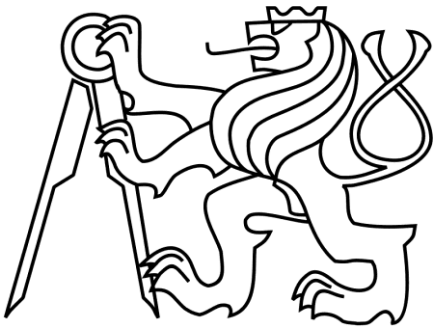
ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ

Katedra inženýrské pedagogiky



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2015 **Jakub Malý**

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky

Analýza CSR ve vybrané firmě

CSR analysis in company

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: Ing. Libor Cupal

Jakub Malý

Praha 2015

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Jakub Malý
Zadávající katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Analýza CSR ve vybrané firmě
Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: CSR analysis in company

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte historický vývoj a současné trendy CSR
- Proveďte průzkum zavedených CSR aktivit, nových trendů v oblasti CSR a firemní CSR strategie ve vybrané firmě
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná analýzou CSR aktivit a firemní CSR strategie
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu provedeného ve vybrané firmě
- Navrhněte konkrétní doporučení pro zlepšení CSR strategie ve vybrané firmě

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

MÁDLOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. 1. vyd. Kanina: OPS, 2010, 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 201 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 159 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.

TRNKOVÁ, Jana. Společenská odpovědnost firem - kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR. [online] Business Leaders Forum. 2004 [cit. 2011-04-10].. Dostupné z WWW: www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf

CARROLL, Archie B a Vilém KUNZ. *Business: ethics*. 1. vyd. Cincinnati: South-Western Pub. Co., c1989, vii, 653 p. Management (Grada). ISBN 05-388-0049-6.

FREEMAN, R a Vilém KUNZ. *Strategic management: a stakeholder approach*. 1st ed. Cambridge: Cambridge University Press, c2010, xii, 276 s. Management (Grada). ISBN 978-052-1151-740.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Libor Cupal

Podpis vedoucího bakalářské práce: .....

Termín zadání práce: **5. prosince 2014**

Termín odevzdání práce: **5. května 2015**

L.S.

....

Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce: .....

Vzor citačního záznamu

MALÝ, Jakub. Analýza CSR ve vybrané firmě. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval (a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval (a) a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne …… podpis:……

Poděkování

Rád bych zde poděkoval panu Ing. Liborovi Cupalovi za vedení mé bakalářské práce, jeho cenné rady a konzultace.

Také děkuji paní Mgr. Karolíně Kříženecké za její čas a ochotu při pomoci s praktickou částí mé práce a firmě HOCHTIEF CZ za to, že mi umožnila tuto práci vypracovat.

Stejně velké díky patří mé přítelkyni, rodině a přátelům za podporu během mého studia.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou společenské odpovědnosti firem (CSR). Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části se autor věnuje vymezení základních pojmů a historii tohoto konceptu. Představeny jsou základní teoretické přístupy, možnosti integrace a komunikace konceptu CSR. Závěrem teoretické části je představena platforma Byznys pro společnost a metodika Standard odpovědná firma. Praktická část představí společnost HOCHTIEF CZ a.s. a její strategii udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti. Prostřednictvím analýzy interních zdrojů firmy, dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a rozhovorem s vedoucí útvaru komunikace autor zhodnotí a navrhne možné zlepšení v oblasti společenské odpovědnosti firmy.

Klíčová slova

Společenská odpovědnost firem, udržitelný rozvoj, firemní dárcovství, firemní filantropie, HOCHTIEF CZ, komunikace

Abstract

This bachelor thesis deals with issues of corporate social responsibility (CSR). The work is divided into two parts. In the theoretical part, the autor deals with basic terms and history of this of this concept. Presented are basic theoretical approaches, integration and communication options of CSR. In the conclusion of theoretical part is presented the Byznys pro společnsot platform and Standard odpovědná firma methodic. The practical part introduces the company HOCHTIEF CZ a.s. and its sustainable development and CSR strategy. Through the internal company resources analysis, survey among employees and interview with Communications Manager author evaluates and suggests possible improvements in the area of social responsibility of company.

Key words

Corporate social responsibility, sustainable development, corporate giving, corporate philanthropy, HOCHTIEF CZ, communication

Obsah

Úvod 3
1. CSR 4
1.1. Vymezení základních pojmů 4
1.2. Historie CSR 5
1.3. Definice CSR 7
1.4. Základní teoretické přístupy 8
1.4.1. 3P (Triple Bottom Line) 8
1.4.2. Pyramida společenské odpovědnosti 10
1.4.3. Teorie stakeholderů 11
1.4.4. Teorie životního cyklu výrobku 15
1.4.5. CSV 16
1.4.6. Udržitelný rozvoj 19
1.5. Integrace konceptu CSR 20
1.6. Komunikace CSR 21
1.7. Byznys pro společnost 22
1.8. Standard odpovědná firma 24
2. CSR strategie společnosti HOCHTIEF CZ a.s. 26
2.1. Představení společnosti HOCHTIEF CZ 26
2.2. Historie firmy 26
2.3. Divize 28
2.4. Analýza CSR aktivit firmy HOCHTIEF CZ 29
2.4.1. Odpovědné produkty a služby 30
2.4.2. Aktivní ochrana životního prostředí 31
2.4.3. Efektivní využívání přírodních zdrojů 32
2.4.4. Atraktivní pracovní prostřední a bezpečnost práce 32
2.4.5. Společenská odpovědnost 33
2.4.6. Compliance 34
3. Výzkum 34
3.1. Vlastní výzkum 37
3.2. Dotazníkové šetření 38
3.3. Strukturovaný rozhovor 47
3.4. Doporučení pro firmu 50

Závěr 53
Seznam použité literatury 56
Seznam elektronických zdrojů 57
Další zdroje 58
Přílohy 59
Evidence výpůjček 60

Úvod

CSR (Corporate Social Responsibility), tedy společenská odpovědnost firem, je koncept, který sleduje dopady působení firem na společnost jak na národní, tak i globální úrovni. Globální úroveň je spjatá s procesem globalizace a zvyšujícím se podílem velkých firem. Od firem je čím dál častěji vyžadována integrace principů společenské odpovědnosti, která se týká všech zainteresovaných stran (komunity, partnerů, zaměstnanců, spotřebitelů, celé společnosti, životního prostředí, zákazníků).

Zvýšený zájem o problematiku CSR lze u firem pozorovat na několika skutečnostech. Firmy vytváří svou CSR politiku či strategii a vytváří pozice, které mají za úkol reporting CSR aktivit firmy a spojenou agendu. Výzkumy prokázali, že v roce 2008 50% předních světových firem vydávalo samostatnou zprávu o svých CSR aktivitách a 90% z předních evropských firem vydávalo zprávy o sociálních a ekologických dopadech svého podnikání (Crane, a další, 2008).

Toto téma jsem si vybral hned z několika důvodů a to především proto, že jako potenciální zákazník a zaměstnanec firmy, zjišťuji při výběru výrobků i při výběru zaměstnavatele, zdali se firma chová odpovědně či nikoli. Společenská odpovědnost firem, jejich rozvoj a implementace do podnikových strategií také v posledních letech prudce vzrostl a to nejen u velkých nadnárodních společnosti, ale i u středních a menších firem, které si tím zajišťují konkurenční výhody a jsou tak zajímavějšími pro zainteresované strany (stakeholdery).

Cílem této práce je představit strategii CSR a udržitelného rozvoje společnosti HOCHTIEF CZ, zhodnotit současný stav a další možný rozvoj a sestavit doporučení do budoucna.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části vymezím základní pojmy spojené s konceptem CSR, uvedu jeho stručnou historii a definuji jej v pojetí dnešních společností. Poté charakterizuji základní teorie CSR a přiblížím je. Těmito základními teoriemi jsou 3P neboli tripple bottom line, která dělí CSR do tří pilířů, pyramida společenské odpovědnosti, teorie stakeholdrů, teorie životního cyklu výrobku, koncept CSV, tedy vytváření sdílené hodnoty a koncept udržitelného rozvoje. Dále se budu zabývat možností integrace a komunikace CSR do firemní strategie. Představím Byznys pro společnost, jednu z největších a nejznámějších platforem

působících v Česku v oblasti CSR, a také metodiku Standard odpovědná firma, díky které jsou firmy schopné monitorovat hodnocení investic firmy do společnosti

V praktické části se budu zabývat firmou HOCHTIEF CZ, která bude v rámci mé bakalářské práce předmětem výzkumu. Společnost HOCHTIEF CZ mne zaujala, jelikož je jednou z největších stavebních společností v České republice. Zároveň patří mezi nejúspěšnější stavební společnosti na českém trhu s více než 1000 zaměstnanci a má obrovský vliv nejen na životní prostředí. Díky tomu je udržitelný rozvoj a strategie CSR důležitou součástí ideologie celé firmy. Popíši současný stav CSR ve společnosti a aktivity, kterými se společnost v tomto směru zaobírá. Uvedu zde výsledky dotazníkového šetření, které jsem provedl k zajištění podkladů pro závěrečná doporučení firmě. Vyhodnotím rozhovor na téma strategie CSR a udržitelného rozvoje, provedený s Communications Managerem firmy HOCHTIEF CZ, zodpovědným nejen za komunikaci, ale také za strategii CSR a udržitelného rozvoje firmy HOCHTIEF CZ.

V závěru práce provedu shrnutí poznatků získaných z interních zdrojů společnosti, dotazníkového šetření a provedeného rozhovoru, které mi pomohly utvořit si ucelený pohled na stav společenské odpovědnosti firmy. Sestavím doporučení, kteá by mohla firma do budoucna využít, a která by mohla zajistit další zlepšení v této oblasti.

1. CSR

1.1. Vymezení základních pojmů

CSR – Corporate Social Responsibility neboli česky společenská odpovědnost firem. Jedná se o společensky odpovědně chování firmy tak, aby chování firmy bylo v souladu s cíli a hodnotami společnosti. Toto společensky odpovědné chování se odehrává nad rámec legislativních omezení a norem a je prospěšné vůči zainteresovaným stranám firmy. Definice Bowena z roku 1953 zní takto: CSR jsou „*závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti“* (Carroll, 1999).

Udržitelný rozvoj - Organizace spojených národů definovala ve zprávě z Brundtland roku 1987 udržitelný rozvoj jako „rozvoj, který vede k uspokojování současných potřeb společnosti tak, aby nedocházelo k omezování možnosti uspokojování potřeb budoucích generací“ (Future report of the World Commision on Environment and Development: Our Common, 1987). Jako potřeby zde lze označit základní lidské potřeby. Omezením zde chápeme omezené přírodní zdroje, které jsou využívány současnými technologiemi. Chápeme tedy, že udržitelný rozvoj je v tomto pojetí řízen nadnárodními společnostmi a organizacemi, které se také podílí na vytváření zákonné regulace využívání těchto zdrojů.

Udržitelnost podnikání - pojí v sobě ekonomický, sociální a ekologický aspekt CSR firmy. Tím zajišťuje vlastní udržitelný rozvoj a svou budoucnost (Zadražilová, 2011).

Stakeholder - zainteresovaná strana či skupina, která se podílí nebo ovlivňuje aktivity firmy. Více se o tomto pojmu zmíním dále (Freeman, a další, 2010).

CSV – neboli Creating Shared Value, tedy vytváření sdílené hodnoty, je koncepce, která může být definována jako podporování firemní konkurenceschopnosti při současném zlepšování sociálních a ekonomických podmínek v místě působení společnosti, pomocí firemních politik a operativních procesů (Porter, a další, 2011).

Filantropie - označení pro dobročinné, humanisticky motivované chování spojené s darováním peněz, času, úsilí a zboží pro obecně prospěšnou věc. Má jasně definované cíle a dlouhodobé trvání. V podnikové praxi je filantropie spojena s darováním finančních obnosů či hmotných statků (Doležalová, 2008).

1.2. Historie CSR

Myšlenka společenské odpovědnosti firem vznikla již 19. století, kdy majitelé podniků pro své dělníky stavěli ubytovny. Tím chtěli dosáhnout lepších pracovních vztahů a uchování si jejich pracovní síly. Začali se starat také o své okolí a posilovat vztahy ke všem zainteresovaným stranám, ne pouze cílit na svůj zisk. Dále v roce 1953 napsal Howard Bowen knihu *Social Responsibility of Businessman*, kde poprvé zazněl termín CSR, který se dnes běžně používá (Kašparová, 2012).

Dalším významným dílem se stala teorie Keitha Davise v 60. letech 20. století. Davis zdůrazňoval přístup manažerů ke společenské odpovědnosti. Také definoval společenskou odpovědnost tak, že jde o jednání podnikatele nad rámec technických a ekonomických zájmů firmy (Carroll, 1999).

V roce 1979 profesor A. B. Carroll formuloval definici CSR a stanovil základní čtyři zásady CSR:

- Ekonomická odpovědnost
- Legislativní odpovědnost
- Etická odpovědnost
- Dobrovolná odpovědnost

(Carroll, a další, 1989)

Toto je rozdělení jednotlivých kategorií CSR, kde byl na ekonomickou a legislativní odpovědnost brán zřetel hlavně z počátku historie CSR a teprve později se začala objevovat v podnicích i etická a dobrovolná odpovědnost.

Roku 1984 vypracoval R. Freeman takzvanou Stakeholderskou koncepci. Pojem stakeholder můžeme vnímat jako zainteresovanou skupinu či stranu. Tato teorie definovala pro podnik důležité skupiny a propojila společenskou odpovědnost s koncepcí stakeholdrů. Stanovovala odpovědnost firmy vůči zainteresovaným stranám a způsob utváření těchto vztahů. Zainteresovanou stranou může být jakákoli instituce, osoba či organizace, která má vliv na fungování a chod podniku.

Mohou to tedy být:

- Akcionáři
- Konkurence
- Zaměstnanci
- Zákazníci
- Dodavatelé
- Obchodní partneři
- Odbory
- Zájmové skupiny
- Mezinárodní organizace
- Zástupci státní správy a samosprávy

- Média

(Kuldová, 2010)

1.3. Definice CSR

Definice pojmu CSR je poměrně složitá, stejně jako její chápání. To se navíc postupem času mění a je ovlivňováno novými trendy v tomto směru. Historický kontext klade u CSR důraz na společenské vztahy a sociální složky odpovědnosti podnikatele. Dnes má však pole působnosti CSR mnohem širší význam. Nově zahrnuje i ekologické aspekty a sociální přínos společnosti (Mádlová, 2010).

Společenská odpovědnost firem, anglicky Corporate Social responsibility, je definována Bowenem v roce 1953 jako „*závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat takové rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti*“ (Carroll, 1999). Bowen tedy tvrdil, že za CSR je odpovědný podnikatel samotný. Dnes však vnímáme, že za CSR je zodpovědný podnik jako takový. M. Friedman ještě v 70. letech vyřkl, že „jedinou společenskou odpovědností podniku je vytvářet zisk“ (Friedman, 1970). Také dodal, že jediný, kdo může mít odpovědnost, je fyzická osoba. Manažer v podniku nese odpovědnost vůči akcionářům a musí naplňovat cíle, které akcionáři stanoví. Další koncepcí je Freemanova Stakeholder approach, kterou publikoval v roce 1984. Ten posunul vnímání CSR vůči všem zainteresovaným stranám podniku. V roce 2001 byla vydána zelená kniha Evropské komise, která sjednotila chápání CSR. Její definice CSR zní takto: „společenská odpovědnost organizací označuje proces dobrovolného integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders“ (Evropská komise, 2001). Zaznívá zde aspekt dobrovolnosti, který jde zde velmi důležitý, jelikož vymezuje CSR aktivity pouze nad rámec legislativních povinností organizace. Zde již můžeme vidět integraci základního dělení aktivit CSR do tří pilířů. Koncepcí 3P neboli Triple bottom line, kterou se budu zabývat dále v textu.

Business Leaders Forum a jeho členové definovali CSR takto: „*Společenská odpovědnost firem (CSR) představuje dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého*

fungování odpovědně k prostřední i společnosti, ve které podnikají“ (Business Leaders Forum: Databáze CSR praxe).

Z této definice je patrné, že firmy přijímají CSR z vlastního podnětu. Tím sami sobě stanovují morální kodexy a snaží se nežádoucí dopady na okolní prostředí co nejvíce minimalizovat. Podporují rozvoj regionální spolupráce, vytváří příjemné a příznivé pracovní prostředí a podporují vztahy s dodavateli a odběrateli. Tím se stávají dobrými a vyhledávanými zaměstnavateli a obchodními partnery a dále roste jejich konkurenceschopnost (Kunz, 2012).

1.4. Základní teoretické přístupy

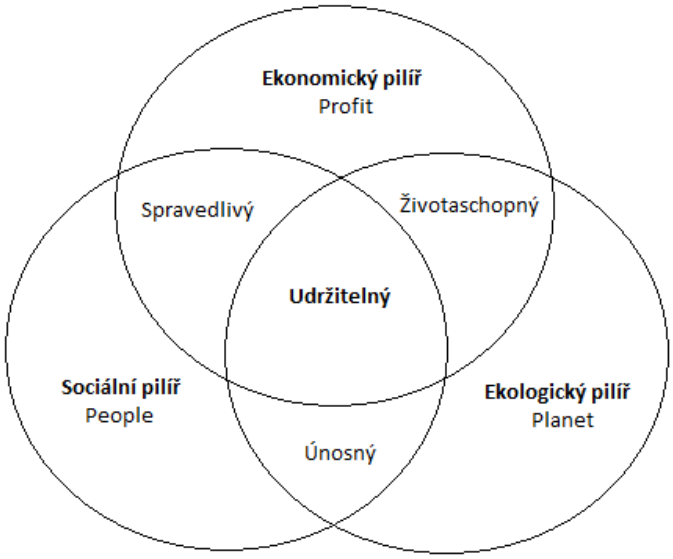
V této kapitole představím a objasním základní teoretické přístupy, které se pojí s CSR. První teorií, kterou přestavím, bude 3P neboli Triple bottom line, která je dnes již přežitkem. Následovat bude pyramida společenské odpovědnosti, teorie stakeholdrů, teorie životního cyklu výrobku, koncept CSV a koncept udržitelného rozvoje.

