



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Zavedení systému managementu sociální  
zodpovědnosti ve firmě Genterm Ukraine

Introduction of a Social Responsibility Management  
System in the Company Genterm Ukraine

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Oldřich Bronec, Csc.

ROMANIUK

MAKSYM

**2021**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Romaniuk** Jméno: **Maksym** Osobní číslo: **453003**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**  
Studijní program: **Ekonomika a management**

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**Zavedení systému managementu sociální zodpovědnosti ve firmě Genterm Ukraine**

Název bakalářské práce anglicky:

**Introduction of a Social Responsibility Management System in the Company Genterm Ukraine**

Pokyny pro vypracování:

Cíle práce: Zavedení moderního systému managementu sociální zodpovědnosti ve firmě  
Přínosy práce: Hlavním přínosem je samo zavedení systému sociální zodpovědnosti v ukrajinské firmě a dále přenos českých a evropských zkušeností v této oblasti do ukrajinské praxe  
Osnova práce: Úvod; Teoretická část: historie CSR, CSR v ČR a na Ukrajině, základní pilíře CSR, standardy, principy korporátní politiky CSR; Praktická část: popis podniku Genterm Ukraine, sběr a analýza dat, návrh systému CSR, návrh implementace systému, návrh systému kontroly; Závěr

Seznam doporučené literatury:

KUNZ, Vilém. Společenská odpovědnost firem. Praha: Grada Publishing, Praha 2012; CROWTHER, David a Güler ARAS. Corporate Social Responsibility. bookboon, 2014; ISO Central Secretariat. Discovering ISO 26000: Guidance on social responsibility. Genève: ISO, 2018; CHALLIS, Peter a Laura CHALLIS. The Hearts of Corporate Social Responsibility. bookboon, 2014; KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. Praha: Grada Publishing, 2013; КУЗЬМИН, О.Є., О.В. ПИРОГ, Л. І. ЧЕРНОБАЙ, С. Б. ВАШИН a Н. О. ВАЦИК. Соціальна відповідальність. Львів: Львівська політехніка, 2016; ISO Central Secretariat. Discovering ISO 26000: Guidance on social responsibility. Genève: ISO, 2018

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**Ing. Oldřich Bronec, CSc., institut manažerských studií MÚ**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **25.01.2021** Termín odevzdání bakalářské práce: **13.05.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **19.09.2022**

Ing. Oldřich Bronec, CSc.  
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta

ROMANIUK, MAKSYM. *Zavedení systému managementu sociální zodpovědnosti ve firmě Genterm Ukraine*. Praha: ČVUT 2021. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval 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. 04. 2021

Podpis:

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Oldřichu Broncovi, CSc., především za vedení, komunikaci, trpělivost a cenné rady, které mi v průběhu zpracování práce poskytoval. Rovněž bych chtěl poděkovat manažerovi společnosti Genterm Ukraine s.r.o., který se trpělivě podílel na výzkumném šetření. Na závěr bych chtěl vyjádřit vděčnost mé rodině, zejména mojí mamince a otčímovi, kteří jsou mi vždy oporou.

# Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou sociální odpovědnosti ve vybrané společnosti. Na základě analýzy dotazníkového šetření byl navrhnout způsob implementace CSR do vybraného podniku a systém jeho kontroly. Práce se skládá se dvou částí: teoretické a praktické. Teoretická část obsahuje vysvětlení nejdůležitějších pojmů, které souvisí se sociální odpovědnosti firem, a je zpracována za základě odborné literatury. V praktické části práce se seznámíme s globální zprávou o CSR společnosti Genterm s.r.o. Následuje analýza výsledků dotazníkového šetření s manažerem společnosti v lokaci Genterm Ukraine. Na jejím základě byl navržen postup implementace systému managementu CSR a systému kontroly tak, aby management přinášel společnosti pozitivní výsledky.

## Klíčová slova

Sociální odpovědnost firem (CSR), koncept CSR, implementace CSR, stakeholder, etika, ekonomický pilíř, sociální pilíř, environmentální pilíř.

# Abstract

The present bachelor thesis focuses on social responsibility at a particular company. Based on conversation analysis, a method of corporate social responsibility and the system of its control have been recommended at a chosen company. This work consists of two parts – a theoretical and a practical one. The theoretical part is a professional literature review and contains the explanation of the main notions connected to corporate social responsibility. The practical part deals with the global report of CSR at Genterm Inc. In addition, the results of a conversation with the manager of Genterm Ukraine are demonstrated. Based on these results, an implementation process of CRS control system has been developed so that the management can bring positive results.

## Key words

Corporate social responsibility (CSR), CSR concept, CSR implementation, stakeholder, ethics, economic pillar, social pillar, environmental pillar.

# Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>1 DEFINICE A PROCES FORMOVANÍ KONCEPTU CSR</b> .....	<b>7</b>
<b>2 ZÁKLADNÍ PILÍŘE A PRINCIPY CSR</b> .....	<b>11</b>
2.1 Základní pilíře.....	11
2.1.1 Sociální dimenze .....	12
2.1.2 Ekonomická dimenze .....	14
2.1.3 Ekologická dimenze.....	14
2.2 Principy CSR.....	16
<b>3 STAKEHOLDERI</b> .....	<b>18</b>
3.1 Kdo jsou stakeholdeři? .....	18
3.2 Komunikace se stakeholdery .....	20
<b>4 STANDARDY CSR</b> .....	<b>22</b>
4.1 ISO 26000.....	22
<b>5 CSR V ČESKE REPUBLICE A NA UKRAJINĚ</b> .....	<b>27</b>
5.1 CSR v ČR.....	27
5.2 CSR na Ukrajině.....	29
<b>6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GENTHERM s.r.o.</b> .....	<b>32</b>
6.1 Globální zprava o CSR.....	33
<b>7 VÝZKUMNÁ ČÁST</b> .....	<b>38</b>
7.1 Cíle výzkumu .....	38
7.2 Popis zvolené metody sběru dat .....	38
7.3 Výsledky rozhovoru .....	38
7.3.1 Shrnutí výsledků rozhovoru .....	44
<b>8 NÁVRH IMPLEMENTACE SYSTÉMU CSR A SYSTÉMU JEJÍ KONTROLY DO GENTHERM UKRAINE s.r.o.</b> .....	<b>46</b>
8.1 Návrh implementace systému CSR .....	46
8.2 Návrh systému kontroly .....	49
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>51</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>53</b>



<b>SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>54</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>55</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>56</b>
<b>EVIDENCE VÝPŮJČEK .....</b>	<b>57</b>

# **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

3P	Triple bottom line
BLF	Business Leaders Forum
BTM	Battery Thermal Management
CAF	Common Assessment Framework
CSR	Corporate social responsibility
ČR	Česká republika
EFQM	European Foundation for Quality Management
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
EMS	Environmental Management System
GRI	Global Reporting Initiative
ISO	International Organization for Standardization
OSN	United Nations Organization
PR	Public Relations

# Úvod

Koncept sociální odpovědnosti firem se stává čím dále víc aktuálnější, jelikož úroveň povědomí o udržitelném rozvoji společností na globálním trhu roste. V situaci, kdy celý svět se snaží podporovat životní prostředí, nemohou společnosti zůstat stranou a investovat svůj kapitál pouze do podnikání.

Zavedení společensky odpovědných činností poskytuje příležitost získat mnoho dalších výhod: formování pozitivního sociálního obrazu, zvyšování reputace podniku a vytváření podmínek pro zvyšování podnikatelských hodnot.

Řešením problematiky sociální odpovědnosti firem se zabývalo velké množství vědců, mezi něž patří: B. Carroll, M. Friedman, H. Bowen, F. Kotler, R. Edward Freeman.

Ve srovnání se státy Evropské unie je koncept sociální odpovědnosti podniků na Ukrajině méně rozvinutý. V posledních letech se však tento vývoj stává dynamičtějším.

Důvodem pro napsání této bakalářské práce je popularizovat koncept CSR mezi ukrajinskými společnostmi a přesvědčit je, že uplatnění systému CSR není „módní trend“. Jde o příležitost k uspokojení potřeb zúčastněných stran, která v důsledku pomůže systematizovat stávající činnosti v rámci CSR a přináší společnosti spoustu výhod.

Hlavním cílem bakalářské práce je prostřednictvím rozhovoru zjistit, jaké aktuální aktivity provádí vybraný podnik (Gentherm Ukraine s.r.o., dále Gentherm Ukraine) v rámci CSR. Na základě zjištěných informací navrhnout systém managementu CSR a systém jeho kontroly.

Teoretická část bakalářské práce se skládá z pěti kapitol. V první kapitole se seznámíme s definicí a procesem formování konceptu CSR. Druhá kapitola zahrnuje základní pilíře a principy sociální odpovědnosti firem, kde se popisují sociální, ekonomická a ekologická dimenze CSR. Třetí kapitola se zaměřuje na vymezení pojmu stakeholder, kdo jsou stakeholdeři a jaké jsou způsoby komunikace a spolupráce s nimi. Čtvrtá kapitola popisuje standardy ISO, zejména standard CSR ISO26000. V poslední kapitole se dozvíme o vývoji konceptu CSR v České republice a na Ukrajině.

Nedílnou součástí praktické části bakalářské práce je seznámit se s globální zprávou o CSR Gentherm s.r.o a dále výzkumné šetření, které bylo uskutečněno prostřednictvím rozhovoru s manažerem společnosti Gentherm Ukraine. Jeho hlavním cílem bylo na základě zjištěných výsledků navrhnout implementaci systému CSR a systému jeho kontroly do vybrané společnosti.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 DEFINICE A PROCES FORMOVANÍ KONCEPTU CSR

## Definice konceptu CSR

„Sociální odpovědnost firem neboli CSR (Corporate Social Responsibility) je koncepce, podle které jednotlivé firmy začleňují sociální otázky a otázky týkající se životního prostředí do podnikatelské činnosti a do vztahů se zúčastněnými subjekty na bázi dobrovolnosti“ (COM, 2011, s. 3 – přeloženo autorem bakalářské práce).

Uplatnění sociální odpovědnosti firem podle Business Leaders Fora (2008, s. 4) poskytuje společnosti konkrétní výhody:

- Budování a zlepšení reputace.
- Větší průhlednost firmy.
- Zvýšení prodeje a podílu na trhu.
- Prevenci rizik.
- Získání kvalitních zaměstnanců.
- Motivování zaměstnanců.
- Optimalizaci provozních procesů a snížení nákladů.
- Loajalitu investorů.
- Zvýšení obrátu.
- Zvýšení kvality produktu.
- Navazování vztahů s veřejným sektorem, společností atd.

## Proces formování konceptu CSR

V roce 1923 se objevily první myšlenky konceptu: společnosti by měly dodržovat CSR. John Maynard Keynes uvádí:

„Podnikatel je přijatelný jen do té míry, do jaké mohou být jeho zisky spojeny s tím, vyjádřeno zjednodušeně a v určitém smyslu, co jeho aktivity přinesly společnosti.“ (Keynes in Armstrong a Taylor, 2013, s. 151)

Vývoj pohledu na CSR formuje nové přístupy k jeho modernímu konceptu, ale v době globalizace se pro společnosti stává potřeba společenské odpovědnosti podnikání zásadní. Podniky by měly mít schopnost plnit ekonomická, právní a etická očekávání společnosti (Carroll, 1991).

## Padesátá léta 20. století

Fenomén sociální odpovědnosti firem se stal předmětem systematického výzkumu v padesátých letech 20. století. Jedním z prvních, kdo definoval sociální odpovědnost, byl Howard Bowen. V roce 1953 vydal „Social Responsibilities of the Businessman“.

V této monografii analyzuje chování společností a definuje hranice a klíčové oblasti studia sociální odpovědnosti firem (Skácelík, 2010, s. 9).

#### Sedmdesátá léta 20. století

Významným mezníkem v tomto období byla publikace „The social responsibility of business is to increase its profits“ v časopise „The New York Times“ (1970) významného ekonoma M. Friedmana, laureáta Nobelovy ceny. Autor poznamenal, že jedinou povinností sociální odpovědnosti firem je zvýšit zisk v souladu s pravidly hospodářské soutěže. M. Friedman (tamtéž) popřel koncept sociální odpovědnosti firmy z následujících důvodů:

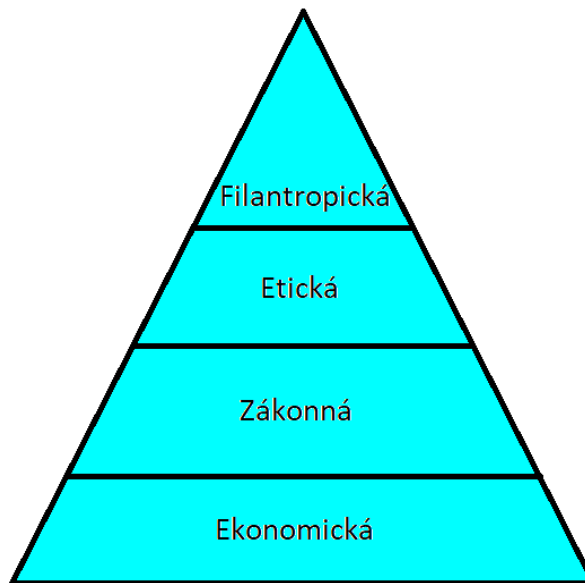
- Korporace, na rozdíl od jednotlivců, nemohou být společensky zodpovědné.
- Ředitelům společností lze jen stěží říkat zástupci stakeholderů, jelikož jejich hlavním úkolem je maximalizovat zisky akcionářů.
- Ředitelé společností, aniž by byli vlastníci, nesmí utrácet peníze za činnosti, které nesouvisí s generováním výnosů.
- Je velmi obtížné určit dosah sociální otázky, za které by společnost měla být odpovědná, protože to nemůže být stejně dobré pro všechny.

#### Osmdesátá léta 20. století

Neméně důležitou roli při vývoji konceptu sociální odpovědnosti hrálo i toto období. Tehdy totiž R. Edward Freeman poprvé zformuloval koncept stakeholderů, o kterých se dozvíme více v následujících kapitolách (Матушкіна, 2017, s. 55).

#### Devadesátá léta 20. století

V roce 1979 A. Carroll navrhl výklad pojmu sociální odpovědnost firem, který předpokládá soulad s ekonomickými, právními, etickými a diskrečními (filantropickými) očekáváními konkrétní organizace společnosti v tomto období. Podle Carrollova modelu CSR je víceúrovňovou odpovědností (Kunz, 2012, s. 14).



Obrázek 1 Pyramida CSR. Vlastní zpracování. Zdroj: Carroll, 1991, s. 42

Základem „pyramidy“ A. Carrola je ekonomická odpovědnost, protože historicky byly společnosti vytvářeny jako producenti zboží a služeb, což jim umožňovalo uspokojovat potřeby zákazníků a díky tomu dosahovat zisku. Z právní (zákonné) odpovědnosti vyplývá pro společnosti nutnost dodržovat stávající zákony. Jejich ekonomická činnost tedy musí podléhat platným právním předpisům.

Etická odpovědnost vyžaduje, aby společnost jednala v souladu s veřejnými očekáváními, která nejsou stanovena právními normami (někdy je překračují), ale vycházejí ze stávajících morálních standardů zúčastněných stran. Diskreční (filantropická) odpovědnost znamená, že organizace dobrovolně naplňuje očekávání společnosti a nasměruje své aktivity na podporu a rozvoj sociálních programů, přičemž bude vystupovat jako „korporátní občan“ (Carroll, 1991).

