnanců
- Každoroční Pochod přírodou – turistická akce pro zaměstnance a rodinné příslušníky
- Teambuildingové konto – finanční příspěvek 500 Kč pro každého zaměstnance na společné akce pracovních týmů.
- Den pro region – možnost strávit jeden den vybranou činností u některé z partnerských organizací neziskového sektoru.
- Víčka pro Lukáše – podpora hendikepovaného mladého muže formou sbírky víček od PET-lahví.
- Pořádány jsou dny zdraví, v rámci kterých mohou zaměstnanci konzultovat zdravotní témata s vybranými specialisty. REHAU poskytuje zaměstnancům každoročně možnost bezplatného očkování proti chřipce.

## 5 VÝZKUM

Výzkum probíhal formou individuálních, polostrukturovaných rozhovorů dle předem připraveného scénáře. Z každého rozhovoru byl pořízený zvukový záznam. Rozhovoru bylo realizováno jedenáct. Výběr participantů byl náhodný, současně se zdařil původní záměr zajistit takovou strukturu participantů, aby byly zastoupeny pracovníci obou výrobních závodů REHAU z Moravské Třebové i Jevíčka, pracujících v různých oddělení, pracovních týmech, směnných systémech i různorodých pracovních pozicích. Přestože se jednalo o kvalitativní formu výzkumu, byla u výzkumné otázky č. 1, zkoumající míru znalosti jednotlivých aktivit CSR sekundárně použita čtyřbodová hodnotící škála:

- Zná akci/nástroj a spontánně se mu vybaví
- Zná akci/nástroj, když je dotázán
- Slyšel, ale neví, o co se jedná, případně popisuje nesprávně
- Nezná, neslyšel

Pro celkovou míru znalostí všech aktivit CSR byla použita hodnotící škála:

- Výborná = znalost více než 90 % aktivit a projektů
- Velmi dobrá = znalost 80 % až 90 % aktivit a projektů
- S rezervami = znalost 60 % až 80 % aktivit a projektů
- S výraznými rezervami = znalost menší než 60 % aktivit a projektů

### 5.1 Analýza výzkumu

#### 5.1.1 Individuální zhodnocení a analýza

Participant č. 1, věk: 37 roků, doba trvání pracovního poměru u REHAU: 6 roků

Participant definuje pojem společenská odpovědnost firem jako „odpovědnost vůči společnosti, ať už finančním plněním nebo sociálním.“ Po sdělení definice pojmu tazatelem si spontánně vybaví tři nástroje CSR. Ve srovnání s ostatními participanty je výčet podprůměrný. Naprostou většinu aktivit a projektů, na které je následně dotázán, však zná a dokáže je správně popsat. Nezná pouze projekt Family for Families.

Participant pracuje na pozici, na níž je očekávána vyšší míra znalosti projektů a aktivit, než u řadových pracovníků. Tuto premisu v zásadě potvrzuje širší znalostí o jednotlivých



projektech a nástrojích, a to zejména, je-li na ně tázán. Projevuje se, že termín společenské odpovědnosti firem mu není zcela známý, resp. spíše intuitivně dovozuje, co by mohl znamenat. Jako nejvýznamnější z projektů CSR uvádí Den pro region a firmu REHAU vnímá jako společensky odpovědnou, a to z důvodu férového přístupu k zaměstnancům, jednání v souladu se zákony a projevovanou odpovědností k regionu.

Participant má přístup nejenom k tištěným, ale i elektronickým kanálům, které REHAU pro komunikaci se zaměstnanci používá. Pro získání informací využívá zejména e-mail, sdělení na nástěnkách, informace od vedení, nadřízeného a kolegů. Přitom poslední dva nástroje považuje za nejdůležitější. Je si vědom i dalších kanálů, např. sociálních sítí, ale sám si nemyslí, že by jejich další rozšiřování bylo důležité. Dle významu, jenž přikládá informacím od nadřízeného lze dovozovat, že participant zdůrazňuje tuto formu získávání informací z důvodu bližšího zasazení informací do kontextu jeho práce.

Participant přikládá tematice CSR význam, a to jak v obecné rovině, tak i ve vztahu přímo k němu. Jeho vnímání je zaměřeno zejména na oblast obecné prospěšnosti, tedy propojení s regionem, kde firma působí, což vede k větší vzájemné znalosti. Prohlubuje to i spokojenost zaměstnanců, pokud je firma aktivní. V neposlední řadě uvádí, že firma, zaměstnávající obyvatele regionu, by tuto skutečnost měla i oplácet tím, že regionu pomáhá a je v něm aktivní.

Pro něj osobně je pak společensky aktivní firma větší zárukou stability. Dobrá pověst firmy, respektování zákonů, dobrá komunikace a férové chování k lidem jsou pro participanta nejdůležitější oblasti, proč se sám cítí lépe ve firmě, uplatňující CSR praktiky. Nejsou to tedy přímé benefity, které by jej nejvíce oslovovaly, ale právě spíše konání obecného dobra, ve kterém vidí i zprostředkovaný prospěch pro sebe. „Dobro konající firma“ zprostředkovaně znamená i klid na práci a stabilitu pracovního poměru.

Participant č. 2, věk: 43 roky, doba trvání pracovního poměru u REHAU: 8 roků

Participant definuje pojem společenské odpovědnosti firem jako „benefity poskytované firmou, přístup k zaměstnancům a fungování firmy v okolí“. Po sdělení definice pojmu si spontánně vybaví čtyři nástroje CSR. Ve srovnání s ostatními participanty je jeho výčet průměrný. Naprostou většinu aktivit a projektů, na které je dotázán, však zná a dokáže je správně popsat. Slyšel, ale nedokáže blíže vysvětlit, jak funguje spolupráce se SOU Svitavy, což je pochopitelné, protože působí v Jevíčku, kde odborné praxe žáků neprobíhají. Žádné

informace nemá o projektu Family for Families, a také jej nenapadají žádné sponzorské aktivity REHAU.

Participant pracuje na pozici, kde vede skupinu výrobních pracovníků. Je u něj proto očekávána vyšší míra znalosti, než u řadových pracovníků. Tuto premisu v zásadě potvrzuje množstvím znalostí o jednotlivých projektech a nástrojích.

Jeho vlastní zkušenost se projevuje i v akcentaci projektů, podporující zaměstnance, péči o ně a zaměstnanost. Obecně vnímá firmu REHAU a její přístup velmi pozitivně. Uvědomuje si pozitivní rozdíly oproti jeho zkušenosti od předchozích zaměstnavatelů. Signalizuje připravenost až samozřejmost osobně se účastnit projektů, resp. je podporovat ve vztahu k ostatním zaměstnancům.

Participant má přístup jak k tištěným, tak i elektronickým kanálům, které REHAU pro komunikaci se zaměstnanci používá. Je pro něj důležitý zejména tradiční e-mail, dále potom komunikace prostřednictvím MS-Teams, konkrétně chat s dalšími kolegy. Uvedené nástroje hodnotí jako dostačující a nevidí potřebu zavedení dalších. Uvědomuje si však i místy vážnou komunikaci, již označuje za důsledek občasných komunikačních šumů. Z pohledu nastavení systému firemní komunikace je však nutné tuto poznámku vnímat tak, že komunikace neprobíhá vždy úspěšně a má potenciál pro zlepšení.

Participant přikládá tematice CSR velký význam. Vidí jej zejména v přímé úměře, kdy čím více společensky odpovědná firma je, tím spokojenější má zaměstnance, a tím více jsou tito také stabilní. Jsou-li spokojeni, nemají důvod odcházet. Regionální firmy v menších sídlech jsou pro region o to důležitější – protože jsou dostupní místním lidem.

Vyjadřuje se, že se nikdy nezabýval otázkou, zda je pro něj důležité pracovat pro společensky odpovědnou firmu. V myšlenkové úvaze srovnává svoji zkušenost z předchozích zaměstnání, kdy se tyto firmy nikdy nechovaly společensky odpovědně. Uvědomuje si rozdíl. Osobní spokojenost v REHAU je tak pro něj důkazem, že to důležité je. Jeho náhled na tematiku CSR vyjadřuje komplexní vnímání provázanosti přístupu k zaměstnancům s péčí o okolí a celkovým projevem firmy.

Participant č. 3, věk: 46 roků, doba trvání pracovního poměru u REHAU: 6 roků

Participant definuje pojem společenská odpovědnost firem jako „vědomí společenského a sociálního kontextu, ve kterém firma působí; přesah do regionu, možnost jeho podpory i

obyvatel.“ Po uvedení definice pojmu si spontánně vybaví šest nástrojů CSR. Ve srovnání s ostatními participanty je jeho výčet nadprůměrný. Naprostou většinu aktivit a projektů, na které je dotázán, zná a dokáže je správně popsat. Slyšel, ale nedokáže blíže vysvětlit pravidla směnných příplatků a akci Family for Families. Na aktivitu, o které by vůbec nic neslyšel, jsme při rozhovoru nenarazili. Akcentuje vzájemnou komunikaci mezi firmou a zaměstnanci jako hlavní nástroj porozumění.

Z pohledu významu jednotlivých nástrojů vyslovuje názor, že v REHAU pracujeme v kultivovaném prostředí, založeném na pravidlech, což si však bohužel již moc neuvědomujeme. Akce, kterou by vyzdvihl, je Příměstský tábor pro děti. Jelikož je participant vedoucím tohoto projektu, nepřekvapí, že důvodem pro mimořádný význam této aktivity pro něj je skutečnost aktivního zapojení do akce, skutečnost, že jí mohl vtisknout tvář a spoludotvářet ji. Z rozhovoru vyplývá vysoká míra angažovanosti a vnímavosti pro nástroje CSR, jako významné součásti pracovního poměru. Tematiku CSR také vnímá velmi plasticky a v širokém kontextu provázanosti jejích součástí.