1.4.1. 3P (Triple Bottom Line)

Tato teorie dělí CSR do tří pilířů, které představují People (lidé), Profit (zisk) a Planet (planeta). Každý tento pilíř označuje jeden aspekt CSR, a to sociální, ekonomický a ekologický. Do sociálního pilíře můžeme zahrnout v rámci firemního prostředí zaměstnance a odbory, v rámci vnějšího prostředí firmy pak média, neziskové a vzdělávací instituce a veřejnost. Do ekonomického pilíře pak patří trhy, tedy zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři, spotřebitelé, konkurenti, vládní instituce a smluvní partneři. Do ekologického pilíře řadíme veřejnost, vládní instituce a hnutí a instituce zabývající se životním prostředím a touto problematikou (Petříková, 2008).

Zjednodušený model interakcí těchto tří pilířů je vidět zde:

Obrázek č. 1 Tři pilíře CSR



Zdroj: (Petříková, 2008), vlastní zpracování

Tento model bývá kritizován za to, že jeho jednotlivé pilíře nejsou stejně velké a je značně nejasné, jak velký by měl který být a v jakém poměru vůči ostatním. Samozřejmě každá firma by pak měla jednotlivé pilíře v jiném poměru, protože kupříkladu realitní kancelář a továrna na zpracování železa budou mít každá značně rozdílný vliv na životní prostřední, a tak i jiný poměr ekologického pilíře vůči ostatním. Jednotlivé pilíře by měly být řízeny současně tak, aby se v realitě překrývaly jako na obrázku a tak mohl být zaručen udržitelný rozvoj. Pokud se firma orientuje pouze na jeden nebo dva pilíře, nezaručí jí to udržitelnost. V případě průniku pouze dvou pilířů mohou nastat tři situace. Firma bude buď spravedlivá, životaschopná či únosná. Spravedlnost, jak se označuje průnik ekonomického a sociálního pilíře, je úroveň například fair-trade. V případě průniku pouze sociálního a ekologického pilíře pak mluvíme o únosnosti, může nastat situace, kdy bude podnik neetický a pak záleží pouze na síle firmy, zdali dokáže své chování zdůvodnit a udržet tak svou pozici. Průnik pouze ekonomického a ekologického pilíře označujeme jako životaschopnost. Tento systém je označován jako životaschopný pro svou orientaci na efektivitu v oblasti životního prostředí, například díky šetření nákladů za energie. Pokud však nebude firma orientována jen na dva, ale všechny tři pilíře a všechny tři je dokáže integrovat, pak mluvíme o udržitelnosti (Petříková, 2008).

1.4.2. Pyramida společenské odpovědnosti

A. B. Carroll představil v roce 1979 svou teorii CSR, která spočívá ve firemních subjektech a požadavcích, které jsou na ně kladeny. Podle toho, jak firma naplní dané společenské nárok, spadá do určité skupiny. Tyto skupiny jsou:

- Ekonomická
- Právní
- Etická
- Filantropická

Tímto přidal k nárokům ekonomickým a právním ještě nároky etické a filantropické. Ucelený koncept hierarchie své teorie pak představil v roce 1991, jako pyramidu společenské odpovědnosti. Subjekty společenské odpovědnosti zde rozlišuje na ekonomické, právní, etické a filantropické, přičemž je staví do pomyslné pyramidy, kde vždy další patro pyramidy staví na základě toho předchozího a navazuje na něj. Zároveň jsou patra rozdělena tak, jak na ně nahlíží širší společnost. První dvě patra, tedy ekonomické a právní nároky jsou společností požadovány, třetí patro, etické nároky jsou společností očekávány a poslední patro, filantropie, je společností žádáno (Carroll, 1991).

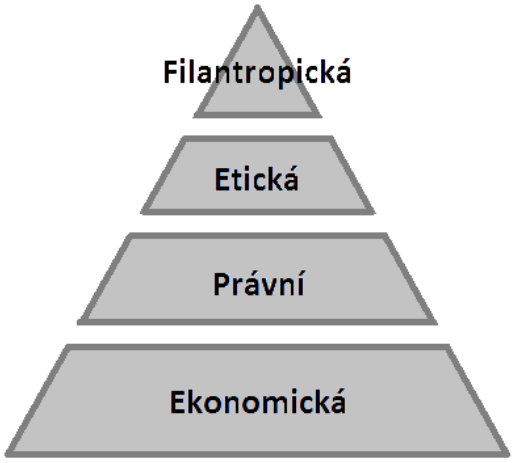
První patro, ekonomická odpovědnost firmy, určuje, jak firma plní svůj primární účel, tedy tvořit a maximalizovat zisk a udržet firmu funkční z dlouhodobého hlediska. Takováto společnost plní cíle akcionářů a vlastníků, tedy maximalizace zisku a jeho udržení.

Druhé patro, právní nároky, určuje firmě stát. Zajišťuje tedy, aby se firma pohybovala jen v mezích vyhraněných zákonem. Právní odpovědnost je soudně vymahatelná a snaží se zajistit spravedlivé konkurenční a hospodářské prostředí.

Dalším, třetím patrem, je etická odpovědnost. Ta rozšiřuje právní odpovědnost a vychází z hodnot společnosti, ve které firma působí. Etické normy a morální normy, které sem spadají, nejsou nijak vymahatelné a za jejich porušení firmě nehrozí sankce. Může však negativně ovlivnit chování spotřebitelů vůči firmě. Tyto normy nejsou jednoznačně sepsány, ale na nové potřeby společnosti reagují rychleji nežli zákony.

Pokud firma dělá pro společnost více, než že dodržuje právní a etické normy, označuje se jako filantropická. Firma v tomto případě přispívá na dobročinné účely a cíleně zlepšuje a rozvíjí komunitu kolem sebe (Carroll, 1991).

Obrázek č. 2 Pyramida společenské odpovědnosti



Zdroj: (Carroll, 1991), vlastní zpracování

Tyto cíle jsou součást jednoho konceptu i přesto, že se může zdát obtížné nebo dokonce nereálné, plnit cíle všech pater této pyramidy najednou. Tedy být filantropickou firmou, která dodržuje etické a právní normy i předpisy společnosti a zároveň maximalizovat svůj ekonomický zisk.

Carroll dále dělí firmy na morální, amorální a nemorální podle toho, jak se staví a dodržují etické normy. Morální firmy, tedy i jejich management, dodržují vysoký standard morálního a etického chování. Amorální firmy a jejich management se pohybují v rámci legislativních omezení, avšak buď cíleně či necíleně porušují etické normy. Nemorální firmy a jejich management cíleně porušují etické normy a používají různé klamavé či podvodné praktiky k maximalizaci svého zisku (Carroll, 1991).

1.4.3. Teorie stakeholderů

„Stakeholder neboli zainteresovaný subjekt v určité společnosti je skupina lidí nebo jednotlivec, který může ovlivnit anebo je ovlivňován dosahováním cílů dané

společnosti“ (Freeman, 1984). Tato teorie R. Freemana za roku 1984 posunula vnímání důležitosti jiných zainteresovaných stran, než shareholderů (majitelů a investorů). Nově by tak měla mít firma odpovědnost vůči všem stakeholderům. Organizace by tak měly účinně aplikovat zásady řízení podniku s odpovědností a vytvářet takové strategie, které jsou společensky odpovědné.

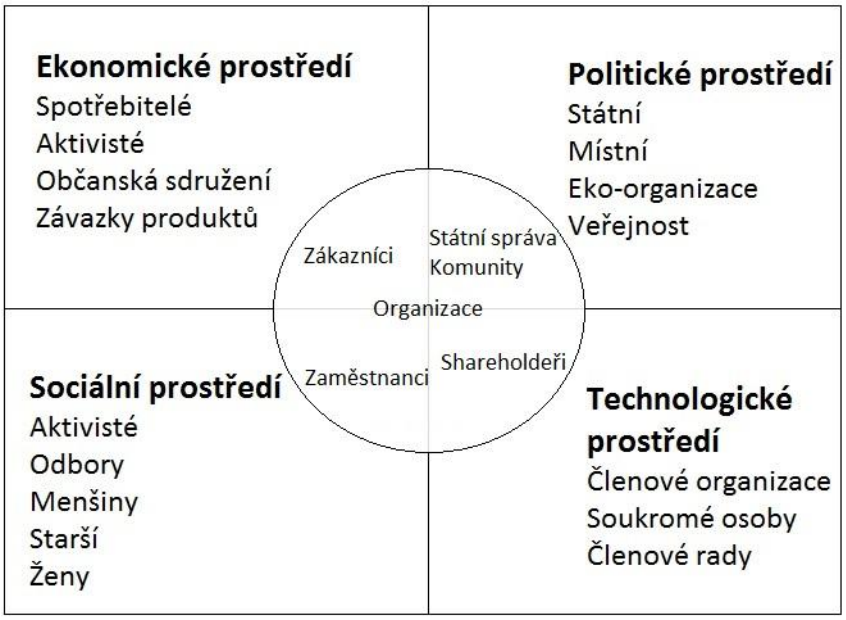
Aplikace této teorie vyžaduje tři kroky:

- Identifikaci stakeholderů
- Zahrnutí stakeholderů do strategie firmy
- Komunikaci a interakci se stakeholdery

Identifikace stakeholderů

Identifikaci stakeholderů můžeme provést podle několika modelů, ke kterým můžeme využít několik schémat a modelů a rozdělit tak stakeholdery do skupin a podskupin. První je model zainteresovaných stran podle Carrolla.

Obrázek č. 3 Model stakeholderů



Zdroj: (Carroll, 1991), vlastní zpracování

Tento model rozděluje stakeholdery na primární a sekundární pomocí kruhu a dále na jednotlivé prostředí souběžnou aplikací PEST analýzy. Dělí tedy prostředí na

politické, ekonomické, sociální a technologické. Primární stakeholdeři jsou vázáni na společnost smlouvou a jsou tedy v přímém ekonomickém vztahu se společností. Sekundární stakeholdeři na společnost vázáni smlouvou nejsou. Tento model však nepočítá s tichými stakeholders (budoucí generace, fauna a flora), které zde pouze zastupují občanská sdružení a organizace. V tomto případě je tedy nutné rozhodnout, jestli jsou jejich zájmy dostatečně brány v potaz zastoupením daných organizací (Trnková, 2004).

Zahrnutí stakeholderů do strategie firmy

Pokud firma zná své stakeholdery, měla by rozhodnout o těch, kteří jsou pro ni klíčovými a zahrnout je do strategie firmy. Díky Freemanově matici stakeholderů můžeme rozdělit naše stakeholdery na čtyři základní skupiny. Tato matice rozděluje stakeholdery podle konkurenčního nebezpečí pro firmu a podle jejich potenciálu ke spolupráci. Podle toho, do jaké skupiny stakeholder patří, na něho působíme jinou strategií.

Obrázek č. 5 Matice stakeholderů

Zdroj: (Freeman, 1984), vlastní zpracování

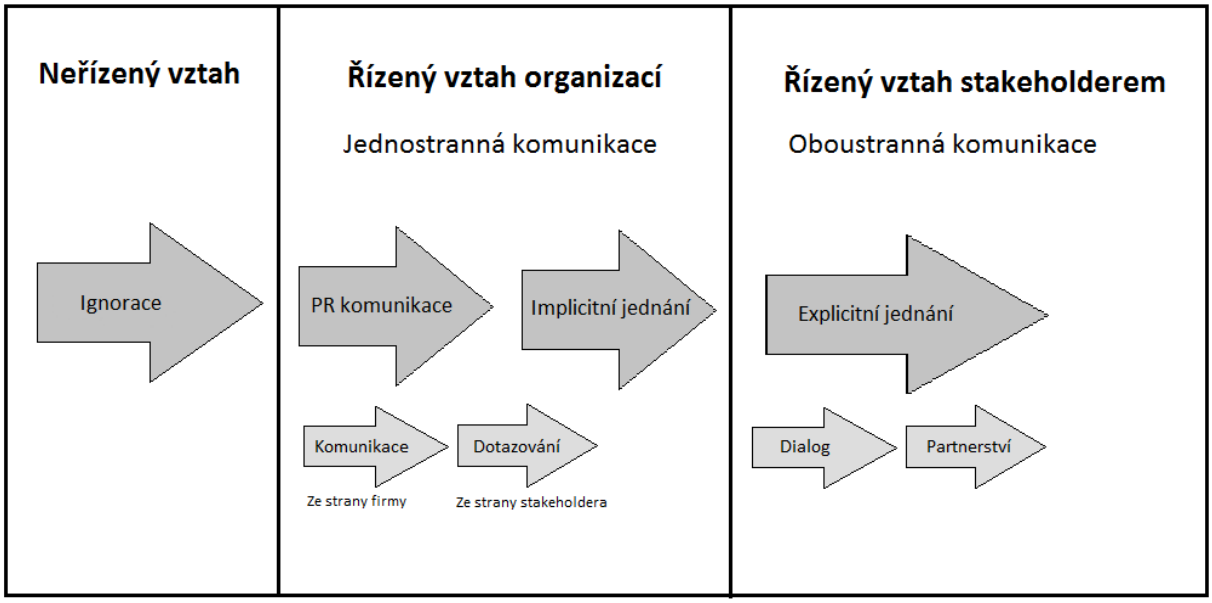
Offensive stakeholdeři se podílejí na cílech firmy významným způsobem a zároveň je zde nízké riziko postavení se proti zájmům firmy. Firma by se měla snažit o změnu názorů nebo cílů stakeholderů a tím je pozitivně ovlivňovat. Hold stakeholdeři mají malý vliv na strategii firmy, mohou však mít vliv na stávající program, a proto je

v zájmu firmy tyto stakeholdery udržet a neměnit s nimi vztahy. Proto by měla firma pouze monitorovat stávající program a dále utužovat vztahy. Swing stakeholdeři mohou firmu silně ovlivnit a to jak negativně, tak i pozitivně. Zde by firma měla vyměnit osoby s pravomocí rozhodovat, změnit díky vládě formální pravidla i proces interakce nebo téma rozhovorů se stakeholderem. Defensive stakeholdeři mají malý vliv na firmu, ale mohou jí bránit v dosahování jejích cílů. Firma by se měla snažit utužovat názor na firmu, podporovat probíhající aktivity a pozitivně ovlivňovat názory těchto stakeholderů nebo je nechat řídit interakci (Freeman, 1984).

Komunikace a interakce se stakeholdery

Interakci můžeme zahájit, když máme určen význam a vztah stakeholderů vůči firmě. Freeman definuje čtyři možnosti interakce se stakeholdery. Využití PR komunikace, ignoraci stakeholderů a explicitní nebo implicitní vyjednávání. PR komunikace je jednostranným aktem. Firma se její pomocí snaží ovlivňovat stakeholdery a vytvořit dobrou pověst firmy pomocí sdělování svých cílů, plánů a aktivit. Ignorace stakeholderů byla využívána v minulosti řízení firem a je zde riziko, že se tato možnost firmě v budoucnu vymstí. Při implicitním vyjednávání zahrnuje firma zájmy stakeholderů do své strategie. Může však nastat problém s přidělováním prostoru ve strategii firmy jednotlivým stakeholderům. Implicitní vyjednávání představuje vyšší formu interakce. Nejvyšší formou interakce je explicitní vyjednávání, kdy se firma se stakeholderem snaží vytvořit oboustranné závazky. K dosažení dobrých výsledků je v explicitním vyjednávání důležitá obousměrná komunikace. Problém v tomto případě nastává, pokud nemá stakeholder a firma mnoho sdílených hodnot. Čím více těchto sdílených hodnot stakeholder a firma mají, tím je lepší jejich komunikace a interakce. Formou explicitního vyjednávání je například obchodní partnerství stakeholdra a firmy, ze kterého by plynuly jejich společné akce (Freeman, 1984).

Obrázek č. 6 Interakce se stakeholdery

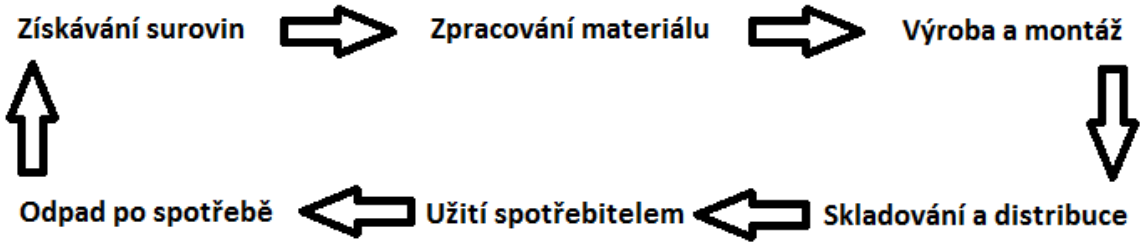


Zdroj: (Freeman, 1984), vlastní zpracování

1.4.4. Teorie životního cyklu výrobku

Tato teorie je nástrojem, který pomáhá měřit ekologickou stopu výrobku, tedy jeho ekologický dopad na životní prostředí. Bere v potaz ekologický dopad výrobku od počátku jeho výroby, až po jeho odpady při spotřebování koncovým spotřebitelem. Při posuzování ekologického dopadu výrobku si musíme tedy všímat všech jeho ekologických dopadů ve všech fázích jeho životního cyklu a to již od fáze získávání surovin pro jeho výrobu, kdy ještě výrobek není ani na počátku fáze své vlastní výroby. Lepší představu nám poskytne obrázek životního cyklu výrobku (Idowu, 2013).

Obrázek č. 6 Životní cyklus výrobku



Zdroj: (Idowu, 2013), vlastní zpracování

Jako příklad rozdílu ekologického dopadu dvou výrobků nám poslouží například výroba porcelánových a papírových talířků. Ve fázi získávání surovin zanechají oba

tyto výrobky zřejmě největší ekologickou stopu na životním prostředí. Na papírové tácky je nutno pokácet stromy, na výrobu porcelánových talířků je potřeba vydolovat kaolin. Dále je potřeba tyto suroviny zpracovat a zhotovit finální výrobek, což se děje v porcelánkách a papírnách, kde dochází k různým procesům jako je přidávání ostatních surovin, drcení, vypalování, chemické reakce, a další. V těchto továrnách je samozřejmě zapotřebí energií k výrobě a tím vzniká další ekologická stopa. Ve fázi skladování a distribuce nepřímo působí výrobky na životní prostředí například spotřebováváním paliva potřebného k jejich distribuci. Při užívání výrobku konečným spotřebitelem v tomto případě vliv na životní prostředí zřejmě výrobek mít nebude. Po užití lze papírový tácek vyhodit do odpovídajícího kontejneru na papír a poté může být recyklován. Porcelánový talířek nelze na konci jeho životního cyklu recyklovat. Avšak je třeba brát v úvahu, že papírový talířek je na rozdíl od porcelánového na jedno užití. Zde můžeme vidět, jak těžké je posoudit ekologickou stopu výrobku, a že k jejímu posouzení je potřeba znát dopad ve všech fázích jeho životního cyklu a všechna kritéria.