21. století dalo nový impulz rozvoji sociální odpovědnosti přijetím mezinárodního standardu sociální odpovědnosti ISO 26000 a národních strategií nebo státních programů sociální odpovědnosti, tedy institucionalizací CSR na národní úrovni. V podnikatelském prostředí byl důraz na společenskou odpovědnost podniků ve formě filantropie přeorientován na samostatné programy související s obchodními strategiemi společností (Матушкіна , 2017).

### Shrnutí kapitoly

Koncept CSR prošel od svého vzniku významnými změnami – od úplného popření jakékoli jiné myšlenky společenské odpovědnosti podniků, kromě odpovědnosti za zisk (M. Friedman) až po uznání společenské odpovědnosti za společnost na státní úrovni (koncept korporátní občanství). Od konce XX. století se koncept společenské odpovědnosti firem stal důležitou součástí stabilního rozvoje nejen podnikání, ale rovněž celé společnosti. Neustále se diskutuje o problémech sociální odpovědnosti firem, její roli v sociálně-ekonomickém rozvoji země, o možnostech interakce s místní

komunitou a otázkách sociálního investování. Vypracované principy a vnitřní standardy společensky odpovědného chování jsou začleněny do obchodních strategií firem a orgánů veřejné správy po celém světě. Společnosti mají příležitost posílit své vztahy s veřejností prostřednictvím programů stabilního rozvoje a podnikových kodexů chování. Šířením vysokých standardů, zásad rozvoje a převzetím odpovědnosti za výsledky své činnosti mohou podniky rozšířit důvěru a porozumění se svými stakeholdery a zvýšit blahobyt společnosti.



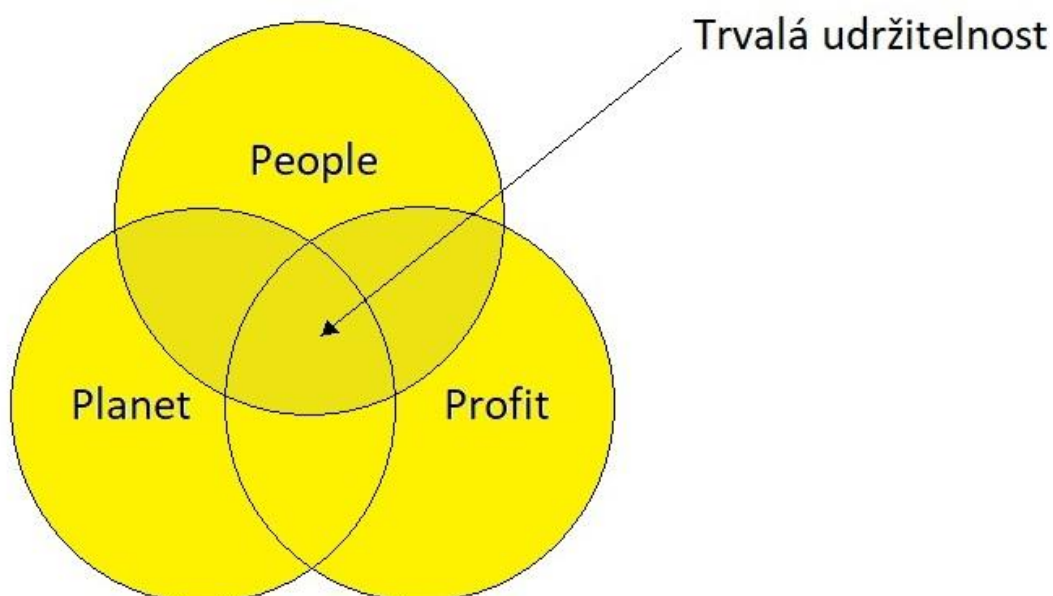
## 2 ZÁKLADNÍ PILÍŘE A PRINCIPY CSR

### 2.1 Základní pilíře

V této kapitole se dozvíme více o základních pilířích CSR, modelu 3P a také podrobně probereme každou jeho část.

Pavel Kunz (2012, s. 20) uvádí, že moderní koncept CSR se skládá ze tří klíčových částí (triple bottom line):

- Ekonomické (profit).
- Sociální (people).
- Ekologické (planet).



Obrázek 2 Model 3 P. Vlastní zpracování. Zdroj: Kunz, 2012, s. 20

Na základě moderního konceptu je vytvořen mezinárodní model tří základních pilířů (tzv. model 3P – profit, people, planet). (tamtéž, s. 20).

Z výše uvedeného modelu vyplývá, že společensky odpovědná firma by neměla pracovat pouze na maximalizaci zisků, jak to tvrdil M. Friedman (1970), ale měla by dobrovolně činit rozhodnutí a kroky, které jsou přijatelné z hlediska sociální, ekonomické a environmentální odpovědnosti.

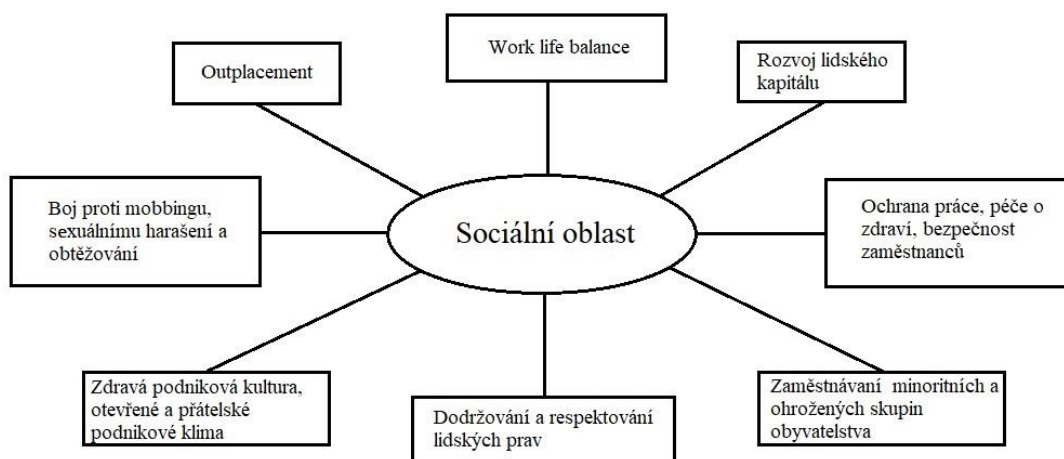
*„Někdy bývá za samostatnou oblast společenské odpovědnosti uváděna odpovědnost vůči místní komunitě a vládě“ (Kunz, 2012, s. 25).*

### 2.1.1 Sociální dimenze

Sociální oblast spočívá především v péči o pracovníky, ochraně prav a zájmů a také ve vytváření příznivých pracovních podmínek pro každého z nich (Skácelík, 2010, s. 28).

Příznivé pracovní podmínky pozitivně ovlivňují motivaci, spokojenost, chování zaměstnanců, schopnosti a jejich pracovní výsledky. Jsou předpokladem úspěšného vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Jak ukazuje praxe, motivovaný a spokojený zaměstnanec je nejlepší zaměstnanec. Uplatňování společenské odpovědnosti přinese pro společnost spoustu výhod, například: zvýšení reputace zaměstnavatele a výkonnosti zaměstnanců, zisku firmy atd (Kunz, 2012, s. 22).

Podle Pavla Kunze (2012, s. 22) do sociální oblasti je možné zahrnout:



Obrázek 3 Co zahrnuje sociální oblast? Vlastní zpracování. Zdroj: Kunz, 2012, s. 23

Sociální projekty v rámci CSR čím dál víc vycházejí z problémů a potřeb společnosti. Společnost spolupracuje se zúčastněnými stranami (stakeholdery), ale také podporuje komunity, což přispívá k rozvoji společnosti. Rozvoj komunity je také důležitou součástí sociální oblasti. Zahrnuje iniciativu, kterou společnost využívá ve spolupráci s dalšími externími organizacemi k posílení postavení jednotlivců a skupin lidí tím, že jim poskytuje znalosti, jež potřebují ve svých komunitách k provedení změn. Dovednosti a znalosti se mohou týkat například využívání místních zdrojů, formování vlivu při vzniku velkých sociálních skupin. Učení, začleňování a rozvoj, jakož i šíření práv a příležitostí, jsou základem rozvoje komunity (Матушкина, 2017, s. 129).

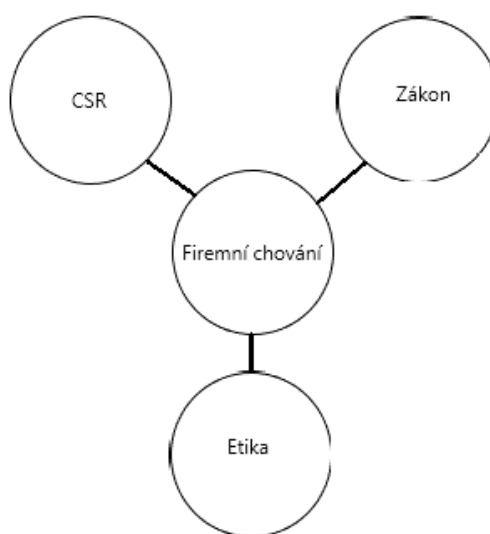
## Etika a CSR

Etika je nedílnou součástí sociální odpovědnosti. Od nepaměti existují pravidla, standardy a normy podnikání. Sociální a kulturní rozvoj vedl ke změnám v obchodních pravidlech, normách a standardech. Je třeba poznamenat, že tato pravidla se mohou v jednotlivých zemích lišit, což přímo závisí na místní kultuře země. Společnost může v rámci své odpovědnosti uplatňovat etické standardy nebo normy, které jsou etickým kodexem. Firemní chování by mělo být především etické a spravedlivé (Crowther a Aras, 2014, s. 54).

*„Etika je přirozený a strukturální proces jednání v souladu s morálními úsudky, normami a pravidly“ (Crowther a Aras, 2014, s. 54).*

Pokud jde o podnikatelskou etiku, máme na mysli poctivost, důvěru a respekt. To znamená, že tyto faktory je třeba dodržovat za všech okolností. Lze s jistotou říct, že podnik, který nesplňuje etická kritéria, ztrácí schopnost dosáhnout svých cílů a je odsouzen k vnitřním a vnějším konfliktům (Crowther a Aras, 2014, s. 54).

Chování společnosti má zásadní dopad na vztahy se zúčastněnými stranami, a dokonce i na ekonomiku. Skládá se z právních norem, etického kodexu a zásad společenské odpovědnosti (Crowther a Aras, 2014, s. 59).



Obrázek 4 Komponenty firemního chování. Vlastní zpracování. Zdroj: Crowther a Aras, 2014, s. 60

Etická jednání a sociální odpovědnost při obchodních rozhodnutích jsou důležitou součástí úspěchu firmy jak ve financích, tak ve vztahu k zúčastněným stranám (tamtéž, s. 59).

Firemní chování vůči zúčastněným stranám se stává mnohem důležitějším konceptem, jelikož by mělo být etické, právní a odpovědné jak ze strany organizace a zúčastněných stran, tak i ze strany celé společnosti. Tento aspekt podnikového chování je také pro společnost přínosnější, a proto více souvisí s etikou a sociální

odpovědností podniků. Aby podnik byl společensky odpovědný, musí být nejen právníckou osobou, ale rovněž etickou entitou. Tyto vlastnosti poskytují platformu, na které lze budovat sociální odpovědnost (Crowther a Aras, 2014, s. 61).



Obrázek 5 Pyramida firemního chování. Zdroj: Crowther a Aras, 2014, s. 61

### **2.1.2 Ekonomická dimenze**

Samozřejmě že základním cílem každého podnikání je dosažení zisku, který následně umožňuje firmám financovat celou řadu společensky odpovědných aktivit (Kunz, 2012, s. 21).

Sociální odpovědnost byla původně chápána jako ekonomická odpovědnost firmy za provádění obchodních operací a udržování ziskovosti v době, kdy zákony trhu automaticky mění osobní zájmy na společné. V případě analýzy vidíme, že důležité je nejen zaměření na ekonomiku a určité činy, ale také morální odpovědnost založená na principech čestnosti a etiky (Матушкина, 2017).

Po řadě diskusí po celém světě nakonec bylo definováno pořadí jednotlivých charakteristik CSR v ekonomické oblasti (Skácelík, 2010, s. 29):

- Vztahy k zaměstnancům.
- Vztahy v managementu.
- Vztahy se zainteresovanými osobami.
- Vztahy s právními subjekty.
- Transparentnost chodu organizace.
- Odmítání korupce.

### **2.1.3 Ekologická dimenze**

Svět dnes čelí bezprecedentním a vzájemně propojeným výzvám v oblasti životního prostředí, včetně změny klimatu, vodních a energetických zdrojů, nedostatku potravin a poklesu biologické rozmanitosti. Řešení těchto problémů je možné pouze

spojeným úsilím podniků, vlád a občanů o vytvoření společného konceptu podnikání, jehož ústředním jádrem je vědomí jedinečnosti a vyčerpání přírodních zdrojů (Skácelík, 2010, s. 30).

Jedním z největších příspěvků k rozvoji společenské odpovědnosti v ekologické oblasti byl vznik mezinárodních standardů ISO 14000. Tyto mezinárodní normy stanovují požadavky na systémy environmentálního managementu s cílem poskytnout organizacím nástroje pro rozvoj politik a zmírňování dopadů na životní prostředí (Матушкина, 2017).

Také obsah environmentální odpovědnosti podnikání je nejobecněji zobrazen v 7., 8. a 9. principu globálního paktu OSN z roku 2000 (Skácelík, 2010, s. 30):

- Podpora ochrany životního prostředí ze strany podniku.
- Podněcování iniciativy propagující odpovědný přístup k životnímu prostředí ze strany států.
- Podporování vývoje a šíření technologií ohleduplných k životnímu prostředí.

Tabulka 1 Činnosti, na které se zaměřuje ekologická oblast. Vlastní zpracování. Zdroj: Kunz, 2012, s. 25

Zavedení podnikové environmentální politiky	Environmentální principy a normy; environmentální legislativa, otevřená environmentální politika
Ekologický audit	Cílem environmentálního auditu je určit hlavní zdroje nezbytné pro fungování organizace a objem jejich spotřeby a prověření vlivů podniku na životní prostředí (emise do ovzduší, znečištění vody, odpad ze zpracovatelského procesu atd.).
Zapojení zaměstnanců do environmentálních iniciativ	Projevuje se zlepšováním ekologické situace (ekologická výchova dětí, třídění odpadů, nákup výrobků vyrobených s co nejmenším poškozením přírody atd.).
Výroba „zeleného“ zboží	Výrobci se snaží své výrobky vyrábět šetrnějším k životnímu prostředí tím, že k jeho výrobě jsou použity materiály šetrné k životnímu prostředí (např. využití inovativních technologií pro zpracování odpadů).
Systém environmentálního managementu	Zvláštní nástroj, který umožňuje společně jasně definovat environmentální cíle, dosahovat je a neustále zlepšovat environmentální opatření. Tento systém je zakotven v normách environmentálního managementu ISO 14000 (Environmental Management Standards) vyvinutých Mezinárodní organizací pro normalizaci.

Pro mnoho hráčů na trhu je zřejmé, že úspěch společnosti do značné míry závisí nejen na kvalitě poskytovaných služeb a kvalifikaci zaměstnanců, ale také na výši jejich investic v sociální sféře země. Jak ukazuje praxe, dobrá promyšlená politika společenské odpovědnosti podniků umožňuje utvářet pozitivní obraz společnosti.