Participant má přístup nejenom k tištěným, ale i elektronickým kanálům, které REHAU pro komunikaci se zaměstnanci používá. Přestože zná Instagramový a Facebookový účet firmy, jsou pro něj důležité zejména tradiční nástroje, tedy informační tabule, e-maily, brožury a informační letáky přidávané k výplatním páskám a intranet. Významný je pro něj i přístup k informacím na korporátní úrovni. Participant je typem zaměstnance, který vyhledává informace aktivně a jejich dostupnost je pro něj významná. Poměrně neotřelý je nápad na provozování firemního rozhlasu, tedy média, prostřednictvím kterého by zaměstnanci dostávali informace sluchovým vjemem.

Participant přikládá tematicce CSR velký význam. Aktivní přístup ze strany firem pak vidí jako správný krok k symbióze firmy se svým okolím a vzájemné prospěšnosti a dobré spolupráci. Plody takové spolupráce pak pro něj představuje dobré povědomí o firmě, které např. může mít pozitivní efekty v náboru nových zaměstnanců. On sám vnímá pocit prestiže, pokud pracuje pro firmu aktivní v oblasti CSR. Současně je názoru, že vnitřní klima firmy, zabývající se aktivitami CSR, je odlišné, tj. lepší, než ve firmě, která se těmito aktivitám nevěnuje. Pozitivní pocity ji naplňuje vědomí, že pracuje pro firmu, která má určitý přesah a nezabývá se jen svým byznysem.

Participant č. 4, věk: 45 roků, doba trvání pracovního poměru u REHAU: 6 roků

Participant definuje pojem společenská odpovědnost firem jako „způsob, jakým firma nakládá s odpady a komunikuje k zaměstnancům“. Doplnuje, že s pojmem se setkal v rámci školení v REHAU. Po sdělení definice pojmu si spontánně vybaví čtyři nástroje CSR. Ve srovnání s ostatními participanty je jeho výčet průměrný. Většinu aktivit a projektů, na které je dotázán, zná a dokáže je správně popsat. Slyšel, ale nedokáže blíže vysvětlit Vánoční charitativní jarmark. Aktivity, které vůbec nezná jsou akce Family for Families, spolupráce s SOU Svitavy, příspěvek na stravování a jednorázový roční bonus. Přestože některé aktivity nezná detailně, má rámcový přehled. Akcentuje vzájemnou komunikaci mezi firmou a zaměstnanci jako hlavní nástroj porozumění.

Z pohledu významu jednotlivých nástrojů se u něj projevuje propojení pocitu osobního bezpečí zaměstnance, které je u firmy, která se zajímá a stará o své okolí a zaměstnance dle vnímání participanta vyšší, než u firmy, která by se tak nechovala. Z rozhovoru vyplývá vysoká míra loajality a akceptace nástrojů CSR včetně zaměstnaneckých benefitů.

Komunikační kanály firmy a jejich dostupnost vidí jako dostatečné. Jsou pro něj důležité zejména informace přicházející od nadřízených a dále informace uveřejněné ve formě sdělení na nástěnkách a informačních obrazovkách. Jak je z rozhovoru patrné, participant preferuje zejména informace, podávané ve srozumitelné a uchopitelné podobě, což dokládá opakovaně deklarovaný význam nadřízených, jako nositelů informací. Nevyhledává širokou škálu informačních kanálů.

CSR aktivity firmy jsou pro něj důležité. Význam vnímá zejména ve vzájemné komunikaci a informovanosti firem se svým okolím. Společensky odpovědné firmy také dávají větší jistotu trvání pracovního poměru. Oceňuje aktivity firmy nad rozměr rámce práce/mzda. Jsou pro něj důležitým přesahem, který je všeobecně dobrý a s nímž se ztotožňuje.

Participant č. 5, věk: 35 roků, doba trvání pracovního poměru u REHAU: 2 roky

Participant nezná pojem společenská odpovědnost firem. Po sdělení definice pojmu si spontánně vybaví pět nástrojů CSR. Ve srovnání s ostatními respondenty je jeho výčet průměrný. Většinu aktivit a projektů, na které je dotázán, zná a dokáže je správně popsat. Slyšel, ale nedokáže blíže vysvětlit CoCoS a spolupráci se SOU Svitavy. Aktivita, kterou vůbec nezná je akce Family for Families. Jeho přehled aktivit je velice dobrý. Některé

aktivitu nezná detailně, ale má rámcový přehled. Vnímá širší benefitů, ale současně její oslovují i projekty, kde může být sám užitečný a pomoci ostatním.

Z pohledu významu jednotlivých nástrojů se u něj projevuje propojení osobních výhod ve formě benefitů a možnosti pomáhat a být užitečný. Obě tyto součásti bere vážně a k oběma se staví opravdově.

Komunikační kanály firmy a jejich dostupnost vidí jako dostatečné. Jsou pro něj důležité zejména dva, a to informace od nadřízeného a dále sdělení uveřejněná na tabulích. Doporučuje doplnit webové stránky, ty jsou však spolu s intranetem používány. Jedná se o zaměstnance, který upřednostňuje srozumitelnou formu komunikace vedenou jen několika kanály a konkretizace informací, se kterými může ze své pozice dále nakládat. U tohoto účastníka se nabízí zrealizovat bližší seznámení s používanými informačními kanály s potenciálem využívání webu.

CSR aktivity si uvědomuje a jsou pro něj důležité. Je pro něj důležitá nabídka možností pomáhat druhým. Chápe jako obecně správné pomáhat potřebným i se starat o oblast životního prostředí. Tento rozměr obecného dobra je mu lidsky bližší než oblasti osobního prospěchu, jako jsou benefity. Spíše podvědomě vyjadřuje pozitivní dopady na zaměstnance ve firmě, která je CSR aktivní. To shrnuje slovy: „v takové firmě se lépe pracuje než ve firmě, která nemá zájem o nic“.

Participant č. 6, věk: 44 roky, doba trvání pracovního poměru u REHAU: 22 roky

Participant definuje pojem společenská odpovědnost firem jako „firma ve vztahu ke svému okolí a společnosti, ve kterém působí“. Nevybaví si, kde se s pojmem setkal.

Dokáže spontánně vyjmenovat a popsat jedenáct konkrétních aktivit. Ve srovnání s ostatními respondenty je jeho výčet vysoce nadstandardní. Většinu aktivit a projektů dokáže také správně popsat. Slyšel, ale nedokáže blíže vysvětlit sbírku Víčka pro Lukáše, jednorázový roční bonus, Etický kodex a Snídani s HR. Aktivity, které vůbec nezná jsou nástroj pro hlášení korupce CoCoS, Family for Families a Vánoční charitativní jarmark. Je však zřejmé, že neznalost je způsobena zejména skutečností, že působí na odloučeném pracovišti. Během rozhovoru se několikrát dotkne skutečnosti, že zdroje informací ve výrobním závodě jsou širší a dostupnější, než právě v místě, kde pracuje on.

Z pohledu významu jednotlivých nástrojů se u něj projevuje plastické vnímání propojení osobních efektů ve formě benefitů a možnosti sportovního vyžití podporované nebo organizované REHAU. Současně i obecně pozitivní efekty na životní prostředí a rozvoj regionu.

Komunikační kanály firmy a jejich dostupnost vidí s rezervami. Jeho hlavními zdroji informací jsou nadřízený a e-maily. Občas informace vyhledává na webových stránkách a také intranetu. Zde se projevuje nadstandardní zájem participanta o získávání informací a jeho ochota investovat čas a aktivitu k jejich získání. Přivítal by, aby na jeho pracovišti byla k dispozici nástěnka, na které by byly vyvěšeny informace. Rád by měl možnost se k informacím, které nyní získá od nadřízeného, vracet a v klidu se s nimi seznámit.

Uvědomuje si různé roviny dopadů CSR aktivit, a to jak na něj osobně, tak také v obecné rovině na region, životní prostředí, spokojenost zaměstnanců. Zajímavý je moment, kdy si sám sobě klade otázku, zda by pracoval za dostatek peněz pro firmu, která by nebyla společensky odpovědná, čímž se dotýká hodnotového nastavení. Z pohledu firmy pak tato skutečnost podtrhuje potřebu aktivního zapojení zaměstnanců do aktivit CSR, kdy hodnota obecného konání dobra může být pro určitý typ zaměstnanců významným motivátorem pro dlouhodobé a aktivní působení u firmy.

Participant č. 7, věk: 44 roky, doba trvání pracovního poměru u REHAU: 14 roků

Participant nezná pojem společenská odpovědnost firem. Po seznámení s definicí se participantovi spontánně vybaví pouze jedna aktivita, a to sběr odpadů v okolí firmy. Naprostou většinu projektů zná a dokáže je popsat, když je na ně konkrétně dotázán. Je jen několik oblastí, o kterých nemá informace. Nevybaví se mu plány zaškolení a rozvoje zaměstnanců. Vůbec žádné informace nemá a uvádí, že neslyšel, o systému hlášení podezření z korupce CoCoS, Etickém kodexu a Family for Families. Pojem společenské odpovědnosti byl pro participanta neznámý a současně i příliš abstraktní. Tato skutečnost se mmj. projevila tak, že firmu REHAU vnímá jako společensky odpovědnou, ale nedokáže uvést proč.