1.4.5. CSV

Teorie vytváření sdílené hodnoty, creating shared value, byla vytvořena Kramerem a Porterem jako kritika negativního dopadu podnikání na životní prostředí, ekonomiku a společnost jako takovou. Podnikatelé se podle nich orientují na krátkodobé finanční výsledky a nejsou schopni vidět nebo nevěnují pozornost širším souvislostem a potřebám svých zákazníků z dlouhodobého hlediska. Vytvořili tedy koncept sdílené hodnoty, který by nahradil CSR, firemní filantropii a udržitelnost. Nejde však o sdílení hodnoty tedy zisku mezi stakeholdery. Základním principem tohoto konceptu je, že firemní jednání má vést ke vzniku přidané hodnoty pro firmu i společnost současně.

Tento koncept by měl procházet celou firmou, tedy firemní politikou, strategií, cíli a jejími procesy. Pokud budou firemní cíle nastaveny v souladu s principy sdílené hodnoty, pak bude firma tvořit hodnoty nejen ekonomické jako zisk, ale i společenské. Porter a Kramer dokonce tvrdí, že tvorbou hodnot společenských lze dosáhnout hodnot ekonomických. Lze pro to využít tyto přístupy, které se navzájem mohou ovlivňovat: zvyšování produktivity v hodnotovém řetězci, revize produktového portfolia a podpora

rozvoje podnikatelských a vědeckých klastrů v místě působení firmy (Porter a další, 2011).

Zvyšování produktivity v hodnotovém řetězci

Hodnoty firmy a jejich řetězec je ovlivňován různými společenskými problémy, jako je problematika pracovních podmínek a rovných příležitostí, bezpečnosti práce a zdraví, využívání nerostných surovin a vody a ekologického dopadu. Zaváděním úsporných opatření a omezování růstu nákladů spojených se vzniklými problémy lze dosáhnout prostoru pro zvýšení produktivity. Největší sdílené hodnoty pak lze dosáhnout v oblastech ekologického dopadu, s tím spojené spotřeby elektřiny a vody, emisí CO2, získávání surovin, spolupráce s dodavateli, bezpečnosti a zdraví zaměstnanců a podpory jejich vzdělávání. Včasným řešením a odstraňováním těchto společenských problémů se můžeme vyhnout větším nákladům s jejich pozdějším odstraňováním (Porter, a další, 2011). Jako příklad může posloužit odsíření elektráren v Ústeckém kraji. Zavedení technologií spojených s odsířením elektráren bylo nákladné. Avšak dopad na zdejší krajinu, hlavně pak na lesy Krušných hor, byl nevyčíslitelný.

Revize produktového portfolia

Lidé stále mají a budou mít svá přání a potřeby, které se časem a místem mění. Podnikatelské aktivity firmy by měly odpovídat lidským potřebám v místě jejich činnosti a v čase, kdy je nejvíce potřebují. Využitím konceptu sdílené hodnoty by se firmy měly zaměřit na uspokojení základních lidských potřeb a odstranění společenských a jiných problémů v místě jejich působnosti jako je zdraví, stárnutí populace, možnosti bydlení, přelidněnost, finanční zabezpečení, kvalita stravy, ekologická situace a další.

Firmy stále musí monitorovat prostředí, ve kterém se pohybují, protože se mění spotřební chování a spolu s technickým pokrokem se vytváří nové příležitosti, také však jiné zanikají. Sdílené hodnoty lze v tomto případě dosáhnout včasnou identifikací potřeb a přání lidí, které by mohly firemní produkty uspokojit (Porter, a další, 2011).

Podpora rozvoje podnikatelských a vědeckých klastrů

Vytváření sdílené hodnoty pomocí budování podnikatelských a vědeckých klastrů je dosahováno díky větší produktivitě firmy a vzniku dalších přidružených služeb pro firemní okolí. Klastry můžeme rozumět seskupení či propojení spolupracujících firem. Zahrnují podniky, instituce, obchodní asociace, akademické instituce a další subjekty důležité pro danou oblast či hospodářskou soutěž. Vytváření těchto klastrů může mít kladný dopad na ekonomické výsledky zapojených společností, příliv investic, rozvoj daného kraje, inovace, využívání vodních zdrojů, zvýšení standardů kvality, různorodost trhu, atd … Tím v daném regionu podporují ekonomiku a zvyšují konkurenceschopnost a produktivitu (Porter, a další, 2011).

CSR a vytváření sdílené hodnoty

Základní srovnání CSR a konceptu vytváření sdílené hodnoty podle Portera a Kramera můžeme vidět v tabulce č. 1 níže. Předpokladem pro fungování obou těchto konceptů je dodržování etických standardů, snižování negativních dopadů firmy na společnost a dodržování zákonů. Výsledkem CSR je společenské dobro, kterého se dosahuje pomocí firemní udržitelnosti a filantropie. Cíle CSR nejsou zahrnuty do cílů firmy a komunikace je vynucena tlakem okolí či dobrou vůli společnosti. Na tento koncept mívají společnosti vyčleněn rozpočet. Jako příklad tohoto konceptu můžeme uvést fair trade nákupní strategii firmy, kdy firma platí více za stejnou komoditu, avšak s příslibem, že platí za něco dobrého.

Koncept vytváření sdílené hodnoty je oproti CSR posuzován jako všechny investice, tedy poměrem výnosů vůči nákladům. Základem je vytváření společenských hodnot společně s hodnotami ekonomickými. Cíle vytváření sdílené hodnoty jsou integrovány do cílů firmy maximalizovat zisk a činnosti spojené s tímto konceptem jsou součástí firemní strategie. Tento koncept je začleněn do všech firemních aktivit a rozpočtů, tudíž firma nemá vyčleněn samostatný rozpočet pro vytváření sdílené hodnoty. Jako příklad vytváření sdílené hodnoty může posloužit vytvoření takové nákupní strategie, která povede ke zvýšení kvality surovin, efektivnějším procesům či k ekologičtější výrobě (Porter, a další, 2011).

Tabulka č. 1 Rozdíly mezi koncepty CSR a vytváření sdílené hodnoty

	CSR	Vytváření sdílené hodnoty
Nástroje	Udržitelnost, filantropie	Vytváření hodnoty společně firmou a společností
Vytvářená hodnota	Společenské dobro	Sociální a ekonomické přínosy relativní k nákladům
Cíle	Oddělené od firemních cílů	Integrované do cílů maximalizace zisku
Komunikace	Dobrovolná či vynucená okolím	Integrovaná do konkurenční strategie
Rozpočet	Omezený rozpočet na CSR aktivity	Integrován do firemního rozpočtu

Zdroj : Vlastní zpracování dle Kramer a Porter (Porter, a další, 2011)

1.4.6. Udržitelný rozvoj

Udržitelný rozvoj či trvale udržitelný rozvoj byl původně silně normativní koncept. Jeho nejčastěji používanou definicí je definice z roku 1987, která zní: „Trvale udržitelný rozvoje je takový rozvoj, který zajistí potřeby současných generací, aniž by bylo ohroženo splnění potřeb generací příštích“ (United Nations 1987, 54).

Jako příklad novější definice můžeme uvést například definici, která je bližší ekonomům: „Dnešní růst blahobytu nesmí mít negativní důsledky pro blahobyt zítřejší. To znamená, že budoucí generace mají právo na minimálně stejnou úroveň ekonomických příležitostí a alespoň stejnou úroveň ekonomického blahobytu jako je nyní k dispozici současným generacím“ (Pearce, a další, 2010).

Tento koncept představuje alternativní model vývoje společnosti oproti dominující industriální ekonomice. Bere v potaz kapacity ekosystémů a uvádí je do souladu s hospodářským a společenským vývojem tak, aby byly zachovány přírodní a biologické rozmanitosti i pro příští generace. Je tedy jistým principem odpovědnosti vůči budoucím generacím.

Udržitelný rozvoj je založen na třech pilířích (definice Světového summitu k udržitelnému rozvoji v Johannesburgu v r. 2002):

- Ekonomickém
- Environmentálním
- Sociálním

V tomto případě se jako udržitelnost rozumí provázanost všech tří pilířů a vyváženost jejich vývoje, tedy vývoje ekonomiky, životního prostředí a životní úrovně obyvatelstva. Cílem tohoto modelu je, aby se některý z pilířů nevyvíjel na úkor ostatních a všechny tři zůstaly v rovnováze.

1.5. Integrace konceptu CSR

Podle Portera a Kramera firmy nevyužívají plný potenciál konceptu CSR ze dvou důvodů. Prvním důvodem je, že firmy nahlížejí na CSR pouze v obecné rovině a nesoustředí se, jak jej implementovat právě do procesů, ve kterých by z obecného hlediska CSR mohly vytvořit konkurenční výhodu a vytvářet spíše koncept CSV než CSR. Druhým důvodem je, že společnost a podnikání jdou proti sobě. Koncept CSR má poté pouze snižovat dopad podnikání na společnost, ne být přímo konkurenční výhodou (Porter, a další, 2011).

Porter rozlišuje mezi působením faktorů „zvnějšku dovnitř“, což jsou požadavky, které na firmu klade společnost, a faktorů „zevnitř ven“. To jsou všechny činnosti firmy, kterými může ovlivňovat své okolí, ať již více či méně.

Dále také Porter zmiňuje vhodnost definování oblastí CSR, na které se firma chce zaměřit. Přitom by se firma neměla věnovat nejlevnějšímu řešení, ale výsledkem by měl být právě koncept CSV. Porter rozděluje oblasti společenské odpovědnosti takto:

- Společenské dopady podnikatelské činnosti (dopady činnosti firmy na její okolí)
- Společenská dimenze konkurenčního rámce (lokální faktory externího prostředí)
- Generické společenské problémy (důležité pro společnosti, avšak bez dopadu na konkurenceschopnost firmy) (Porter, a další, 2011)

Toto rozdělení problému by firma měla provést u každé své organizační jednotky a tím se vyhnout nechtěnému obecnému pojetí společenské odpovědnosti. Důležitým faktorem při integraci strategie společenské odpovědnosti do strategie firmy, je nalézt řešení propojení faktorů působících zevnitř ven s faktory působícími zvnějšku dovnitř. Porter a Kramer zmiňují, že firmy by se neměly upoutat pouze k zmírňování ekologických dopadů jejich činnosti, ale rozvinout strategii společenské odpovědnosti, která by byla nejen společensky a ekonomicky přínosná, ale zároveň se stala jejich konkurenční výhodou.

1.6. Komunikace CSR

Podniky dnes řeší otázku, zdali své CSR strategie komunikovat či nikoli. Některé podniky považují komunikaci aktivit a strategie CSR za výsadu velkých firem. Jiné podniky jdou s jejich etičností tak daleko, že považují za neetické publikovat své CSR aktivity. Ovšem právě komunikace těchto firemních aktivit je zásadní pro vylepšení jména společnosti, což je jedním z důvodů pro společensky odpovědné chování. Také je to důležitou informací pro zainteresované strany. Dobrá interní komunikace je také základem pro spokojené, loajální a odpovědnější zaměstnance a zvyšuje jejich produktivitu a motivaci. Dobrá externí komunikace zase zlepšuje vztahy mezi firmou a komunitou a podílí se i na dobrém jménu firmy i jejích výrobků.

Podniky by si ještě před určením komunikační strategie měly stanovit faktory, na kterých bude jejich komunikační strategie vybudována. Těmito faktory jsou objemy zdrojů použitých ke komunikaci, cílová skupina, na kterou se chce podnik zaměřit a samozřejmě předmět komunikace, tedy o čem chce firma zainteresované strany informovat.

Evropská unie ve své publikaci „A guide communicating about CSR“ píše, že cílový subjekt komunikace CSR bude vždy spadat do jedné z těchto kategorií: „trh, pracoviště, komunita nebo životní prostředí“ (A guide communicating about CSR, 2009).

Také zde zmiňuje možné komunikační kanály, tedy: „newslettery, zprávy, reklamy, internetové stránky, prospekty, balení a etikety, tisk a média, brožury, informační balíčky nebo prostou mezilidskou komunikaci.

Tyto prostředky jsou každý jinak nákladný, vhodný pro jinou příležitost a pro jinou cílovou skupinu. V následující tabulce naleznete shrnutí těchto prostředků komunikace:

Tabulka č. 2 Oblasti komunikace CSR aktivit

Místo odehrávání aktivity			
Trh	**Komunita**	**Pracoviště**	**Životní prostředí**
Cílová skupina komunikace			
Zaměstnanci	Zaměstnanci	Zaměstnanci	Zaměstnanci
Investoři a obchodní partneři	Lokální organizace a instituce	Lokální komunity	Lokální komunity
Dodavatelé	Veřejné orgány	Odbory	Veřejné orgány
Zákazníci		Veřejné orgány	Spotřebitlé
			Neziskové organizace
Firma by měla výše uvedené skupiny informovat pokud učinila opatření týkající se:			
Podpora místních dodavatelů	Místní zdravotní péče	BOZP	Redukce znečišťování ovzduší a vod
Kvalita produktů	Místní vzělávání	Školení zaměstnanců	Šetření energie a vody
Bezpečnost produktu	Místní kultura a sport	Work Life Balance	Redukce používání chemikálií
Vzdělání spotřebitelů	Místní infrastruktura	Rovné pracovní příležitosti	Udržování biodiverzity
Práva spotřebitelé			

Zdroj: vlastní zpracování dle A guide communicating about CSR

1.7. Byznys pro společnost

Byznys pro společnost je největší českou odbornou platformou firem pro sdílení a šíření principů CSR a udržitelného podnikání.

Má tyto hlavní cíle:

- Nastavovat standardy pro jednotlivé oblasti odpovědného podnikání

- Kultivovat způsob podnikání a přístupy k byznysu v České republice
- Motivovat společensky odpovědné chování firem a jiných institucí
- Zapojit stakeholdery do vytváření řešení přínosných pro společnost

(Byznys pro společnost, 2010)

Byznys pro společnost pomáhá českým firmám implementovat koncept CSR, rozšiřovat a realizovat programy firemního dobrovolnictví a organizovat přednášky, workshopy a konference s CSR tématikou, které mají pomoct při sdílení informací a trendů v oblasti odpovědného podnikání.

Byznys pro společnost nabízí:

- Nové trendy a know-how v tématech CSR
- Zastřešení zapojením do evropských programů díky členství v evropské organizaci CSR Europe
- Organizaci konferencí a workshopů v oblasti CSR a udržitelného podnikání
- Organizaci tématické expertní skupiny zaměřené na sdílení nových trendů v jednotlivých oblastech odpovědného podnikání (workplace, marketplace, comunity, environment)
- Nastavení a realizaci programů firemního dobrovolnictví
- Pomoc firmám s nastavováním CSR strategií
- Nastavení reportování a měření jejich CSR aktivit ve firmách metodikou LBG

(Byznys pro společnost, 2010)

Členy platformy se může stát jakákoli firma, která se aktivně podílí na rozvoji společenské odpovědnosti, firemního dárcovství a odpovědném přístupu ke stakeholdrům, komunitě a životnímu prostředí.

Mezi členské firmy patří například Accenture Cental Europe, HOCHTIEF CZ, Československá obchodní banka, Metrostav, Skupina ČEZ, Ahold Czech Republic, Agrofert, a další …

Platforma Byznys pro společnost pro členské firmy nabízí měření a CSR reporting udržitelného rozvoje, který je důležitý pro CSR strategii firem, protože umožňuje sledovat a naplňovat CSR strategii firmy. K tomuto účelu platforma využívá metodiku LBG, tedy London Benchmarking Group, která je v České Republice známá pod názvem Standard odpovědná firma (Byznys pro společnost, 2010).

1.8. Standard odpovědná firma

Standard odpovědná firma je metodika vytvořená v roce 1994 skupinou šesti klíčových firem ve Velké Británii pod názvem London Benchmarking Group (LBG). V roce 2005 se začala používat i v České Republice pod názvem Standard odpovědná firma. Přestože byla tato metodika vytvořena pro velké organizace, je čím dál více přijímána a používána i středními a malými podniky.

LBG je komplexní jednotný standardizovaný nástroj, pomocí kterého jsou firmy schopné monitorovat hodnocení investic firmy do společnosti (anglicky Corporate Community Investment) (Byznys pro společnost, 2010).

Umožňuje přesně:

- Definovat náklady vynaložené firmou na veřejně prospěšné aktivity
- Stanovit účinky těchto aktivit v krátkodobém i dlouhodobém měřítku
- Porovnat výsledky s ostatními firmami (benchmarking) aktivními v oblasti společenské odpovědnosti

LBG rozlišuje mezi třemi formami aktivity firem v dobrovolných aktivitách pro podporu místní komunity. Jsou to:

- Firemní dárcovství
- Firemní investice do místní komunity
- Komerční aktivity v místní komunitě

(Byznys pro společnost, 2010)

Firemní dárcovství je v tomto případě chápáno jako nepravidelná podpora prospěšných projektů a aktivit a je provozováno bez nároku na zpětnou výhodu pro organizaci, která tak činní. Do této kategorie patří všechny formy firemního dárcovství.

