



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Návrh opatření pro zvýšení efektivity konceptu CSR ve vybrané organizaci

The Draft Measures to Increase Effectiveness of the Concept of CSR in Specific Company

Diplomová práce

Studijní program: Řízení rozvojových projektů
Studijní obor: Projektové řízení inovací v podniku
Vedoucí práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, PhD.

Bc. Petr Dvořák

Praha 2016

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Dvořák Jméno: Petr Osobní číslo: 382593
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Katedra managementu
Studijní program: (N3949) Řízení rozvojových projektů
Studijní obor: (6208T183) Projektové řízení inovací v podniku

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Návrh opatření pro zvýšení efektivity konceptu CSR ve vybrané organizaci

Název diplomové práce anglicky:
The Draft Measures to Increase Effectiveness of the Concept of CSR in Specific Company

Pokyny pro vypracování:
Cíl: Analýza konceptu CSR a návrh opatření pro zefektivnění jeho využívání ve vybrané organizaci.
Přínos: Návrh konkrétních opatření pro efektivnější využívání konceptu CSR pro vybranou organizaci.
Osnova:
Teoretická část: Popis konceptu CSR.
Praktická část: Analýza nástrojů CSR ve vybrané organizaci. Nalezení efektivních nástrojů CSR s ohledem na jejich přínos a návrh konkrétních opatření pro zvýšení efektivity využívání konceptu CSR ve vybrané organizaci.

Seznam doporučené literatury:
ZADRAŽILOVÁ, Dana. Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání. 2010.
KUNZ, Vilém. Společenská odpovědnost firem. 2012.
KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. 2013.
BUHMANN a kol. Corporate social and human rights responsibilities: global legal and management perspectives. 2011.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D., MÚVS, Katedra managementu

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 15.1.2016 Termín odevzdání diplomové práce: 8.5.2016
Platnost zadání diplomové práce: konec LS 2017

Podpis vedoucí(ho) práce

Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ky)

DVOŘÁK, Petr. *Návrh opatření pro zvýšení efektivity konceptu CSR ve vybrané organizaci*. Praha: ČVUT 2016. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval (a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval (a) a uvádím je v příloženém 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: 29.8.2016

podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych v první řadě rád poděkoval své vedoucí práce PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D. za její podporu a mnoho cenných rad při vedení této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat své přítelkyni, rodině a přátelům za jejich morální podporu během mého studia.

Abstrakt

Tato práce se zabývá konceptem společenské odpovědnosti firem. Práce obsahuje teoretickou a praktickou část. V teoretické části je popsán koncept společenské odpovědnosti firem. Teoretická část čerpá informace od českých a zahraničních autorů. Praktická část popisuje koncept společensky odpovědné firmy v energetické skupině E.ON. Cílem praktické části je navrhnout opatření pro zvýšení efektivity konceptu společenské odpovědnosti v energetické skupině E.ON.

Klíčová slova

Společenská odpovědnost firem, koncepce zainteresovaných stran, firemní dobrovolnictví, základní pilíře společenské odpovědnosti, implementace společenské odpovědnosti firem.

Abstract

This thesis deals with concept of corporate social responsibility. The thesis consists of theoretical and practical parts. The theoretical part of thesis describes the concept of corporate social responsibility and draws information from Czech and foreign authors. The practical part of thesis describes concept of corporate social responsibility in the E.ON Czech Group. Goals of practical part of the thesis suggest to improve concept of corporate social responsibility in the E.ON Czech Group.

Key words

Corporate social responsibility, stakeholder approach, corporate volunteering, triple bottom line approach, implementation of CSR.

Obsah

Úvod.....	3
I. TEORETICKÁ ČÁST	5
1 Koncept společenské odpovědnosti firem	6
1.1 Vznik konceptu společenské odpovědnosti firem	6
1.2 Vymezení společenské odpovědnosti firem	7
1.3 Principy společenské odpovědnosti firem	11
1.4 Přínosy	12
1.5 Stakeholders.....	14
2 Základní pilíře společenské odpovědnosti firem	17
2.1 Ekonomický pilíř	19
2.2 Sociální pilíř.....	20
2.3 Environmentální pilíř.....	21
2.4 Dobrovolnictví.....	23
3. Implementace konceptu společenské odpovědnosti firem.....	26
3.1 Role managementu při prosazování společenské odpovědnosti.....	27
3.2 Identifikace zúčastněných stran	28
3.3 CSR strategie	30
3.4 Hodnocení společenské odpovědnosti firem	34
3.5 CSR komunikace	35
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	38
4 Představení energetické skupiny E.ON	40
4.1 Představení všech subjektů energetické skupiny E.ON.....	40
4.2 Společenská odpovědnost v energetické skupině E.ON ČR.....	41
4.3 Pracovní program udržitelnosti 2012 – 2015.....	43

5 Dobrovolnictví v energetické skupině E.ON ČR.....	45
5.1 Zavedení dobrovolnictví v energetické skupině E.ON ČR.....	45
5.2 Spolupráce energetické skupiny E.ON a organizace Byznys pro společnost... 47	
5.3 Dobrovolnictví v energetické skupině E.ON v předchozích letech.....	48
6 Průzkum společenské odpovědnosti a firemního dobrovolnictví v energetické skupině E.ON.....	52
6.1 Průzkum konceptu společenské odpovědnosti firem v energetické skupině E.ON	52
6.2 Průzkum firemního dobrovolnictví v energetické skupině E.ON.....	57
7. Návrh opatření pro zefektivnění konceptu společenské odpovědnosti a firemního dobrovolnictví v energetické skupině E.ON.....	64
7.1 Výsledky průzkumu konceptu společenské odpovědnosti a firemního dobrovolnictví v energetické skupině E.ON.....	64
7.2 Navrhnutá opatření	67
Závěr	70
Seznam použité literatury	73
Seznam obrázků.....	76
Seznam tabulek.....	76
Seznam příloh	77
Přílohy.....	78

Úvod

Koncepce společenské odpovědnosti firem je poměrně moderní pojem, který se v posledních letech dostává do popředí zájmu. Stále více společností začíná, někdy pod tlakem veřejnosti, uplatňovat hodnoty a principy společensky odpovědného chování. Firemní strategie obsahující principy CSR se stává nezbytností, jelikož zákazníci nejsou ochotni tolerovat neetické chování a upřednostňují ty výrobce nebo poskytovatele služeb, kteří se chovají společensky odpovědně (Machková, 2015, s. 14). Jedná se o dobrovolnou iniciativu, která vzniká na základě rozhodnutí samotné společnosti (Zadrazilová, 2010, s. 2). Právě princip dobrovolnosti a různorodost firemních zájmů způsobuje to, že neexistuje žádná jednotně uznávaná definice (Kunz, 2012, s. 14-15). Důkazem toho, že se jedná o velmi zásadní otázku v oblasti řízení podniků je snaha Evropské unie skrze Evropskou komisi prosadit koncept společenské odpovědnosti firem do svých členských států.

Teoretická část diplomové práce shrnuje dosavadní poznatky českých i zahraničních autorů o společenské odpovědnosti firem. Popisuje vznik, vymezení, principy a přínosy této koncepce. Dále představuje tzv. stakeholderskou koncepci, která ke společenské odpovědnosti firem neodmyslitelně patří. Součástí teoretické části je dále popis základních pilířů společenské odpovědnosti a implementace společensky odpovědných hodnot a principů do strategie firmy. Praktická část se věnuje konceptu společenské odpovědnosti v energetické skupině E.ON, která je významným dodavatelem elektrické energie a plynu v jižních Čechách a na jižní Moravě. Česká regionální pobočka je součástí koncernu E.ON sídlícího v německém Düsseldorfu. Koncern působí například ještě ve Velké Británii, Itálii, Francii, Rusku, Nizozemí, atd. Kromě představení a průzkumu celého konceptu společenské odpovědnosti v energetické skupině E.ON bude v této práci na přání managementu firmy podrobněji zkoumán systém firemního dobrovolnictví, který je specifickým nástrojem podnikové filantropie. Cílem praktické části diplomové práce je navrhnout opatření, která povedou k zefektivnění konceptu společenské odpovědnosti v energetické skupině E.ON. Zároveň práce přináší odpovědi na tyto výzkumné otázky, které byly stanoveny v souladu s jejím cílem: Lze energetickou skupinu E.ON považovat za společensky odpovědnou firmu? Které nástroje přispívají energetické skupině E.ON k vytváření obrazu společensky odpovědné firmy? Jsou zaměstnanci energetické skupiny E.ON spokojeni se systémem firemního

dobrovolnictví? Jsou zaměstnanci energetické skupiny E.ON dostatečně podporováni svými nadřízenými v otázkách firemního dobrovolnictví? Jsou realizované dobrovolnické akce v souladu s cíli, které si energetická skupina E.ON pro firemní dobrovolnictví stanovila?

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 Koncept společenské odpovědnosti firem

Úvodní kapitola teoretické části této diplomové práce se věnuje základnímu popisu konceptu společenské odpovědnosti firem. Popíše vznik konceptu, jeho vývoj a definuje základní pojmy týkající se této problematiky. Úvodem je důležité zmínit, jakým způsobem bude tento koncept v průběhu celé práce nazýván. Název konceptu vznikl v anglicky mluvících zemích a zní Corporate Social Responsibility. Od tohoto názvu vznikla zkratka CSR. Český překlad je společenská odpovědnost firem. V práci se tedy bude objevovat celosvětově respektovaná zkratka „CSR“ a český název „Společenská odpovědnost firem“.

1.1 Vznik konceptu společenské odpovědnosti firem

Uznávaný autor na problematiku společenské odpovědnosti firem Archie B. Carroll v knize „The Oxford handbook of corporate social responsibility“ (Crane, 2008, s. 19) uvádí, že společenská odpovědnost firem je produktem 50. let 20. století i přesto, že se s určitou úrovní odpovědnosti organizací můžeme setkat již dříve. Za prapočátek tohoto konceptu označuje průmyslovou revoluci, kdy se firmy začali zajímat o společnost a vliv na ní. Kunz (2012, s. 14) shodně označuje 50. léta 20. století za počátek společenské odpovědnosti firem. Mezníkem bylo vydání knihy Howarda R. Bowena „Social Responsibilities of the Businessman“. Stejně tak se Pavlík s Bělčíkem (2010, s. 20-21) přiklání k 2. polovině 20. století a jako příčinu vzniku zmiňují zvýšený tlak ze strany společnosti na chování velkých firem. Nicméně dodávají, že tento koncept existoval již před tím a ukazují na příklad Tomáše Bati, jehož podnik vykazoval známky společensky odpovědné firmy.

Podle Zadražilové (2010, s. 1) se poprvé začíná hovořit o skutečné společenské odpovědnosti, na rozdíl od předchozích autorů, až v 70. letech 20. století a podle ní největšího rozvoje dosahovala v 80. a 90. letech, kdy mnoho podniků začalo vytvářet etické kodexy a programy odpovědného podnikání. Nárůst zájmu o tuto problematiku zapříčinil především zvýšený tlak ze strany společnosti, která začala pociťovat dopady globálně fungující světové ekonomiky. Hlavní roli v tomto postoji sehrála média a

občanské iniciativy, které začaly ve velké míře upozorňovat na ničení životního prostředí, diktování životního stylu zákazníkům, neodpovědné chování firem vůči dodavatelům a odběratelům a v neposlední řadě na výrazné negativní ovlivňování trhu práce.

Spojitost mezi vznikem konceptu CSR a tlaku společnosti potvrzuje Machková v publikaci „Mezinárodní marketing“ (2015, s. 14). Tvrdí, že CSR je součástí mezinárodních firemních strategií právě díky globalizaci, jejímž projevem je i rychlé šíření informací. Právě díky tomuto trendu si firmy již nadále nemohou dovolit neetické chování a to dokonce ani v méně vyspělých zemích. Strategie, která obsahuje prvky CSR, se stala nezbytností, protože spotřebitelé nejsou ochotni tolerovat neetické chování a upřednostňují ty společnosti, které se chovají společensky odpovědně.

Společenské odpovědnosti firem se věnuje i Evropská unie. Zapříčinila se o velký pokrok v jejím rozvoji. Milníkem je Lisabonský summit, díky kterému byla na jaře roku 2000 přijata tzv. Lisabonská strategie. Z této strategie vzešel strategický plán, který si kladl za cíl to, že se Evropská unie do roku 2010 stane nejdynamičtější a nejkonzurenceschopnější znalostní ekonomikou na světě, která bude zajišťovat ekonomický růst a zvyšování počtu kvalitních pracovních míst s důrazem na sociální soudržnost. Účastníci tohoto summitu se shodli na tom, že právě koncept CSR pomůže tohoto cíle dosáhnout a proto se rozhodli, že budou podporovat rozvoj CSR v celé Evropské unii (Kunz, Srpová, 2007, in Pavlík, Bělčík, 2010, s. 21).

Většina českých i světových autorů se shodují na tom, že pravý pojem společenská odpovědnost firem se objevil v 50. letech 20. století, největšího rozvoje dosahuje přibližně v posledních 30 letech a důvodem pro jeho vznik byla zvýšená informovanost společnosti o celosvětovém dění a tím zvýšení tlaku společnosti vůči všem organizacím. Nepopírají však ani fakt, že určitá míra odpovědnosti firem tu byla již dříve, jak je tomu například výše zmíněný příklad podniku Tomáše Bati.

1.2 Vymezení společenské odpovědnosti firem

Jednotná celosvětově uznávaná definice společensky odpovědné firmy neexistuje a to zejména proto, že je tento koncept využíván zcela dobrovolně nad rámec zákonných regulací a každá společnost má svou činností vliv na různé faktory (Kunz, 2012, s. 14-

15). Je tedy na každé společnosti, jak se k tomuto tématu postaví. Tato kapitola se především snaží mezi definicemi najít společné znaky a přiblížit čtenáři, čemu se koncept společenské odpovědnosti věnuje.

Jednotná definice je tedy stále součástí četných debat. Nicméně podle Arase a Crowthera (2009, s. 16) by měla každá strategie společensky odpovědné společnosti obsahovat tyto body: vytváření udržitelnosti, způsoby dosahování firemních cílů, zvyšování spokojenosti zainteresovaných stran, účinný a efektivní management, zvyšování důvěryhodnosti, zajištění účinného řízení rizik, využívání systému včasného varování proti všem rizikům, popis úlohy jednotlivých jednotek společnosti, rozvoj a řízení interního auditu, udržování rovnováhy mezi ekonomickými a sociálními benefity, efektivní využívání zdrojů, řízení výkonnosti, spravedlivé rozdělování zodpovědnosti a informování stakeholders.

Princip dobrovolnosti v konceptu společenské odpovědnosti firem zdůrazňuje Zadražilová (2010, s. 2), když tvrdí, že tato iniciativa by měla být zejména dobrovolná (nemělo by se jednat o shora nařízenou iniciativu, ale měla by vzniknout na základě rozhodnutí samotné firmy). V Dytrtově (2006, s. 103) definici se objevuje také pojem dobrovolnost. Zmiňuje dobrovolnou integraci sociálních a ekologických aspektů s ohledem na zapojení zainteresovaných stran do činností firmy. Více o zainteresovaných stranách neboli stakeholders hovoří kapitola 1.5. V tomto procesu integrace jde o vytváření důvěry zainteresovaných stran ve fungování firmy. Firma by neměla v této činnosti sledovat pouze ekonomické cíle, ale měla by se snažit, aby tento proces integrace byl prospěšný i ze širších společenských aspektů. Definice je doplněná o tzv. interní a externí momenty, které jsou důležité pro dosažení důvěry, kterou zmiňuje. Interní momenty spočívají v tom, že neexistuje rozdíl mezi hodnotami firmy a jejím skutečným chováním. Za externí momenty považuje soulad mezi společenskými hodnotami a hodnotami firmy.

Důkazem toho, že je společenská odpovědnost firem konceptem, o kterém se hodně mluví a je mu věnováno hodně pozornosti, je zájem několika mezinárodních organizací, které ve své publikaci zmiňují Kašparová a Kunz (2013, s. 13). Tyto společnosti se spolu s ostatními podnikatelskými subjekty snaží vymezit tento pojem. Mezi tyto společnosti patří například: „Business for Social Responsibility“, „World

Business Council for Sustainable Development“ a organizace „Prince of Wales International Business Leaders Forum“, která spolupracuje se Světovou bankou, OSN nebo ILO. V Evropě pak podporuje CSR zejména Evropská unie.

Evropská unie se skrze Evropskou komisi snaží prosadit koncept společenské odpovědnosti firem do svých členských států. Strategie, která byla přijata pro období 2000-2010 obsahovala mimo jiné i definici tohoto konceptu. A zněla takto: „*Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery*“ (CSR Portal, 2012). Po skončení tohoto období Evropská komise vytvořila v roce 2011 dokument „Sdělení komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů“. Dokument nesl podnázev „Obnovená strategie EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011-2014“. Součástí strategie je nová definice CSR, která definuje společenskou odpovědnost firem jako: „*odpovědnost podniků za dopad jejich činností na společnost*“ (Evropská komise, 2011, s. 6). Definici doplňují předpoklady, které jsou důležité pro naplnění této odpovědnosti. Mezi ně patří dodržování právních předpisů a kolektivních dohod sociálních partnerů. Podniky by měly mít systém, který bude do své podnikatelské činnosti a hlavní strategie začleňovat sociální, environmentální a etické otázky včetně hledisek týkajících se lidských práv a zájmů spotřebitelů. To vše ve spolupráci se všemi zainteresovanými stranami s cílem co nejlépe vytvářet společné hodnoty pro své vlastníky, ostatní zainteresované strany a společnost jako takvou. Dále by měly být podniky schopny určovat, předpovídat a zmírňovat případné nepříznivé vlivy své činnosti (Evropská komise, 2011, s. 6).

O definici konceptu CSR se snaží i velké množství mezinárodních organizací. Níže jsou uvedeny pro doplnění některé další definice, které se objevují ve spojení se společenskou odpovědností firem. The Corporate Responsibility Newswire definuje CSR jako „*integraci firemních praktik a hodnot takovým způsobem, že jsou do nich zahrnuty zájmy všech zainteresovaných subjektů včetně spotřebitelů, zaměstnanců, investorů a životního prostředí*“ (CSRwire, in Kašparová, Kunz, 2013, s. 14). Nebo World Business Council for Sustainable Development zase jako „*kontinuální závazek podniků chovat se*

eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně tak jako lokální komunity a společnosti jako celku“ (WBSCD, 2009, in: Kašparová, Kunz, 2013, s. 14)

Ačkoliv se všechny výše uvedené definice ve své struktuře liší, lze lehce najít určité společné znaky. Velmi často se objevují pojmy jako dobrovolnost, zainteresované strany (stakeholders), ekonomicky udržitelný růst, sociální dopady činností podniku, ekologické faktory apod. Jako důkaz tohoto tvrzení nejlépe poslouží výzkum norského autora Dahlsruda (2008, s. 1-13), který vymezil ve své práci „How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 definitions“ pět základních pojmů, které se objevovaly v téměř čtyřiceti definicích nejčastěji. Objevil vysokou četnost pojmů týkajících se environmentu, sociální problematiky, ekonomiky, stakeholders a dobrovolnosti (viz Tabulka 1). Alespoň jeden z pěti pojmů se objevil ve všech 37 zkoumaných definicích, alespoň dva v 99 % případů, alepoň tři v 97 % definic, alespoň čtyři v 64 % a všech pět se objevilo ve 40 % zkoumaných definic.

Tabulka 1 Četnost pojmů ve zkoumaných definicích

Počet pojmů v definici	Četnost výskytu	% vyjádření výskytu pojmů z celkového počtu definic
= 5	8	40
≥ 4	20	64
≥ 3	31	97
≥ 2	33	99
≥ 1	37	100

Zdroj: (Dahlsrud, 2008, s.5), upraveno

Tato kapitola dokázala, že jednotná definice sice neexistuje, ale zároveň i to, že mají tyto definice podobné znaky a že se vzájemně nevylučují. Následující kapitoly popíší principy a přínosy tohoto konceptu, jeho tři základní pilíře a představí pojem zainteresovaných stran.

1.3 Principy společenské odpovědnosti firem

Předchozí kapitola (viz kapitola 1.2) potvrzuje fakt, že jednotná definice CSR neexistuje a tuto myšlenku podporuje i Kašparová a Kunz (2013, s. 17). Jsou přesvědčeni, že lze vymezit základní principy konceptu CSR i přesto, jak široký je to pojem a kolik činností v sobě skrývá. Jako první princip uvádějí dobrovolnost. Společnosti do svých strategií zařazují činnosti, které z nich dělají společensky odpovědné firmy, i když jim to zákon neukládá. Dalším principem je aktivní spolupráce se stakeholders. Tato spolupráce podle autorů vytváří tzv. „win-win“ situace. Stakeholders by neměli být informováni jen o ekonomické výkonnosti podniků, ale měli by mít přístup i k dalším důležitým informacím, které zainteresované strany ovlivňují. Podniky by měly fungovat na základě tzv. „triple bottom line business“. To znamená, že by měly sledovat ekonomické, sociální a environmentální aspekty své činnosti (viz kapitola 2). Dalším principem je systematická a dlouhodobost. Koncept společenské odpovědnosti by měl být součástí firemních hodnot, podnikatelské strategie i všech procesů v podniku. A jako poslední princip uvádějí odpovědnost vůči společnosti a závazek podniků, že se budou snažit zvyšovat kvalitu života. Společenskou odpovědnost chápou jako koncept, který podnikům přikazuje pracovat ve prospěch společnosti.

Aras a Crowther (2009, s. 15) také uvádějí několik základních principů společensky odpovědné firmy a tvrdí, že před tím, než může mít koncept CSR ten správný vliv na výkon společnosti, musí podniky tyto principy znát a musí vědět jak vylepšit strategii pro jejich implementaci. Mezi principy řadí transparentnost (transparency), odpovědnost (accountability), zodpovědnost (responsibility) a férovost (fairness). S autory z předchozího odstavce se určitě shodují v transparentnosti, odpovědnosti, zodpovědnosti a přidávají férovost. Naopak přímo nezmiňují systematickou, dobrovolnou, zvyšování životní úrovně a práci ve prospěch společnosti. Určitě se ale tyto konkrétní pojmy nějakým způsobem v jejich výčtu objevují a žádným způsobem se jednotlivé principy navzájem nevyvrací.

Dalším zajímavým zdrojem principů společenské odpovědnosti je mezinárodní norma ISO 26000. Tato norma není určena k certifikaci, tudíž je normou dobrovolnou a je spíše návodem jak integrovat myšlenky společenské odpovědnosti do strategií firem (Zadrazilová, 2010, s. 9). Cílem této normy je přinést organizacím návod, jak v podniku

realizovat koncept společenské odpovědnosti. Mezi další cíle patří vytvoření celosvětově aplikovatelné normy, identifikace a integrace všech zainteresovaných stran, zvýšení důvěryhodnosti organizací, zvýšení zákaznické důvěry a spokojenosti a podpora jednotné terminologie CSR (ISO, in Ortová, 2008, s. 30-31). Prvním principem normy ISO 26000 je „*odpovědnost organizace za své dopady na společnost a na životní prostředí*“. Druhým je „*transparentnost organizace v jejích rozhodnutích a aktivitách, které mají dopad na ostatní*“. Třetí princip se týká etického chování (organizace by se měla za každých okolností chovat eticky), čtvrtým principem je respektování všech stakeholderů, kterých se mohou týkat dopady firemních aktivit. Pátý zmiňuje tzv. pravidlo zákonitosti (organizace by měla vždy jednat podle platné legislativy). Respektování relevantních mezinárodních standardů, které jsou výhodnější z hlediska udržitelného rozvoje a blaha společnosti, je šestý princip. A poslední se týká dodržování lidských práv (ISO, in Zadražilová, 2010, s.9).

1.4 Přínosy

Nejprve je důležité popsat, jakým skupinám koncept CSR přinese výhody. Jsou to klienti, zaměstnanci a dodavatelé společensky odpovědné firmy a dále občané státu, ve kterém společensky odpovědná firma působí, veřejný sektor a samozřejmě samotný podnik, který tento koncept uznává (viz Příloha č. 1). Pokud je koncept CSR v organizaci efektivní, měl by podniku pomoci zvyšovat hodnotu nehmotných aktiv (firemní reputace, hodnota značky, lidský kapitál, apod.) a tím celé organizace. Činnosti spojené s realizací konceptu CSR sebou přináší mnoho nákladů, ale i inovace, které mohou vést k jejich úspoře. Mohou to být kromě explicitních nákladů (náklady, které jsou vyčíslitelné a okamžitě prokazatelné) také implicitní náklady. Tyto náklady nemusí organizace ihned pocítit. Jsou to například náklady související s budoucím odstraňováním škod na životním prostředí, náklady na budoucí právní spory, náklady spojené s fluktuací apod., kterým se právě díky inovacím může společensky odpovědná firma vyhnout. Velmi diskutovaným přínosem je zvýšení zisku, jelikož k němu dochází nepřímo a organizace si to nemusí uvědomovat nebo tento růst přikládat konceptu CSR. Organizace získávají a zaměstnávají díky CSR kvalitní, spokojené a loajální zaměstnance. To vede ke zlepšování image podniku a ke snižování nákladů způsobených fluktuací. Motivovaní a spokojení zaměstnanci bývají více produktivní. Společnosti, které mají ve své strategii zahrnuty

principy CSR, mohou také těžit z toho, že mají oproti ostatním podnikům konkurenční výhodu díky zákazníkům preferujícím nákup u společensky odpovědné firmy. Aktivní komunikace se stakeholdery může firmám otevřít nové obchodní příležitosti. I investoři pohlíží na společensky odpovědné firmy lépe, protože to považují za známku kvalitního managementu. Mezi další výhody patří možnost získání statutu „preferovaný dodavatel“, zvýšení výkonnosti dodavatelsko-odběratelských vztahů či zkvalitnění řízení rizik (Pavlík, Bělčík, 2010, s. 30-33).

Zvýšení finančních výsledků firmy považuje Hejlová (2005, s. 195), stejně jako Pavlík s Bělčíkem v předchozím odstavci této kapitoly, za přínos společenské odpovědnosti. Byl to podle ní také jeden z důležitých argumentů, na který začali finanční ředitelé a členové představenstva slyšet. Na druhou stranu přiznává, že je tento často se opakující přínos mnohdy těžké prokázat. Další shodou v přínosech CSR s Pavlíkem a Bělčíkem je zlepšení image firmy a zvýšení důvěryhodnosti vůči nejrozličnějším stakeholderům (Hejlová, 2015, s. 197). To, že je zvýšení reputace nepopíratelným přínosem a důležitým motivem k implementaci konceptu CSR, potvrzuje výzkum společnosti Factum Invenio z roku 2007, který byl proveden na 1 114 obyvatelích ČR. Na otázku, zda firma realizující společensky odpovědné aktivity bude v jejich očích vnímána lépe, odpověděla více než polovina respondentů kladně (CSR Portal, in Kašparová, Kunz, 2013, s. 30).

Trochu jiný pohled na finanční přínos konceptu společenské odpovědnosti firem poodhaluje výzkum realizovaný v rámci projektu „Corporate Social responsibility jako nástroj konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelských subjektů v Praze“. Většina respondentů totiž uvedla na prvním místě finanční přínos CSR ve smyslu, že jsou tyto náklady odečitatelné z daní. Zdražilová (2010, s. 26) toto považuje za určitou hru na společensky odpovědné firmy, protože společnosti tyto prostředky radši věnují na CSR aktivity, než aby je odvedly státu a to díky přetrvávajícímu nepřetálskému postoji k daním. Autorka díky tomuto faktu spekuluje o tom, kolik by asi firmy vydaly ze svého rozpočtu, kdyby tyto náklady nebyly odečitatelné z daní. Ve výzkumu se až na dalších příčkách umístily přínosy (motivace pro implementaci CSR) jako zlepšení image a kredibility, zviditelnění se v lokálním měřítku a morální motivace, která se objevovala převážně až na posledním místě. Výzkum provedený společností Transparency International – Česká republika v roce 2006 naopak ukázal, že respondenti z řad zástupců

podniků považují za hlavní přínosy konceptu CSR převážně ty dlouhodobé. Nejčastěji zmiňovali konkurenční výhodu, dobré jméno firmy, snažší spolupráci s obchodními partnery i zaměstnanci, ale nezapomněli ani na zvýšení zisku a společenského přínosu (Čaník, Čaníková, in Kunz, 2012, s. 33).

Tato kapitola představila několik důležitých přínosů konceptu společenské odpovědnosti firem. Mezi nejdůležitější patří finanční přínos, zlepšení image a důvěryhodnosti firmy, zjednodušení komunikace a zlepšení vztahů s obchodními partnery, společenský přínos, zaměstnávání spokojených, výkonných a loajálních zaměstnanců apod. Objevil se ale i názor, že některé společnosti vynakládají finanční prostředky na CSR aktivity jen proto, že jsou tyto náklady odečitatelné z daní.

1.5 Stakeholders

V předchozích kapitolách se mnohokrát objevil pojem zainteresované strany neboli stakeholders. Tato kapitola má za úkol popsat vznik tohoto pojmu, tzv. stakeholderskou koncepci a její úlohu v souvislosti se společenskou odpovědností firem.

K rozvoji společenské odpovědnosti dopomohla tzv. stakeholderská koncepce, kterou publikoval v roce 1984 uznávaný americký profesor z University of Virginia R. E. Freeman. Ten ve své práci „Strategic Management: A Stakeholder Approach“ zmiňuje potřebu nového konceptu pro manažery, který bude zahrnovat veškeré zúčastněné strany podnikání, a který pomůže manažerům uspět v současném, resp. dřívějším podnikatelském prostředí. Upozornil na to, že tehdejší přístupy neberou v úvahu širokou škálu skupin, které mohou ovlivňovat nebo ovlivňují podnikání jako takové. Mimo jiné se v práci zabývá i společenskou odpovědností a myšlenkou, že je potřeba myslet do budoucna i z pohledu prostředí, ve kterém se podnik nachází. Doporučuje analyzovat problémy zúčastněných stran na třech úrovních. Na úrovni racionální, procesní a transakční. Tyto úrovně pomáhají mapovat zúčastněné strany, porozumět organizačním procesům a analyzovat vzájemné interakce mezi všemi zúčastněnými stranami (Freeman, 1984, s. 1-2).

Mezi stakeholdery patří jednotlivci, skupiny i subjekty, které ovlivňují firmu nebo jsou firmou ovlivňovány. Toto vzájemné působení může být bezprostřední či zprostředkované a může jednu či druhou stranu ovlivňovat pozitivně či negativně (Kunz, 2012, s. 28). V konkrétnějším pojetí jsou stakeholdery zákazníci, akcionáři, zaměstnanci, obchodní partneři, dodavatelé zástupci státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory a mezinárodní organizace (Trnková 2004, in Kunz, 2012, s. 28) I Pavlík s Bělčíkem (2010, s. 77) zmiňují důležitost poznání svých zainteresovaných stran. Tvrdí, že pokud chce podnik určit své zainteresované strany, musí si položit dvě základní otázky a to: koho podnik svou činností ovlivňuje a kdo ovlivňuje podnik. Stejně tak se shodují s Kunzem v tom, že působení stakeholderů může být pozitivní i negativní a dodávají, že jednotlivé požadavky zainteresovaných stran mohou být dokonce protichůdné. A proto si je potřeba položit otázku, kteří stakeholdeři jsou pro podnik klíčoví. K určení klíčových stakeholderů může podnikům pomoci tzv. stakeholderská matice (viz Příloha č. 2). V této matici je na zainteresované strany pohlíženo ze dvou pohledů. Zda je vliv stakeholdera na podnik nebo úroveň zájmu stakeholdera o organizaci malý či velký. Toto rozdělení má smysl v tom, že ke každé skupině zainteresovaných stran se organizace musí chovat odlišně (viz Příloha č. 3).