Komunikační kanály, které využívá pro získávání informací ve firmě, jsou spíše tradičního charakteru. Pozitivně hodnotí a jako důležitý komunikační nástroj uvádí zejména e-mailovou komunikaci, firemní intranet a nástěnky. Jako důležitý zdroj informací uvádí i neformální získávání informací od kolegů. S výhradami hodnotí roli svého nadřízeného, kde

postrádá intenzivnější a aktivnější komunikaci. Rozsah komunikačních kanálů, jimiž se k němu dostávají informace, shledává jako dostatečný a nenapadá jej další, které by postrádal. Významný se jeví jeho postřeh o důležitosti e-mailů. K tomuto komunikačnímu nástroji má nyní na své pracovní pozici přístup. Při jeho srovnání s předchozí zastávanou pozicí je zřetelné, že firemní e-mail se stal velmi významným nástrojem, který má za následek zlepšení informovanosti oproti předchozímu stavu, kdy k tomuto zdroji informací přístup neměl.

Aktivity společenské odpovědnosti chápe participant zejména ve vztahu k vlastní osobě a přiřkládá jim význam podle toho, zda je využívá, či mu jsou sympatické. Nespojuje si je nicméně v celek a nepřikládá jim význam z pozice určitého vyššího dobra, tedy dobra pro společnost, komunitu nebo přírodu.

Participant č. 8, věk: 27 roků, doba trvání pracovního poměru u REHAU: 1 rok

Participant dokáže popsat pojem společenská odpovědnost firem jako „odpovědnost firmy za své kroky v oblasti sociální – např. rovnoprávnost, nebo životním prostředím“.

Spontánně dokáže vyjmenovat a popsat tři konkrétní aktivity REHAU. Ve srovnání s ostatními participanty je jeho výčet spíše podprůměrný. Většinu aktivit a projektů, na které je dotázán, zná a dokáže je správně popsat. Slyšel, ale nedokáže blíže vysvětlit, Etický kodex, CoCoS a finanční příspěvky za práci ve směnných provozech. Aktivitu, kterou vůbec nezná je Family for Families. Je zřejmé, že participant se zajímá o aktivity firmy REHAU spadající do oblasti CSR. Nižší spontánní výčet aktivit může být způsoben částečně skutečností, že v REHAU působí krátce. Akcentuje oblast životního prostředí, což se jeví jako projev jeho osobního zájmu i souvisí s participantem zastávanou pracovní pozicí. Z pohledu významu jednotlivých nástrojů akcentuje oblast benefitů pro zaměstnance, tedy Vánoční odměnu, Multisport a penzijní připojištění.

Komunikační kanály firmy a jejich dostupnost hodnotí jako dostatečné. Jeho hlavními zdroji informací jsou e-maily, intranet a nástěnky. Informace si umí vyhledávat a komunikační nástroje používat. Hlubší zapojení sociálních platforem nevidí jako nutné. Jsou pro něj doplňkovými zdroji, byť je sleduje. Je pro něj vhodnější mít méně komunikačních kanálů, než široké spektrum, kde se informace mohou tříštit a může být problém s jejich aktuálností. Neopomíná roli nadřazeného, z čehož je možné dovodit, že tento je pro ni osobou, zasazující informace do hlubšího kontextu.

Skutečnost, že se firma věnuje a je aktivní v oblasti CSR je pro něj zejména znakem kvality firmy. Jeho vyjádření tak podporuje teoretický předpoklad, že zaměstnanci mají spíše tendenci být součástí firem, vnímaných jako „kvalitní“. Pro něj konkrétně to znamená „hodnotu“. V tomto kontextu dále zdůrazňuje enviromentální pilíř CSR – udržitelnost a ochranu životního prostředí.

Participant č. 9, věk: 40 roků, doba trvání pracovního poměru u REHAU: 13 roků

Participant pojem společenské odpovědnosti firem vnímá jako „způsob, jak se firma chová ke svým zaměstnancům“. Jak nicméně sám uvádí, pojem nezná, jeho obsah dovozuje.

Spontánně dokáže vyjmenovat a popsat tři konkrétní aktivity REHAU. Ve srovnání s ostatními participanty se jedná o výčet spíše podprůměrný. Většinu aktivit a projektů, na které je dotázán, zná a dokáže je správně popsat. Slyšel, ale nedokáže blíže vysvětlit nebo vysvětluje nesprávně Etický kodex a Snídaně s HR. Aktivity, které vůbec nezná jsou Family for Families, Dny zdraví a CoCoS. U tohoto participanta se významněji projevuje, že si nadřazený pojem společenská odpovědnost firem do značné míry nepropojuje s jednotlivými aktivitami. Hovoří-li tedy o nich, vnímá je jako jednotlivé akce, ale ne jako součást CSR. Z pohledu významu jednotlivých nástrojů akcentuje oblasti zaměstnaneckých benefitů – Vánoční odměnu a týden dovolené navíc.

Komunikační kanály firmy a jejich dostupnost hodnotí jako dostatečné. Jeho hlavními zdroji informací jsou e-maily, denní schůzky s vedoucím a nástěnky. Informace si umí vyhledávat a komunikační nástroje používat. Z odpovědí je patrné, že se však jedná spíše o „konzumenta informací“, který preferuje, když informace „přijdou za ním“.

Skutečnost, že se firma věnuje a je aktivní v oblasti CSR je pro něj důležitá zejména z pohledu ochrany životního prostředí. Uvědomuje si negativní dopady podnikání na planetu a je pro něj důležité zachovat úroveň ŽP. Významné jsou pro něj i nadstandardní benefity, plynoucí z pracovního poměru pro něj osobně, jako Vánoční odměna a týden dovolené navíc.

Participant č. 10, věk: 51 rok, doba trvání pracovního poměru u REHAU: 20 roků

Participant pojem společenská odpovědnost firem nezná. Z názvu dovozuje, že to bude „starost firem o lidi“.



Spontánně dokáže vyjmenovat a popsat čtyři konkrétní aktivity REHAU. Ve srovnání s ostatními participanty je jeho výčet průměrný. Většinu aktivit a projektů, na které je dotázán, zná a dokáže je správně nebo rámcově popsat. Slyšel, ale nedokáže blíže vysvětlit nebo vysvětluje nesprávně Etický kodex, CoCoS, Dny zdraví, sběr odpadů a Vánoční charitativní jarmark. Aktivitou, kterou vůbec nezná je Family for Families. U tohoto participanta je příznačné, že o mnoha aktivitách tuší, ale nezná jejich náplň zcela přesně. Také si ne vždy zcela správně propojuje obsah akce s jejím konkrétním názvem. Významně se u něj projevuje „obecná loajalita a pozitivní vnímání firmy“. REHAU vnímá jako spolehlivého a dobrého zaměstnavatele. Z pohledu významu jednotlivých nástrojů akcentuje oblasti obecně prospěšných aktivit – Den pro region a práce pro Charitu, protože je to správná činnost pro podporu města a okolí. Pozitivně hodnotí i dobré finanční podmínky a dodržování zákonů firmou, proto je pro něj REHAU společensky odpovědná firma.

Komunikační kanály firmy a jejich dostupnost hodnotí jako dostatečné. Jeho hlavními zdroji informací jsou informace od vedoucího, nástěnky a vývěsky poblíž pracoviště. Nezanedbatelný význam pro něj mají i informace od ostatních zaměstnanců. Jako možný nástroj rozšíření komunikačních kanálů zmiňuje osobní e-mail, protože by se mohl k informacím později vrátit a pročíst si je v klidu. Z odpovědi je patrné, že se jedná spíše o člověka, pro kterého je důležitý obecný přehled o dění ve firmě, ale nevyžaduje detailní znalost. Svoji orientaci ve firemním prostředí opírá o dlouhodobé působení u REHAU a znalost prostředí a vztahů. Spíše preferuje, když k němu informace přijdou, než aby si je sám vyhledával.

Společenské odpovědnosti firem přikládá důraz, zejména z důvodu obecně dobrých podmínek pro zaměstnance, zvláště finančních. Svými slovy také vyjadřuje spokojenost s tím, že se nejedná o špinavou práci v nevhodném prostředí. Odpovědi potvrzují, že pojem společenská odpovědnost firem pro něj je neznámý, resp. nový. To je možné vyzorovat zejména v první části dotazníku, kde akcentuje obecně prospěšné chování firem oproti závěrečné části dotazníku, kde spíše přikládá důraz na benefity a materiální výhody.

Participant č. 11, věk: 44 roky, doba trvání pracovního poměru u REHAU: 6 roků

Participant pojem společenská odpovědnost firem nezná. Po sdělení definice dokáže spontánně vyjmenovat a popsat sedm konkrétních aktivit REHAU. Ve srovnání s ostatními respondenty se jedná o výčet nadprůměrný. Většinu aktivit a projektů, na které je dotázán,

zná a dokáže je správně nebo rámcově popsat. Slyšel, ale nedokáže blíže vysvětlit nebo vysvětluje nesprávně CoCoS, spolupráci s SOU Svitavy, firemní půjčky a systém příplatků za směnné provozy. Aktivitou, kterou vůbec nezná je Family for Families. Tento participant má dobrý přehled o aktivitách, které se jej dotýkají. Významně hodnotí zejména škálu benefitů pro zaměstnance, včetně 25 dní dovolené. Naopak větší aktivitu firmy by očekával v oblasti péče o životní prostředí, a to včetně aktivit se zapojením zaměstnanců. I přesto celkově REHAU označuje jako společensky odpovědnou firmu.