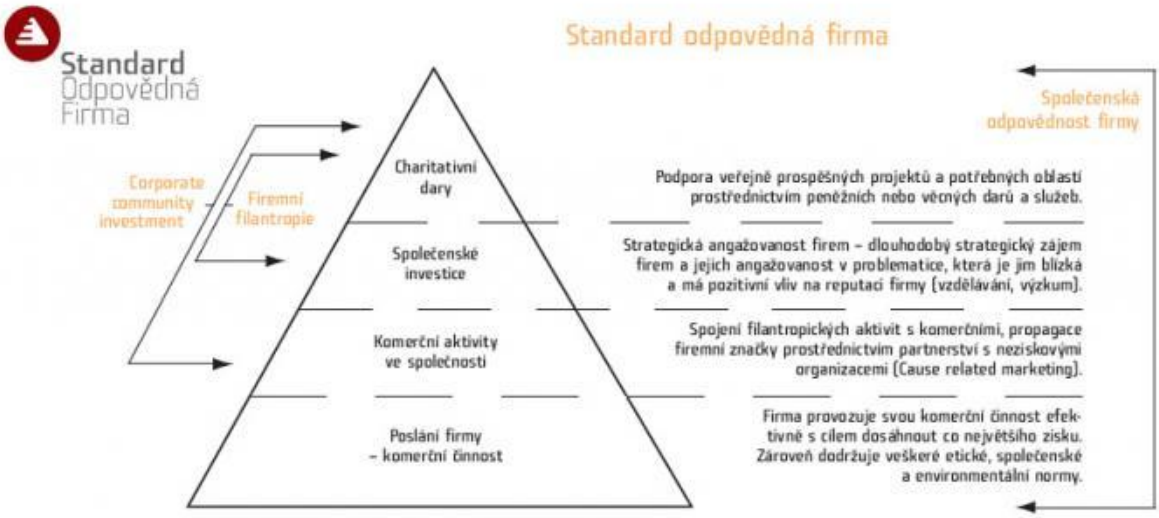
Další kategorií jsou firemní investice do místní komunity, což je dlouhodobé strategické zapojení organizace do místní komunity a spolupráce s neziskovými organizacemi. Firma zde již volí subjekty v souladu s firemní vizí. Účelem je dlouhodobé zlepšení image firmy, reputace a dalších výhod.

Poslední kategorií jsou komerční aktivity v místní komunitě, kterými jsou všechny komerční aktivity, které se vztahují na podporu komunity či prezentace firmy

v kontextu partnerství s neziskovou organizací. Od těchto aktivit je očekávána přímá konkurenční výhoda ze své vlastní činnosti. Jedná se zejména o sponzoring.

LBG specifikuje investice neboli vstupy vynaložené firmou do veřejně prospěšných aktivit či projektů. Pracuje také s výstupy podle zavedených kategorií a tím zhodnocuje efektivitu vynaložených prostředků. Data jsou zpracovávána společně s náklady na management a tím umožňují vypočítat celkovou částku, kterou firma investovala do veřejně prospěšných aktivit projektů (Byznys pro společnost, 2010).

Obrázek č. 7 Standard odpovědná firma



Zdroj: Standard odpovědná firma, 2015

Mezi vstupy se podle LBG řadí:

- Vynaložené peníze
- Vynaložený čas zaměstnanců
- Věcné dary
- Manažerské náklady

Mezi výstupy řadí LBG:

- Výhody plynoucí komunitě ze společensky prospěšných aktivit firmy
- Nárůst financí a dalších prostředků v souvislosti s dárcovství firmy
- Definice benefitů pro firmu a její reputaci
- Dopad podpořených projektů z dlouhodobého hlediska

Tato metodika poskytuje pevně daná a jasná pravidla sběru dat pro analýzu vstupů a výstupů a tím možnost porovnávat náklady spojené se společenskou odpovědností s ostatními firmami, reportovat výsledky do žebříčku TOP odpovědná firma a používat ověřená data ve svých CSR výkazech (Byznys pro společnost, 2010).

2. CSR strategie společnosti HOCHTIEF CZ a.s.

2.1. Představení společnosti HOCHTIEF CZ

Světově známá společnost HOCHTIEF AG je jednou z předních světových společností v oboru stavebnictví a příbuzné činnosti. V České republice je zastoupena firmou HOCHTIEF CZ, která patří mezi šest největších stavebních společností u nás, což jsou společnosti Skanska, Metrostav, Eurovia CS, Strabag, OHL ŽS a HOCHTIEF CZ.

2.2. Historie firmy

V roce 1939 v Sezimově Ústí otevřel Jan Baťa novou továrnu. Jelikož byl dobrým podnikatelem a nechtěl zakázku na její výstavbu zadávat jiné firmě, rozhodl se založit vlastní firmu, Baťovu stavební divizi. Po 2. světové válce se stala národním podnikem Vodní stavby, který se stal jedním z největších a nejdůležitějších stavebních dodavatelů Československa. V roce 1985 byla vyčleněna jedna divize, aby postavila do té doby nejkomplikovanější a nejdelší stavbu, 1. a 2. blok jaderné elektrárny Temelín. Po roce 1989 se díky privatizacím firma několikrát přejmenovala, pokaždé se však odkazovala na historickou značku Vodní stavby.

V roce 1999 se stal majoritním akcionářem nadnárodní stavební koncern HOCHTIEF. Tím byl zahájen integrační proces, který byl završen v roce 2002. Jeho výsledkem byla silná a efektivní stavební společnost HOCHTIEF VSB, která byla připravena na podnikání v prostředí Evropské unie. Byla vyhlášena nová vize a řídicí

principy společnosti, došlo ke změně loga a obchodního jména a u dceřiných společností zrušena právní subjektivita a staly se tak odštěpnými závody.

Společnost v roce 2006 dostala dnešní název HOCHTIEF CZ a přestěhovala své sídlo na pražský Smíchov. Své divize přejmenovala z číselného označení na slovní, aby se stala lépe čitelnou pro své partnery. V závěru roku 2006 se stal jediným vlastníkem společnosti nadnárodní stavební holding HOCHTIEF AG (webové stránky, HOCHTIEF CZ).

Obrázek č. 8 Vývoj firmy HOCHTIEF

Zdroj: Hochtief, 2015

Již patnáctým rokem je akciová společnost HOCHTIEF CZ součástí silného nadnárodního koncernu, který působí po celém světě. V České republice má v oblasti zejména dopravního a pozemního stavitelství pevné místo na trhu a prostřednictvím

svých pěti divizí se podílela na výstavbě a realizovala řadu významných staveb jako například:

- Národní integrované středisko řízení letového provozu v Jenči u Prahy
- Multifunkční stadion SK Slavia v Praze
- Lochkovský tunel a most na pražském okruhu
- Pojezdová dráha TWY D na Letišti Václava Havla
- Tunel Blanka
- Prodloužení trasy metra A
- Nové divadlo v Plzni
- Rekonstrukce historických památek (Litomyšl, Plasy, Broumov, Kuks)

(interní zdroje firmy HOCHTIEF CZ)

HOCHTIEF CZ svým zákazníkům nabízí širokou škálu služeb od prvních diskuzí ohledně projektu až po výstavbu těch nejnáročnějších zakázek. Vychází z padesátileté historie HOCHTIEF VSB a navazuje na nejlepší tradice českého stavebnictví, aby ho svou činností dále rozvíjela a posouvala k modernímu pojetí tvorby společného prostoru pro život. Čerpá nejen z vlastní historie a zkušeností, ale také má zázemí jednoho z nejvýznamnějších světových nadnárodních stavebních koncernů. Ten se dlouhodobě řadí mezi přední společnosti zabývající se stavební a příbuznou činností a v obratu generovaném mimo domovskou zemi je na prvním místě (webové stránky, HOCHTIEF CZ).

2.3. Divize

Firma HOCHTIEF CZ je složena z pěti divizí, kterými jsou:

- Pozemní stavby Čechy
- Pozemní stavby Morava
- Dopravní stavby
- Správa majetku
- Property Development

(webové stránky, HOCHTIEF CZ)

Divize Pozemní stavby Čechy zabezpečuje komplexní realizaci stavebních zakázek v segmentu ekologických, průmyslových a energetických staveb, bytových, administrativních, občanských, vodohospodářských a liniových staveb. Své služby nabízí jak externím, tak interním odběratelům. Náplň stavebních prací tvoří dodávky z oblasti rekonstrukcí budov, vodovodních a kanalizačních soustav, výstavbu nových administrativních center, hal a bytů a v neposlední řadě i rekonstrukce historických objektů. Divize zajišťuje své služby prostřednictvím závodů Jih, Západ, Speciální činnosti a samostatných projektových týmů.

Divize Pozemní stavby Morava poskytuje komplexní dodávky ekologických projektů, průmyslových objektů, bytových a administrativních komplexů, občanských a vodohospodářských staveb. Tato divize patří mezi nejmladší divize a je aktivní především v oblasti severní Moravy. Svou působnost dále rozšiřuje pomocí svých poboček v Brně a Olomouci.

Divize Dopravní stavby působí na českém trhu od roku 2006 a poskytuje realizaci podzemních staveb, mostů, silnic, dálnic a železnic, skládek a sanací ekologických zátěží, zemní práce a vodohospodářské stavby.

Divize Správa majetku poskytuje služby komplexní správy nemovitostí napříč segmenty. Kromě know-how a zkušeností z oblasti technické správy dokáže divize využít synergických efektů, které jí skýtá úzká spolupráce s mateřskou společností a pokrýt tak celý životní cyklus projektu – od přípravy přes výstavbu až po následné provozování.

Divize Property Development se zaměřuje na developerskou činnost v oblasti rezidenční výstavby po celém území České republiky. Je aktivní zejména v rezidenční (bytové) výstavbě pro střední a vyšší třídu. Své developerské projekty realizuje převážně v Praze a v Plzni (interní zdroje firmy HOCHTIEF CZ).

2.4. Analýza CSR aktivit firmy HOCHTIEF CZ

Udržitelný rozvoj a společenská odpovědnost mají ve společnosti HOCHTIEF dlouholetou tradici a jsou nedílnou součástí obchodní strategie společnosti. S tímto

integrovaným přístupem se podílí na celém životním cyklu infrastrukturních i občanských a administrativních projektů.

Udržitelný rozvoj a společenská odpovědnost jsou pro stavební průmysl velkou výzvou. Firma HOCHTIEF CZ však v tomto vidí příležitost, jak ke každému projektu přistupovat originálně a s výjimečnou odpovědností tak, aby byly jejich projekty odpovědné nejen v době realizace stavby, ale zejména do budoucna.

Společnost HOCHTIEF CZ dodržuje vysoké standardy ve všech oblastech udržitelného rozvoje. Mateřský koncern HOCHTIEF AG je dokonce jediným německým poskytovatelem stavebních a souvisejících služeb, který byl zahrnut do prestižního žebříčku odpovědných firem Dow Jones Sustainability Index (interní zdroje firmy, HOCHTIEF CZ).

HOCHTIEF CZ se v oblasti udržitelného rozvoje zaměřuje na 6 základních oblastí, kterými jsou:

- Odpovědné produkty a služby
- Aktivní ochrana životního prostředí
- Efektivní využívání přírodních zdrojů
- Atraktivní pracovní prostředí a bezpečnost práce
- Společenská odpovědnost
- Compliance

(webové stránky, HOCHTIEF CZ)

2.4.1. Odpovědné produkty a služby

HOCHTIEF CZ je jedním z předních světových poskytovatelů v oblasti odpovědného stavitelství a aktivně se podílí na ochraně životního prostředí a klimatu. Cílem společnosti je stát se předním celosvětovým dodavatelem v oblasti „zelených“ staveb a navazujících služeb. Rozvíjí proto spektrum služeb v celém životním cyklu infrastrukturních i občanských a administrativních projektů a neustále přichází s novými inovativními řešeními a technologiemi. HOCHTIEF CZ má zaveden integrovaný systém řízení pro všechny své podnikatelské činnosti a ve všech organizačních jednotkách (webové stránky, HOCHTIEF CZ).

HOCHTIEF CZ pečlivě sleduje energetickou náročnost vlastních i spravovaných budov. Realizuje zakázky pro náročné klienty, například nová Fakulta elektrotechniky a informatiky VŠB – TU Ostrava je nabita moderními technologiemi – špičkovými servery, inteligentními prvky vnitřních rozvodů, solárními panely a využitím geotermální energie k vytápění a klimatizování vnitřních prostor. Veškeré technologie je možné centrálně dálkově monitorovat a nastavovat pro dosažení hospodárného provozu celé budovy. O jednu z nejpřísnějších certifikací v oblasti šetrných budov se bude ucházet také nová budova ČSOB, kterou HOCHTIEF CZ dokončí v roce 2018 (interní zdroje firmy HOCHTIEF CZ).

2.4.2. Aktivní ochrana životního prostředí

Jako stavební společnost se HOCHTIEF CZ neobejde bez využívání přírodních a energetických zdrojů. Také si je vědoma toho, že budovy spotřebovávají přibližně 40 % celosvětové energie. Společnost tedy musí přijímat odpovědnost za svou činnost s ohledem na příští generace (webové stránky, HOCHTIEF CZ).

Kromě snižování produkce CO2 hledá HOCHTIEF CZ inovativní řešení v oblasti obnovitelných zdrojů energie. Při řadě svých stavebních projektů a provozu firmy využívá elektřinu vyrobenou z větru a slunce a také geotermální energii. Specialisté na „energy management“ navrhují pro klienty společnosti takové koncepty, které umožní efektivnější provoz jejich zařízení a tím i snížení emisí CO2.

Cílem společnosti je v oblasti ochrany životního prostředí efektivně pracovat s elektřinou jak uvnitř firmy, tak i na jejích stavebních projektech (interní zdroje společnosti HOCHTIEF CZ).

HOCHTIEF CZ pečlivě sleduje spotřebu pohonných hmot svého vozového parku i mechanizační techniky. Pravidelnou obnovou dochází k neustálému snižování emisí CO2. Pokud využívá mechanizační techniku v blízkosti vodních zdrojů, používá do ní i přes vyšší cenu pouze biologické oleje. Stavby společnosti HOCHTIEF CZ mají zpracovaný plán ochrany životního prostředí. V rámci staveb důsledně kontroluje a eviduje produkci odpadů s ohledem na jejich minimalizaci. HOCHTIEF CZ je majitelem certifikátu Systém environmentálního managementu podle ČSN EN ISO 14001 (interní zdroje společnosti HOCHTIEF CZ).

2.4.3. Efektivní využívání přírodních zdrojů

Ochrana a efektivní nakládání s přírodními zdroji mají pro společnost HOCHTIEF CZ zásadní důležitost. Projekty společnosti se neobejdou bez rozsáhlého využívání přírodních materiálů a kromě toho vzniká v průběhu stavby také velké množství odpadu. I proto je aktivní ochrana životního prostředí a efektivní využívání přírodních zdrojů prvořadým úkolem všech poboček skupiny HOCHTIEF CZ (webové stránky, HOCHTIEF CZ).

Rozsáhlé infrastrukturní projekty, a to zejména ty, které zahrnují výstavbu pozemních komunikací, tunelů či mostů, mají obrovský dopad na životní prostředí a ovlivňují také životy obyvatel v jejich blízkosti. Společnost HOCHTIEF proto implementuje opatření ještě předtím, než dojde k započetí stavebních prací, aby docházelo k minimálním zásahům jak do života místních obyvatel, tak i do přirozeného prostředí rostlin a živočichů. Na obnově území do původního stavu se podílí i po dokončení prací.

Cílem společnosti je v oblasti efektivního využívání přírodních zdrojů udržovat dopad práce na životní prostředí na co možná nejnižší úrovni. Zaměstnanci společnosti jsou důkladně proškoleni, ochrana životního prostředí a šetrné nakládání s přírodními zdroji jsou tak pro ně přirozenou součástí jejich pracovního života (interní zdroje společnosti HOCHTIEF CZ).

HOCHTIEF CZ navrhuje zadavatelům zakázek ekologické využití vytěžené zeminy, která se dá použít například pro stavby protipovodňových opatření. Pro vytěžený materiál hledá firma HOCHTIEF CZ uplatnění v co největší blízkosti stavby, aby zamezila zvýšené prašnosti, hlučnosti a zbytečné produkci CO2. Propagační materiály tiskne s certifikací FSC (interní zdroje společnosti HOCHTIEF CZ).

2.4.4. Atraktivní pracovní prostřední a bezpečnost práce

Jako společnost, která se chová dle zásad udržitelného rozvoje, přebírá HOCHTIEF odpovědnost také za své zaměstnance. Skupina HOCHTIEF má po světě téměř 80 tisíc zaměstnanců a spolupracuje s více než 60 tisíci partnerskými firmami. Snaží se o vytváření optimálních pracovních podmínek, nabízí nejvyšší standardy

bezpečnosti práce, nejlepší možnou ochranu zdraví a s ohledem na spokojenost zaměstnanců dbá také na work-life balance. Protože právě spokojení zaměstnanci jsou důležitou součástí úspěchu společnosti a její konkurenceschopnosti. HOCHTIEF CZ chce nadále posilovat svou pozici atraktivního zaměstnavatele (webové stránky, HOCHTIEF CZ).

HOCHTIEF CZ získal v roce 2014 již popáté v řadě osvědčení Bezpečný podnik vydané Státním úřadem inspekce práce. Zaměstnancům nabízí zkrácené pracovní úvazky, talentovaným zaměstnancům nabízí účast v Manažerské akademii, poskytuje příspěvky na celoroční vzdělávání a mezi další benefity patří například příspěvky na lázeňské pobyty či dětské tábory. V rámci staveb řídí rizika pracovních činností a minimalizuje jejich dopad na pracovní prostředí, zaměstnance společnosti a subdodavatele prací. HOCHTIEF CZ je majitelem certifikátu Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle ČSN OHSAS 18001 (interní zdroje společnosti HOCHTIEF CZ).

2.4.5. Společenská odpovědnost

Skupina HOCHTIEF realizuje projekty po celém světě, přesto jako společensky odpovědná firma reaguje na konkrétní potřeby jednotlivých regionů. Podílí se na lokálních sociálních projektech a podporuje místní ekonomiku. Kdekoli je to možné, najímá lidi a dodavatele z daného regionu (webové stránky, HOCHTIEF CZ).

V oblasti společenské odpovědnosti se zaměřuje na dobrovolnictví, dárcovství, ale i sponzoring. Podporuje zejména vzdělávání dětí a mládeže, které považuje za důležitou investici do budoucnosti. A jako mezinárodní poskytovatel služeb ve stavebnictví podporuje také umělecké a architektonické projekty. Své zaměstnance chce HOCHTIEF CZ co nejvíce zapojovat do společensko-odpovědných aktivit.