Zainteresované strany mohou být také členěny dle významnosti vlivu na činnosti a fungování firmy na primární a sekundární (viz Příloha č. 4). Primární stakeholdeři mají významný vliv na činnost podniku a patří sem například vlastníci, investoři, zaměstnanci, zákazníci, apod. Mezi sekundární stakeholdery patří zájmové skupiny (např. vláda, nátlakové skupiny, občanská sdružení apod.). Dále se mohou stakeholdeři dělit na interní a externí (viz Příloha č. 5), kde se externí dělí na stakeholdery spojené s trhem a nespojené s trhem. Každý podnik, který chce být úspěšný, musí znát své stakeholdery, musí znát jejich důležitost, očekávání, jak se stakeholdery komunikovat a v neposlední řadě, jaký vliv mají na podnikání (Kunz, 2004, s. 29).

Zadrazilová (2010, s. 136) potvrzuje předchozí tvrzení o důležitosti poznání svých klíčových stakeholderů a identifikaci jejich očekávání v tabulce (viz Příloha č. 6). Vlastníci a investoři očekávají od podniku zejména dostatečně vysoký zisk, růst hodnoty podniku a transparentnost. Zákazníci požadují kvalitní produkty a služby a přiměřenou cenu. Obchodní partnery nejvíce zajímá kvalita smluv a jednání a jestli podnik včasně plní své závazky. Zaměstnanci chtějí pracovat v podniku, který jim poskytne přiměřenou mzdu,

benefity, dobré pracovní podmínky, profesní růst, vzdělání a sladění osobního a profesního života. Environmentální neziskové organizace, které patří také mezi důležité stakeholders, očekávají od podniku ekologickou výrobu, produkty a služby a minimální zátěž pro životní prostředí.

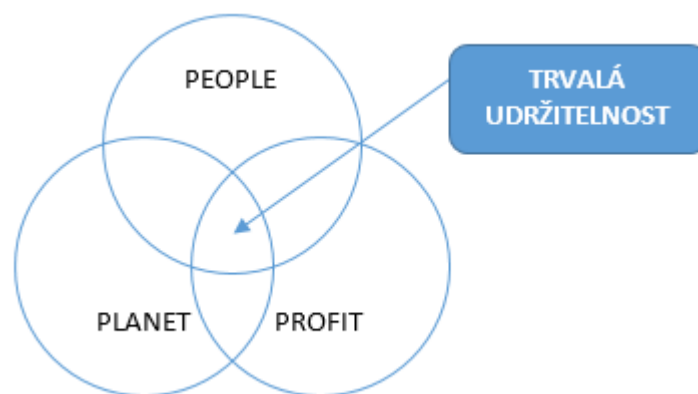
I zahraniční autoři (O’Riordan, Fairbrass, 2008, s. 747-748) hovoří o klíčové činnosti CSR a tou je identifikace stakeholders. Podniky si musí být vědomi komu jsou zodpovědní a jak daleko jejich zodpovědnost sahá. Pokud chce podnik tuto náročnou činnost zvládnout, měl by si uvědomit následující fakta. Jednotliví stakeholders mají od podniku často protichůdné očekávání. Objevují se rozdílné výklady konceptu a to zejména díky kulturním rozdílům v jednotlivých částech světa. A v neposlední řadě je důležité vybrat si tu nejlepší strategii CSR, která bude uspokojovat co nejvíce stakeholders.

Výše zmínění autoři nalézají společnou řeč v tom, že je velmi důležité znát své stakeholders a jejich očekávání vůči podniku. Tento pojem, který se snažila tato kapitola vysvětlit, se bude objevovat ve zbývajících částech diplomové práce velmi často. To jen potvrzuje fakt, že zainteresované strany jsou pro koncept společenské odpovědnosti firem velmi zásadní.

2 Základní pilíře společenské odpovědnosti firem

V souvislosti se společenskou odpovědností firem se hovoří o tzv. třech základních pilířích („3P“), v angličtině o triple-bottom line. Jedná se o pilíř ekonomický, sociální a environmentální. V anglické verzi je to profit, people a planet (Kunz, 2012, s. 20). Průnikem těchto oblastí je udržitelný rozvoj (viz obr. 1). Samotný pojem „the triple bottom line“ vytvořil v roce 1994 John Elkington, který je uznávaným odborníkem na poli společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje. Podle něho by si měla každá organizace vytvořit tyto tři základní linie. Cílem tohoto konceptu je měřit finanční, sociální a environmentální výkonnost společnosti v průběhu času. Pouze pokud budou společnosti schopny měřit tuto výkonnost, mohou se stát opravdu finančně, sociálně a ekologicky zodpovědné (The Triple bottom line, 2009).

Obrázek 1 Základní pilíře CSR



Zdroj: (Kunz, 2012, s. 20), upraveno

Někdy není průnik třech oblastí či pilířů (viz obrázek 1) označován jako trvalá udržitelnost, ale rovnou jako společenská odpovědnost. Pokud chce být firma skutečně společensky odpovědná, nesmí se na vlastní společenskou roli dívat jen z pohledu „profit only“, ale musí se zaměřit na všechny tři pilíře CSR. Díky tomuto pohledu se podnik stává přirozenou součástí obce, regionu a společnosti (Prskavcová, in Ortová, 2008 ,s. 10). Zadražilová (2010, s. 2-3) přiřadila každému pilíři (viz Příloha č. 7) oblast činností, kterých se týkají. Ekonomický pilíř se týká trhu, sociální pilíř pracoviště a společenství a environmentální životního prostředí. Dále jsou u každého pilíře vypsány skupiny zainteresovaných stran, problémy, které s sebou tyto skupiny nesou a nástroje, kterými se

dají zainteresované strany ovlivňovat. Jednotlivé oblasti jsou propojené, nicméně je nelze obecně aplikovat na všechny společnosti. Koncept CSR přináší širokou paletu aktivit, které se dají díky třem pilířům CSR třídít. V ekonomickém pilíři by se měla organizace soustředit na aktivity týkající se principů dobrého řízení, na kvalitu a bezpečnost produktů nebo služeb, na kodex podnikatelského chování (etický kodex), na vztahy se zákazníky a investory, na odmítání korupce, na transparentnost, na ochranu duševního vlastnictví, na fair trade, na inovace a udržitelnost produktů a na etiku marketingu. V sociální oblasti se aktivity týkají zdraví a bezpečnosti zaměstnanců, zaměstnanecké politiky a vzdělanosti, zaměstnávání lidí se zhoršenou pozicí na trhu práce, filantropie, rovnoprávnosti, dodržování lidských práv, work-life balance, outplacementu atd. V environmentální rovině jsou aktivity zaměřeny na ekologickou firemní kulturu, omezování dopadů činnosti organizace na životní prostředí a komunitu, ekologickou výrobu, úsporné zacházení a ochranu přírodních zdrojů, investice do čistých a nejlepších dostupných technologií atd. Trochu obecnější pohled na obsah základních pilířů přináší Goel, (2010, s. 31-32) který tvrdí, že do ekonomického pilíře patří problémy, které se dají vyčíst z výroční finanční zprávy a také otázky týkající se investic do lidského kapitálu, výzkumu, vývoje mezd a vyplacených dávek, iniciativ komunitního rozvoje a outsourcingu zboží a služeb. Sociální pilíř se zabývá vztahem mezi organizací a místní komunitou. Aktivity sociálního pilíře se nejčastěji týkají zaměstnaneckých vztahů, zdraví a bezpečnosti, poměru mezi mzdou a životními náklady, nekorupčního prostředí a práv občanů, které mají zásadní vliv na zapojení komunity do konceptu CSR a na spokojenost zákazníků. Environmentální pilíř obsahuje faktory zaměřené na množství spotřebované energie a její zdroje, na zdroje a materiálové využití odpadů, na emise odpadních vod a nakládání s odpady, na využívání půdy a na správu životního prostředí. Zadražilová i Pavlík s Bělčíkem (2010, s. 9-11) k seznamu aktivit dodávají, že se jedná skutečně jen o obecný výčet, který nemusí platit pro všechny organizace. To, jakým aktivitám se budou organizace věnovat, záleží čistě na každé originální firemní strategii.

Ohledně třech pilířů CSR (triple-bottom-line) panuje mezi autory shoda a proto by bylo zbytečné dále vypisovat stále se opakující definice těchto oblastí. Následující podkapitoly se zaměřují na konkrétní popis pilířů s ohledem na jejich vzájemnou propojenost.

2.1 Ekonomický pilíř

Každá společnost se přirozeně snaží dosahovat zisku a je to jejím hlavním cílem. Zisku chce dosahovat trvale a tím zvyšovat svojí vlastní hodnotu. Pokud se to firmě daří, může své získané finanční prostředky investovat do společensky odpovědných aktivit (Kunz, 2012, s. 21). Do ekonomického pilíře patří nekorupční chování, které může být podpořeno ze strany firmy etickým kodexem. Dále způsob správy a řízení firmy, kdy společnost ochraňuje svojí tvořivost, svobodu a flexibilitu a tím vytváří bohatší a blahobyt, na kterém je občanská komunita závislá (Milstein, 2011, in Kunz 2012). Další složkou ekonomického pilíře je věrohodnost a transparentnost společnosti. Tyto informace by měla být společnost ochotna poskytovat nepřetržitě i v tom případě, že jsou negativní. Firmy by měly budovat dobré vztahy se svými zákazníky a dodavateli. Zákazník si přeje kvalitní a bezpečné produkty za přijatelné ceny. To zaručí firmě spokojené zákazníky. Tohoto může firma dosáhnout jen pokud dodrží podmínky dodání produktů či služeb a to závisí především na kvalitním vztahu mezi firmou a dodavateli. V neposlední řadě patří do ekonomického pilíře CSR způsob, jakým se firma chová k vlastníkům a akcionářům (investorům). Mezi vlastníky, akcionáři, investory a společnostmi by měl probíhat trvalý dialog, který zaručí soulad mezi jednotlivými subjekty. Soulad v pojetí CSR by měl panovat především v respektování ochrany duševního vlastnictví, v inovacích a udržitelnosti a v respektování pravidel čestného konkurenčního boje (Kunz, 2012, s. 21)

Do tohoto pilíře patří činnosti, které akceptují a vytvářejí transparentnost firmy a vytvářejí dobré vztahy se stakeholders, kteří mají zásadní vliv na její ekonomickou činnost. Mezi tyto stakeholders patří zejména investoři, vlastníci, zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři, apod. (Ortová, 2008, s. 11). Podle další autorky (Kuldová, 2010, in Mádlová, 2012, s. 18) patří do ekonomického pilíře i takové činnosti, které firmu chrání před negativními vlivy podnikání. Omezit negativní vlivy pomůže firmě implementace principů řízení a kontroly organizace, boj proti zneužívání důvěrných informací, akce proti úplatkářství, chudobě a praní špinavých peněz. Tato sféra dále obsahuje „*platební morálku, dodržování smluv a ochranu dat, plnění závazků v ochraně spotřebitele, potírání kartelových dohod, zneužívání dominantního postavení, ochranu duševního vlastnictví a práv či dodržování stanovených etických kodexů*“ (Mádlová, 2012, s. 18).

Ve spojitosti s ekonomickým pilířem se velmi často objevuje pojem transparentnost. Zvýšený zájem o tuto problematiku vznikl i díky nedávné ekonomické krizi, jejíž důsledky stále společnost pociťuje. Občané, politici i firmy se stále více zaměřují na transparentnost závazků firem vůči zainteresovaným stranám. Zvyšování transparentnosti s sebou bohužel přináší komplikace ve formě nárůstu byrokracie. Z tohoto důvodu je nutné jasně stanovit jak transparentnost zvýšit s co nejmenším dopadem na úroveň byrokracie (Pavlík, Bělčík, 2010, s. 118).

Podle tabulky základních pilířů (viz Příloha č. 7), která se objevila na začátku kapitoly 2, patří mezi stakeholders ekonomického pilíře zákazníci, obchodní či smluvní partneři, investoři a veřejný sektor. Problémy, které v tomto sektoru vznikají se týkají odpovědného řízení dodavatelských řetězců, kvality, inovací, bezpečnosti produktů, férových cen, ochrany duševního vlastnictví atd. Steinerová a kol. (in Mádlová, 2012, s. 18) zdůrazňuje chování k zainteresovaným stranám v tomto pilíři a to chování k zákazníkům, investorům a k dodavatelům.

2.2 Sociální pilíř

Sociální pilíř (v teorii „Triple-bottom-line“ označován jako „People“) zahrnuje firemní filantropii a dobrovolnictví, zaměstnaneckou politiku, péči o zdraví a bezpečnost zaměstnanců, podporu vzdělávání a rekvalifikaci, zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva, genderovou politiku, sponzorství, ochranu a dodržování lidských práv, outplacement, angažovanost ve prospěch místní komunity a work-life balance (Mádlová, 2012, s. 18). Kunz (2012, s. 22-23) do této oblasti řadí zejména péči firmy o své zaměstnance a podmínky, které firma pro své zaměstnance vytváří. Zdůrazňuje potřebu spokojených a motivovaných zaměstnanců, kteří výrazně přispívají k úspěšnému fungování firmy. Odkazuje se na řadu výzkumů, které potvrzují, že odpovědný přístup ke svým zaměstnancům firmám přináší mnoho výhod ve formě přední pozice na trhu práce a získání pověsti dobrého zaměstnavatele, zvýšení loajality zaměstnanců, snížení fluktuace a absencí a zvýšení jejich výkonnosti. Činnosti v této oblasti závisí na mnoha faktorech jako například na oblasti podnikání či situace na trhu práce. Za činnosti sociálního pilíře autor považuje work-life balance, rozvoj lidského kapitálu, outplacement, zaměstnaneckou politiku, respektování principu rovných

pracovních příležitostí (a tím nemyslí jen genderovou politiku, ale i respekt k věku, etnickému původu, sexuální orientaci, národnosti, zdravotnímu postižení, víře apod.), péči o zdraví a bezpečnost zaměstnanců, respektování lidských práv a navíc oproti dalším odborníkům přidává boj proti mobbingu, sexuálnímu harašení a obtěžování, humanizaci práci, různorodost a obohacování práce, rotace práce, zákaz dětské práce a sociální monitorování a reportování.

Stakeholders sociálního pilíře jsou zaměstnanci, odbory, zaměstnavatelé, místní komunity, podniky, státní orgány a neziskové organizace (viz Příloha č. 7). Problémy, které mohou vzniknout korespondují s činnostmi, které zařadili do sociálního pilíře předchozí autoři. Jsou to problémy související s různorodostí zaměstnanců na pracovišti a s tím spojená potřeba rovnosti, work-life balance, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, uspokojení z práce, apod. Tyto problémy se týkají přímo pracoviště. Do tohoto pilíře patří i společnost, na kterou daný podnik působí, a která působí na něj. Firma v tomto směru může ovlivnit sociální integraci, péči o zdraví, vzdělávání, kvalitu života, rozvoj infrastruktury atd. (Zadrazilová, 2010, s. 2-3).

Sociální pilíř lze také podle Ortové (2008, s. 12-13) rozdělit na dvě oblasti a to na interní a externí. Interní oblast se zabývá tzv. sociální politikou podniku (viz Příloha č. 8) a externí filantropií a spoluprací s místní komunitou. Sociální politiku podniku autorka definuje jako „*nástroj vytváření spokojenosti zaměstnanců, jež je následně vede ke zvýšení zisků společnosti*“.

2.3 Environmentální pilíř

Environmentální pilíř (v teorii „Triple-bottom-line“ nazýván jako „Planet“) se zabývá šetrnou ekologickou firemní kulturou (recyklace, úspora energie apod.), omezováním dopadů na životní prostředí a komunitu, ekologickou výrobou, potřebou ekologických výrobků a služeb, úsporným zacházením s přírodními zdroji a jejich ochranou, investicemi do čistých technologií atd. (Pavlík, Bělčík, 2010, s. 26).

S environmentálním pilířem souvisí princip udržitelného rozvoje, který by měl zajistit život i pro budoucí generace. Podniky mohou díky systémům řízení zaměřených na ochranu životního prostředí přispět k zlepšení životního prostředí a zároveň z těchto systémů profitovat například snížením nákladů, získáním dobrého jména apod. (Prskavcová, Maršíková, Řehořová, Zbránková, 2007, in Ortová, 2008). V tomto pilíři se firmy soustředí na zmírnění negativního dopadu na životní prostředí. K tomu může podnikům pomoci tzv. environmentální management. Jeho součástí jsou systémy, které podniku pomáhají sledovat, řídit a postupně snižovat dopady na životní prostředí a toto prostředí dokonce zlepšovat (Remtová, 2004, in Ortová, 2008). Příloha č. 9 zobrazuje nástroje environmentálního pilíře CSR.

Environmentální oblasti je věnováno stále více pozornosti. Ne všechny aktivity v této oblasti jsou dobrovolné. „...od roku 1970 do roku 1990 bylo vydáno více než 50 000 environmentálních zákonů na celostátní, státní a místní úrovni“ (Aydin, Morefield, 2008, in Kunz, 2012, s. 24). Podnik si musí uvědomit, že ovlivňuje i vnější prostředí. Vzhled krajiny, hluchost, využívání zdrojů, emise, odpady, dopravní zátěž okolí atd. Společnost by měla tyto dopady na životní prostředí snižovat. K tomu by jí měla pomoci jasně stanovená environmentální politika. Dále by měl podnik informovat své okolí ohledně jeho dopadů na životní prostředí a to i v případě, že jsou dopady negativní – to znovu odkazuje na pojem transparentnosti, který lze často spatřit i ve spojení s ostatními pilíři společenské odpovědnosti (Kunz, 2012, s. 24).

V jednotlivých popisech environmentálního pilíře se často objevují pojmy jako environmentální management nebo politika. Koncept CSR se opírá o dobrovolnost a nejinak je tomu ve třetím pilíři. Důkazem toho je dobrovolná norma ISO 14001, která se zabývá systémy environmentálního managementu. K této normě i přes její dobrovolnost přistoupila většina významných podniků (velkých, středních i malých). Tento nástroj pomáhá podnikům zvyšovat jejich konkurenční potenciál, protože vypovídá o vztahu podniku k životnímu prostředí a to je dnes velmi silným lákadlem pro spotřebitele. Norma je pouze rámcová, jelikož je určena pro široké spektrum podniků, které mají rozdílný dopad na životní prostředí. Neobsahuje tedy žádné číselně vyjádřené ekologické limity, ale zásady, které bude podnik dodržovat podle toho, jaký má konkrétní dopad na životní prostředí. Cílem normy je, aby podniky vytvářely a vyhodnocovaly svojí environmentální politiku a plnily stanovené cíle. Aby mohl podnik dostat certifikát, musí si sám vytvořit a dodržovat program na dosažení stanovených cílů, který musí obsahovat odpovědnosti

za dosažení stanovených cílů, prostředky a časový rámec jejich dosažení, jméno pracovníka, který bude vedení podávat průběžné zprávy o plnění programu, proškolení všech zaměstnanců, kteří mají výrazný podíl na dopad na životní prostředí, patřičnou dokumentaci, pravidelné monitorování a měření dopadů na životní prostředí a provádění pravidelných auditů systému environmentálního managementu. Primárně by se měl podnik nejvíce zabývat emisemi do ovzduší, vypouštěním látek do vody, odpadovým hospodářstvím, kontaminací půdy, využíváním surovin a přírodních zdrojů, případně dalšími problémy životního prostředí (Váchal, Vochozka, 2013, s. 493-495).

2.4 Dobrovolnictví

Cílem této diplomové práce, jak napovídá její název, je vytvořit návrh pro zvýšení efektivity konceptu společenské odpovědnosti ve vybrané organizaci. Koncept CSR je velmi široký pojem, který v sobě ukrývá mnoho aktivit. Ty budou v praktické části zkoumány a na základě průzkumu budou vytvořena konkrétní opatření pro jejich zefektivnění. Na přání managementu energetické skupiny E.ON bude firemní dobrovolnictví zkoumáno do větší hloubky než ostatní nástroje. To je důvodem vzniku této kapitoly, která představí teoretický rámec firemního dobrovolnictví.

Firemní dobrovolnictví se podle Kunze (2012, s. 57) může dělit na dobrovolnictví iniciované a vedené zaměstnanci a na dobrovolnictví organizované firmou. U dobrovolnictví iniciovaného a vedeného zaměstnanci může podnik činnosti nepřímo podporovat, poskytnout flexibilní pracovní dobu, nabídnout zázemí firmy apod. Příkladem firmou organizovaného dobrovolnictví může být tzv. akční den, kdy zaměstnanci v rámci své pracovní doby pomáhají vybrané neziskové organizaci. Z této aktivity netěží pouze veřejně prospěšná organizace, ale i samotná firma, jelikož její zaměstnanci mají možnost poznat své kolegy mimo pracoviště, tím posílit týmového ducha a ještě mít dobrý pocit z poskytnuté pomoci potřebným. Pavlík s Bělčíkem (2010, s. 48) zařazují dobrovolnictví mezi další formy firemní podpory. Považují jej za dobrovolnickou práci, kterou zaměstnanci poskytují místním komunitám v sociální oblasti a vzdělávání. Mádlová (2012, s. 25) řadí firemní dobrovolnictví mezi nefinanční typ filantropie podniku, kdy společnost poskytuje své zaměstnance a odborníky na jednorázové akce nebo dlouhodobé projekty.

Podle zahraničních autorů je firemní dobrovolnictví úspěšně zavedená zaměstnanecká iniciativa, která je využívána firmami všech velikostí v celé řadě odvětví. Ve Velké Británii, západní Evropě a Severní Americe se jedná údajně o jednu z nejrychleji se rozšiřujících CSR aktivit (Pajo, Lee, in Plewa, Conduit, Quester, Johnson, 2015, s. 645). Tyto aktivity zapojují jak interní, tak externí zainteresované strany do konceptu CSR (Maignan, Ferrell, in Plewa, Conduit, Quester, Johnson, 2015, s. 645). Organizace podporují dobrovolnictví tím, že nabádají své zaměstnance, aby se do něho zapojili, akce organizují, poskytují zaměstnancům odpovídající finanční prostředky a čas pro zapojení se do těchto projektů. Zaměstnancům, kteří se dobrovolnictví zúčastnili, vyslovují uznání a mnohdy tuto skutečnost zahrnují do systému pracovního hodnocení. Navíc tyto aktivity poskytují zaměstnancům možnost uvolnění a odpočinku od jejich standardní práce. Velikost podpory zaměstnanců v počtu dní a hodin, kdy se mohou účastnit dobrovolnických akcí, se v různých podnicích liší. Zaměstnanci jsou nabádáni k tomu, aby se účastnili dobrovolnických akcí v týmech, ve kterých spolupracují v normálním pracovním procesu. Tyto společné aktivity potom nahrazují teambuildingové akce. Některé společnosti to řeší tak, že vyhlásují jednou ročně celopodnikový dobrovolnický den (Peterson, in Plewa, Conduit, Quester, Johnson, 2015, s. 645-646). Dobrovolnické programy mají pozitivní vliv na postoj a chování zaměstnanců ke svému zaměstnavateli. Z toho pramení zvýšená motivace, odhodlání a uspokojení z práce (Gilder et al., in Plewa, Conduit, Quester, Johnson, 2015, s. 646).

Samotná organizace Byznys pro společnost, která v dobrovolnictví podporuje zkoumanou společnost (viz kapitola II), popisuje firemní dobrovolnictví jako smysluplnou a běžnou formu naplňování společenské odpovědnosti firem. Firemní dobrovolnictví přináší užitek všem zúčastněným stranám. Firma poskytuje práci, čas a znalosti svých zaměstnanců. Zaměstnanci naopak pomohou tam, kde je to potřeba a získají tím zkušenosti, které pozitivně působí na rozvoj jejich hodnot a posilují vztah k zaměstnavateli. Firma skrze firemní dobrovolnictví dává najevo, že se chová společensky odpovědně ke komunitě, životnímu prostředí a regionu. Firmy mají díky dobrovolnictví možnost pomoci dobré věci a budovat loajalitu zaměstnanců k firmě a vedení. Dále dobrovolnictvím zvyšují spokojenost, motivaci a sebedůvěru zaměstnanců, utvářejí dobré jméno firmy na trhu a posilují věrnost ke značce. Dochází k zviditelnění firmy v dané komunitě a k posílení vztahu k prostředí, ve kterém podniká. Zaměstnancům

zapojení do dobrovolnických akcí přináší zvýšení identifikace s firmou, dobrý pocit z pomoci, možnost poznání nových lidí, zlepšení vztahů v týmu a hlavně celkovou spokojenost (E.ON Czech Group, 2012).

3. Implementace konceptu společenské odpovědnosti firem

Přístup organizací ke společenské odpovědnosti se může dělit na tři druhy. Podle velikosti (malé, střední a velké podniky), vlastnictví organizace (soukromý nebo veřejný sektor) a podle závislosti či nezávislosti podniku na dobré pověsti u zákazníků. CSR se věnují všechny tyto typy firem, ale nejvíce je to vidět u těch velkých, jelikož mají finanční prostředky na medializování svých společensky odpovědných aktivit. Naopak malé a střední firmy jsou závislé na dobré pověsti u svých zákazníků a na regionech, ve kterých podnikají. Právě proto je možná společensky odpovědné chování pro malé a střední firmy přirozenější. (Franc, 2006, in Pavlík, Bělčík, 2010, s. 48). I Ortová (2008, s. 21) připouští, že přístup i samotná implementace společensky odpovědných aktivit do strategie podniku se bude lišit podle toho, o jaký se bude jednat podnik. Hohnen (2007, s. 18) také tvrdí, že neexistuje žádná univerzální metoda implementace CSR, která by seděla všem podnikům. Každá firma má totiž jedinečné vlastnosti ovlivňující koncept společenské odpovědnosti. Dále bude mít každý podnik jiné povědomí o CSR a společnosti se budou lišit i v tom, jak moc byly doposud společensky odpovědné. Firmy se mohou rozhodnout, zda principy CSR do strategie, procesů a činností implementují postupně či najednou.

Určitý universální implementační rámec sestavil Hohnen (2007, s. 19), kterého cituje i Kašparová s Kunzem (2013). Jedná se o cyklus, který obsahuje fáze „plánuj“, „realizuj“, „prověř“, „zlepši“, „porovnej a začni znovu“. Ve fázi „plánuj“ podnik posoudí současný stav CSR a vytvoří CSR strategii. Ve fázi „realizuj“ si stanoví CSR závazky a tyto závazky pomocí vytvoření plánů a aktivit realizuje. Pak už následují fáze „prověř“, „zlepši“ a „porovnej a začni znovu“. Celý implementační rámec i s konkrétními aktivitami je součástí přílohy č. 10.

Zase trochu odlišný pohled na implementaci CSR přináší Trnková (2008, s. 19). Na první místo řadí identifikaci stakeholderů (viz kapitola 3.2). Poté by si měla firma stanovit, čeho chce u každé zainteresované strany dosáhnout a podle toho si určit cíle a činnosti potřebné k jejich naplnění. Prostřednictvím vhodně definovaných indikátorů pak může podnik jednotlivé činnosti měřit, aby rozpoznal, zda je konkrétní činnost pro podnik přínosná. Součástí tohoto procesu musí být samozřejmě monitoring a vyhodnocování pro

jeho následnou úpravu a vylepšení. Kuldová (in Kunz, 2012, s. 118) ještě dodává zajímavou myšlenku, že i dobře definovaná CSR strategie může být neefektivní, pokud není správně implementována.

Následující podkapitoly se pokusí obecně popsat proces implementace, i když je jasné, že každý podnik bude muset postupovat trochu odlišně. Nejdříve bude představena role managementu při prosazování CSR do firemní praxe, poté proces identifikace stakeholderů, tvorba CSR strategie, hodnocení CSR a kapitolu uzavře CSR reporting.

3.1 Role managementu při prosazování společenské odpovědnosti

Vyšší management hraje důležitou roli již na začátku celé implementace společenské odpovědnosti do firemní strategie. Principy CSR se totiž musí promítnou do firemního poslání, zásad a postupů. Definování těchto prvků strategie je úkolem právě top managementu, který v ně musí plně věřit, denně praktikovat a hlavně prosazovat (Kunz, 2012, s. 111). Podle Pláškové (in Kunz, 2012, s. 111) musí management, který se rozhodl implementovat principy CSR do strategie firmy, nahlížet na CSR jako na proces a pro zavedení tohoto procesu by měl zejména určit zdroje, určit pravomoci a odpovědnosti, snažit se zvyšovat povědomí o CSR mezi všemi zaměstnanci a stakeholdery, stanovit cíle a cesty k jejich splnění, nastavit výkonnostní kritéria, motivovat zaměstnance a podporovat spolupráci se zainteresovanými stranami. Dalším důležitým úkolem je jmenovat CSR manažera, který bude v kontaktu se všemi odděleními podniku a stakeholders a bude motivovat ostatní pracovníky k prosazování myšlenek CSR (Kuldová, in Kunz, 2012, s. 112).

Potřebu jmenování CSR manažera nebo vedoucího CSR týmu zmiňuje i Hohnen (2007, s. 23). Stejně jako všechny úspěšné manažerské strategie, potřebuje proces CSR kvalitní management, který bude mít vliv na většinu oddělení podniku. Z tohoto důvodu by měl být vedoucí tým sestaven ze členů představenstva, top managementu, vlastníků, ale i z dobrovolníků, kteří jsou nějakým způsobem zapojeni do CSR aktivit. Dalšími členy týmu by mohli být vedoucí pracovníci z oddělení lidských zdrojů, životního

prostředí, BOZP, komunikace, financí, marketingu či členové právního oddělení. Jmenováním někoho pro firmu velmi důležitého vedoucím manažerem CSR, vyvolá dojem, že to s CSR myslí podnik opravdu vážně.

Pavlík s Bělčíkem (2010, s. 65-66) také zmiňují potřebu implementace principů CSR do firemní strategie a také spatřují důležitou roli managementu. Ve fázi tvorby vize CSR má management za úkol ovlivňovat a vzdělávat zaměstnance podniku s cílem vytvořit početnou základnu podpory CSR. Ve fázi zhodnocení přístupu k CSR musí analyzovat současnou úroveň společenské odpovědnosti s cílem stanovit silné stránky a případně slabé, které mohou být součástí dalších zlepšení. Ve fázi tvorby strategie do ní musí management citlivě zabudovat CSR aktivity. A při samotné implementaci by se měl management snažit vytvořit nejvhodnější koncepci společenské odpovědnosti vzhledem k předmětu podnikání, poslání, strategii, velikosti firmy a firemní kultuře.