V oblasti komunikace a používaných komunikačních kanálů jsou pro něj významné e-mail a informace od nadřízeného. Tyto komunikační kanály jsou pro něj dostatečné. Současně by však přivítal větší informovanost ze strany firmy, a to zejména o tématech, která se jej pracovně dotýkají. Z odpovědí je patrné, že se jedná o člověka, pro kterého jsou důležité zejména tradiční kanály (e-mail), kterými k němu proudí informace. I tento participant klade vysoko požadavek na informace od nadřízeného. To potvrzuje potřebu zasazení obecných informací do kontextu jeho práce a prohloubení pochopení dopadů, které mají na jeho práci.

Společenské odpovědnosti firem přikládá důraz, zejména z důvodu obecně dobrých podmínek pro zaměstnance, a také cílené péče o životní prostředí. Současně však vyjadřuje větší zájem o zaměstnanecké podmínky, než o obecně prospěšné chování firmy. Vyjadřuje, že při zájmu o pracovní pozici u nějaké firmy by skutečnost, zda se daná firma chová společensky odpovědně, byla pro něj až druhořadým kritériem. Upřednostnil by zejména mzdové podmínky, náplň práce nebo nutnost dojíždění.

### 5.1.2 Celkové zhodnocení a analýza

Výzkumná otázka č. 1: Do jaké míry jsou zaměstnanci REHAU seznámeni s CSR-aktivitami svého zaměstnavatele?

Jak ukázal průzkum, zaměstnanci REHAU mají vysokou míru znalosti jednotlivých projektů a aktivit CSR. U spontánní znalosti se významně projevuje skutečnost, že většina participantů neznala pojem společenská odpovědnost firem. Význam tohoto pojmu na začátku rozhovoru většina z nich spíše tušila či dovozovala. Pro některé participanty se během rozhovoru stal jeho význam zřejmý, pro jiné se tak během rozhovoru nestalo, a i po skončení rozhovoru zůstával pojem společenská odpovědnost firem stále spíše abstraktní. Potvrdilo se, že termín není v REHAU při komunikaci se zaměstnanci používán. Většina participantů se s ním zřejmě nesetkala, nebo jej nezaznamenala, a to ani v běžném životě. V případě aktivit a projektů, kdy na ně byli participanty konkrétně dotazováni (podpořená

znalost), byla úroveň jejich znalostí na velmi vysoké úrovni. Při celkovém vyhodnocení výsledků jednotlivých participantů je možné úroveň jejich znalostí označit u dvou z nich jako výbornou, u sedmi velmi dobrou a u dvou s rezervami. Z uvedeného je možné vyvodit závěr, že zaměstnanci REHAU mají v průměru velmi dobrou znalost CSR aktivit, že však si tyto nespojují s nadřazeným pojmem společenská odpovědnost firem. Projekty a aktivity, které byly respondentům spontánně nejvíce známé, byly: Den pro region a sběr odpadů v okolí firmy. Proč jsou to právě tyto projekty, vyplývá z odpovědí participantů. Jedná se o projekty, které svým obsahem rezonují se zájmy zaměstnanců a současně jsou dobře komunikovány. Roli hrají skutečnosti, že do projektu Den pro region jsou zaměstnanci zapojeni od samého počátku, kdy mohou sami navrhovat organizace, kde se budou Dny pro region odehrávat. V rámci akce stráví zcela mimořádný den, kdy nemusí do běžné práce, ale v rámci pomoci vybrané organizaci načerpají nové zážitky, obdrží pamětní tričko. Fotografie a příběhy z jednotlivých Dnů jsou firmou komunikovány směrem k zaměstnancům i veřejnosti. V rámci firmy jsou vyvěšené koláže s fotografiemi. U akce sběr odpadků je možné výbornou spontánní znalost akce zaměstnanci odvodit od participanty deklarovaného zájmu o oblast životního prostředí, a tím pádem senzitivního vnímání informací o akcích, zaměřených na danou oblast. I zde je pak možné vidět vztah mezi zapojením zaměstnanců do akce a následným společným posezením a vzájemným poznáním v jiných než obvyklých situacích a pracovních rolích. Zcela neznámé, nebo bez bližší znalosti obsahu byly nejčastěji identifikovány nástroj pro hlášení korupčního jednání CoCoS, Etický kodex firmy a v rámci skupiny REHAU organizovaná akce Family for Families, podporující zaměstnance REHAU z Ukrajiny. Důvody, proč byla nízká míra znalosti právě u těchto projektů je možné hledat ve skutečnostech, že se s nimi zaměstnanci opakovaně neseškávají, že nemají důvod je vyhledávat a používat. Případně, že způsoby, jakými jim byly představeny, pro ně nejsou uchopitelné, či jsou pro ně příliš abstraktní. (viz Tabulka 2)

| Participant č.:   | 1          | 2          | 3          | 4          | 5          | 6          | 7          | 8          | 9          | 10         | 11         |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Nástroj CSR:</b>   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| CoCoS   |            |            |            |            | Red        | Grey       | Grey       | Red        | Grey       | Red        | Red        |
| Etický kodex  |            |            |            |            |            | Red        | Grey       | Red        | Red        | Red        |            |
| System zlepšovacích námětů                                  |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Interní zveřejňování prac. míst                             |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Informační schůzky vedení                                   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Snídaně s HR  |            |            |            |            |            | Red        |            |            | Red        |            |            |
| Průběžné vzdělávání zaměstnanců                             |            |            |            |            |            |            | Red        |            |            |            |            |
| Podpora SOU Svitavy   |            | Red        |            | Grey       | Red        |            |            |            |            |            | Red        |
| Firemní půjčky na bytové účely                              |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | Red        |
| Odměny k životním jubileím                                  |            |            |            |            |            | Green      |            |            |            |            |            |
| Odměny k pracovním výročí                                   |            |            |            |            |            | Green      |            |            |            |            |            |
| Vánoční odměna  |            |            |            |            |            | Red        |            |            |            |            |            |
| Jednorázový roční bonus                                     |            |            |            | Grey       |            | Grey       |            |            |            |            |            |
| Příspěvek na dopravu  |            |            |            |            |            | Green      |            |            |            |            |            |
| Příspěvek na stravování                                     |            |            |            | Grey       |            | Green      |            |            |            |            |            |
| Příspěvek za směnné provozy                                 |            |            | Red        |            |            |            |            | Red        |            |            | Red        |
| Teambuildingové konto                                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | Green      |
| Možnosti sportovního vyžití                                 |            |            |            | Green      |            | Green      |            |            | Green      |            |            |
| Očkování proti chřipce                                      |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Dny zdraví  |            | Green      | Green      |            |            | Green      |            | Green      | Grey       | Red        |            |
| Sponzorské akce REHAU v regionu                             |            | Grey       |            |            |            | Green      |            |            |            | Green      |            |
| Sběr odpadů v okolí firmy                                   | Green      | Yellow     | Green      | Green      | Green      | Green      | Green      | Green      | Green      | Red        | Green      |
| Family for Families   | Grey       | Grey       | Red        | Grey       | Grey       | Grey       | Grey       | Grey       | Grey       | Grey       | Grey       |
| Den pro region  | Green      | Green      | Green      | Green      | Green      | Green      |            |            | Green      | Green      | Green      |
| Vánoční charitativní jarmark                                | Yellow     | Yellow     | Green      | Red        | Yellow     | Grey       |            |            | Yellow     | Red        | Green      |
| Sbírka Víčka pro Lukáše                                     |            |            |            |            |            | Red        |            |            |            |            |            |
| Příměstské tábory REHAU                                     |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| <b>Míra znalosti projektů CSR jednotlivými participanty</b> | <b>96%</b> | <b>89%</b> | <b>93%</b> | <b>81%</b> | <b>89%</b> | <b>78%</b> | <b>85%</b> | <b>85%</b> | <b>81%</b> | <b>78%</b> | <b>81%</b> |

Legenda:

|                                |        |
|--------------------------------|--------|
| Spontánní znalost              | Green  |
| Podpořená znalost              | Yellow |
| Slyšel, ale nedokáže vysvětlit | Red    |
| Neslyšel                       | Grey   |

Tabulka 2 Vyhodnocení znalostí jednotlivých nástrojů CSR (vlastní zpracování)

Výzkumná otázka č. 2: Jakými komunikačními kanály se zaměstnanci o CSR-aktivitách REHAU dozvídají?