HOCHTIEF CZ dlouhodobě podporuje neziskový sektor. Spolupráce s neziskovými organizacemi je nedílnou součástí firemních eventů, řadu dennodenních služeb odebírá od sociálních firem a zaměstnanci sami organizují sbírky, jejichž výtěžky předávají vybraným neziskovým organizacím. Při povodních poskytuje zdarma mechanizační techniku. Je členem platformy odpovědných firem Byznys pro společnost (interní zdroje společnosti HOCHTIEF CZ).

2.4.6. Compliance

Jako mezinárodní poskytovatel stavebních a souvisejících služeb realizuje skupina HOCHTIEF svoji činnost v zemích s odlišnými hodnotami, politickými i právními systémy. I proto je téma compliance pro skupinu HOCHTIEF velmi důležité. Compliance pro skupinu HOCHTIEF znamená dodržování příslušných zákonů a zároveň přísných interních pravidel společnosti.

V rámci koncernu HOCHTIEF platí závazná pravidla. Všichni zaměstnanci skupiny HOCHTIEF jsou povinni jednat v souladu s těmito pravidly, která jsou definována v etickém kodexu společnosti HOCHTIEF a v interních předpisech. Důraz je kladen na poctivost a čestnost. Totéž očekává skupina HOCHIEF od svých smluvních partnerů a subdodavatelů a je nekompromisní, pokud dojde k jakémukoliv jejich porušení. Zaměstnanci jsou pravidelně proškolováni. V případě podezření na neetické jednání, mohou kdykoliv využít speciální telefonní linku či emailovou adresu a problém anonymně či otevřeně oznámit (webové stránky, HOCHTIEF CZ).

Od roku 1990 spolupracuje mateřská společnost HOCHTIEF AG s neziskovou organizací Transparency International a celá skupina HOCHTIEF má za cíl i nadále podporovat etické chování. HOCHTIEF CZ je jako jedna z mála stavebních společností majitelem osvědčení Národního bezpečnostního úřadu ČR o možnosti přístupu k utajované informaci na stupeň utajení Tajné. Zaměstnanci podepisují český Etický kodex a jsou pravidelně školeni v oblasti compliance (interní zdroje společnosti HOCHTIEF CZ).

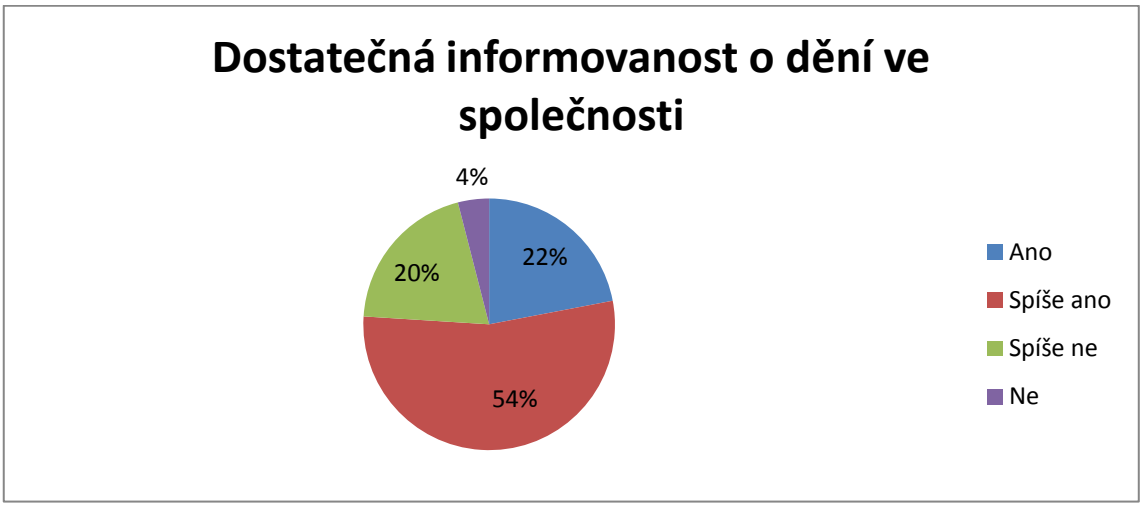
3. Výzkum

V předchozí části práce jsem shrnul a popsal šest základních oblastí, kterým se společnost HOCHTIEF CZ věnuje v rámci CSR a udržitelného rozvoje. Kvůli snaze stále se v tomto ohledu rozvíjet a být lepší, prošla firma již několika výzkumy, týkajících se právě společenské odpovědnosti a pohledu veřejnosti na firmu a její aktivity.

Z těchto provedených průzkumů byl poslední proveden na konci roku 2014 a zaměstnanci byli dotazováni v oblastech organizace práce, managementu, spolupráce, šikany, spokojenosti s nabízenými benefity, komunikace a CSR.

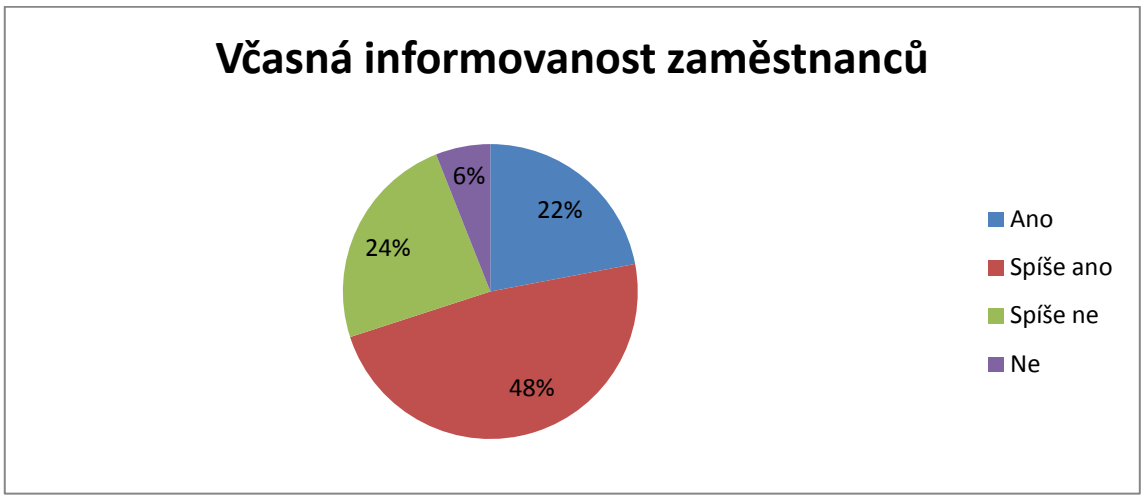
Výzkum přinesl mimo jiné tato data (Spektrum, interní zpravodaj, 2015):

- Lidé ve společnosti jsou ve více než třech čtvrtinách případů informováni o dění ve společnosti včetně komunikace CSR strategie a aktivit



Zdroj: vlastní zpracování dle Spektrum (interní zpravodaj, 2015)

- Téměř ke třem čtvrtinám zaměstnanců se dostávají potřebné informace o změnách a dění ve společnosti včetně CSR aktivit včas

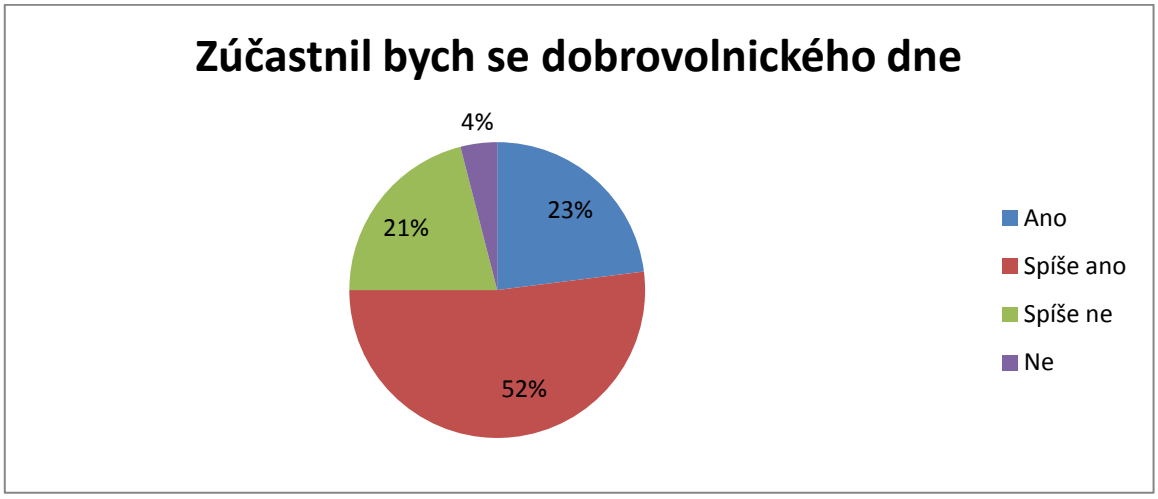


Zdroj: vlastní zpracování dle Spektrum (interní zpravodaj, 2015)

- Téměř dvě třetiny zaměstnanců se rádi připojí do firemních akcí zahrnující CSR aktivity

Zdroj: vlastní zpracování dle Spektrum (interní zpravodaj, 2015)

- Tři čtvrtiny zaměstnanců by se zapojilo do dobrovolnického dne, jestliže jej firma zorganizuje



Zdroj: vlastní zpracování dle Spektrum (interní zpravodaj, 2015)

Společnost HOCHTIEF CZ má tedy mezi zaměstnanci dobrý základ pro vytváření a rozvíjení své CSR strategie, zároveň však musí společnost řešit dva základní problémy v oblasti komunikace, které jim v budoucnu s tímto úkolem pomohou. Těmito dvěma problémy je nedostatečná informovanost o dění ve společnosti u téměř čtvrtiny

zaměstnanců a pozdní informovanost u téměř 30 % zaměstnanců. Tento problém vyřešila firma tím, že zavedla další dva komunikační kanály a to využívání nástěnek a plakátových ploch a vydávání elektronického newsletteru, který chodí zaměstnancům jednou za čtrnáct dní na email a stručně shrnuje nejdůležitější události, čísla a novinky z prostředí firmy a informuje o událostech nadcházejících.

Dne 23. 4. 2015 se uskutečnil čtvrtý ročník mezinárodní konference o odpovědném a udržitelném podnikání, CSR Summit 2015. Na této konferenci byly mimo jiné představeny výsledky rozsáhlého průzkumu, který se konal roku 2014. Mimo jiné to byly tyto výsledky (zdroj: interní zdroje firmy, CSR Summit 2015):

- Pouze 22 % populace zná pojem společenská odpovědnost firem
- Z těchto lidí byli zastoupeni v nejpočetnější skupině lidé s vysokoškolským vzděláním, kterých bylo 43 %
- Pro 85 % dotazovaných je důležité, zda je zaměstnavatel společensky odpovědný
- Nejčastější odpovědí na otázku oblasti, na kterou by se měly velké firmy zaměřit, bylo v 57 % na ochranu životního prostředí a v 53 % na pravdivou komunikaci k zákazníkům
- Firmy se z CSR aktivit nejčastěji zabývají odpovědnou personální politikou v 69 % a v 59 % dodržováním etiky podnikání

Z tohoto průzkumu vyplývá, že pouze malá část populace zná pojem společenská odpovědnost firem, tudíž by firmy měly více zapracovat na komunikaci veřejnosti a seznámit populaci s tímto pojmem a jejich aktivitami v této oblasti. Velké části populace pak záleží na společenské odpovědnosti zaměstnavatele, což může být v případě dobré CSR strategie firmy obrovskou konkurenční výhodou a to zvláště pak v oblasti personálního marketingu. Společnosti by také měly chránit životní prostředí a pravdivě komunikovat se svými zákazníky.

3.1. Vlastní výzkum

Myslím si, že právě zaměstnanci jsou jeden z klíčových faktorů při vytváření a zlepšování společenské odpovědnosti firmy a souvisejících aktivit. Pokud firma dokáže

své zaměstnance nadchnout pro svou strategii společenské odpovědnosti a zapojovat je do svých společensky odpovědných aktivit, pak je to pro firmu a hlavně pro firemní strategii společenské odpovědnosti obrovskou výhodou. K tomuto je nezbytně nutná dobrá interní komunikace firmy, aby se zaměstnanci dozvídali o této strategii, aktivitách, novinkách a akcích, do kterých se mohou zapojit. Také je nutné, aby se o těchto informacích dozvídali včas. K těmto účelu má firma HOCHTIEF CZ přímo k dispozici jedno oddělení, útvar pro komunikaci, se kterým jsem na tomto výzkumu spolupracoval. Můj výzkum se sestává ze dvou metod sběru dat a to dotazníkového šetření u zaměstnanců firmy a strukturovaného rozhovoru s vedoucím útvaru komunikace.

Na základě výše představeného výzkumu, který již ve společnosti HOCHTIEF CZ proběhl, jsem stanovil tři výzkumné předpoklady, na které navážu svým výzkumem:

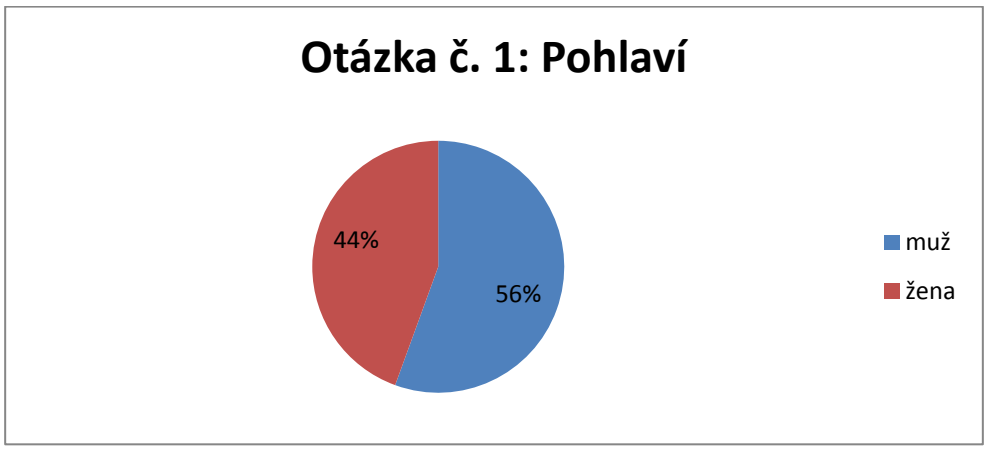
- Předpokládá se, že zaměstnanci dobře vědí, co je to společenská odpovědnost firem.
- Předpokládá se, že zaměstnanci jsou dobře seznámeni se strategií společenské odpovědnosti firmy HOCHTIEF CZ.
- Předpokládá se, že zaměstnanci mají zájem o oblast společenské odpovědnosti a zapojení se do aktivit spojených se společenskou odopovědností.

3.2. Dotazníkové šetření

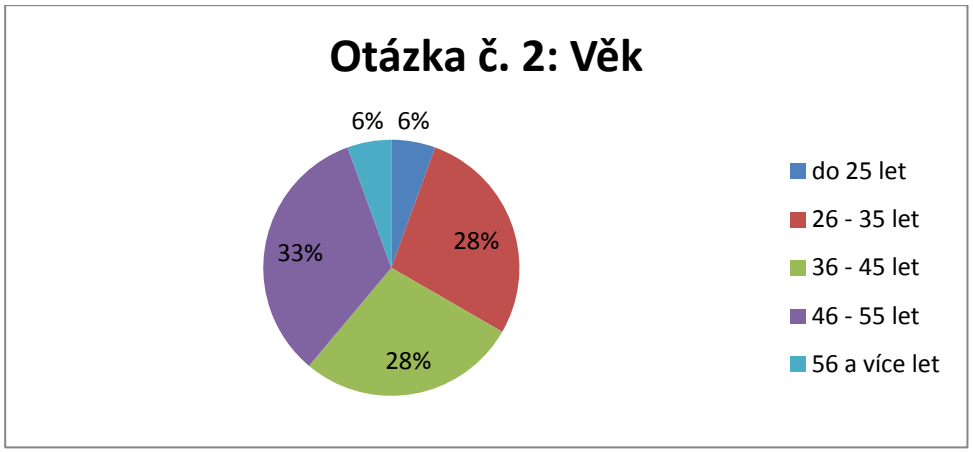
Dotazníkové šetření jsem zacílil právě na společenskou odpovědnost a interní komunikaci firmy, tedy na zaměstnance a jejich postoj k společenské odpovědnosti firmy HOCHTIEF CZ, jejich informovanost o souvisejících aktivitách a na to, co si zaměstnanci myslí o svém přínosu pro společenskou odpovědnost firmy a také na jaké oblasti společenské odpovědnosti by se měla firma do budoucna více zaměřit.

Dotazníkové šetření se skládalo z patnácti otázek a zapojilo se do něj 36 zaměstnanců firmy obou pohlaví, různých věkových kategorií a vzdělání. Otázky byly pokládány právě tak, aby cílily na výše uvedené postoje zaměstnanců a jejich informovanost o společenských aktivitách firmy.

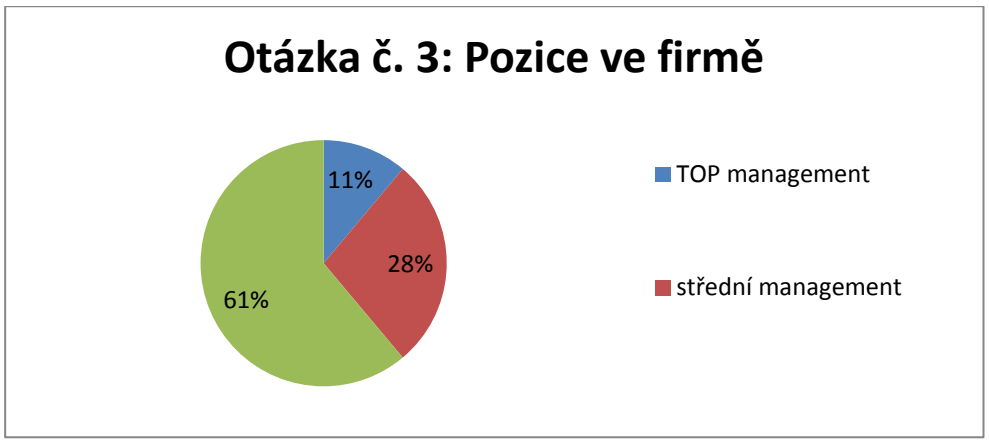
Prvních pět otázek bylo identifikačních a rozdělilo respondenty podle pohlaví, věku, jejich zařazení v hierarchii firmy, vzdělání a doby, po jakou již u firmy pracují.