To zase přináší určité výhody: pomáhá rozšiřovat zákaznickou základnu, usnadňuje investice nebo konstruktivnější interakci s vládními agenturami a posiluje pozici v žebříčku.

## 2.2 Principy CSR

Vzhledem k nejistotě související s povahou činnosti CSR je obtížné ji definovat. Podle Crowthera a Arase (2014) můžeme předpokládat, že existují tři základní principy, které společně zahrnují veškerou aktivitu CSR:

- Sustainability (udržitelnost).
- Accountability (odpovědnost).
- Transparency (průhlednost).



Obrázek 6 Principy CSR. Vlastní zpracování. Zdroj: Crowther a Aras, 2014

### Udržitelnost (sustainability)

„Udržitelnost – důraz na životní prostředí a správu komunity. Jedná se o uspokojování potřeb současné generace, aniž by byla ohrožena možnost budoucích generací uspokojovat své vlastní potřeby“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 155).

Crowther a Aras (2014, s. 15) dobře vysvětlili tento princip na příkladu surovin, např.: uhlí, železa, mědi atd. Tyto suroviny mají tendenci se vyčerpávat. Firmy, které dodržují princip udržitelnosti, by měly omezit těžbu těchto surovin, aby v budoucnu nedošlo k jejich vyčerpání. Kromě omezení těžby se společnosti proto také snaží nalézt způsob vytváření nových alternativních zdrojů, které by mohly nahradit omezené množství surovin. Existují také suroviny jako například dřevo, jehož je nedostatek. Nedostatek obnovitelných surovin může přivést lidstvo ke globální katastrofě. Udržitelnost tedy znamená, že společnost nesmí využívat více zdrojů, než kolik se může reprodukovat. Papírenský průmysl tak například uplatňuje tuto politiku vysazováním stromů, aby nahradil původní dřeviny.

Ve svém vlastním životě jsem se setkal s jednou zajímavou inovací. Student vysoké školy na Ukrajině vynalezl novou technologii zpracování spadaného listí na papír. Podle mého názoru budou společnosti díky zdokonalování této technologie v budoucnu schopny částečně/úplně nahradit běžně využívaný papír. Firmy využívající tuto inovaci budou dodržovat princip udržitelnosti a tím podporovat ochranu životního prostředí.

#### Odpovědnost (accountability)

*„Odpovědnost – společenská odpovědnost představuje etický imperativ pracovat ve prospěch společnosti.“* (Kunz a Kašparová, 2013, s. 16).

Tento koncept se vztahuje na organizaci, která si je vědoma odpovědnosti a která je ochotna převzít odpovědnost za činnosti, jež mají vliv na životní prostředí. Kromě převzetí odpovědnosti by firma měla také informovat stakeholdery, kteří jsou ovlivněni činnostmi organizace. Z toho vyplývá, že odpovědná organizace se stává součástí široké sociální sítě a odpovídá za celou tuto síť, nejen za své vlastníky. Zpráva o CSR podle Crowthera a Arase (2014, s. 16) by měla obsahovat následující charakteristiky:

- Srozumitelnost.
- Relevanci.
- Spolehlivost.
- Srovnatelnost.

#### Průhlednost (transparency)

*„Průhlednost (transparentnost) – podniky by měly stakeholderům umožnit přístup k informacím, a to nejen těm, které souvisejí s ekonomickou výkonností podniků“* (Kunz a Kašparová, 2013, s. 16)

Pro jednodušší pochopení průhlednosti (transparentnosti) můžeme využít příklad, který ve své práci uvedli Nezhyba a spol. (2006, s. 39). Všechny tyto situace jsou pro nás – jako spotřebitele – dobře známé. Většina z nás se stará o své zdraví. Při nákupu jakéhokoli produktu v supermarketu jsou pro nás velmi důležité informace o způsobu výroby produktu, jeho složení produktu a původu. Někdy ovšem žádnou z těchto informací nejsme schopni na obalu produktu najít, což může vést k dezinformacím a negativním důsledkům.

Z toho můžeme dojít k závěru, že transparentnost je koncept, s jehož pomocí společnost všem stakeholderům poskytuje ucelené, spolehlivé a transparentní informace.

# 3 Stakeholderi

## 3.1 Kdo jsou stakeholderi?

„Stakeholdery jsou míněni všichni, ať již jednotlivci, skupiny nebo subjekty, kteří přímo či nepřímo ovlivňují (pozitivně či negativně) chod firmy, nebo jsou přímo či nepřímo ovlivňováni jejím působením a fungováním. Přičemž i toto působení může být bezprostřední nebo zprostředkované. Stakeholderi mohou přijít s danou firmou jak do přímého, tak nepřímého kontaktu“ (Kunz, 2012, s. 28).

V českém jazyce se nedá najít přesný překlad pojmu stakeholder. Většinou se překládá jako zainteresované nebo zúčastněné strany (Skácelík, 2010).

Koncept zúčastněných stran je klíčovou součástí rozvoje sociální zodpovědnosti firem. Otcem tohoto konceptu lze nazvat amerického profesora R. Edwarda Freemana, který jako první formuloval koncept stakeholderů v 80. letech 20. století (Kunz, 2012).

### Členění stakeholderů

Existuje mnoho zúčastněných stran a každá z nich má pro konkrétní podnik jiný význam. Podnik, který chce zavést politiku CSR, by měl identifikovat všechny stakeholdery. Podle Pavla Skácelíka (2010, s. 10) členíme zainteresované strany na dvě skupiny:

- Primární (mají velký význam pro určitý podnik).
- Sekundární (které mají menší význam na chod podniku).

Tabulka 2 Členění stakeholderů. Vlastní zpracování. Zdroj: Skácelík, 2010, s. 11

Stakeholderi	
Primární	Sekundární
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vlastníci, akcionáři a investoři.</li><li>• Zaměstnanci.</li><li>• Zákazníci.</li><li>• Obchodní partneři.</li><li>• Místní komunita.</li><li>• Environmentální neziskové organizace a další mluvčí za životní prostředí.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konkurenti.</li><li>• Veřejnost.</li><li>• Média.</li><li>• Lobbisté a různé nátlakové skupiny.</li><li>• Občanská a obchodní sdružení.</li><li>• Vládní instituce a samosprávné orgány.</li></ul>



## Analýza stakeholderů

Systematická analýza zainteresovaných stran je součástí dlouhodobého úspěchu společnosti na trhu. Kunz (2012, s. 29) ve své práci vymezuje pět otázek které pomohou objektu podnikání snadno identifikovat své stakeholdery:

- Kdo jsou naši stakeholderi?
- Kdo patří mezi naše klíčové stakeholdery?
- Jaká jsou očekávání a zájmy našich stakeholderů?
- Jaký je vliv stakeholderů na naše podnikání?
- Jak se stakeholdery co nejlépe komunikovat?

Po identifikaci zúčastněných stran je pro společnost velmi důležité udržovat se stakeholdery dialog. Komunikace s nimi pomůže společnosti v budoucnosti (Матушкіна, 2017):

- Lépe porozumět následkům její činnosti.
- Jasně formulovat její hodnoty, poslání a strategii.
- Zvýšit transparentnost procesů podávání zpráv.
- Lépe řídit rizika a pověst.
- Získat více důvěry.
- Rozvíjet inovace.
- Lépe komunikovat a navázat důvěryhodnější vztah mezi ní a jejími partnery.

## Očekávání stakeholderů

Neoddělitelnou součástí komunikace se stakeholdery je především porozumění jejich hlavních očekávání, jelikož činnost podniků v oblasti CSR vyplývá ze snahy uspokojit hlavní očekávání stakeholderů. Následující tabulka popisuje příklady těchto očekávání (BLF, 2008).

Stakeholderi	Očekávání od podniku
vlastníci a investoři	<ul style="list-style-type: none"><li>■ zisk</li><li>■ růst hodnoty podniku</li><li>■ transparentnost</li></ul>
zákazníci	<ul style="list-style-type: none"><li>■ kvalitní produkty a služby</li><li>■ přiměřená cena produktu</li><li>■ poprodejní servis</li></ul>
obchodní partneři	<ul style="list-style-type: none"><li>■ kvalita smluv a jednání</li><li>■ včasné plnění závazků</li></ul>
zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"><li>■ přiměřená mzda a nefinanční benefity za odvedenou práci</li><li>■ dobré pracovní podmínky</li><li>■ profesní růst a možnost vzdělávání</li><li>■ sladění osobního a profesního života</li></ul>
místní komunita	<ul style="list-style-type: none"><li>■ finanční či materiální podpora</li><li>■ získání know-how od firemních dobrovolníků</li></ul>
environmentální neziskové organizace	<ul style="list-style-type: none"><li>■ ekologická výroba, produkty a služby</li><li>■ minimální zátěž podniku na životní prostředí</li></ul>

Obrázek 7 Očekávání stakeholderů. Zdroj: Business Leaders Forum, 2008, s. 16

## 3.2 Komunikace se stakeholdery

Business Leaders Forum (2008) rozlišuje dva druhy komunikace se zúčastněnými stranami: interní a externí.

Do interní komunikace můžeme přiřadit komunikaci se zaměstnanci a spolupracovníky.

Externí komunikace zahrnuje komunikaci s okolím a její cílem je dát vědět společnosti, že firma je odpovědná, což přináší spoustu výhod (BLF, 2008).

Pro uplatnění interní i externí komunikace společnosti využívají různé nástroje. Podle Pavla Skácelíka (2010) mezi nástroje komunikace se stakeholdery můžeme zahrnout: nástěnky, plakáty a poutače, pravidelné porady, školení zaměstnanců, interní zpravodaje, časopisy a výroční zprávy (tištěné a elektronické verze), oběžníky nebo e-maily, interní videa, brožury, publikace o CSR, bezplatnou telefonní linku, média (PR aktivity, placené inzerce) atd.

Hlavní otázkou, kterou si každá firma klade, je to, co vlastně získá od komunikace se zúčastněnými stranami. BLF (2008) uvádí několik příkladů:

- Zvýšení informovanosti o firmě.
- Transparentnost pro okolí.
- Posílení vztahu se stakeholdery.
- Zvýšení povědomí zaměstnanců o CSR.

Reportování CSR neboli zpráva o sociální odpovědnosti firmy je jedním z nejlepších nástrojů komunikace se stakeholdery. Zpráva by měla zahrnout aktivity společnosti v ekonomické, sociální a ekologické oblasti. Komentáře stakeholderů se mohou objevit ve zprávě podniku a její nejlepší distribucí je umístění na webových stránkách společnosti. Zároveň je to další klíčový způsob komunikace se stakeholdery. Co vlastně můžeme najít ve správné zprávě CSR? Z dobře zpracované zprávy podniku zjistíme jeho vize, strategii a hodnoty, kdo jsou jejich zainteresované strany a informace o prováděných činnostech ve všech třech oblastech CSR (Skácelík, 2010, s. 21).

Firmy, které úspěšně uplatňují koncept sociální odpovědnosti ve své firmě, mají možnost použít techniku GRI. Global Reporting Initiative je mezinárodní nezávislá organizace, jejíž systém indikátorů pomáhá firmám správně vytvořit zprávu, určit její rozsah a obsah. GRI se skládá z 50 indikátorů, které jsou rozdělené podle třech základních oblastí CSR (24 sociálních, 10 ekonomických a 16 environmentálních indikátorů). Jestli firma chce vydat zprávu v souladu s GRI, musí se držet všech výše uvedených indikátorů. V případě, kdy firma ve své zprávě vynechá některé z nich, měla by uvést konkrétní důvod. Pavel Skácelík (2010) nabízí několik výhod, které firma může získat při sestavování zprávy v souladu s GRI:

- Komplexnější pohled na firmu.
- Stimulace inovací.
- Odhalení slabších míst.
- Zlepšení efektivity.
- Aktuální a průhledná informace pro investory.

#### Postup spolupráce se stakeholdery

Business Leaders Forum (2008, s. 17) navrhuje pro společností pět základních postupů pro spolupráci se stakeholdery:

- Vyhотовit seznam stakeholderů a rozdělit je do skupin.
- Porozumět jejich požadavkům a očekávaní.
- Naplánovat proces navázání dialogu a spolupráce.
- Zahájit dialog.
- Udržovat dialog, kooperovat a využívat zpětnou vazbu.

## 4 STANDARDY CSR

Kromě normy ISO 26000 existuje několik mezinárodních standardů, které mohou při své činnosti využívat společnosti se zájmem o rozvoj CSR a jeho základních aspektů. Pro rozšíření již získaných znalostí v oblasti sociální odpovědnosti bych chtěl tyto standardy podrobněji probrat.

Podle Pavla Skácelíka (2010, s. 48) mezi mezinárodní standardy, které se týkají CSR, můžeme zahrnout:

- AA 1000.
- SA 8000.
- ISO 26000.
- OHSAS 18001.
- ISO 14000.

Každý z těchto standardů ve své práci stručně popsala Matušková (2017):

AA 1000 – standard je určen k měření výkonnosti společnosti z etického hlediska a představuje soubor kritérií, na jejichž základě lze provádět audit činnosti společnosti v sociální oblasti.

SA 8000 – certifikační standard, který se týká sociální odpovědnosti v devíti oblastech, jako jsou: dětská práce, nucené práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, svoboda sdružování, diskriminace, disciplinární postupy, pracovní doba, platy a systémy řízení.

OHSAS 18001 je standardem, který se zabývá stanovením a dosažením cílů průmyslové bezpečnosti a ochrany zdraví pro každou funkční jednotku na všech úrovních organizace.

ISO 14000 je mezinárodní standard systému environmentálního managementu pro organizace různých typů, jenž se hlavně zaměřuje na určování environmentálních aspektů organizace, vhodné přístupy k ochraně životního prostředí a hodnocení nejdůležitějších z nich.

EMS (EMAS) – uznání a podpora organizací, které neustále zlepšují své aktivity v oblasti ekologie a jdou nad rámec minimálních povinností stanovených zákonem.

### 4.1 ISO 26000

ISO 26000 je průvodcem po principech a hlavních problematikách sociální odpovědnosti a způsobech implementace odpovědného chování do strategií, postupů a procesů organizace (Matušková, 2017).

## Vývoj ISO 26000

ISO (International Organization for Standardization) je mezinárodní organizací pro standardizaci.

Standard ISO 26000 začíná svou historií s ISO 14001, kterému se podařilo rozšířit rozsah a vytvořit nový standard. Ten nepatřil mezi technické nebo průmyslové standardy ani standardy kvality. Více než 500 odborníků pracovalo na vytvoření ISO 26000, jenž byl nakonec publikován v roce 2010 (International Organization for Standardization, 2018).

V roce 2005 odborníci založili pětiletou vizi vytváření normy CSR. Podle Pavla Skácelíka (2010, s. 49) by měla:

- Poskytnout návod pro funkční systém společenské odpovědnosti organizací.
- Identifikovat a vtáhnout zainteresované strany.
- Zvýšit důvěryhodnost zpráv a nároků v souvislosti se společenskou odpovědností.
- Zdůraznit výsledky výkonnosti a zlepšování v této oblasti.
- Zvýšit spokojenost a důvěru zákazníků.
- Podpořit jednotnou terminologii pro společenskou odpovědnost.
- Být konzistentní se stávající dokumentací, pojednáními, konvencemi a dalšími i mezinárodními normami.
- Být mezinárodní.
- Poskytovat návod.
- Umožňovat certifikaci třetí stranou.