Výzkum ukázal, že nejvýznamnějšími komunikačními kanály, prostřednictvím kterých zaměstnanci získávají informace jsou e-mail, nástěnky a nadřizeny. V případě e-mailů je to zejména dostupnost zpráv v tištěné podobě a jednotné formě, které jsou poskytnuty všem zaměstnancům s přístupem k tomuto zdroji. Možnost vracet se k těmto zprávám, vytisknout si je nebo uložit hraje důležitou roli. Zcela mimořádný význam potvrdil výzkum v případě

zpráv, předávaných od nadřízených. Nepotvrdilo se, že by tuto formu preferovali pouze zaměstnanci bez přístupu k e-mailu. Naopak, naprosto přesvědčivě se participantů shodli na tomto komunikačním prostředku bez ohledu na pracovní pozici, kterou u firmy zastávají. Významný je současně faktor, kdy nadřízený, jako formální autorita, má možnost zasadit sdělení do kontextu, případně podtrhnout či potlačit aspekty, relevantní pro pracovníky daného týmu nebo oddělení. U participantů, u kterých komunikace s nadřízeným vykazuje nedostatky, bylo toto uváděno jako oblast, vyžadující zlepšení. Významným prostředkem komunikace byly dále označeny nástěnky. Na nich se umísťují totožná sdělení, která jsou rozesílána i e-mailem. Pro některé participanty však nejsou nástěnky zdrojem informací, protože si uvědomují určitou vlastní slepotu k tomuto nosiči. Pro některé z participantů je důležitým zdrojem informací firemní intranet. Toto se projevilo zejména u těch, kteří se aktivně zajímají o získávání informací, a dále i u takových, které zajímají zprávy nejen z vlastního závodu, ale i z jiných poboček, resp. zemí. Nezanedbatelnou roli pro získávání informací hrají pro některé participanty kolegové. Výzkumem se naopak podařilo zjistit, že je relativně malý význam připisován sociálním sítím a webu. Tyto nástroje, pokud jsou vůbec uváděny, mají roli podružnou, resp. podpůrnou. (viz tabulka 3)

| Participant č.:          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|--------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| <b>Komunikační kanál</b> |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| E-mail                   | x | x | x |   |   | x | x | x | x |    | x  |
| Nástěnky                 | x |   | x | x | x |   | x | x | x | x  |    |
| Nadřízený                | x |   |   | x | x | x |   |   | x | x  | x  |
| Vedení firmy             | x |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| Kolegové                 | x | x |   |   |   |   | x |   |   | x  | x  |
| Soc. sítě                | x |   |   |   |   |   |   | x |   |    |    |
| Instagram                |   |   | x |   |   |   |   |   |   |    |    |
| Facebook                 |   |   | x |   |   |   |   |   |   |    |    |
| Brožury                  |   |   | x |   |   |   |   |   |   |    |    |
| Letáky k výplat          |   |   | x |   |   |   |   |   | x |    |    |
| Intranet                 |   |   | x |   |   | x | x | x |   |    |    |
| Obrazovky                |   |   |   | x |   |   |   |   |   |    |    |
| Web                      |   |   |   |   |   | x |   |   |   |    |    |
| Informační schůzky       |   |   |   |   |   |   | x |   |   |    |    |

Legenda:

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| Komunikační nástroj využívá     | x |
| Komunikační nástroj je významný | x |

Tabulka 3 Vyhodnocení významu komunikačních kanálů (vlastní zpracování)

Z pohledu množství využívaných komunikačních kanálů jsou tyto participanty označovány za dostatečné. Důvodem je pak především skutečnost, že každý z participantů aktivně využívá více než jeden komunikační kanál, kde si může informace křížně ověřit. Dalším důvodem, který participanti uváděli bylo, že velké množství komunikačních kanálů by mohlo vést k roztržitosti informací s potenciálním rizikem zastarávání informací. Dostatek komunikačních prostředků podtrhuje i zjištění, že participanti ve své většině neviděli jako potřebné další komunikační kanál doplnit, případně navrhovali prostředky, které byly ve všech případech unikátní, tzn. nikdo další daný kanál nenavrhoval. Jednalo se o firemní rozhlas, zasílání informací na soukromé e-maily a zřízení nástěnky na odloučeném pracovišti. Důvody pro návrhy na dodatečné komunikační kanály byly v případě rozhlasu šíření informací mluvenou formou, v případě nástěnky a zasílání na soukromé e-maily skutečnost, že se k informacím může zaměstnanec vrátit, resp. že se nemusí ptát nadřízeného, když třeba při seznámení něčemu nerozuměl, a to z důvodu studu před ostatními kolegy.

Výzkumná otázka č. 3: Jaký význam přiřkládají zaměstnanci REHAU tematicce CSR?

Participanti výzkumu se bez výjimky shodli, že je pro ně oblast společenské odpovědnosti firem významná. Základní rozdělení postojů, proč tomu tak je, se dle názoru vedoucího výzkumu odvíjí zejména od hodnotového nastavení každého člověka, kdy část participantů vidí jako nejdůležitější projevy CSR péče o zaměstnance a z toho plynoucí osobní výhody ve formě benefitů a lepších pracovních podmínek, zatímco pro druhou skupinu zaměstnanců je motivací především obecné dobro a obecný prospěch plynoucí ze společensky odpovědného konání. Přiřkládají-li participanti význam konání obecného dobra, pak je to z důvodů všeobecně pozitivních dopadů dobré spolupráce firma – region, obecně lepších podmínek pro zaměstnance, pocitu prestiže, pracovat pro CSR aktivní firmu a péče firmy o životní prostředí. (viz tabulka 4)

| Participant č.:                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| Je důležité, aby se firmy věnovaly CSR tematice?      | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x  | x  |
| Proč je důležité, aby se firmy věnovaly CSR tematice? |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| Propojení a vzájemná spolupráce s regionem            | x |   | x | x | x | x |   |   |   |    |    |
| Péče o podmínky zaměstnanců obecně                    | x | x | x | x |   | x |   |   |   | x  | x  |
| Pracovní podmínky participanta                        | x | x | x |   | x |   |   | x |   |    | x  |
| Benefity pro participanta                             |   |   |   |   |   | x | x |   | x | x  |    |
| Prestiž a dobrý pocit pracovat pro CSR aktivní firmu  |   |   | x | x |   |   |   | x |   |    |    |
| Podpora a péče o životního prostředí                  |   |   |   |   |   | x |   | x | x |    | x  |

Tabulka 4 Význam a důvody důležitosti CSR jednání (vlastní zpracování)

## 5.2 Metodické a formální zhodnocení výzkumu

V rámci provedeného výzkumu se podařilo uskutečnit rozhovory s celkem jedenácti participanty. Byla tak splněna podmínka dostatečného reprezentativního vzorku, kdy byl před započítáním výzkumu tento vzorek stanoven na deset participantů. Z pohledu technického provedení výzkumu byly všechny rozhovory nahrávány na diktafon, současně s kladením otázek byly vedoucím výzkumu pořizovány doprovodné poznámky. Z časového pohledu byla předkládaná práce zpracovávána o tři týdny déle, než byl původní časový plán výzkumu. Důvodem byly zejména práce na finalizaci scénáře rozhovoru a jeho optimalizace na základě zjištění ze zkušebního rozhovoru.

Pozitivním zjištěním byla skutečnost, že všichni oslovení zaměstnanci souhlasili s provedením rozhovoru. Při rozhovorech samotných působili uvolněně, se zájmem o kladené otázky. Prvky stylizace v odpovědích se projevily pouze u první otázky, zda znají pojem společenské odpovědnosti firem. Participanti jej z velké části neznali, většinou však měli tendenci dovozovat jeho význam. U ostatních otázek již prvky stylizace nebyly zaznamenány vůbec. Tento názor je možné podpořit skutečností, že následující otázky byly pro respondenty dobře uchopitelné, čímž se uvolnili a přirozeně reagovali po celou dobu konání rozhovoru. Nejen při rozhovorech samotných, ale dále při zpracování výsledků bylo nutné zajistit anonymitu participantů. Vzhledem k tomu, že uvedením pohlaví a zastávané pracovní pozice by v některých případech, kdy participanti pracují v menších oddělení nebo na pozicích, které nejsou ve společnosti čestné, mohlo vést k jejich identifikaci, byly tyto,

původně zvažované údaje odstraněny. Na kvalitu zpracování výsledků nemá tato úprava žádný vliv, jelikož se nejednalo o informace, potřebné pro stanovení odpovědí na výzkumné otázky. Jako doplňující údaje k jednotlivým participantům byly ponechány věk a doba trvání zaměstnaneckého poměru u společnosti REHAU. Z pohledu provedeného výzkumu se jedná o zajímavé doprovodné informace. Věkové spektrum participantů a jejich doba trvání pracovního poměru by mohly být zajímavé pro případný navazující výzkum, který by se detailněji mohl věnovat tematice CSR ve vztahu k těmto kategoriím.



## 6 DOPORUČENÍ

Během uskutečněných polostrukturovaných rozhovorů a po následném vyhodnocení získaných údajů je možné poukázat na některé oblasti, v nichž byl identifikován potenciál pro možné zlepšení. S ohledem na výzkumné otázky je možné tato doporučení sumarizovat do dvou kategorií, a to doporučení pro oblast aktivit společenské odpovědnosti firem a dále pro oblast komunikace.

### 6.1 Doporučení pro oblast CSR aktivit

Pro oblasti CSR aktivit je možné společnosti REHAU doporučit více se zaměřit na projekty související s ochranou životního prostředí, která se ukázala u mnoha participantů velmi senzitivně vnímána. Ochrana přírody v okolí, třídění a sběr odpadů a recyklace významně zaznívali během prováděných rozhovorů. Akcent na tuto oblast je možné odvodit nejen v kontextu aktuálních trendů, ale zřejmě i ze skutečnosti, že výrobní závody působí spíše ve vesnickém prostředí a zaměstnávají převážně obyvatele regionu, tradičně spjaté s přírodou a okolím.

Další oblastí, jež byla participanty zmiňována jako důležitá, byla sociální oblast. Byť v ní firma REHAU nabízí poměrně širokou škálu aktivit, dalo by se uvažovat o jejich dalším rozvoji. Ten by mohl být zaměřený na širší zapojení zaměstnanců do organizačních a přípravných aktivit stávajících projektů. Bylo by však možné i dále rozšířit nabídku projektů, zaměřených právě na aktivní pomoc a podporu potřebným, a to v reakci na zájem některých participantů být prospěšní a pomáhat „dobrým věcem“.