3.2 Identifikace zúčastněných stran

Identifikace klíčových stakeholderů hraje v procesu implementace CSR velmi zásadní roli, jelikož umožní podniku definovat jeho CSR politiku a ovlivní podnikovou strategii, cíle i volbu činností ovlivňující uspokojování potřeb zainteresovaných stran. Podnik musí všechny své stakeholdery znát, musí znát jejich očekávání a měl by být schopen jejich velmi různorodé potřeby uspokojit. Nejdůležitější není rozpoznat zájmy stakeholderů, ale umění na ně patřičně reagovat (Kunz, 2012, s. 113-114). K identifikaci klíčových zainteresovaných stran a následnému určení aktivit pro uspokojení jejich potřeb slouží např. stakeholderská matice (viz Příloha č. 2).

Pavlík s Bělčíkem (2010, s. 76-77) souhlasí s důležitostí identifikace stakeholders a dodávají, že by k tomu mělo dojít před tím, než si společnost určí zaměření své CSR strategie. Firma by měla vědět, které stakholdery ovlivňuje a také, kteří stakeholdeři ovlivňují ji. Když už podnik ví, které skupiny či osoby jsou jeho stakeholdeři, musí zjistit, kteří jsou klíčoví, jelikož běžných stakeholderů s alespoň malým vlivem bude mít každá společnost obrovské množství. Stejně jako Kunz doporučují pro identifikaci zainteresovaných stran stakeholderskou matici. Mapování obav a zájmů zainteresovaných stran zmiňuje i Hohnen (2007, s. 26), který tvrdí, že toto mapování

může podniku podhalit nové možnosti či potenciál problémových oblastí, o kterých by se bez dialogu se stakeholdery nemusel včas dozvědět. Mnoho předních firem považuje zapojení stakeholderů do činnosti podniku za velmi prospěšnou aktivitu. Je důležité pochopit naléhavost dialogu mezi firmou a zainteresovanými stranami. Stakeholderi totiž musí vědět, že svým názorem mohou něco změnit. Klíčem k účinnému zapojení zainteresovaných stran je poznat jejich očekávání od podniku.

Tento odstavec popíše, jak by asi mohl vypadat proces spolupráce podniku se skupinou stakeholderů. Nejprve je potřeba definovat konkrétní skupinu zainteresovaných stran. Poté přichází na řadu identifikace jejich potřeb, zájmů, vlivu na podnik a vliv podniku na ně. Podnik se skupinou vytvoří vztah a začne s ní komunikovat o jejich potřebách. Vytvoří se metodika pro spolupráci s touto konkrétní skupinou a definují se nástroje CSR, které budou použity. Přichází na řadu realizace projektů z oblastí CSR, zpětná vazba a udržování vztahu se zájmovou skupinou. Nakonec podnik redefinuje skupinu a prověří její nové zájmy a vliv na podnik. Někdy stačí pro zájmovou skupinu například jen vytvořit webové stránky či telefonní linku, jindy je ale potřeba delšího dialogu a řešení nemusí být takto jednoduché (Prskavcová, Maršiková, Řehořová, Zbránková, 2008, s. 22). O zapojení stakeholderů hovoří i Trnková (2004, s. 18). Tvrdí, že řízení spolupráce se stakeholdery vede k jejich identifikaci, k rozpoznání jejich zájmů a k dialogu. Výsledkem toho je oboustranná spokojenost (tzv. win-win situace). Dialog pomůže firmám rozpoznat, na které činnosti a aktivity se má ve vztahu se zainteresovanými stranami zaměřit. Ideální stav nastává, pokud podnik navrhne takové aktivity, které upřednostňuje vedení firmy a zároveň uspokojí potřeby zainteresovaných stran. Navíc autorka připojuje seznam prostředků sloužících pro zapojení stakeholderů. Jsou to dotazníkové šetření, online diskuzní fórum, pracovní skupiny, individuální jednání, neformální setkání, organizace společných projektů, telefonní podpora atd.

Nyní následuje stručný výčet obvyklých stakeholderů a jejich očekávání. Zákazníci nejčastěji očekávají vysokou kvalitu výrobků nebo služeb, okamžité a patřičné řešení případných stížností či reklamací, transparentnost, dodržování standardů a neohrožování zdraví či bezpečnosti zákazníků. Zaměstnanci požadují odpovídající pracovní zařízení a odměnu za práci, bezpečné pracovní prostředí, respekt ke každému zaměstnanci, přátelské a příjemné pracovní prostředí. Vlastníci a investoři považují za důležité zhodnocení vloženého kapitálu, růst hodnoty podniku, profesionální management a transparentnost. Dodavatelé kladou důraz na vzájemný respekt, včasné

placení a stabilitu prodeje dodávek. Místní společenství očekává podporu rozvoje regionálního společenství, respekt, dialog, spolupráci, nová pracovní místa, daňový přínos a regionální ekonomický dopad. Neziskové organizace si přejí, aby mohly s podnikem spolupracovat, byly vyslyšeny a získaly podporu. Všechny tyto požadavky by měl podnik znát a snažil se je uspokojovat. K identifikaci nejen stakeholderů, ale i jejich potřeb, může podniku pomoci vést neustálý dialog se všemi zainteresovanými stranami (Kunz, 2012, s. 114.115).

3.3 CSR strategie

Než se v podniku začne se samotným vytvářením CSR strategie, měli by si pracovníci odpovědní za koncepci společenské odpovědnosti položit následující otázky (Pavlík, Bělčík, 2010, s. 67-68). Proč chtějí CSR? Jaké chtějí CSR? Jak vypadá dnešní CSR? A jak má vypadat CSR v jejich podniku? První otázka se týká motivačních faktorů. Podnik si musí uvědomit co ho motivuje k přípravě koncepce společenské odpovědnosti a co si od ní slibuje. Motivátory mohou být dvojího druhu (interní a externí). Mezi interní motivátory patří různé potřeby podniku. Může to být potřeba strategie pro splnění vytyčených cílů, potřeba změny CSR koncepce v důsledku změny firemní strategie, potřeba většího zapojení CSR aktivit a cílů do fungování podniku a nebo potřeba vyškolených zaměstnanců, kteří dokáží splnit CSR cíle. Za externí motivátory autoři považují potřebu podniku kvalitně komunikovat o jeho CSR aktivitách, potřebu systému reagujícího na výzvy v oblasti společenské odpovědnosti, potřebu umět prodat výsledky v oblasti CSR a potřebu porozumět očekáváním zainteresovaných stran. Na otázku, proč potřebuje firma CSR strategii, odpovídá Hohnen (2007, s. 33) starým rčením: „*pokud nevíte kam jdete, je malá pravděpodobnost, že se tam někdy dostanete*“. To podle něj platí pro koncepci CSR stejně jako pro každý jiný obchodní přístup. CSR strategie pomáhá společnosti zlepšovat svojí image, postavení na trhu a její vztahy s ostatními zainteresovanými stranami. Poskytuje firmě obchodní strategii založenou na otázkách, které ona sama i ostatní stakeholdeři považují za důležité. Další motivací pro to stát se společensky odpovědnou firmou jsou přínosy obsažené v kapitole číslo 1.4.

Zkoumání úrovně společenské odpovědnosti podniku přináší spoustu informací, díky kterým může vytvořit či vylepšit svou unikátní CSR strategii. Tato strategie je plán pomáhající pokročit vpřed ve společensky odpovědných aktivitách. Určuje směr, kterého se bude společnost dlouhodobě držet v otázkách společenské odpovědnosti s využitím svých zdrojů za účelem uspokojování potřeb svých stakeholders. Kvalitní strategie by měla obsahovat směr, kterým se chce podnik vydat ohledně CSR aktivit, seznam všech zúčastněných stran s jejich pohledy a potřebami, přístupy k dalšímu pokroku, specifikaci oblastí CSR, časové vymezení, seznam odpovědných pracovníků a definici toho, jak bude podnik přezkoumávat výsledky jednotlivých činností (Hohnen, 2007, s. 33). Potřebou výzkumu dosavadní úrovně CSR se zabývá i Trnková (2004, s. 20). Společnost by si měla podle ní definovat CSR aktivity, které už realizuje a podle nich odhalit ty potenciální. Tyto zjištěné stávající i potenciální aktivity by měly být komunikovány s ostatními zaměstnanci společnosti. To vytvoří základ pro další plánování a tvorbu CSR strategie. Pavlík s Bělčíkem (2010, s. 72) považují za důležité, aby toto hodnocení současného stavu konceptu CSR obsahovalo důkladnou vnitřní analýzu i rozbor vnějších okolností. Vnitřní analýza by se měla věnovat charakteristickým rysům podniku, které by mohly mít vliv na CSR strategii a také sebehodnocení současného přístupu k CSR. Analýza vnějšího okolí by se měla týkat možným dopadům externích podnětů a průzkumem konkurence.

Součástí každé firemní strategie je vize, která určuje čeho chce podnik v dlouhodobém horizontu dosáhnout nebo jaké mety splnit. Pokud chce být firma společensky odpovědná, musí být její vize bezpodmínečně propojená s konceptem CSR. Navíc je to důkaz toho, že je koncept CSR součástí strategie podniku. Vedle vize se často objevují hodnoty, ze kterých společnosti vytvářejí principy odpovědného chování (viz kapitola 1.3) představující základ pro každou CSR strategii (Pavlík, Bělčík, 2010, s. 69-70). O základních principech, hodnotách a vizi v souvislosti s konceptem CSR hovoří i Kunz (2012, s. 110-111). Jejich definování považuje za počáteční fázi implementace strategie, za kterou je zodpovědný top management. Vytvoření těchto principů managementu pomůže dostat koncepci CSR do povědomí pracovníků firmy, kteří ji mohou snadněji přijmout za svou. Vedení společnosti těmito společensky odpovědným hodnotám musí věřit a prosazovat je v každodenních činnostech.

Pokud chce společnost implementovat koncept CSR, měla by si získat podporu vedení i řadových zaměstnanců (Hohnen, 2007, s. 33-34). Bez podpory vedení firmy má implementace CSR strategie velmi malou šanci na úspěch. Osobní angažovanost někoho z užšího vedení podniku je v případě procesu zavádění CSR velkou pomocí. Prvním krokem při vytváření strategie je podat nejvyššímu vedení zprávu o dosavadních zjištěních a tím získat svolení k dalšímu postupu. Je také podstatné, aby tým, který má na starosti CSR, v této fázi vybudoval podporu mezi řadovými zaměstnanci, protože ti budou nakonec hrát v implementaci klíčovou roli. Kunz (2012, s. 112) potvrzuje toto tvrzení tím, že považuje za stěžejní, aby pracovníci odpovědní za tvorbu CSR strategie získali co největší podporu mezi zaměstnanci podniku. To je samozřejmě úzce spjata s jejich informovaností o problematice CSR. Této komunikaci se zainteresovanými stranami se podrobněji věnuje kapitola č. 1.5.

Po všech těchto v podstatě přípravných krocích přichází na řadu vytváření a naplňování samotné CSR strategie. Za tyto aktivity může být zodpovědný management společnosti jako takový, nebo konkrétní tým, který má na starosti koncept CSR (viz kapitola 3.1). Strategie by měla vycházet z kompromisu mezi analyzovanými potřebami zainteresovaných stran a záměry podniku. Důležitá je zejména identifikace klíčových oblastí CSR a vytvoření struktury pro trvalou integraci společensky odpovědných hodnot do všech úrovní podniku (Kunz, 2012, s. 116). Pavlík s Bělčíkem (2010, s. 80) také považují za nutnost vytvořit strategii na základě kompromisu mezi potřebami stakeholderů a firmy. Pro výzkum zájmů stakeholderů jako příklad uvádějí matici jedné nejmenované společnosti (viz Příloha č. 11) obsahující různá CSR témata přiřazená čtyřem základním oblastem. Pro pracovní prostředí navrhly tato témata: rozvíjet image společnosti jako atraktivního zaměstnavatele, zaměřit se na rozvoj a motivaci zaměstnanců společnosti nebo udržet bezpečné a příjemné prostředí. Životní prostředí obsahovala tato témata: zvýšit pozitivní vnímání společnosti jako zaměřené na ekologii, udržet rozvoj integrovaného systému řízení nebo dosahovat úspor v oblasti hospodaření s energetickými zdroji. Podobná témata byla vytvořena ještě pro oblast trhu a širšího okolí společnosti. Vybraní stakeholderi (zaměstnanci, klienti, akcionáři, organizace VS, vlivové skupiny a veřejnost) měli za úkol vybrat ta témata, která jsou v jejich zájmu. Podle toho se společnost dozvěděla, která témata jsou pro ně klíčová, a proto by se jim měla věnovat, aby naplnila svojí CSR vizi.

Pokud si společnost definovala co od konceptu CSR očekává, analyzovala svůj současný stav, určila vizi, přesvědčila své zaměstnance o smyslu CSR a vybrala klíčové oblasti CSR, kterým se bude věnovat, může její vedení vytvořit akční plán. Ten obsahuje konkrétní aktivity, které mají za úkol splnit vytyčené cíle z vybraných CSR oblastí. Po vytvoření akčního plánu přichází na řadu realizace aktivit, které vedou k naplnění CSR strategie (Kunz, 2012, s. 117). Podle Pavlíka s Bělčíkem (2010, s. 82) akční plány obsahují zejména personální pravomoce a odpovědnosti, finanční rozpočet a časový plán. V této části procesu implementace si je podle Trnkové (2004, s. 20) důležité dát pozor na to, aby bylo plánování aktivit realistické. Plánovat by se mělo krok po kroku. První rok začít s méně aktivitami a postupně přidávat další. V akčních plánech nesmí chybět rozpočet na budoucí aktivity.

Součástí každého plánu musí být i mechanismy, které po určitém období vyhodnotí dosavadní počínání, které by mělo vést k naplnění stanovených cílů. Stejně tak je tomu u akčních plánu obsahujících CSR aktivity (Pavlík, Bělčík, 2010, s. 87). Trnková (2004, s. 20) doporučuje jmenovat dalšího zaměstnance, který bude mít na starost průběžné hodnocení CSR aktivit. Nebrání se ani zapojení více zaměstnanců, kteří mohou přinést více cenných názorů. Pokud výsledky monitoringu ukazují pozitivní výsledky, je vše v pořádku a strategie může zůstat nezměněná. V opačném případě je nutné strategii přeformulovat. Podle Prskavcové, Maršíkové, Řehořové a Zbránkové (2008, s. 24) se monitoring zabývá úrovní naplnění kvantitativních i kvalitativních ukazatelů, které musí být přiřazeny ke každé naplánované aktivitě. Tyto zjištěné informace by měly být sdíleny s dotčenými zainteresovanými stranami, aby získaly představu o tom, zda dochází prostřednictvím CSR aktivit k dosažení vytyčených cílů. Dodávají, že výsledky tohoto monitoringu by měly také sloužit k vylepšení konkrétní aktivity. V některých případech může dokonce dojít k ukončení hodnoceného nástroje a to z důvodu, že aktivity nepřispěly k uspokojení potřeb zainteresovaných stran. Více o možnostech monitorování hovoří následující kapitola (viz kapitola 3.4).

3.4 Hodnocení společenské odpovědnosti firem

Hodnocení CSR se objevuje nejčastěji u velkých a středních firem a je nezbytné pro budoucí plánování dalších CSR aktivit a aktualizaci strategie obsahující principy společensky odpovědné firmy. Ratingové společnosti získávají informace pro hodnocení z interních podkladů poskytnutých hodnocenou společností, z veřejných databází a také mnohdy od nevládních neziskových organizací. Tyto informace musí být potvrzeny z více zdrojů. Hodnocení může být rozděleno podle různých oblastí týkajících se činnosti hodnoceného podniku (např. zákazníci, dodavatelé, životní prostředí, lidské zdroje apod.). Každá ratingová společnost používá svoje originální postupy a kritéria. Na základě zprůměrování jednotlivých kritérií a jejich vah stanoví ratingová společnost konečný rating, který společnost zařadí mezi ostatní hodnocené společnosti touto agenturou na patřičné místo v žebříčku (Franc, Nezhyba, Heydenreych, 2006, s. 21-22).

Pokud chce firma naplňovat svojí CSR strategii, musí si stanovit postupy, které jí pomohou monitorovat, měřit a vyhodnocovat stav dodržování této strategie. K vytvoření postupů mohou podniku pomoci normy a standardy vytvořené vládními i nevládními společnostmi a agenturami. První zmíněnou normou je SA 8000, která se týká zlepšování pracovních podmínek. SA 8000 je unikátní mezi normami týkajícími se CSR v tom, že je certifikována. AccountAbility1000 neboli AA 1000 se zabývá zvyšováním transparentnosti jednotlivých činností managementu podniku a to včetně CSR reportingu. Směrnice OECD pro multinárodní společnosti obsahuje pravidla a doporučení, které se týkají odpovědného chování nadnárodních společností. Dodržování směrnice je zcela dobrovolné. K tomuto dokumentu se hlásí 29 členských a 4 nečlenské země OECD. ISO 26000 pomáhá organizacím implementovat činnosti CSR do jejich strategií (viz kapitola 1.3).

Pavlík s Bělčíkem (2010, s. 100-102) rozdělují hodnocení společenské odpovědnosti na dva druhy. Hodnocení může být prováděno buď exaktně, nebo pomocí indexových a benchmarkingových srovnání. Za nejznámější způsoby měření prostřednictvím exaktní metody také považují OECD, AA 1000, SA 8000, ISO 26000 a přidávají například metody SAN (Social Audit Network), ETHIBEL (Ethibel Quality Label), EFQM, Corporate Responsibility Index apod. Jednotlivé metody se liší nejčastěji cílovou skupinou, zaměřením nebo rozsahem metodiky. Metody OECD, AA 1000, SA

8000 a ISO 26000 byly stručně popsány v předchozím odstavci. SAN (Social Audit Network) se věnuje hodnocením sociální oblasti (tzv. sociálními audity) a podporou identifikace dopadů činnosti podniků na stakeholdery. Cílem SAN je podávat zprávy ze všech tří oblastí CSR (finanční, sociální i environmentální) a poskytovat informace pro plánování aktivit a zlepšování procesů. ETHIBEL se také věnuje sociálním auditům, zjišťuje, jak organizace plní očekávání stakeholders a navíc uděluje značku „ETHIBEL Quality Label“. EFQM je tzv. model excelence pro zvyšování konkurenceschopnosti a zlepšování organizace. Model využívá benchmarkingu, sebehodnocení a obsahuje 9 kritérií (viz Příloha č. 12). Indexové a benchmarkingové metody hodnocení CSR rozdělil Decock-Good (in Bělčík, Pavlík, 2010, s. 106-108) do pěti skupin. První skupina se týká měření na základě analýzy výročních zpráv. Další se zabývají měřením na základě poznatků získaných z dotazníků, indexy znečištění, indexy hodnotící pověst podniku a informacemi získanými od ratingových agentur.

3.5 CSR komunikace

Na komunikaci CSR aktivit by se podle Kunze (2012, s. 124) mělo myslet již při vytváření strategie. Tento nástroj může velmi pomoci při prosazování CSR politiky. Komunikace by neměla být zaměřena pouze na zákazníky, obchodní partnery a investory, ale i na zaměstnance, místní komunitu a širokou veřejnost. Vysekalová a Mikeš (in Kunz, 2012, s. 124) tvrdí, že aby mělo CSR vliv na image firmy, musí být všichni stakeholdeři informováni o společensky odpovědných aktivitách. Mezi nástroje CSR komunikace patří webové stránky, obaly a etikety výrobků, prospekty, brožury, letáky, firemní časopisy a noviny, intranet, nástěnky, informační tabule, prezentace na akcích apod. (Kunz, 2012, s. 124). Hlavním důvodem pro Trnkovou (2004, s. 22) proč komunikovat o společenské odpovědnosti se širokou veřejností je to, že se koncept CSR stává nástrojem jak se může firma odlišit a tím zvýšit svojí konkurenceschopnost. Organizace se díky CSR komunikaci stane transparentnější, zvýší se její dohled nad CSR aktivitami, posílí vazby se stakeholdery a zapojí je do CSR aktivit, zaměstnanci získají větší představu o společenské odpovědnosti firmy a podpoří se vztahy mezi podniky, státními institucemi a neziskovými organizacemi.

Účelem CSR komunikace je podle Pavlíka s Bělčíkem (2010, s. 91-92) představit, vysvětlit a prodat stakeholderům své myšlenky ohledně společenské odpovědnosti. Menší organizace moc o svých CSR aktivitách nemluví. Některé si myslí, že se jedná o vychloubání, laciný marketingový trik, nebo že je tato aktivita určena jen velkým korporacím. Některé společnosti dokonce neví, že využívají společenských aktivit, jelikož to považují za samozřejmost. Přitom tato komunikace může úspěšně sloužit pro informování zakazníků ohledně firemních hodnot, výrobků či služeb. Další zajímavou myšlenkou je, že velké firmy sice skvěle informují o své společenské odpovědnosti, zatímco ty malé ne a mají díky svým aktivitám mnohdy větší dopad na své okolí, jelikož jsou mu blíž.

CSR reporting slouží k informování zainteresovaných stran o společenské angažovanosti podniku. Tyto reporty (závěrečné zprávy CSR) mohou sloužit jako nástroj komunikace mezi CSR aktivitami a všemi stakeholders organizace nebo jako manažerský nástroj, který přistupuje systematicky k CSR, měří pokrok a určuje nové strategie a cíle. Kvalitní report musí být především důvěryhodný, úplný, věcný a měl by mít vhodnou formu. Důvěryhodnost může být podpořena například závazkem top managementu, popisem firemní politiky, popisem metody sběru dat, ověřením třetí osobou apod. Report je úplný pokud pokrývá všechny aktivity a pobočky v dané zemi nebo oblasti. Věcnosti se docílí využíváním kvalitativních a kvantitativních indikátorů pro posouzení úrovně společenské odpovědnosti. Vhodnou formou je myšlena grafická úprava, srozumitelnost, čtivost, přiměřená délka a přehlednost. Mezi nejnovější trendy v oblasti reportingu patří zvyšování počtu ověřených zpráv třetí osobou, finanční ohodnocení CSR aktivit, zaměření CSR reportů na budoucnost a vytváření tlaku reportujících společností na své dodavatele, aby je následovali (Pavlík, Bělčík, 2010, s. 89). Kunz (2012, s. 124) považuje CSR reporty za firemním nástroj pro informování stakeholderů. A zároveň dodává, že v České republice není o vydávání těchto zpráv zájem. Publikování závěrečných CSR zpráv se zatím týká pouze velkých firem, ale očekává se, že v budoucnu tento zájem poroste. Podle Steinerové (in Kunz, 2012, s. 125) by měl každý CSR report obsahovat informace o firemních souvislostech, řízení společenské odpovědnosti, výkonnosti podniku a postupu tvorby reportu. A za základní principy CSR reportingu považuje transparentnost, úplnost, podstatnost, spolehlivost, neutrálnost, porovnatelnost, srozumitelnost a pravidelnost zveřejňování. Trnková (2004, s. 20) uvádí, že by zpráva měla především informovat o důležitých momentech CSR aktivit ze všech pilířů

společenské odpovědnosti. Navíc přidává 10 principů nizozemské organizace Global Reporting Initiative (GRI) pro tvorbu CSR reportů. Reporty musí obsahovat relevantní informace, ujištění o tom, že firma reaguje na potřeby všech zainteresovaných stran a zprávu o udržitelném kontextu svých aktivit. Dále musí být úplné, vyvážené, srovnatelné s předchozími reporty, přesné, správně načasované, srozumitelné a spolehlivé.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

Cílem této diplomové práce je navrhnout opatření, která povedou k zefektivnění konceptu CSR ve vybrané organizaci. Touto organizací je energetická skupina E.ON. Koncept společensky odpovědné firmy v sobě ukrývá mnoho společensky odpovědných aktivit. Tyto aktivity budou zkoumány a na základě průzkumu budou navržena opatření, která povedou k jejich zefektivnění. Právě skrze zlepšení těchto aktivit by mělo dojít k zvýšení efektivity celého konceptu společenské odpovědnosti. Na přání managementu energetické skupiny E.ON bude nicméně jeden nástroj zkoumán podrobněji a tím je firemní dobrovolnictví.

V souladu se stanovenými cíli práce byly definovány následující výzkumné otázky. Otázka č. 1: Lze energetickou skupinu E.ON považovat za společensky odpovědnou firmu? Otázka č. 2: Které nástroje přispívají energetické skupině E.ON k vytváření obrazu společensky odpovědné firmy? Otázka č. 3: Jsou zaměstnanci energetické skupiny E.ON spokojeni se systémem firemního dobrovolnictví? Otázka č. 4: Jsou zaměstnanci energetické skupiny E.ON dostatečně podporováni svými nadřízenými v otázkách firemního dobrovolnictví? Otázka č. 5: Jsou realizované dobrovolnické akce v souladu s cíli, které si energetická skupina E.ON pro firemní dobrovolnictví stanovila?

4 Představení energetické skupiny E.ON

Jak už samotný název celé práce napovídá, praktická část se zaměřuje na realizaci konceptu CSR ve vybrané organizaci. Tou je energetická skupina E.ON. V této kapitole bude popsána celá energetická skupina E.ON včetně všech dílčích subjektů. Poté koncept CSR, který je součástí strategie skupiny E.ON a pracovní program udržitelnosti.

4.1 Představení všech subjektů energetické skupiny E.ON

Energetická skupina E.ON působí na českém energetickém trhu od roku 1998. Nyní společnost dodává elektrickou energii 1,2 milionu zákazníků a zemním plynem zásobuje 220 000 zákazníků převážně v jižních Čechách a na jižní Moravě. V diplomové práci je společnost nazývána energetickou skupinou E.ON, jelikož je koncept CSR realizován ve všech jednotkách E.ON Czech Group (viz Příloha č. 13). Součástí této skupiny je společnost E.ON Česká republika, s.r.o., která je vedoucí společností pro právní subjekty E.ON Distribuce, a.s., E.ON Energie, a.s. a E.ON Servisní s.r.o. a zodpovídá za strategii celé skupiny (E.ON Czech Group, 2016).

E.ON Energie, a.s. má ve skupině na starosti obchod s elektrickou energií a zemním plynem na českém trhu. Dále pod tento subjekt spadá výroba elektrické a tepelné energie v České republice. E.ON Distribuce, a.s. se zabývá provozováním elektrické distribuční soustavy v jižních Čechách a na jižní Moravě a provozováním plynové distribuční soustavy v jižních Čechách. Společnost E.ON Servisní, s.r.o. má na starosti provoz a údržbu distribučních sítí (elektrických i plynových), dále obsluhuje elektroměry a plynoměry, veřejné osvětlení, apod. Provádí údržbu, opravy a provoz sítí vysokého a nízkého napětí, opravy a údržbu plynových sítí atd. Další součástí energetické skupiny je E.ON Business Services Czech Republic s.r.o. Tato společnost je součástí nadnárodní skupiny E.ON Business Services, která poskytuje IT, HR a FI služby pro celý koncern E.ON. Koncern E.ON podobným způsobem jako v České republice působí ještě v dalších zemích. Mezi tyto země patří Itálie, Německo (sídlo společnosti), Rumunsko, Slovensko, Velká Británie, Francie, Maďarsko, Nizozemí, Rusko a Švédsko (E.ON Czech Group, 2016).

4.2 Společenská odpovědnost v energetické skupině E.ON ČR

Celý koncern E.ON a stejně tak i energetická skupina E.ON působící v České republice se považuje za společensky odpovědnou společnost. Koncept CSR je ve skupině E.ON postaven na pěti pilířích, které jsou úzce spjaty s jejím podnikatelským zaměřením (viz Příloha č. 14). Ústředním pilířem je „Zodpovědné vedení společnosti“, který vychází ze spojení zbývajících čtyř pilířů. Jsou to pilíře „Trh“, „Životní prostředí“, „Pracovní místo“ a „Region“. Energetická skupina E.ON vytvořila pilíř „Pracovní místo“, jelikož si je vědoma toho, že na profesionálním výkonu jednotlivce závisí úspěch každé velké firmy. Právě proto se velmi pečlivě zajímá o své zaměstnance a snaží se jim poskytnout co nejlepší pracovní podmínky. Tyto podmínky se jim snaží poskytnout skrze možnosti neustálého profesního růstu, vzdělávání a zvyšování kvalifikace, příjemné a skrze moderní pracovní prostředí s nejnovějšími technologiemi. Společnost je přesvědčena, že motivace, spokojenost a přiměřené prostředí pomáhá získávat nové pracovníky a právě proto se považuje za žádaného zaměstnavatele. Druhý pilíř se zabývá trhem, protože společnost považuje aktivní komunikaci se zákazníky za jeden z klíčových požadavků odpovědného chování. Pilíř „Ekologie“ se zaměřuje na operativní ochranu životního prostředí, ochranu klimatu a energetickou efektivitu, obnovitelné zdroje a rozmanitost druhů. Čtvrtý pilíř se věnuje regionu. Energetická skupina E.ON působí v jižních Čechách a na jižní Moravě, kde kromě dodávání elektrické energie a plynu, funguje jako významný investor a zaměstnavatel. Snaží se budovat dobré vztahy se všemi stakeholders, kterými jsou zejména akcionáři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, politici a představitelé společenského života v regionu. Soustředí se na oblast rozvoje dětí a mládeže, vzdělávání a ekologie. Informují širokou veřejnost o energetické efektivitě, úsporách, bezpečnosti, obnovitelných zdrojích apod.

Dokument „Společenská odpovědnost v energetické skupině E.ON v České republice“ obsahuje mnoho tvrzení, která se objevují už v teoretické části této diplomové práce. Společenskou odpovědnost společnost chápe jako dobrovolný závazek chovat se tak, aby svou činností byla co nejohleduplnější k prostředí a společnosti, ve kterém působí. Toto vše ve spolupráci se všemi zainteresovanými stranami. Společenská odpovědnost je součástí strategie celé skupiny. E.ON považuje odpovědné chování za jednání v souladu s vývojem společenského a přírodního prostředí. Základem strategie je odpovědný přístup k zákazníkům, zaměstnancům, veřejnosti i životnímu prostředí. To

v jakém prostředí skupina podniká, považuje za velmi zásadní a snaží se toto přírodní i společenské prostředí zkvalitňovat. Na vrchol svého žebříčku hodnot, které prosazuje ve svých každodenních činnostech, řadí takové hodnoty jako čest, ohleduplnost, být spolehlivým partnerem a dobrým sousedem. Od uplatňování těchto zásad si společnost slibuje získání spokojených zákazníků, spolehlivých dodavatelů, vzdělaných a schopných odborníků a rozvoj dobrých vztahů a spolupráce s prostředím, ve kterém vyvíjí svoji činnost (E.ON Czech Group, 2016).

Holdingová společnost E.ON SE, která sídlí v německém Düsseldorfu, se v roce 2006 zavázala že se stane společensky odpovědnou firmou. Zavázala se, že se bude chovat odpovědně ke svým kolegům, zákazníkům, dodavatelům, životnímu prostředí a komunitám, na které svou činností působí. Dále se zaručila, že se bude snažit zlepšovat životy lidí v prostředí, ve kterém podniká. Jejím cílem je zdravé, bezpečné a trvale udržitelné prostředí. Bere na vědomí potřeby současné generace a zároveň se snaží předvídat potřeby generací budoucích (E.ON Czech Group, 2016).

Společnost E.ON SE dále ve svém závazku prohlašuje, že nese odpovědnost za poskytování bezpečné, ekonomické a k životnímu prostředí šetrné dodávky energie, že hají deset zásad sociální odpovědnosti podniků iniciativy Organizace spojených národů (UN) nazvané Global Compact zaměřené na lidská práva, pracovní práva, ochranu životního prostředí a boj s korupcí. Zavazuje se k dlouhodobému rozvoji komunit, v nichž působí. Přislíbuj otevířené, důvěřhodné a sebekritické informování o dosažených výsledcích. Snaží se zapojit do objektivního dialogu o činnostech a výzvách, kterých bude jejich odvětví v budoucnu čelit (E.ON Czech Group, 2016).