## Sedm základních témat ISO 26000

Standard ISO 26000 obsahuje sedm základních témat, která jsou stručně popsána v SEVEN CORE SUBJECTS COVERED BY ISO 26000 na straně 2 (přeloženo autorem bakalářské práce):



Obrázek 8 Sedm základních témat ISO 26000. Zdroj: International Organization for Standardization, 2018

- *Organizační správa (Organizational Governance) – systém, s jehož pomocí o organizace přijímá a provádí rozhodnutí za účelem dosažení svých cílů. Toto je nejdůležitější faktor, který organizaci umožňuje převzít odpovědnost za dopady jejích rozhodnutí a činností. Měl by být výchozím bodem pro integraci sociální odpovědnosti do celé organizace. Účinné řízení by mělo být založeno na začlenění principů sociální odpovědnosti (odpovědnost, transparentnost, etické chování atd.) do rozhodování a prováděcích činností.*
- *Lidská práva (Human Rights) jsou základní práva, která přináležejí všem lidským bytostem. Existují dvě široké kategorie lidských práv. První kategorie se týká občanských a politických práv a zahrnuje taková práva, jako jsou právo na život a svobodu, rovnost před zákonem a svoboda projevu. Druhá kategorie se týká hospodářských, sociálních a kulturních práv a zahrnuje taková práva, jako jsou právo na práci, právo na potraviny, právo na nejvyšší dosažitelnou úroveň zdraví, právo na vzdělání a právo na sociální zabezpečení.*
- *Pracovní praxe (Labour Practices) je termín, který zahrnuje všechny politiky a postupy týkající se práce vykonané jménem organizace, včetně naboru a posudku pracovníků; disciplinárních řízení a řízení o stížnostech; přemístění pracovníků; ukončení pracovního poměru; odborné přípravy a rozvoje dovedností; zdraví, bezpečnosti a průmyslové hygieny a všech zásad nebo postupů ovlivňujících pracovní podmínky. Nejdůležitějšími socioekonomickými příspěvky organizace jsou mimo jiné vytváření pracovních míst, mezd a dalších kompenzačních forem plateb za vykonané práce.*
- *Odpovědnost za životní prostředí (Environmental Responsibility) je předpokladem pro přežití a prosperitu lidských bytostí. Vzhledem k tomu, že celosvětová populace a celosvětová spotřeba stále roste, ukazuje se několik environmentálních a sociálních hrozeb. Znečištění, využívání přírodních zdrojů, změny klimatu, ničení přírodních stanovišť a ztráta biologické rozmanitosti jsou některé z environmentálních otázek, na něž se vztahuje ISO 26000. V posledních několika letech mnoho organizací podniká kroky k tomu, aby se staly ekologicky a sociálně odpovědnými.*
- *Spravedlivé provozní postupy (Fair Operating Practices) se týkají způsobu, jakým organizace využívá své vztahy s jinými organizacemi k podpoře pozitivních výsledků. Patří mezi ně vztahy mezi organizacemi a vládními agenturami, jakož i mezi organizacemi a jejich partnery, dodavateli, zákazníky, konkurenty a sdruženími, ke kterým patří. Mezi otázky spravedlivé provozní praxe, na něž se vztahuje ISO 26000, patří protikorupční opatření, odpovědnost za politickou angažovanost, spravedlivá hospodářská soutěž, podpora sociální odpovědnosti v hodnotovém řetězci.*
- *Spotřebitelské problémy (Consumer Issues) se týkají mimo jiné spravedlivých marketingových postupů, ochrany zdraví a bezpečnosti, udržitelné spotřeby, řešení sporů a nápravy, ochrany údajů a soukromí, přístupu k základním výrobkům a službám, odkazování na potřeby zranitelných a znevýhodněných spotřebitelů a vzdělávání.*

- *Zapojení a rozvoj komunity (Community Involvement and Development) jsou dvě z nejdůležitějších iniciativ, které mohou všechny organizace, veřejné i soukromé, přijmout k rozvoji udržitelné společnosti. Otázky sociální odpovědnosti, kterými může organizace přispívat svým komunitám, zahrnují jejich zapojení do občanských institucí a jejich podporu, podporu kultury a vzdělávání, vytváření pracovních příležitostí a zajištění plného a bezpečného přístupu k moderním technologiím. Může také přispět prostřednictvím sociálních investic, tvorby bohatství a příjmů nebo podpory zdraví.*

Každé základní téma ISO 26000 (International Organization for Standardization, 2018 – přeloženo autorem bakalářské práce) řeší určité problémy, které zobrazuje následující tabulka.

*Tabulka 3 Témata a problematiky ISO 26000. Vlastní zpracování. Zdroj: International Organization for Standardization, 2018, s. 12*

Základní téma a problematika ISO26000	Znázorněno v podkapitole:
Organizační správa	6.2
Lidská práva:	6.3
• Náležitá péče	6.3.3
• Rizikové situace v oblasti lidských práv	6.3.4
• Zamezení spoluúčasti	6.3.5
• Řešení stížností	6.3.6
• Diskriminace a zranitelné skupiny	6.3.7
• Občanská a politická práva	6.3.8
• Hospodářská, sociální a kulturní práva	6.3.9
• Základní práva při práci	6.3.10
Pracovní praxe:	6.4
• Zaměstnanost a pracovní vztahy	6.4.3
• Pracovní podmínky a sociální ochrana	6.4.4
• Sociální dialog	6.4.5
• Zdraví a bezpečnost při práci	6.4.6
• Lidský rozvoj a školení na pracovišti	6.4.7
Odpovědnost za životní prostředí:	6.5
• Prevence znečištění	6.5.3
• Udržitelné využívání zdrojů	6.5.4
• Zmírňování a přizpůsobování ke změně klimatu	6.5.5
• Ochrana a obnova přírodního prostředí	6.5.6

Spravedlivé provozní postupy:	6.6
• Protikorupční	6.6.3
• Odpovědné politické zapojení	6.6.4
• Spravedlivá soutěž	6.6.5
• Podpora sociální odpovědnosti v oblasti vlivu	6.6.6
• Respektování vlastnických práv	6.6.7
Spotřebitelské problémy:	6.7
• Spravedlivý marketing, informace a smluvní praktiky	6.7.3
• Ochrana zdraví a bezpečnosti spotřebitelů	6.7.4
• Udržitelná spotřeba	6.7.5
• Zákaznický servis, podpora a řešení sporů	6.7.6
• Ochrana údajů a soukromí spotřebitelů	6.7.7
• Přístup k základním službám	6.7.8
• Vzdělávání a povědomí	6.7.9
Zapojení a rozvoj komunity:	6.8
• Zapojení komunity	6.8.3
• Vzdělávání a kultura	6.8.4
• Vytváření pracovních míst a rozvoj dovedností	6.8.5
• Vývoj technologií	6.8.6
• Bohatství a tvorba příjmů	6.8.7
• Zdraví	6.8.8
• Sociální investice	6.8.9

### Výhody implementace ISO 26000

Podle standartu ISO (2018 – přeloženo autorem bakalářské práce) také můžeme tvrdit, že společnost zavedením standardu ISO 26000 může získat hodně výhod:

- Konkurenční výhodu.
- Zvýšení reputace.
- Schopnost přilákat a udržet pracovníky nebo členy, zákazníky, klienty a uživatele.
- Zachovat morálku, odhodlání a produktivitu zaměstnanců.
- Vnímání investorů, vlastníků, dárců, sponzorů a finanční komunity.
- Vztahy se společnostmi, vládami, médii, dodavateli, vrstevníky, zákazníky a komunitou, na které působí.



# 5 CSR V ČESKE REPUBLICICE A NA UKRAJINĚ

V této části bakalářské práce autor popisuje a porovnává význam sociální odpovědnosti podniků ve dvou zemích – na Ukrajině a v České republice.

## 5.1 CSR v ČR

První osoba, která je spojena s uplatňováním principu společenské odpovědnosti firem v ČR, je Tomáš Baťa, který tvrdil, že podnikání by mělo nejen zlepšit člověka, ale mělo by být také založeno na morálních zásadách. Byl to obrovský příspěvek k rozvoji konceptu společenské odpovědnosti firem v České republice. Nejznámější princip „Náš zákazník, náš pán!“ můžeme snadno přiřadit k ekonomické oblasti společenské odpovědnosti firem. A např. také podporu regionu – rozvoj Zlína a celé oblasti nebo zpracování odpadu můžeme rovněž přiřadit k sociální a ekologické oblasti. Následně byl tento vývoj přerušen válkou a komunistickým režimem (Kunz a Kašparová, 2013, s. 27).

Dalším důležitým datem ve vývoji společenské odpovědnosti podniků byl rok 1992. V tomto roce bylo prostřednictvím předních českých firem a mezinárodní organizace „The Prince of Wales International Business Leaders Forum“ založeno „Business Leaders Forum (BLF)“. Cílem fóra je podpora rozvoje sociální odpovědnosti podniků. Rok 1992 lze nazvat „fází probuzení“ společenské odpovědnosti firem v České republice (Skácelík, 2010, s. 14).

Neméně důležitou součástí rozvoje společenské odpovědnosti firem v České republice je také vstup ČR do Evropské unie. EU se snaží podporovat popularizaci CSR. V posledních letech můžeme pozorovat velký nárůst zájmu českých společností o rozvoj konceptu sociální odpovědnosti podniků, i když ho některé firmy kritizují a jiné ho považují za PR nástroj (Kunz a Kašparová, 2013).

### Business Leaders Forum

„Business Leaders Forum (BLF) je platformou pro společensky odpovědné podnikatele, kterým záleží na lidech a prostředí, v němž působí“ (Business Leaders Forum).

Business Leaders Forum je hrdým členem platformy CSR Europe.

V únoru 1992 „Prince of Wales International Business Leaders Forum“ (IBLF) se sídlem v Londýně iniciovalo vytvoření „Business Leaders Forum“ v Praze. IBLF vedená prezidentem H. R. H. princem Charlesem se zabývá propagováním sociální

odpovědnosti firem po celém světě. 12. února 1992 princ Charles navštívil Prahu při příležitosti slavnostního otevření „Business Leaders Fora“ v Praze.

Hlavním cílem BLF je implementovat nejlepší současné zahraniční trendy v CSR do celého podnikatelského prostředí. Platforma BLF rovněž (Business Leaders Forum):

- Pořádá setkání firemních leaderů.
- Pomáhá firmám naplánovat zásady společenské odpovědnosti.
- Inspiruje vysokoškolské studenty.
- Vysvětluje přínosy CSR.

### Implementace CSR podle Business Leaders Fora

Proces implementace sociální odpovědnosti podniků podle BLF (2008) začíná v době, kdy společnost jasně identifikovala své stakeholdery. Dialog se zúčastněnými stranami pomáhá formulovat cíle, které by společnost chtěla dosáhnout ve vztahu ke každé zúčastněné straně. Jakmile jsou stanoveny požadované cíle, měla by společnost zavést aktivity, které by pomohly dosáhnout těchto cílů. Stejně důležitý je výběr správných indikátorů měření, jež pomohou určit, zda je aktivita skutečně přínosná. V případě pozitivního výsledku firmě zbývá jen průběžně monitorovat a vyhodnocovat aktivity v rámci CSR.

Klíčová stakeholderi	Cíl	Aktivita	Indikátor
investoři	transparentnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>pravidelné zpracování zpráv o CSR (uvádění metodiky její tvorby, využívání kvantitativních i kvalitativních indikátorů)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ověření zprávy CSR certifikovaným auditorem</li> <li>počet zveřejněných indikátorů</li> </ul>
zákazníci	zvýšení zákaznické spokojenosti a věrnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>rozvoj péče o zákazníky</li> <li>rozšíření poprodejněho servisu</li> <li>důraz na kvalitu produktů a služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>index spokojenosti zákazníků</li> <li>počet věrných zákazníků</li> <li>počet stížností a reklamací</li> </ul>
zaměstnanci	umožnění sladění pracovního a osobního života zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>flexibilní pracovní doba</li> <li>možnost práce z domova</li> <li>zapojení zaměstnanců na rodičovské dovolené do firemního dění</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>množství alternativních pracovních režimů</li> <li>počet aktivně zapojených zaměstnanců na rodičovské dovolené</li> </ul>
místní komunita	podpora komunity v místě podnikání	<ul style="list-style-type: none"> <li>firemní dárcovství</li> <li>firemní dobrovolnictví</li> <li>vzdělávání komunity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>výše finančního či materiálního příspěvku</li> <li>počet získaných ocenění</li> <li>ohlasy místní komunity</li> </ul>
životní prostředí	minimální zatěž životního prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>třídění odpadu</li> <li>zuzitkování odpadu</li> <li>oboustranné tištění a kopírování</li> <li>používání ekologicky čistého paliva</li> <li>šetrné zacházení s vodou a elektřinou</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>spotřeba energie</li> <li>čistota vody</li> <li>množství emisí</li> <li>množství nevytříděného a nezužitkovaného odpadu</li> </ul>

Obrázek 9 Příklady jednotlivých kroků implementace CSR. Zdroj: BLF, 2008, s. 21

### Typy implementace CSR

Průvodce CSR BLF (2008) doporučuje několik užitečných tipů pro implementace CSR do podniku:

- Implementace principu CSR do podnikových cílů a hodnot.
- Analýza aktivit CSR, které podnik už provádí.
- Postupné zavádění nových aktivit (krok za krokem).
- Zapojení zaměstnanců do plánování a realizace.

- Sestavování týmu CSR.
- Monitorování a vyhodnocování aktivit podniku v rámci CSR.
- Komunikace s veřejností.

### Metoda KORP

Metoda KORP je český systém, který vytvořilo sdružení Korektní podnikání spolu se Sdružením pro Cenu ČR. Je založen na soustavě ukazatelů GRI (Sustainability Reporting Guidelines) a modelu EFQM (The Common Assessment Framework). I přesto, že ze začátku měla metodika GRI určité nedostatky, byly do českého systému hodnocení připojeny i prvky z modelu Excellence EFQM a celý systém se uplatňuje v modelu CAF (Skácelík, 2010, s. 50).

Podle pravidel této metody by měla být zpráva zpracovaná podle systému indikátorů GRI a taky by měla obsahovat tři pilíře sociální odpovědnosti firmy. Hodnocení každé této oblasti je převzato z metodiky Global Reporting Initiative. Kvalifikovaní inspektoři provádějí hodnocení, které se skládá ze dvou etap:

- Hodnocení zprávy CSR.
- Hodnocení na místě.

Ve výsledku společnost dostává bodové hodnocení, informace o svých silných stránkách a nějaké tipy pro zlepšování, které jsou součástí inspekční zprávy. Tato zpráva slouží jako podklad pro vydání osvědčení od sdružení Korektní podnikání (tamtéž, s. 50).

## **5.2 CSR na Ukrajině**

Na rozdíl od západních zemí se zavedeným tržním hospodářstvím, kulturou podnikání a dlouhými tradicemi sociálního partnerství, patří Ukrajina k těm zemím, kde dohánějí procesy socioekonomické modernizace a kde se samotné transformační procesy táhnou už několik desetiletí. S ohledem na to začalo vytváření postupů sociální odpovědnosti podniků mnohem později. Samotné praktické provádění – s přihlédnutím k ukrajinské realitě – má jisté specifické rysy (Матушкіна, 2017).