Na úrovni nadnárodní skupiny REHAU je jistě možné doporučit větší propojení korporátních „velkých“ cílů v oblasti CSR s lokálními akcemi a aktivitami. Specifické prostředí výrobních závodů, kde většina zaměstnanců nemá běžně přístup na firemní intranet ani si aktivně nestuduje firemní webové stránky, po takovém propojení přímo volá. Mohlo by být uskutečněno například graficky, kdy by CSR korporátní témata a cíle byly důsledně převáděny a představovány v kontextu lokálních projektů a aktivit. To se v tuto chvíli neděje, a tak pro zaměstnance není mezi těmito dvěma pohledy na CSR žádné pojítko, resp. ty korporátní mnozí neznají.

Výzkum také jednoznačně prokázal potřebu, resp. nutnost věnovat se pořádání a rozvoji projektů pro zaměstnance, které jsou nad rámec formátu práce-mzda. Zaměstnanci očekávají, že ve firmě existuje nadstavba, prostřednictvím které jim bude zprostředkovávána

další motivace a projekty, v rámci kterých se budou moci realizovat. Tento postoj je nejenom očekávaný ze strany zaměstnanců, jeho realizace je současně podpořena vznikem a prohlubováním pozitivních konotací, které za takové situace vznikají mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Dochází k utužování vztahu k zaměstnavateli, prohlubování důvěry, dochází k edukaci zaměstnanců i vzniku a rozvoji neformálních vazeb. V období nízké míry nezaměstnanosti a turbulentních změn na trhu práce je vznik takovýchto vazeb důležitý pro zaměstnavatele. Z pohledu zaměstnance se takový zaměstnavatel stává více důvěryhodným a také hodnotnějším, a tedy více žádaným v jeho očích.

## 6.2 Doporučení pro komunikaci CSR aktivit

V oblasti zlepšení komunikace byl identifikován poměrně velký potenciál, jehož úspěšné využití by mohlo vést nejenom ke zlepšení v oblasti informovanosti o CSR aktivitách, ale i k obecně pozitivnímu rozvoji firemní komunikace.

Poměrně zásadní se jeví vnímání pojmu společenská odpovědnost firem zaměstnanci. Zejména obecně chybějící propojení tohoto pojmu s konkrétními aktivitami. S ohledem na vzrůstající potřebu implementování praktik CSR do firemní komunikace a zejména života firmy se jeví jako podstatné seznámit zaměstnance s nadřazeným pojmem a vysvětlit jeho význam. Seznámení zaměstnanců s pojmem a jeho následné používání by nepochybně zvýšilo povědomí zaměstnanců o firemních projektech, zaměřených na toto téma. Současně by vedlo k hlubšímu uvědomění si zaměstnanců, jak plastické dané téma je a v jakém rozsahu k němu přistupuje jejich zaměstnavatel, firma REHAU.

Dalším, zatím spíše chybějícím propojením, se jeví korporací definované cíle v oblastech trvalé udržitelnosti, různorodosti a podpoře odlišností, dosažení uhlíkové neutrality a zvýšení složky používaného recyklovatelného podílu surovin při výrobě, s konkrétním zapojením zaměstnanců. Jedná se nejen o pochopení důvodů pro zaměření společnosti právě na tyto oblasti, ale také jejich porozumění, jakým způsobem je možné na jednotlivých pobočkách, jednotlivými pracovními týmy i zaměstnanci ke splnění těchto cílů přispět. Zlepšení informovanosti o daných cílech by bylo možné dosáhnout jednak pořádáním interaktivních workshopů pro zaměstnance, kde by byly dané cíle představeny. Současně by měly být dané cíle prezentovány v kontextu dané pobočky s představením stávajících nástrojů, jež by zapojením zaměstnancům při workshopech bylo možné rozšířit o další cesty, jež by vzešly z brainstormingu. Měly by být definovány lokální SMART cíle pro tuto oblast, zaměstnancům srozumitelné, uchopitelné a jejich konáním ovlivnitelné. Nástroje a průběžné

výsledky plnění takových cílů by měly být jednoduše, nejlépe graficky zaměstnancům k dispozici, čímž by došlo k lepšímu myšlenkovému propojení cílů, prostředků jejich dosažení a aktuálního stavu jejich plnění.

S ohledem na zjištěnou vysokou míru angažovanosti zaměstnanců pro dílčí oblasti CSR by bylo vhodné začít budovat skupinu ambasadorů, kteří by byli schopni neformálně působit na zaměstnance v pracovních týmech a při denních činnostech působit na změny chování ve smyslu zodpovědného a uvědomělého chování ve shodě s CSR.

Z výsledků provedeného výzkumu byla potvrzena nezastupitelná role vedoucích pracovníků jako autorit a nositelů informací pro zaměstnance. Tato skupina pracovníků by tak měla být dále edukována, podporována a rozvíjena v oblasti obecných principů komunikace. Jak se ukázalo, jejich úspěšné zvládnutí role nositele informací směrem k zaměstnancům je pro úspěšnou vnitřní komunikaci naprosto stěžejní. Zvláštní pozornost by pak měla být věnována schopnosti vedoucích pracovníků, zasadit informace do kontextu daného oddělení, a tak zvýšit porozumění pracovníků komunikovanému tématu. Vedoucí pracovníci by také měli absolvovat seminář k oblasti CSR, aby i v této oblasti byli poučenými a mohli tak správně směřovat a dále pracovat se svými pracovními týmy.

Větší angažovanosti zaměstnanců v oblastech CSR by bylo možné dosáhnout i jejich širším zapojením do příprav i organizačního zabezpečení jednotlivých projektů. Jak se při výzkumu potvrdilo, pracovníci, kteří aktivně participují na některém z projektů, jej jednak vnímají daleko intenzivněji, ale současně mu i daleko více rozumí, podporují jej a snaží se propagovat i mezi ostatními pracovníky. Pozitivní vnímání projektů zaměstnanci, kteří jsou nyní v roli jejich „konzumentů“, by bylo možné tímto způsobem dále prohloubit. Dalším pozitivním efektem takového přístupu by zřejmě bylo i zvýšení loajality zaměstnanců k REHAU a progres v oblasti obecného hodnocení firmy pracovníky.

Dalším bodem, ve kterém výzkum ukázal potenciál pro zlepšení, je zajištění stejných podmínek pro zaměstnance v oblasti přístupu k informacím. To bylo patrné v případě participanta, jehož pracoviště je mimo areál závodu. Nejedná se pouze o participantem navržené umístění nástěnky, kam by byly umístěny informace a sdělení, ale např. i možnost pořádání informačních schůzek s vedením pro tyto zaměstnance, případně o Snídani s HR, organizovanou pro zaměstnance této odloučené pobočky.

Přestože výzkum prokázal poměrně konzervativní postoj participantů k využívaným komunikačním kanálům, bylo by jistě dobré v ucelené formě přiblížit zaměstnancům

dostupné komunikační kanály. Lze předpokládat, že zájem o on-line nástroje bude v průběhu času narůstat. Je možné předpokládat, byť by to musel potvrdit další případný výzkum, že pro mladou generaci mohou být tyto nástroje, pokud ne stěžejní, tak alespoň významné. Propagaci on-line komunikačních nástrojů a používaných sociálních sítí mezi zaměstnanci by bylo možné pojmut např. ve formě soutěže, kdy aktivní využití např. zodpovězením jednoduché otázky, by mohl být podmínkou pro účast zaměstnance ve slosování o zajímavé ceny.

Z výzkumu vyplynula i potřeba zaměřit se v komunikaci na nové zaměstnance, jak na samostatnou skupinu. Noví pracovníci začínají svoje působení u REHAU dvoudenním blokem vstupního semináře, kdy jsou jim zprostředkovány základní informace o firmě i pobočce, na kterou nastupují. Při výzkumu se ukázalo, že míra podpořené znalosti u participanta, který je v zaměstnaneckém poměru do dvou roků, je nižší, než u služebně starších participantů. Ke zvážení se tedy nabízí možnost např. opakovacího, půldenního workshopu, zaměřeného na propojení obecných informací se zážitky a zkušenostmi nových pracovníků.

## ZÁVĚR

Předložená bakalářská práce si kladla za cíl ověřit míru společenské odpovědnosti firmy REHAU a její komunikaci k zaměstnancům. Výzkumná část probíhala formou polostrukturovaných individuálních rozhovorů na vzorku jedenácti participantů, zaměstnanců výrobních závodů REHAU v Moravské Třebové a Jevíčku a měla přinést odpovědi na tři výzkumné otázky.

Na základě provedeného výzkumu, který proběhl ve shodě s naplánovaným časovým harmonogramem, se podařilo zjistit, jaká je míra znalostí CSR aktivit firmy REHAU zaměstnanci. Přestože bylo zjištěno, že zaměstnanci spíše neznají pojem společenská odpovědnost firem, současně však ale z velké míry znají jednotlivé aktivity, které REHAU v oblasti společenské odpovědnosti zajišťuje. Oblastí s největším potenciálem pro rozvoj úrovně znalostí se ukázala oblast etiky podnikání a nástrojů pro boj proti korupci.