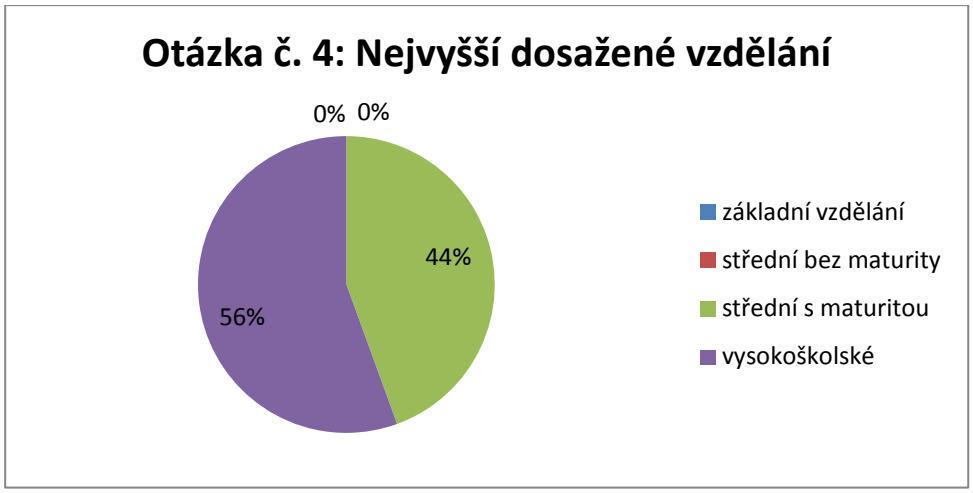
Zdroj: vlastní šetření



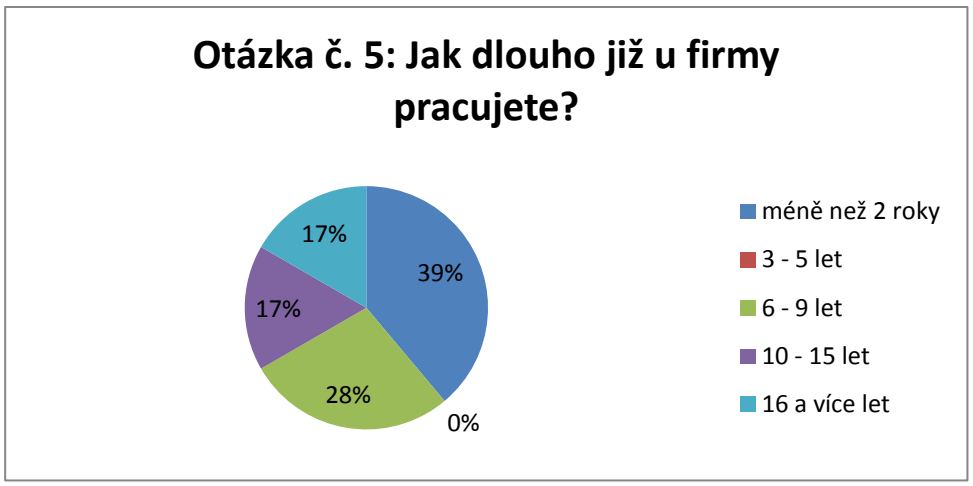
Zdroj: vlastní šetření



Zdroj: vlastní šetření



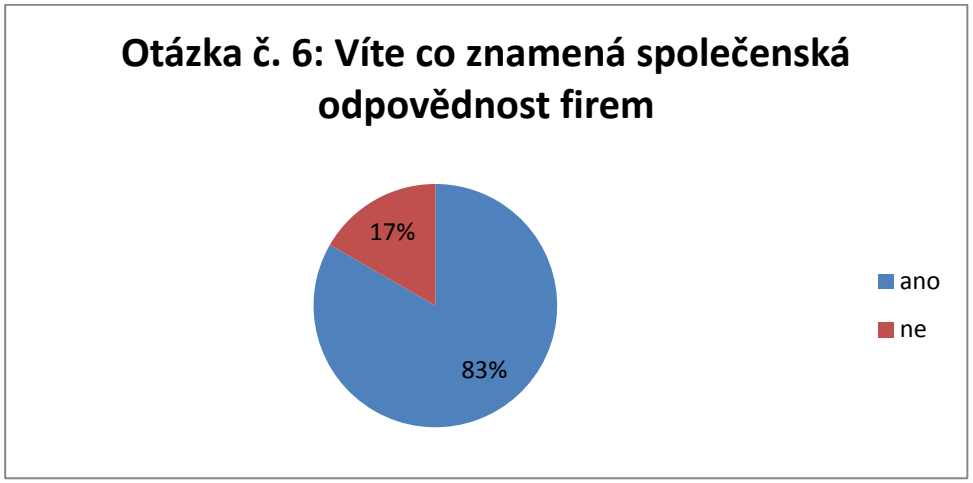
Zdroj: vlastní šetření



Zdroj: vlastní šetření

Z výsledků těchto pěti identifikačních otázek můžeme vidět, že firma HOCHTIEF CZ má zázemí dobře vzdělaných pracovníků různých věkových skupin s mírně vyšším zastoupením mužů, což je podle mě důsledek právě výrobního segmentu stavebnictví. Nejvyšší zastoupení měli respondenti, kteří patří do liniového managementu, administrativní podpory a výrobního segmentu, což je podle mě logické ve spojitosti s hierarchií firmy, kdy nejvíce pozic má právě výrobní segment, administrativní podpora a nižší management a v TOP managementu firmy je pozic výrazně méně. Respondenti u firmy pracují v nejvíce případech méně než 2 roky, avšak více odpovědí se dohromady sešlo v odpovědích 6 a více let, což o firmě svědčí, že lidé jsou zde spokojeni a neodcházejí v krátkém časovém horizontu.

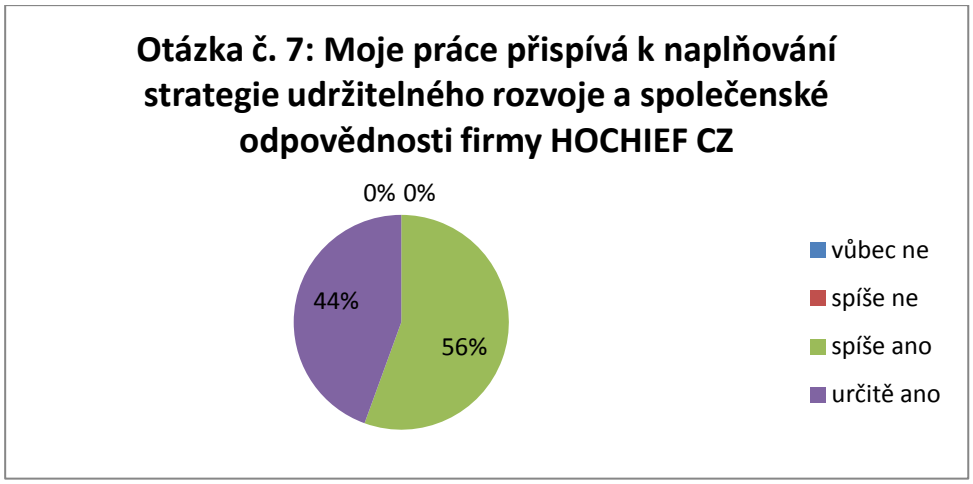
Po identifikačních otázkách respondentů jsem otázkou č. 6 zjišťoval, zda vědí a jsou seznámeni s tím, co to je společenská odpovědnost firem. Pro ty, co by nevěděli co společenská odpovědnost je, jsem ji pod touto otázkou krátce popsal a vysvětlil.



Zdroj: vlastní šetření

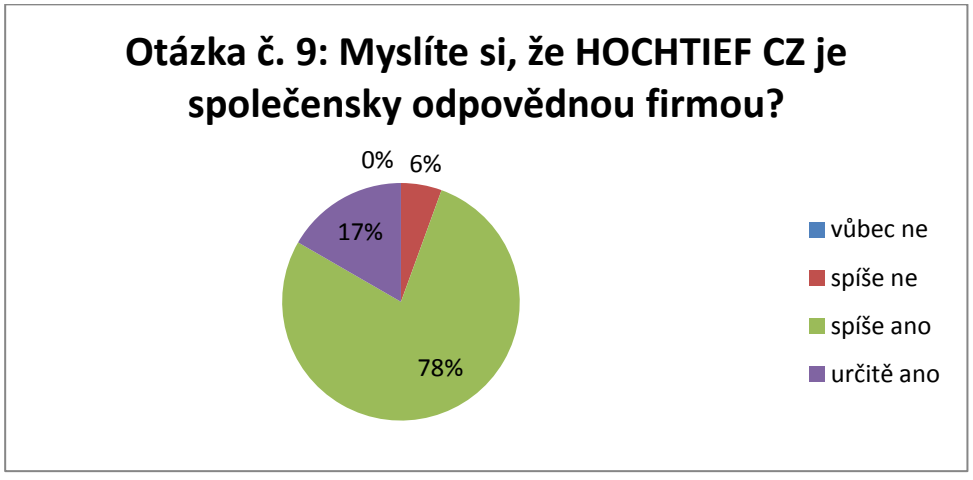
Z výsledku je patrné, že téměř pětina zaměstnanců neví, co to společenská odpovědnost je, tudíž se s tímto pojmem ještě nesetkali. Velká část zaměstnanců o společenské odpovědnosti ví, což je samozřejmě dobře, zbylá pětina zaměstnanců by však mohla být na toto téma proškolena a zasvěcena do firemní strategie společenské odpovědnosti a jejích aktivit.

Dalšími otázkami, na které byly možné odpovědi: vůbec ne, spíše ne, spíše ano a určitě ano, jsem zjišťoval, zdali si zaměstnanci myslí, že jejich práce přispívá k naplňování strategie společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje, zdali je pro ně společenská odpovědnost zaměstnavatele důležitá, zdali si o firmě HOCHTIEF CZ myslí, že je společensky odpovědnou firmou a zda podle nich firma dostatečně seznamuje své zaměstnance se svou strategií společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje.

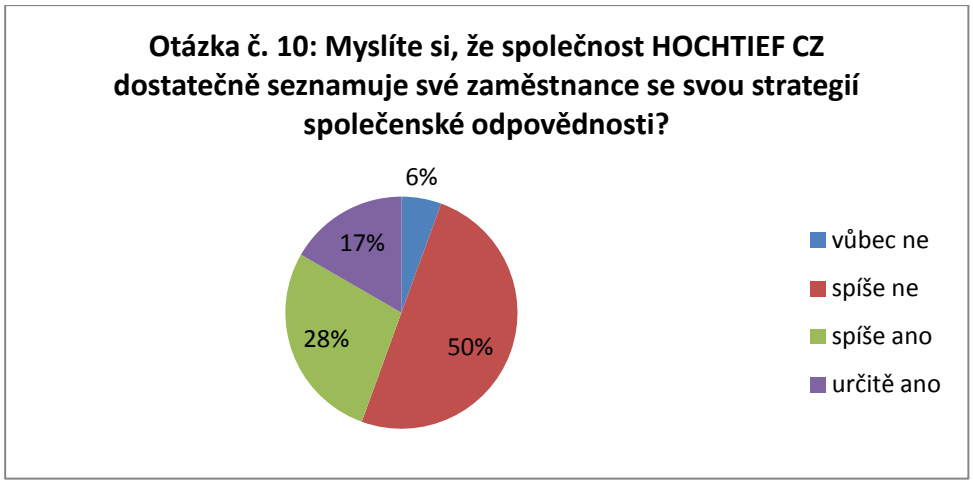


Zdroj: vlastní šetření

Zdroj: vlastní šetření



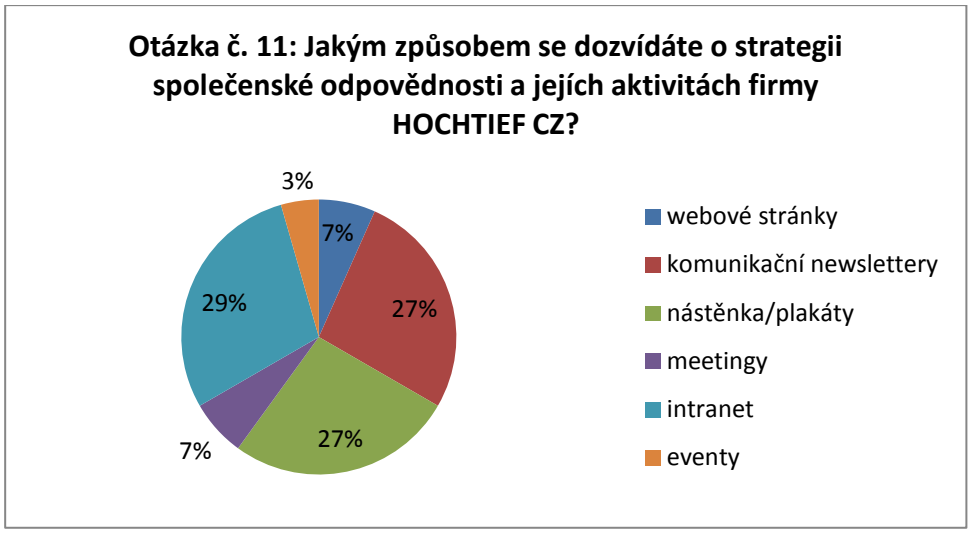
Zdroj: vlastní šetření



Zdroj: vlastní šetření

Z výsledků těchto čtyř otázek je patrné, že zaměstnanci firmy mají o své práci dobré mínění, stejně tak jako o svém zaměstnavateli a také, že společenská odpovědnost zaměstnavatele je pro ně důležitá, kdy téměř ve všech případech odpovídali spíše ano či určitě ano. Ovšem co se týče interní komunikace a seznamování zaměstnanců se svou strategií společenské odpovědnosti je pro firmu oblastí, kde by se měla zlepšit. Zde dvě třetiny zaměstnanců uvedly, že firma nedostatečně nebo spíše nedostatečně seznamuje své zaměstnance se svou strategií společenské odpovědnosti. Toto je podle mě trnem v oku, avšak dobrou zpětnou vazbou, právě pro útvar komunikace, který v tuto chvíli pracuje na zlepšení interní komunikace a podávání včasných a kvalitních informací zaměstnancům na všech úrovních hierarchie firmy.

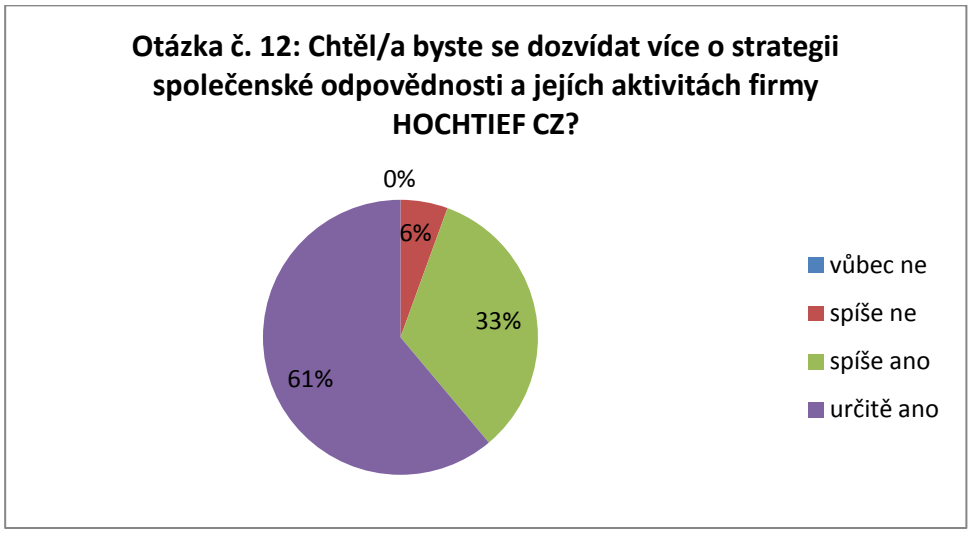
Další otázkou jsem zjišťoval, jakým způsobem se dozvídají zaměstnanci o strategii společenské odpovědnosti firmy HOCHTIEF CZ a jejích aktivitách.



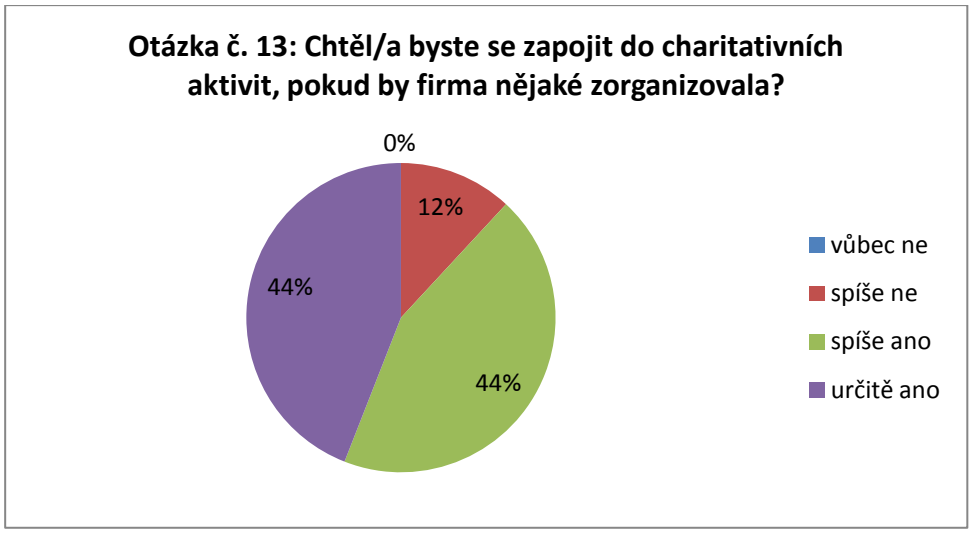
Zdroj: vlastní šetření

Z grafu lze vyčíst, více než tři čtvrtiny zaměstnanců se dozvídají o strategii společenské odpovědnosti a jejích aktivitách firmy v rovnoměrném zastoupení skrze komunikační newslettery, nástěnku/plakáty a intranet firmy. Zaměstnanci naopak téměř nevyužívají webových stránek společnosti, což je pochopitelné, jelikož ty slouží primárně pro veřejnost, naopak by se mělo o společenské odpovědnosti více mluvit na meetingách a také by se měly více konat eventy, které firma pořádá. Meetingy a eventy jsou tedy opět pro útvar komunikace oblasti, na kterých by měl zapracovat a více je zapojovat do interní komunikace.