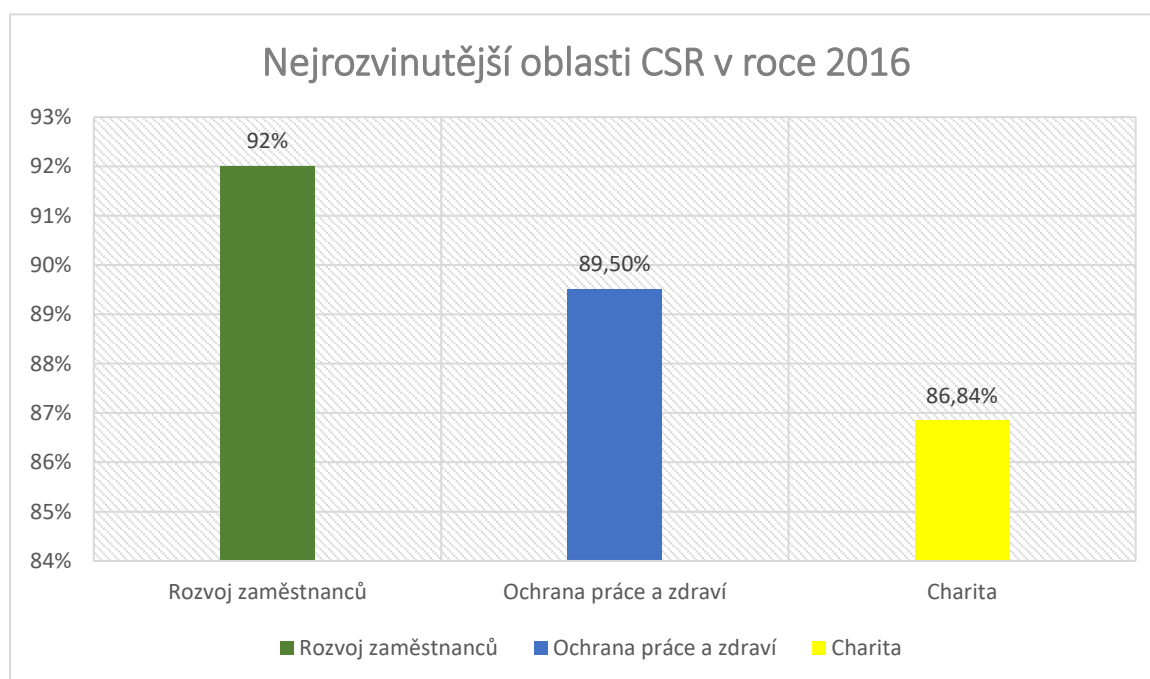
Vznik konceptu sociální odpovědnosti na Ukrajině můžeme umístit do roku 2005. A i když se dostal ke slovu později než v jiných zemích, byl velmi dynamický. Vývoj sociální odpovědnosti lze snadno rozdělit na čtyři etapy (tamtéž, s. 19).

První etapa: Podnětem pro rozvoj sociální odpovědnosti v prosinci roku 2005 bylo fórum „Corporate Social Responsibility“ and „the Global Compact“ za účasti zástupců ukrajinské vlády, podnikatelské sféry, mezinárodních a místních nevládních organizací OSN, médií a univerzit. Cílem fóra bylo rozvíjet dialog mezi různými stakeholdery a mobilizovat hlavní skupinu společností k podpisu „Global Compact“.

Podpis dohody byl možný 25. dubna 2006. Prvními, kdo podepsal dohodu, bylo 34 předních ukrajinských a mezinárodních společností (tamtéž, s. 19).

Druhá etapa je charakterizována zvyšováním povědomí o CSR na Ukrajině a prvním úsilím společností o implementaci strategických principů do rozvoje CSR. Obchodní časopis „Expert“ uspořádal první mezinárodní konferenci o CSR v dubnu 2007. „Global Compact“ společně s „MTS“ a časopisem „Expert“ uspořádala 1. mediální summit o CSR 1. listopadu 2007. Ukrajina se také připojila k mezinárodní skupině pro vývoj nového mezinárodního standardu sociální odpovědnosti ISO 26000 (tamtéž, s. 19).

Rok 2008 zahájil třetí etapu, kdy byly připraveny a prezentovány sociální zprávy společností, z nichž dvě odpovídaly standardům GRI. Byla ustavena rada „Global Compact“, mezi kterou patřili zástupci ukrajinských a mezinárodních společností. Důraz byl kladen na problematiku změnu klimatu – síť „Global Compact“ zahájila kampaň „Go Green“, která byla podepsaná 23 manažery předních ukrajinských firem. Dalším rysem této etapy byl racionální přístup k sociální odpovědnosti podniků a pochopení rozdílu mezi CSR a charitou (tamtéž, s. 20).



Obrázek 10 Rozvoj CSR na Ukrajině v roce 2016. Vlastní zpracování. Zdroj: Матушкіна, 2017, s. 21

Roky 2009–2010 – jako čtvrtá fáze rozvoje CSR na Ukrajině – vykazuje znaky pomalého rozvoje a zaměřuje pozornost na ekologické řízení a další environmentální postupy. „Global Compact“ pořádá první ukrajinský obchodní summit na nejvyšší úrovni o změně klimatu, kde byly představeny první výsledky studie o změně klimatu. Dalším rysem této etapy je osvojení udržitelnosti při rozvoji CSR prostřednictvím zapojení vysokých škol. Byl také zveřejněn první manuál CSR (tamtéž, s. 21).

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

# 6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

## GENTHERM s.r.o.

Tato kapitola je vypracována na základě globální zprávy o CSR za rok 2019 (Gentherm Sustainability Report, 2019), která nám umožní se seznámit s globální historií společnosti, firemními hodnotami a principy CSR, které se uplatňují na všech lokacích Gentherm.

Tato informace je důležitá, protože v Gentherm Ukraine se musí dodržovat globální principy, které se uvádí ve zprávě CSR.

### Mise společnosti:

*„Projektování a dodávka speciálních tepelných řešení, která významně mění každodenní život, zlepšuje zdraví, wellness, pohodlí a energetickou účinnost“ (Gentherm Sustainability Report, 2019, s. 5 – přeloženo autorem bakalářské práce).*

Gentherm je světovým vývojářem inovativních technologií tepelného managementu pro širokou škálu aplikací v oblastech vytápění, chlazení a regulace teploty a je neustále připravena těžit z nových tržních příležitostí (Gentherm Sustainability Report, 2019)

### Historie společnosti

Poprvé se společnost Gentherm objevila v jižní Kalifornii v roce 1991, a to pod původním názvem „Amerigon“. Na začátku se zabývala výzkumem různých technologií včetně termoelektrických zařízení. Nakonec vybudovala své know-how – technologie, které se historicky používaly v letectví a obraně. Ty by se mohly v budoucnu používat v průmyslových odvětvích, a to včetně automobilového průmyslu (Gentherm Sustainability Report, 2019).

V roce 1996 společnost představila inovaci – první vyhřívané a chlazené autosedačky, které byly založené na její revoluční termoelektrické technologii. V těch letech firma technologii aplikovala i na sedadla s klimatizací a dále na řízení teploty baterie, elektroniku a pohodlí interiéru (Gentherm Sustainability Report, 2019).

Vývoj ve výrobě Gentherm se dá rozdělit do sedmi etap:

- 1991 – Společnost se rychle etablovala jako lídr v oblasti termoelektrické technologie.
- 1996 – Uvedla inovaci – první vyhřívané a chlazené automobilové sedadlo.
- 2011 – Pokračuje organický růst podporovaný akvizicí společnosti W. E. T. Automotive – průkopníka v oblasti vyhřívání sedadel od roku 1978.

- 2016 rok – Rozšiřuje znalosti termofyziologie akvizicí společnosti Cincinnati Sub-Zero.
- 2017 rok – Gentherm získává společnost Etratech – lídra elektroniky na trhu se specializací na pokročilé elektronické ovládání.
- 2018 a dále – koncepce F. A. S. T.: focused growth (cílený růst), aligned portfolio (sladěné portfolio), sharpened execution (ostré vedení) a technology leadership (technologické vedení).

I když se ve své práci zabývám působením společnosti Gentherm na Ukrajině, je důležité vědět, že nadnárodní korporace Gentherm působí ve 12 zemích světa, a to včetně Spojených států, Německa, Kanady, Číny, Maďarska, Japonska, Jižní Koreje, Severní Makedonie, Malty, Mexika, Velká Británie a Vietnamu. Gentherm zaměstnává více než 11 000 zaměstnanců a v roce 2020 generovala tržby téměř 1 miliardu USD. Jako lídr v oblasti inovativních technologií tepelného managementu oceňují důležitou roli, kterou hraje při hledání řešení ve prospěch životního prostředí. Kromě toho se firma snaží pozitivně ovlivňovat lidské životy a nacházet inovativní a sociálně odpovědné řešení, což ve výsledku pomůže budoucím generacím k lepšímu životu (Gentherm Sustainability Report, 2019).

## 6.1 Globální zprava o CSR

Jak jsme se dozvěděli z teoretické části, nejlepší nástroj komunikace se stakeholdery pro firmy, které uplatňují koncept sociální odpovědnosti, je reportování CSR. Gentherm není výjimkou a úspěšně používá tuto metodu komunikace prostřednictvím globální webové stránky společnosti. Tak můžeme na webové stránce Gentherm najít zprávu o CSR za rok 2019, kde jsou popsány technologie, aktivity a pravidla pro všechny lokace společnosti. Jelikož tyto aktivity a pravidla jsou stejné pro všechny, můžeme je dal nazývat jako globální. K tomu má navíc každá pobočka svoje cíle a aktivity v oblasti CSR, což je způsobeno tím, že každá lokace, stát či společnost má různé problémy. Jejich aktivity vyplývají z komunikace s lokálními společnostmi, tzv. komunikace se stakeholdery (Gentherm Sustainability Report, 2019).

*„Máme skvělý příběh o tom, kdo jsme a kam jdeme. Naši zaměstnanci jsou hrdí na to, že mohou být součástí naší rodiny One Gentherm a říkat světu o našem závazku zlepšovat svět“ (Gentherm, 2019, s. 8 – přeloženo autorem bakalářské práce).*

Udržitelný rozvoj Gentherm se skládá ze tří pilířů:

- Lidé (People) – hlavní myšlenka společnosti Gentherm spočívá v tom, že pracovníci vytvářejí úspěch. Firma se stará o rozvoj zaměstnanců, podporuje je a poskytuje jim bezpečné pracovní prostředí.
- Planeta (Planet) – společnost Gentherm nepodceňuje význam ochrany životního prostředí, proto používá technologie, které umožňují minimalizovat dopad na životní prostředí.

- Místa (Places) – kromě vlastního rozvoje firma nezapomíná ani na vývoj společnosti, ve které existuje.

### Lidé

Gentherm si velmi váží každého zaměstnance, a proto se chce podílet na jeho úspěchu. Investice do vlastních zaměstnanců přispívají k vytvoření příznivých a pohodlných podmínek pro práci a zlepšování kvalifikace každého zaměstnance. Hlavním cílem společnosti je vybudovat „winning culture“, která povede firmu k dalším vítězství (Gentherm Sustainability Report, 2019).

### Kodex obchodního chování a etiky

Firma vytvořila svůj vlastní kodex obchodního chování a etiky. Kodex zahrnuje řízení zaměstnanců na všech úrovních, boj proti korupci, relevantní chování na pracovišti, dodržování právních předpisů atd. Tento kodex je obecně přijímán všemi firmami Gentherm po celém světě. Kodex je postaven tak, aby každý zaměstnanec mohl snadno pochopit jeho principy a dále je dodržovat. Kodex chování Gentherm nastiňuje přísné pokyny zakazující odvetu proti kterémukoli zaměstnanci, který v dobré víře nahlásí určitý problém. Společnost pak očekává, že její zaměstnanci budou vždy pracovat s nejvyšší úrovní poctivosti a bezúhonnosti (Gentherm Sustainability Report, 2019).

### Lidská práva

Gentherm se důrazně snaží bojovat proti obtěžování a diskriminaci. Společnost má jasnou pozici, že každý člověk by měl být hodnocen na základě své kvalifikace a výkonu. To vše je uvedeno v kodexu chování firmy. Připomíná také otázky lidských práv, jako jsou dětská práce, nucená práce nebo obchodování s lidmi (Gentherm Sustainability Report, 2019).

### Angažovaná pracovní síla

Společnost každoročně organizuje pro své zaměstnance a jejich rodiny různé akce. Díky těmto událostem mají zaměstnanci příležitost ukázat svým rodinám místa, kde pracují, a demonstrovat hodnoty společnosti.

Gentherm se také stará o zdraví svých zaměstnanců mimo pracovní dobu. Například zahájila měsíc povědomí o rakovině prsu. Každý říjen několik poboček pořádá akce související s touto nemocí. Společnost také provedla bezplatné prohlídky téměř 2 000 zaměstnancům v místních zdravotnických zařízeních.

Dalším příkladem je pobočka ve Vietnamu. V této zemi je nejoblíbenějším způsobem dopravy motocykl. Místní pobočka Gentherm zahájila bezplatné technické prohlídky a pořádá lekce a školení bezpečného řízení motocyklů. Svým zaměstnancům firma daroval téměř tisíc motocyklových helem. Firma také povzbuzuje každou pobočku



k tomu, aby podporovala události, které souvisejí s místní kulturou, životními normami a potřebami (Gentherm Sustainability Report, 2019).

### Rozvoj zaměstnanců

Hlavní myšlenkou společnosti Gentherm Ukraine je to, že budoucí lídři jsou už součástí jejich společnosti. Stálý rozvoj zaměstnanců vede k podpoře skutečných lídrů. Společnost nedávno provedla zaškolení pomoci modelu vůdčích kompetencí s názvem „IMPACT“. Toto dvoudenní školení se zaměřuje na klíčové dovednosti (Gentherm Sustainability Report, 2019) :

- Změnu zaměření (byť zvědavý; mluvit nahlas; sdílet zkušenosti a odborné znalosti).
- Přinášet výsledky (stanovit prioritu práce, s jejíž pomocí je možné dosáhnout klíčových cílů; požádat o pomoc).
- Budovat schopnosti a návyky (najít příležitost vytvořit si svoji sadu dovedností; požádat o zpětnou vazbu).
- Zaměřit se na inovace (stát se zdrojem nových nápadů; byt otevřeným a přemýšlet mimo „hlavní“ oblast).

### Bezpečnost (Vision Zero)

Zajištění bezpečnosti práce zaměstnanců je pro Gentherm nedílnou součástí pracovního postupu. Právě těmito úkoly se zabývá tým Gentherm prostřednictvím „Vision Zero“. Globální tým se skládá z 50 zaměstnanců, kteří představují „Vision Zero“ v každé pobočce.

„Vision Zero“ je světově známý přístup a způsob myšlení, kteří je zaměřen na odstranění 100 % zranění a nehod v procesů výroby. Skládá se ze sedmi zlatých pravidel, tzv. „Vision Zero Seven Golden Rules“:

- Přístup komunikace shora dolů.
- Identifikovat všechna rizika.
- Stanovit cíle bezpečnosti a ochrany zdraví.
- Zajistit bezpečnostní systém/normy.
- Používat bezpečnou a zdravou technologii.
- Zlepšit kvalifikaci.
- Zapojit lidi.

Dodržování těchto pravidel vede k velkému úspěchu v oblasti bezpečnostní práce. Více než 50 % poboček Gentherm obdrželo certifikát OPSAS 18001 / ISO 45001 (Gentherm Sustainability Report, 2019).