V oblasti komunikace bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni s rozsahem používaných komunikačních kanálů a nemyslí si, že by bylo nutné doplňovat další. Současně se domnívají, že nastavení firemní komunikace zajišťuje dostatečně zprostředkování informací zaměstnancům. Prokázalo se rovněž, že nejvýznamnějšími nositeli informací jsou pro pracovníky e-maily a nástěnky. Velice významnou roli v oblasti získávání informací přisoudili také nadřízeným. Výzkum poukázal na potřebu systematického rozvoje vnitrofiremní komunikace jako celku, i oblasti společenské odpovědnosti.

Dále bylo výzkumem zjištěno, že pro zaměstnance představuje společenská odpovědnost firmy významnou oblast. Zvláště senzitivně byly označeny aktivity směřující k ochraně životního prostředí a sociální oblasti. Zaměstnanci také poměrně v široké míře oceňovali rozsah benefitů a zaměstnaneckých výhod, poskytovaných firmou REHAU. Z rozhovorů s participanty vyplynulo, že mnozí z nich jsou otevřeni se nejen účastnit firmou připravovaných aktivit, ale současně deklarovali zájem být členem realizačních týmů, které tyto aktivity zajišťují.

Obecně nahlíženo, participanté ocenili mnohé aktivity a přístupy firmy REHAU. Dokázali však označit i oblasti, které by si zasloužily větší pozornost nebo rozvoj. A tak, jak je i dnešní doba turbulentní, tak i oblasti společenské odpovědnosti a komunikace vyžadují průběžnou pozornost a optimalizace. Jen díky nim je možné být i v budoucnu aktuální a autentičtí, jen tak je možné společně, vedením firmy i zaměstnanci, tyto oblasti rozvíjet ku prospěchu udržitelného podnikání, společenské odpovědnosti i vzájemného porozumění.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. *About COP 28*, © 2023. Online. Cop28. Dostupné z: <https://www.cop28.com/en/about-cop28> [cit. 2023-12-10].
2. ALUCHNA, Maria, IDOVU, O., Samuel, 2017. *The Dynamics of Corporate Social Responsibility : A Critical Approach to Theory and Practice*. Switzerland : Springer Internalitonal Publishing. ISBN 978-3-319-39088-8.
3. BAŤA, Tomáš, 2013. *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha : Dobrovský. ISBN 978-80-7642-818-8.
4. BROUGHTON, Andrea, *Green Paper promotes greater corporate social responsibility*. Online. Eurofound. Dostupné z: <https://www.eurofound.europa.eu/en/resources/article/2001/green-paper-promotes-greater-corporate-social-responsibility#:~:text=On%2018%20July%202001%2C%20the%20European%20Commission%20issued,and%20environmental%20concerns%20in%20addition%20to%20economic%20goals> [cit. 2023-11-11].
5. *Business for social responsibility™*, © 2023. Online. Bsr. Dostupné z: <https://www.bsr.org/> [cit. 2023-11-19].
6. *CSR EUROPE*. About us. Online. Cseurope. Dostupné z: <https://www.csreurope.org/about> [cit. 2023-11-19].
7. *CSR EUROPE*. Drive Sustainability Raw Materials Working Group Meeting. Online. Cseurope. Dostupné z: <https://www.csreurope.org/calendar/webinar-drive-sustainability-raw-material-working-group-meeting-dec-2023> [cit. 2023-12-10].
8. *CSR PORTAL*, © 2012. Společenská odpovědnost v Evropské unii. Online. Csportal. Dostupné z: <http://www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-evropske-unii/spolecenska-odpovednost-v-evropske-unii> [cit. 2023-11-12].
9. *CzechTrade*, ©1997-2023. Společenská odpovědnost firem. Online. Businessinfo. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/#c2> [cit. 2023-11-11].
10. *Donio*, ©2023. Výzkum ukazuje: CSR přináší firmám ekonomické výhody. Donio. Online. Dostupné z: <https://www.donio.cz/blog/vyzkum-ukazuje-csr-prinasi>

- firmam-nejen-spolecenskou-odpovednost-ale-i-ekonomicke-vyhody [cit. 2023-11-26].
11. DOROBANTU, Sinziana, AGUILERA, Ruth V., JIAO, Luo, MILLIKEN, Frances J., 2018. Sustainability, Stakeholder Governance, and Corporate Social Responsibility. Bingley, U.K. : Emerald Publishing Limited. ISBN 978-1-78756-316-2.
  12. *EnviroMedia Social Marketing*, ©2023. What is greenwashing. Online. Greenwashingindex. Dostupné z: <https://www.greenwashingindex.com/what-is-greenwashing/> [cit. 2023-11-26].
  13. *European Commission. Zero Pollution Stakeholder Workshop: Zero Pollution Monitoring and Outlook*. Online. Environment. Dostupné z: [https://environment.ec.europa.eu/events/stakeholder-workshop-zero-pollution-monitoring-and-outlook-2024-01-24\\_en](https://environment.ec.europa.eu/events/stakeholder-workshop-zero-pollution-monitoring-and-outlook-2024-01-24_en) [cit. 2023-12-10].
  14. *Flagship Impact*, ©2023. Vše o legislativním rámci ESG v Česku. Online. Flagshipimpact. Dostupné z: <https://flagshipimpact.com/tpost/0cnaik9m11-ve-o-legislativnm-rmci-esg-v-esku> [cit. 2023-11-26].
  15. *Frank Bold*, ©2023. Příručka pro vykazování udržitelnosti. Online. Frankboldadvisory. Dostupné z: <https://www.frankboldadvisory.cz/post/finalni-standardy-pro-esg-reporting-jsou-na-stole-firmy-se-musi-naucit-sledovat-svedopady> [cit. 2023-11-11].
  16. FREEMAN, R. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984. ISBN 0273019139.
  17. FREEMAN, R., Edward, HARRISON, S., Jeffrey, WICKS, C., Andrew, 2007. Managing for Stakeholders : survival, reputation and success. New Haven : Yale University Press. ISBN 978-0-300-12528-3.
  18. GAREIS, Dominik, 2023. *Greenwashing: Jak jej upravuje legislativa a jak správně a legálně komunikovat udržitelnost?* Online. Businessinfo. Publikováno 20.2.2023, Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/greenwashing-jak-jej-upravuje-legislativa-a-jak-spravne-a-legalne-komunikovat-udrzitelnost/> [cit. 2023-11-26].
  19. Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, 2001. Brussels : Commision of the European Communities. DOC/01/9

20. HORŇÁK, Pavel, 2018. Reklama teoreticko-historické aspekty reklamy a marketingové komuniácie. Zlín : VeR BuM, ISBN 978-80-87500-94-1
21. *ISO Standards*, © All Right Reserved. Standards. Online. Iso. Dostupné z: <https://www.iso.org/standards.html> [cit. 2023-12-10].
22. *ISO 26000 - Guidance on social responsibility*, © All Right Reserved. Online. Iso. Dostupné z: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100258.pdf> [cit. 2023-12-10].
23. John Willex & Sons, ©2006. *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*. Online. Onlinelibrary. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.132> [cit. 2023-11-12].
24. KAŠPAROVÁ, Klára, KUNZ, Vilém, 2013. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. Praha : Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4480-3.
25. KEMÉNYOVÁ, Zuzana, 2023. Lidstvo pohání laskavost, ne sobeckost. A v byznysu platí totéž, říká Tomáš Sedláček. In *Hospodářské noviny*. Praha : Economia, a.s. 2023, 30.11.2023. ISSN 0862-9587.
26. KEMÉNYOVÁ, Zuzana, 2023. Uspěje firma, která umí vydělávat, ale i pomáhat, znělo na konferenci. In *Hospodářské noviny*. Praha : Economia, a.s. 2023, 30.11.2023. ISSN 0862-9587.
27. KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, 2013. Marketing management. Praha : Grada Publishing ISBN 978-80-247-4150-5.
28. KOUDELKOVÁ, Petra, a kol., 2022. Společenská odpovědnost firem a organizací : Udržitelně o udržitelnosti. Jesenice : Ekopress. ISBN 978-80-87865-77-4.
29. KULDOVÁ, Lucie, 2010. Společenská odpovědnost firem – Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi. Kanina – Plzeň : OPS. ISBN 978-80-87269-12-1.
30. KUNZ, Vilém, 2012. Společenská odpovědnost firem. Praha : Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3983-0.
31. MAINARDES, Emerson Wagner, ALVES Helena, RAPOSO Mario, 2011. *Stakeholder theory: issues to resolve*. Online. Academia. Publikováno 2011



- Dostupné z: [https://www.academia.edu/4055626/Stakeholder\\_theory](https://www.academia.edu/4055626/Stakeholder_theory) [cit. 2023-11-15].
32. MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing : Strategické trendy a příklady z praxe*. Praha : Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5366-9.
33. MAŠKOVÁ, Lenka, 2022. Odpovědnému přístupu k podnikání musí rozumět především zaměstnanci. In *Hospodářské noviny*. Praha : Economia, a.s. 2022, speciální příloha Udržitelná společnost, 29.11.2022. ISSN 0862-9587.
34. MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha : Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-1362-4
35. Nadace Via, ©2015 - 2023. *Grantová výzva milion pro Moravskou Třebovou a okolí*. Online. Nadacevia. Dostupné z: <https://www.nadacevia.cz/nabidka-programu/fond-kaufland/milionpro/milion-pro-moravskou-trebovou-a-okoli/> [cit. 2023-11-26].
36. *Nevládky*, © 2023. Koalice nevládek Pardubicka. Online. Konep. Dostupné z: <https://www.konep.cz/> [cit. 2023-12-10].
37. *Obnovená strategie EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011-2014*, 2011. Dostupné z: [eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681) [cit. 2023-11-09].
38. *Oficiální portál Rady kvality ČR*, © 2023. Mezinárodní nástroje a standardy CSR. Online. Narodniportal. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/mezinarodni-nastroje-a-standardy-csr/> [cit. 2023-12-10].
39. PAVLÍK, Marek, BĚLČÍK, Martin, 2010. *Společenská odpovědnost organizace : CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha : Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3157-5.
40. PAVLICA, Karel a kolektiv, 2000. *Sociální výzkum podnik a management*. Praha : Ekopress. ISBN 80-86119-25-4.
41. *Perlego Ltd*, ©2023. *Social Responsibilities of the Businessman*. Online. Perlego. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/2857766/social-responsibilities-of-the-businessman-pdf> [cit. 2023-11-12].