Dalšími dvěma otázkami jsem zjišťoval, jestli mají zaměstnanci zájem více se dozvídat o strategii společenské odpovědnosti firmy a také jejich zájem o charitativní akce v případě zorganizování firmou.



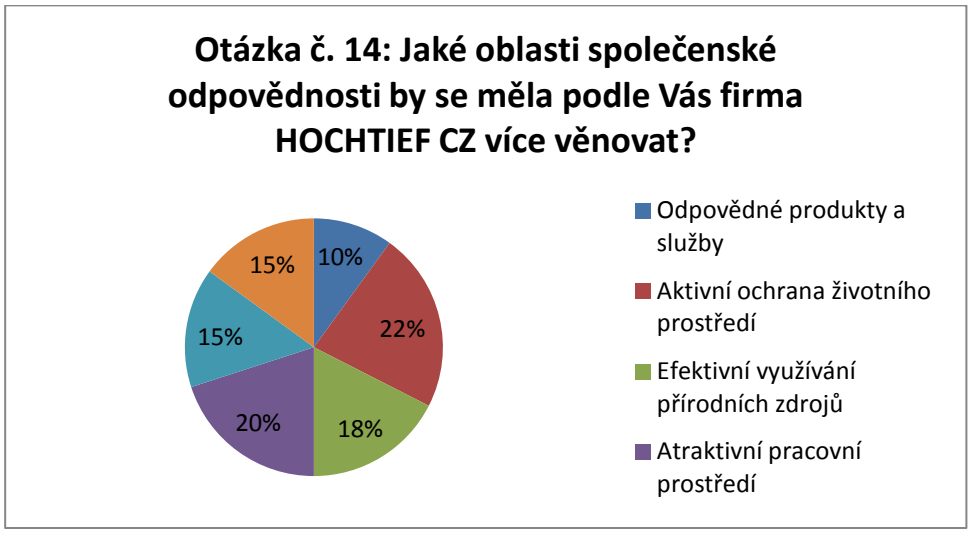
Zdroj: vlastní šetření



Zdroj: vlastní šetření

Výsledky u těchto dvou otázek jsou pro útvar komunikace rozhodně dobré, tedy zaměstnanci mají téměř ve všech případech zájem dozvídat se více o firemní strategii společenské odpovědnosti. To však zároveň koresponduje s otázkou č. 10, ve které se zaměstnanci vyjádřili, že firma je nedostatečně seznamuje se strategií společenské odpovědnosti, a opět je dobrou zpětnou vazbou pro útvar komunikace, který musí na oblasti interní komunikace zapracovat. Co se týče druhé otázky, tedy zájmu zaměstnanců v případě organizace charitativních aktivit, nikdo zde neodpověděl vůbec ne a téměř 90 % zaměstnanců by mělo zájem se do takovýchto aktivit zapojit, což je poměrně vysoké číslo a svědčí o zájmu a nadšení zaměstnanců pro věc.

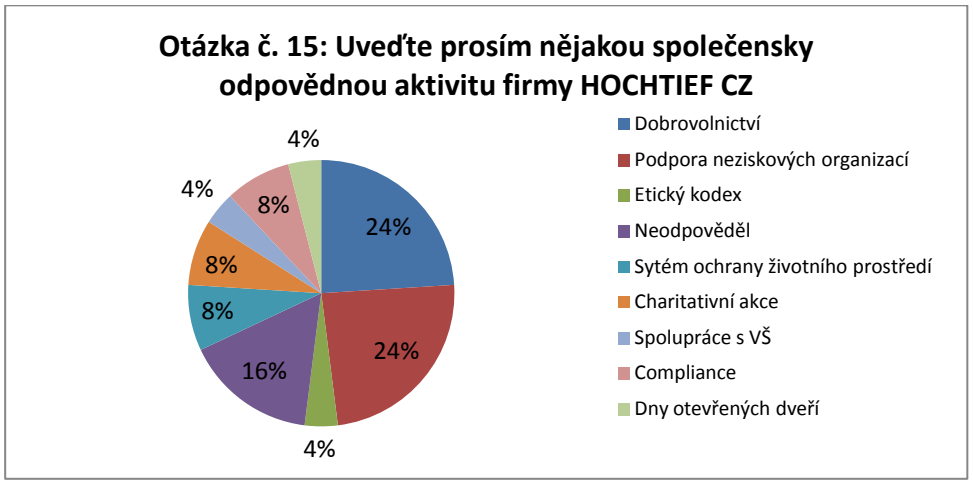
Další otázkou jsem zjišťoval názor zaměstnanců, v jaké oblasti společenské odpovědnosti by se měl HOCHTIEF CZ podle firemních šesti pilířů více angažovat.



Zdroj: vlastní šetření

Výsledky byly více méně rovnoměrně rozděleny do všech šesti oblastí, nejvíce zaměstnanců si však myslí, že firma HOCHTIEF CZ by se měla více věnovat aktivní ochraně životního prostředí a také atraktivnímu pracovnímu prostředí. Jak již bylo řečeno, firma HOCHTIEF CZ je velká stavební společnost, proto má velký vliv na životní prostředí a stejně tak to vnímají i zaměstnanci firmy. Z výsledků je zřejmé, že zaměstnancům není životní prostředí lhostejné a firma by měla životní prostředí chránit co nejvíce.

Polední otázkou svého dotazníkového šetření jsem zkoumal, zdali zaměstnanci ví o společensky odpovědných aktivitách firmy a zda dovedou některou z nich jmenovat.



Zdroj: vlastní šetření

Někteří ze zaměstnanců dokázali jmenovat aktivit více, někteří však ani jednu a otázku vynechali. To opět svědčí o tom, že by firma měla zapracovat na interní komunikaci a zaměstnance více informovat o svých společensky odpovědných aktivitách. Nejvíce rovnoměrně zastoupené v odpovědích bylo dobrovolnictví a podpora neziskových organizací, které dohromady tvořily téměř polovinu všech odpovědí. Další početnou skupinu tvořili zaměstnanci, kteří nedokázali jmenovat ani jednu aktivitu. Dále byly zastoupeny systém ochrany životního prostředí, charitativní akce, compliance, etický kodex, spolupráce s VŠ a dny otevřených dveří.

3.3. Strukturovaný rozhovor

V rámci svého výzkumu jsem také provedl strukturovaný rozhovor s vedoucí útvaru komunikace, která má na starosti interní i externí komunikaci a nastavování strategie společenské odpovědnosti.

Rozhovor byl strukturovaný podle předem připravených otázek týkajících se zejména nynější strategie společenské odpovědnosti, aktivit, které společnost v rámci této strategie provádí a plánů společenské odpovědnosti do budoucna.

Otázka č. 1: Jak byste ve stručnosti shrnula strategii udržitelného rozvoje a CSR firmy HOCHTIEF CZ?

„Akviziční fázi máme již za sebou a nyní se nacházíme v rozvojovém stadiu jednotlivých pilířů naší strategie (Odpovědné produkty a služby, Aktivní ochrana životního prostředí, Efektivní využívání přírodních zdrojů, Atraktivní pracovní prostředí a bezpečnost práce, Společenská odpovědnost, Compliance). Jinak řečeno, procesy jsou v základním módu nastaveny, a nyní se zaměříme na postupné rozšiřování aktivit a jejich komunikaci dovnitř i ven firmy“ (Kříženecká, 2015).

Z této odpovědi je zřejmé, že společnost HOCHTIEF CZ má za sebou teprve první větší kroky k implementaci společenské odpovědnosti do celkové firemní strategie. Nastavení jednotlivých procesů již proběhlo a nyní přichází komunikační a rozvojová fáze. Procesy se budou postupně implementovat do strategie firmy. S tímto souvisí i výsledek z dotazníkového šetření, tedy neinformovanost zaměstnanců. Komunikační proces byl zatím opomíjen z důvodu nastavování jednotlivých procesů.

Otázka č. 2: Jak myslíte, že si aktuálně firma HOCHTIEF CZ stojí v rámci udržitelného rozvoje a CSR oproti Vašim konkurentům?

„Společnost HOCHTIEF má velkou výhodu v mezinárodním zázemí, v možnosti konzultace a sdílení procesů se svojí matkou. Každá stavební firma má ale jiné možnosti a jiné zdroje. I proto je těžké stanovit, kdo je v oblasti udržitelného rozvoje nejlepší. A to i proto, že stavební firmy nepoužívají jednotný reporting. Přestože ale neexistuje jednoznačný srovnávací aspekt, troufám si tvrdit, že v této oblasti patříme ke špičce na českém stavebním trhu“ (Kříženecká, 2015).

Reporting společenských aktivit je důležitý nejen pro srovnávání jednotlivých firem oproti sobě, ale i z důvodu komunikace těchto aktivit a výsledků. HOCHTIEF CZ je členem platformy Byznys pro společnost, která se mimo jiné zabývá již zmíněnou metodikou Standard odpovědná firma. Ostatní společnosti ovšem mohou reportovat jiným způsobem nebo i vůbec, proto je těžké stanovit, která firma si vede na tomto poli lépe.

Otázka č. 3: Uplatňujete při rozvíjení Vaší strategie udržitelného rozvoje a CSR nějaké trendy v této oblasti?

„Stavebnictví není příliš progresivní obor, s tím souvisí i přístup k otázkám udržitelného rozvoje. Řekla bych tedy, že náš přístup je relativně konzervativní. Nové trendy se objevují zejména v projektové části staveb, například využívání alternativních zdrojů při vytápění a chlazení budov, ekologické využívání vytěženého materiálu z podzemních staveb či výstavba kořenových čistíren v malých obcích“ (Kříženecká, 2015).

Společnost HOCHTIEF CZ neuplatňuje mnoho trendů při rozvíjení strategie udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti. Více se trendy uplatňují v projektové části staveb. Ty jsou pak energetičtěji méně náročné, tedy ekologičtější. Ekologičtěji se také nakládá s vytěženým materiálem. To vše nasvědčuje tomu, že HOCHTIEF CZ se snaží co nejvíce chránit přírodu a být ekologickou firmou s odpovědnými stavbami a produkty.

Otázka č. 4: Jak podle Vás zaměstnanci firmy HOCHTIEF CZ nahlíží na udržitelný rozvoj a CSR?

„Bohužel se nacházíme v situaci, kdy si velká část zaměstnanců myslí, že udržitelný rozvoj je pouhé naplňování zákonné povinnosti a nevidí v tom pro firmu žádný potenciál. Právě proto se chceme zaměřit na efektivnější komunikaci celé oblasti udržitelného rozvoje, co to vlastně je, co to firmě a zaměstnancům může přinést a na co je to vlastně dobré. Rádi bychom v této oblasti zaměstnance podpořili v jejich vlastní aktivitě a angažovanosti. Cílem je téma natolik otevřít, aby se stalo běžnou součástí firmy, tedy všech, a ne jenom hrstky odpovědných zaměstnanců“ (Kříženecká, 2015).

Otázka č. 5: Chtějí se zaměstnanci zapojovat do CSR aktivit firmy HOCHTIEF CZ?

„Zatím máme k dispozici jenom výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců, ze kterého vyplývá, že ¾ zaměstnanců by se do CSR aktivit zapojili či spíše zapojili. To je pozitivní. Dosud se uskutečnilo několik akcí menšího charakteru, které měly dobrý ohlas. Ale jak už jsem zmiňovala, jsme teprve na začátku a máme před sebou velký kus práce, a to i s ohledem na to, že naši lidé jsou roztříštěni po celé České republice, což je velmi složité na komunikaci a na vytvoření zájmu“ (Kříženecká, 2015).

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, pro toto má firma dobrý základ, kdy většina zaměstnanců stojí o více informací ohledně společenské odpovědnosti a jsou ochotni se do těchto aktivit zapojit. K tomuto je opět potřeba zlepšit interní komunikaci a ještě více zaměstnance nadchnout pro toto téma.

Otázka č. 6: Popište mi prosím některé nedávné CSR aktivity firmy HOCHTIEF CZ.

„Již několik let HOCHTIEF CZ spolupracuje s neziskovou organizací Společnost E, kterou podporujeme finančně a také odběrem zboží z jejich sociálního podniku Aranžérie, kdy pravidelně odebíráme květinovou výzdobu do našich kanceláří. Klienti Společnosti E pro nás zároveň připravili aranžovací workshop. Dárcovské a filantropické aktivity se také staly nedílnou součástí našich eventů pro zaměstnance, např. spolupráce se Sportovním klubem Jedličkova ústavu či občanským sdružením TAP (kapela The TAP TAP). V pátek 15. května se poprvé zapojíme do akce Mezinárodní dobrovolnický den Give&Gain“ (Kříženecká, 2015).

Otázka č. 7: Jak byly podle Vás prospěšné?

„Lidé ve společnosti HOCHTIEF CZ na spolupráci s neziskovým sektorem reagují zpravidla velmi pozitivně. Aktivity a spolupráce jsou připravovány tak, aby rozvíjely a pomáhaly jak neziskové organizaci, tak zároveň vzdělávaly a posouvaly v myšlení i naše zaměstnance. Nezastírám, že právě tyto aktivity jsou také důležitou součástí konceptu interní komunikace“ (Kříženecká, 2015).

Podpora neziskových organizací a dobrovolnictví byly zastoupeny i v dotazníkovém šetření jako častá odpověď na otázku, které společensky odpovědné aktivity zaměstnanci znají. Zaměstnanci na ně reagují pozitivně a taktéž na otázku zapojení se do těchto aktivit. Společnost HOCHTIEF CZ již má tradici v podpoře neziskové společnosti a dále by se chtěla v tomto směru rozvíjet.

Otázka č. 8: Co firma HOCHTIEF CZ plánuje do budoucna v oblasti udržitelného rozvoje a CSR?

„Stejně jako v odpovědi na první otázku, společnost se nyní zaměřuje na postupné rozšiřování aktivit a jejich komunikaci dovnitř i vně firmy. Také máme v plánu do budoucna zvýšit ekologický potenciál nakládání s materiálem, např. využití na výstavbu protipovodňových hrází, více se zaměřit na nakládání s vodou (v případě možnosti maximálně omezovat práci s podzemními zdroji), snižovat emise osobních aut i mechanizační techniky a postupně zvyšovat angažovanost zaměstnanců v oblasti udržitelného rozvoje a CSR (dobrovolnictví, dárcovství krve, sdílení know-how)“ (Kříženecká, 2015).

Komunikace aktivit je nyní jednou z priorit firmy. Firma také hodlá dále prohlubovat ochranu životního prostředí a být ještě více ekologickou a také do společensky odpovědných aktivit více zapojovat své zaměstnance.

3.4. Doporučení pro firmu

Společnost HOCHTIEF CZ je jednou z předních stavebních společností na českém trhu, se silným zázemím svého německého mateřského koncernu. Ten v Německu získal několik prestižních ocenění v oblasti udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti, a tak je pro českou pobočku vzorem v této oblasti.

HOCHTIEF CZ má svou strategii udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti založenou na šesti prioritách (oblastech) udržitelného rozvoje. Těmito oblastmi jsou odpovědné produkty a služby, aktivní ochrana životního prostředí, efektivní využívání přírodních zdrojů, atraktivní pracovní prostředí a bezpečnost práce, společenská odpovědnost a compliance. Můj názor je takový, že dohromady tyto oblasti tvoří dobře vyvážený komplex aktivit, díky kterým má firma dobře nastavenu strategii udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti vzhledem k oblasti její působnosti, tedy stavebnictví.

Největší důraz podle mne klade právě na ochranu životního prostředí, jelikož si je firma vědoma, že právě na tuto oblast má obrovský vliv. Společnost má také několikaletou tradici v podpoře neziskových organizací, nezanedbává ani další oblasti,

snaží se je dále rozvíjet a implementovat strategii udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti do celkové strategie firmy.

Toto hodnotím velice kladně, často se totiž setkáváme s tím, že firmy se dnes zaměřují pouze na jednu oblast a ostatní zůstávají v ústraní. Životní prostředí a péče o zaměstnance dnes bývají právě těmi oblastmi, na které firmy kladou důraz, ale tím se odpovědnými nestanou. Pouze dobře nastavený komplex aktivit jako jej má firma HOCHTIEF CZ, může vést ke kvalitně nastavené strategii společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje a tak i k odpovědné firmě.

Co se týče nedostatků v oblasti udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti, je jich hned několik. Základním problémem, který v tuto chvíli HOCHTIEF CZ řeší, je komunikace a to zejména interní. Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci jsou nedostatečně či nevčasně informování o strategii udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti a jejích aktivitách. Jak již bylo zmíněno, je podle mého názoru důležitým faktorem pro úspěšnou implementaci této strategie právě nadchnout zaměstnance pro tuto věc. K tomu je však potřeba dobře nastavená interní komunikace.

Firma HOCHTIEF CZ má zaměstnance roztříštěné po celé České republice v několika divizích a tak je právě interní komunikace poměrně složitá a je pro útvar komunikace výzvou. Firemní intranet, newslettery a nástěnky či plakáty jsou hlavními komunikačními kanály, jak vyplynulo z dotazníkového šetření. Newslettery bychom mohli označit za aktivní oslovování zaměstnanců, ovšem co se týče intranetu a nástěnek či plakátů, zaměstnanci zde musí projevit o informace vlastní zájem.

Proto bych zavedl více komunikačních kanálů, které by se zaměřovaly na aktivní oslovování zaměstnanců v oblasti strategie udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti a jejích aktivit, protože jsem zjistil, že zaměstnanci mají o tyto informace zájem a také jsou ochotni se do těchto aktivit zapojovat.