### Planeta

Každá společnost se snaží chránit životní prostředí, protože to přináší výhody nejen jim, ale i budoucím generacím. Gentherm není výjimkou – pracuje na snižování emisí

skleníkových plynů, snižování množství odpadu a na úspoře energie. Společnost neustále pracuje na vývoji technologie, která pomůže snížit spotřebu energie při výrobě produktů. Jejich technologie už mají nižší hladinu uhlíku a používají neškodné materiály, které se snadno recyklují (Gentherm Sustainability Report, 2019).

#### ISO-14001

Gentherm to s ochranou životního prostředí myslí velmi vážně. Aby se ujistila, že je opravdu na správné cestě a zda splňuje průmyslové standardy, obrací se firma na externí zdroje. Hlavním z nich je proces certifikace ISO-14001. Více než 95 % zaměstnanců společnosti Gentherm ve všech pobočkách pracuje v zařízeních s certifikátem ISO-1400. To je dobrý indikátor toho, že se firma pohybuje správným směrem (Gentherm Sustainability Report, 2019.)

#### Technologie

Produkty Gentherm zvyšují účinnost systémů vytápění, ventilace, klimatizace a baterií. Díky těmto ukazatelům společnost snižuje spotřebu energie, což vede ke snížení emisí uhlíku z vozidel (Gentherm Sustainability Report, 2019).

#### Battery Thermal Management

Battery Thermal Management (BTM) je tým společnosti Gentherm, který se zabývá vylepšováním charakteristik bateriových sad v hybridních elektrických vozidlech. Nový systém pomáhá chladit za teplých podmínek a zahřívát za studených podmínek. Všichni víme že životnost akumulátoru je krátká a jeho recyklace nebo likvidace má velký vliv na životní prostředí. BTM systém díky této inovaci prodlužuje životnost akumulátoru a oddaluje nutnost jeho likvidace nebo recyklace (Gentherm Sustainability Report, 2019).

#### Místa

Od založení společnosti Gentherm podporuje všechny iniciativy, které zlepšují komunity v místě poboček. Dary charitativním organizacím, vzdělávacím organizacím a pomoc při katastrofách se staly nedílnou součástí existence společnosti. Jednou z hlavních aspirací společnosti v této oblasti je zůstat aktivní v komunitě a pokračovat ve společenské odpovědnosti a dobrovolnictví (Gentherm Sustainability Report, 2019).

#### Charita

Jedním ze způsobů, jak pomoci společnosti, je charita. Každá z poboček společnosti Gentherm tedy shromažďuje informace o místních problémech. Poté provádí různá opatření, aby tyto problémy odstranila. Gentherm pomáhá dětským domovům, dětem v rodinách s vážnými zdravotními problémy, vzdělávacím institucím, organizuje kampaně na čištění řek (odvoz odpadu), její fondy podporují charitativní aktivity zaměřené na poskytování služeb jednotlivcům a jejich rodinám, kteří to

potřebují. Společnost pořádá závody v maratonském běhu, přičemž peníze, které dostává z různých akcí, rozděluje na poskytování služeb jednotlivcům a jejich rodinám v nouzi (Gentherm Sustainability Report, 2019).

### Vzdělávání

Gentherm se snaží poskytovat zaměstnání a kariérní posun nejen svým pracovníkům, ale také obyvatelům míst, kde firma podniká. Jelikož je Gentherm technologická společnost, vždy se snaží podporovat další generace inženýrů, vědců a technologických lídrů (Gentherm Sustainability Report, 2019).

### Zúčastněné strany a dodavatelský řetězec

Společnost Gentherm se snaží zaujat podporovat udržitelný rozvoj a správný přístup k lidským právům nejen v místech, kde působí. Taky pracuje na tom, aby k odpovědnosti přilákala celý dodavatelský řetězec. Společnost má vlastní „Kodex chování Gentherm“, který obsahuje klíčové pokyny pro dodavatele:

- Práce a lidská práva, včetně dětské práce a obchodování s lidmi.
- Omezení proti korupci, úplatkům a vydírání.
- Bezpečnostní opatření při práci.
- Odpovědnost za životní prostředí, včetně podpory dodavatelů, aby dodržovali normy ISO-14001.

Gentherm je při výběru dodavatelů velmi opatrný. Předtím, než společnost přidá do dodavatelského řetězce jakéhokoli důležitého dodavatele, provede důkladné vyhodnocení, aby zajistila, že její činnosti týkající se environmentálních postupů, lidských práv a obecné etiky jsou v souladu s kulturou a hodnotami společnosti Gentherm (Gentherm Sustainability Report, 2019).

# 7 VÝZKUMNÁ ČÁST

## 7.1 Cíle výzkumu

V předchozí části jsme se seznámili s globálními aktivitami společnosti Genterm v rámci sociální odpovědnosti podniku, které jsou popsány ve zprávě o CSR na hlavní webové stránce společnosti.

Jelikož lokace Genterm Ukraine nemá svou vlastní webovou stránku, která by obsahovala zprávu o sociální odpovědnosti podniku a systému CSR, je cílem výzkumu prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru zjistit informace o uplatňovaném systému a aktivitách podniku prováděných v rámci CSR.

## 7.2 Popis zvolené metody sběru dat

Sběr potřebných dat byl uskutečněn prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru. Tato metoda je součástí kvalitativního výzkumu (Hendl, 2005).

Jelikož moje návštěva Ukrajiny byla časově omezena, nebylo možné uskutečnit více než jeden rozhovor s manažerem společnosti Genterm Ukraine. Proto nejvíc vyhovujícím typem rozhovoru byl polostrukturovaný rozhovor.

Polostrukturovaný rozhovor má předem pečlivě připravený seznam otázek. Na rozdíl od strukturovaného typu rozhovoru má tazatel možnost zasahovat do rozhovoru pokládáním dalších otázek, které vznikají v jeho průběhu. Tato metoda sběru dat je vhodná tehdy, kdy je tazatel časově omezen a neexistuje další možnost k opakování rozhovoru (Hendl, 2005).

Struktura rozhovoru se skládá ze třech hlavních otázek:

- Stručný popis vzniku a vývoje Genterm Ukraine.
- Popis systému CSR ve společnosti Genterm Ukraine.
- Činnosti, které společnost provádí v rámci CSR.

## 7.3 Výsledky rozhovoru

1. *Popište prosím stručně vznik a vývoj společnosti Genterm Ukraine.*

Pobočka Genterm Ukraine se nachází v malém městečku Vynohradiv v Zakarpatské oblasti, které leží nedaleko od hranic s Maďarskem, Rumunskem a Slovenskem. Má okolo 20 000 obyvatel. V místní pobočce pracuje 5 000 zaměstnanců. Společnost zaměstnává lidi nejen ze samotného Vynohradivu, ale také z celého regionu. Společnost zajišťuje zaměstnancům dopravu z různých částí oblasti.

V roce 2004 se německá společnost „Wet Automotive“ rozhodla investovat do výstavby závodu v malém městečku na západní Ukrajině. Od počátku své existence se společnost zabývala vyhříváním sedadel a kabelovou technologií, jejich sériová výroba započala v květnu 2005.

Po následující šesti letech se společnost „Wet Automotive“ prostřednictvím akvizice stala součástí americké společnosti „Amerigon“, která v roce 2012 změnila svůj název na Gentherm (pod tímto názvem společnost působí na trhu dodnes). Po tomto sloučení došlo k rozšiřování původní výroby, např. o technologie větrání a klimatizace sedadel, vyhřívání volantů a tepelného pohodlí interiéru. Mezi hlavní zákazníky Gentherm patří přední automobilové koncerny z celého světa: Bentley, Ferrari, Ford, Mercedes-Benz, Tata, Toyota, Volkswagen atd.

2. Popište prosím systém CSR v společnosti Gentherm Ukraine.

Manažer na tuto otázku odpověděl, že jejich společnost nemá zaveden speciální systém CSR. Společnost však provádí činnosti, které jsou v souladu s hlavními globálními principy společnosti Gentherm. Tyto činnosti se uplatňují prostřednictvím generálního ředitele společnosti Gentherm Ukraine a většina s nich bez přecházející komunikace se stakeholdery. Jejich názory se zjišťují až po provedení činností.

3. Popište prosím činnosti, které společnost provádí v rámci CSR.

Rozvoj zaměstnanců:

Dnes je trh práce stále více globalizován a čím dál více bojuje o kvalifikovanou pracovní sílu, a proto dochází ke změnám v přístupu k řízení lidských zdrojů. Podniky, které nechtějí ztrácet konkurenci v oblasti nábory kvalifikovaných kreativních a energických zaměstnanců, jsou nuceny formovat nový model rozvoje lidských zdrojů zavedením podnikového školení, stimulace inovativního a kreativního rozvoje zaměstnanců a všeobecné intelektualizace lidského kapitálu. V moderních podmínkách se tak přesouvá důraz na rozvoj zaměstnanců mezinárodních společností: účelem školení není pouze naučit, ale také vytvářet zájem, získávat impuls pro vlastní rozvoj zaměstnanců, rozvoj jejich kompetencí a získávání zkušeností.

- Školení zaměstnanců.

Nejdůležitějšími vlastnostmi zaměstnance jsou jeho mentální schopnosti, schopnost pracovat v týmu, touha a schopnost plnit produkční úkoly, jakož i obecné osobnostní rysy, které jsou důležité pro výkon funkčních povinností. Gentherm Ukraine do rozvoje lidských zdrojů hodně investuje. V roce 2019 bylo uspořádáno a provedeno 44 školení, kterých se zúčastnilo 496 zaměstnanců. Mezi relevantní témata patřily time management, conflict management, efektivní prezentace, týmová práce, komunikace atd.

V roce 2020 Gentherm Ukrajina rozšířila rozsah služeb a cvičení, ale také spolupracovala s následujícími společnostmi: FESTO, Obchodní vzdělávání, Obchodní škola KROK, ZIBS nebo Driving Camp. Učení bylo opravdu zajímavé. Jejich obchodní trenéři používají praktické úkoly a teorii se věnují minimálně. Účastníci museli vycházet z komfortní zóny, naučit se spolupracovat v týmu, poslouchat další členy týmu, přemýšlet aktivně a kreativně. Účelem tohoto školení není jen naučit zaměstnance něčemu novému, ale také to, aby zaměstnanec po ukončení studia aktivně využíval získané znalosti v práci a sdílel je s kolegy.

- Exkurze do automobilových továren.

Gentherm Ukraine uspořádala pro své zaměstnance exkurze do automobilových továren. To umožnilo více se dozvědět o procesu montáže produktů společnosti do automobilů. Do budoucna společnost plánuje na základě zpětné vazby od účastníků školení a spolupráce se všemi odděleními nadále rozvíjet své zaměstnance a poskytovat jim potřebný profesní a osobní růst.

- Školení řidičů.

Další stránkou rozvoje zaměstnanců – zvláště řidičů – bylo vysoce profesionální školení, které absolvovali poprvé v roce 2018 v Maďarsku. Úroveň školení byla extrémně vysoká. Museli provádět manévry různé obtížnosti na takových úsecích silnice, jako jsou: ostré zatáčky, umělý led, mokrá silnice, během dne a za soumraku. Řidiči prokázali vysokou profesionalitu a vynikající řidičské schopnosti. Řidiči pokračovali ve zlepšování svých dovedností absolvováním školení jednou ročně až do nástupu pandemie koronaviru. Život zaměstnance je pro společnost největší hodnotou a jejím řidičům lze světit lidské životy, protože jsou opravdu odborníky na vysoké úrovni a jsou mimořádně zodpovědní.

#### Peče o zaměstnance:

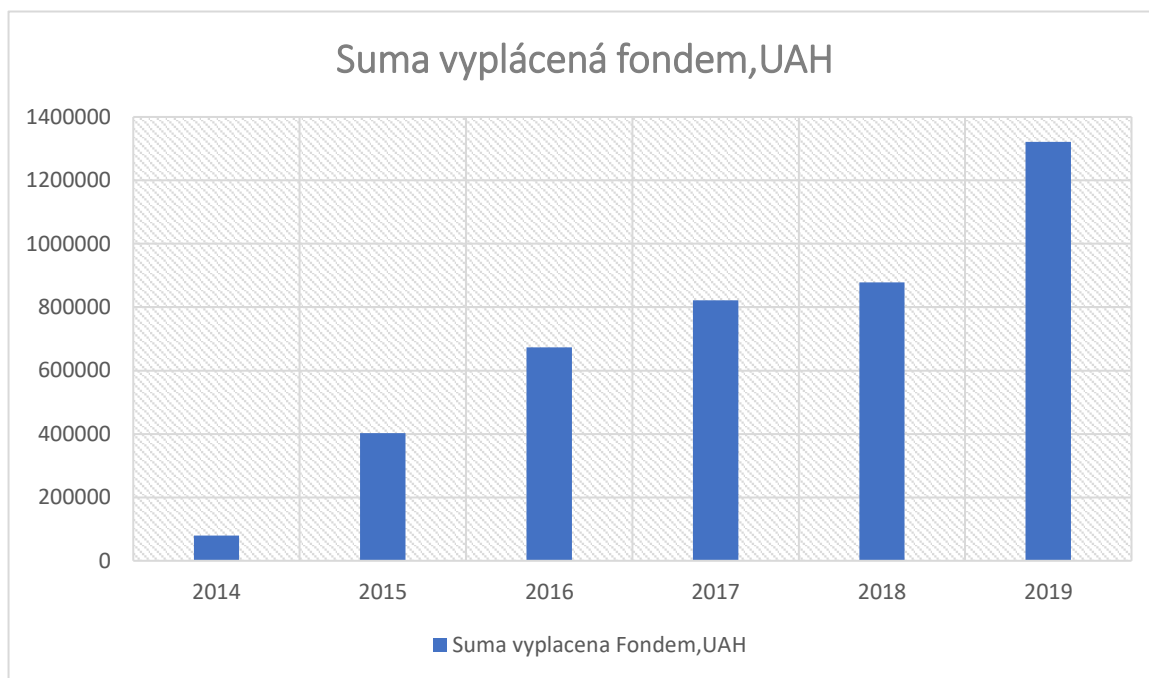
- Bezpečnost a ochrana zdraví.

Gentherm Ukraine věnuje velkou pozornost plnění mezinárodních a národních požadavků na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. V chodbách společnosti jsou nainstalovány monitory, na nichž jsou neustále vysílána propagační videa o ochraně práce a bezpečnosti osob. V říjnu 2018 Gentherm Ukraine úspěšně prošla certifikačním auditem v souladu s novými požadavky na ochranu práce a bezpečnost pracovníků ISO 45001. Během inspekce nebyly zjištěny žádné nesrovnalosti. Tým auditorů dal pouze několik doporučení ke zlepšení výkonnosti společnosti.

- Fond lékařské péče.

Zaměstnanci, kteří ve společnosti zahájili práci před mnoha lety, si dobře pamatují, že když onemocněl některý z kolegů, bylo za potřebu sbírat peníze na jeho podporu po celém světě. Situace s lékařskou péčí na Ukrajině bohužel v posledních desetiletích zůstává stále složitá. Všechny testy potřebné k diagnostice nemocí se musejí zaplatit,

stejně jako rehabilitace. Finanční prostředky, které pracovníci dostávali ve formě nemocničních dávek, nestačily ani na ty nejzákladnější potřeby. V roce 2013 se proto ředitel Gentherm Ukraine rozhodl vytvořit fond lékařské péče. Společně s hlavním lékařem společnosti v souladu s protokolem o léčbě byla stanovena přibližná částka finančních prostředků potřebných k léčbě určité nemoci a také byly identifikovány případy, kdy má zaměstnanec právo požádat o pomoc fondu.