42. PETŘÍKOVÁ, Růžena, HOFBRUCKEROVÁ, Zdenka, LEŠINGROVÁ, Romana, KLESALOVÁ, Alena, HERCÍK, Pavel, 2008. Společenská odpovědnost organizací. Ostrava : DTO CZ. ISBN 978-80-02-02099-8.
43. PwC, ©2017-2023. ESG rating: zhodnoťte včas závazky udržitelnosti vaší firmy. Online. Pwc. Dostupné z: <https://www.pwc.com/cz/cs/sluzby/sustainability/esg-rating.html> [cit. 2023-11-12].
44. REHAU. Compliance bei REHAU. Online. Rehau. Dostupné z: <https://www.rehau.com/de-de/compliance> [cit. 2024-02-12].
45. REHAU. Erfolg in Zahlen. Online. Rehau. Dostupné z: <https://www.rehau.com/de-de/ueber-uns/erfolg-in-zahlen> [cit. 2024-02-12].
46. REHAU. Konfliktmineralien. Online. Rehau. Dostupné z: <https://www.rehau.com/de-de/konfliktmineralien> [cit. 2024-02-12].
47. REHAU. Wir übernehmen Verantwortung. Online. Rehau. Dostupné z: <https://www.rehau.com/de-de/ueber-uns/nachhaltigkeit-bei-rehau> [cit. 2024-02-12].
48. SVĚTLÍK, Jaroslav, 2018. Cesta k trhu, 4. upravené vydání. Praha : VŠPP, ISBN 978-80-86847-81-8.
49. TAHAL, Radek a kolektiv, 2017. Marketingový výzkum – Postupy, metody, trendy. Praha : Grada Publishing, ISBN 978-80-271-0206-8.
50. TETŘEVOVÁ, Liběna a kolektiv, 2017. Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví. Praha : Grada Publishing, ISBN 978-80-271-0285-3
51. *The European Alliance for CSR: Progress Review 2007, Making Europe a Pool of Excellence on CSR*, 2008. Online. Businesseurope. Dostupné z: <https://www.businesseurope.eu/sites/buseur/files/media/imported/2008-00311-E.pdf> [cit. 2023-11-19].
52. *United Nations - Global Compact*, Online. Unglobalcompact. Dostupné z: <https://unglobalcompact.org/sdgs/about> [cit. 2023-11-19].
53. *United Nations – Global Compact. See who's involved*. Online. Unglobalcompact. Dostupné z: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?search%5Bkeywords%5D=rehau&button=&search%5Bsort>

field%5D=&search%5Bsort\_direction%5D=asc&search%5Bper\_page%5D=10  
[cit. 2024-02-12].

54. *Úřední věstník Evropské unie, L322/15. Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2022/2464.* Online. Eur-lex. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464> [cit. 2023-11-26].
55. *Vláda ČR, © 2009–2023. Firemní dárcovství v České republice – vývoj, současný stav a překážky rozvoje jeho jednotlivých forem.* Online. Vláda. Dostupné z: [https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rnno/aktuality/final\\_180415\\_Filantropie\\_finalni\\_z\\_prava\\_compile\\_final\\_v5.pdf](https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rnno/aktuality/final_180415_Filantropie_finalni_z_prava_compile_final_v5.pdf) [cit. 2023-12 - 10].
56. ZADRAŽILOVÁ, Dana, a kol. (A), 2010. *Společenská odpovědnost podniků, transparentnost a etika podnikání.* Praha : C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-192-5.
57. ZADRAŽILOVÁ, Dana, a kol. (B), 2011. *Udržitelné podnikání.* Praha : Oeconomica. ISBN 978-80-245-1833-6.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

|       |   |
|-------|---|
| CoCoS | Compliance Communication Systém (platforma pro hlášení korupčního jednání)  |
| CSDR  | Corporate Sustainability Reporting Directive (metodika nefinančního reportingu firem)                                   |
| CSR   | Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firem)   |
| ESR   | European Sustainability Reporting   |
| EUR   | Euro (měnová jednotka používaná většinou států Evropské unie)   |
| ISO   | International Organisation for Standardization (Mezinárodní organizace pro standardizaci)                               |
| KONEP | Koalice nevládek Pardubicka   |
| OSN   | Organizace spojených národů   |
| SMART | Konkrétní (Specific), měřitelné (Measurable), dosažitelné (Attainable), smysluplné (Relevant), časově vymezené (Timely) |
| TISAX | Trusted Information Security Assessment Exchange (norma pro informační bezpečnost v automotive)                         |
| THP   | Technicko-hospodářští pracovníci  |
| UN    | United Nations (Spojené národy)   |

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1 Sedm základních oblastí, které tvoří standard ISO 26 000..... | 31 |
|---|----|

**SEZNAM TABULEK**

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců REHAU M. Třebová a Jevíčko..... | 41 |
| Tabulka 2 Vyhodnocení znalostí jednotlivých nástrojů CSR.....     | 61 |
| Tabulka 3 Vyhodnocení významu komunikačních kanálů.....           | 62 |
| Tabulka 4 Význam a důvody důležitosti CSR jednání.....            | 64 |

## SEZNAM PŘÍLOH

## PŘÍLOHA P1: SCÉNÁŘ ROZHOVORU

- Úvod – proč děláme rozhovor, k čemu budou sloužit výsledky, zajištění anonymity odpovědí, souhlas s konáním rozhovoru.
- Co si představíte pod pojmem společenská odpovědnost firem?
- Společenskou odpovědnost firem je možné definovat jako: „Dobrovolný závazek firem chovat se odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.“ Projevuje se nejčastěji v ekonomické činnosti firmy (transparentní vztahy s dodavateli a zákazníky, rozvoj zaměstnanosti nebo boj proti korupci), sociální oblasti (přístup k zaměstnancům v oblastech životní úrovně, zdraví, bezpečnosti, vzdělávání a podpoře okolních komunit) a ochraně životního prostředí (ochrana životního prostředí, přírodních zdrojů, minimalizace dopadů podnikání na životní prostředí).
- Které nástroje nebo projekty společenské odpovědnosti REHAU se Vám vybaví?

Pokud si respondenti nevybaví, budu se dále doptávat na:

Nástroj na hlášení nezákonného jednání CoCoS ano – ne

Etický kodex firmy ano – ne

System na podávání zlepšovacích námětů ano – ne

Způsob interního zveřejňování otevř. prac. míst ano – ne

Informační schůzky vedení závodu + snídaně s HR ano – ne

Plány průběžného vzdělávání zaměstnanců ano – ne

Podpora SOU Svitavy – oboru mechanik-plastikář ano - ne

Benefity typu - Firemní půjčky na bytové účely, odměny k životním jubileím, odměny k pracovním výročí, Vánoční odměna, jednorázový roční bonus, příspěvky na dopravu, stravování, směnné provozy, teambuildingové konto ano - ne

Možnosti sportovního vyžití podporovaných REHAU ano – ne

Očkování proti chřipce a dny zdraví ano - ne

Sponzorské aktivity REHAU v regionu ano – ne

Akce sběr odpadu v okolí firmy ReTurn ano – ne

Akce Family for Families ano - ne



Den pro region ano – ne

Vánoční charitativní jarmark ano – ne

Sbírka „Víčka pro Lukáše“ ano – ne

Příměstské tábory pro děti zaměstnanců REHAU ano - ne

- Které z výše uvedených nástrojů / projektů považujete z Vašeho pohledu za nejzajímavější nebo nejvýznamnější a proč?
- Označil/-a byste firmu REHAU jako společensky odpovědnou a pokud ano, proč?  
ano – ne
- Myslíte si, že firma REHAU dostatečně komunikuje směrem k zaměstnancům aktivity / nástroje společenské odpovědnosti, kterým se věnuje? ano – ne
- Jakými způsoby se dozvídáte informace určené pro zaměstnance?
- Jaké jsou pro Vás osobně nejdůležitější komunikační kanály pro získávání firemních informací?
- Pokud byste měl/-a tu možnost, jaké komunikační kanály mezi firmou a zaměstnancem byste doplnil/-a?
- Myslíte si, že oblast společenské odpovědnosti je pole, kde by firmy měly být aktivní? ano – ne
- Můžete zdůvodnit Vaši odpověď?
- Je pro Vás jako zaměstnance důležité pracovat pro společensky odpovědnou firmu?  
ano-ne
- Je-li pro Vás v.u. důležité, můžete prosím uvést v čem?
- Váš věk:
- Doba trvání pracovního poměru u REHAU

## **PŘÍLOHA P2: ODKAZ NA ULOŽENÉ ROZHOVORY**

Odkaz na uložené rozhovory