E.ON SE využívá pro vyhodnocení pokroku v rámci implementace projektů a strategií standardizované ukazatele environmentální, sociální a správní oblasti (ESG). Tyto ukazatele společnosti poskytují měřitelné, smysluplné a platné ukazatele, které hrají na kapitálovém trhu stále důležitější roli. Výběr ukazatelů je založen na standardech reportingu, které jsou typické pro kapitálový trh. Ty zahrnují KPI ESG Evropské federace

finančních analytiků a německé asociace pro finanční analytiku. Dále při vytváření zpráv o udržitelném rozvoji akceptují směrnice iniciativy Global Reporting. Tato opatření mají za cíl zpřístupnit finančním analytikům informace o ESG (E.ON Czech Group, 2016).

4.3 Pracovní program udržitelnosti 2012 – 2015

Společnost od roku 2005 v pravidelných intervalech aktualizuje tzv. Pracovní program udržitelnosti, který je povinný pro všechny subjekty holdingu E.ON SE. K dispozici je pouze předposlední verze tohoto programu pro období let 2012 až 2015, ale pro účely popisu toho, co programy obsahují, je to dostačující. Součástí programu jsou cíle v oblasti udržitelného rozvoje a činnosti, které vedou k jejich dosažení. Pracovní program pro rok 2012-2015 obsahuje 11 faktorů. Prvním z nich je dekarbonizace ve výrobě. Společnost se snaží snížit emise uhlíku v evropských elektrárnách a využít nejlepších technologií k snížení výdajů na emisní povolenku a tím udržet jejich elektrárny v novém tržním prostředí. Cílem je snížit emise uhlíku díky zlepšené výrobě tradičním způsobem a rozšířit výrobu s využitím obnovitelných zdrojů. Druhým faktorem je uhlíková stopa. Ta se týká běžné obchodní činnosti, nikoliv výroby energie. Cílem je nastavení standardů pro energetickou účinnost budov (nové a stávající kanceláře a závody E.ON), nastavit cíle pro emise uhlíku vozového parku a snížit emise uhlíku ze služebních cest. Faktor číslo tři se týká vodního hospodářství. Cílem je zavést komplexní systém hospodaření s vodou pro celou skupinu E.ON, který pomůže skupině identifikovat současná a budoucí rizika spojená s povoleními, náklady, dostupností, vypouštěním a zásobovacím řetězcem. Tento systém by se měl stát součástí hodnotového řetězce provozních činností podniku. Název čtvrtého faktoru je inkluzivní podnik. Inkluzivní podnik přináší prospěch nízkopříjmovým komunitám. Tento faktor má za cíl podporovat dlouhodobě udržitelné energetické projekty v rozvojových zemích a to zejména ve venkovských oblastech. Dále se chce koncern podílet na výzkumu a zvyšování povědomí o možnostech inkluzivního podnikání. Jako pátý faktor v pořadí je faktor zainteresovaných osob. Za cíl si společnost stanovila snažit se více zapojovat do podnikových procesů zainteresované osoby a promítnout jejich obavy do návrhů jejich podnikové strategie. Šestý faktor se týká bezpečnosti práce. Cílem je zvýšit počet společností holdingu E.ON, které budou splňovat normu OHAS 18001 a počet dodavatelů certifikovaných v oblasti BOZP. Dále chtějí standardizovat většinu procesů (včetně

zlepšení postupů pro vysoce rizikové činnosti). Faktor sedm pojednává o zdraví. Všechny společnosti holdingu mají za úkol se snažit zlepšit psychické i fyzické zdraví svých zaměstnanců, aby se snížila doba strávená na nemocenské a aby dokázaly kompenzovat dopady demografického přechodu. Genderová rozmanitost je tématem faktoru číslo 8. Tady si společnost dává za cíl zvýšit rovnost obou pohlaví při obsazování vedoucích pozic a pozic vyššího managementu. Rozmanitost a rovnost má podle E.ONu za následek trvalý a pozitivní dopad na úspěšnost společnosti. Devátý faktor pojednává o nákupu energetických produktů k jiným účelům než jako palivo nebo pohonná hmota. Předposlední faktor řeší zásobování palivy a konkrétně dává společnosti za cíl vyvinout a zavést iniciativu Bettercoal, která pomůže získat udržitelnější dodavatelský řetězec pro dodávku uhlí a dále spolupracovat s dalšími společnostmi na standardizaci a rozšíření auditů uhelných dolů. A konečně poslední faktor, který se týká investic a odprodeji. Cílem je integrovat standardy udržitelnosti do politik, směrnic a procesů, které se využívají při rozhodování o investicích nebo odprodejích (E.ON Czech Group, 2016).

5 Dobrovolnictví v energetické skupině E.ON ČR

Společenská odpovědnost firem je velmi široký pojem s velkým množstvím činností, které spadají do jednotlivých pilířů celého konceptu. V teoretické části práce se objevily tři pilíře (ekonomický, sociální a environmentální). Přesto si energetická skupina E.ON definovala čtyři pilíře („Trh“, „Životní prostředí“, „Pracovní místo“ a „Region“), které svými činnostmi dohromady vytváří pátý pilíř pod názvem „Zodpovědné vedení společnosti“ (viz Příloha č. 14). To samozřejmě nelze považovat za chybu a tento fakt jen potvrzuje tvrzení z podkapitoly 1.4, že koncept společenské odpovědnosti je pro každou společnost specifický. Energetická skupina E.ON využívá velké množství nástrojů (viz kapitola 4), které z ní dělá společensky odpovědnou firmu. Rozebrat do sebemenších detailů veškeré společensky odpovědné aktivity energetické skupiny E.ON by znamenalo několikanásobné překročení rozsahu této práce. I přesto budou tyto činnosti zkoumány a na základě průzkumu vytvořeny návrhy pro zefektivnění konceptu CSR. Avšak firemní dobrovolnictví bude na přání managementu energetické skupiny E.ON rozebráno podrobněji. Následující podkapitoly popíší jakým způsobem je tato aktivita ve společnosti realizována a jakým způsobem přispívá k vytváření obrazu společensky odpovědné společnosti, za kterou se energetická skupina E.ON považuje.

5.1 Zavedení dobrovolnictví v energetické skupině E.ON ČR

V roce 2011 Evropská unie vyhlásila „Evropský rok dobrovolnictví“. Hlavním důvodem pro to byl zvyšující se zájem veřejnosti o tyto činnosti a fakt, že mnoho veřejných i soukromých institucí už tyto aktivity implementovaly do svých strategií. Koncern E.ON tyto aktivity v mnoha zemích, ve kterých působí, už nějaký čas podporuje. Umožňuje svým zaměstnancům, aby se účastnili dobrovolnických aktivit během jejich pracovní doby a tyto akce pro ně i vymýšlí. Koncern si od podpory dobrovolnictví slibuje zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich loajality, posílení team buildingu, vznik nového způsobu setkávání zaměstnanců E.ON s veřejností, zlepšování dobrých vztahů s externími stakeholdery a upevnění externí reputace společnosti v oblasti společenské odpovědnosti. Hlavním cílem bylo posílení dobrovolnictví u zaměstnanců. Proto se v celokoncernovém Work programu 2011-2013 objevila konkrétní opatření, která měla tento cíl splnit. První opatření se týká již existujícího CR reportingu. Na celokoncernovém

intranetu všechny regionální jednotky holdingu E.ON reportují počty firemních dobrovolníků a počty odpracovaných dobrovolnických hodin. Dále se nejlepší výsledky uplynulého měsíce z oblasti dobrovolnictví publikují v celokoncernových Novinkách. Energetické skupiny v Německu a Velké Británii již měli v roce 2011 systémy dobrovolnictví úspěšně zavedeny. Ostatní organizační jednotky se v dalších zemích nacházely v různých fázích implementace. Tyto jednotky zavádí dobrovolnictví různými způsoby hlavně z důvodu různých legislativních podmínek (E.ON Czech Group, 2016).

Na základě výše uvedených skutečností se energetická skupina E.ON Česká republika rozhodla zapojit do celokoncernové iniciativy „2011 dobrovolnických dnů v roce 2011“ a tím udělala velký krok k zavedení kvalitního dobrovolnického systému. Zaměstnanci mají od té doby možnost účastnit se dobrovolnických aktivit ve dvou pracovních dnech ročně. Tento návrh byl schválen HR oddělením, útvaru Management Development i nejvyšším managementem a byl projednán i s odbory. Na základě toho byl vytvořen dodatek ke kolektivní smlouvě. V praxi jsou ony dva dny dobrovolnických aktivit považovány za pracovní volno s náhradou mzdy, který je možno považovat za náklad snižující základ daně. CR koordinátor z útvaru koncernové komunikace se stal kontaktní a odpovědnou osobou pro zúčastněné strany a zároveň odpovědnou osobou za zavedení dobrovolnických aktivit v energetické skupině E.ON Česká republika. Konkrétní dobrovolnické akce zajišťuje organizace „Byznys pro společnost – BPS, se kterou energetická skupina spolupracuje. Tato společnost nabízí různé dobrovolnické akce, které CR koordinátor umísťuje na podnikový intranet. Nabídky akcí obsahují lokalitu, jméno partnera (neziskové organizace), povahu dobrovolnické činnosti a požadovaný počet dobrovolníků. Dobrovolníci se mohou registrovat buď sami a nebo je může zaregistrovat vedoucí jejich oddělení. Rozvoj teambuildingu může probíhat v rámci oddělení, ale i mimo něj. Na základě pracovního rozvrhu příslušný nadřízený potenciálního dobrovolníka rozhodne, zda pracovníka uvolní či ne. Po schválení účasti CR koordinátor potvrdí a zpracuje účast dobrovolníka. „Byznys pro společnost“ zajišťuje komunikaci s partnerem (nejčastěji nezisková organizace) a po skončení akce získá a vypracuje zpětnou vazbu od veřejně prospěšné organizace i dobrovolníků. Nabízené akce musí být v souladu s celokoncernovou koncepcí dobrovolnictví. To znamená, že se musí týkat klimatu/životního prostředí, přístupu k energiím a příštích generací. Navíc se akce musí shodovat s koncepcí CSR a strategií E.ON Česká republika (energetická efektivita, podpora regionů a energetické vzdělávání). Pro každý rok je z rozpočtu oddělení

Koncernové komunikace vyčleněna určitá částka, která pokrývá organizační náklady. Tyto náklady jsou využity na smluvní zajištění služeb organizace Byznys pro společnost. Ta zajišťuje zřízení a provoz profilu E.ON na internetovém portálu, přípravu a koordinaci akcí, pojištění dobrovolníků a další související náklady. Každému dobrovolníkovi navíc energetická skupina přispívá 100 Kč na občerstvení a veřejně prospěšným organizacím je nabídnut příspěvek 80 Kč na pomůcky za každého dobrovolníka. Následující kapitola objasní co přesně nabízí „Byznys pro společnost“ a jaké výhody toto partnerství přináší energetické skupině E.ON (E.ON Czech Group, 2016).

5.2 Spolupráce energetické skupiny E.ON a organizace Byznys pro společnost

Energetická skupina E.ON Česká republika je partnerem organizace Byznys pro společnost (dále BPS) již několik let. Tato organizace má více než 10 let zkušeností s firemním dobrovolnictvím, zajistila dobrovolnické programy pro více než 70 firem, ročně zapojí do dobrovolnictví více než 7 000 zaměstnanců, spolupracuje s více než 500 veřejně prospěšnými organizacemi v rámci České republiky. BPS nabízí energetické skupině vytvoření dobrovolnického programu, který bude přínosný pro zaměstnance i pro komunitu a bude v souladu s její strategií. BPS šetří svým partnerům čas, energii a finance. Připravuje a zajišťuje program firemního dobrovolnictví na míru každé společnosti. Vytvoří a následně spravuje firemní profil na portále www.zapojimse.cz, na který má každý zaměstnanec dané společnosti přístup. Nabízí materiály a rady při interní komunikaci. Poskytuje account managera a kompletní informační servis. Provádí zkoordinování firemních dobrovolníků s veřejně prospěšnými organizacemi na jednotlivé akce. Zajišťuje pojištění dobrovolníků. Portál www.zapojimse.cz je nejvyužívanějším portálem firemního dobrovolnictví v České republice, na kterém je možné sledovat průběžně aktualizovanou nabídku a poptávku dobrovolnické pomoci (E.ON Czech Group, 2012).

V nabídce jsou různé formy firemního dobrovolnictví. Každá společnost si může vybrat tu, která nejvíc vyhovuje jejím potřebám. První z nich je Celoroční program firemního dobrovolnictví. Společnost, která má zájem o tento produkt, si určí období, kdy chce své zaměstnance zapojit, region, ve kterém má zájem pomoci a druh veřejně

prospěšné organizace. BPS podle zadaných požadavků nabídne organizaci akce na míru. BPS zajišťuje i tzv. celofiremní hromadné dny. Je to předem naplánovaný den, kdy zaměstnanci určité společnosti mají vyhrazený čas na dobrovolnickou činnost. BPS připraví na stanovený den dostatečné množství dobrovolnických akcí dle specifických požadavků každé společnosti. Dále BPS nabízí akce pro týmy i jednotlivce na míru. Vedoucí (divize, týmy apod.) mohou využít dobrovolnický den jako formu teambuildingu. Vedoucí pracovník upřesní své konkrétní požadavky a podle nich BPS vytvoří pro daný tým individuální nabídku aktivit. Tuto akci mohou využít i jednotlivci a to v případě, že na portále www.zapojimse.cz nenašli dobrovolnickou akci, která by jim vyhovovala. Jednotlivé formy firemního dobrovolnictví se dají v každé společnosti kombinovat (E.ON Czech Group, 2016).

5.3 Dobrovolnictví v energetické skupině E.ON v předchozích letech

V roce 2011 byl zaveden systém dobrovolnictví ve spolupráci s organizací Byznys pro společnost (viz kapitola 5.1). V tomto roce se dobrovolnických akcí zúčastnilo 32 dobrovolníků ve dvou krajích, ve kterých energetická skupina E.ON působí (jižní Čechy, jižní Morava). Do akcí se zapojilo 12 žen a 20 mužů a ti pomáhali deseti neziskovým organizacím (viz Příloha č. 15). 28 dobrovolníků pomáhalo v sociální a zdravotní oblasti, 2 dobrovolníci se zúčastnili akce týkající se regionálního a komunitního rozvoje, 1 v oblasti dětí a mládeže a 1 v oblasti životního prostředí, ekologie a zvířat. Organizace Byznys pro společnost nabízí kromě zajištění těchto akcí, pojištění dobrovolníků, komunikaci s neziskovými organizacemi a získává od dobrovolníků zpětnou vazbu ve formě dotazníku. Jeho součástí je bodovací škála a prostor pro komentáře. V roce 2011 bylo rozesláno 32 dotazníků a vyplněno 16. V první části dotazníku dobrovolníci odpovídali na 8 otázek prostřednictvím bodovací škály, kde nejhorší hodnota byl 1 bod a nejlepší 5 bodů. Otázce „Jak na vás dobrovolnický den celkově působil?“ dobrovolníci v průměru přiřadili 4,94 bodu, otázce „Chcete se zapojit do dobrovolnického projektu i příště?“ 4,88 bodu, třetí otázce „Doporučil/a byste danou organizaci pro dobrovolnický den svým kolegům?“ 5 bodů, čtvrté otázce „Byl/a jste o dobrovolnickém dni předem dostatečně informován/a?“ 4,38 bodu, páté otázce „Byla akce dobře zorganizována?“ 4,81 bodu, šesté otázce „Jak byla vaše práce pro neziskovou

organizaci užitečná?“ 4,69 bodu, předposlední otázce „Byly dostatečně zajištěny pracovní pomůcky?“ 4,88 bodu a konečně poslední otázce „Jak hodnotíte přístup ze strany neziskové organizace?“ 5 bodů (viz Příloha č. 16). Každé otázce bylo přiřazeno téměř nejlepší možné množství bodů. V druhé části dotazníku měli dobrovolníci možnost napsat krátký komentář o konané akci. I tato hodnocení byla velmi kladná. Zaměstnanci si pochvalovali užitečnost jejich pomoci a jednání organizací, kterým pomáhali. Nicméně několik kladných komentářů obsahovalo i pár výhrad. Jednomu z dobrovolníků chyběly v nabídce BPS aktivity, při kterých by se setkal přímo s lidmi, kterým pomáhá (společné procházky, rozhovory, četba a nakupování). Jeden z dobrovolníků by ocenil časnější začátek akce, aby se stihlo více práce. Další by uvítal dřívější oznámení datumu akce, aby si mohl přeorganizovat pracovní úkoly. I přes tyto drobné výtky všichni ohodnotili dobrovolnické akce velmi kladně (E.ON Czech Group, 2011).

Rok 2012 znamenal nárůst počtu zaměstnanců, kteří se zapojili do systému firemního dobrovolnictví. Tento rok se zapojilo 50 zaměstnanců, což je o 18 dobrovolníků více než v předešlém roce. Podpořeno bylo 8 veřejně prospěšných organizací ve 3 krajích ČR (v Praze 8 dobrovolníků, v jižních Čechách 30 a na jižní Moravě 12). 2 zaměstnanci poskytli odbornou pomoc, 20 zaměstnanců podpořilo organizace z oblasti životního prostředí, ekologie a zvířat a 28 zaměstnanců poskytlo svojí pomoc organizacím zaměřující se na sociální a zdravotní oblast. Bylo odesláno 50 dotazníků ve stejném formátu jako v roce 2011. Dobrovolníci odpovídali na 8 otázek (viz Příloha č. 17) a v druhé části mohli napsat svůj názor na akci, které se zúčastnili. Návratnost dotazníků byla tentokrát pouze 36% (18 dotazníků). V průměru byly všechny otázky ohodnoceny body v rozmezí 4,4 – 5 bodů (5 bodů znamená nejlepší). Pro zlepšení dobrovolnického systému do příštího roku bylo navrženo vylepšení interní komunikace se zaměstnanci (firemní intranet, e-maily, letáčky, nástěnky, apod.) a zapojení zaměstnanců do mezinárodních dobrovolnických dnů Give&Gain Day 2013 a Engage 2013.

V roce 2013 došlo ke snížení počtu zaměstnanců, kteří se zapojili do dobrovolnictví. Těchto zaměstnanců bylo pouhých 29, což je ještě o 3 méně než první rok (2011). V roce 2012 se přitom zúčastnilo dobrovolnických akcí 50 zaměstnanců. Celkem byly podpořeny 4 organizace (Arpida, Nazaret dílna Borovany, ZO ČS ochránců přírody Kněžice a Nadační fond Sluníčko pro děti). Mezi dobrovolníky bylo 18 mužů a

11 žen. Na pomůcky bylo dobrovolníkům přispěno 1 472 Kč a všech 29 bylo pojištěno. Opět zaměstnanci pomáhali v jižních Čechách (24) a na jižní Moravě (5). 23 dobrovolníků podpořilo zdravotní a sociální oblast a 6 podpořilo oblast životního prostředí, ekologie a zvířat. Opět bylo rozesláno 29 dotazníků, z nichž bylo vyplněno 13 (44,8 %). Otázky byly stejné jako v předchozích letech a jejich výsledky stejně uspokojivé (viz Příloha č. 18). Průměr všech odpovědí se znovu pohyboval v rozmezí mezi 4 a 5 body. Součástí závěrečné zprávy BPS jsou doporučení pro následující rok. Pro zvýšení počtu dobrovolníků pro příští rok BPS doporučuje vylepšit interní komunikaci dobrovolnického programu prostřednictvím intranetu, emailů, letáčků pro zaměstnance, nástěnek apod. Dále doporučuje využívat dobrovolnické dny jako teambuildingové akce (E.ON Czech Group, 2013).

V roce 2014 dochází oproti předchozímu roku k velkému nárůstu počtu dobrovolníků. Zapojilo se 109 zaměstnanců, což je o 80 více než rok předešlý a vůbec zatím největší počet od zavedení tohoto systému. Podpořených organizací bylo taky zatím nejvíce a to 13. Zaměstnanci pomáhali v Jihočeském (86), Moravskoslezském (2) a Jihomoravském kraji (21). Z celkového počtu dobrovolníků bylo 75 žen a 34 mužů. Na občerstvení a pomůcky se dobrovolníkům přispělo částkou 7 715 Kč. Pojištěno bylo 137 dobrovolníků, protože některé akce musely být zrušeny a pojištění propadlo. 46 % dobrovolníků pomáhalo v oblasti ekologie a zvířat, 31 % v oblasti sociální a zdravotní, 21 % v oblasti dětí a mládeže a 2 % v humanitární a rozvojové oblasti. Ze 109 rozeslaných dotazníků bylo vyplněno a vráceno 49. Zaměstnanci odpovídali znovu na 8 stejných otázek jako v předešlých letech. Průměr odpovědí na bodovací škále opět neklesl pod 4 body (viz Příloha č. 19). Organizace BPS opět tento rok do své zprávy zařadila i analýzu části dotazníků, kde dobrovolníci a podpořené organizace mohli vyjádřit svůj názor na akci svými slovy. Výsledky této analýzy byl seznam nejčastějších názorů. Dobrovolníci popisovali jaký přínos pro ně měl dobrovolnický den. Ve svých odpovědích uváděli nejčastěji zajímavý zážitek, dobrý pocit z dobře odvedené a smysluplné práce, možnost pomoci tam kde je potřeba, poznání, jak funguje nezisková organizace a s jakými problémy se potýká, uvědomění si žebříčku životních hodnot, dobrou organizaci a zajištění akcí, pohled na problémy jiných a jejich pochopení a poznání kolegů mimo kancelář. Podpořené organizace si nejvíce pochvalovali praktickou a skvěle odvedenou práci, ušetření finančních prostředků, ušetření času, setkávání se s novými lidmi, odvedenou práci, na kterou nemají organizace kapacity, nadšení, ochotu a vstřícnost

dobrovolníků a motivaci pro zaměstnance veřejně prospěšných organizací. Pro zlepšení systému pro příští rok BPS navrhlo vylepšit zpětnovazební dotazníky, které by měly poskytnout více potřebných informací pro zlepšení systému dobrovolnictví, zapojit zaměstnance do mezinárodních dobrovolnických dní Give&Gain a Engage, motivovat zaměstnance poděkováním za dobrovolnickou pomoc, více využít odborné pomoci v rámci marketingu, financí, HR, PR a IT, podpořit témata age managementu, diverzity, osobního rozvoje a vzdělávání a dalších témat v rámci firemního dobrovolnictví, realizovat rodinný dobrovolnický den a vyškolit VPO k přípravě a organizaci dobrovolnických akcí (E.ON Czech Group, 2014).

Do dobrovolnického programu se v roce 2015 zapojilo 83 zaměstnanců. To je sice méně než v roce 2014 (109), ale pořád je to mnohem více než v roce 2013, kdy se do tohoto programu zapojilo jen 29 zaměstnanců energetické skupiny. Podpořeno bylo stejně jako předchozí rok 13 organizací. Svoji pomoc poskytlo 50 žen a 33 mužů. Na pomůcky a občerstvení bylo poskytnuto 7 793 Kč (v roce 2014 to bylo 7 715 Kč). Takzvaných průběžných akcí, které jsou na portálu www.zapojimse.cz nabízeny v průběhu celého roku, bylo uspořádáno 12 a zúčastnilo se jich 76 dobrovolníků. Jedna akce byla uspořádána v rámci Engage Day a do té se zapojilo 7 dobrovolníků. Další druhy akcí, které BPS nabízí, se neuskutečnily (teambuildingové akce, hromadně organizované dny a akce na objednávku). 42 % dobrovolníků podpořilo organizace, které se věnují sociální a zdravotní oblasti, 30 % zúčastněných pomohlo seniorům, 18 % životnímu prostředí a 10 % dětem a mládeži. Oproti letům minulým se vyrovnal poměr mezi zapojenými dobrovolníky v Jihočeském a Jihomoravském kraji. V předchozích letech bylo vždy o mnoho více dobrovolníků v Jihočeském kraji. V roce 2015 byl tento poměr vyrovnaný, když v Jihomoravském kraji pomohlo 49 % z celkového počtu dobrovolníků a v Jihočeském 51 %. Tak jak si vytyčila organizace Byznys pro společnost v minulém roce, došlo k aktualizaci otázek v dotazníku rozesílaným zúčastněným dobrovolníkům. Místo 8 otázek je nyní otázek 10, přičemž bodovací škála od 1 do 5 zůstává součástí zpětné vazby nadále. V příloze č. 20 se nacházejí všechny tyto otázky i s jejich průměrnými hodnotami přiřazených bodů. Opět se odpovědi v průměru nedostaly pod 4 body a na několik z nich dokonce odpověděli všichni respondenti maximálním počtem bodů. Nicméně návratnost dotazníků byla doposud nejmenší (od roku 2011), když bylo vráceno z 83 odeslaných dotazníků pouze 29 (34,9 %) (E.ON Czech Group, 2015).

6 Průzkum společenské odpovědnosti a firemního dobrovolnictví v energetické skupině E.ON

Vlastní průzkum společenské odpovědnosti a firemního dobrovolnictví v energetické skupině E.ON by se dal rozdělit na dvě části. V té první půjde o práci se sekundárními daty získanými z podnikových dokumentů o konceptu společenské odpovědnosti a firemním dobrovolnictví a ze závěrečných zpráv o firemním dobrovolnictví, které každoročně vydává organizace Byznys pro společnost. Závěrečné zprávy slouží k shrnutí informací o dobrovolnických aktivitách. Obsahují informace o zapojených zaměstnancích a organizacích, které byly podpořeny v rozmezí let 2011 až 2015. Dále se v nich objevují zpětné vazby obou zúčastněných stran. Druhá část výzkumu pracuje s primárními daty. Ta byla získána z dotazníku publikovaném na firemním intranetu. Dotazník měl za úkol získat názor zaměstnanců na systém dobrovolnictví v energetické skupině E.ON. Hlavní výhodou tohoto dotazníku je, že sbírá názory i od zaměstnanců, kteří se žádné akce nikdy nezúčastnili. Byznys pro společnost totiž získává názory na firemní dobrovolnictví pouze od zaměstnanců, kteří se do tohoto systému zapojili.

6.1 Průzkum konceptu společenské odpovědnosti firem v energetické skupině E.ON

Pokud se chce firma chovat společensky odpovědně, měla by společensky odpovědné hodnoty, principy, cíle a aktivity zahrnout do své celopodnikové strategie (viz kapitola č. 3). V roce 2006 se koncern E.ON, jehož součástí je i E.ON Czech Group nazývaný v této práci jako energetická skupina E.ON, zavázal, že se stane společensky odpovědnou firmou. Tento závazek se týká zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, životního prostředí a komunit, na které má koncern E.ON a všechny jeho dílčí subjekty vliv. Dále v tomto závazku koncern E.ON přislíbil snahu o zlepšování života lidí v prostředí, ve kterém vyvíjí svou činnost. Za cíl si koncern stanovil vytvářet a udržovat zdravé, bezpečné a trvale udržitelné prostředí. Na základě tohoto závazku byla vytvořena celokoncernová strategie. Její součástí je odpovědný přístup ke všem zainteresovaným stranám, aktivity podporující zkvalitňování přírodního i společenského prostředí, ve

kterém koncern podniká a žebříček hodnot. Za nejdůležitější společensky odpovědné hodnoty koncern E.ON považuje čest, ohleduplnost a být dobrým sousedem a partnerem. Koncern E.ON od naplnění této strategie očekává, že díky ní získá spokojené zákazníky, spolehlivé dodavatele a vzdělané a schopné odborníky. Na celokoncernové úrovni jsou dále vydávány tzv. Pracovní programy udržitelnosti. Ty obsahují cíle z oblasti společenské odpovědnosti a aktivity, které vedou k jejich dosažení. Programy jsou závazné pro všechny subjekty koncernu E.ON po celém světě. Představení programu udržitelnosti pro rok 2012-2015 je součástí kapitoly 4.2 (E.ON Czech Group, 2016).

Z předchozího odstavce je zřejmé, že celý koncern, tzn. i energetická skupina E.ON, implementoval do své strategie hodnoty, principy, cíle a aktivity, které z něho dělají společensky odpovědnou organizaci. Cílem této kapitoly je jednotlivé dílčí činnosti podle základních pilířů společenské odpovědnosti energetické skupiny E.ON (viz kapitola 4.2) identifikovat a popsat, jakým způsobem mají vliv na utváření obrazu společensky odpovědné firmy.

Než dojde k popisu jednotlivých činností, je potřeba představit zaměstnance, kteří jsou za společenskou odpovědnost v energetické skupině E.ON zodpovědní. Pro tyto účely byl sestaven tzv. CR tým, který má na starost společenskou odpovědnost. Do tohoto týmu byli jmenováni pracovníci těch oddělení, které úzce souvisí s aktivitami podílejícími se na společenské odpovědnosti celé skupiny (Corporate services, Product management, Marketing, Personalistika a Ekologie). Jako koordinátor CR týmu byl jmenován pracovník koncernové komunikace. Následující odstavce popíší podle pilířů energetické skupiny E.ON jednotlivé společensky odpovědné aktivity.

6.1.1 Pilíř „Pracovní místo“

Energetická skupina E.ON si je vědoma, že bez profesionálního výkonu jednotlivce nemůže uspět, a proto si definovala pilíř „Pracovní místo“. Součástí pilíře jsou aktivity, které energetické skupině pomáhají o své zaměstnance pečovat a poskytovat ty nejlepší pracovní podmínky. Patří sem profesní růst, vzdělávání a zvyšování

kvalifikace, příjemné a moderní pracovní prostředí s nejnovějšími technologiemi. Společnost je přesvědčena, že motivace, spokojenost a přiměřené prostředí pomáhá získávat nové pracovníky a právě proto se považuje za žádaného zaměstnavatele (E.ON Czech Group, 2016).

Ve energetické skupině E.ON jsou už nyní vynikající podmínky zaměstnání, přiměřené odměňování, rozsáhlé sociální výhody a vysoké bezpečnostní standardy. Dále společnost klade důraz na komunikaci s odbory a kvalitní kolektivní smlouvu. Každý zaměstnanec absolvuje se s vým nadřazeným roční hodnotící rozhovor, jehož součástí je i plánování rozvojových aktivit na celý následující rok. Zaměstnanci mají k dispozici katalog školení, který obsahuje nejen povinné školení ze zákona, ale i školení z oblasti IT, osobnostní školení, jazykové kurzy atd. Existuje i program pro Senior manažery či dvouletý program pro talenty, kteří jsou potenciálními kandidáty na manažerské pozice. Energetická skupina E.ON má zájem o to, aby jejich zaměstnanci preferovali zdravý životní styl. Ten zajišťuje sociální fond, ze kterého může každý zaměstnanec čerpat určitou částku pro hrazení nadstandardní zdravotní péče a relaxace. E.ON se snaží vytvářet maximálně bezpečné prostředí pro své zaměstnance a to i nad rámec toho, co jim ukládá legislativa. Navíc standardy BOZP sleduje i u svých dodavatelských firem. Jako součást tohoto pilíře společnost považuje Employer Branding, což je budování dobrého jména společnosti na trhu práce. To jí zajišťuje přísun těch nejlepších zaměstnanců. Energetická skupina E.ON spolupracuje s deseti fakultami technických a ekonomických vysokých škol a podporuje pět středních škol. Ve dvou středních školách (v Hluboké nad Vltavou a v Sokolnicích) zavedla projekt Montérský dorost. Projekt se každý rok opakuje a trvá tři roky. Po absolvování se vybraní učni stanou členy společnosti (E.ON Czech Group, 2016). V návaznosti na teoretickou část této diplomové práce (viz kapitola 2.2), kdy byly podle českých i zahraničních autorů definovány tři základní pilíře CSR, obsahuje pilíř „Pracovní místo“ činnosti sociální oblasti.

6.1.2 Pilíř „Trh“

Druhý pilíř se zabývá trhem, jelikož společnost považuje aktivní komunikaci se zákazníky za jeden z klíčových požadavků odpovědného chování. Pro největší zákazníky energetická skupina připravuje pracovní setkání a pro zákazníky střední velikosti odborné semináře. Cílem těchto setkání a seminářů je informovat zákazníky o dění ve společnosti, poskytovaných produktech a službách, legislativních změnách apod. Setkání jsou spojena

se sportovními aktivitami či kulturními akcemi a mají za úkol posílit loajalitu a upevnit osobní vazby mezi manažerem prodeje a zákazníkem. Dalším komunikačním kanálem je magazín „komunal.info“ nebo zákaznický portál internetové aplikace pro obsluhu odběrných míst zákazníků. Dále společnost nabízí program E.ON Energie 24, který předem informuje zákazníky o plánovaném přerušení dodávky energie. To je velmi důležitá informace, jelikož zákazníci vnímají spolehlivost dodávky energie jako základní parametr kvality nabízených služeb. Pro eliminaci přerušení dodávek energie, například vlivem živelných katastrof, funguje tzv. Četa oprav rozvodného zařízení, která spolupracovala s hasiči a dalšími záchrannými složkami při likvidaci následků orkánu Kyrill. Rychlost, s jakou byla četa schopna obnovit dodávky energie, měla pozitivní vliv na veřejné mínění o celé energetické skupině E.ON. Také metoda práce na zařízeních pod napětím snižuje četnost výpadků energie a společnost jí hojně využívá, i když se jedná o velmi náročnou činnost. Řešením, monitoringem a reportingem stížností se zabývá speciální útvar Management stížností. Společnost také nabízí bezplatné odborné energetické poradenství, které má za úkol zákazníkům pomoci v oblasti hospodárného využívání energie. Mediální kampaň E.ON Energie Plus⁺ informuje zákazníky o důležitosti efektivního hospodaření s energiemi. Speciální portál EkoBonus obsahuje a nabízí rady z oblastí šetření energií, užitečné odkazy na další informace z této oblasti a e-shop s výhodnými nabídkami a slevami pro zákazníky energetické skupiny E.ON (E.ON Czech Group, 2016).

6.1.3 Pilíř „Ekologie“

Pilíř „Ekologie“ se zaměřuje na operativní ochranu životního prostředí, ochranu klimatu, energetickou efektivitu, obnovitelné zdroje a rozmanitost druhů. Operativní ochrana životního prostředí se týká tendence minimalizovat vytváření odpadů a co nejvíce omezit jejich vliv na životní prostředí. Přesně definované vnitrofiremní postupy, které jsou průběžně kontrolovány, pomáhají plnit cíle týkající se odpadového hospodářství. Do pilíře ekologie patří také ochrana klimatu. Společnost si uvědomuje, že tato ochrana úzce souvisí s energetickou efektivitou a právě proto se snaží omezovat emise skleníkových plynů ze zdrojů tepla a elektřiny. Rekonstrukce technologií mají za účel optimalizovat spalovací procesy, snížit spotřebu paliv, snížit emise škodlivin a zvýšit účinnost procesů. Samozřejmě s ekologií souvisí i výroba energie za použití obnovitelných zdrojů. Například Teplárna Mydlovary využívá kogenerační jednotku,

kteřá vyrábí současně elektrickou a tepelnou energii. V budoucnu bude tato technologie rozšířena o výrobu energie z biomasového zdroje s kondenzační odběrovou turbínou. Dalším obnovitelným zdrojem energie, který energetická skupina E.ON využívá je voda. Vyrábí energii ve vodních elektrárnách Písek, Soběnov, Vranov, Znojmo, Vír I a Vír II. Společnost dbá také na ochranu krajiny a živočichů. Příkladem je využívání speciálních konzolí, které brání ptákům v usednutí na elektrické vedení nebo montování speciálních armatur, které naopak zaručí bezpečné usednutí ptáků na elektrické sloupy bez rizika jejich poranění. Vyřazené sloupy elektrického vedení se využívají jako místa pro eventuální vybudování čapích hnízd. Snaží se v lesích používat izolované vodiče, díky kterým nemusí být ochranná pásma v okolí vedení tak veliká. Železo, hliník, měď, stavební materiál a nebo třeba transformátorový olej, tedy odpad, který vzniká při rekonstrukcích přenosové soustavy, je vždy recyklován (E.ON Czech Group, 2016).

6.1.4 Pilíř „Region“

Energetická skupina E.ON působí v jižních Čechách a na jižní Moravě, kde kromě dodávání elektrické energie a plynu, funguje jako významný investor a zaměstnavatel. Snaží se budovat dobré vztahy se všemi stakeholders, kterými jsou zejména akcionáři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, politici a představitelé společenského života v regionu. Soustředí se především na oblast rozvoje dětí a mládeže, vzdělávání a ekologie. Informují širokou veřejnost o energetické efektivitě, úsporách, bezpečnosti, obnovitelných zdrojích apod. Energie pro děti je název projektu, který se specializuje na energetické vzdělávání. Projekt informuje děti o energetice, energetické efektivitě, bezpečnosti, obnovitelných zdrojích apod. Malá energetická akademie je výukový program pro žáky základních škol. Tyto projekty podporuje E.ON Energy Truck obsahující mnoho názorných úkazek, které celou problematiku dětem ještě více přiblíží. Energetická skupina podporuje Eurorebus, což je celostátní vědomostní soutěž pro děti ve formě poskytnutí ceny pro vítěze. Vítězové se zúčastní týdenní poznávací cesty po Evropě, která se jmenuje E.ON Expedice Eurorebus. Energetická společnost E.ON dále pořádá dvoutýdenní letní tábor pro děti z dětských domovů a finančně podporuje Dětské centrum Arpida v Českých Budějovicích. Co se týče kultury v regionu, tak energetická skupina E.ON dlouhodobě sponzoruje Mezinárodní hudební festival Český Krumlov. E.ON podporuje i 8 nemocnic, které se nacházejí v regionech, ve kterých působí. E.ON ČR Junior Cup je fotbalový turnaj pro fotbalisty do 10 let, jehož vítězové reprezentují Českou republiku na mezinárodním turnaji v německém Gilchingu. Oblastní manažeři

pomáhají představitelům vedení obcí s otázkami týkající se energetiky. Na distribučním území společnosti je cca 2300 obcí a téměř se všemi jsou oblastní manažeři v osobním kontaktu. K těmto účelům je také vydáván magazín pro starosty komunal.info, který slouží k informování obcí a dává prostor pro kladení nejrůznějších otázek ohledně energetiky a regionální angažovanosti energetické skupiny. Jako další komunikační kanál mezi E.ONem a starosty fungují semináře a osobní setkání pořádané právě starosty obcí. Tuto formu akcí společnost preferuje a považuje za nejpřínosnější. E.ON podporuje mezinárodní soutěž Energy Globe Award v České republice. Tato soutěž oceňuje projekty, které se nějakým způsobem zapříčinily o ochranu životního prostředí prostřednictvím ekologického využívání energie a vody (E.ON Czech Group, 2016).

6.2 Průzkum firemního dobrovolnictví v energetické skupině E.ON

6.2.1 Průzkum na základě výročních zpráv o firemním dobrovolnictví

Počet zapojených zaměstnanců do programu firemního dobrovolnictví v jednotlivých letech kolísá, ale má celkově rostoucí charakter. V prvním roce (2011) se do programu zapojilo 32 zaměstnanců a v roce následujícím (2012) 50. Bohužel v roce 2013 se firemních dobrovolnických akcí zúčastnilo jen 29 zaměstnanců. Po vcelku neúspěšném roce 2013 došlo k velmi razantnímu nárůstu dobrovolníků, když se různých dobrovolnických akcí zúčastnilo 109 zaměstnanců, což je doposud největší počet. Během roku 2015 došlo k menšímu poklesu, jelikož se do dobrovolnických aktivit zapojilo 83 zaměstnanců. Tyto informace o počtu dobrovolníků názorněji zobrazuje přiložený graf (viz Příloha č. 21).

Co se týče genderového složení dobrovolníků, tak se v posledních dvou letech zapojilo více žen než mužů. 50 žen ku 33 mužům v roce 2015 a 75 žen ku 34 mužů v roce 2014. V letech 2011 až 2013 se poměr mezi ženami a muži měnil. V prvním roce, kdy bylo zavedeno dobrovolnictví (2011), byl poměr 20 ku 12 ve prospěch mužů, v roce 2012 28 ku 22 ve prospěch žen a v roce 2013 18 ku 11 ve prospěch mužů. Celkem se do dobrovolnických aktivit za 5 sledovaných let zapojilo 176 žen a 127 mužů (graf viz Příloha č. 22).

Dalším zajímavým a podnětným výstupem z výzkumu dobrovolnických aktivit z předchozích let je počet vyplněných dotazníků, které slouží jako zpětná vazba ze strany zaměstnanců. Dotazníky jsou rozdány všem zúčastněným dobrovolníkům, ale ne všichni je vyplní a předají pověřené osobě. V roce 2011 byla návratnost 50 %. Jen 36% byla v roce 2012, ale v roce 2013 se dostala téměř zpět na polovinu a to s hodnotou 44,8 %. Přibližně stejné hodnoty dosáhla návratnost o rok později (2014) a to hodnoty 44,9 %. Bohužel v roce 2015 došlo k snížení návratnosti na 34,9 % (graf viz Příloha č. 23).

Byznys pro společnost každoročně nabízí zaměstnancům energetické skupiny E.ON několik možností jak pomoci veřejně prospěšným organizacím a navíc mohou samotní zaměstnanci skrze Byznys pro společnost podpořit svým dobrovolnictvím organizaci, kterou si sami vyberou. Oblasti působení těchto subjektů se mnohdy liší a tento odstavec představí, v jakém poměru jsou podporovány. V roce 2011 z celkového počtu 32 dobrovolníků podpořilo 26 zaměstnanců organizace působící v oblasti sociální a zdravotní, 2 podpořili oblast regionálního a komunitního rozvoje, 1 zaměstnanec pomohl organizaci věnující se dětem a mládeži a 1 se zapojil do pomoci životnímu prostředí, ekologii a zvířatům. Z 50 dobrovolníků podpořilo v roce 2012 28 zaměstnanců zdravotní a sociální oblast, 20 zaměstnanců oblast životního prostředí, ekologie a zvířat a 2 dobrovolníci poskytli odbornou pomoc. V roce 2013 byly podpořeny organizace pouze ze 2 oblastí. 23 zaměstnanců podpořilo organizace působící v oblasti zdravotní a sociální a 6 zaměstnanců pomohlo organizacím věnujícím se životnímu prostředí, ekologii a zvířatům. Nejvíce dobrovolníků (109) pomáhalo v roce 2014. Z toho 50 z nich podpořilo oblast životního prostředí, ekologie a zvířat, 34 sociální a zdravotní oblast, 23 oblast dětí a mládeže a 2 zaměstnanci poskytli humanitární a rozvojovou pomoc. Z 83 dobrovolníků v roce 2015 podpořilo 35 zdravotní a sociální oblast, 25 z nich se zapojilo do pomoci seniorům, 15 zaměstnancům pomohlo v oblasti životního prostředí, ekologie a zvířat a 10 zaměstnancům podpořilo organizace věnující se dětem a mládeži. V součtu pěti let se do firemního dobrovolnictví zapojilo 303 zaměstnanců. 146 z nich podpořilo zdravotní a sociální oblast, 92 oblast životního prostředí, ekologie a zvířat, 34 oblast dětí a mládeže, 25 oblast seniorů, 2 oblast regionálního a komunitního rozvoje, 2 humanitární a rozvojovou oblast a 2 poskytli tzv. odbornou pomoc (graf viz Příloha č. 24).

Od roku 2014 začala organizace Byznys pro společnost ve svých zprávách o firemním dobrovolnictví v energetické skupině E.ON informovat o věkovém složení dobrovolníků. V prvním roce, kdy byla tato statistika zavedena (2014), byl z celkového počtu 109 dobrovolníků 1 (0,9 %) ve věku 15-19 let, 54 (49,5 %) ve věku 30-39 let, 29 (26,6 %) ve věku 40-49 let, 15 (13,8 %) ve věku 50-59 let, 9 (8,3 %) ve věku 60-69 let a jeden dobrovolník (0,9 %) byl ve věku 70-79 let. 83 zaměstnanců se zapojilo do firemního dobrovolnictví v roce 2015. 22 (26,5 %) z nich bylo ve věku 30-39 let, 25 (30,1 %) ve věku 40-49 let, 19 (22,9 %) ve věku 50-59 let a 17 (20,5 %) ve věku 60-69 let. Za tyto dva sledované roky se zúčastnilo dobrovolnických akcí 192 zaměstnanců. Nejvíce a to 76 z nich patří do skupiny 30-39 let, následuje rozmezí 40-49 let (54), 50-59 let (34) a v rozmezí 60-69 let se akcí zúčastnilo 26 zaměstnanců. Po jednom jsou zastoupeny skupiny 15-19 a 70-79 let (graf viz Příloha č. 25).

Každý dobrovolník dostane po skončení akce dotazník, ve kterém má vyjádřit svůj názor na to, jak byl s dobrovolnickým dnem spokojen. Dotazník obsahuje standardizované otázky, na které dobrovolníci odpovídají prostřednictvím bodovací škály od 1 do 5 (5 bodů znamená nejlepší odpověď) a prostor pro vyjádření názoru na proběhlou akci svými slovy. V letech 2011 až 2014 bylo součástí dotazníků 8 standardizovaných otázek. V roce 2015 došlo k přeformulování otázek a jejich počet vzrostl na 10. V průběhu 5 let, kdy je zaveden tento dobrovolnický systém, nezískala žádná otázka v průměru méně než 4 body.

6.2.2 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření zaměřeného na firemní dobrovolnictví v energetické skupině E.ON

Tato část průzkumu pracuje s primárními daty získanými z dotazníku vytvořeném na internetových stránkách Quanda.com a publikovaném na firemním intranetu energetické skupiny E.ON. Účelem dotazníku bylo zjistit názor zaměstnanců na dosavadní systém dobrovolnictví. Možnost vyjádřit se k tomuto systému dostali i zaměstnanci, kteří se nikdy dobrovolnické akce nezúčastnili (na rozdíl od dotazníků rozdaným účastníkům akcí (viz kapitola 6.1)). U těchto zaměstnanců měl dotazník za účel zjistit, proč se nikdy podobné akce nezúčastnili. Naopak u zaměstnanců, kteří mají s těmito akcemi zkušenost měl dotazník za úkol zjistit, proč se akcí účastní, jak se o nich dozvídají, co si o celém systému myslí, co by například změnili apod. Sběr dat probíhal

v srpnu 2016 a přístup k dotazníku měli všichni zaměstnanci energetické skupiny E.ON. Na dotazník odpovědělo 131 respondentů. Grafy k jednotlivým odpovědím jsou součástí příloh č. 26-43.

Odpověď na první otázku („Zúčastnil/a jste někdy dobrovolnické akce?“) rozdělovala dotazník na dvě části. Otázka (graf viz Příloha č. 26) tak respondenty roztříдила na ty, kteří se nějaké dobrovolnické akce zúčastnili (45 %) a na ty, kteří ne (55 %). Varianta dotazníku pojmenovaná v přílohách (viz Příloha č. 27-37) část A je určena pro zaměstnance energetické skupiny E.ON, kteří odpověděli kladně na otázku, zda se někdy účastnili nějaké firemní dobrovolnické akce. V následujícím odstavci bude rozebrána část A a v dalším část B.

Na druhou otázku („Kolik dobrovolnických akcí jste již celkem absolvoval/a?“) odpověděli zaměstnanci takto: 34 % respondentů má zkušenost s jednou akcí, se dvěmi akcemi 24 %, se třemi 21 %, se čtyřmi 11 % a možnost 5 a více označilo 10 % zaměstnanců (graf viz Příloha č. 27). To ukazuje na fakt, že se poměrně velká část zaměstnanců dobrovolnických akcí účastní opakovaně. Třetí a čtvrtá otázka měla za úkol zjistit, zda se zaměstnanci během roku účastní jedné či dvou dobrovolnických aktivit (zaměstnanci mají právo během roku na dva placené dobrovolnické dny). 43 % dobrovolníků během roku využívá pouze jeden den, 37 % oba dny a zbývajících 20 % zaměstnanců uvedlo, že se to u nich v průběhu let mění (graf viz Příloha č. 28). Otázka číslo 4 se snažila získat názor zaměstnanců na počet 2 dobrovolnických dnů během roku. Celých 83 % respondentů je s dvěma dny spokojeno, jen 10 % by uvítalo více dní, 7 % dotazovaných uvedlo, že neví a žádný neuvedl, že by mu stačil pouze jeden den (graf viz Příloha č. 29). Z odpovědí na otázky tři a čtyři je patrné, že většině zaměstnanců formát dvou dobrovolnických dní během roku vyhovuje. Pátá otázka se týkala možnosti zapojení zaměstnanců do mezinárodních dobrovolnických dní Give&Gain a Engage. Téměř v každé výroční zprávě organizace Byznys pro společnost se jako zlepšení pro příští rok objevuje návrh na větší zapojení zaměstnanců do těchto dní (viz kapitola 5.3). Přesto na otázku „Slyšel/a jste někdy o možnosti zapojení se do mezinárodních dobrovolnických dní Give&Gain a Engage v rámci firemního dobrovolnictví?“ odpovědělo 77% respondentů, že o této možnosti neslyšelo, 20 % dotazovaných o této možnosti někdy slyšelo a 3 % zaměstnanců označilo odpověď „nevím“ (graf viz Příloha č. 30). Šestá otázka zjišťovala úroveň spokojenosti zaměstnanců s nabízenými dobrovolnickými

akcemi. Na otázku „Jste spokojen/a s nabídkou dobrovolnických akcí?“ mohli respondenti odpovídat prostřednictvím škály odpovědí „Ne“, „Spíše ne“, „Spíše Ano“ a „Ano“. Žádný z respondentů neoznačil odpověď „Ne“, 4 % dotazovaných označilo odpověď „Spíše ne“, 50 % zaměstnanců vybrali odpověď „Spíše ano“ a 46 % „Ano“ (graf viz Příloha č. 31). To ukazuje na jednoznačnou spokojenost zaměstnanců s nabídkou dobrovolnických akcí. Proč se zaměstnanci účastní dobrovolnických akcí zjišťovala sedmá otázka. Tentokrát mohl respondent označit více odpovědí. 53 % hlasů získala odpověď „chci pomoci“, 19 % odpověď „chci poznat své kolegy i mimo pracoviště“, 14 % odpověď „chci prezentovat svého zaměstnavatele, 12 % odpověď „chci poznat nové lidi“ a 2 % získala odpověď „jiné“ (graf viz Příloha č. 32). U možnosti „jiné“ se objevila varianta, že je příjemné být někomu opravdu užitečný. Z otázky číslo sedm je zřejmé, že hlavním motivátorem pro účast na dobrovolnických akcích je touha pomoci. Na osmou otázku („Máte pocit, že jste dostatečně informován/a o nabízených dobrovolnických akcích?“) odpovědělo 67 % respondentů „ano“, 13 % „ne“ a 20 % „nevím“ (graf viz Příloha č. 33). Více než dvě třetiny respondentů, kteří se akcí účastní, mají pocit, že jsou o akcích dobře informováni. Devátá otázka se věnuje tomu, jakým způsobem se zaměstnanci o dobrovolnických akcích dozvídají. Respondenti měli možnost označit více odpovědí. Firemní intranet získal 44% označení, e-mail 28 % označení, informování od kolegů získalo 24 %, odpověď „jiné“ 4 % a odpovědi „nástěnky“ a „letáčky“ nebyly označeny žádným respondentem (graf viz Příloha č. 34). U odpovědi jiné se objevily dvě další varianty a to přímá domluva s konkrétní organizací a internetové stránky. Zda měla pomoc dobrovolníků z jejich pohledu smysl zkoumá desátá otázka. 90 % dobrovolníků je o tom přesvědčeno, 10 % respondentů označilo možnost „nevím“ a žádný z nich neoznačil možnost „ne“ (graf viz Příloha č. 35). Účelem jedenácté otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci cítí podporu svých nadřízených v účasti na dobrovolnických akcích. 87 % respondentů tuto podporu cítí, pouhé 3 % ne a 10 % dotazovaných vybralo možnost „nevím“ (graf viz Příloha č. 36). Předposlední otázka pro zaměstnance, kteří se někdy účastnili firemní dobrovolnické akce, se zabývala spokojeností s přístupem veřejně prospěšných organizací. Na otázku, zda se jim přístup líbil, odpovědělo 67 % respondentů „ano“, 29 % „spíše ano“, 4 % „spíše ne“ a nikdo nevybral možnost „ne“ (graf viz Příloha č. 37). V poslední otázce varianty A měli zaměstnanci prostor pro vyslovení dalších názorů na systém firemního dobrovolnictví vlastními slovy. Jeden z respondentů pochválil akci E.ON uklízí Česko, další označil systém firemního dobrovolnictví za

nejúčinnější a smysluplný teambuilding a poslední dotazovaný, který využil možnosti vyslovení svého názoru napsal, že by uvítal více akcí v oblasti jižních Čech. Nikdo další na tuto otázku neodpověděl.

Část dotazníku nazvaná v příloze (viz Příloha č. 38-45) část B je určena pro zaměstnance, kteří odpověděli na první otázku, zda se někdy účastnili firemní dobrovolnické akce, záporně. Druhá otázka měla za úkol zjistit, proč se tito zaměstnanci doposud žádné akce nezúčastnili. 27 % dotazovaných doposud nemělo příležitost se akcí účastnit, shodně 27 % dotazovaných nemá na tyto akce čas, 17 % respondentů nevyhovuje nabídka dobrovolnických akcí, 9 % dotázaných nemá o tento typ akcí zájem, 7 % respondentů o těchto akcích neslyšelo a odpověď „nevím“ získala 6 %. Odpověď „jiné“ získala 7 % a zaměstnanci nejčastěji uvedli jako důvody proč se aktivit nezúčastnili špatnou lokalitu a pracovní vytížení (graf viz Příloha č. 38). Zda zaměstnanci cítí, že jsou dostatečně informováni o firemních dobrovolnických akcích zjišťovala otázka číslo tři. „Ano“ označilo 49 % respondentů, odpověď „ne“ 27 % a „nevím“ 24 % dotázaných (graf viz Příloha č. 39). Ve čtvrté otázce měli zaměstnanci za úkol označit informační kanály, kterými se k nim dostávají informace o pořádaných dobrovolnických akcích (mohli označit více odpovědí). Firemní intranet získal 63 % označení, 22 % označení získala možnost „e-mail“, odpověď „nedozvídám se o nich“ získala 8 % označení, možnost „od kolegů“ dosáhla 4 % a po jednom procentu získaly odpovědi „letáčky“, „nástěnky“ a „jiné“ (Facebook) (graf viz Příloha č. 40). Pátá otázka, stejně jako v části A dotazníku (viz Příloha č. 30), zjišťovala úroveň informovanosti o možnosti zapojení se do mezinárodních dobrovolnických dnů Give&Gain a Engage. Celých 87 % dotazovaných o této možnosti neslyšelo, 7 % ví o této možnosti a 6 % respondentů označilo odpověď „nevím“ (graf viz Příloha č. 41). U zaměstnanců, kteří se nikdy neúčastnili žádné akce, to s vědomím o této možnosti bylo ještě horší. Pouhých 7 % totiž o této možnosti slyšelo. V pořadí šestá otázka zjišťovala, zda si zaměstnanci myslí, že je jejich nadřízení podporují v účasti na dobrovolnických akcích. 18 % dotazovaných odpovědělo „ano“, 26 % „ne“ a 56 % „nevím“ (graf viz Příloha č. 42). Další otázka se zabývala tím, jakou oblast by zaměstnanci v budoucnu podpořili, kdyby se měli nějaké dobrovolnické akce zúčastnit. Respondenti mohli označit více možností. 41 % označení získala oblast životního prostředí, ekologie a zvířat, 25 % oblast dětí a mládeže, 22 % sociální a zdravotní oblast a 12 % označení získala humanitární a rozvojová oblast. Možnost „jiné“ neoznačil žádný z dotazovaných (graf viz Příloha č. 43). Předposlední osmá otázka určená pro

zaměstnance, kteří se nikdy žádné firemní dobrovolnické akce nezúčastnili, zjišťovala, jestli existuje něco, co by je přimělo se nějaké akce zúčastnit. Nejčastěji respondenti uváděli větší podporu ze strany vedoucích, menší pracovní vytížení, větší propagaci, možnost zapojit se do těchto akcí i jako externista a nabídku akcí i pro lidi, kteří nejsou z Brna nebo Českých Budějovic (viz Příloha č. 44). U poslední otázky měli respondenti možnost napsat své připomínky k systému firemního dobrovolnictví. Často se objevovaly připomínky k lokalitám, ve kterých se dobrovolnické akce konají. Někteří zaměstnanci by chtěli, aby se tyto lokality rozšířily. Pro některé zaměstnance se akce konají příliš daleko. Znovu se jako v předešlé otázce objevovaly hlasy po větší podpoře ze strany vedoucích nebo možnosti týmového pořádání (viz Příloha č. 45).

7. Návrh opatření pro zefektivnění konceptu společenské odpovědnosti a firemního dobrovolnictví v energetické skupině E.ON

Tato kapitola obsahuje výsledky provedených průzkumů a návrhy opatření, která mají za cíl zvýšit efektivitu konceptu společenské odpovědnosti v energetické skupině E.ON. Návrhy byly formulovány na základě informací z průzkumu společenské odpovědnosti energetické skupiny E.ON (viz kapitoly 4 a 6.1) a z průzkumu firemního dobrovolnictví, které se opíralo o studium podnikových dokumentů a dotazníkového šetření (viz kapitoly 5 a 6.2).

7.1 Výsledky průzkumu konceptu společenské odpovědnosti a firemního dobrovolnictví v energetické skupině E.ON

Energetická skupina E.ON má bohatý seznam společensky odpovědných aktivit, které sledují její cíle v oblasti CSR obsažené ve firemní strategii. Všechny tyto činnosti splňují principy společenské odpovědnosti, které jsou součástí teoretické části diplomové práce (viz kapitola 1.3). Tento průzkum se ovšem nevěnoval systému firemního dobrovolnictví, který byl na základě požadavku managementu zkoumán důkladněji (viz kapitola č. 6.2). Zejména z dotazníkového šetření vyplynulo několik problémů, pro které se v kapitole 7.2 objeví návrhy konkrétních opatření pro jejich eliminaci.

Společensky odpovědné aktivity energetické skupiny E.ON by se měly týkat klimatu, životního prostředí, přístupu k energiím a příštích generací. Navíc musí být v souladu se strategií energetické skupiny E.ON a to je nabádat k energetické efektivitě, podporovat regiony a vzdělávat veřejnost v oblasti energetiky (viz kapitola 5.3 a 6.1). Z průzkumu společensky odpovědných aktivit (viz kapitola 6.1) vyšlo najevo, že česká pobočka koncernu E.ON skutečně pokrývá všechny tyto oblasti. Ochranou životního prostředí, přístupu k energiím a příštích generací se zabývají především tyto činnosti: propracovaný a průběžně kontrolovaný systém odpadového hospodářství, snaha omezovat emise skleníkových plynů ze zdrojů tepla a elektřiny, rekonstrukce technologií za účelem optimalizování spalovacích procesů a tím snížit potřebu paliv, emisí škodlivin

a zvýšit účinnost procesů, využívání obnovitelných zdrojů, ochrana ptáku před poraněním proudem na sloupech elektrického vedení, zmenšování ochranných pásem kolem sloupů vysokého napětí prostřednictvím využívání izolovaných vodičů apod. Energetickým vzděláváním a nabádáním k energetické efektivitě se zabývají tyto činnosti a projekty: mediální kampaň E.ON Energie Plus⁺ informuje zákazníky o důležitosti efektivního hospodaření s energiemi, portál EkoBonus obsahuje a nabízí rady z oblastí šetření s energiemi a užitečné odkazy na další informace z této oblasti, projekt Energie pro děti se specializuje na energetické vzdělávání, Energetická akademie je výukový program pro žáky základních škol, který podporuje E.ON Energy Truck obsahující názorné ukázky z oblasti energetiky, podpora mezinárodní soutěže Energy Globe Award Česká republika oceňující projekty, které se nějakým způsobem zapříčinily o ochranu životního prostředí prostřednictvím ekologického využívání energie a vody apod. K podpoře regionů energetická skupina E.ON využívá těchto činností: pořádání dvoutýdenního letního tábora pro děti z dětských domovů a finančně podporuje Dětské centrum Arpida, sponzoruje Mezinárodní hudební festival Český Krumlov, podporuje i 8 nemocnic nacházejících se v regionech, ve kterých působí, pořádá ČR Junior Cup pro fotbalisty do 10 let, oblastní manažeři pomáhají představitelům vedení obcí s otázkami týkajícími se energetiky tím, že jsou s nimi v osobním kontaktu, pro starosty je vydáván ještě informační magazín komunal.info apod.

Dotazníkové šetření se věnovalo firemnímu dobrovolnictví v energetické skupině E.ON a bylo určeno pro všechny zaměstnance společnosti. Dotazník se po první otázce větvil na dvě části a na základě odpovědi, zda se někdy daný zaměstnanec účastnil nějaké dobrovolnické akce, přesměroval respondenta do příslušné sekce. Zásadní neshoda mezi těmito dvěma skupinami byla ve vnímání podpory v účasti na dobrovolnických akcích od nadřízených spolupracovníků. Zatímco zaměstnanci, kteří mají zkušenost s dobrovolnickou akcí, tuto podporu silně pocítují (viz Příloha č. 33), druhá skupina respondentů to tak necítí. Pouhých 18% z nich odpovědělo, že si jsou podpory vědomni.

U respondentů bez zkušenosti s firemní dobrovolnickou akcí se často objevoval názor, že na tyto akce nemají čas. A to i přes to, že jim energetická skupina E.ON jako zaměstnavatel poskytuje dva placené dobrovolnické dny, které zaměstnanci mohou absolvovat během jejich klasické pracovní doby. U otázky, která měla za úkol zjistit, proč se respondent doposud žádné akce nezúčastnil, dostala odpověď „nemám na tyto akce

čas“ téměř třetinu označení (viz. Příloha č. 38). I u další otázky, která se dotazovala zda existuje něco, co by respondenty přimělo se nějaké dobrovolnické akce zúčastnit, mnoho respondentů uvedlo, že by potřebovali více volného času (viz Příloha č. 44).

Další často zmiňovanou překážkou (nezúčastnění respondenti) v účasti na firemních dobrovolnických akcích je dostupnost (viz Příloha č. 44 a 45). Několik respondentů si stěžovalo na to, že nabízené akce jsou především pro zaměstnance, kteří mají svoje pracoviště v Brně nebo v Českých Budějovicích. Mnoho poboček energetické skupiny E.ON se nachází mimo tato velká města. Jedná se především o prodejní kanceláře a pobočky subjektu E.ON Servisní, s.r.o, ale i dalších.

Dalším nedostatkem, který opět vzešel od skupiny zaměstnanců bez zkušeností s firemními dobrovolnickými akcemi, je nedostatek informací ohledně možnosti zapojení se do těchto činností. U druhé otázky (viz Příloha č. 38) sice jen 7 % respondentů označilo možnost, že o firemním dobrovolnictví nikdy neslyšelo, ale další otázky odhalily jistou potřebu zaměstnanců se o firemním dobrovolnictví dozvědět více. Na následující otázku (viz Příloha č. 39) týkající se úrovně informovanosti odpověděla polovina respondentů tak, že mají dostatečné informace o firemním dobrovolnictví. Druhá polovina dotazovaných si to nemyslí nebo neumí posoudit. To ukazuje na poměrně velký počet respondentů bez dostatečných informací. A také v posledních dvou otázkách (část pro respondenty, kteří se žádné dobrovolnické akce doposud nezúčastnili) mnoho zaměstnanců vyslovilo požadavek na větší informovanost.

Na druhou stranu se v části dotazníku, který se věnoval zaměstnancům se zkušeností s firemním dobrovolnictvím, nashromáždily velmi optimistické odpovědi. Dvě třetiny zaměstnanců mají zkušenost s více než jednou dobrovolnickou akcí, tzn. že na tyto akce chodí opakovaně (viz Příloha č. 27). Téměř všichni zaměstnanci v této části dotazníku vyjádřili spokojenost s nabídkou dobrovolnických akcí (viz Příloha č. 31). Dvě třetiny těchto zaměstnanců jsou přesvědčeny, že jsou dostatečně informováni o nabízených akcích (viz Příloha č. 33). 90 % zaměstnanců je přesvědčeno, že jejich pomoc měla smysl (viz Příloha č. 35). Podporu svých nadřazených cítí 87 % respondentů (viz Příloha č. 36) a přístup podpořených organizací se líbí více než 97 % zaměstnanců (viz Příloha č. 37). Všechny tyto skutečnosti ukazují na to, že pokud se zaměstnanec nějaké akce účastnil, tak s ní byl spokojen a velké procento z nich se těchto akcí začalo účastnit

opakovaně. Z tohoto důvodu by se měly návrhy pro zefektivnění systému firemního dobrovolnictví soustředit především na zaměstnance, kteří se těchto akcí prozatím nezúčastnili.

7.2 Navrhnutá opatření

Všichni kmenoví zaměstnanci energetické skupiny E.ON bez rozdílu pozice nebo příslušnosti k firemnímu útvaru mají nárok během roku na dva dobrovolnické dny. Tyto dny má zaměstnanec zaplacené jako kdyby vykonával práci na svém obvyklém pracovišti. Může si vybrat z nabízených dobrovolnických akcí, které nabízí organizace Byznys pro společnost. Ty CR koordinátor (člen útvaru koncernové komunikace) umisťuje na firemní intranet, na který mají přístup všichni zaměstnanci energetické skupiny E.ON. Navíc mohou zaměstnanci skrze portál zapojimse.cz přihlašovat své projekty, které potom mohou s podporou organizace Byznys pro společnost realizovat. Z průzkumu systému firemního dobrovolnictví (viz kapitola 7.1) vyšlo najevo, že zaměstnanci, kteří se již dobrovolnických akcí zúčastnili, jsou spokojeni a akcí se účastní pravidelně. Druhá skupina zaměstnanců bez zkušeností s podobnými akcemi už takovou spokojenost nevykazovali a navíc se ukázalo, že jsou o této možnosti hůře informováni. Proto se opatření budou zabývat zejména interní komunikací a snahou o zapojení co největšího počtu zaměstnanců.

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno (viz kapitola č. 7.1), že zaměstnanci, kteří se doposud neúčastnili žádné firemní dobrovolnické činnosti, necítí podporu od svých nadřízených v účasti na těchto akcích. Naopak zaměstnanci, kteří se akcí účastnili, tuto podporu cítí. To pravděpodobně ukazuje na fakt, že zaměstnanci nevědí o tom, že je jejich nadřízený může v těchto činnostech podpořit a poznají to až ve chvíli, kdy se rozhodnou pro účast na vybrané akci. Tou nejzákladnější podporou může být už jen samotné přihlášení zaměstnance na akci, kterou si vybral. Dále může vedoucí týmu využít nabídky dobrovolnických akcí k teambuildingu, kdy může přihlásit celý tým. Samozřejmě je tato účast čistě dobrovolná. Navíc z průzkumu závěrečných zpráv o firemním dobrovolnictví v energetické skupině E.ON, které každoročně vydává organizace Byznys pro společnost, vyšlo najevo, že teambuildingové akce nejsou téměř vůbec využívány. Navrhuje se tedy do ledna 2017 rozeslat všem vedoucím pracovníkům energetické skupiny E.ON metodiku

k přihlášení jednotlivců i celých týmů na firemní dobrovolnické akce a zároveň umístit na intranet informační příspěvek, který by zaměstnancům znovu objasnil, jakým způsobem se mohou na tyto akce přihlašovat. Tvorbu metodiky pro vedoucí pracovníky a informačního příspěvku koordinátor CR týmu zadá organizaci Byznys pro společnost, která se zabývá poskytováním nabídky a vyřizováním dobrovolnických akcí pro energetickou skupinu E.ON. Úkolem CR týmu bude po zaslání požadovaných dokumentů, rozeslat e-maily vybraným vedoucím pracovníkům a umístění informačního příspěvku na firemní intranet. Díky tomuto opatření dojde k zvýšení informovanosti vedoucích zaměstnanců o podpoře svých zaměstnanců v účasti na dobrovolnických akcích. Zároveň řadoví zaměstnanci zjistí na koho se obrátit, pokud budou mít o nějakou dobrovolnickou činnost zájem. Toto opatření není jednorázové. Rozesílání těchto informací a metodiky se doporučuje opakovat na začátku každého období (začátek roku). Důvodem pro opakování těchto opatření je, změna na pozicích ve společnosti a příchod nových zaměstnanců. Ukazatelem efektivnosti tohoto opatření je zvýšení počtu zapojených zaměstnanců do firemního dobrovolnictví a zvýšení počtu teambuildingových akcí iniciovaných vedoucími pracovníky. Informace o těchto ukazatelích budou čerpány z výročních zpráv o firemním dobrovolnictví organizace Byznys pro společnost.

Firemní intranet a e-mail jsou nejčastěji udávanými zdroji informací o firemním dobrovolnictví (viz Příloha č. 34 a 40). U zaměstnanců se zkušeností s firemním dobrovolnictvím získala možnost „firemní intranet“ 44 % a „e-mail“ 28 % označení. U zaměstnanců bez zkušeností s firemním dobrovolnictvím dosáhla možnost „firemní intranet“ dokonce 63 % a „e-mail“ 22 %. Na firemní intranet umísťuje CR koordinátor informace o nabízených firemních dobrovolnických akcích. Tyto informace obsahují lokalitu, jméno partnera (neziskové organizace), povahu dobrovolnické činnosti a požadovaný počet dobrovolníků. Zdá se to jako poměrně vhodný nástroj, jelikož na firemní intranet mají přístup všichni zaměstnanci energetické skupiny E.ON. Nicméně všichni zaměstnanci nemusí sledovat intranet tak často nebo jim informace o firemním dobrovolnictví nemusí přijít na první pohled zajímavé. Proto se nabízí možnost oslovovat zaměstnance energetické skupiny E.ON e-maily, což je metoda přímého oslovení. Navrhuje se tedy od začátku dalšího období (leden 2017) oslovovat zaměstnance spolu s příspěvkem na firemním intranetu také prostřednictvím e-mailu. Zodpovědnou osobou za toto informování bude, stejně jako v případě publikování informací na firemní intranet,

CR koordinátor. Ukazatelem úspěšnosti tohoto opatření bude zvýšení počtu zaměstnanců zapojených do firemního dobrovolnictví. Informace o počtu zapojených zaměstnanců podává každý rok organizace Byznys pro společnost.

Z průzkumu firemního dobrovolnictví (viz Kapitola č. 6.2) vyšlo dále najevo, že zaměstnanci energetické skupiny E.ON téměř vůbec neposkytují odbrnou pomoc (viz Příloha č. 24). Podobné názory se objevovaly i ve zpětných vazbách, které jsou součástí závěrečných zpráv vytvořených organizací Byznys pro společnost (E.ON Czech Group, 2016). Některá oddělení by přitom mohla vybraným veřejně prospěšným organizacím prostřednictvím kvalifikovaných odborníků poskytnout velmi kvalitní služby. Mohlo by se jednat o pomoc v oblasti marketingu, financí, lidských zdrojů, vztahů s veřejností, informačních technologií a podobně. Organizace Byznys pro společnost sice tuto myšlenku vyslovila ve své závěrečné zprávě v roce 2014, ale v dalším roce nedošlo k nárůstu počtu pracovníků, kteří by veřejně prospěšnou organizaci v tomto ohledu podpořili. Navrhuje se tedy požádat organizaci Byznys pro společnost, aby se mezi svými klienty (veřejně prospěšné organizace) informovala, zda by o podobné služby byl zájem a pokud ano, tak ať možnost podobné spolupráce zahrne do své nabídky. Zároveň by došlo k informování příslušných výše zmíněných oddělení, respektive jejich vedoucích, o možnosti podpory veřejně prospěšných organizací tímto způsobem. Tato pomoc by probíhala v rámci dobrovolnických dní, stejně jako například průběžné dobrovolnické akce, které jsou v energetické skupině E.ON nejvíce využívány. Za kontaktování organizace Byznys pro společnost a příslušných oddělení ponese zodpovědnost CR koordinátor. Ukazatelem úspěšnosti navrhnutého opatření je zvýšení počtu zaměstnanců, kteří prostřednictvím systému firemního dobrovolnictví nabídnou odbornou pomoc. Informace o počtu těchto zaměstnanců budou čerpány z výroční zprávy organizace Byznys pro společnost o firemním dobrovolnictví v energetické skupině E.ON.

Závěr

Tato práce zkoumala koncept společenské odpovědnosti firem a jeho dílčí nástroje. Text je rozdělen na teoretickou a praktickou část. Teoretická část pojednává o vymezení konceptu, přínosech, základních pilířích a implementaci společensky odpovědných aktivit do firemní strategie. Praktická část zkoumala koncept společenské odpovědnosti firem v energetické skupině E.ON a navrhla opatření pro jeho zefektivnění.

Přínosem práce bylo, kromě návrhu doporučení pro zefektivnění konceptu společenské odpovědnosti (viz kapitola č. 7.2), odpovědět na následující výzkumné otázky: Lze energetickou skupinu E.ON považovat za společensky odpovědnou firmu? Které nástroje přispívají energetické skupině E.ON k vytváření obrazu společensky odpovědné firmy? Jsou zaměstnanci energetické skupiny E.ON spokojeni se systémem firemního dobrovolnictví? Jsou zaměstnanci energetické skupiny E.ON dostatečně podporováni svými nadřízenými v otázkách firemního dobrovolnictví? Jsou realizované dobrovolnické akce v souladu s cíli, které si energetická skupina E.ON pro firemní dobrovolnictví stanovila?

První výzkumná otázka zjišťovala, zda lze považovat energetickou skupinu E.ON za společensky odpovědnou firmu. Odpověď lze najít v kapitole č. 4, která popisovala koncept společenské odpovědnosti v této společnosti. Energetickou skupinu E.ON lze s určitostí považovat za společensky odpovědnou, jelikož hodnoty a principy této koncepce jsou zahrnuty v její firemní strategii. Navíc využívá mnoho společensky odpovědných aktivit, které jsou podrobně rozebrány v kapitole č. 6.1. Její činnosti zahrnují péči o všechny zainteresované strany, region i životní prostředí.

Odpověď na druhou výzkumnou otázku (Které nástroje přispívají energetické skupině E.ON k vytváření obrazu společensky odpovědné firmy?) obsahuje kapitola č. 4, která představuje celý koncept společnosti a kapitola č. 6.1, která rozebírá nástroje obsahující principy a myšlenky společenské odpovědnosti. Tyto nástroje byly rozděleny podle základních pilířů definovaných energetickou skupinou E.ON (viz kapitola č. 4.2). První pilíř „pracovní místo“ obsahuje aktivity, které energetické skupině E.ON pomáhají pečovat o své zaměstnance a poskytují jim ty nejlepší pracovní podmínky. Patří mezi ně například kvalitní kolektivní smlouva, roční hodnotící rozhovory jejichž součástí je

plánování rozvojových aktivit, katalog školení, ze kterého si zaměstnanci mohou vybírat, školení pro senior manažery, ale i talenty, sociální fond, ze kterého mohou zaměstnanci čerpat určitou částku pro nadstandartní zdravotní péči nebo relaxaci, nezapomíná se ani na opatření z oblastí BOZP a podobně. Činnosti pilíře nazvaného „trh“ mají za úkol aktivně komunikovat se svými zákazníky. Součástí tohoto pilíře jsou pracovní setkání pro zákazníky, která bývají spojená s návštěvou nějaké významné sportovní či kulturní události, vydávání informačního magazínu komunal.info, program E.ON Energie 24, který zákazníky informuje o plánovaném přerušení dodávky energie apod. Pilíř „ekologie“ se zabývá operativní ochranou životního prostředí a patří sem inovace v oblasti energetických technologií, využívání obnovitelných zdrojů, ochrana ptáků před poraněním elektrickým proudem na sloupech vysokého napětí apod. Poslední pilíř se věnuje regionu a obsahuje projekty jako Energie pro děti, který informuje žáky základních škol o efektivním využívání energií. Dále energetická skupina E.ON podporuje Mezinárodní hudební festival Český Krumlov, komunikuje o energiích se starosty obcí apod.

Další, v pořadí třetí otázka, měla za cíl zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s nastaveným systémem firemního dobrovolnictví. Odpověď na tuto otázku lze najít v kapitole č. 6.2, která vyhodnocuje dotazník na téma firemní dobrovolnictví vyplněný zaměstnanci energetické skupiny E.ON. Respondenti, kteří se nějaké firemní dobrovolnické akce účastnili, jsou podle odpovědí z dotazníku převážně spokojeni. Líbí se jim nabídka dobrovolnických akcí (viz Příloha č. 31), ze které si mohou vybírat, mají pocit, že jejich pomoc měla smysl (viz Příloha č. 35) a líbil se jim přístup podporovaných organizací (viz Příloha č. 39). U zaměstnanců bez zkušeností s dobrovolnickými akcemi bylo těžké tuto spokojenost zkoumat. Nicméně v jedné z otázek (viz Příloha č. 44) několik zaměstnanců vyslovilo požadavek na poskytnutí více informací o těchto akcích, nebo aby se jich mohli účastnit i v tom případě, že nejsou z Českých Budějovic nebo Brna, kde sídlí větší pobočky energetické skupiny E.ON.

Předposlední výzkumná otázka zjišťovala názor zaměstnanců na podporu svých nadřízených týkající se dobrovolnických akcí. Většina zaměstnanců, kteří se někdy dobrovolnické akce zúčastnili, tuto podporu cítí (viz Příloha č. 36). Druhá skupina zaměstnanců jen v 18 % případů označila možnost „ano“ (viz Příloha č. 42). Pokud se tedy už zaměstnanec rozhodne nějaké akce účastnit, jeho nadřízený ho v tom podpoří.

Před tím, než bude možno odpovědět na poslední otázku (Jsou realizované dobrovolnické akce v souladu s cílem, který si energetická skupina E.ON pro firemní dobrovolnictví stanovila?), musí být představen obecný cíl firemního dobrovolnictví v energetické skupině E.ON. Hlavním cílem je, aby se realizované dobrovolnické akce týkaly zejména klimatu, životního prostředí, přístupu k energiím a příštích generací (viz kapitola č. 5). Tento cíl je splněn ze dvou třetin, jelikož z průzkumu realizovaných firemních dobrovolnických akcí v předchozích obdobích (viz kapitola č. 6.2) vyplynulo, že jsou nejčastěji podpořeny veřejně prospěšné organizace z oblasti ochrany životního prostředí a ze sociální a zdravotní oblasti (nemocnice, dětské domovy, apod.). Tudiž přístupu k energiím se tyto akce příliš nevěnují.

Seznam použité literatury

ARAS, Güler. a David. CROWTHER. *Global perspectives on corporate governance and CSR*. Burlington, Vt: Gower, 2009. Corporate social responsibility series. ISBN 0566088304.

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

DAHLSRUD, Alexander. *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* [online]. 2008, 15(1), 1-13 [cit. 2016-03-08]. DOI: 10.1002/csr.132. ISSN 15353958. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/csr.132>.

DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vydání. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.

FRANC, Jiří, NEZHYBA, Jiří, HEYDENREICH a HEYDENREICH, Cornelia. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. Brno: Ekologický právní servis, 2006. ISBN:

80-86544-08-7.

FREEMAN, R. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984. ISBN 0273019139.

GOEL, Puneeta. Triple Bottom Line Reporting: An Analytical Approach for Corporate Sustainability. *Journal of Finance, Accounting and Management*. 2010, 1(1), 27-42. ISSN 2153-2818.

HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.

HOHNEN, Paul. *Corporate social responsibility an implementation guide for business*. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development, 2007. ISBN 9781895536973.

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

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

MÁDLOVÁ, Lucie. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. 1. vyd. Plzeň: Nava, 2012. ISBN 978-80-7211-408-5.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

O'RIORDAN, Linda a Jenny FAIRBRASS. Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue. *Journal of Business Ethics* [online]. 2008, **83**(4), 745-758 [cit. 2016-03-13]. DOI: 10.1007/s10551-008-9662-y. ISSN 0167-4544. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-008-9662-y>.

ORTOVÁ, Martina. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností: monografie*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-436-8.

PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5.

PLEWA, Carolin, Jodie CONDUIT, Pascale G. QUESTER a Claire JOHNSON. The Impact of Corporate Volunteering on CSR Image: A Consumer Perspective. *Journal of Business Ethics* [online]. 2015, 127(3), 643-659 [cit. 2016-08-18]. DOI: 10.1007/s10551-014-2066-2. ISSN 0167-4544. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-014-2066-2>.

PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-436-8.

TRNKOVÁ, J. Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem a závěry průzkumu v ČR [online]. Praha: BLF, 2004 [cit. 11/2008]. Dostupné z: <<http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>>.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

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

Elektronické zdroje

E.ON v České republice. *E.ON* [online]. 2016 [cit. 2016-08-08]. Dostupné z: <http://www.eon.cz/o-nas/o-skupine-eon/eon-v-ceske-republice/eon-ceska-republika-s-r-o>.

EVROPSKÁ KOMISE. *Sdělení komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů: Obnovená strategie EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011-2014*. Brusel: 2011. (Dostupné na <www.csrportal.cz>).

Společenská odpovědnost v Evropské unii. *CSR PORTAL Ústecký kraj*. [online]. [2012] [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-evropske-unii/spolecenska-odpovednost-v-evropske-unii>.

Stakeholders and Corporate Social Responsibility. *Total Quality management* [online]. 2009 [cit. 2016-08-08]. Dostupné z: <https://totalqualitymanagement.wordpress.com/2009/03/12/stakeholders-and-corporate-social-responsibility/>.

Stakeholders: Consumers, Employees and Shareholders. *Boundles Business* [online]. 2016 [cit. 2016-08-08]. Dostupné z: <https://www.boundless.com/business/textbooks/boundless-business-textbook/business-ethics-and-social-responsibility-3/social-responsibility-35/stakeholders-consumers-employees-and-shareholders-184-9156/>.

The Triple bottom line. *The Economist* [online]. 2009 [cit. 2016-08-05]. Dostupné z: <http://www.economist.com/node/14301663>.

Podnikové dokumenty

Byznys pro společnost – firemní dobrovolnictví (E.ON Czech Group, 2012).

Evaluace dobrovolnictví v energetické skupině E.ON (E.ON Czech Group, 2011).

Souhrn dobrovolnictví v energetické skupině E.ON (E.ON Czech Group, 2011).

Evaluace dobrovolnictví v energetické skupině E.ON (E.ON Czech Group, 2012).

Evaluace dobrovolnictví v energetické skupině E.ON (E.ON Czech Group, 2013).

Evaluace dobrovolnictví v energetické skupině E.ON (E.ON Czech Group, 2014).

Evaluace dobrovolnictví v energetické skupině E.ON (E.ON Czech Group, 2015).

Společenská odpovědnost v energetické skupině E.ON Česká republika (E.ON Czech Group, 2016).

Zpráva o schválení zavedení systému dobrovolnictví v energetické skupině E.ON Česká republika (E.ON Czech Group, 2011).

Seznam obrázků

Obrázek 1 Základní pilíře CSR (Kunz, 2012, s. 20).....17

Seznam tabulek

Tabulka 1 Četnost pojmů ve zkoumaných definicích (Dahlsrud, 2008, s. 5)10

Seznam příloh

Příloha č. 1	78
Příloha č. 2	79
Příloha č. 3	79
Příloha č. 4	80
Příloha č. 5	80
Příloha č. 6	81
Příloha č. 7	82
Příloha č. 8	84
Příloha č. 9	86
Příloha č. 10	88
Příloha č. 11	89
Příloha č. 12	89
Příloha č. 13	90
Příloha č. 14	91
Příloha č. 15	92
Příloha č. 16	93
Příloha č. 17	94
Příloha č. 18	95
Příloha č. 19	96
Příloha č. 20	97
Příloha č. 21	97
Příloha č. 22	98
Příloha č. 23	98
Příloha č. 24	99
Příloha č. 25	99
Příloha č. 26	100
Příloha č. 27	100
Příloha č. 28	101
Příloha č. 29	101
Příloha č. 30	102
Příloha č. 31	102
Příloha č. 32	103
Příloha č. 33	103
Příloha č. 34	104
Příloha č. 35	104
Příloha č. 36	105
Příloha č. 37	105
Příloha č. 38	106
Příloha č. 39	106
Příloha č. 40	107
Příloha č. 41	107
Příloha č. 42	108
Příloha č. 43	108
Příloha č. 44	109
Příloha č. 45	109

Přílohy

Příloha č.1

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

Zdroj: (Pavlík, Bělčík, 2010, s. 29), upraveno

Příloha č. 2

Zájem	Vysoký	Průběžně informovat	Vést dialog a zapojit
	Nízký	Odpovídat na otázky	Zjišťovat spokojenost
		Malý	Velký
Vliv			

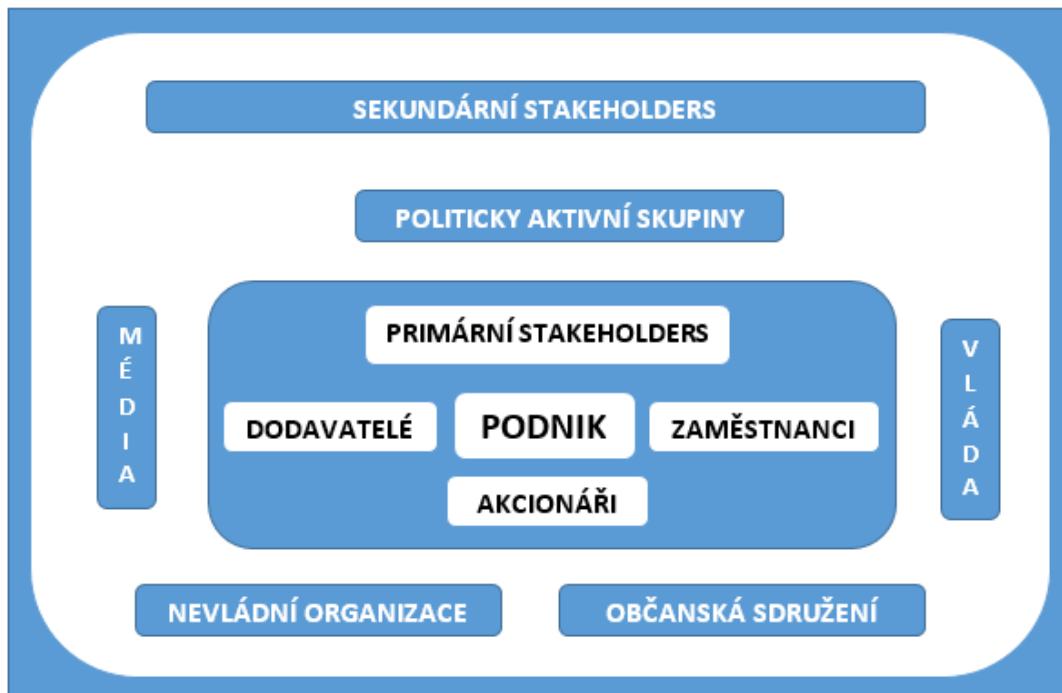
Zdroj: (M. Steinerová, in Pavlík, Bělčík, 2010, s. 78), upraveno

Příloha č. 3

Typ stakeholdera	Přístup organizace ke stakeholderovi
Stakeholderi, kteří mají velký vliv a zároveň vysoký zájem o organizaci	Tyto osoby tvoří skupinu klíčových stakeholderů. Firma by je měla prostřednictvím dialogu soustavně zapojovat do rozhodování nejen v otázkách spojených s konceptem CSR.
Stakeholderi, kteří mají velký vliv, ale nízký zájem o organizaci	Organizace by měla vyvinout dostatečné úsilí na to, aby tyto osoby uspokojila, na druhou stranu si ale musí dávat pozor, aby je nezahltila přílišným množstvím informací.
Stakeholderi, kteří mají velký vliv, ale vysoký zájem o organizaci	Tyto osoby matice doporučuje průběžně informovat. Praxe dokazuje, že bývají často velmi nápomocny při doladování detailů jednotlivých CSR aktivit a projektů.
Stakeholderi, kteří mají na organizaci malý vliv, ale i nízký zájem o ní	S těmito osobami by měla organizace komunikovat přiměřeně k jejich zájmu, spíše odpovídat na jejich otázky.

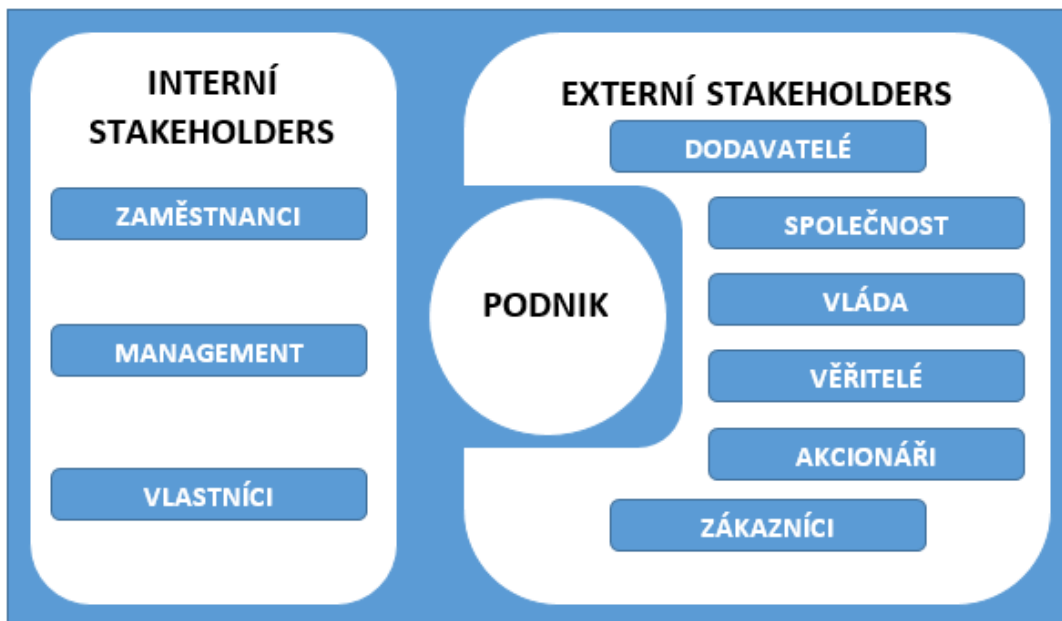
Zdroj: (Bělčík, Pavlík, 2010, s. 78), upraveno

Příloha č. 4



Zdroj: (Stakeholders and Corporate Social Responsibility, 2009), upraveno

Příloha č. 5



Zdroj: (Stakeholders: Consumers, Employees and Shareholders, 2016), upraveno

Příloha č. 6

Stakeholdeři	Očekávání od podniku
Vlastníci a investoři	zisk růst hodnoty podniku transparentnost
Zákazníci	kvalitní produkty a služby přiměřená cena produktu poprodejní servis
Obchodní partneři	kvalita smluv a jednání včasné plnění závazků
Zaměstnanci	přiměřená mzda a nefinanční benefity za odvedenou práci dobré pracovní podmínky profesní růst a možnost vzdělávání sladění osobního a profesního života
Enviromentální neziskové organizace	ekologická výroba, produkty a služby minimální zátěž podniku na životní prostředí

Zdroj: (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008, in Zdražilová, 2010), upraveno

Příloha č. 7

Ekonomický pilíř	Sociální pilíř		Environmentální pilíř
Trhy	Pracoviště	Společenství	Životní prostředí
Hlavní skupiny zainteresovaných subjektů			
- zákazníci/ spotřebitelé - smluvní/ obchodní partneři - investoři - veřejný sektor	- zaměstnanci - odbory - zaměstnavatelé - místní komunity - podniky - státní orgány	- státní orgány - neziskové organizace	- organizace a hnutí zabývající se problematikou životního prostředí
Problémy			
- odpovědné řízení dodavatelských řetězců - kvalita - inovace - bezpečnost produktů - férové ceny - uspokojení zákazníků a očekávání zákazníků - etická reklama - transparentnost - ochrana duševního vlastnictví - korupce	- různorodost na pracovišti - rovné příležitosti - rovnováha mezi zaměstnáním a osobním životem - zdraví a bezpečnost - školení a rozvoj pracovníků - uspokojení z práce - platy a odměny a požitky - vytváření/ ochrana pracovních míst - pracovní práva - lidský kapitál	- sociální integrace (tolerance, sociální koheze) - péče o zdraví - vzdělávání - kvalita života (sport, kultura) - ekonomická obnova a rozvoj - místní infrastruktura - bezpečnost - lidský kapitál - lidská práva	1. Užívání zdrojů - těžba nerostných surovin a jejich vyčerpání - nakládání s vodou - energie - klimatická změna, kyselá dešťe 2. Odpady - nakládání s půdou, kontaminace půdy a podzemních vod, sklárky 3. Znečištění - vzduch (ozonová díra, kyselá dešťe, smog,...) - voda - půda - snížení biologické diverzity

Nástroje			
<ul style="list-style-type: none"> - štítek (informace o produktech) - charta spotřebitele - marketing - vnější komunikace - standardy (ISO 9000, SA 8000, sociální značky) - systém řízení kvality - kodexy chování - corporate governance 	<ul style="list-style-type: none"> - povědomí zaměstnanců o legislativě - pružné pracovní vzorce - účast zaměstnanců v rozhodovacích procesech - vztahy s odbory - druhotné programy - partnerství s vnějšími sítěmi/zainteresovanými subjekty - standardy (SA 8000, sociální značka) 	<ul style="list-style-type: none"> - peněžní dary - věcné dary - služby poskytované zdarma - půjčování podnikových zdrojů - zapojení zaměstnanců/dobrovolnictví - firemní filantropie 	<ul style="list-style-type: none"> - předjímání legislativy - formální a neformální systémy ekologického řízení - životní cyklus - ekologické značky - deklarace environmentálních produktů - čistší produkce - věda a výzkum - prostorové plánování - dopravní plánování - dobrovolné dohody

Zdroj: (Zdražilová, 2010, s. 2-3), upraveno

Příloha č. 8

CSR témata	CSR aktivity	Příklady
Zapojení zaměstnanců a komunikace	Zjišťování zpětné vazby	Průzkum spokojenosti
		Evidence a řešení stížností
	Zapojení do rozhodování	Sběr návrhů na zlepšení výkonnosti firmy
		Vliv zaměstnanců na zaměření CSR aktivit
	Interní komunikace	Využití prostředků interní komunikace
		Informování uchazečů o práci, o CSR
Ohodnocení za práci	Finanční ohodnocení	Odpovídající platové ohodnocení
	Nefinanční benefity	Sportovní a relaxační vyžití
		Kulturní vyžití
		Společenské akce pro zaměstnance
		Navýšení dovolené a volna
		Osobní komfort (notebook, auto, mobil)
		Příspěvek na dojíždění do práce
		Zaměstnanecké akcie
Vzdělávání a rozvoj	Vzdělávání zaměstnanců	Školení, kurzy, mentoring
	Profesionální rozvoj	Plány kariérního rozvoje
Zdraví a bezpečnost	Firemní politika	Pravidla, opatření, školení
	Zdravotní služby	Příspěvek na nadstandartní zdravotní péči
		Očkování

CSR témata	CSR aktivity	Příklady
Vyváženost pracovního a osobního života	Flexibilní formy práce	Pružná pracovní doba
		Práce z domova
		Zkrácená pracovní doba
		Práce na směny
		Sdílení pracovního místa
	Péče o děti, seniory či nemocné osoby	Příspěvek na hlídání
		Psychologická poradna
	Zaměstnanci na rodičovské dovolené	Kontakt během rodičovské dovolené
		Podpora při návratu do zaměstnání
Outplacement	Podpora propouštěných zaměstnanců	Finanční forma podpory
		Pomoc při hledání práce
		Rekvalifikace a školení
Rovné příležitosti	Opatření proti diskriminaci	Bránění diskriminaci na pracovišti i při náboru nových zaměstnanců
	Rozmanitost na pracovišti	Podpora rozmanitosti na pracovišti (ženy, etnické minority, starší atd.) - Diversity Management

Zdroj: (Ortová, 2008, s. 14), upraveno

Příloha č. 9

CSR témata	CSR aktivity	Příklady
Environmentální politika	Řízení	Environmentální strategie
		Využití norem (ISO 14001, EMAS)
		Environmentální audit
	Dodavatelský řetězec	Environmentální kritéria výběru dodavatelů
	Zapojení stakeholders	Spolupráce na environmentálních aktivitách
		Návrhy na zlepšení environmentálních praktik
	Komunikace	Environmentální školení
Informace o environmentální politice firmy		
Změny klimatu	Opatření pro snižování uhlíkové stopy	
Energie a voda	Úspora energie	Opatření a zařízení na úsporu energie (důkladná izolace, energeticky úsporné technologie, regulace topení)
	Obnovitelné zdroje	Využití energie slunečního záření, biomasy
	Úspora vody	Opatření a zařízení na úsporu vody
	Užitková voda	Využití užitkové vody ve výrobním procesu, k zalévání zeleně či na toaletách
Odpad a recyklace	Třídění a recyklace	Třídění a recyklace papíru, plastů, tonerů, cartridge a dalších materiálů
	Minimalizace odpadů	Tisk z obou stran papíru
		Optimalizace výrobního procesu
Doprava	Přesun zaměstnanců	Podpora ekologicky šetrné cesty z/do práce
		Omezování služebních cest (videokonference)
Produkty a balení	Přeprava zboží	Optimalizace logistiky
	Ekologické výrobky	Výrobky či služby s ekoznačkou

CSR témata	CSR aktivity	Příklady
Nakupování	Ekologicky šetrný nákup	Recyklovaný papír, ekologické čisticí prostředky, energeticky nenáročné produkty
	Místní dodavatelé	Nákup od místních dodavatelů

Zdroj: (Ortová 2008, s. 14), upraveno

Příloha č. 10

Kdy?	Co?	Jak?
A. Plánuj	1. Proved' posouzení CSR	<ul style="list-style-type: none"> • sestav CSR tým • vytvoř pracovní definici CSR • identifikuj legislativní požadavky • přezkoumej podnikové dokumenty, procesy a aktivity • identifikuj a zapoj klíčové stakeholdery
	2. Vytvoř CSR strategii	<ul style="list-style-type: none"> • získej podporu CEO, senior managementu a zaměstnanců • zkoumej, co ostatní dělají, ohodnoť uznávané CSR instrumenty • připrav soupis navrhovaných CSR akcí • vytvoř plán postupu a tzv. business case • rozhodni se o směru, přístupu, hranicích a zaměření se na vybrané oblasti
B. Realizuj	3. Stanov CSR závazky	<ul style="list-style-type: none"> • naznač CSR závazky • diskutuj s hlavními stakeholdery • vytvoř pracovní skupinu pro vytvoření závazků • připrav pracovní verzi • konzultuj s dotčenými stakeholdery
	4. Realizuj CSR závazky	<ul style="list-style-type: none"> • vytvoř integrovanou rozhodovací CSR strukturu • připrav a zaveď CSR podnikatelský plán • nastav měřitelné cíle a identifikuj výkonnostní ukazatele • zapoj zaměstnance a všechny ty, kterých se CSR závazky týkají • navrhni a prováděj školení o CSR • zříd' mechanismy pro zjištění problematického chování • vytvoř interní a externí komunikační plány • zveřejni závazky
C. Prověř	5. Ověř a reportuj o pokroku	<ul style="list-style-type: none"> • měř a ověř výkonnost • zapoj stakeholdery • reportuj o výkonnosti - interně i externě
D. Zlepši	6. Ohodnoť a zlepši	<ul style="list-style-type: none"> • vyhodnoť výkonnost • identifikuj příležitosti ke zlepšení • zapoj stakeholdery
E. Porovnej s jiným: jeden cyklus dokončen		<ul style="list-style-type: none"> • vrať se k plánování a začni nový cyklus

Zdroj: (Kašparová, Kunz, 2013 , s. 22), upraveno

Příloha č. 11

Hlavní CSR témata/cíle po oblastech			
Pracovní prostředí	Životní prostředí	Trh (klienti a partneři)	Širší okolí společnosti
1. Rozvíjet image společnosti X jako atraktivního zaměstnavatele.	4. Zvýšit pozitivní vnímání společnosti X jako zaměřené na ekologii.	7. Zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb společnosti X.	10. Zvyšovat otevřenost a transparentnost chování společnosti vůči okolí.
2. Zaměřit se na rozvoj a motivaci zaměstnanců společnosti X.	5. Udržet rozvoj integrovaného systému řízení.	8. Zvyšovat respekt k zákazníkovi.	11. Rozšiřovat spolupráci společnosti X v regionu její působnosti.
3. Udržet bezpečné a příjemné pracovní prostředí.	6. Dosahovat úspor v oblasti hospodaření s energetickými zdroji.	9. Preferovat při výběru dodavatelů kvalitu jimi nabízených služeb nad cenou.	12. Zvyšovat vnímání firmy X jako společnosti, kde pracují nejlepší odborníci schopni pomoci i mimo společnost.

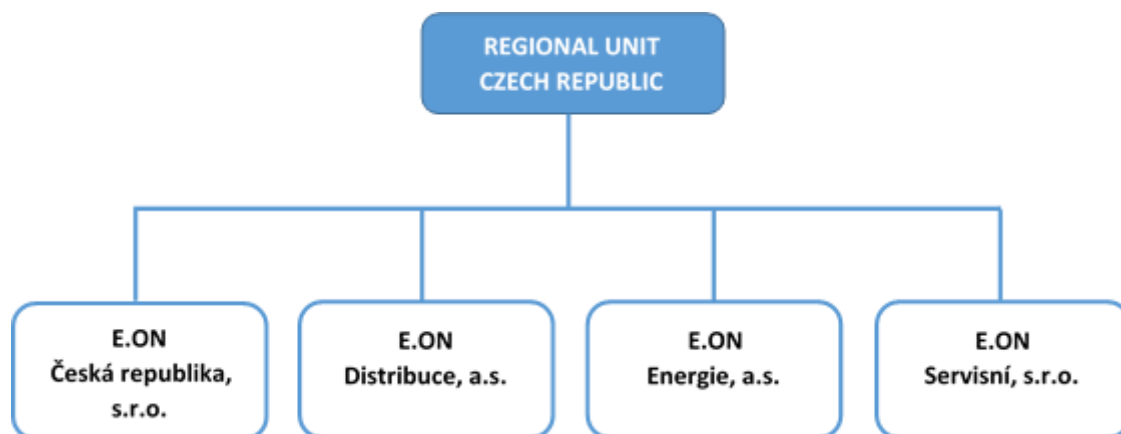
Zdroj: (Bělčík, Pavlík, 2010, s. 102), upraveno

Příloha č. 12

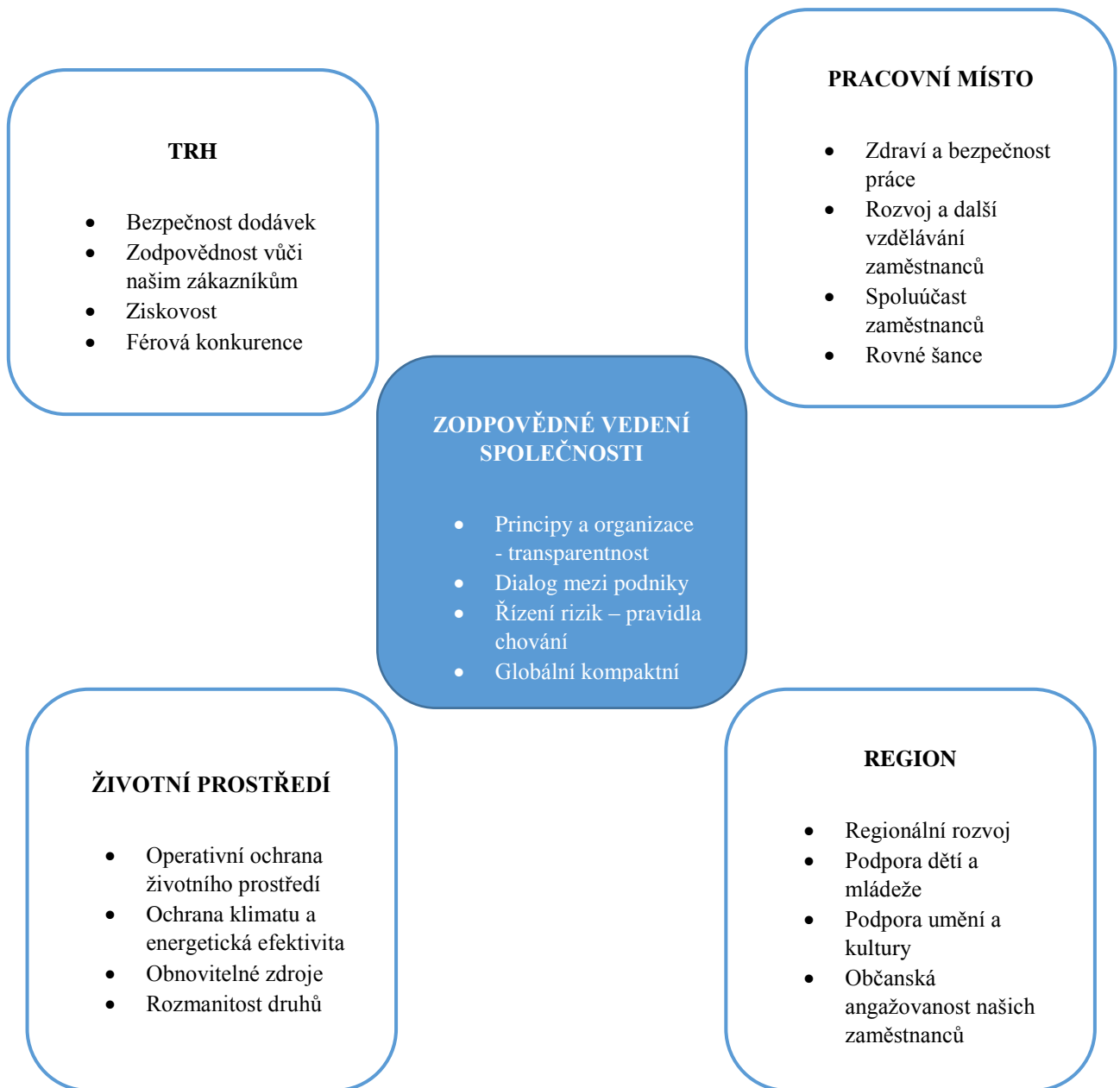
Předpoklady	1. Vedení
	2. Politika a strategie
	3. Lidé
	4. Partnerství a zdroje
	5. Procesy
Výsledky	6. Zákazníci - výsledky
	7. Lidé - výsledky
	8. Společnost - výsledky
	9. Klíčové ukazatelé výkonnosti

Zdroj: (Bělčík, Pavlík, 2010, s. 102), upraveno

Příloha č. 13



Zdroj: (E.ON Czech Group, 2016), upraveno



Zdroj: (E.ON Czech Group, 2016)

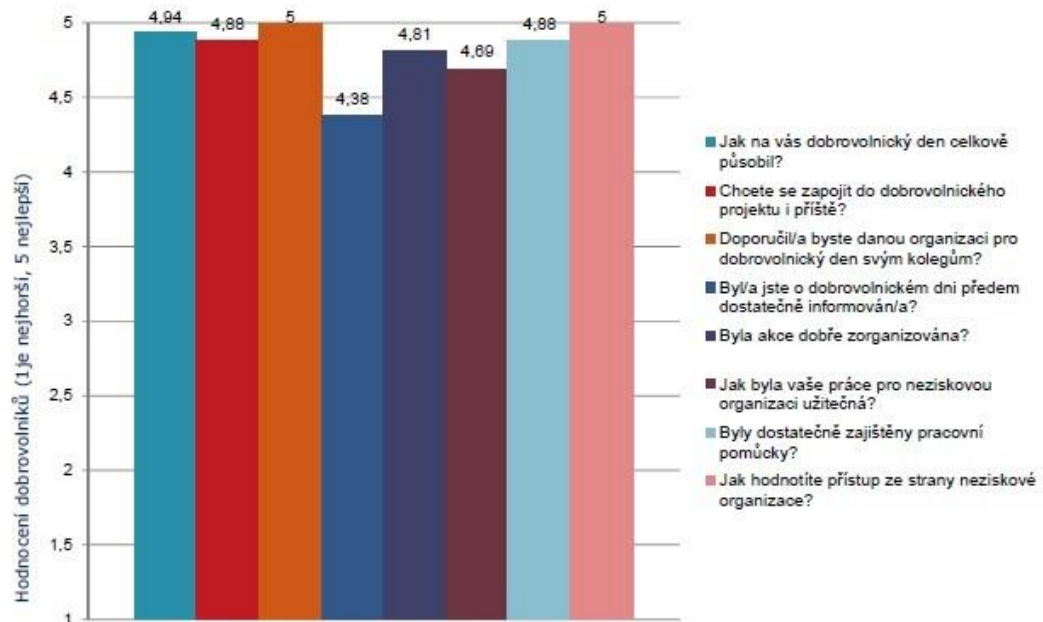
Příloha č. 15

Podpořené neziskové organizace
Občanské sdružení Tanaberk
Občanské sdružení Kaňka
Arpida
DD a ŠJ Boršov nad Vltavou
Občanské sdružení LOGO
Zoologická zahrada Hodonín
Oáza Hodonín
NADĚJE o.s. pobočka Brno
Sluníčko
Nemocnice Motol

Zdroj: (E.ON Czech Group, 2011), upraveno

Firemní dobrovolnictví 2011

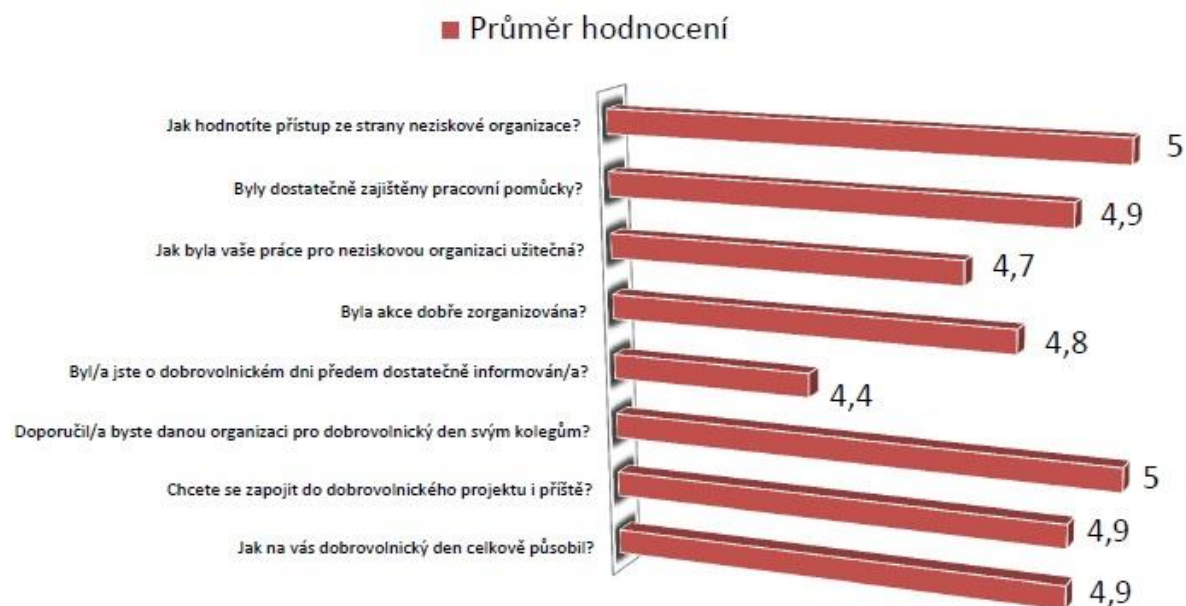
Zpětná vazba od dobrovolníků



Zdroj: (E.ON Czech Group, 2011)



Zpětná vazba od dobrovolníků



Zdroj: (E.ON Czech Group, 2012)



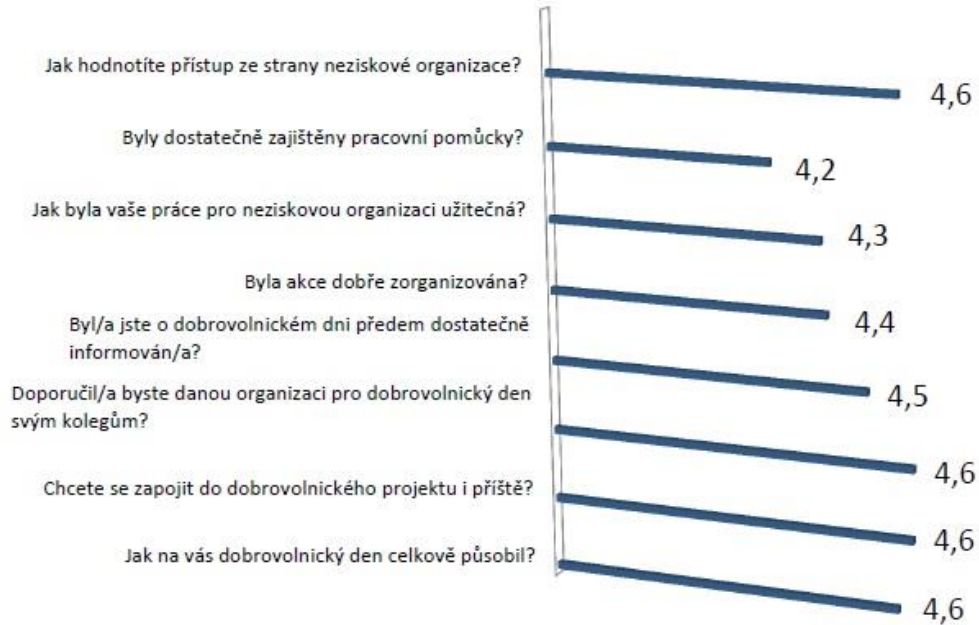
Zpětná vazba od dobrovolníků



Zdroj: (E.ON Czech Group, 2013)



Zpětná vazba od dobrovolníků



Zdroj: (E.ON Czech Group, 2014)

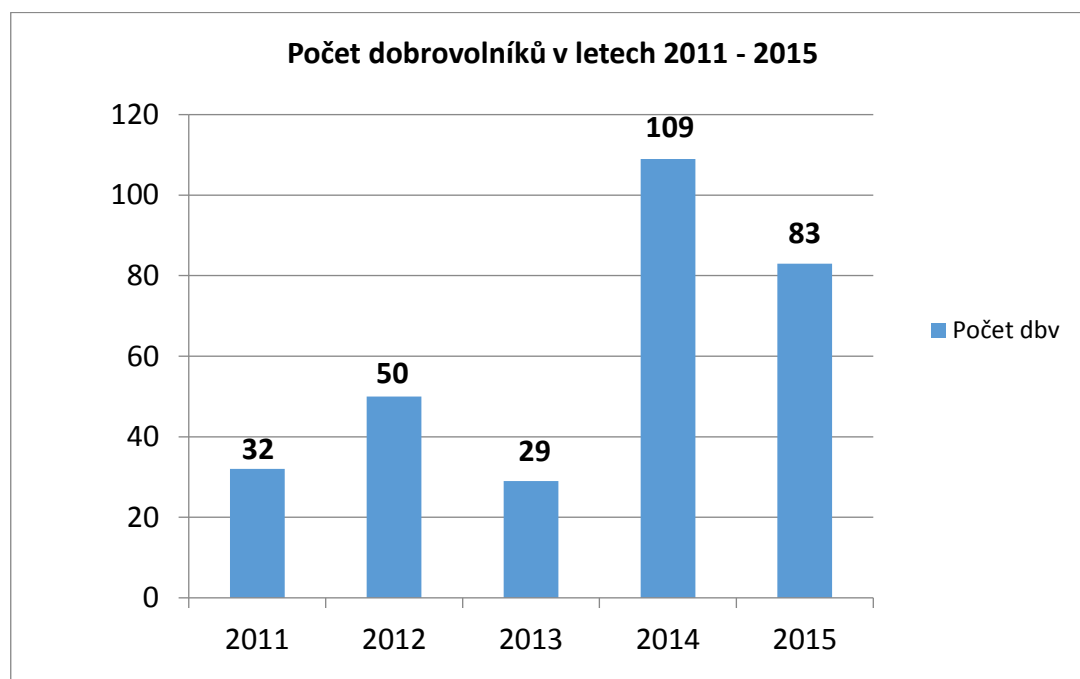
Příloha č. 20



Oceňujete, že Vám zaměstnavatel umožňuje zapojit se do dobrovolnických aktivit?	99,2%
Naučil/la jste se nebo poznal něco nového, co využijete při své každodenní práci?	84,4%
Jak hodnotíte přístup ze strany neziskové organizace?	99,2%
Byly dostatečně zajištěny pracovní pomůcky?	98,6%
Jak vnímáte užitečnost a smysluplnost své práce pro veřejně prospěšnou organizaci?	97,6%
Byla akce dobře zorganizována?	99,2%
Byl/a jste o dobrovolnickém dni předem dostatečně informován/a?	99,2%
Doporučil/a byste danou organizaci pro dobrovolnický den svým kolegům?	100%
Chcete se zapojit do dobrovolnického projektu i příště?	100%
Jak na vás dobrovolnický den celkově působil?	100%

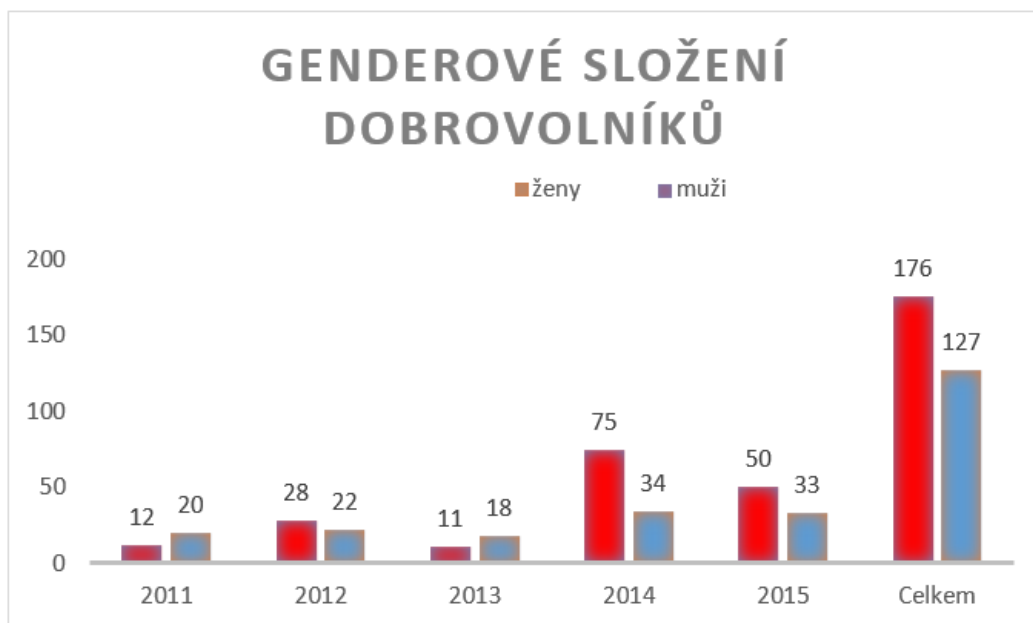
Zdroj: (E.ON Czech Group, 2015)

Příloha č. 21



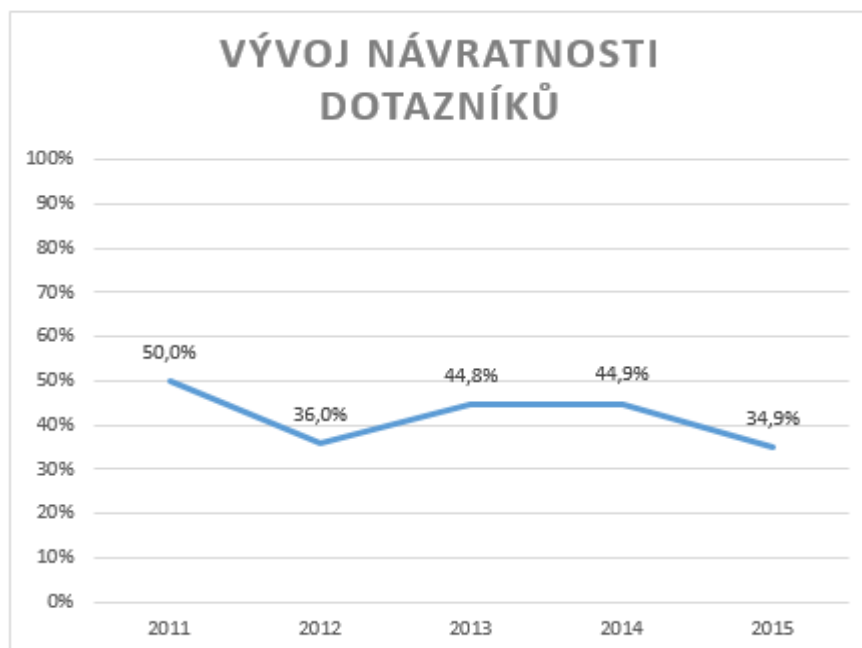
Zdroj: (E.ON Czech Group, 2015)

Příloha č. 22



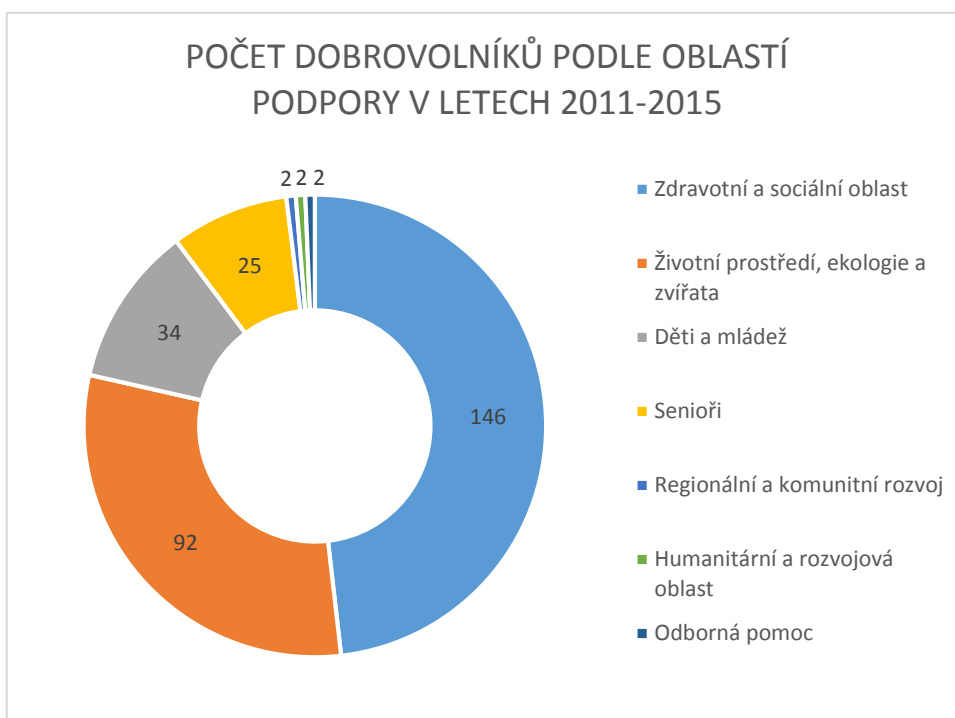
Zdroj: (vlastní tvorba)

Příloha č. 23



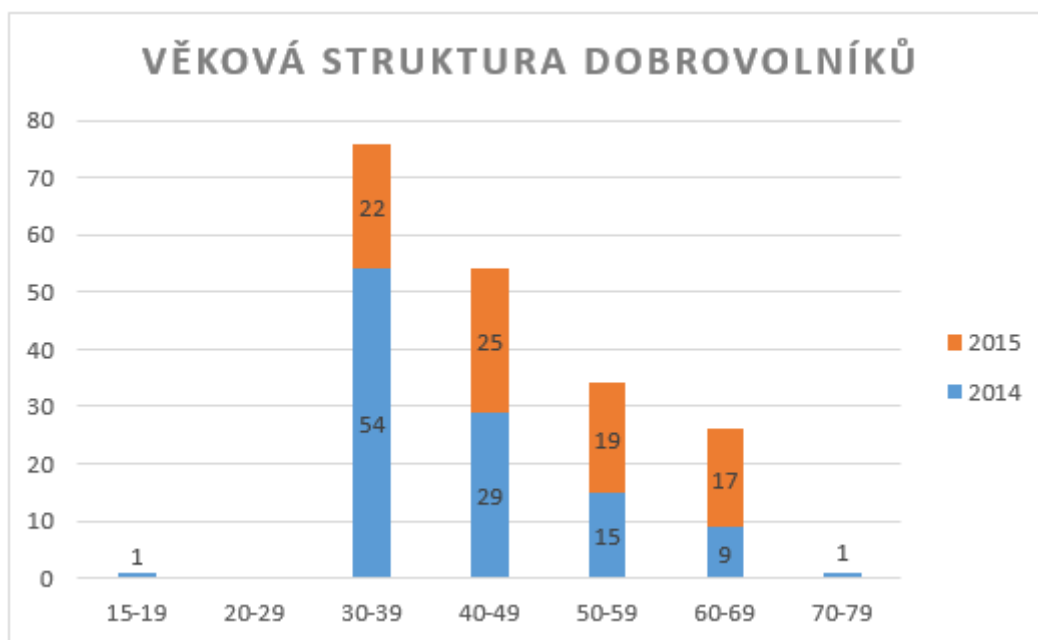
Zdroj: (vlastní tvorba)

Příloha č. 24



Zdroj: (vlastní tvorba)

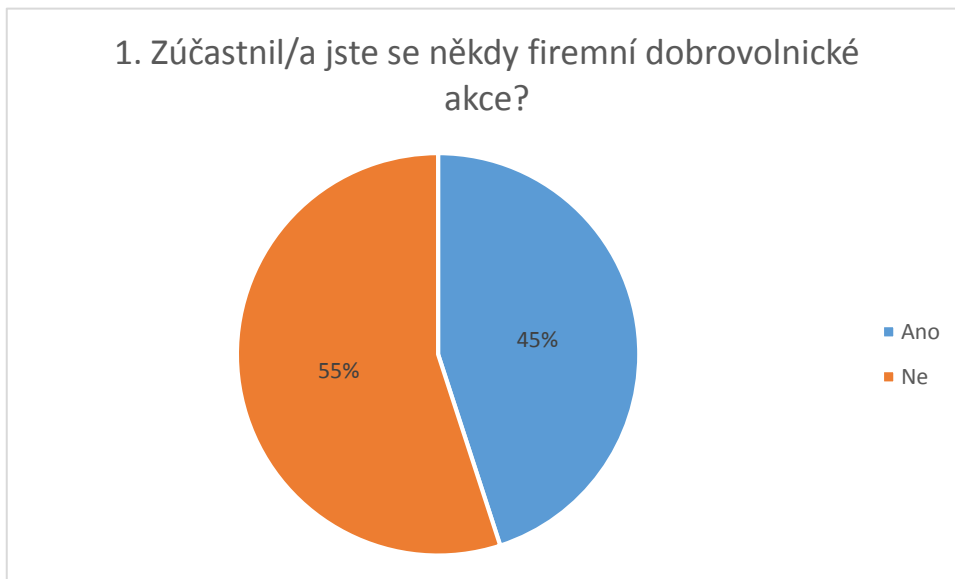
Příloha č. 25



Zdroj: (vlastní tvorba)

Grafy k odpovědím z dotazníku týkajícího se firemního dobrovolnictví

Příloha č. 26



Zdroj: (Quanda.com, 2016), upraveno

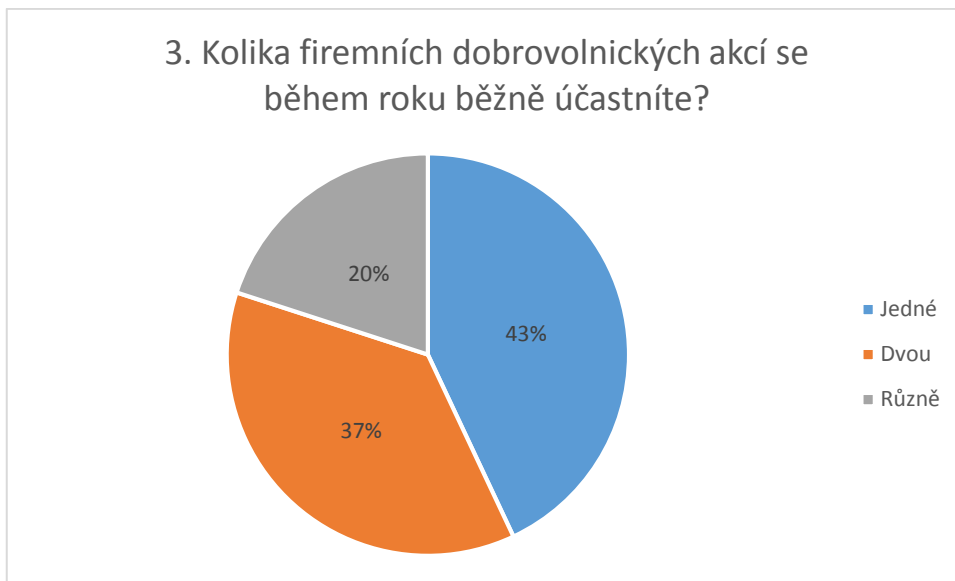
Část A

Příloha č. 27



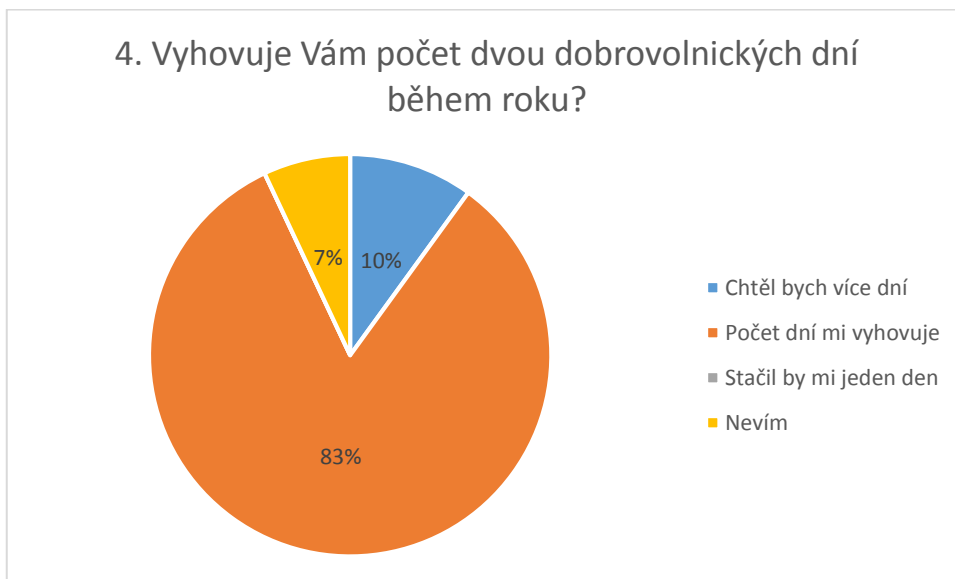
Zdroj: (Quanda.com, 2016), upraveno

Příloha č. 28



Zdroj: (Quanda.com, 2016), upraveno

Příloha č. 29



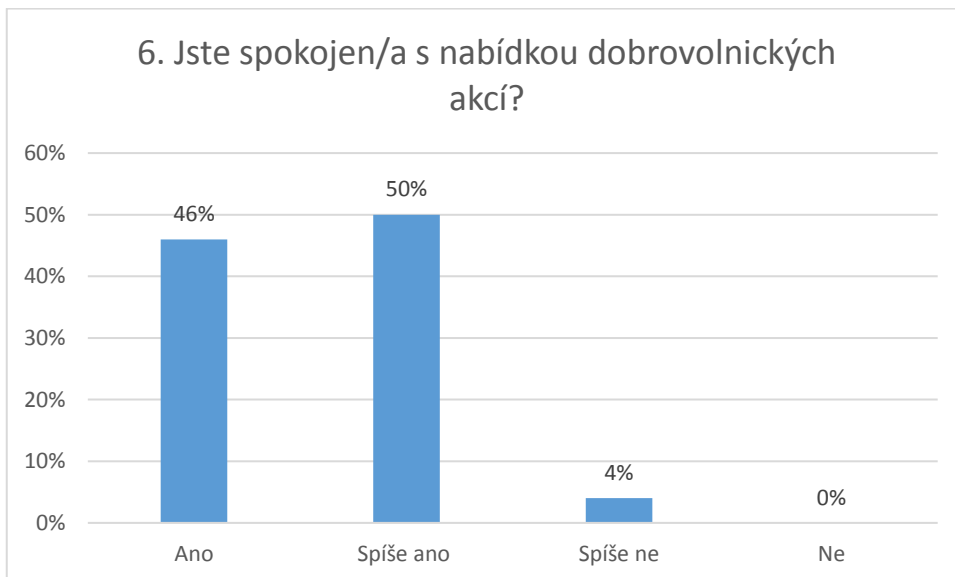
Zdroj: (Quanda.com, 2016), upraveno

Příloha č. 30



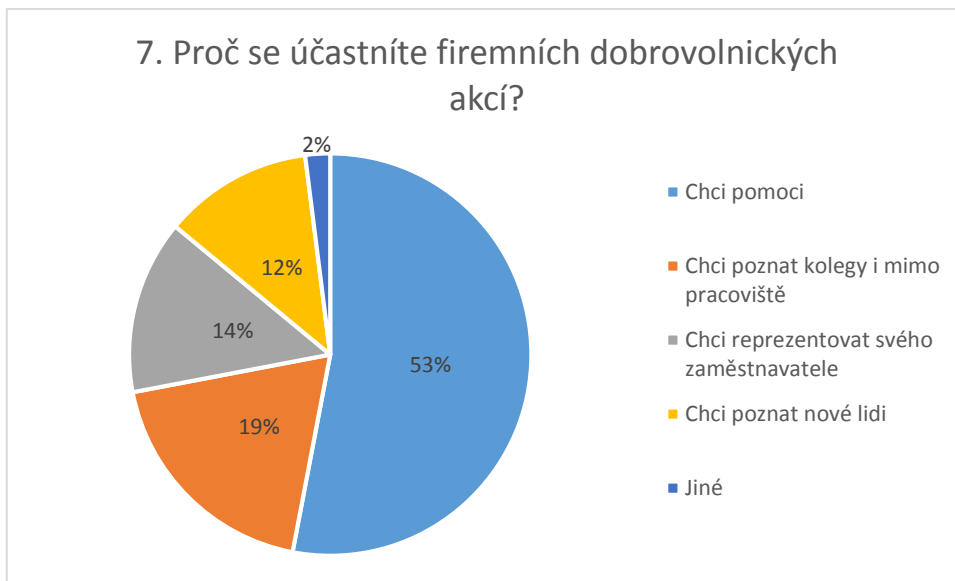
Zdroj: (Quanda.com, 2016), upraveno

Příloha č. 31



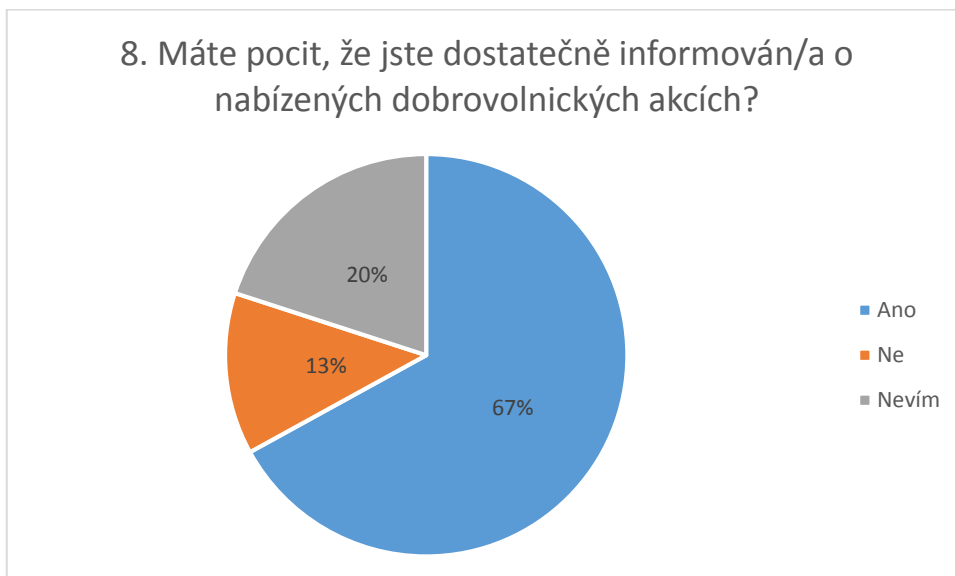
Zdroj: (Quanda.com, 2016), upraveno

Příloha č. 32



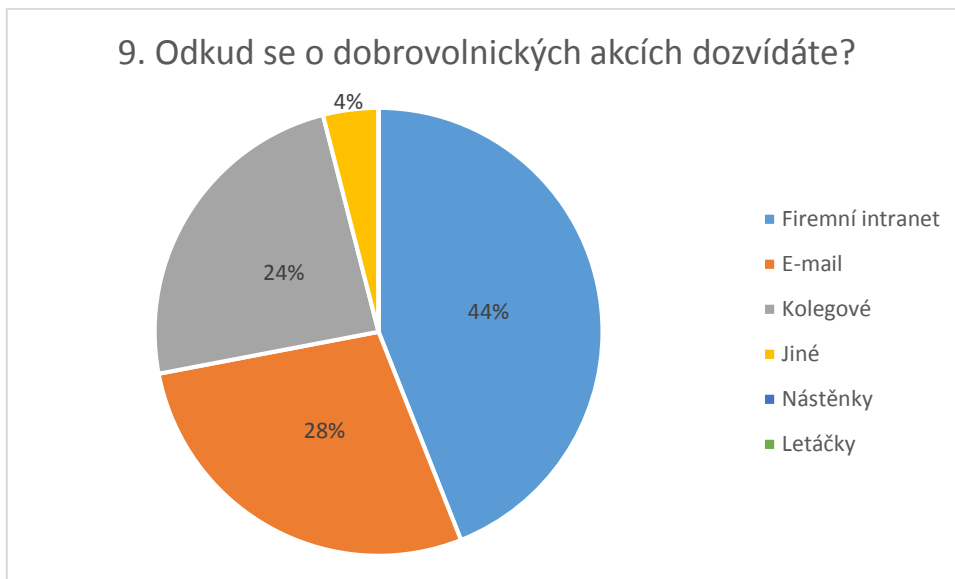
Zdroj: (Quanda.com, 2016), upraveno

Příloha č. 33



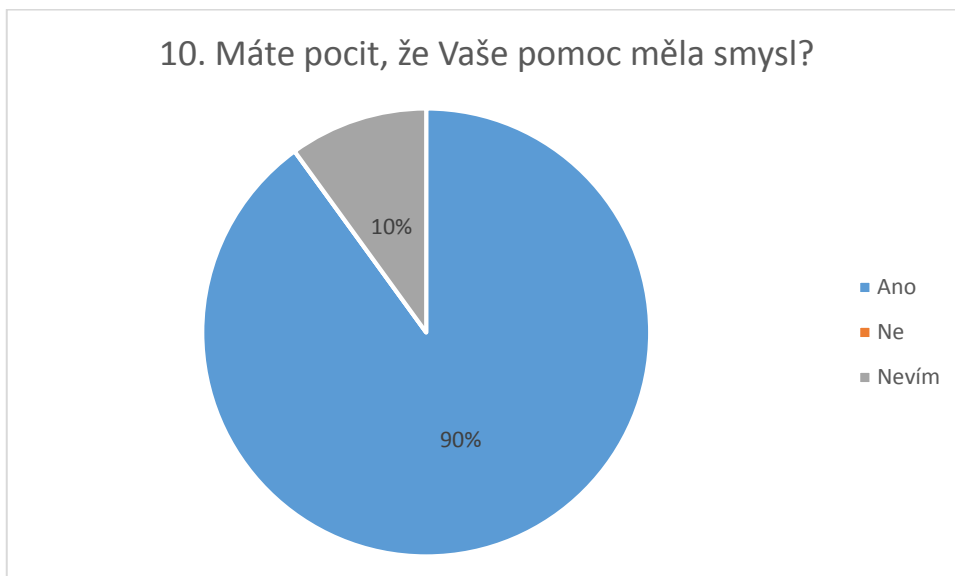
Zdroj: (Quanda.com, 2016), upraveno

Příloha č. 34



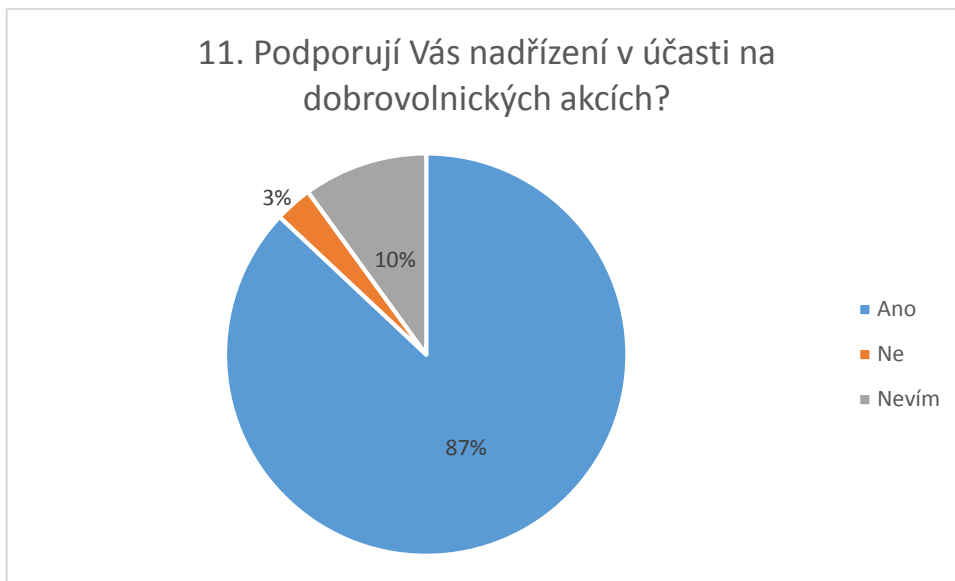
Zdroj: (Quanda.com, 2016), upraveno

Příloha č. 35



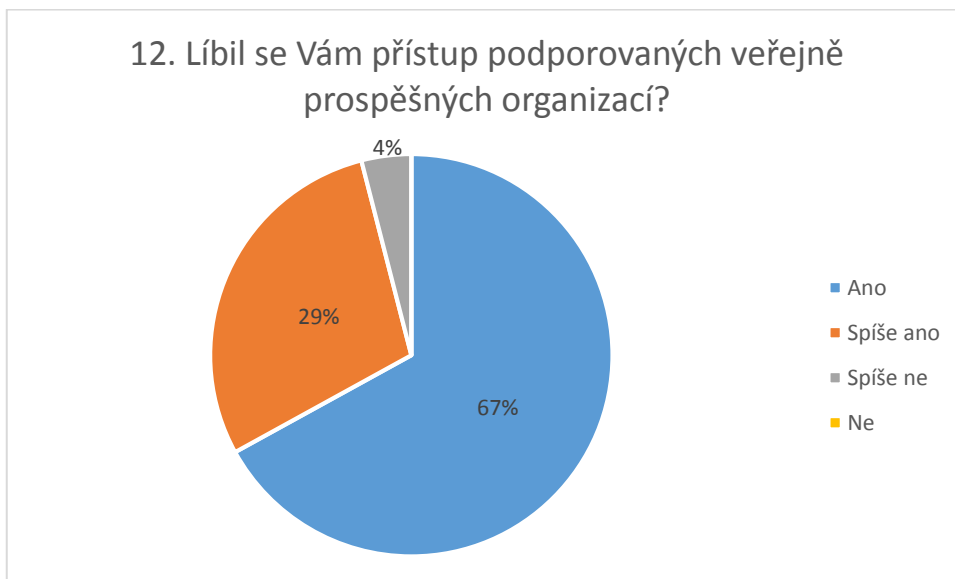
Zdroj: (Quanda.com, 2016), upraveno

Příloha č. 36



Zdroj: (Quanda.com, 2016), upraveno

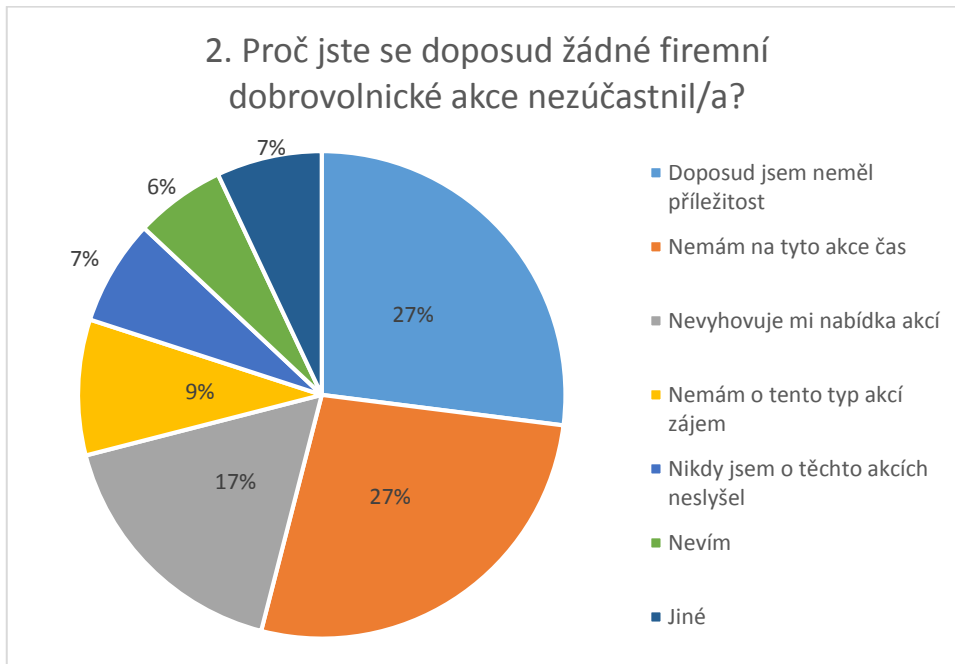
Příloha č. 37



Zdroj: (Quanda.com, 2016), upraveno

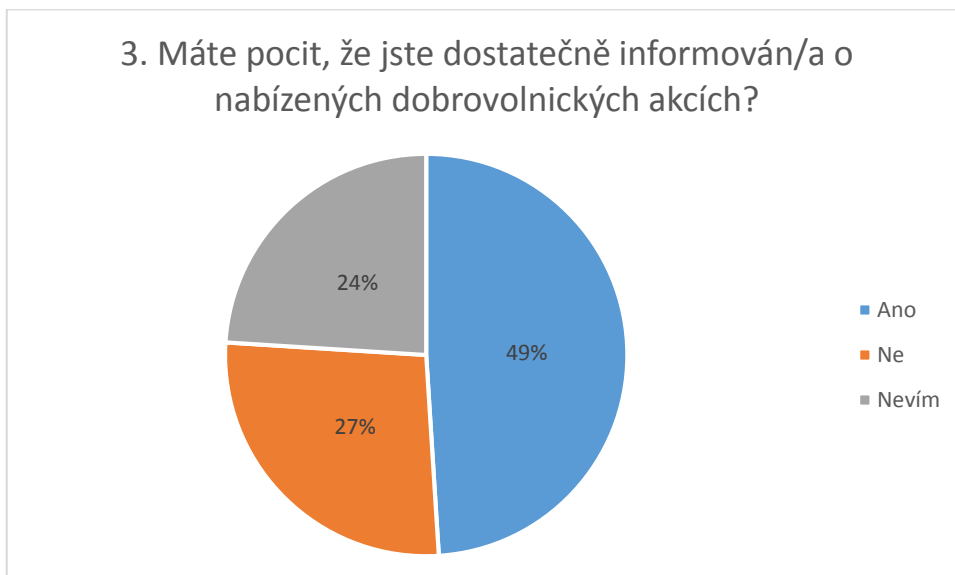
Část B

Příloha č. 38



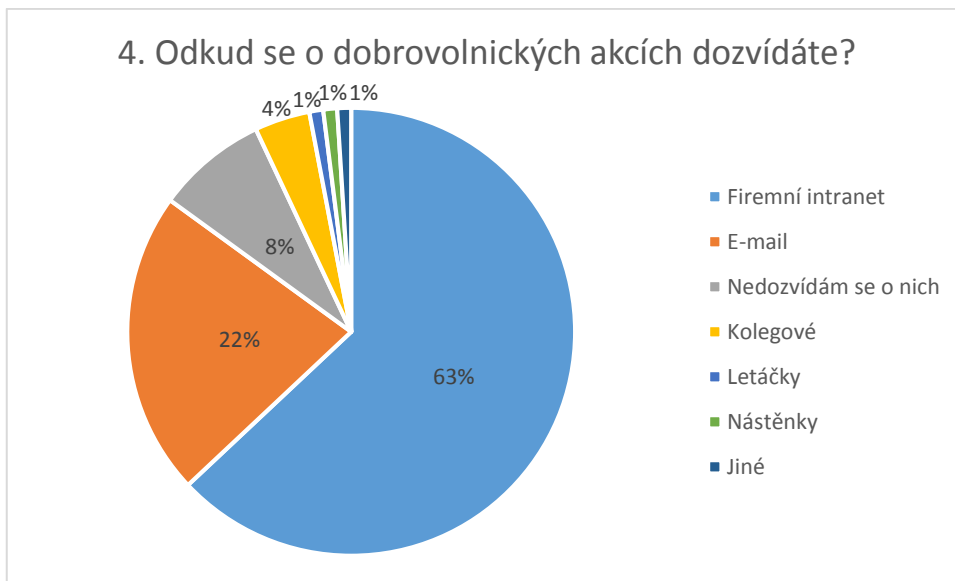
Zdroj: (Quanda.com, 2016), upraveno

Příloha č. 39



Zdroj: (Quanda.com, 2016), upraveno

Příloha č. 40



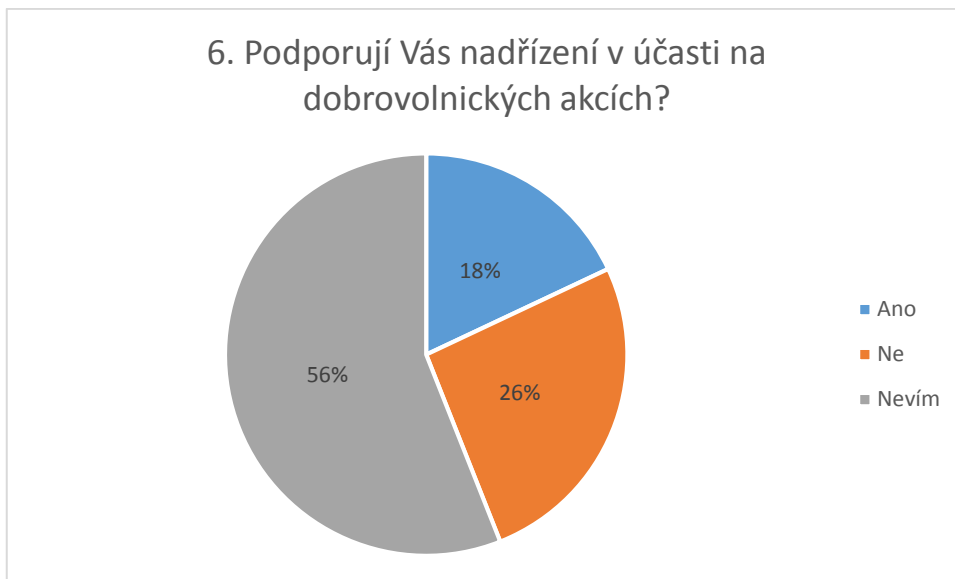
Zdroj: (Quanda.com, 2016), upraveno

Příloha č. 41



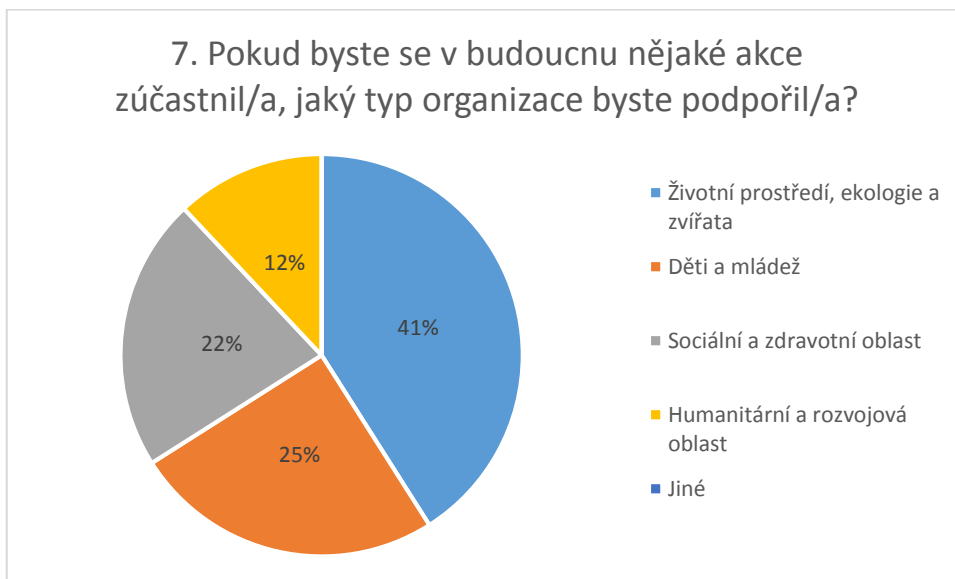
Zdroj: (Quanda.com, 2016), upraveno

Příloha č. 42



Zdroj: (Quanda.com, 2016), upraveno

Příloha č. 43



Zdroj: (Quanda.com, 2016), upraveno

Příloha č. 44

Otázka č. 8 - Existuje něco co by Vás přimělo se těchto akcí účastnit?

- „Aktivní podpora ze strany vedoucích (např. organizace týmu/části týmu k dobrovolnické akci).“
- „Kdyby nám to bylo umožněno – externistům.“
- „Klidné pracovní prostředí.“
- „Mít na to čas.“
- „Podpora vedoucích, týmové pořádání.“
- „Spolupráce s útulky pro kočky a psy.“
- „Uvítala bych možnost přednášek o tom, jak tyto akce probíhají.“
- „Větší možnost zapojení lidí mimo Brno a České Budějovice.“
- „Větší propagace a podpora těchto akcí ze stran firemních útvarů a vedoucích (manažerů).“
- „Volný čas“
- „Více informací o těchto možnostech“
- „Podpora ze strany vedoucích“
- „Možnost zapojení se jako externista“

Příloha č. 45

Otázka č. 9 - Pokud máte nějaké nápady nebo připomínky k firemnímu dobrovolnictví, napište je prosím do následující kolonky.

- „Akce se konají příliš daleko. Je to většinou jen pro lidi z Brna nebo Českých Budějovic.“
- „Podpora vedoucích, týmové pořádání.“
- „Rozšířit akce i do lokalit mimo ČB a Brno.“
- „Větší informovanost.“
- „Uvítal bych více času na podobné akce.“
- „Chtěl bych se o dobrovolnictví dozvědět více.“
- „Akce jsou pro mě moc daleko.“