Obrázek 11 Kapitál Fondu lékařské péče. Vlastní zpracování

Zaměstnanci mají právo na pomoc nejen v případě vlastní nemoci, ale také při léčbě manžela/manželky nebo nezletilých dětí. Žádosti o pomoc projednává speciálně vytvořená komise složená z vrcholových manažerů v čele s výkonným ředitelem panem Orbánem. Během existence Fondu lékařské péče bylo posouzeno celkem více než 500 případů. Zaměstnanci různých profesí a různého věku žádají o pomoc fondu. Výše pomoci poskytované společností při léčbě je ovlivněna délkou služby. Nejčastějšími důvody pro podání žádosti o pomoc fondu jsou: chirurgické zákroky, mrtvice, infarkty nebo rakovina. Gentherm Ukraine se stará o životy a zdraví svých zaměstnanců.

- Woman 's network.

Zaměstnankyně mají ve společnosti velmi důležitou roli a jejich práva a zájmy jsou chráněny nejen v souladu s místními zákony, ale dalšími opatřeními. V lednu 2019 se v podniku uskutečnilo první zasedání Výboru žen, jehož hlavním úkolem byla ochrana práv žen v podniku a jejich sociální podpora v problematických otázkách. Jedná se o aktivní a funkční orgán, který se stará o všechny ženy ve společnosti. Iniciativní skupina aktivně pracuje a vyzývá všechny ženy, aby se k ní připojily.

- Podpora v ochraně životního prostředí.

Gentherm Ukraine patří mezi pobočky, které úspěšně prošly procesem certifikace ISO 14001. Hlavním cílem společnosti je povzbudit zaměstnance k ochraně životního prostředí vlastním příkladem. Na území pobočky jsou k dispozici třídící kontejnery na odpad. Zaměstnanec, který v práci neustále třídí odpadky, si tedy podvědomě vytváří pozitivní zvyk, který bude používat v každodenním životě. V chodbách společnosti jsou sběrné boxy, kam zaměstnanci mohou odevzdat použité baterie.

Gentherm Ukraine s.r.o. nahradila zářivky ve svých nepřetržitých provozech nejnovějšími LED osvětlením. Tým upravil procesy výroby tak, aby se používaly ekologičtější výrobky, např. včetně náhrady pájky obsahující olovo bezolovnatou verzí.

- Stravování.

Gentherm Ukraine opakovaně prokázala, že se stará o své zaměstnance. Je známo, že klíčem k fyzickému zdraví a vysoké produktivitě je včasné, správné a vyvážené stravování. V červenci 2017 byla otevřena nová jídelna a zavedena bezplatná jídla pro všechny zaměstnance společnosti. V jídelně jsou také k dispozici studené i teplé nápoje, občerstvení a sendviče. A pro ty, kteří rádi jedí sladkosti, je zde velký výběr dortů.

V roce 2018 byla jídelna pod vedením technického ředitele modernizována a aktualizována vizualizace a design interiéru v moderním stylu a v barvách společnosti Gentherm.

- Dárky ke dni sv. Mikuláše.

Už víme, že Gentherm pomáhá místním dětem, ale nikdy nezapomíná na děti, jejichž rodiče pracují ve společnosti. Od roku 2005 až dodnes společnost podporuje nádhernou tradici rozdávání sladkých a chutných dáreků ke dni sv. Mikuláše.

- Ve zdravém těle zdravý duch.

Gentherm Ukraine podporuje nejen profesionální a kulturní rozvoj svých zaměstnanců, ale také je láká ke sportu a zdravému životnímu stylu. To se projevuje jak v organizaci sportovního volného času pro zaměstnance (pronájem tělocvičny, fotbalového hřiště nebo sleva za návštěvu fitness klubu), tak v podpoře sportovních akcí a sportovních klubů. Od samého začátku byly tréninky jiu-jitsu organizovány i pro zaměstnance společnosti. Za tímto účelem si společnost pronajímá tělocvičnu na vlastní náklady. Po zdokonalení svých sportovních dovedností zaměstnanci společnosti zahájili tréninky i pro děti. Gentherm vždy finančně pomáhá týmu při pořádání a účasti na sportovních akcích. To zahrnuje nákup sportovních uniforem pro děti, platby za dopravu a další organizační náklady na účast v soutěžích.



- Obytný komplex GRONO.

Společnost jako jediná v celém regionu poskytuje ubytování svým zaměstnancům a staví pro ně pohodlné byty. Obytný komplex GRONO jsou dva bytové domy komfortní třídy s promyšlenou infrastrukturou na přilehlém území, které v ideálním případě odpovídají modernímu tempu života člověka. Na této teritorii se také nacházejí tenisový kurt, moderní sportovní a dětské hřiště a parkování.

- Covid-19.

Pandemie onemocnění covid-19, která se objevila počátkem roku 2020, způsobila zásadní úpravy v plánech Gentherm Ukrajina. Zdraví zaměstnanců je podstatnou součástí výrobního procesu, proto byly přijata okamžitá preventivní opatření v ochraně zdraví zaměstnanců. Část pracovníků byla převáděna na home office, druhá část, bez které by byl výrobní proces úplně zastaven, byla zajištěna respirátory, rukavicemi a dezinfekčními prostředky. Byly stanoveny limity kapacit zasedacích místností, pozastavily se akce, které umožňují shromažďování zaměstnanců, jako jsou např. služby kaváren.

Vyžadují se nošení masek v budovách a předběžné prověřování zaměstnanců před vstupem – všechny tyto kroky pomohly společnosti zavést bezpečnější postupy v budově. Teplota každého zaměstnance se měří před příchodem do práce. Na chodbách a pracovištích jsou na podlaze umístěny samolepky, které zaměstnancům připomínají pravidla sociálního odstupu. Všichni zaměstnanci jsou každý týden testováni.

#### Odměňování zaměstnanců:

- Návrhy ke zlepšení.

Každý zaměstnanec může přispět ke zlepšení produkce předložením svých návrhů. To se děje prostřednictvím systému ESS, kde se tyto návrhy shromažďují, kontrolují a vyhodnocují, aby se určilo, kde bude myšlenka či návrh implementován. Zaměstnanci dostávají za své dobré a vhodné nápady dostávají ceny.

- ZERO DEFFECTS.

V roce 2016 začala společnost zavádět koncept ZERO DEFFECTS. Podle něj by měl být každý proces navržen tak, aby se zabránilo výrobě nekvalitních produktů. Za úspěch při realizaci tohoto konceptu získávají zaměstnanci také ocenění:

- 20 po sobě jdoucích dní bez defektu – sladkosti, koláče a sladké nápoje.
- 50 po sobě jdoucích dní bez defektu – deštníky, ručníky a trička s logem Gentherm.
- 100 po sobě jdoucích dní bez defektu – speciální ceny (mixér, šroubovák, žehlička nebo mlýnek na maso).

## Charita:

- Podpora škol.

Významnou událostí v životě dětí ve Vynohradivu, kde společnost Gentherm Ukraine sídlí, bylo předání výpočetní techniky pro žáky středních škol., které zajistilo vedení společnosti. Děti byly potěšeny, protože nyní budou moci plně uplatnit získané teoretické znalosti v praxi. Společnost doufá, že tento dárek bude užitečný pro další rozvoj studentů školy a nastartuje technologický růst.

- Pomoc dětským domovům.

Gentherm vždy věnoval velkou pozornost charitě. Každý ze společnosti usiluje o vytvoření rodinného pohodlí ve svém vlastním domě, aby si mohl užít komunikaci s nejbližšími. Ale Gentherm Ukraine vždy pamatuje na ty, kteří jsou zbaveni těchto potěšení, protože žijí v dětských domovech a internátech. Těmto dětem chybí rodičovská péče a náklonnost, stejně jako skvělé dárky na dovolenou, které rodiče tak pečlivě připravují. Proto společnost každoročně pořádá akci věnovanou Dni sv. Mikuláše. Všichni zaměstnanci se stávají pomocníky Mikuláše a všechny děti v sirotčinci dostávají sladkosti, hračky a teplé oblečení.

Společnost Gentherm Ukraine uspořádala v roce 2018 úžasnou charitativní akci ke dni sv. Mikuláše za účasti jejich sportovního klubu jiu-jitsu. Akce se mohl zúčastnit každý tým, že si koupil vstupenku za symbolickou cenu a podpořil tak děti sirotčince. Během akce byly získány finanční prostředky, které společnost zdvojnásobila, a v důsledku toho bylo za celkovou částku zakoupeno do sirotčince 28 sad ložního prádla.

- Sponzorství.

Společnost také podporuje místní fotbalový tým SEVLSUH. Společnost rovněž investuje do kulturního života města. Gentherm Ukraine je sponzorem mnoha festivalů, charit a koncertů.

- Covid- 19.

Jelikož stát není schopen poskytnout ochranné pomůcky všem zdravotníkům, kteří bojují proti pandemii, Gentherm Ukraine organizovala pomoc místní nemocnici v podobě roušek, respirátorů, rukavic, dezinfekce a přístroje pro umělou plicní ventilaci.

### **7.3.1 Shrnutí výsledků rozhovoru**

Na jedné straně společnost Gentherm Ukraine provádí spoustu aktivit v rámci CSR, které řídí generální ředitel pobočky. Při provádění těchto aktivit se generální ředitel opírá o globální principy CSR Gentherm, s nimiž jsme se již seznámili v globální zprávě o CSR (kapitola 9).

Na druhé straně není rozumné nechat se při této činnosti vést hlavní kancelář Gentherm se sídlem v USA, jelikož hlavní vedení není schopné pochopit důležité problémy tohoto regionu a jeho kulturní rysy.

Manažer taky naznačil, že většina aktivit se uplatňuje bez přecházející komunikace se stakeholdery, což není vždy racionální, protože společnost bez komunikace s nimi nemůže stanovit jejich potřeby, na jejichž základě by mohla stanovit své cíle. Mým doporučením v tomto případě je vytvořit systém managementu CSR ve společnosti Gentherm Ukraine na bázi hlavních globálních principů společnosti (people, planet, places), což by pomohlo systematizovat již existující aktivity.

Nově vytvořené aktivity v rámci CSR – a to na základě komunikace s klíčovými stakeholdery – by mělo odsouhlasit vedení v USA.

# 8 NÁVRH IMPLEMENTACE SYSTÉMU CSR A SYSTÉMU JEJÍ KONTROLY DO GENTHERM UKRAINE s.r.o.

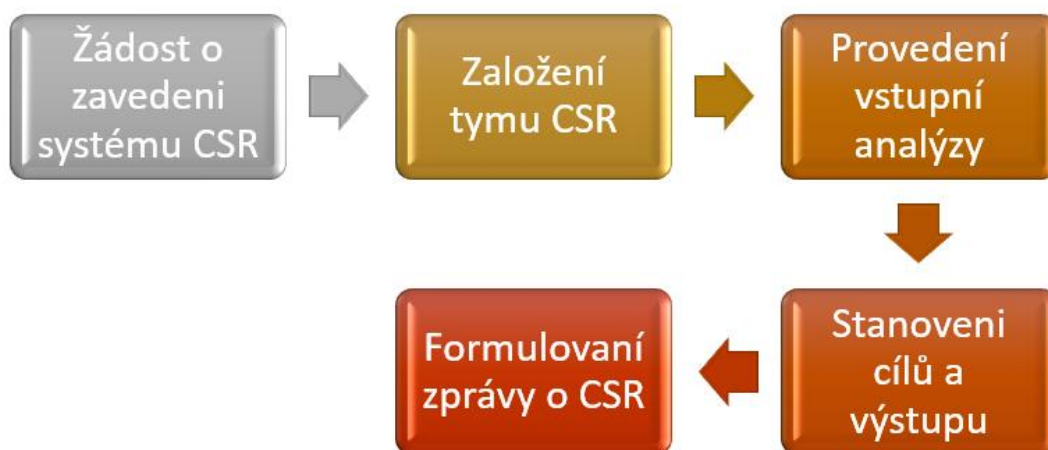
## 8.1 Návrh implementace systému CSR

Prostřednictvím rozhovoru s manažerem podniku jsme zjistili, že pobočka Gentharm Ukraine neuplatňuje systém managementu CSR. Cílem této kapitoly je prostřednictvím české platformy Business Leaders Forum (2018) navrhnout systém managementu sociální odpovědnosti do daného podniku.

Návrh systému CSR se da rozdělit na pět etap:

- 1) Žádost o zavedení systému CSR.
- 2) Založení týmu CSR.
- 3) Provedení vstupní analýzy.
- 4) Stanovení cílů a výstupů.
- 5) Formulování zprávy o CSR.

### Postupy implementace systému managementu CSR



Obrázek 12 Postupy implementace systému managementu CSR pro Gentharm Ukraine s.r.o. podle BLF, 2008. Vlastní zpracování

#### 1. Žádost o zavedení systému CSR

V momentě, kdy se ředitel společnosti Gentharm Ukraine rozhodl zavést systém managementu sociální odpovědnosti, měl by nejdříve poslat žádost o schválení vrcholovému managementu podniku Gentharm s odůvodněním.

## 2. Založení týmu CSR

Po schválení žádosti o zavedení systému CSR následuje etapa formování a založení týmu. Tento tým by se měl skládat s vedoucího – v našem případě ředitele společnosti Genterm Ukraine – a dalších členů. Pozice dalších členů by mohli obsadit stávající zaměstnanci různých pozic a z různých oddělení společnosti, kteří jsou pro věc zapálení. Existuje i možnost připojení externího odborníka v oblasti CSR, který by pomohl rozvíjet systém CSR ve správném směru.

Mezi funkce týmu CSR patří:

- Vytvoření mapy zúčastněných stran a stanovení priorit (vytvoření mapy zúčastněných stran pomůže jednoduše odhalit hlavních stakeholderů a jejich očekávání (vice kapitola 3)).
- Rozvoj prioritních oblastí sociální odpovědnosti podniků: ochrana životního prostředí a energie, podpora místních komunit, rozvoj personálu, bezpečné pracovní podmínky a ochrana zdraví, interakce s nevládními organizacemi atd.
- Plánování, realizace a hodnocení účinnosti sociálních projektů společnosti.
- Příprava textů v oblasti CSR (sociální zprávy, etické kodexy podnikání atd.).
- Organizování setkání se se zúčastněnými stranami za účelem vyjasnění jejich zájmů.
- Koordinace činnosti všech oddělení, jejichž úkolem je komunikace se zúčastněnými stranami.



Obrázek 13 Mapa stakeholderů. Vlastní zpracování

### 3. Provedení vstupní analýzy

Prvním úkolem vytvořeného týmu je formulování vstupní analýzy. Součástí této analýzy jsou SWOT analýza, analýza aktivit, které se už provádí, identifikace klíčových stakeholderů a analýza podnikových hodnot.

- SWOT analýza by měla obsahovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.
- Analýza aktivit, které se už provádí, pomůže odhalit stávající a potenciální CSR aktivity a také odhalit veškeré rezervy, na kterých může pracovat v budoucnu.
- Identifikace klíčových stakeholderů by měla obsahovat seznam všech zainteresovaných stran podniku.
- Vize, mise a firemní hodnoty by měly obsahovat prvky CSR.

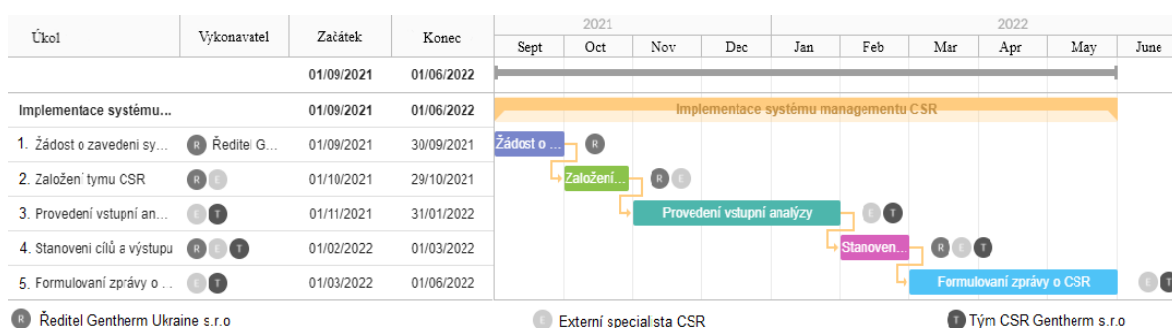
### 4. Stanovení cílů a výstupu

Po stanovení seznamu klíčových stakeholderů by měla nastat fáze komunikace. Jejím je stanovit realistické cíle, které firma chce dosáhnout vůči každé skupině stakeholderů. Pro jejich stanovení by společnost měla začít vykonávat určité aktivity a splňovat již dříve stanovené termíny. Aktivity by se měly vykonávat postupně (krok za krokem) a v případě úspěchu by se měl každý rok zvětšovat jejich počet.

### 5. Formulování zprávy o CSR

Zpráva o CSR by měla obsahovat mise, vize a firemní hodnoty společnosti (které už obsahují prvky CSR), seznam již identifikovaných klíčových stakeholderů a seznam všech činností prováděných podnikem v rámci CSR. Nejlepším způsobem sdílení zprávy o CSR je její umístění na vlastní webové stránce. Jelikož Gentherm Ukraine nevlastní webovou stránku, proto je mým doporučením její vytvoření. Aktivní webová stránka zlepší komunikaci se stakeholdery.

Pomocí Ganttova diagramu jsme odhalili přibližnou délku projektu implementace systému managementu CSR do vybraného podniku. Přibližná délka projektu implementace trvá 9 měsíců.



Obrázek 14 Projekt implementace systému managementu CSR. Vlastní zpracování

V současné době je důležitou charakteristikou CSR komplexní zapojení zaměstnanců do rozvoje organizace. To znamená, že podnik musí stimulovat a podporovat inovace a aktivně zapojovat své zaměstnance do inovačních aktivit.

Klíčovou tendencí odpovědného přístupu k zaměstnancům v západních společnostech je spolupráce vedení a zaměstnanců při implementaci CSR. Zaměstnanci by měli být přijímáni v rotujícím režimu jako dobrovolníci k návštěvě dětských domovů, nemocnic a domovů s pečovatelskou službou; jako konzultanti a učitelé v rámci interního firemního školení i externích vzdělávacích programů pro obyvatelstvo. Doporučuje se, aby zaměstnanci ukazovali dokumenty a vizuální informace o vynakládání charitativních a sponzorských fondů, o výhodách ze sociálního balíčku a o postupu jejich distribuce. K implementaci ideologie CSR mezi zaměstnanci společnosti je vypracována sociální zpráva nejen pro vnější spotřebu, ale také pro vnitřní spotřebu. Společenská odpovědnost se tak stává součástí podnikové kultury a nezpůsobuje v týmu žádné zvláštní rozpory a odmítnutí. Mnoho studií ukázalo, že pracovníci pozitivně reagují na sociální aktivitu svého podniku zvyšováním produktivity práce. Společnost se také stává atraktivnější pro uchazeče o zaměstnání.

## 8.2 Návrh systému kontroly

Systém kontroly se navrhuje tmem CSR při zavedení určitých aktivit pro jejich průběžnou kontrolu a monitoring. Jelikož systém CSR ještě není vytvořen, cílem této kapitoly je návrh systému kontroly již zavedených aktivit v rámci CSR.

Manažer společnosti Gentherm Ukraine při rozhovoru rozdělil prováděné aktivity na jednotlivé skupiny: rozvoj, péče, odměňování zaměstnanců a charita.

Z analýzy rozhovoru vyplývá skutečnost, že společnost ve svých činnostech v rámci CSR je více zaměřena na rozvoj péče a odměňování svých zaměstnanců. Podle Business Leaders Fora (2008) skupina „zaměstnanci“ patří mezi klíčové stakeholdery.

Pro lepší pochopení přínosu zavedených aktivit by společnost měla provádět jejich průběžné monitorování a vyhodnocování. Nejdřív by měla určit škálu vhodných měřitelných indikátorů. V rozhovoru jsme se dozvěděli, že Gentherm Ukraine už provádí kontrolu některých existujících aktivit pomocí certifikace ISO. Každý rok společnost prochází kontrolou certifikovaným auditorem ISO v určitých aktivitách, které se týkají ochrany práce a bezpečnosti pracovníků (ISO 45001) a oblasti ochrany životního prostředí (ISO14001).

Mezi charitativní činnosti prováděné podnikem manažer přiřadil podporu škol, pomoc dětským domovům, sponzorství a pomoc v boji proti covid-19. Tyto činnosti se dají přiřadit do pomoci místní komunitě, která je podle BLF (2008) jednou z klíčových skupin stakeholderů. Tim pádem se dají navrhnout způsoby kontroly a monitoringu

podle určitých indikátorů: počtu získaných ocenění, ohlasu místní komunity a výše finančního či materiálního příspěvku v této oblasti.

Pro kontrolu CSR ve firmě Gentherm Ukraine navrhuji sestavení zprávy o CSR v souladu s GRI, která by podle pravidel měla obsahovat 50 indikátorů z ekonomické, sociální a ekologické oblasti. Pomocí této zprávy má firma možnost kontrolovat efektivitu svých činností v rámci v CSR posílat aktuální informace hlavní kanceláři Gentherm a ostatním stakeholderům. Rovněž doporučuji vytvořit webovou stránku pro konkrétní pobočku, na které by byla tato zpráva publikována.



# Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo prostřednictvím rozhovoru zjistit, které aktuální aktivity provádí vybraný podnik Gentherm Ukraine v rámci CSR. Na základě zjištěných informací byl navrhnout systém managementu CSR a zároveň systém jeho kontroly.

Vymezením pojmu CSR jsme se již zabývali v teoretické části, která se skládala s pěti kapitol. V první kapitole jsme se seznámili s definicí a procesem formování konceptu CSR. Druhá kapitola zahrnuje základní pilíře a principy sociální odpovědnosti firem, kde se popisují sociální, ekonomická a ekologická dimenze CSR. Třetí kapitola se zaměřuje na vymezení pojmu stakeholder (stakeholder) a na způsoby komunikace a spolupráce s nimi. Čtvrtá kapitola popisuje standardy ISO, zejména standard CSR ISO26000. V poslední kapitole jsme se dozvěděli o vývoji konceptu CSR v České republice a na Ukrajině.

V praktické části bakalářské práci jsme se seznámili s globální zprávou o CSR Gentherm s.r.o. Ve výzkumné části prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s manažerem pobočky Gentherm Ukraine a analýzy jeho výsledků byla navržena implementace systému CSR a systému jeho kontroly.

V této bakalářské práci se používá jedna z příruček implementací systému řízení CSR, která pomohla navrhnout implementaci systému CSR do vybrané společnosti (Gentherm Ukraine). Tato příručka byla vytvořena českou platformou Business Leaders Forum.

V dnešní době je sociální odpovědnost chápána jako základ pro udržitelný rozvoj každého podniku, a to jak z pohledu ekonomické stránky, tak i sociální. Pojem „sociální odpovědnost“ má mnoho interpretací. Po analýze mnoha pojmů jsme dospěli k závěru, že sociální odpovědnost je široký koncept, který zahrnuje odpovědnost manažerů nejprve vůči svým zaměstnancům, jako jsou uspokojení jejich potřeb a poskytování dobrých pracovních podmínek. Následuje uspokojení potřeb společnosti a podpora ochrany životního prostředí, protože to je jeden z nejnaléhavějších problémů současnosti.

Na Ukrajině se bohužel společenská odpovědnost podniků dosud nevyvinula. V případech, kdy jsou společnosti zapojeny do sociální odpovědnosti, jde většinou o charitu a sponzorování sportu či umění nebo o podporu zdravotních aktivit.

Kromě charity společnosti provádí následující činnosti, které lze přidat k sociálním aktivitám: zlepšování finanční gramotnosti mladých lidí, školení, vzdělávací programy a další. Tvrdí se, že řízení sociálně-ekonomické odpovědnosti podniku má stále větší ekonomický a sociální význam, protože moderní společenské požadavky povzbuzují

podniky, aby ve své politice zavedly sociální složku a prezentovaly výsledky této politiky ve výkaznictví podniků.

Vnímání konceptu CSR jako pouhou charitu nebo sponzorství vede k neúplnému využití všech výhod, které může přinést společnosti zavedení systému řízení CSR. Existuje však mnoho průvodců pro implementaci systému řízení sociální odpovědnosti, které přispívají k pochopení důležitosti koncepce CSR a systematizaci činností, které již v rámci CSR probíhají.

Korupce brání rozvoji celé Ukrajiny, protože děsí všechny investory, kteří o ni mají zájem. Proto je podle mého názoru velmi důležité zavést sociální odpovědnost do ukrajinských podniků, protože právě sociální odpovědnost zahrnuje boj proti korupci na všech úrovních. To pomůže podnikům podnikat transparentněji. S pomocí zpráv o CSR budou investoři více přesvědčeni o bezpečnosti podnikání na Ukrajině. Příchod nových investorů pomůže zvýšit počet pracovních míst a obecně zlepšit ekonomiku.

Věřím tomu, že tato práce povzbudí potřebu zavedení systému managementu CSR do podniků zejména na Ukrajině. Nebo bude sloužit jako základ pro implementaci systému managementu CSR a systému jeho kontroly.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. CROWTHER, David a Güler ARAS, 2014. *Corporate Social Responsibility* [online]. Bookboom.com [cit. 2021-04-23]. ISBN 978-87-7681-415-1. Dostupné z: [https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod\\_book/chapter/121631/BUS5116.Crowther.Aras.CSR.pdf](https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod_book/chapter/121631/BUS5116.Crowther.Aras.CSR.pdf).
3. FRANC, Pavel, Jiří NEZHYBA a Cornelia HEYDENREICH, 2006. *Když se bere společenská odpovědnost vážně* [online]. Brno: Ekologický právní servis [cit. 2021-04-23]. ISBN 80-86544-08-7. Dostupné z: [http://www.responsibility.cz/uploads/media/Kdyz\\_se\\_bere\\_CSR\\_vazne.pdf](http://www.responsibility.cz/uploads/media/Kdyz_se_bere_CSR_vazne.pdf).
4. HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.
5. KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4480-3.
6. KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3983-0.
7. **МАТУШКІНА, Марія**, 2017. *КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ* [online]. Старобільськ: ДЗ "ЛНУ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА" [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1795/Matooshkina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
8. SKÁCELÍK, Pavel, 2010. *Učební text č. 10: Společenská odpovědnost organizací* [online]. Šumperk: JENA [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: [https://ipodpora.odbory.info/soubory/dms/ukony/12998/6/down\\_2527.pdf](https://ipodpora.odbory.info/soubory/dms/ukony/12998/6/down_2527.pdf).

# SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

1. CARROLL, B. Archie, 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* [online]. 34(4), 39-48 [cit. 2021-04-23]. DOI: 10.1016/0007-6813(91)90005-G. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/4883660\\_The\\_Pyramid\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Toward\\_the\\_Moral\\_Management\\_of\\_Organizational\\_Stakeholders](https://www.researchgate.net/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders).
2. BUSINESS LEADERS FORUM, 2021. Vize a historie. *Csr-online.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/o-nas/vize-a-historie/>.
3. BUSINESS LEADES FORUM, 2008. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM: PRŮVODCE NEJEN PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY. *Csr-online.cz* [online]. © 2008 [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: [https://csr-online.cz/wp-content/uploads/2018/09/BLF\\_pruvodce\\_CSR.pdf](https://csr-online.cz/wp-content/uploads/2018/09/BLF_pruvodce_CSR.pdf).
4. EUROPEAN COMMISSION, 2011. A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility. In: *Europarl.europa.eu* [online]. 25. 10. 2011 [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/com/com\\_com\(2011\)0681\\_/com\\_com\(2011\)0681\\_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_en.pdf).
5. FRIEDMAN, Milton, 1970. The Social Responsibility Of business Is to Increase Its Profits. In: *The New York Times Magazine* [online]. 13. 9. 1970 [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>.
6. GENTHERM, 2019. Sustainability Report 2019. *Gentherm.com* [online]. © 2019 [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: [https://gentherm.com/sites/default/files/documents/Gentherm-2019\\_Sustainability\\_Report.pdf](https://gentherm.com/sites/default/files/documents/Gentherm-2019_Sustainability_Report.pdf).
7. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2018. *ISO 26000: Guidance on social responsibility* [online]. Genève: ISO Central Secretariat [cit. 2021-04-23]. ISBN 978-92-67-10973-2 Dostupné z: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100258.pdf>.
8. PECB, 2021. SEVEN CORE SUBJECTS COVERED BY ISO 26000. *Pecb.com* [online]. © 2021 [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: [https://pecb.com/pdf/articles/3-pecb\\_seven-core-subjects-covered-by-iso-26000.pdf](https://pecb.com/pdf/articles/3-pecb_seven-core-subjects-covered-by-iso-26000.pdf).

# Seznam obrázků

Obrázek 1 Pyramida CSR. Vlastní zpracování. Zdroj: Carroll, 1991, s. 42 .....	9
Obrázek 2 Model 3 P. Vlastní zpracování. Zdroj: Kunz, 2012, s. 20.....	11
Obrázek 3 Co zahrnuje sociální oblast? Vlastní zpracování. Zdroj: Kunz, 2012, s. 23. ....	12
Obrázek 4 Komponenty firemního chování. Vlastní zpracování .....	13
Obrázek 5 Pyramida firemního chování. Zdroj: Crowther a Aras, 2014, s. 61.....	14
Obrázek 6 Principy CSR. Vlastní zpracování. Zdroj: Crowther a Aras, 2014 .....	16
Obrázek 7 Očekávání stakeholderů. Zdroj: Business Leaders Forum, 2008, s. 16.....	19
Obrázek 8 Sedm základních témat ISO 26000. Zdroj: International Organization for Standardization, 2018 .....	23
Obrázek 9 Příklady jednotlivých kroků implementace CSR. Zdroj: BLF, 2008, s. 21.....	28
Obrázek 10 Rozvoj CSR na Ukrajině v roce 2016. Vlastní zpracování.....	30
Obrázek 11 Kapitál Fondu lékařské péče. Vlastní zpracování.....	41
Obrázek 12 Postupy implementace systému managementu CSR pro Gentherm Ukraine s.r.o. podle BLF, 2008. Vlastní zpracování .....	46
Obrázek 13 Mapa stakeholderů. Vlastní zpracování.....	47
Obrázek 14 Projekt implementace systému managementu CSR. Vlastní zpracování...	48

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Činnosti, na které se zaměřuje ekologická oblast. Vlastní zpracování. ....	15
Tabulka 2 Členění stakeholderů. Vlastní zpracování. Zdroj: Skácelík, 2010, s. 11 .....	18
Tabulka 3 Témata a problematiky ISO 26000. Vlastní zpracování.....	25

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Maksym Romaniuk

V Praze dne: 29. 04. 2021

Podpis:

<b>Jméno</b>	<b>Oddělení/ Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>