Právě eventy pro zaměstnance, které byly v dotazníkovém šetření zmiňovány zaměstnanci velice málo, by se měly stát podle mě jedním z hlavních komunikačních kanálů, jelikož zde mají zaměstnanci možnost ihned se ptát na detaily či vyslovit své nápady a návrhy.

Také pravidelné meetingy by měly být dobrým zdrojem informací. Jelikož zaměstnanci mají o toto téma zájem, v každé divizi by firma mohla dělat pravidelné, dobrovolné meetingy pro odpovědné zaměstnance, na kterých by zaměstnanci dostávali

kvalitní a aktuální informace z této oblasti. Dobrým komunikačním kanálem je totiž i mouth-to-mouth, kdy si zaměstnanci předají informace ústně a tím se začne o celé věci mluvit. K tomu mohou meetingy pomoci, protože zaměstnanci, kteří se nezúčastnili meetingů, se budou zúčastněných ptát na průběh a informace, které se zde dozvěděli. Pokud má být společenská odpovědnost nedílnou součástí firemní politiky, pak by jistě na meetingách neměla být opomíjena.

Dalším nedostatkem, který souvisí právě s interní komunikací, je zapojování zaměstnanců do strategie udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti. Zaměstnanci mají zájem se podílet na společensky odpovědných aktivitách firmy. Ovšem této strategii by velice prospělo, kdyby se zaměstnanci nejen zapojovali do těchto aktivit, ale stali se odpovědnými v celém pracovním procesu. Právě komunikací celé strategie a souvisejících aktivit by měla firma své zaměstnance informovat o tom, že tato strategie není jen naplňování zákonné povinnosti, a že jejich zapojení do těchto aktivit může mít přínos pro celou společnost a komunitu.

K zapojení zaměstnanců bych osobně využil právě eventy a také interní hry a soutěže. Právě hry a soutěže jsou podle mě pro zaměstnance zajímavou formou zapojení se do společensky odpovědných aktivit, kdy pro ně z těchto aktivit plynou i některé výhody. Například sledování spotřeby firemních automobilů a následné vyhodnocení této soutěže s možnou hodnotnou cenou pro výherce je způsobem, jak zaměstnance oslovit a motivovat je k nižší spotřebě firemních automobilů.

Dále by bylo vhodné zaměstnance dobře informovat o výsledcích konkrétních aktivit na poli společenské odpovědnosti, do kterých se zapojili. Toto nejen pomůže zlepšit povědomí o tom, kterými aktivitami se společnost zabývá, ale mnohdy zaměstnance samotný výsledek dané akce motivuje k zapojení se do dalších aktivit. Také může oslovit další zaměstnance, aby se příště takovýchto aktivit zúčastnili.

Další možností, jak zaměstnance informovat a zapojit do CSR aktivit by mohlo být vytvoření webových stránek týkajících se právě této tématiky. Zde by byla pro zaměstnance vhodně popsána strategie udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti firmy a útvar pro komunikaci by tyto stránky mohl spravovat, vyvěšovat zde aktuality, možnosti zapojování se do plánovaných akcí, vytvářet ankety s tímto tématem a mnoho dalšího. Jako zajímavá možnost, jak zaměstnance zapojit, by bylo vytvoření fóra, do kterého by mohli zaměstnanci sami přispívat svými nápady, návrhy a myšlenkami.

Jedním z nedostatků je také to, že z 90 % ze zakázek firmy jsou zakázky veřejné, které kladou důraz převážně na finanční stránku věci a nedbají tolik na odpovědnost celého projektu. Toto samozřejmě není nedostatek firmy, ale právě veřejných zakázek. Odpovědnost projektů může navýšit jejich cenu, což je opak toho, na co veřejné zakázky kladou důraz. Firma HOCHTIEF CZ by tak mohla implementací celé strategie udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti do strategie firmy a tím i celkových nákladů na projekt a dobrou komunikací této strategie a aktivit pomoci se změnou pohledu na toto téma celé společnosti. Toto je však velkou výzvou a rozhodně by se jednalo o dlouhodobou snahu.

Závěr

V dnešní době již mnoho firem po celém světě zapojuje společenskou odpovědnost do firemních strategií. Tento trend se postupně dostává i do České republiky, i když ve světě je stále ještě rozšířenějším, což můžeme vidět například na prestižních oceněních, které zatím české firmy nebyly s to získat. Firmy začínají implementovat strategii udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti do firemní strategie již nejen za vidinou zlepšení svého jména a zisku, ale mnohdy proto, že se snaží být odpovědnou firmou a zlepšovat tak situaci uvnitř firmy, stejně tak jako v okolní komunitě.

V teoretické části své práce jsem objasnil, co to společenská odpovědnost firem je a vysvětlil základní pojmy s touto oblastí spojené. Poté jsem krátce shrnul historii tohoto konceptu. Dále jsem se zaměřil na základní teoretické přístupy k této problematice a postupně je popsal. Těmito teoretickými přístupy jsou 3P, tedy tripple bottom line, pyramida společenské odpovědnosti, teorie stakeholdrů, teorie životního cyklu výrobku, koncept CSV a koncept udržitelného rozvoje. Také jsem se zaměřil na možnost integrace společenské odpovědnosti do procesů firmy a firemní strategie a na problematiku komunikace těchto aktivit. V závěru teoretické části jsem poté představil českou platformu Byznys pro společnost, která sdružuje odpovědné firmy a stará se šíření a sdílení principů CSR a také metodiku Standard odpovědná firma, standardizovaný nástroj pro hodnocení vynaložených investic firmy do společnosti.

V praktické části jsem se zaměřil na společnost HOCHTIEF CZ, kterou jsem krátce představil a popsal, jak se ke společenské odpovědnosti tato firma staví. Popsal jsem zde strategii společenské odpovědnosti firmy HOCHTIEF CZ a představil šest oblastí, do kterých je tato strategie rozdělena. Dále jsem analyzoval interní data společnosti, které jsem měl k dispozici a výzkum, který již v této oblasti ve firmě proběhl. Následoval vlastní výzkum, pro který jsem zvolil možnosti dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a strukturovaný rozhovor s vedoucí útvaru komunikace společnosti HOCHTIEF CZ. Tímto výzkumem jsem se snažil prokázat tři základní tvrzení, které jsem stanovil na základě předchozích výzkumů společnosti HOCHTIEF CH.

Výsledek mého výzkumu dvě tvrzení prokázal a jedno vyvrátil. Tudíž, zaměstnanci jsou ve většině případů dobře obeznámeni s konceptem společenské odpovědnosti, kdy kladně odpovědělo přes 80 % respondentů. Druhým prokázaným tvrzením je, že zaměstnanci mají zájem o informace v oblasti společenské odpovědnosti svého zaměstnavatele a jsou ochotni se zapojovat do akcí v této oblasti. Toto tvrzení se prokázalo být pravdivým u 90 % dotazovaných zaměstnanců. Třetí tvrzení, tedy dobrou informovanost zaměstnanců v oblasti společenské odpovědnosti, jsem však vyvrátil. Toto je důsledkem základního nastavování procesů společenské odpovědnosti ve firmě, která se zatím nebyla s to zaměřit na její komunikaci, jak mi odpověděla vedoucí útvaru komunikace.

Na konec praktické části jsem uvedl celkové zhodnocení a některá doporučení pro firmu, která by mohla vést ke zlepšení strategie společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje firmy.

Strategie společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje společnosti HOCHTIEF CZ je komplexní a dobře propracovaná z hlediska působnosti firmy, tedy stavebního sektoru. Především bych ocenil snahu a přístup firmy k životnímu prostředí, na který má firma velký vliv. I přes to, že česká pobočka HOCHTIEF AG s implementováním strategie společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje začala teprve nedávno, zaměstnanci firmy mají o tuto oblast poměrně velký zájem, což vidím jako obrovské plus do budoucna. Zaměstnanci firmy se v dotazníkovém šetření vyjádřili, že mají bohužel nedostatečné informace o této oblasti, ovšem velký zájem o další informace a zájem zapojovat se do aktivit v této oblasti.

Vedoucí útvaru komunikace, se kterou jsem na toto téma vedl strukturovaný rozhovor, se sama vyjádřila, že firma zatím má jednotlivé procesy nastaveny pouze v základním směru a komunikace aktivit vně i dovnitř firmy teprve nastane. Toto je jedním ze základních bodů, které firma do budoucna musí provést, aby svou strategii udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti bylo schopna dobře implementovat do firemní strategie.

Snaha zapojovat zaměstnance do společensky odpovědných aktivit, podpora neziskových organizací, charitativní akce a především aktivní ochrana životního prostředí jsou podle mého názoru největšími snahami firmy HOCHTIEF CZ. Přesto však nezanedbává ostatní oblasti, jako jsou compliance, atraktivní pracovní prostředí, bezpečnosti práce, efektivní využívání přírodních zdrojů a další. Firma se také pomocí inovací snaží stále zlepšovat v oblasti odpovědných produktů, v tomto případě staveb, jež některé již získali, či jsou nominovány na ocenění z hlediska jejich ekologičnosti.

Velké nadnárodní firmy, jako je například HOCHTIEF, mají velký vliv na země, ve kterých působí. Stavební průmysl má navíc obrovský vliv na životní prostředí a tak může dané zemi či komunitě výrazně uškodit. Proto se snaha firem o implementaci strategie udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti podle mého musí setkat s vřelým přijetím u všech jejich stakeholdrů. Komunikace a rozšiřování povědomí o těchto strategiích a aktivitách pak dle mého názoru povede ve společnosti k upřednostňování odpovědných firem a tím zlepšování situace nejen uvnitř firem ale i v komunitě, ve které firmy působí.

Seznam použité literatury

CARROLL, Archie B a Vilém KUNZ. Business ethics. 1. Vyd. Cincinnati: South-Western Pub. Co., c1989, vii, 653 p. Management (Grada). ISBN 05-338-0049-6

CRANE, Andrew. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. New York: Oxford University Press Inc., 2008, xviii, 590 p. ISBN 0199211590.

DOLEŽALOVÁ, Antonie: Ekonomie, filantropie, altruismus: úvod do studia. [Kniha] // Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2008. 148 s. ISBN 978-80-245-1471-0.

FREEMAN, R. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, [cit. 20-03-2015] c1984, xii, 276 p. ISBN 0273019139.

FREEMAN, R. a Vilém KUNZ. *Strategic management: a stakeholder approach*. 1st ed. Cambridge: Cambridge University Press, c2010, xii, 276 s. ISBN 9780521151740.

IDOWU, Samuel O. *Encyclopedia of corporate social responsibility*. 4 volumes. 2013, ISBN 9783642280351.

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

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

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

MÁDLOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. 1. vyd. Kanina: OPS, 2010, 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1.

PETŘÍKOVÁ*, Růžena: Společenská odpovědnost organizací.* [Kniha] // Vyd. 1. Ostrava: DTO CZ, 2008, 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.

SPEKTRUM*, interní zpravodaj. Praha: HOCHTIEF CZ, 2015, archiv.*

ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Udržitelné podnikání*. 1. vyd. V Praze: Oeconomica, 2011, 141 s. ISBN 9788024518336.

Seznam elektronických zdrojů

BUSINESS LEADERS FORUM*: CSR online. 15 otázek a odpovědí o CSR* (2012). [Online]. [cit. 26-2-2015] Dostupné z: http://www.csr-online.cz/co-je-csr/15-otazek-a-odpovedi-o-csr

CARROLL, *Archie B: Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct* [Článek] // [cit. 15-4-2015] BUSINESS & SOCIETY. - University of Georgia: Sage Publications, Inc., 1999. - Vol. 38, No. 3,. - Září 1999 : Str. 268-295. Dostupné z: http://www.academia.edu/419517/Corporate_Social_Responsibility_Evolution_of_a_Definitional_Construct

TRNKOVÁ, *Jana. Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry průzkumu v ČR*. [online] Business Leaders Forum. 2004. Dostupné z: www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf

CARROLL, *Archie. B.: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders.* [Článek] // Business Horizons. 1991. Dostupné z: http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramidofcsr.pdf

EVROPSKÁ KOMISE*: Eurostat, Labour costs in the EU27* (10. 4. 2013). [Článek]. Dostupné z: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-10042013-AP/EN/3-10042013-AP-EN.PDF

Evropská komise: A guide communication about CSR (08/2009). [online].[cit. 16-04-2015] Dostupné z Evropská komise: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainablebusiness/files/csr/campaign/documentation/download/guide_en.pdf

FRIEDMAN, *Milton: The social responsibility of business is to increase its profits.* [Článek] // [cit. 01-03-2015] The New York Times Magazine. September 13, 1970. Dostupné z: www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html

PORTER, M. E., KRAMER , M.R.*: Creating shared value* (leden 2011) [Článek]. Dostupné z Harvard Business Review: http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value/ar/11.

World Commission on Environment and Development. *Report of the World Commission on Environment and Development. Our Common Future* [online]. [cit. 04-03-2015] Dostupné z: http.//www.un-documents.net/our-common-future.pdf

KAŠPAROVÁ, Klára: Vývoj společenské odpovědnosti podniku a její konkurenční koncepty. *csr-online.* (listopad 2012) [online]. Dostupné z:*http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/K_Kasparova_Vyvoj-CSR.pdf*

Česká informační agentura životního prostředí. Světový summit o udržitelném rozvoji Johannesburg 2002.[online]. Dostupné z České informační agentury životního prostředí: http://www.cenia.cz/web/www/webpub2.nsf/$pid/MZPMS FHXLDSX/$FILE/vysledky_fakta.pdf

Webové stránky společnosti HOCHTIEF CZ a. s. Dostupné na: http://www.hochtief.cz

Platforma Byznys pro společnost/ Business for Society. Dostupné na: http://www.byznysprospolecnost.cz/

Metodika Standard odpovědná firma. Dostupné na: http://www.byznysprospolecnost.cz/lbg

Webové stránky České informační agentury životního prostředí. Dostupné na: http://cenia.cz

Další zdroje

KŘÍŽENECKÁ, Karolína, *vedoucí útvaru komunikace HOCHTIEF CZ,* [interview] Praha 30. 4. 2015

Byznys pro společnost, Standard odpovědná firma [obrázek], 2015. Dostupný z: http://www.byznysprospolecnost.cz/lbg/standard-odpovedna-firma-(lbg)/co-standard-odpovedna-firma-(lbg)-meri.html

HOCHTIEF CZ, Historie firmy [obrázek], 2015. Dostupný z: http://www.hochtief.cz/kdo-jsme/hochtief-cz/historie-a-profil

Přílohy

Příloha č. 1 Dotazník

Vážený pane/paní,

prosím Vás o vyplnění následujícího krátkého dotazníku, který jsem vytvořil pro potřeby výzkumu pro svou bakalářskou práci, kterou píši ve spolupráci s Vaší firmou HOCHTIEF CZ a konkrétně s paní Mgr. Karolínou Kříženeckou.

Vyplněním dotazníku přispějete nejen mému výzkumu, ale také přímo paní Kříženecké, která může výsledky mého výzkumu použít pro zlepšení komunikace a strategie udržitelného rozvoje Vaší firmy.

Dotazník je plně anonymní.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas strávený při vyplňování. Prosím o odpověď do čtvrtka 30. dubna na emailovou adresu paní Kříženecké.

Jakub Malý
ČVUT Masarykův ústav vyšších studií – Personální management v průmyslových podnicích
Kontakt: maly.j@post.cz

Políčko s odpovědí prosím zažluťte.

Jaké je Vaše pohlaví?	Žena	Muž			
Váš věk?	méně než 25 let	26 - 35 let	36 -45 let	46 - 55 let	55 a více let
Vaše pozice ve firmě?	TOP management	Střední management	Administrativní podpora a výrobní segment		
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	Základní	Střední bez maturity / Vyučen	Střední s maturitou	Vysokoškolské	
Jak dlouho již pracujete ve společnosti HOCHTIEF CZ?	< 2 roky	3 - 5 let	6 - 9 let	10 - 15 let	16 a více let

Víte co znamená společenská odpovědnost firem?	ano	ne				
Pokud jste vybrali odpověď ne, zde je krátké vysvětlení	Společenská odpovědnost firem je koncept, díky kterému se odpovědné firmy chovají eticky správně a odpovědně ke všem zainteresovaným stranám, tedy zaměstnancům, komunitě, okolí, neziskovým organizacím, podporují komunitu, finančně podporují neziskové organizace, snaží se mít co nejmenší ekologický dopad na okolí, atd...					
Moje práce přispívá k naplňování strategie udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti firmy HOCHTIEF	vůbec ne	spíše ne	spíše ano	určitě ano		
Společenská odpovědnost zaměstnavatele je pro mě důležitá	vůbec ne	spíše ne	spíše ano	určitě ano		
Myslíte si, že HOCHTIEF CZ je společensky odpovědnou firmou?	vůbec ne	spíše ne	spíše ano	určitě ano		
Myslíte si, že HOCHTIEF CZ dostatečně seznamuje své zaměstnance se svou strategií společenské odpovědnosti?	vůbec ne	spíše ne	spíše ano	určitě ano		
Jakým způsobem se dozvídáte o strategii společenské odpovědnosti a jejích aktivitách firmy HOCHTIEF CZ?	Webové stránky	Komunikační newslettery	Nástěnka/plakáty	Meetingy	Intranet	Eventy
Chtěl byste se dozvídat více o strategii společenské odpovědnosti a jejích aktivitách firmy HOCHTIEF CZ?	vůbec ne	spíše ne	spíše ano	určitě ano		
Chtěl byste se zapojit do charitativních aktivit, pokud by firma nějaké zorganizovala?	vůbec ne	spíše ne	spíše ano	určitě ano		
Jaké oblasti společenské odpovědnosti by se měla podle Vás firma HOCHTIEF CZ více věnovat?	Odpovědné produkty a služby	Aktivní ochrana životního prostředí	Efektivní využívání přírodních zdrojů	Atraktivní pracovní prostředí	Společenská odpovědnost	Compliance
Uveďte prosím nějakou společensky odpovědnou aktivitu firmy HOCHTIEF CZ						

Děkuji za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem.

Evidence výpůjček

Prohlášení:
Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení

V Praze dne …… podpis:……

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis