

STŘEDOŠKOLSKÁ ODBORNÁ ČINNOST

Obor SOČ: 13. *Ekonomika a řízení*

Lokální rozměr společenské odpovědnosti firem (na příkladu Žďárska)

Markéta Malá

Kraj: Vysočina

Žďár nad Sázavou 2016

STŘEDOŠKOLSKÁ ODBORNÁ ČINNOST

Obor SOČ: 13. *Ekonomika a řízení*

Lokální rozměr společenské odpovědnosti firem (na příkladu Žďárska)

Local Dimension of the Corporate Social Responsibility (Based on an example of the Zdar region)

Autorka: Markéta Malá
Škola: Gymnázium Žďár nad Sázavou, Neumannova 2, 591 01
Kraj: Vysočina
Konzultantka: Ing. Klára Kašparová, Ph.D.
Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy Univerzity

Žďár nad Sázavou 2016

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem svou práci SOČ vypracovala samostatně a použila jsem pouze podklady (literaturu, projekty, SW, atd.) uvedené v seznamu vloženém v práci SOČ.

Prohlašuji, že tištěná verze a elektronická verze soutěžní práce SOČ jsou shodné.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této 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..... dne

podpis:

Poděkování:

*Děkuji **své rodině** za podporu a podnětné prostředí během tvorby práce.*

*Děkuji **paní Ing. Kláře Kašparové, Ph.D.**, z Ekonomicko-správní fakulty Katedry podnikového hospodářství Masarykovy univerzity za velkou ochotu, konstruktivní kritiku, mnohá doporučení a odbornou pomoc při psaní práce.*

*Děkuji **paní Ing. Ivě Zeroníkové**, manažerce firmy ODAS Odpady s.r.o., za vstřícnost a velmi podnětnou diskuzi.*

*Děkuji **paní Janě Vodičkové**, účetní firmy Manifik spol. s r.o., za pomoc při získávání informací k praktické části práce a za zpřístupnění některých materiálů ke studiu.*

Anotace

Práce se zabývá konceptem společenské odpovědnosti firem (dále CSR), konkrétně způsoby, jakým může CSR přispívat k řešení klíčových regionálních problémů, přičemž v této práci je téma řešeno na příkladu Žďárska. Po teoretickém seznámení s konceptem CSR a především zhodnocení, jak k němu přistupovat strategicky, přichází na řadu definování klíčových regionálních témat na základě provedeného dotazníkového šetření veřejnosti, které určilo 5 klíčových témat (nutnost intenzivnější ochrany životního prostředí, nízké mzdy, neprůhledné podnikatelské prostředí, špatné postavení handicapovaných a nedostatečné zohledňování názorů zaměstnanců při řízení podniků). Tato témata jsou podrobena dalšímu zkoumání, kdy se práce snaží najít jejich (alespoň částečné) řešení v konceptu CSR. Pro demonstraci prospěšnosti a proveditelnosti je v práci dále popsána CSR strategie vybraných regionálních firem, jejíž analýza je založena především na komunikaci (interview, dotazníky) s nejvyššími představiteli těchto firem. V teoretické rovině práce přináší vysvětlení důvodu prospěšnosti takového „lokálního přístupu k CSR“. Dále ukazuje, jakým způsobem se dá přistupovat k analýze témat palčivých pro daný region ve vztahu ke konceptu CSR. Prakticky může práce sloužit jako „malý rádce“ pro místní firmy, které se rozhodnou být společensky odpovědné.

Klíčová slova

Společenská odpovědnost firem (CSR); Žďársko; Lokální společenské problémy a jejich analýza; Firmy a společnost;

Annotation

The research is focusing on the concept of Corporate Social Responsibility (hereafter CSR), particularly on possible ways of how CSR can contribute to solve regional key social problems. This is shown on an example of the Zdar region. After theoretical introduction to CSR and especially evaluation how to access to that strategically, comes into play definition of the key social topics that is based on a quantitative questionnaire research, which has defined 5 key topics (necessity of better environment protection, low wages, opaque business environment, bad status of disabled and inadequate considering opinions of employees in business management). These topics are subjected to further examination, the research tries to find their solutions (at least in part) in CSR concept. Further, there is described CSR strategy of chosen regional firms, which demonstrates usefulness and feasibility of CSR in the regional conditions. This analysis is based on communication (interview, questionnaire) with highest representatives of these firms. From theoretical point of view, the research contributes to explanation of utility of such a “local approach to CSR”. Furthermore, it shows possible way of how to analyse emergent key regional problems in relation to CSR. Practically, the research can serve as a “little counsellor” for local firms that decide to become socially responsible.

Key words

Corporate Social Responsibility (CSR); the Zdar region; Local social problems and their analysis; Firms and Society;

Obsah

Úvod	7
1. Společenská odpovědnost firem.....	10
1.1. Klíčové pojmy	10
1.2. Co je společenská odpovědnost firem	12
1.3. Popularita a důvod popularity společenské odpovědnosti.....	13
1.4. Společenská odpovědnost v ČR.....	15
1.5. Přínosy společenské odpovědnosti firem	17
1.6. Argumenty proti společenské odpovědnosti.....	19
Shrnutí.....	20
2. Strategický postup při implementaci společenské odpovědnosti	21
2.1. Postup implementace.....	21
2.2. Stakeholders Theory	22
2.3. Sdílená hodnota	24
2.4. Lokální rozměr.....	27
2.5. Zvláštní pozice a role malých a středních podniků	28
Shrnutí.....	29
3. Žďársko	31
3.1. Vymezení a socioekonomická charakteristika regionu	31
3.2. Metodika primárního výzkumu	32
3.3. Výsledky primárního výzkumu	35
Shrnutí – klíčová regionální témata	44
4. Příklady možných řešení	47
5. Příklady regionálních firem	54
5.1. Metodika	54
5.2. Zhodnocení všech dotázaných firem.....	55
Firma č. 1 - Odas Odpady s.r.o.....	56
Firma č. 2 - Manifik spol. s r.o.	59
Firma č. 3	60
Shrnutí.....	62
Diskuze.....	63
Závěr.....	66
Seznam literatury	68
Seznam obrázků a tabulek	71

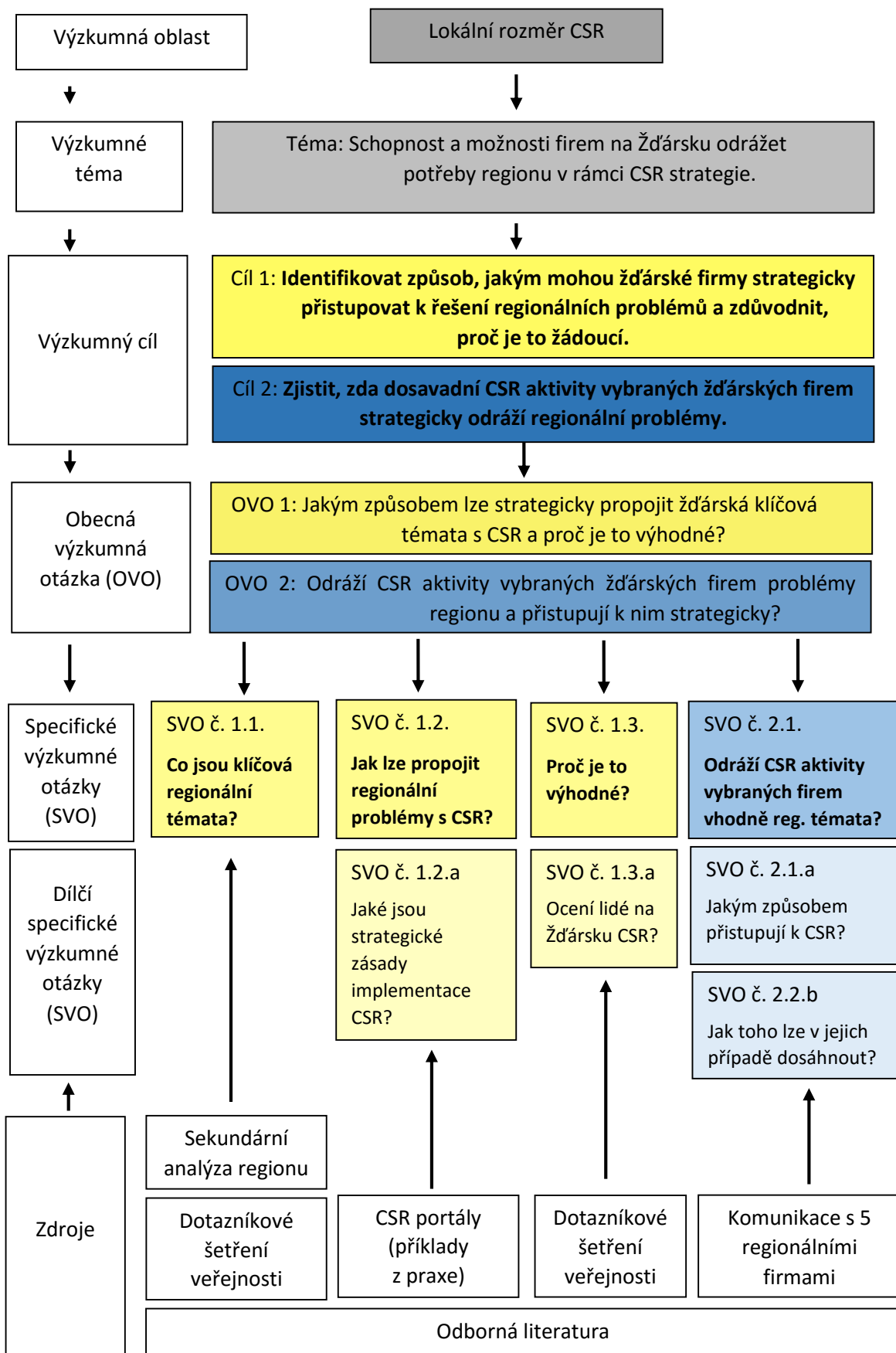
Úvod

Byznys a společnost se svými problémy - dva neslučitelní rivalové. Takto mnohdy bývá na podnikatelskou sféru ve vztahu ke společnosti nahlíženo. Jak tvrdí Kramer a Porter: „Byznys je v současnosti kritizován jako hlavní příčina sociálních, environmentálních a ekonomických problémů.“ (Porter, Kramer, 2011, vl. překlad) Zájmy firem a zájmy společnosti jsou totiž tradičně definovány jako protichůdné. (Bockette a Stamp, 2012, s. 7) Ale musí to tak skutečně být?

Na to se snaží již mnoho let odpovědět akademici i mnohé firmy skrze koncept společenské odpovědnosti firem (dále CSR). Zapojení firem do společensky prospěšných aktivit, ochrany životního prostředí nebo důsledné péče o své zaměstnance, dodavatele a zákazníky se stává stále významnějším způsobem řízení firem. Důvodem zapojování firem může být to, že firmám mnohdy nic jiného nezbývá v důsledku tlaku veřejnosti a konkurenčním boji o tzv. uvědomělé spotřebitele. (Kuldová, 2010, s. 50 a s. 68) V poslední době se ale začínáme setkávat se zcela novým pohledem na tento koncept a vůbec nahlížení firem na společenské problémy, a sice jako na podnikatelské příležitosti.

Jakým způsobem mohou firmy řešit společenské problémy, aby to v ideálním případě bylo i pro ně samotné přínosné? Tuto otázku jsem si položila, když jsem se rozhodla věnovat se v rámci SOČ nějakému socioekonomickému problému. Zaměření budoucí práce se tak následně zúžilo na **koncept CSR**. Jako studentku ze Žďáru n/S mě pak přirozeně začalo zajímat, **jakým způsobem lze k tomuto konceptu přistupovat v našich podmínkách. Tedy jakým způsobem by mohly být problémy tohoto regionu řešeny s přispěním místní podnikatelské sféry a proč by o něčem takovém, jako je snaha aktivně řešit regionální problémy, vůbec měli podnikatelé minimálně uvažovat.** Výzkumné téma tak bylo definováno. Práce se bude snažit zodpovědět, **jaké jsou možnosti a schopnosti lokálních firem reagovat na problémy regionu.**

V první řadě je nezbytné se **teoreticky seznámit s konceptem CSR**, především pak s přínosy i úskalími konceptu a také způsoby jeho strategické implementace do způsobu řízení firmy. To je nezbytné, abychom se v tématu základně orientovali a mohli se tak nadále zabývat tématem CSR úžeji, tedy optikou zkoumaného regionu. V rámci teoretické části je také stěžejní nalézt odpověď na otázku, proč je pro firmu důležité znát komunitu, ve které působí, čímž dáme de facto celé práci smysl i z pohledu firem. Dále musíme definovat, **co jsou klíčové problémy regionu**. Toho jsem docílila provedením vlastního dotazníkového šetření veřejnosti. Kromě definování klíčových regionálních témat se toto dotazníkové šetření zaměřilo i na postoj veřejnosti vůči CSR. V této fázi se pokusíme **najít odpověď (nebo spíše pokusy o řešení) na tato klíčová regionální témata právě v konceptu CSR**. V první řadě práce nabídne výčet různých aktivit reagujících na dané problémy. Průzkum zakončuje pojednání o vybraných místních firmách, kde je zhodnocen jejich přístup k CSR, jejich konkrétní společensky odpovědné aktivity a jejich schopnost reagovat na lokální problémy. Tato část práce tak demonstruje uskutečnitelnost CSR v tomto regionu. Následující schéma shrnuje strukturu práce, která byla stanovena dle dedukční metody pro kvantitativní výzkum. (Punch, 2008 a Kašparová, 2012)



Výzkum si dává za cíl zodpovědět 2 výzkumné otázky, které jsou dále upřesněny čtyřmi specifickými výzkumnými otázkami a dalšími dílčími otázkami. Zaměření se na tyto otázky nás může zdárně dovést k odpovědi na ústřední otázku: Jakým způsobem by mohly být problémy tohoto regionu řešeny s přispěním místní podnikatelské sféry a proč by o něčem takovém, jako je snaha aktivně řešit regionální problémy, vůbec měli podnikatelé minimálně uvažovat?

1. Společenská odpovědnost firem

Tato úvodní kapitola seznamuje čtenáře s konceptem společenské odpovědnosti, uvádí klíčové pojmy nutné pro základní orientaci v tématu, definuje výhody i úskalí společensky odpovědných aktivit a snaží se shrnout nakolik je tento koncept populární a proč. V závěru je nastíněna situace v ČR.

Tyto teoretické znalosti by měly čtenáře seznámit s konceptem společenské odpovědnosti v nejobecnější rovině a ukázat mu, že společenská odpovědnost může fungovat jako dobrý nástroj k řešení různých společenských problémů a zároveň nabízet mnohé benefity firmám samotným (přistupují-li k tomu strategicky).

1.1. Klíčové pojmy

Společenská odpovědnost firem (*Corporate Social Responsibility*) – vzhledem k neustálému vývoji nemá termín jednotnou definici. Jednou z uznávaných definicí je definice World Business Councilu for Sustainable Development:

„CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně tak jako lokální komunity a společnosti jako celku“. (WBCSD, 1999)

- dále pod zkratkou **CSR**

Společenská odpovědnost (*Social Responsibility*) – dále pod zkratkou **SR**

Trojí zodpovědnost (*Triple-bottom-line*) - myšlenka, že celkové chování firmy by mělo být měřeno na základě kombinovaného přispění k ekonomické prosperitě, environmentální kvalitě a společenskému kapitálu. (Business Leaders Forum, Slovník pojmů, 2012)

Koncept udržitelného rozvoje (*Sustainable Development*) - koncept podporovaný zejména ze strany OSN, který byl přijat mnohými zeměmi do vládních strategií (v ČR se tak stalo roku 1992). Důvodem je opodstatněná představa, že v prostředí limitovaných zdrojů není možný nekonečný růst a je proto nezbytné vytvořit podmínky environmentální a ekonomické stability. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012)

Stakeholderi - všechny osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod podniku nebo jsou fungováním podniku ovlivněni (akcionáři, lokální organizace, zaměstnanci, zákazníci). Skupina stakeholders se u každé firmy liší, stejně jako se liší význam jednotlivých členů této skupiny. (Trnková, 2004, s. 9)

Dialog se stakeholders (*stakeholders dialog*) - určení a identifikování potřeb a cílů stakeholders na základě otevřeného dialogu s nimi. (Trnková, 2004, s. 16)

Vytváření sdílené hodnoty (*Creating Shared Values*) – přesvědčení, že firmy mohou vytvářet sdílenou hodnotu, když využijí své klíčové dovednosti způsobem, který prospěje jak společenskému rozvoji, tak hospodářskému úspěchu firmy. (Bockstette, Stamp, 2012, s. 2)

PR (*Public Relations*) – zkratka pro vztahy s veřejností (dále uváděno pouze pod touto zkratkou); PR činnost je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a jejich veřejností. (Institut of Public Relations, 1978)

Lidský kapitál (*Human Capital*) – spojení vrozeného talentu a schopností jednotlivců s dovednostmi a vzděláním, které získají studiem a školením, přičemž někde se sem zařazuje i zdraví. (OECD, 2007, s. 2)

Sociální kapitál (*Social Capital*) – sociální kapitál odkazuje k vlastnostem sociální organizace, jako je důvěra, normy a sítě, které usnadňují koordinované jednání, a tak přispívají k výkonnosti společnosti (Putnam, 1993)

Transparentnost (*Transparency*) - otevřenost týkající se rozhodnutí a aktivit, které mají dopad na společnost, ekonomiku a životní prostředí a ochota komunikovat o nich jasným, správným, včasným, upřímným a vyčerpávajícím způsobem (ČSN ISO, 2010, s. 15)

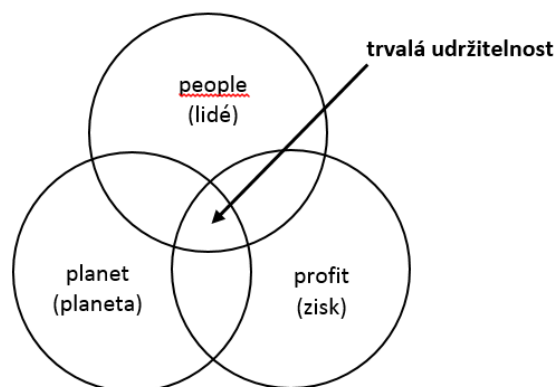
Firemní filantropie (*corporate philanthropy*) - aktivní dárcovství, v ideálním případě strategicky podložené a zakládající se na dlouhodobých partnerských vztazích, především s neziskovými subjekty (Trnková, 2004, s. 16)

Rovné příležitosti (*equal opportunities*) - u nás je tento pojem chápán často pouze v intencích rovných příležitosti žen a mužů. Celosvětově však termín charakterizuje rovné příležitosti pro jakékoliv znevýhodněné skupiny společnosti (etnické minority, handicapovaní či starší lidé obtížně se uplatňující na trhu práce). (Trnková, 2004, s. 16)

Corporate Community Involvement (CCI) – komplexní podpora veřejně prospěšných projektů, nástroj CSR, firma se tak bezprostředně angažuje v komunitě, v níž bezprostředně působí (Kuldová, 2010, s. 36)

1.2. Co je společenská odpovědnost firem

Koncept CSR znamená integraci sociálních a environmentálních hledisek do strategie firmy. Někdy se v souvislosti s touto strategií pro zjednodušení mluví o tzv. „třech Pé“: People – Planet – Profit, taktéž nazývané „Trojí zodpovědnost“. Z tohoto konceptu vyplývá (jak znázorňuje graf vytvořený Marylandskou univerzitou), že zabývá-li se firma všemi těmito aspekty, přinese jí to trvalou udržitelnost, což je ovšem velmi teoretická představa, která s sebou nese mnoho „ale“. Přesto je tato myšlenka pomyslným jádrem CSR.



Obr. č. 1 (University of Maryland, 2010, vlastní zpracování)

Jednotlivé kroky a projekty firem jsou velmi variabilní, mění se v čase a není tedy úplně jednoduché stanovit, kdy je firma společensky odpovědná. „Prvky, jež utvářejí společenskou odpovědnost, odrážejí aktuální očekávání společnosti v daném okamžiku, a proto se neustále vyvíjejí. Se změnou zájmů společnosti se mění i její představy o přístupu organizací tak, aby se v něm tyto zájmy odrážely. V počátcích se společenská odpovědnost soustředila na dobročinné aktivity, například přispívání na charitativní účely. Záležitosti jako postupy v oblasti pracovních vztahů a spravedlivé provozní postupy se objevily před stoletím, nebo i dříve. Časem se díky rostoucímu zájmu připojila i další témata, jako jsou lidská práva, životní prostředí, ochrana spotřebitele a boj proti podvodnému a korupčnímu jednání.“ (ČSN ISO, 2010, s. 16)

Ačkoliv v definici CSR nepanuje shoda, neboť se jedná o pojem velmi široký, většina akademiků i podnikatelů se shoduje v tom, že v rámci CSR se na firmu nahlíží jako na nedílnou součást společnosti, neboť firma nefunguje izolovaně od okolního světa. „Tato skutečnost firmě přináší nejen veškerá nejrůznější základní práva, ale také povinnosti vůči širší společnosti, včetně závazku přispívat k růstu kvality života, a to nad rámec platné legislativy.“ (Brabcová in Kunz, 2012, s. 15) Často je také v souvislosti s CSR zdůrazňována dobrovolnost¹.

Také by bylo jistě dobré hned v úvodu upozornit, že CSR neznamená pouze prosté dodržování zákonů, jak se někteří mohou mylně domnívat. Zákony zkrátka kterákoliv firma dodržovat musí,

¹ Ovšem nutno podotknout, že v této otázce panuje poměrně bouřlivá diskuze. (např. Trnková, 2004, s. 12)

kdežto CSR jde nad rámec legislativy, neboť představuje přidanou hodnotu firmy. Občas je CSR také zaměňována za firemní filantropii. To ovšem také není zcela správně, protože filantropie je pouze podmnožinou konceptu CSR. (Trnková, 2004, s. 9)

CSR se může na první pohled zdát jako něco, co firmám brání v ziskovosti, jako něco nákladného, něco, co může být výsadou jen velkých úspěšných firem. To však nemusí být zdaleka pravda. Přistupuje-li se k CSR strategicky, CSR se stává konkurenční výhodou, nikoliv výsadou. „Jedná se o koncept, kdy firma dobrovolně přebírá spoluzodpovědnost za blaho a udržitelný rozvoj moderní společnosti a současně očekává zachování konkurenceschopnosti a ziskovosti, přičemž se nejedná o dva protichůdné cíle.“ (Čaník a kol. v Kunz, 2012, s. 16) Toto trefně vyjadřuje i John Heaslip z Business in the Community, který v dubnu 2010 v pražském Senátu prohlásil, že „CSR tu není proto, aby firmy měly za co utrácet své zisky, nýbrž proto, aby je dlouhodobě udržely“. (CSR Fórum, 2011)

Co je to CSR už víme. Nyní se podívejme na to, nakolik je tento koncept populární a proč a z jakého důvodu tedy zaobírání se tímto tématem dává v dnešní době smysl.

1.3. Popularita a důvod popularity společenské odpovědnosti

CSR bezpochyby stále více nabývá na popularitě. Potvrzuje to mnoho skutečností a výzkumů.

- Podle Nielsonovy studie z roku 2014² je 55 % lidí ochotno připlatit si za výrobky a služby firem angažujících se v CSR aktivitách (v ČR je to dle studie dokonce 73 %). Kromě toho 67 % lidí preferuje práci u společensky odpovědné firmy. Srovnáme-li tyto údaje s výsledky stejného průzkumu v minulých letech, dojdeme k zjištění, že tento trend má dlouhodobě rostoucí charakter. (Nielsen's Global Survey on CSR, 2014)
- „Současné fenomény, jakými jsou fair trade³, eko produkty, farmářské trhy, sociální podniky či bio farmy, nám ukazují, že zájem o produkty, které vznikají v rámci etického podnikání a jsou produkovány s ohledem na udržitelnost, jsou nejen společenským přínosem, ale též ekonomicky výnosné. Je tedy pouze otázkou času, kdy tento koncept začne uplatňovat širší okruh firem.“ (CSR Portál, 2012)

CSR je také podporována významnými mezinárodními organizacemi, jako jsou OSN, EU, OECD aj., množstvím nevládních organizací a lokálně je prosazována řadou vládních institucí a národních nevládních organizací. CSR je totiž považována za součást konceptu udržitelného rozvoje. (Trnková, 2004, s. 15)

² Studie zahrnuje 60 zemí a v roce 2014 se jí zúčastnilo 30 000 respondentů.

³ Fair Trade je obchodní partnerství, jehož cílem je přímá a účinná podpora znevýhodněných výrobců z rozvojových zemí. (www.fairtrade.cz) Např. v roce 2014 zaznamenala tato organizace meziroční růst 15 % (dosahující £4,4 miliard). (The Guardian, 2014)

Nabízí se otázka – proč? Co ovlivňuje organizace, veřejnost a firmy natolik, že jsme svědky takto výrazné změny pohledu na řízení firem?

Myslím, že vcelku výstižný pohled na tuto otázku nabízí Sedláček⁴ ve své knize *Ekonomie dobra a zla*, kde tvrdí, že zřejmě i díky poslední finanční krizi si lidé opravdu začali více všimnout smyslu věci. Doba se vrací k člověku. Začíná klást důraz na mezilidské vztahy, otázky života a víry. Dá se to demonstrovat i na stylu výroby. Ta se přesouvá do vyšších pater abstrakce a je tak i lidštější, protože místo serióznosti, exaktnosti a strojovosti je nyní pro zaměstnavatele důležitá kreativita, pohoda zaměstnanců, hravost, jedinečnost a následně vztahy se zákazníkem. (2009, s. 254)

Podobně se tématem změny pohledu na řízení firem zabývá i Fukuyama⁵, ovšem z jiného úhlu pohledu než Sedláček. Fukuyama ve své knize *Velký rozvrat* popisuje, jak „na počátku dvacátého století byly firmy, jejich továrny a kanceláře baštami hierarchické moci, která řídila tisíce zaměstnanců velice autoritářsky pomocí systému přísných pravidel. Mnohé dnešní firmy jsou spíše jejich opakem: formální, hierarchické vztahy spoutané pravidly postupně nahrazuje plošší uspořádání, které podřízeným dává více pravomocí, nebo neformální systémy. Na pracovištích v takových firmách nezařizuje koordinaci nikdo shora: vychází zdola a spočívá na společných normách nebo hodnotách, které zaměstnancům umožňují spolupracovat a dosahovat společných cílů bez formálního řízení. Jinými slovy, takováto koordinace je založena na sociálním kapitálu, který s rostoucí složitostí a technologickou intenzitou hospodářské činnosti spíše nabývá, než ztrácí na významu.“⁶ (1999, s. 205)

Zatímco Sedláček popisuje změny způsobené „přesunem výroby do vyšších pater abstrakce“, Fukuyama rozebírá otázku hierarchického zplošťování podniků. Oba tyto aspekty ale vedou ke stejnému závěru - způsob řízení firem se výrazně mění a úspěšnost podniku stále více závisí na schopnosti sdílet hodnoty firmy a na spokojenosti všech zúčastněných, nejen spokojenosti podílníků. Z toho vyplývá, že chce-li být dnešní firma úspěšná, měla by klást velký důraz na vytváření sociálního kapitálu.

Jak sociální kapitál souvisí s CSR? Stačí si vzpomenout na samé jádro tohoto konceptu, tzv. „Tři pé“ nebo též Tripple-bottom-line, které staví na myšlence, že firma se stává trvale udržitelnou, jestliže se dokáže efektivně zabývat třemi aspekty podnikatelské činnosti – People, Planet a Profit (viz obr. č. 1). Vytváření sdílené hodnoty jednoznačně spadá pod aktivity a celkový přístup k lidem, kteří jsou jakkoliv činností firmy ovlivněni (toto téma je rozebráno dále v 2. kapitole v subkapitole „Stakeholders Theory“).

⁴ Český ekonom, hlavní makroekonomický stratég ČSOB, někdejší poradce Václava Havla.

⁵ Americký spisovatel, politolog a filosof japonského původu. Proslavil se především dílem *Konec dějin a poslední člověk* (1992).

⁶ Ukázkovým příkladem tohoto popisovaného procesu je automobilový průmysl v USA, c čele se společností Ford. (k prostudování na s. 235 *Velkého rozvratu*)

V otázce měnícího se postoje k životnímu prostředí nabízí zajímavý pohled na věc Anthony Giddens⁷. V rozhovoru z roku 2004 pro Respekt prohlásil, že „země a firmy, které budou stát v čele [technologické revoluce] budou prosperovat a ekonomika stojící na nízkých emisích oxidu uhličitého se dostane během následujících dvaceti let do popředí. Pak je jasné, že postoj, který by měla zaujmout jakákoli firma nebo země, je držet se v popředí těchto změn, a ne se udržovat v pozici popírání.“ Giddens se domnívá, že „je tudíž velká chyba vnímat intervence proti globálním změnám klimatu jen jako náklady, jako břímě...“ (Respekt, Vizionáři, 2015, str. 78)

Jako další faktory ovlivňující vzestup CSR jsou považovány např. sílící globalizace a vzestup nadnárodních korporací a jejich vlivu, větší informovanost i sofistikovanost zákazníků v dnešní znalostní společnosti (kteří očekávají od firem mnohem více než jen to, že jim nabídnou výrobky s danými užitnými vlastnostmi a užitnou hodnotou) a dále má jistě vliv i rostoucí potřeba vytvářet stabilní prostředí, v němž se nelže, nedochází ke korupci, podvodům a platí se včas. Společnost očekává od firem daleko větší transparentnost a informovanost o všech skutečnostech, které souvisejí nejen s fungováním firem, ale i s dopadem jejich činnosti na společnost. (Srpková, Kunz, 2009)

Na základě výše zmíněného můžeme soudit, že se dá očekávat stále větší obliba tohoto konceptu. Jelikož se ale CSR mění v čase i prostoru, můžeme očekávat, že popularita i samotný přístup k CSR bude velmi variabilní. Pro potřeby práce se proto nyní zaměříme na CSR na území ČR, abychom měli nějaké východisko pro uvažování o CSR v námi zkoumaném regionu.

1.4. Společenská odpovědnost v ČR

České republice je odpovědný přístup podnikatele znám již od počátku 20. století. Člověkem, který se o to zasloužil, je Tomáš Baťa. Tento úspěšný československý podnikatel věřil, že podnikání musí být založeno na morálních principech a ukázal, co to znamená být společensky odpovědnou firmou v době, kdy pojem „společenská odpovědnost“ de facto neexistoval.

„Baťa razil názor, že podnikání musí posloužit člověku, jeho rozvoji a zdokonalování. V praktické rovině šlo například o důslednou péči o své zaměstnance. Známý je koncept stavby důstojného bydlení pro pracovníky Baťových závodů nebo rozvoj zaměstnanců prostřednictvím systému školení. Skrze férový přístup ke tvorbě mzdy a jejímu rozdělování, rovným příležitostem pro muže i ženy, získávaly Baťovy podnikatelské aktivity loajální a dobré pracovníky. Ve středu Baťova podnikání a podnikatelské filosofie stál též odpovědný přístup ke komunitě, ve které působil. Jednalo se o podporu a tvorbu obchodní akademie, založení nemocnice pro občany i zaměstnance Zlína. Ve směru odpovědného přístupu k životnímu prostředí jmenujme například programy pro třídění a recyklaci odpadů.“⁸ (CSR portál, 2012)

⁷ Britský sociolog. Napsal více než 30 knih a stal se jedním z nejcitovanějších autorů v humanitních oborech. Poradce někdejšího premiéra Blaira.

⁸ Konkrétní aktivity firmy Baťa jsou popsány např. v knize Kašparové a Kunze na s. 27.

S konceptem CSR se v ČR (znovu) setkáváme až v devadesátých letech po pádu komunismu, což je o mnoho let později než jak tomu bylo v západní Evropě. Z naší totalitní minulosti vyplývají některé skutečnosti ve vztahu k CSR. Dohnalová se domnívá, že v postkomunistických zemích existuje všeobecný nedostatek důvěry v solidární jednání, že „solidarita“ je vnímána víceméně jen jako vztah jedince k rodině a přátelům, nikoliv jako součást ekonomické aktivity. Ta (ekonomická aktivita) je spojena spíše s vlastními cíli než s pozitivním přínosem pro společnost. Toto uvažování dle Dohnalové brání v těchto zemích lepšímu přijetí společenské odpovědnosti. (2013, s. 70)

Aktuální přístup ČR k CSR můžeme popsat následujícími skutečnostmi:

- Dle průzkumu Srpové a Kunze 97,6% zástupců firem souhlasí s tím, že podniky by se měly kromě generování zisku angažovat také ve prospěch společnosti, ve které působí. (Kunz, Srpová, 2009, s. 4)
- 81 % zaměstnaných lidí považují za důležité, aby byl jejich zaměstnavatel společensky odpovědný a 2/3 respondentů uvedlo, že CSR má vliv na jejich nákupní chování. (CSR Research, Ipsos Tambor, 2010 v Kunz, 2012, s. 38)
- Výsledky výzkumu Trnkové poukazují na akcent českých firem na interní dimenzi CSR. Důraz je kladen zejména na další vzdělávání zaměstnanců. Pro firmy jsou klíčovými subjekty školy a chtějí jim věnovat více pozornosti nežli neziskovým organizacím nebo vztahům se státními institucemi. Průzkum potvrdil, že v oblasti CSR máme na co navazovat. Mnoho CSR aktivit již u nás probíhá, ačkoliv přímo nenesou toto označení. (Trnková, s. 22)
- „Řada podniků sice již v současnosti realizuje celou řadu aktivit v oblasti CSR, ale často nemají dostatek znalostí či zkušenosti s jejich vzájemným účelným propojením.“ (Srpová, Kunz, 2009, s. 6)
- Hlavními překážkami bránící rozsáhlejší implementaci zásad CSR jsou nemotivující daňové podmínky a obavy z přílišné finanční zátěže.⁹ (Srpová, Kunz, 2009, s. 4)
- CSR je téma, na které se snaží zaměřit i česká vláda. Významným počinem je např. to, že v roce 2014 byl pod gescí Ministerstva průmyslu a obchodu schválen Národní akční plán CSR.¹⁰ (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2014)
- ČR je od roku 2015 členem sítě 85 zemí Global Compact OSN. Tato iniciativa podporuje firmy v implementaci svých základních principů (a tedy principů CSR) a vytváří prostor pro sdílení zkušeností, možnosti učení, kolektivní akce a partnerství. Prostřednictvím dialogu (včetně politického) umožňuje svým členům aktivně ovlivňovat CSR politiku v ČR. (UN Global Compact)

⁹ Data vyplývají z průzkumu s 248 respondenty napříč všemi obory podnikatelské činnosti a všemi kraji.

¹⁰ Při přípravě dokumentu byla využita mezirezortní spolupráce, stanoviska podnikatelů, dosavadní výsledky i názory akademické sféry. Tento dokument je také průběžně aktualizován.

- Nejvýznamnějšími platformami pro CSR v ČR jsou Business Leaders Forum ČR a Byznys pro společnost, jejichž cílem je především kultivovat české podnikatelské prostředí skrze šíření konceptu společenské odpovědnosti firem. (CSR portál, 2012)

Z výše zmíněného vyplývá, že koncept CSR je v ČR vnímán vesměs pozitivně a to z pohledu firem i veřejnosti. CSR aktivity nejsou českým firmám cizí. Jako významný problém je mnohdy uváděna neschopnost českých firem přistupovat k CSR strategicky.

1.5. Přínosy společenské odpovědnosti firem

„Firma dobrovolně přebírá spoluzodpovědnost za blaho a udržitelný rozvoj moderní společnosti a současně očekává zachování konkurenceschopnosti a ziskovosti, přičemž se nejedná o dva protichůdné cíle.“ (Čaník a kol. v Kunz, 2012, s. 16)

Tuto subkapitolu uvádí právě tento citát, neboť dobře vystihuje, že CSR se může stát oboustranně prospěšnou záležitostí, tj. pro firmu i pro společnost. Tedy za předpokladu, že se k ní přistupuje promyšleně. Strategickému postupu je věnována 2. kapitola, proto se tím teď nemá smysl příliš zabývat. Raději přistupme přímo k výhodám plynoucím z dobře uchopené CSR strategie, abychom si ujasnili, proč by rozsáhlejší implementace CSR do strategií (místních) firem mohla stát minimálně za zvažování.

1.5.1. Přínosy pro firmy samotné

Jak již bylo nastíněno, firmy pochopitelně nejsou ke společensky odpovědnému chování motivovány (pouze) svým altruistickým pohledem na svět. Implementace zásad CSR přináší firmě značné výhody. V první řadě CSR firmě přináší jistou pravděpodobnost udržet a dlouhodobě maximalizovat svou životaschopnost.

Zavedení konceptu společenské odpovědnosti do strategie firmy může kromě jiného pozitivně ovlivnit:

- její konkurenční postavení
- její pověst, důvěryhodnost, potenciál rozlišení značky spotřebitelem¹¹
- její schopnost přilákat a udržet zaměstnance nebo členy, obchodní partnery, zákazníky, klienty či uživatele
- udržování morálky, angažovanosti a produktivity zaměstnanců
- její přitažlivost pro investory¹²

¹¹ Na tento přínos CSR upozorňují ve své knize *„Image a firemní identita“* i uznávaní odborníci na marketingovou komunikaci Vysekalová a Mikeš. Ti tvrdí, že „spotřebitel bude preferovat zboží a služby od společností, které jsou odpovědné k životnímu prostředí i společnosti. Je to trend, který postupně zaznamenáváme i u nás.“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 109)

¹² „Kritéria společenské odpovědnosti znamenají pro investory garanci bezpečnosti a dlouhodobé udržitelnosti firmy. Schopnost firmy reagovat na environmentální a sociální otázky je také indikátorem její vyspělosti a

- její vztahy s organizacemi, státní správou, médií, dodavateli, partnery, zákazníky a společenstvím, v jehož rámci působí
- informovanější rozhodování na základě lepšího pochopení očekávání společnosti
- tvorba inovací
- dosahování úspor souvisejících s vyšší produktivitou a efektivitou využívání zdrojů (ČSN ISO, 2010, s. 7, 29 a Trnková, 2004, s. 8)

To vše nás vede zpět k onomu jádru definice CSR, že CSR významně přispívá k dlouhodobé udržitelnosti firmy (viz obrázek č. 1). Musíme ovšem vzít v úvahu fakt, že CSR je běh na dlouhou trať. „Firmy své úsilí spojené s budováním CSR často zhodnocují až v delším časovém horizontu, ať již v podobě lepšího image, dlouhodobé stability či loajality svých zaměstnanců i zákazníků.“ (Srpová, Kunz, 2009, s. 8)

1.5.2. Přínosy pro komunitu (společnost)

Je zřejmé, že implementace konceptu CSR má pro společnost velký přínos. Je ovšem nezbytné upozornit i na skutečnost, že firmy by neměly v rámci své SR strategie nahrazovat roli státu¹³. Na tuto připomínku naráží i Evropská komise, která zastává stanovisko, že „postupy spojené se společenskou odpovědností firem sice nenahrazují veřejnou politiku, ale přesto mohou přispět k celé řadě cílů veřejných politik, jako např.:

- integrovanější trhy práce a vyšší úroveň sociálního začlenění¹⁴
- rozvoj dovedností, celoživotního vzdělávání a zaměstnatelnosti
- zlepšení veřejného zdraví¹⁵
- pozitivnější obraz podnikání a podnikatelů ve společnosti, který by mohl pomoci vytvořit příznivější přístup k podnikání
- důslednější dodržování lidských práv, ochrany životního prostředí a základních pracovních norem, zvláště v rozvojových zemích“ (Srpová, Kunz, 2009, s. 3)

Výčet nejruznějších (dílčích) přínosů by mohl být mnohem obsáhlejší. Kvůli tomu ale práce ne vznikla. Abychom nezůstali v trochu naivní představě, že CSR je téměř dokonalým řešením problémů společnosti, přenesme se nyní do kritičtějšího pohledu na CSR.

kvalitního managementu. Investice do společensky odpovědných firem jsou považovány za méně rizikové a schopné nadprůměrného zhodnocení.“ (Trnková, 2004, s. 13)

¹³ Což si myslí i samotní podnikatelé. Vychází to např. z výzkumu Trnkovým, která zkoumala názory samotných firem na CSR. (2004, s. 27)

¹⁴ Když podniky aktivně hledají nové zaměstnance z řad znevýhodněných skupin.

¹⁵ Díky racionálnějšímu využívání přírodních zdrojů a nižší úrovni znečištění.

1.6. Argumenty proti společenské odpovědnosti

„Koncept CSR si během svého vývoje získal nejen řadu obhájců, ale také kritiků. Znáмым kritikem tohoto konceptu se stal zastávce liberální ekonomie a nositel Nobelovy ceny Milton Friedman. [...] Jedním z nejpamátnejších výroků, který byl současně i titulkem jeho slavného článku v The New York Times Magazine v roce 1970, se stalo jeho tvrzení, že „Jedinou společenskou odpovědností firmy je navyšování zisku.“ Friedman se domnívá, že zapojení do společensky prospěšných aktivit firmu odvádí od splnění jejího hlavního cíle, rozměňuje její základní poslání a zvyšuje její náklady.“ (Kunz, 2012, s. 40)

Mezi argumenty dalších kritiků konceptu patří např. názor, že CSR je pouhou iluzí, kterou firmy využívají pro svoje PR, nebo že firmy zabývající se CSR mají vyšší náklady, čímž ztrácí svoji konkurenceschopnost.

„Coulter a Robins uvádějí šest hlavních argumentů proti společenské odpovědnosti, jimiž podle nich jsou:

- Omezení maximalizace zisku
- Vyšší náklady
- Nedostatek dovedností
- Rozměňování účelu podnikání
- Nedostatečná přehlednost
- Příliš mnoho moci v rukou podnikatelů.“

(Coulter, Robins, 2004 v Kunz, 2012, s. 42)

Všechny tyto argumenty jsou jistě opodstatněné. Musíme brát v potaz riziko, že CSR může být pro firmu pouze zátěží nebo že si firma může z CSR udělat pouze hezkou nálepku nepodloženou skutečnými aktivitami.¹⁶ Toto téma je momentálně velmi diskutované.

„Evropě je zřejmé, že stále velké množství firem vidí CSR jako součást PR, jako něco čím je možno se "blýsknout". Nebezpečí, že celá aktivita sklouzne do stavu, kdy je více peněz vydáváno za lesklé publikace než za věc samotnou, reálně existuje. Jisté překrývání PR aktivit se CSR je přirozené. Opět je tu však nutné připomenout, že CSR je součástí firemní strategie definované nejvyšším vedením firmy, její implementace jde od shora dolů a prolíná celou firmou jako takovou. Nejedná se tedy o ad hoc akce s co největší mediální přitažlivostí, ale o způsob řízení firmy a podnikání obecně.“ (Trnková, 2004, s. 10)

¹⁶ O tom mluví např. Čaník z VŠE, který ve svém příspěvku „Kde začíná a končí společenská odpovědnost firem“ uvádí: „Nemyslím si, že je většina firem tak odpovědných a férových, jak to o sobě řada z nich prezentuje. Leckteré firmy se pouze daly na dráhu toho, co se v cizí literatuře označuje jako „pinkwashing“ nebo „greenwashing“ – tedy vytváření dojmů společensky odpovědné firmy.“ (Čaník, 2007 v Kašparová, Kunz, 2013 s. 32)

Kritika konceptu CSR je jistě opodstatněná a platí především pro firmy, které ke konceptu CSR přistupují nahodile, nikoliv strategicky. Proto se v další kapitole podíváme na to, jakým způsobem by se mělo k CSR přistupovat, aby se z CSR opravdu nestala jen finanční zátěž, která navíc rozměňuje účel podnikání.

Shrnutí kapitoly

V rámci této teoretické kapitoly jsme se seznámili s pojmem společenské odpovědnosti firem (CSR) v nejobecnější rovině. Dozvěděli jsme se, jak lze CSR chápat a co CSR není. Abychom mohli koncept CSR vnímat v širší rovině, teoretická část nás dále seznámila se současným pohledem společnosti na CSR a zároveň se snažila objasnit, proč se CSR stává natolik populární. Vzhledem k tomu, že CSR se vyvíjí v čase i prostoru, ke konceptu lze přistupovat velmi rozmanitě. Proto jsme si pro potřeby práce shrnuli stav CSR v ČR. Dále jsme si ukázali, jaké má CSR přínosy. Zároveň jsme ale upozornili i na negativa CSR, se kterými se setkáváme obzvláště, přistupují-li firmy k CSR nepromyšleně. Na základě znalostí vycházejících z této kapitoly bychom nyní měli být schopni se základně orientovat v tématu CSR, což je zcela nezbytné pro další zabývání se tématem CSR v praktičtější rovině.

2. Strategický postup při implementaci společenské odpovědnosti

*Tato kapitola je pro dosažení cílů práce zásadní, neboť se snaží sic v teoretické ovšem poněkud zúženější rovině zodpovědět, jaké jsou strategické zásady pro úspěšnou implementaci konceptu CSR do strategie firmy, aby bylo dosaženo oboustranné spokojenosti (tj. ze strany společnosti i firmy). Stěžejní je především subkapitola „Lokální rozměr CSR“, který se snaží objasnit, proč je pro strategii CSR podstatné znát komunitu, ve které firma působí. Tato subkapitola se tak snaží dát de facto celé práci smysl, protože se nám pokusí teoreticky zdůvodnit, proč by firmy na Žďársku, chtějí-li být SR, měly věnovat dostatečnou pozornost klíčovým tématům Žďársko. Tato kapitola tak zodpovídá dílčí specifickou výzkumnou otázku č. 1.2.: **Jaké jsou strategické zásady implementace CSR?** A dále také částečně odpovídá na specifickou výzkumnou otázku č. 1.3.: **Proč je to výhodné?** (viz schéma výzkumu).*

Kapitola je rozdělena na následující subkapitoly. Začíná „Postupem implementace“, abychom věděli, jak vše chronologicky probíhá, od prvotní vize až po reportování. Následuje užší pohled na věc v subkapitole „Stakeholders Theory“, na který plynule naváže pojednání o teorii „Sdílených hodnot“, které kromě teoretického seznámení se smyslem této teorie nabídne (na základě příkladů z praxe) i konkrétní strategické rady vedoucí k oboustranně úspěšné implementaci CSR. Z hlediska splnění cíle průzkumu následuje stěžejní část práce, a sice subkapitoly „Lokální rozměr CSR“ a „Pozice a role malých a středních podniků“. Tyto subkapitoly se totiž snaží přiblížit samotnému Žďársku a tomu, co musíme brát v potaz, uvažujeme-li o CSR v jeho podmínkách. Kapitulu uzavře shrnutí, které kromě ucelení toho, co jsme se v rámci kapitoly dozvěděli, nabídne i zamyšlení nad tím, co z těchto poznatků vyplývá pro praktickou část práce – identifikaci Žďárských klíčových problémů a možnost reagovat na ně v rámci CSR.

2.1. Postup implementace

Důsledkem toho, že možnosti uplatnění CSR jsou vsutku široké, celý koncept se mění v čase a s místem a je založen na dobrovolnosti, můžeme pozorovat, že se k němu přistupuje vsutku rozmanitě. Přístup k CSR se liší podle typu a velikosti firmy, geograficky i kulturně. Přesto lze rámcově charakterizovat obecná pravidla postupu implementace tohoto konceptu.

Vhodný strategický způsob plánování, jakým postupovat, rozhodneme-li se implementovat zásady CSR do strategie firmy, lze shrnout následovně:

1. V první řadě je nutné mít jasnou vizi svého podniku a toho, čeho a proč skrze CSR chceme dosáhnout. Jak praví jedno japonské přísloví: „vize bez akce je snění, akce bez vize je noční můrou“. (Grow JOB Institute portál)

2. Následně je nezbytné definovat, kdo jsou klíčoví firemní stakeholdeři a jaká jsou jejich očekávání a potřeby. Jelikož se jedná o velmi složitý úkol, je mu věnována samostatná subkapitola „Stakeholders Theory“.
3. Poté je třeba vyhodnotit strategii, jakým způsobem může firma tyto potřeby naplňovat a zdali může naplňování potřeb stakeholderů propojit se svým byznysem, se svými schopnostmi a potenciálem takovým způsobem, aby vytvářela sdílenou hodnotu a její jednání se tak stalo výhodné pro společnost i firmu samotnou. (Této problematice se podrobněji věnuje subkapitola „Sdílená hodnota“). „[...] vytvoření aktivní CSR strategie je postavená na analýze firemních stakeholderů a jejich porovnání s rozvojovými záměry a cíli dané firmy. Zejména je třeba identifikovat klíčové oblasti CSR a vytvořit struktury pro dlouhodobou integraci CSR hodnot napříč všemi úrovněmi firmy.“ (Srpová, Kunz, 2009, s. 7-8)

Dalo by se to jednoduše shrnout následovně. Samotný proces plánování se snaží identifikovat cíle (bod 1 a 2), strategie k dosažení těchto cílů a k tomu potřebné finanční, lidské a ostatní zdroje (bod 3). (Kuldová, 2010, s. 68)

Je-li tato část plánování dobře promyšlena, samotná implementace se tak může stát mnohem efektivnější a můžeme tvrdit, že stojí na dobrých základech. Poté na řadu přichází realizace samotných aktivit CSR, jejich reportování¹⁷ a rozvíjení v případě úspěšnosti.

Při celém procesu je třeba mít na paměti, že CSR je způsob řízení, nikoliv volitelný „doplňek“ k hlavní podnikatelské činnosti. CSR je třeba začlenit do každodenních operací firmy, z podstaty se nejedná o nárazové akce, ale je třeba celou věc udržovat kontinuálně. (Kašparová, Kunz, 2013, s. 16)

2.2. Stakeholders Theory (teorie zainteresovaných stran)

„Množství teorií argumentuje a předkládá důkazy na potvrzení skutečnosti, že zajištění bezproblémového fungování firmy a dlouhodobě uspokojujících výnosů akcionářům je možné pouze v případě, jsou-li i potřeby ostatních stakeholders přiměřeným způsobem uspokojovány. Maximální orientace na co nejvyšší výnosy akcionářům je z dlouhodobého hlediska neudržitelnou politikou. Skupina stakeholders se u každé firmy liší, stejně jako se liší význam jednotlivých členů této skupiny. Společenská odpovědnost firmy by měla začínat právě identifikací klíčových stakeholders a nalezením způsobu jak uspokojit a sladit jejich očekávání. Pokud tento proces uvnitř firmy proběhne, přinese velmi konkrétní výsledky, které pomohou firmě nadefinovat její CSR politiku.“ (Trnková, 2004, s. 9)

¹⁷Kompletní přehled reportů ve všech oblastech CSR je k prostudování v knize Kuldové, 2010, s. 82; nejrozsáhlejším standardem v reportingu CSR je Sustainable Reporting Guidelines od instituce GRI.

Jak bylo řečeno v bodě 2 předchozí kapitoly, firma, která chce vhodně implementovat CSR do své strategie a stát se tak dlouhodobě úspěšnou na trhu, by měla systematicky hledat odpovědi na následující otázky:

- Kdo jsou naši stakehodleři?
- Jaká je jejich důležitost, resp. kdo patří mezi naše klíčové stakeholdery?
- Jaká jsou očekávání a zájmy těchto stakehodlerů?
- Jaký je vliv stakeholderů na naši firmu a její činnost?
- Jak se stakeholdery co nejlépe komunikovat?

(Kunz, 2012, s. 29)

„Konkrétní seznam i struktura stakeholderů se bude často u jednotlivých podniků lišit, stejně jako bude odlišná jejich důležitost pro daný podnik. Podnik by se měl proto snažit tyto rozdíly zohlednit a seřadit všechny své identifikované stakeholdery nejen podle jejich významu, ale i dle jejich vlivu na ostatní. Tento krok mu bude velmi nápomocný k určení svých hlavních (tzv. klíčových) stakeholderů, na které by měl také podnik následně zaměřit svoji pozornost. (Srpková, Kunz, 2009, s. 7)

Tento proces identifikace klíčových stakeholders a doporučeného způsobu komunikace s nimi je znázorněn následující tabulkou.

Úroveň očekávání	Vysoká	Průměrně informovat	Vést dialog	← Klíčovní stakeholders
	Nízká	Odpovídat na otázky	Zajistit spokojenost	
		Nízká	Vysoká	
		Úroveň vlivu na podnik		

Tab. č. 1. (Prskavcová a kol., 2008 v Kuldová, 2010, s. 27, vlastní zpracování)

„Nejdůležitějším klíčem pro otevření dveří k jednotlivým stakeholderům a následně pro snazší identifikaci a řešení problémů všech stakeholderů se stává permanentní a rovnoprávný dialog se všemi stakeholdery. Ten může, je-li při něm aktivně nasloucháno, oběma stranám přinést mnohá pozitiva, ať již v podobě celé škály forem vzájemné spolupráce, inspirace či motivace nebo v ideálním případě může dojít k vyústění až v dlouhodobá partnerství. Vedení podniku by se mělo trvale zajímat nejen o názory interních, ale i externích stakeholderů.“ (Kunz, 2012, s. 115)

Stakeholders mohou být považováni za externí (tj. společenské) nebo interní (tj. firemní). Pomyslné rozhraní mezi těmito dvěma typy tvoří tzv. „ekonomičtí stakeholders“. Nejdůležitější ekonomické stakeholders představují zákazníci. Zákazníci nejsou součástí pouhé interní dimenze, ale celé společnosti, ve které firma působí. Jsou také klíčovým nástrojem, pomocí něhož firma komunikuje se společností. (Kuldová, 2010, s. 27)

2.3. Sdílená hodnota

„Jsme svědky skutečné redefinice hranic kapitalismu. Vytváření sdílené hodnoty je další stupeň evoluce při kultivování kapitalistického modelu.“ (Porter, 2010 v Bockette a Stamp, 2012, s. 9)

Věčnou otázkou na poli CSR zůstává, zda se má firma zaměřovat jen na vybrané oblasti CSR, které jsou pro ni relevantní nebo by měla k CSR přistupovat holisticky – tj. věnovat se vyváženě všem třem pilířům CSR. Mezi zastánce té první cesty se řadí i tvůrci teorie sdílené hodnoty – Kramer¹⁸ a Porter¹⁹.

Než si ale řekneme, proč jsou zastánci té první cesty, uveďme si, co je to ona sdílená hodnota a co je v očích Kramera a Portera hlavním problémem konceptu CSR, problémem, který je vedl k vytvoření teorie sdílené hodnoty.

Jádro nefunkčnosti CSR podle nich spočívá v tom, že firmy často nahlíží na CSR jako na něco, co je funkčně oddělené od samotného podniku, což znamená pro podniky promarněné příležitosti při vytváření pozice na trhu. Pak se skutečně stává z CSR něco, co jen ukrajuje z pomyslného koláče firemního zisku. (Kašparová, Kunz, 2013, s. 74)

„Tento tradiční přístup k CSR občas vede k jistým úspěchům a pokroku, především pak z hlediska reputace a dobrého jména firmy, tzn. pojmů, které jsou i přes svou důležitost většinou vágní, obtížně definovatelné a měřitelné. Nicméně na ekonomickou prosperitu firmy má tento přístup jen velmi malý dopad, který jde zřídka nad rámec výše vložených prostředků. [...]

Nejvyspělejší firmy začaly pohlížet na své angažování se ve společenských tématech úplně jinou optikou. Spíše než aby neustále nahlížely na byznys a společnost jako na opozici, rozpoznaly svůj obrovský potenciál pro pomoc a podporu společenského pokroku. Současně pochopily, že firmy - chtějí-li prosperovat - jsou závislé na zdravé a dobře fungující společnosti. Tyto firmy se proto snaží vytvářet „sdílenou hodnotu“²⁰, tj. zahrnutím společenských témat do svých hlavních obchodních strategií vytvářet užitek pro společnost a současně posilovat svou dlouhodobou konkurenceschopnost (viz obr. č. 2).“ (Bockette a Stamp, 2012, s. 20)

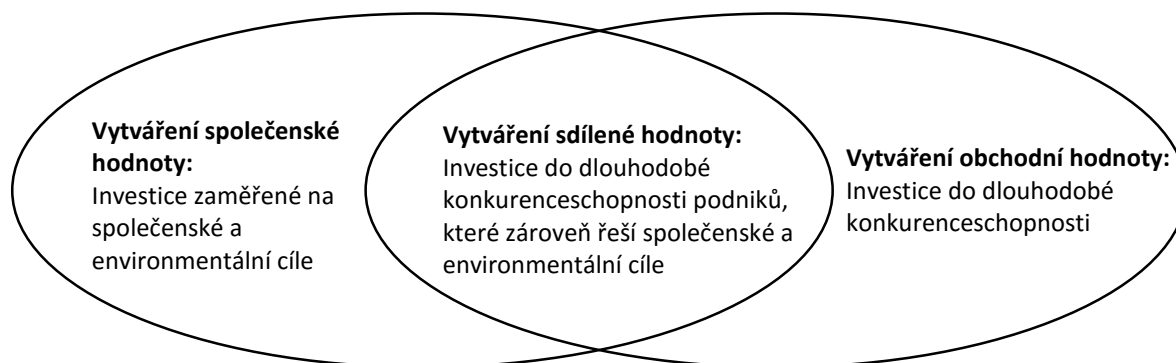
Vytváření sdílené hodnoty vyžaduje odlišný způsob uvažování. Zapojení se do řešení společenských témat je chápáno jako dlouhodobá investice, podstatná pro obchodní úspěch, stejně jako je tomu u

¹⁸ Uznávaný ekonom a harvardský profesor.

¹⁹ Spoluzakladatel firmy FSG.

²⁰ Podrobněji viz Porter, M. E., Kramer, M. R., “Creating Shared Value,” *Harvard Business Review*, January-February 2011

výzkumu a vývoje. Tento pohled na CSR a přístup k podnikání jako takovému zobrazuje následující schéma. (Bockette a Stamp, 2012, s. 8 a s. 20)



Obrázek č. 2 (Bockette a Stamp, 2012, s. 8, vlastní zpracování)

Dobrymi příklady zahraničních i českých firem, které toto obratně dokáží, jsou např.:

- Nestlé – firma, která komplexně podporuje producenty mléka na venkově ve 30 zemích světa a zajišťuje si tak spolehlivé dodavatele, dále se specializuje na osvětu veřejnosti v oblasti výživy
- Mary Kay – kosmetická firma, která využila sílu svého lobbingu, aby prosadila téma povědomí o rakovině prsu mezi nejdůležitější politickou agendu jednání v kongresu USA; podobně se tématem zabývá i společnost Avon v rámci své sociální kampaně
- Česká spořitelna – ta nabízí velmi individuální přístup při poskytování půjček sociálním podnikům, které na běžné půjčky jen stěží dosáhnou
- Škoda auto a.s. – tato významná automobilová společnost ve spolupráci s Policií ČR, hasiči, záchranářskými sbory i samotnými řidiči vytvořila „Výzkum dopravní bezpečnosti“, který analyzuje dopravní nehody a snaží se tak vyvíjet bezpečnější vozidla nebo školit hasiče. Výstupem je i zábavně-vzdělávací stránka pro děti ŠkodaHrou.cz, která je přeložena do 4 světových jazyků a využívá se tak i za hranicemi ČR.

(Kuldová, 2010, s. 55 a Bockette a Stamp, 2012)

Jak tedy vyplývá z této teorie, CSR by měla být pro podnik co možná nejvíce relevantní a propojená s jejím byznysem. Vzhledem k tomu, že každá firma je něčím specifická a má své určité omezené možnosti, byl by dle této teorie nesmysl zabývat se soustavně všemi aspekty CSR.

„Správná strategie by měla být přizpůsobena tak, aby odrážela jedinečnou pozici dané společnosti, její možnosti a konkurenční prostředí. Měla by nacházet omezené množství skutečných společenských problémů, které představují příležitost pro růst nebo pro snižování nákladů, a stanovit si priority, v nichž je nejvhodnější prostor pro zapojení se.“ (Bockette a Stamp, 2012, s. 13)

Na druhou stranu to, že by se firma neměla ve větší míře angažovat v oblastech CSR, které pro ni nejsou klíčové, neznamená, že by je neměla brát vůbec v potaz. Např. kdyby se firma X věnovala

v rámci své strategie především soustavnému zlepšování životního prostředí, ale její zaměstnanci by pracovali v otřesných podmínkách, jistě by to vrhlo špatný stín na celou firmu a i její snahy v otázkách životního prostředí by přišly vniveč.

Ačkoliv se dá očekávat, že správný přístup ke sdílené hodnotě bude pro každý podnik unikátní v závislosti na jeho strategii, autoři této teorie se domnívají, že je možné identifikovat několik základních společných pravidel. (Kašparová, Kunz, 2013, s. 75)

Jsou jimi např.:

- **Aktivní hledání společenských problémů jako příležitostí**

Firma by měla analyzovat možnosti zapojení se do řešení společenských problémů obdobným způsobem, jakým vybírá podnikatelské příležitosti. Snahou firem by tedy mělo být hledání takových společenských problémů, které představují příležitost pro vytvoření sdílené hodnoty. (Kunz, 2012, s. 74)

- **Souvislost mezi CSR a vlivem konkrétních aktivit na fungování firmy**

Tímto tématem se zabýval David Vogel²¹, který tvrdí, že pro přijetí CSR je stěžejní, aby prokázala souvislost mezi jednotlivými aspekty CSR a jejich vlivem na úspěšné fungování firem. (Crane, 2009 v Kunz, 2012, s. 42)

- **Provázanost CSR aktivit s byznysem firmy**

Na tento aspekt upozorňuje Drucker v knize Věk diskontinuity. Uvádí, že podniky by se neměly zabývat sociálními problémy, které leží mimo sféru působnosti a vlastních schopností firmy. Naopak je společensky nejodpovědnější, jestliže firma dokáže sociální potřeby měnit ve vlastní úspěchy. (Drucker, 1992 v Kunz, 2012, s. 42)

Dále je dobré mít při tvoření sdílené hodnoty na paměti to, že firma by měla působit zevnitř ven a shora dolů. Tzn., že firma by neměla pouze reagovat na vnější tlaky, ale sama si aktivně definovat vlastní priority a nalézt nosné iniciativy. Změny by také měly celkem logicky vycházet od vedení, které se pak snaží do procesu zapojit co nejvíce zaměstnanců. CSR (a vytváření sdílené hodnoty) ale nelze pojmout direktivně.

Vedení firmy by také mělo vzít v úvahu, že celý proces zavedení sdílené hodnoty do strategie firmy je běh na dlouhou trať, proto je důležité změny velmi dobře monitorovat a vyhodnocovat. Monitorování výsledků je nezbytné, jak pro udržení iniciativ v chodu, tak pro sledování pokroku. (Bockette a Stamp, 2012, s. 20 – 23)

²¹ V knize *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*

Na závěr subkapitoly by bylo jistě dobré podotknout, že existuje (v češtině) *Průvodce vytvářením sdílené hodnoty*, který se snaží seznámit české podnikatele s hlavními principy tohoto přístupu k CSR i konkrétní příklady.

„Celá oblast vytváření sdílené hodnoty je stále v rané fázi svého vývoje. Ačkoli řada společností už několik základních kamenů úspěšně postavila, jen málo z nich zatím skutečně vyniklo v plné šíři. Nicméně, správnost dlouhodobého směřování modelu je nepochybná.“ (Bockette a Stamp, 2012, s. 23)

2.4. Lokální rozměr

„Firma nefunguje izolovaně od okolního světa, ale je jeho přímou součástí. Navíc, hodnocení činnosti firmy jejím okolím a stav tohoto prostředí přímo ovlivňuje komerční úspěšnost firmy.“
(Trnková, 2004, s. 7)

Slovy Trnkové, „společensky odpovědné firmy se chovají tak, aby zohlednily potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí.“ (Trnková, 2004, s. 7) Jak je uvedeno v úvodním citátu, firmy nejsou samostatně izolované jednotky, které si vystačí samy. Jsou součástí svého okolí a stav jejich okolí bezprostředně ovlivňuje stav firmy. FSG²² uvádí následující argument jako hlavní motivaci pro zlepšování místních podmínek: „Aby mohly firmy soutěžit a uspět, potřebují spolehlivé místní dodavatele, fungující dopravní a telekomunikační infrastrukturu, přístup k nadaným pracovníkům a efektivní a předvídatelný právní systém.“ (Bockette a Stamp, 2012, s. 9)

Dá se předpokládat, že tímto způsobem uvažují především velké SR korporace, které mají své dodavatele v rozvojových zemích. Tam mají investice do zlepšování životních podmínek v tamějších komunitách pro firmy obrovský význam. Důvodem je to, že lidé zde často žijí na hranici existenčního minima, pracovníci a místní dodavatelé tak mohou být těžko motivováni k odvádění dobré práce, dalším problémem jsou časté nemoci, po mnoho let diskutovaným problémem těchto zemí je také nedostatečný přístup k pitné vodě, o fungující infrastrukturu zde nemůže být mnohdy ani řeč. Je jasné, že toto všechno velmi výrazně snižuje produkci a efektivitu práce a přináší to tak negativní ekonomický dopad na firmy zde působící. Mnoho firem si toto uvědomuje a velmi důsledně si stanovuje své priority podpory těchto komunit. Asi nejznámější firmou, která je na svých dodavatelích ze zemí třetího světa extrémně závislá a která cíleně podporuje rozsáhlé oblasti především v Africe, je firma Nestlé. (Bockette a Stamp, 2012, s. 9) Další firmou, která v této souvislosti stojí za zmínku je jistě Starbucks. (Kuldová, 2010, s. 160)

²² FSG je nezisková poradenská společnost zaměřená na strategie, hodnocení a výzkum. Prostřednictvím spolupráce s předními světovými firmami, neziskovými organizacemi a nadacemi uskutečnila více než 400 zakázek po celém světě, vydala desítky výzkumných zpráv, publikovala významné články v *Harvard Business Review*, *The New York Times*, *Wall Street Journal*, *Economist*, *Financial Times*, aj.

Toto je ovšem poměrně extrémní situace. Bavíme se tu o velkých nadnárodních korporacích, ekonomických velikanech disponujících zdroji potřebnými pro tyto aktivity, korporacích, které působí často v extrémně chudých oblastech. To ale neznamená, že nemůžeme najít opodstatnění této závislosti firem na lokálním prostředí i v „menších podmínkách“ jako je např. Žďársko a tamější firmy. Abychom byli schopni si toto tvrzení lépe prakticky představit v jeho podmínkách, vztáhneme si ho nyní na firmy, které jsou v našich podmínkách nejběžnější, na firmy, které jsou svou závislostí na svém okolí typické. Podívejme se na roli a pozici malých a středních podniků ve vztahu ke svému okolí.

2.5. Zvláštní pozice a role malých a středních podniků

Malé a střední podniky (dále MSP) jsou podniky o 0 – 249 zaměstnancích. MSP tvoří v EU, v ČR i na Žďársku drtivou většinu všech podniků, jejich podíl na počtu všech subjektů podnikajících v ČR se dlouhodobě pohybuje okolo 99,9 %. MSP dávají práci více než polovině zaměstnaných v ekonomice ČR a 70 % zaměstnaných ve firemním sektoru jako celku. (ČSÚ, 2013)

„MSP jsou charakteristické svou výraznou závislostí na lokálním prostředí - v místě rekrutují většinu zaměstnanců a v místě či blízkém okolí mají také většinu zákazníků. Z toho důvodu jsou pro ně otázky reputace a dialogu se stakeholders (ať jsou jimi zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé nebo v širším kontextu vláda) fakticky otázkami existenčními. Přispívat k lepšímu stavu okolního prostředí je v přímém zájmu těchto podniků, neboť jeho stabilita velmi silně ovlivňuje jejich komerční úspěch.“ (Trnková, 2004, s. 14)

Častým problémem MSP ve vztahu k CSR je jejich pragmatický přístup „ze dne na den“, který postrádá širší rozhled a dlouhodobější časový horizont. (Kunz, 2012, s. 43) V Národním akčním plánu sestaveného pod záštitou Ministerstva průmyslu a obchodu je také zmíněn jako problém malá nebo nepřesná informovanost MSP, což vede k tomu, že se jejich CSR často omezuje na charitativní činnost. Právě v případě MSP je třeba zmínit, že mnohdy intuitivně s ohledem na etické hodnoty svého managementu uplatňují aktivity CSR, ale bez potřebné provázanosti s hlavní aktivitou, čímž se omezuje win-win (výhoda pro oba) přínos CSR. (Národní akční plán CSR, 2014, s. 8)

Vzhledem k tomu, že MSP zaujímají natolik významnou část podnikatelského prostředí, nelze je v otázkách CSR přehlížet a domnívat se, že CSR je záležitostí pouze velkých firem. Je ale podstatné najít pro ně takovou cestu k implementaci CSR, která by pro ně byla relevantní. Zapojení MSP do strategie CSR je klíčové, vyžaduje však jiný přístup než je tomu v případě korporací. MSP většinou nemohou vynaložit příliš velké finanční prostředky na SR aktivity, ani se nedá očekávat, že by disponovali lidskými zdroji pro cílené zabývání se tématem (jako je tomu u velkých SR firem, které často mají manažera specializovaného právě na CSR). (Trnková, 2004, s. 5)

Trnková je názoru, že „hlavní úkol tedy nespočívá v masivní mobilizaci malých a středních podniků, ale v nalezení cest k posílení jejich současných CSR aktivit a zejména k posílení jejich strategického přístupu k CSR jako takovému (identifikace toho CO, PROČ a JAK má pro malé a střední podnik smysl

realizovat. A jak velký společenský, národní, regionální a v neposlední řadě i podnikatelský přínos to může mít).“ (Trnková, s. 14)

Shrnutí

Kapitola nám zodpověděla dílčí specifickou výzkumnou otázku č. 1.2. (Jaké jsou strategické zásady implementace CSR?) a specifickou otázku č. 1.3. (Proč je to výhodné?).

Dozvěděli jsme se, že pro naplňování strategie CSR jsou nezbytné 3 věci

1. vize
2. analýza firemních stakeholderů (kdo, jejich vliv, jejich potřeby, jak s nimi komunikovat)
3. strategie (porovnání potřeb stakeholderů s cíli a záměry firmy, identifikace klíčových oblastí CSR)

Vysvětlili jsme si, že z CSR by se nemělo stát něco, co jen ukrájí z firemního zisku, protože pak se jedná o promarněné podnikatelské příležitosti a skutečně platí kritika konceptu CSR, se kterou jsme se seznámili v předchozí kapitole. Nesmíme zapomenout, že posláním firem je v první řadě generovat zisk, nikoliv přispívat na charitu. To může jen stěží být z dlouhodobého hlediska udržitelné. Způsob, jakým propojit hlavní cíl podnikání – vytváření zisku – s řešením společenských problémů nám popisuje teorie sdílené hodnoty. Firma by např. neměla pouze reagovat na vnější tlaky ale sama si aktivně definovat vlastní priority, nalézt nosné iniciativy a přestat se na společnost a její problémy dívat jako na opozici, ale naopak hledat v těchto problémech podnikatelské příležitosti. To vše pokud možno tak, aby tyto problémy ležely ve sféře působnosti a schopností firmy.

Kromě toho jsme se dozvěděli, že implementace CSR by měla vycházet od vedení a v neposlední řadě jsme si ujasnili, jakou pozici mají na poli CSR malé a střední podniky, které tvoří většinu podniků jak v celé ČR, tak na Žďársku a které se vyznačují svou výraznou závislostí na lokálním prostředí.

Co z toho všeho ale plyne pro potřeby této práce?

Jak vyplývá ze zásad popsaných v této kapitole, „Společensky odpovědné firmy se chovají tak, aby zohlednily potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí.“ (Trnková, 2004, s. 7) A jak doplňuje Kuldová, „Složitý proces integrace CSR do strategického řízení firmy musí odrážet [...] očekávání společnosti.“ (2010, s. 60) Proto je nezbytné si nejdříve uvědomit, co jsou tyto potřeby a očekávání společnosti.

Vytvoření aktivní CSR strategie je postavené na analýze firemních stakeholderů (viz bod „A“) a jejich porovnáním s rozvojovými záměry a cíli dané firmy. Jakmile toto firma stanoví, je třeba identifikovat klíčové oblasti CSR (viz bod „B“).

A) V této práci je stakeholdery široká veřejnost Žďárska, jejichž názory jsou reprezentovány vzorkem respondentů dotazníkového šetření (viz další kapitola). Tito lidé tak mohou reprezentovat následující skupiny stakeholderů firem:

- **zákazníci** – ti nejsou součástí pouhé interní dimenze, ale celé společnosti, ve které firma působí. Jsou také klíčovým nástrojem, pomocí něhož firma komunikuje se společností. (Kuldová, 2010, s. 27)
- **zaměstnanci firem** - zjednodušeně řečeno, jestliže má firma dlouhodobě svých 15 zaměstnanců, názory veřejnosti jakožto potenciálních zaměstnanců pro firmu klíčové nebudou, přesto si díky CSR může firma vybudovat image žádaného zaměstnavatele a získat tím do budoucna cenné lidské zdroje
- I kdyby ale pro firmu nebyla žďárská veřejnost klíčovými stakeholdery (např. kdyby se jednalo o firmu exportující své produkty do zahraničí a mající pouze pár svých stálých zaměstnanců), zohlednění názorů **veřejnosti** by přesto mohlo mít jasný dopad (např. přitažlivost pro investory, zlepšení komunikace s úřady apod.)

B) Identifikace klíčových oblastí CSR pro danou firmu

- Toto bude dosti problematické, každá firma je naprosto jiná a nelze tudíž příliš generalizovat. Můžeme maximálně určit, která oblast CSR je vhodná pro firmy v závislosti na její velikosti či zaměření.

„Správná strategie by měla být přizpůsobena tak, aby odrážela jedinečnou pozici dané společnosti, její možnosti a konkurenční prostředí. Měla by nacházet omezené množství skutečných společenských problémů, které představují příležitost pro růst nebo pro snižování nákladů, a stanovit si priority, v nichž je nejvhodnější prostor pro zapojení se.“ (Bockette a Stamp, 2012, s. 13)

Skutečně, každá firma je jedinečná a je takřka nemožné souhrnně vyhodnotit ideální přístup k CSR. Jestliže to firma s CSR myslí skutečně vážně a nechce nic ponechat náhodě, je možné vyhledat služby CSR agentury²³, která vyhodnotí vhodný způsob CSR strategie právě oné firmě. Tato práce se ale na CSR dívá optikou regionu, primárně nezkoumá, co která firma může nejlépe podniknout (ačkoliv se to pokusí minimálně nastínit), ale snaží se určit, jak může CSR reagovat na potřeby regionu. Tento pohled má však jasné opodstatnění i z pohledu firem. Domnívám se, že chce-li se firma začít věnovat CSR bez pomoci specializované agentury, tato práce s tímto pohledem se jí může stát nápomocná. Může totiž fungovat jako nástřel témat relevantních pro region i pro CSR a zároveň nabízí souhrn strategických zásad pro implementaci CSR. Na základě toho by firma měla být schopna vytvořit si rámcovou představu o CSR a najít si tak v konceptu „své místo“.

²³ Jednou z nich je např. česko-britská agentura *Flagship*, která se specializuje na tvorbu strategie společenské odpovědnosti (CSR), její komunikaci a reporting. (Je to člen *Business Leaders Fora*) – www.flagship.cz

3. Žďársko

Tato kapitola se snaží podat odpověď na 2 cíle výzkumu. V první řadě definuje, **co jsou klíčová regionální témata**, a tím odpovídá na specifickou výzkumnou otázku č. 1.1. Kromě toho se ale i zabývá dílčí specifickou otázkou č. 1.3, **zda lidé na Žďársku ocení CSR** (viz schéma výzkumu).

3.1. Vymezení a socioekonomická charakteristika regionu

V první řadě je nezbytné zkoumanou oblast vymezit. Jedná se o jeden z 5 bývalých okresů Kraje Vysočina, severovýchodně od Jihlavy. V oblasti se nacházejí 4 města s rozšířenou působností: Žďár nad Sázavou, Nové Město na Moravě, Bystřice nad Pernštejnem a Velké Meziříčí.



Obr. č. 3



Obr. č. 4

Region Žďár n/S se vyznačuje nízkou hustotou osídlení (asi 75 obyv./km²). Žďársko, stejně jako celkově Kraj Vysočina, je zemědělskou oblastí (s 55,6% podílem zemědělské půdy), přestože zdejší přírodní podmínky jsou vlivem členitosti území podprůměrné. Region je atraktivní svým poměrně nízkým znečištěním ovzduší, zdravými lesy, čistými a vodohospodářsky významnými vodními plochami a zdroji vody. Průmyslová výroba je zastoupena v kraji strojírenským, kovodělným, textilním, dřevozpracujícím a potravinářským odvětvím. (Hospodářská komora ČR, 2013) Pro představu o HDP regionu Žďár n/S můžeme vycházet z dat pro Kraj Vysočina. Kraj Vysočina se na národním HDP podílí 4,1 %, čímž se zařazuje na 11. příčku ze 14. krajů ČR (ČSÚ Makroekonomické ukazatele, 2013) Nezaměstnanost region netrpí, podíl nezaměstnaných se v roce 2015 pohyboval kolem 6 %, což je zcela srovnatelné s celorepublikovým průměrem. (Integrovaný portál MPSV, 2016) Průměrná mzda se pohybuje kolem 140 Kč/hod (medián průměrné mzdy je 122,6 Kč/hod). (Zpráva za rok 2014, MPSV) Region má lehce nadprůměrnou úroveň vzdělanosti oproti průměru ČR. Vysokoškolské vzdělání má v regionu 10 % obyvatel nad 15 let (průměr ČR je 7 %), středoškolského vzdělání nedosáhlo pouze 19 % obyvatel (oproti 23,1 % průměru ČR). (ČSÚ SLDB, 2011) Region je

poměrně typický vysokým podílem manuálně založených pracovníků (řemeslníci, opraváři, montéři, obsluha strojů aj.) na úkor specialistů, techniků, úředníků a odborníků²⁴. (ČSÚ Trh práce, 2011)

3.2. Metodika primárního šetření

Cílem je jednak určit, zda lidé na Žďársku ocení CSR a dále definovat klíčové společenské problémy regionu. Musíme vzít v úvahu skutečnost, že dotazník nám exaktně nezjistí, jestli daná věc je skutečným problémem. Ukáže nám pouze to, jak je vnímána veřejností. Přesto ale vzhledem k povaze celé práce se domnívám, že pohled na věc očima veřejnosti přesto přinese hodnotné výsledky. Jedná se přece o porozumění stakeholderům. Řešení témat, která jsou problematická v očích lidí, se veřejnosti dotkne spíš (nebo to minimálně upoutá jejich pozornost), než řešení problémů, které sice skutečnými problémy jsou, ale lidmi tak vnímány nejsou. Pak můžeme předpokládat, že řešení problémů významných v pohledu veřejnosti bude mít výraznější dopad i na firmu, která se o řešení snaží. Pravděpodobně se ale pohled obyvatel nebude diametrálně lišit od skutečnosti.

S cílem orientačně definovat, co jsou klíčová témata Žďárska v očích veřejnosti, jsem se rozhodla provést kvantitativní průzkum. Jako metodu jsem zvolila dotazování, technikou byl dotazník.

3.2.1. Tvorba otázek

V první řadě jsem si udělala předvýzkum toho, co by teoreticky Žďársko mohlo zajímat. Sepsala jsem si všechna problematická témata, která mě napadla v souvislosti se socioekonomickým pozadím Žďárska, rozdělila jsem si je do 3 oblastí – sociální, ekonomické a environmentální a ujasnila si, co konkrétně tyto problémy zahrnují. Se sepsáním různých témat mi také v této fázi pomohl předvolební dotazník jedné politické strany sestavený speciálně pro potřeby Kraje Vysočina. Tím jsem dostala seznam 25 problematických témat.

Dalším krokem bylo vyhodnocení toho, jestli konkrétní problém vůbec spadá do kompetencí CSR. Tím jsem mohla „odfiltrovat“ taková témata, která by pro potřeby této práce byla irelevantní. Při tomto vyhodnocování jsem vycházela jednak z dosavadní orientace v tématu CSR a v případech, kdy jsem si nebyla jistá, jsem si procházela různé materiály (především mi pomohla zpráva ISO 26000), popř. jsem si danou problematiku zkusila vyhledat na internetu. Po této filtraci jsem se dostala k 19 tématům.²⁵

V této fázi jsem tak získala seznam témat, která mohou být nějakým způsobem pro Žďársko relevantní. Zároveň to jsou témata, která mohou být nějakým způsobem řešena pomocí CSR a tím pádem jsou použitelná pro tento průzkum. Další otázkou ovšem bylo, zda tato témata lidi skutečně zajímají nebo je pouze vnímají jako problematická, ale ve skutečnosti by se jich řešení těchto

²⁴ Přesné údaje ke struktuře pracovníků Kraje Vysočina viz Příloha č. 1.

²⁵ Tento prvotní seznam témat, vč. nalezení možného řešení v CSR je vložen v přílohách – viz „Tvorba otázek“.

problémů (přímo) nedotklo, ani by jejich pozornost neupoutalo. Toto jsem se snažila brát na zřetel při další fázi sestavování otázek v dotazníku.

Otázky jsem si rozdělila do následujících tří skupin (kromě demografických, úvodní a 2 závěrečných otázek).

- A) Otázky mířící na **témata, která běžně nejsou v kompetencích řešení firem**, ale jedná se spíše o témata, která mají ve svých kompetencích politikové. Takové otázky bylo třeba přeformulovat tak, aby daly skutečně odpověď, jestli je pro člověka důležitá změna a tudíž by ho řešení tématu mohlo zajímat, nebo to člověk pouze vnímá jako problém, ale v podstatě se ho to nijak zvlášť nedotýká. Snažila jsem se tak místo otázek na samotnou identifikaci problému spíše položit otázku tak, aby vystihla, jestli si člověk přeje změnu.²⁶
- B) Otázky mířící na **témata, která jsou primárně řešena právě v podnikatelském sektoru**. Z odpovědí na takové otázky můžeme pouze částečně dedukovat, že člověk, který dané téma vnímá jako problematické, vnímá i řešení problému jako důležité (podobně jako u A). Přesto otázka není zbytečná. Pomůže nám totiž identifikovat problémy regionu, které může nejlépe řešit právě podnikatelský sektor (na rozdíl od jiných otázek, které spadají většinou do kompetencí politiků).²⁷
- C) Otázky, u kterých se dá soudit, že **bude-li člověk téma vnímat jako problematické, rozhodně se ho řešení problému dotkne**. Takové otázky, ač nespádají do kompetencí firem (sekce B), se mi jeví jako vhodně položené a není je tudíž třeba upravovat (jako ty v sekci A)²⁸

Kromě otázek mířených na zjištění klíčových regionálních témat jsem položila 2 otázky týkající se konceptu CSR. Jednak ohledně znalosti tohoto konceptu a pak také kvůli zjištění, nakolik lidé „slyší“ na SR chování firem. To se pak může stát velmi dobrým argumentem, proč by implementace CSR měla v regionálních firmách smysl.

V této fázi jsem měla připravené otázky, stačilo je pouze nějakým způsobem uspořádat a vložit do dotazníku. Abych se vyhnula strohému schématu „otázka – výběr z odpovědí“, využila jsem techniku sémantického diferencíálu (otázka č. 8), taktéž neverbální odpovědi (úsměv/zamračení) na pocitové otázky (1, 12) a jednu filtrační otázku kvůli 3 otázkám mířeným pouze na zaměstnance firem

²⁶ Např. původní otázku „Myslíte, že životní prostředí (vzduch, voda, příroda) je na Žďársku dostatečně chráněno?“ jsem přeformulovala na „Myslíte, že by mělo být životní prostředí na Žďársku (vzduch, voda, příroda) chráněno více než dosud?“ (podobným způsobem jsem formulovala otázky 2, 3, 9, 10)

²⁷ Příkladem takové otázky je např. tato: „Na následující stupnici prosím ohodnoťte označením jednoho rámečku, jak obtížně/snadno si zde mohou podle Vás najít práci následující skupiny obyvatel (matky s dětmi, starší lidé, ...)“ (podobným způsobem jsem formulovala otázky 4, 5, *6, 8, 12, *13, 14)

²⁸ Třeba otázka „Máte někdy strach o svou bezpečnost (nebo bezpečnost své rodiny a přátel)? Vnímáte v regionu nebezpečí kriminality? Jestliže se člověk bojí o bezpečnost sebe a svých blízkých, dá se očekávat, že pokusí-li se někdo toto řešit, bude to dotyčného zajímat, neboť se ho to bude dotýkat. Takových otázek bylo více (např. kulturní vyžití). (podobným způsobem jsem formulovala otázky 7, 11)

(vyloučila jsem z nich tak studenty, důchodce, podnikatele, ...). Tím jsem došla k finální verzi dotazníku, která je vložena v přílohách.²⁹

3.2.2. Vzorek

Oslovení lidé byli vybráni dle dostupnosti, ovšem s ohledem na proporční zastoupení jednotlivých rozlišovacích kategorií. Jednalo se tedy o kvótní výběr. Rozlišovacími kategoriemi byly věk, pohlaví a nejvyšší dosažené vzdělání³⁰. Abychom mohli dojít ke skutečně reprezentativnímu vzorku, tyto kategorie by měli co nejvíce proporčně odpovídat struktuře regionu, která vypadá následovně:

Věk		Vzdělání		Pohlaví	
18 - 26	14,2%	základní (vč. neukončeného)	19,1%	muži	49,8 %
27 - 49	40,3%	střední (bez maturity)	38,5%	ženy	50,2 %
50 - 65	25,1%	střední úplné a vyšší odborné	31,8%		
65 a více	20,4%	vysokoškolské	10,5%		

Tab. č. 2. (Zdroj dat o věku a pohlaví – ČSÚ k 31. 12. 2014; zdroj dat o dosaženém vzdělání - ČSÚ z SLDB 2011, vlastní zpracování)

Hned v úvodu dotazníku tedy respondent odpověděl na tyto demografické otázky (vzdělání, věk a pohlaví). Kromě toho byla také položena otázka na mikroregion, ve kterém respondent žije a to čistě pro kontrolu, že se jedná o člověka z regionu.

3.2.3. Sběr dat

Před zahájením šetření jsem dotazník doplnila průvodním dopisem seznamujícím respondenta s cíli mé práce³¹. Následně jsem dotazník začala distribuovat.

Rozhodla jsem se pro elektronickou distribuci a to čistě z časových důvodů. Jedná se jednoznačně o nejrychlejší a snad i nejpohodlnější způsob dotazování. Nejprve jsem dotazník v klasické „word verzi“ rozesílala svým známým z celého regionu, kteří mi pomohli dotazník dostat k dalším lidem (jednalo se tedy de facto o metodu „sněhové koule“). Následně jsem ale dotazník přepracovala do online verze pomocí nástroje „Formuláře Google“. Zvolení online formuláře se ukázalo jako dobrá cesta. Díky atraktivní grafice a jednoduchosti nejen samotného vyplnění ale i sdílení jsem se setkala s nebývalou motivací dotazník vyplnit a během dvou dnů jsem jenom skrze tento online formulář

²⁹ Viz Přílohy č. 3

³⁰ Jelikož chci analyzovat Žďársko v otázkách týkajících se názoru na potřeby regionu, dá se očekávat, že se tyto názory budou měnit v závislosti na věku (studenti, práceschopní a senioři budou vnímat jistě velmi odlišně, co je pro region důležité a potřebné), pohlaví (ženy a muži mohou vnímat různě především otázky týkající se sociální oblasti – např. work-life balance, podpora rodin s dětmi, rovnost mužů a žen na trhu práce) a také v závislosti na stupni nejvyššího dosaženého vzdělání (jistě bude tato informace příhodnější než otázka o příjmu, kterou jsem také zvažovala. Domnívám se ale, že otázka o příjmu by se respondentům mohla zdát příliš osobní).

³¹ Průvodní dopis viz Příloha č. 3.

získala přes 50 respondentů. Problémem tohoto elektronického způsobu je velmi omezená možnost dotazování starších lidí.

3.2.4. Způsob vyhodnocení

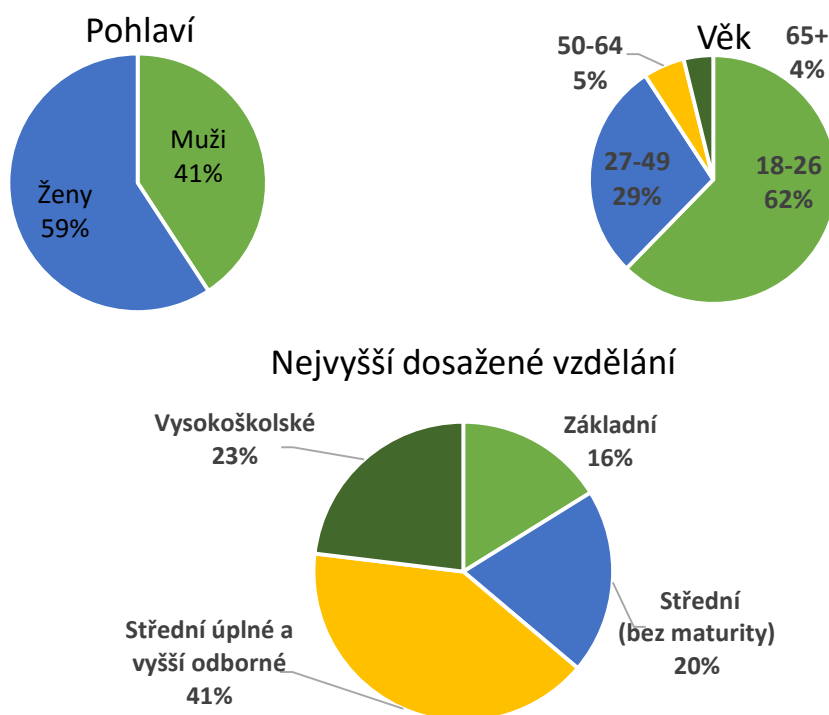
Dotazníky jsem vyhodnocovala pomocí tabulek v excelu, kam jsem jednotlivé odpovědi zapisovala. Práci mi z poloviny ulehčil právě Google formulář, který automaticky propisoval odpovědi do tabulek. Ty už pak stačilo jen utřídit. Abych mohla porovnat odpovědi na otázku X v závislosti na parametru Y (např. závislost vnímání korupce na věku respondenta), použila jsem kontingenční tabulky. Kompletní vyhodnocení v „excel tabulkách“ je k dispozici v přílohách³².

3.3. Výsledky primárního výzkumu

Celkem jsem získala 136 dotazníků, z nichž 6 bylo nepoužitelných z důvodu chybějících demografických údajů. K vyhodnocení jsem tedy došla na základě 130 dotazníků.

Hned na úvod je nutno zmínit, že se mi bohužel nepodařilo sehnat dotazníky v takovém poměru, aby přiměřeně odpovídaly struktuře regionu a to především v parametru věku respondentů (mnoho mladých na úkor starších lidí). Tato disproporce je tak jednou ze slabín průzkumu. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla provést porovnání celého vzorku (tj. 130 dotazníků) s menším vzorkem (64 dotazníků), který se výrazněji proporčně blíží struktuře regionu, jeho nevýhodou je však poměrně malé množství respondentů. Toto porovnání je taktéž k nahlédnutí v přílohách práce. Bude-li rozdíl výrazný, zmíněn bude i v textu samotného vyhodnocení.

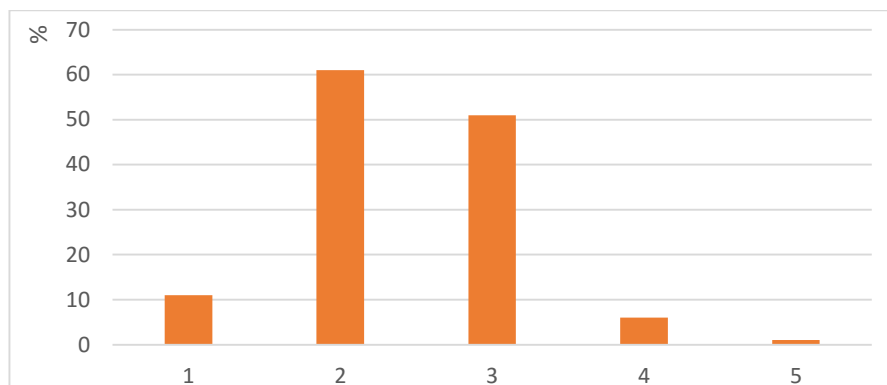
Vzorek dotazníku byl dle pohlaví, věku a nejvyššího dosaženého vzdělání zastoupen takto:



³² Viz Příloha č. 4.

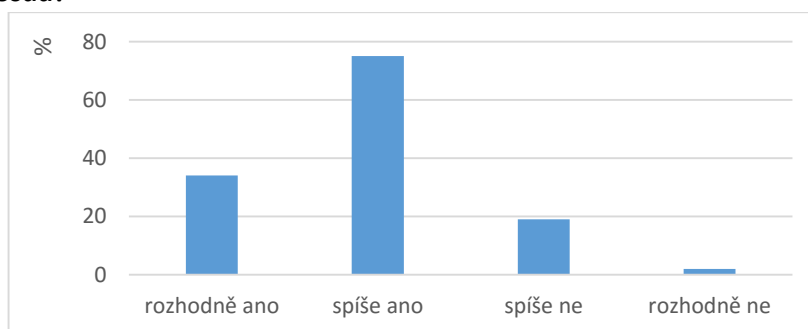
Nyní vyhodnotíme odpovědi respondentů na jednotlivé otázky dotazníku.

1. Jak vnímáte celkovou náladu regionu? (1 – nejlepší x 5 – nejhorší)



Průměrně dosahuje nálada regionu dle této stupnice hodnoty 2,42. Nálada je tu vnímána neutrálně až pozitivně. Pouze 5,4 % respondentů náladu hodnotí negativně (tj. číslem 4 nebo 5).

2. Myslíte, že by mělo být životní prostředí na Žďársku (vzduch, voda, příroda) chráněno více než dosud?



Téměř 84 % respondentů vnímá potřebu chránit životní prostředí více než je tomu dosud (přičemž 26 % zahrlo možnost „rozhodně ano“ a 58 % „spíše ano“). Porovnáme-li to s reprezentativním vzorkem, ve kterém se tento přístup blíží k 90 %, můžeme soudit, že mladí lidé (kterých je v tomto finálním vyhodnocování podstatně více) nevnímají natolik životní prostředí jako problematické. Přesto otázka ukázala, že nutnost intenzivněji chránit životní prostředí je v regionu vnímána velmi silně. Dá se tak jednoznačně mluvit o klíčovém regionálním tématu.

3. Co konkrétně vnímáte jako problematickou oblast pro Žďársko v otázce životního prostředí?

V této otázce měli respondenti označit libovolný počet následujících možností. Následující tabulka znázorňuje, jak významně jsou jednotlivé problémy vnímány.

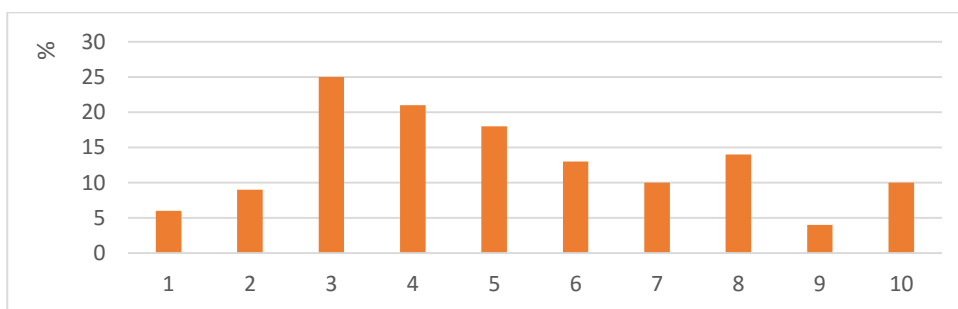
Problém	Počet respondentů	Percentuálně vyjádřeno
Odpady – nedostatečná recyklace, příliš velké množství odpadu, ...	71	55%
Plýtvání zdroji – energie, voda, papír, ...	51	39%
Znečišťování ovzduší	48	37%
Přílišná závislost na fosilních palivech	33	25%

V kolonce „Jiné“ jsem se dále setkala s problémy jako znehodnocování půdy pro potřeby bioplynáren, problém s kališti a uranovým dolem nebo zdůraznění neefektivního třídění a osvěty veřejnosti. Tyto názory však byly ojedinělé a žádný z nich se u jiného respondenta neopakoval. Za klíčový problém v otázce životního prostředí se dá jistě považovat problém s odpady, který jako problematický vnímá 55 % respondentů. Nezanedbatelné jsou jistě i otázky plýtvání zdrojů a znečišťování ovzduší.

4. Na stupnici prosím označte, nakolik vnímáte ve svém okolí přítomnost korupce (v soukromém i veřejném sektoru).

(1 – myslím, že s korupcí tu problém naprosto nemáme;

10 – korupce je zde naprosto běžnou záležitostí)



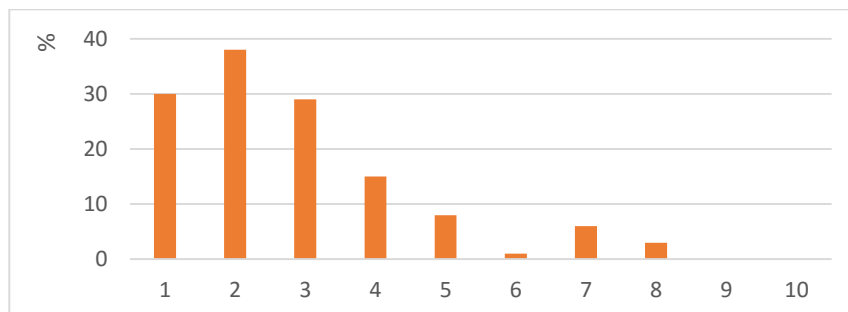
Průměrně je korupce v regionu vnímána hodnotou 5,15, přičemž je nutno podotknout, že hodnota reprezentativního vzorku se poněkud liší – je to asi 5,52. Pro zajímavost bych uvedla i fakt, že vnímání korupce se vcelku výrazně mění v závislosti na pohlaví. Ženy se svou průměrnou hodnotou 4,8 téma vnímají mnohem pozitivněji než muži, jejichž vnímání korupce odpovídá hodnotě 5,7. Značný rozdíl je možné pozorovat i mezi různými věkovými skupinami, kdy je hodnota mladých do 26 let 4,9, u dospělých do 49 let je to pak 5,3 a u lidí nad 50 let dokonce 6,5. Pravdou ovšem je, že je těžké vyvozovat závěry, když průzkum nemá dostatečné množství respondentů nejstarší věkové kategorie. Korupci lze tedy vnímat jako existující problém, stěžít ale jako klíčový.

5. Myslíte, že by lidé v regionu měli být lépe finančně ohodnoceni za svou práci?

(1 – práce je tu velmi podhodnocená, lidé by měli dostávat výrazně vyšší mzdy;

5 – myslím, že mzdy jsou zcela přiměřené vykonané práci;

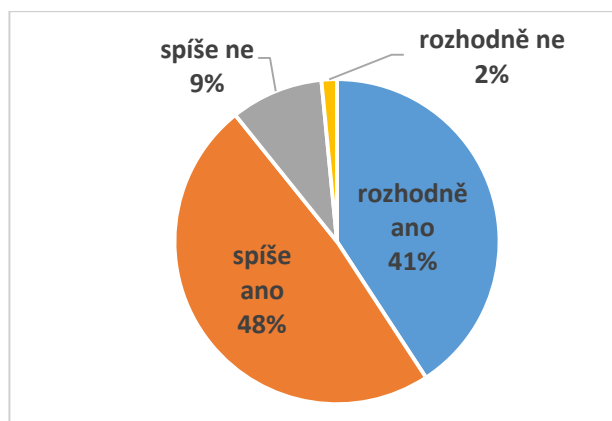
10 – problém s podhodnocením práce nevnímám, naopak, mzdy jsou tu vysoké)



Nezávisle na pohlaví lidé vnímají poměrně výrazné podhodnocení práce v regionu. Průměrná hodnota je 2,8, což má k vyváženosti (tj. 5 bodů) opravdu daleko. Můžeme tak zcela bez pochyb považovat tento problém za klíčový.

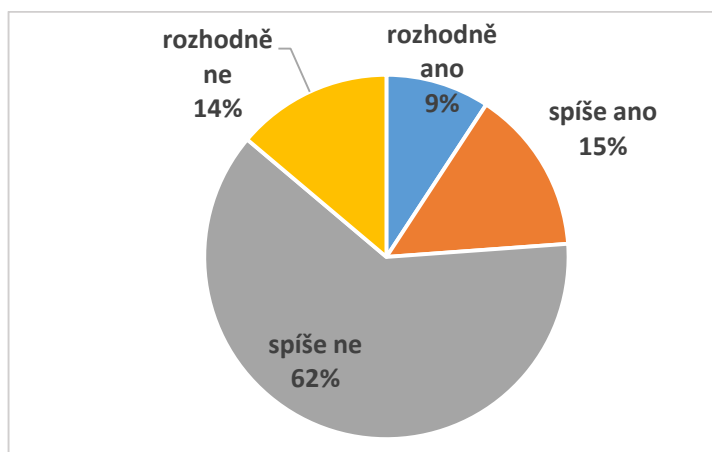
6. Ocenil/a byste, kdyby podnikatelské prostředí na Žďársku bylo více průhledné?

(Průhledné je takové prostředí, kde o sobě firmy zveřejňují důležité informace; prostředí, které Vám připadá přátelské a bez intrik a kde máte šanci se orientovat.)



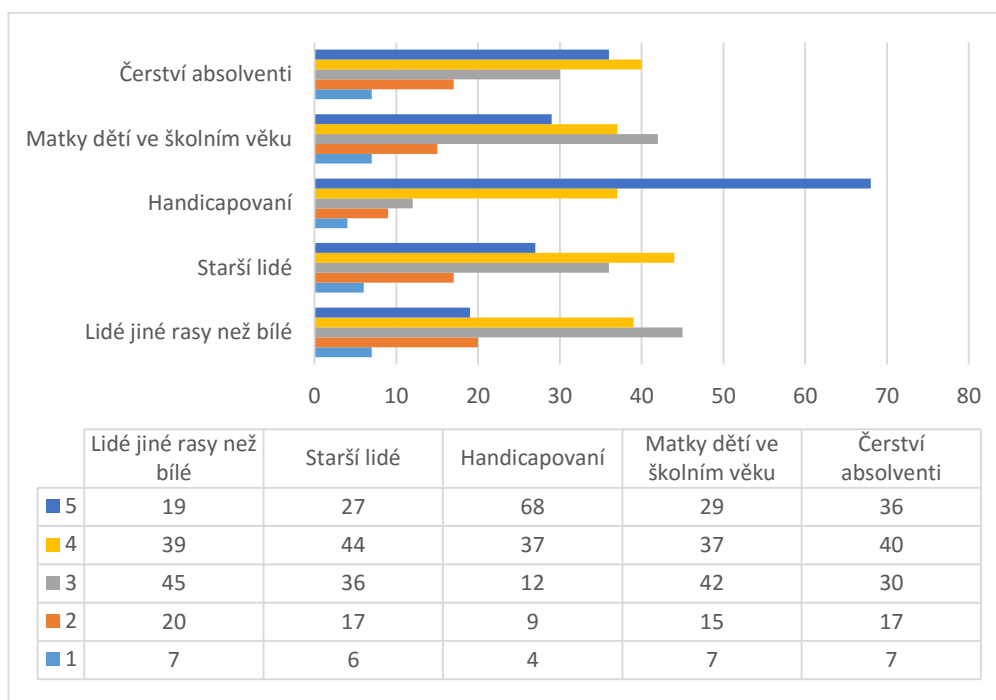
Jak je patrné z výsledků, lidé by zcela určitě chtěli průhlednější podnikatelské prostředí. Můžeme celkem s určitostí soudit, že podnikatelské subjekty jsou v očích veřejnosti netransparentní (tj. dostatečně o sobě nezveřejňují informace). Na tento aspekt se v rámci CSR taktéž zaměříme, neb je zřejmé, že pro veřejnost je to velmi podstatné.

7. Máte někdy strach o svou bezpečnost (nebo bezpečnost své rodiny a přátel)? Tj. vnímáte v regionu nebezpečí kriminality?



Tato otázka ukazuje, že region se nepotýká s kriminalitou a s ní spojeným strachem o bezpečnost, což potvrzuje 76 % respondentů. Tuto otázku tedy nemusíme dále rozebírat, neboť ji nelze považovat za problematickou.

8. Jak obtížně/snadno si zde mohou podle Vás najít práci následující skupiny obyvatel? (1 – velmi snadno; 5 – velmi obtížně)



Tento graf zachycuje četnost hodnot 1 - 5 vyjadřující názor lidí na zaměstnatelnost jednotlivých skupin obyvatel. Celkově bychom mohli tyto názory shrnout následující tabulkou průměrných hodnot.

Lidé jiné rasy než bílé	Starší lidé	Handicapovaní	Matky dětí ve školním věku	Čerství absolventi
3,33	3,53	4,2	3,51	3,62

Z těchto hodnot je patrné, že nejnáročněji si podle lidí práci hledají lidé psychicky či fyzicky handicapovaní a to výrazně náročněji než ostatní zkoumané skupiny. Následují čerství absolventi škol, poté matky malých dětí a starší lidé. Otázka rasismu při hledání zaměstnání je vnímána jako nejméně problematická, nikoliv však zanedbatelná. Nutno také podotknout, že hodnoty jsou srovnatelné s reprezentativním vzorkem, až na skutečnost, že v celkovém vzorku je negativněji pohlíženo na situaci čerstvých absolventů a naopak starší lidé si práci dle tohoto vzorku hledají snáz. To lze opět odůvodnit větším zastoupením mladých v tomto vzorku. Bylo též zjištěno, že hodnoty nebyly nikterak výrazně závislé na pohlaví nebo stupni nejvyššího dosaženého vzdělání respondenta. Za klíčové téma můžeme zcela určitě považovat situaci handicapovaných na trhu práce. Ostatní zkoumané skupiny si však také zaslouží alespoň zmínku v další kapitole.

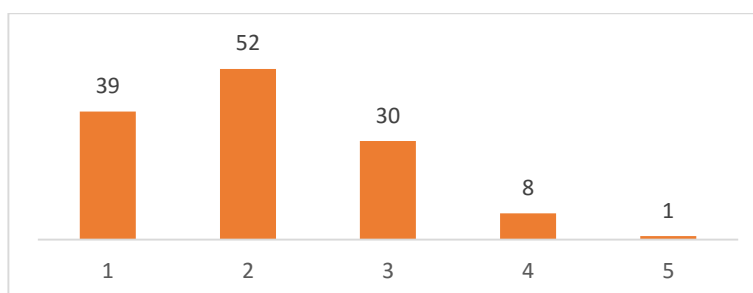
9. Myslíte, že pro lidi s tělesným nebo duševním handicapem by se mělo dělat více?

(Rozumí se tím např. to, zda mohou žít hodnotný život; zda jsou respektováni; zda si mohou najít zaměstnání, je-li to vzhledem k jejich postižení možné; zda jsou dostatečně sociálně zabezpečeni; zda jsou vnímáni jako plnohodnotná součást komunity)

(1 – rozhodně ano, mělo by se pro ně dělat mnohem víc;

5 – rozhodně ne, není to vůbec potřeba)

** hodnoty nad sloupci značí počet respondentů s danou odpovědí*



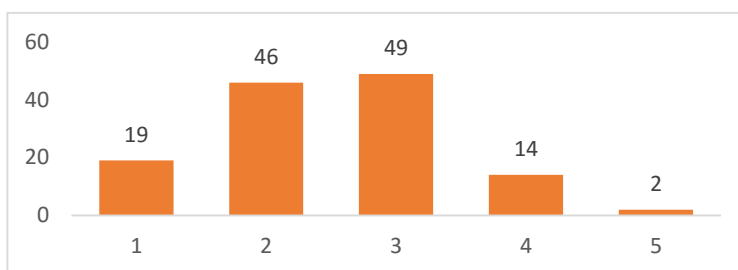
Z odpovědí vyplývá, že 70 % lidí se domnívá, že pro handicapované se nedělá dost a měli bychom se na pomoc jim více zaměřit (hodnoty 1 a 2). Dle reprezentativního vzorku si to myslí 64 %. Touto problematikou se tedy budeme zabývat i nadále, neb se prokazatelně jedná o klíčové téma.

10. Myslíte, že pro seniory by se mělo dělat více? (Otázka myšlena podobně jako otázka č. 9)

(1 – rozhodně ano, mělo by se pro ně dělat mnohem víc;

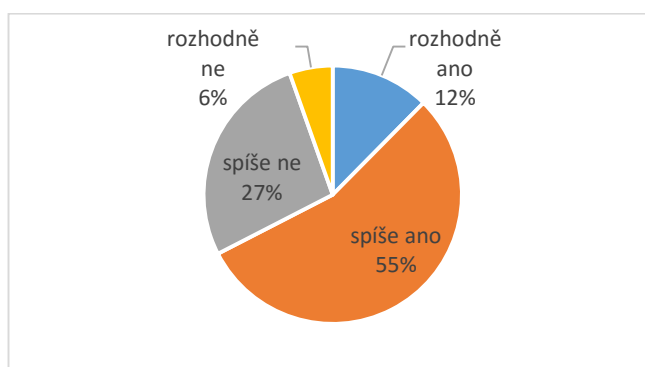
5 – rozhodně ne, není to vůbec potřeba)

* hodnoty nad sloupci značí počet respondentů s danou odpovědí



Tato otázka je vnímána značně pozitivněji než předchozí otázka. Se seniory není zacházeno dostatečně dle 50 % respondentů (hodnoty 1 a 2). Na otázku se tedy nebudeme natolik zaměřovat.

11. Máte pocit, že Vám region nabízí dostatečné kulturní vyžití? (výstavy, koncerty, plesy, ...)



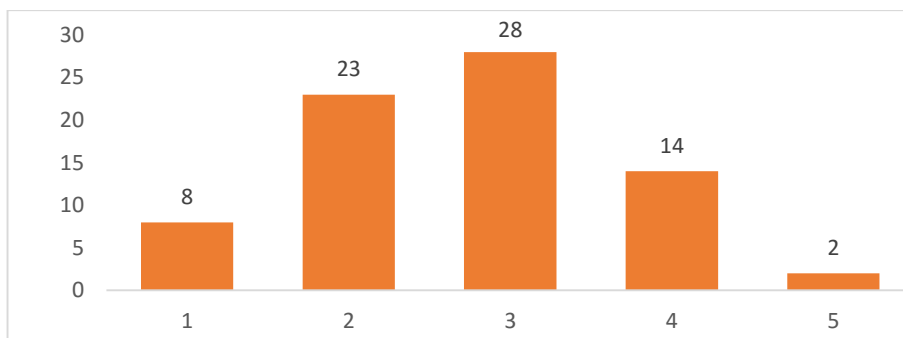
Dle odpovědí respondentů můžeme dojít k závěru, že region v otázce kultury nestrádá. Myslí si to 67 % respondentů. Otázkou se tudíž zabývat nebudeme.

Otázky 12 – 14 zodpovídali pouze osoby, které jsou (nebo v nedávné době byli) zaměstnanci firem.

12. Kdybyste měl/a hodnotit svou spokojenost s vyvážeností Vašeho pracovního a osobního života, který smajlík by Vašemu pocitu nejlépe odpovídal? (např. jestli v práci netrávíte příliš mnoho času na úkor osobního života nebo jestli je na Váš osobní život brán v zaměstnání zřetel, je-li to zrovna důležité.)

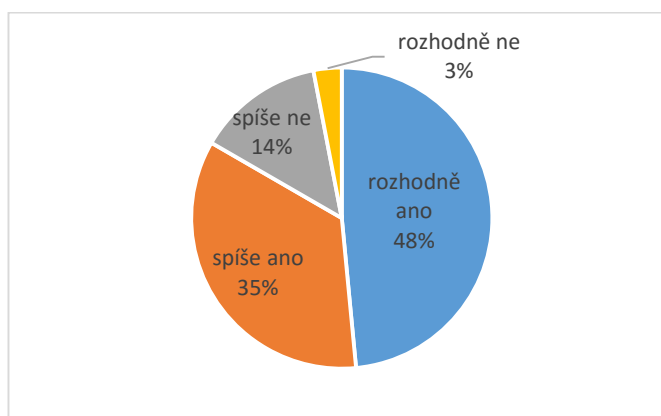
(1 – naprostá spokojenost; 5 – naprostá nespokojenost)

* hodnoty nad sloupci značí počet respondentů s danou odpovědí



Tuto otázku zodpovědělo 75 lidí. Průměrně spokojenosti respondentů odpovídá hodnota 2,72, což není vůbec špatné. Ačkoliv CSR se tímto tématem velmi důsledně zabývá, vzhledem k faktu, že lidé jsou se svou „work-life balance“ víceméně spokojeni, téma nebudeme dále rozebírat.

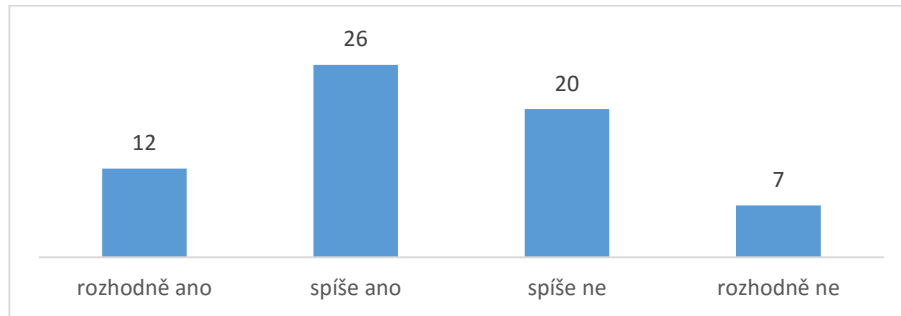
13. Ocenil/a byste, kdyby Vaše firma brala více v potaz názory Vás (i Vašich kolegů)?



Na otázku odpovědělo 66 lidí. Jak je patrné z grafu, drtivá většina zaměstnanců by ocenila, kdyby jejich zaměstnavatel bral více v potaz jejich názory. Tímto tématem se tedy budeme zcela určitě zabývat.

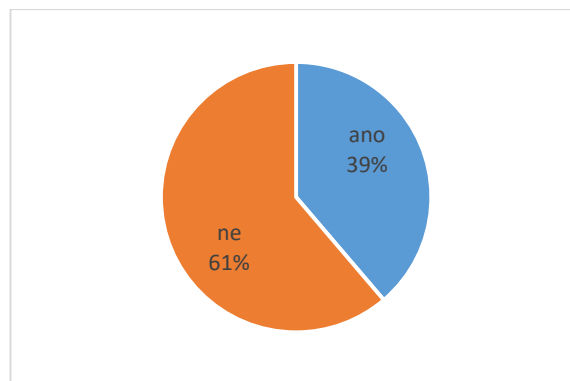
14. Cítíte, že Vám firma, ve které pracujete, nabízí možnost osobního růstu a kariérního postupu?

** hodnoty nad sloupci značí počet respondentů s danou odpovědí*



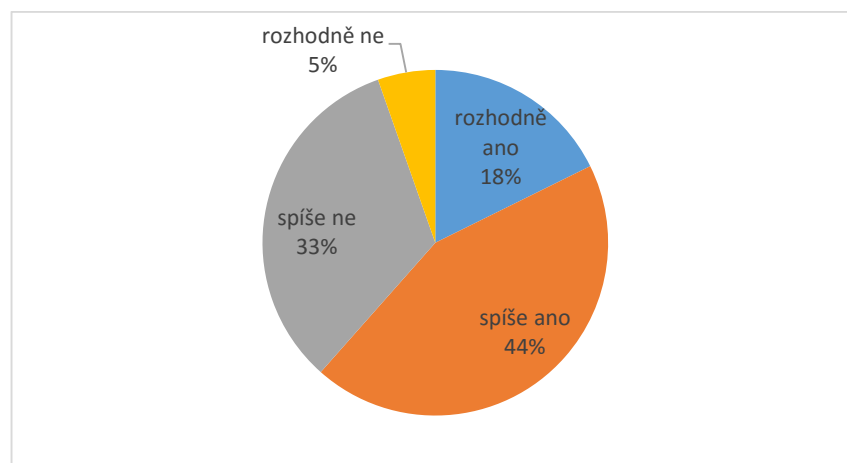
Téměř 60 % respondentů souhlasí, že jim jejich firma nabízí možnost růstu, ať už kariérního nebo osobního. Ač se jedná o většinu, méně spokojená menšina je nezanedbatelná. Nemůžeme sice v tomto případě mluvit o klíčovém tématu, ale okrajově by za zmínku jistě stálo.

15. Setkal/a jste se někdy s pojmem „společenská odpovědnost firem“?



Téma CSR není zjevně mezi veřejností příliš rozšířené.

16. Zohledňujete ve svém nákupním rozhodování, za jakých sociálních a environmentálních podmínek se výrobek/služba produkoval? (tzn., není pro Vás důležité POUZE poměr cena x kvalita)



62 % dotazovaných přiznává význam sociálních a environmentálních aspektů během nákupního rozhodování. U reprezentativního vzorku si to myslí dokonce 66 % respondentů, což nás dovádí k poměrně překvapivému závěru, že mladí zohledňují tyto aspekty při nakupování méně než dospělí a starší lidé. Bylo také zjištěno, že to, jestli lidé zohledňují tyto socio-environmentální aspekty, není nijak ovlivněno jejich znalostí konceptu CSR. Závislost odpovědi na pohlaví byla taktéž vyvrácena. Vzpomeneme-li si na závěry Nielsonovy studie (viz subkapitola 1.3), ze které vyplývá, že 73 % Čechů zohledňuje CSR ve svém nákupním rozhodování, můžeme konstatovat, že na Žďársku toto tvrzení platí poněkud méně v porovnání s celorepublikovým průměrem.

Shrnutí – klíčová regionální témata

Na základě dotazníkového šetření provedeného mezi 130 lidmi ze Žďárského regionu a jeho vyhodnocení jsme nyní schopni orientačně odpovědět na specifickou výzkumnou otázku č. 1.1. (Co jsou klíčová regionální témata?) a na dílčí specifickou otázku č. 1.3. (Ocení lidé na Žďársku CSR?). Všechna témata, která šetření zkoumala, si nyní pro přehlednost a ujasnění zjištěného rozdělíme do 3 skupin – na klíčová, nezanedbatelná a okrajová.

Klíčová témata

Těchto 5 témat nás bude zajímat nejvíc, proto se jim budeme poměrně důkladně věnovat v další kapitole.

- **životní prostředí**
 - 84 % dotazovaných je názoru, že životní prostředí by se u nás mělo chránit intenzivněji než dosud
 - oblasti, které jsou v této otázce považovány za nejproblematictější, jsou odpady (nedostatečná recyklace, příliš velké množství odpadu, ...), plýtvání zdroji energie, papírem a vodou a znečišťování ovzduší
 - důležitosti intenzivní ochrany životního prostředí nahrává i fakt, že Žďársko je turisticky vyhledávanou lokalitou právě pro dobrý stav životního prostředí a je tedy logické, že si ho region potřebuje chránit, a to nejen z dlouhodobých ale i z krátkodobých ekonomických důvodů
- **nízké mzdy**
 - na stupnici od 1 do 10 (kde 1 značí velmi podhodnocené mzdy a 10 velmi vysoké mzdy) lidé situaci hodnotili velmi negativně, průměrnou hodnotou je 2,8
 - dle statistik ČSÚ mzdy na Vysočině zaostávají o skoro 2 500 Kč za průměrem ČR a je tak krajem s 6. nejnižší průměrnou mzdou, přesto je však nezbytné podotknout, že Vysočina zažívá v současné době poměrně výrazný nárůst mezd zhruba o 3,0 % (ČSÚ Průměrné mzdy v 1. čtvrtletí 2015)

- **průhledné podnikatelské prostředí**
 - 89 % respondentů by ocenilo, kdyby bylo podnikatelské prostředí na Žďársku průhlednější, důvodem takto vysokého čísla je tedy evidentně nedostatečná transparentnost firem
 - Průzkum³³ AMSP ČR poukázal na značné porušení důvěry v celé podnikatelské prostředí. Např. tři pětiny respondentů se domnívají, že není možné získat veřejnou zakázku bez nějaké formy úplatku. Kromě toho průzkum zmiňuje, že korupce se v poslední době stává zásadním tématem i pro zahraniční investory, které často neprůhledné české prostředí odrazuje. (AMSP, 2010)
- **přístup k handicapovaným**
 - 70 % lidí si myslí, že by se pro tělesně a mentálně postižené mělo dělat víc než dosud
 - v otázce, jak snadno/obtížně si mohou handicapovaní najít práci, se hodnoty na stupnici od 1 do 5 (kde 1 znamená velmi snadno a 5 velmi obtížně) pohybovaly okolo nejvyšších čísel (průměrně 4,2), lidé tudíž vnímají jejich pozici na trhu práce jako velmi problematickou
- **zohlednění názoru zaměstnanců**
 - 83 % dotázaných z řad zaměstnanců firem by ocenilo, kdyby firmy braly více v potaz jejich názory

Nezanedbatelná témata

Tato témata jsou vnímána jako poměrně problematická. Proto se k nim alespoň zběžně vyjádříme.

- **korupce**
 - 5,15, to je průměrná hodnota na stupnici od 1 do 10 (kde 10 je nejhorší) vyjadřující stav korupce očima veřejnosti
- **zaměstnávání skupin znevýhodněných na trhu práce**
 - bavíme se o zaměstnávání čerstvých absolventů, matek s malými dětmi, zaměstnávání starších lidí a o rasové diskriminace na trhu práce
 - lidé označili jejich pozici na trhu práce pomocí hodnot na stupnici od 1 do 5 (kde 1 znamená bezproblémovou a 5 velmi znevýhodněnou pozici), které se pohybovaly u těchto skupin obyvatelstva okolo hodnoty 3,5
- **přístup k seniorům**
 - 50 % dotázaných si myslí, že by se pro seniory mělo dělat víc

³³ Průzkumu se zúčastnilo 547 respondentů z řad majitelů malých a středních firem.

- **osobní a kariérní růst**
 - 40 % respondentů je názoru, že jim jejich firma nenabízí možnost osobního a profesního růstu

Okrajová témata

Tato témata byla vyhodnocena jako okrajová z pohledu nutnosti je řešit, proto se jimi nebudeme nadále zabývat. Byly to: **work-life balance, kriminalita/bezpečnost a kulturní vyžití.**

Je potřeba vzít v úvahu, že se jedná pouze o strohý výčet témat, která svou komplikovaností dalece překračují hranice práce. Určení všech témat (vhodných pro CSR) nelze jednoduše uchopit v celé šíři. Kromě toho tato regionální témata, která se sice jeví jako klíčová na základě názoru veřejnosti, nelze považovat za klíčová pro všechny firmy z regionu. Nebo naopak témata, které jsou v rámci práce vnímána jako okrajová, mohou být pro určité firmy stěžejní (viz 2. kapitola).

Skutečně platí, že každá firma je jedinečná a musí si umět zvolit svou cestu. Přesto lze závěry tohoto průzkumu považovat za jakousi pomocnou berlu, která firmám může pochopit, jakým způsobem je možné postupovat, na co se lze a jak zaměřit apod. Význam této práce pro místní firmy vidím především v tom, že je celý vztažen na naše podmínky. Firmy se tak mohou zbavit domněnek, že CSR je pouze pro velké korporace, že pro CSR zde nejsou podmínky a možnosti a že v regionu to nikdo neocení.

V rámci šetření byla také zodpovězena otázka, nakolik lidé znají CSR a zda ji ocení. Bylo zjištěno, že CSR není příliš známý pojem, setkalo se s ním pouze 39 % respondentů. Poměrně pozitivní je ale fakt, že 62 % dotazovaných přiznává význam sociálních a environmentálních aspektů během nákupního rozhodování.

4. Příklady možných řešení

*„[Firma] je společensky nejodpovědnější, jestliže dokáže sociální potřeby měnit ve vlastní úspěchy.“
(Drucker, 1992 v Kunz, 2012, s. 42)*

*Tato kapitola se snaží zodpovědět specifickou výzkumnou otázku č. 1.2.: **Jak lze propojit regionální problémy s CSR?** (viz schéma výzkumu)*

Hned na úvod této kapitoly by bylo dobré připomenout, že SR aktivit existuje obrovské množství. Každá firma, která chce být SR, by si měla vybrat takové aktivity, které jí samotné dávají smysl. Takové, které zapadají do celkové strategie firmy (viz kapitola 2). Je ovšem velmi pravděpodobné, že pro firmu může být z pohledu její SR strategie relevantní právě některý z výše popsaných regionálních problémů a to nejen z toho důvodu, že výše stanovené regionální problémy zauímají poměrně široké spektrum CSR aktivit.

Jestliže cílem CSR je naplňovat potřeby stakeholderů, pak by si firma před samotným rozhodnutím pustit se do některé SR aktivity měla určit 2 věci. Zaprvé, kdo přesně jsou její stakeholderi (a do jaké míry ovlivňují její fungování) a zadruhé, jaké jsou jejich potřeby. V předchozí kapitole jsou stanovené problémy a důležitá témata místních lidí, zákazníků a zaměstnanců zdejších firem, tj. stakeholderů. V této fázi je záležitostí každé firmy ujasnit si, nakolik jsou těmito stakeholdery ovlivněni a jak velký potenciál tedy reagování na daný problém pro firmy skýtá.

Jestliže si toto dobře ujasní, může pak přijít na řadu uvažování o samotných aktivitách, způsobech, jakým firmu svou vizi být CSR naplní. (viz 2. kapitola) Právě pro tuto fázi je zde kapitola, jejíž řádky právě čtete. Kapitola nabízí výčet nejrůznějších způsobů, jakým lze na daný společenský problém tohoto regionu v rámci CSR reagovat.

Klíčové téma č. 1 – Ochrana životního prostředí

Životní prostředí je dlouho diskutovaným celosvětovým tématem, proto se jím přirozeně dlouhodobě a systematicky zabývá i CSR. (ČSN ISO, 2010, s. 7) Kromě obecných pravidel přispívající k minimalizaci negativních dopadů působení firmy na životní prostředí se proto zkusíme podívat i na poněkud zajímavější aktivity, které je možno podniknout v této oblasti.

Mimoto zrovna v tomto tématu je nutné podotknout, že právě pro svou naléhavost jsou v této oblasti poměrně striktní opatření daná zákonem a nemůžeme tudíž nadále mluvit o CSR, neboť CSR jde vždy nad rámec hranice zákona. Je to přidaná hodnota firmy. Přesto by málokdo tvrdil, že není třeba dělat víc (jak ostatně dokazují i výsledky průzkumu veřejnosti).

Z obecných zásad CSR na ochranu životního prostředí můžeme jmenovat např. tyto:

- ekologicky šetrná výroba, produkty a služby
- ochrana přírodních zdrojů a šetrné zacházení s nimi, snižování spotřeby obnovitelných zdrojů energie
- odpadové hospodaření (recyklace odpadů, důsledné třídění odpadů, používání recyklovaného papíru)
- vytváření podmínek k minimalizaci dopravní zátěže (ať už jde o přepravu surovin, výrobků nebo zaměstnanců)
- striktní dodržování bezpečnostních zásad při manipulaci s látkami nebezpečnými pro životní prostředí

Firma by dále neměla zapomenout na pravidelné monitorování svého vlivu na životní prostředí a vyhodnocování environmentální výkonnosti firmy.

Pro důsledně nastavenou ekologickou politiku firmy pak jistě bude nezbytné zahrnutí environmentálních principů do procesu výběru dodavatele či subdodavatele.³⁴

Environmentální management firmy by měl být ideálně v souladu s nadnárodními a mezinárodními standarty (ISO 14 001, EMAS a další).

Oboustranně efektivní CSR aktivitou v oblasti životního prostředí mohou být i vzdělávací a osvětové programy pro spotřebitelskou veřejnost a zaměstnance. Tomu se velmi intenzivně věnuje např. regionální firma Odas Odpady s.r.o., se kterou se podrobněji seznámíme v poslední kapitole.

Firma také může navázat spolupráci s neziskovou organizací (NNO) zaměřující se na ochranu životního prostředí. Tu nejvhodnější organizaci k partnerství či sponzoringu může firma velmi jednoduše najít např. v databázi www.firmy.cz, kde si může firma vyfiltrovat organizace dle jejich sídla i okruhu zaměření (osvěta, ochrana zvířat, výzkum, ...).

Klíčové téma č. 2 – Nízké mzdy

Nemělo by asi velký význam chtít po firmách okamžité navýšování zisků. Bavíme-li se převážně o MSP, musíme počítat s tím, že jejich finanční zdroje jsou často dost omezené. Existují ale způsoby, jakými problém řešit, aby uspokojil potřeby zaměstnance a zároveň řešení bylo pro firmu méně nákladné.

Firma může kupř. jako doplněk k finanční odměně poskytovat sociální a jiné zaměstnanecké výhody, které jsou většinou nadstandartní a jdou nad rámec legislativy (vyplývají např. z existence

³⁴ Např. *Plzeňský Prazdroj si stanovil jako prioritu v otázce životního prostředí nakládání s vodou (která je nezbytnou surovinu pro výrobu piva), proto striktně vyžaduje prosazování principů odpovědného nakládání s vodními zdroji i u svých partnerů. (portál Prazdroj.cz)*

kolektivních smluv mezi odbory a firmami). (Kuldová, 2010, X) Dále může nabízet např. možnost společenského vyžití, příspěvek na stravování či příspěvek na penzijní pojištění, programy zdraví, příspěvek na dovolenou, odměny k významným životním jubileím zaměstnanců apod.

Moderním přístupem CSR v oblasti odměňování zaměstnanců je tzv. cafeterie systém, kdy si zaměstnanci mohou v rámci svého kreditu sami vybrat z výhod, které jsou jim nabízeny. Díky tomu získávají často pocit hodnotnějšího naplnění svých potřeb či vyšší pocit spravedlnosti.

V této chvíli nám může být inspirací i již zmiňovaný Tomáš Baťa. Vždy na konci roku byla každému jeho zaměstnanci přinesena knížka, do které musel napsat, kolik by si chtěl v příštím roce vydělat. Baťa prohlašoval: „Jste moji spolupracovníci³⁵ a mojí povinností je, vytvořit Vám takové podmínky, abyste si tyto peníze mohli vydělat.“

Klíčové téma č. 3 – Průhledné podnikatelské prostředí

Asi nejpřímější akcí na vytvoření průhlednějšího podnikatelského prostředí je politika firemní transparentnosti. Ta prohlubuje pozitivní vazbu a posiluje důvěru zaměstnanců i veřejnosti ve firmu. Transparentní firma „poskytuje informace takovým způsobem, aby zainteresovaní stakeholderi mohli získat patřičný náhled do věcí, které se jich týkají“ (Dubbink a Graafland, 2008 v Kunz, 2012, s. 21)

V rámci zveřejňování informací nemáme na mysli pouze informace týkající se aktivit a rozhodnutí firmy. Velmi důležité je také přehledné zveřejňování informací o tom, jaká jsou kritéria pro postup zaměstnanců, což se může projevit např. zvýšenou motivací zaměstnanců ke kariérnímu růstu.³⁶

Firmy touto politikou transparentnosti dlouhodobě budují a řídí vztahy se svými zákazníky či dodavateli. To by mělo v konečném důsledku vést ke snížení počtu stížností a reklamací ze strany zákazníků. (Kuldová, 2010, 112)

Způsobů, jakými mohou firmy své stakeholdery (od zaměstnanců po širokou veřejnost) informovat, je několik. V první řadě je to osobní kontakt, a to především s těmi nejbližšími stakeholdery, jako jsou zaměstnanci a dodavatelé. Přesto některé firmy (většinou ty, které mají v lokalitě výrazný vliv na životy lidí) se snaží o dialog skrze osobní setkání i s veřejností, např. formou kulatých stolů apod. Dalším způsobem otevřené komunikace je internet. Kromě webových stránek firem (kde by měly mít své místo i výroční zprávy) je vhodné využívat i potenciál sociálních sítí. Za zmínku stojí jistě i sdílení informací se zaměstnanci skrze firemní intranet (jako to praktikuje třeba Plzeňský Prazdroj, a.s.).

³⁵ výraz *dělník* nepoužíval

³⁶ Často jsou v této souvislosti zmiňovány ženy, které dle průzkumů uvádějí, že z tohoto důvodu se o postup na nejvyšší příčky vedení firem ani nesnaží. (Kuldová, 2010, s. 44)

Vraťme se ještě k sociálním sítím. Tato metoda zveřejňování informací a komunikace s veřejností totiž nabízí mnohá pozitiva. V první řadě dokáže oslovit více lidí než webové stránky firmy nebo její výroční zprávy³⁷. Přitom se jedná o finančně i časově poměrně nenákladnou metodu. Slovy výkonné ředitelky Business Leaders Forum Ivy Pteříčkové „je nutný odklon od komunikace skrze tradiční formy (web, výroční zprávy atd.) k sociálním médiím“. (IDNES, Marketing & Media, 2015)

Klíčové téma č. 4 – Přístup k handicapovaným

Firma může zlepšit životy mentálně i tělesně postižených dvěma hlavními způsoby. V první řadě, dovoluje-li to míra postižení, firmy mohou tyto znevýhodněné zaměstnávat. Více se této problematice budeme věnovat níže v části „Zaměstnávání skupin znevýhodněných na trhu práce“.

Druhým velmi nosným SR způsobem, jak zlepšovat život handicapovaných, je spolupráce s NNO zaměřující se na pomoc právě této ohrožené skupiny. Stejně jako u prvního klíčového problému o ochraně životního prostředí, i tady platí, že by si firma měla být schopna vyhledat (např. v databázi na www.firmy.cz) takovou NNO, která by nejlépe odpovídala cílům a celkové strategii firmy.

Spolupráce firmy a NNO může zahrnovat mnoho způsobů vzájemné spolupráce. Jedná se např. o:

- dárcovství - finanční nebo materiální podpora vybraným subjektům
- nadační činnost - případ, kdy má firma vlastní nadaci, přes kterou realizuje svou dárcovskou strategii
- předání know-how firem
- firemní dobrovolnictví – Zpravidla by se mělo jednat o NNO/projekty/spolupráci se školou pro handicapované, které jsou buďto velmi prospěšné nebo fungují v místě/komunitě, kde zaměstnanci žijí. Angažování se zaměstnanců do takovýchto prospěšných projektů by mělo být dobrovolné a mělo by se jednat o aktivity zcela dle jejich výběru nebo alespoň vybrané z nabídky projektů daných firmou.
- CRM (Cause Related Marketing/Sociální marketing) – marketingový nástroj (realizovaný skrze metody PR nebo reklamu), kdy firma a NNO sdílí kampaň. Jedná se o důležitý nástroj CSR, který umožňuje oživit hodnotu značky, zvýšit věrnost zákazníků, zvýšit obrat, upoutat pozornost médií a posílit image firmy. Výsledkem je sociální kampaň, která je v mnohém výnosnější a atraktivnější než klasické marketingové kampaně. Neziskové organizace díky takto vedeným kampaním získají potřebné finanční prostředky, které by si jinak nemohly dovolit na změnu chování lidí vynaložit. Samozřejmě je i jejich zviditelnění. (klasickým příkladem CRM je Pochod proti rakovině prsu kosmetické firmy Avon)

SR aktivitou na podporu handicapovaných může být i podpora konkrétních neziskových projektů. Do této aktivity je možné zapojit poměrně mnoho lidí a tím si zlepšit svou image a udělat si reklamu.

³⁷ To dokazuje např. NMS Market Research. (Marketing & Media, 2015)

Lze totiž vyhlásit výběrové řízení na podporu jednoho (nebo více) projektů, přičemž o finálním vítězném projektu může rozhodnout (elektronickým) hlasováním veřejnost. Doporučuje se ovšem do finále (tj. hlasování veřejnosti) nechat postoupit pouze takové projekty, které jsou dle vedení firmy v souladu s celkovou CSR strategií firmy nebo si kladou za cíl výrazně přispět ke zlepšení kvality života v regionu a tím by mělo smysl do nich investovat. (Kuldová, 2010, s. 153)

Klíčové téma č. 5 – Zohlednění názoru zaměstnanců

Pokud si vzpomeneme na tabulku č. 1, která znázorňuje způsob komunikace se stakeholdery podle míry jejich vlivu na podnik a jejich očekávání, ve většině případů dojdeme zřejmě k závěru, že mezi ty skutečně klíčové stakeholdery firmy patří její zaměstnanci. Proto by s nimi měl být veden dialog, který by měl být permanentní a rovnoprávný. „Ten může, je-li při něm aktivně nasloucháno, oběma stranám přinést mnohá pozitiva, ať již v podobě celé škály forem vzájemné spolupráce, inspirace či motivace.“ (Kunz, 2012, s. 115)

Ve firmě by měla panovat zdravá podniková kultura a otevřené a přátelské klima, kde mají zaměstnanci možnost bez obav vyjádřit svůj názor. Vedení firmy by mělo upřednostňovat participativní a demokratický styl řízení. Pro rozvoj takového stylu řízení se využívá např. práce v týmech.

V ideálním případě by firma měla mít tento otevřený přístup zakotvený ve svém kodexu/krédu. Např. firma Johnson & Johnson s.r.o. má tuto zásadu ve svém Krédu vyjádřenou slovy: „Zaměstnanci musí mít možnost svobodně podávat návrhy a stížnosti“.

Další důležitá témata

- **korupce**
 - odmítnutí korupce³⁸ - organizace a její zaměstnanci se vyhýbají korupci a chovají se eticky
 - řada firem má vypracovaný etický kodex nebo podobný dokument, upravující chování firmy
- **zaměstnávání skupin znevýhodněných na trhu práce**
 - inspiraci pro toto téma můžeme najít výše – v klíčovém tématu č. 4
 - respektování principu rovných pracovních příležitostí
 - zavedení principu rovných příležitostí do etických kodexů

³⁸ *Korupcí se rozumí „úplatkářství nebo jiné chování ve vztahu k osobám, jimž byla svěřena odpovědnost, které porušuje jejich povinnosti vyplývající z jejich postavení a směřuje k získání nepatřičných výhod jakéhokoli druhu pro ně samé nebo pro jiné.“ (MV ČR, 2010)*

- firmy přistupují se stejným respektem ke každému zaměstnanci, bez ohledu na jeho pohlaví, věk, etnický původ, sexuální orientaci, národnost, zdravotní postižení či víru
 - tzv. diversity management přistupuje k problematice rovných příležitostí ještě širěji a cíleně se snaží prosazovat pravidla různorodosti v organizaci. Záměrem je plně podporovat silné stránky všech zaměstnanců, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, ve prospěch firmy. Zaměstnanci, kteří pracují ve firmách uplatňujících principy diverzity managementu, jsou často členy různorodých pracovních týmů, v nichž může docházet k jejich vzájemnému obohacování, stejně jako k růstu empatie a vzájemné tolerance. Rovněž při vývoji produktů prostřednictvím „pestře“ složených týmů je možné někdy dosáhnout lepšího přizpůsobení firemních produktů rozličným trhům a jejich specifickým požadavkům.
- podpora kariérního růstu znevýhodněných formou specializovaných tréninkových programů, které jim pomohou zlepšit klíčové dovednosti nutné pro úspěch v podnikatelské sféře
 - outplacement³⁹ – „praktiky podporující úspěšné umístění propuštěných na trhu práce“
 - v souvislosti se zaměstnáváním znevýhodněných jistě souvisí i tento pojem, neboť se dá čekat, že propuštění by se zřejmě mezi prvními mohlo dotknout právě těchto skupin obyvatel
 - firma se stará nejen o zajištění rekvalifikace propuštěných zaměstnanců a o jejich další uplatnění, ale nabízí propuštěným pracovníkům i další druhy pomoci (např. pomoc se sebezprezentací, orientací na trhu práce, konzultační centra, rekvalifikace v oblasti IT a poskytnutí právního minima)
 - Komplexní a dobře provedený outplacement snižuje tlak na manažery vyvinutý při nutném propouštění jejich zaměstnanců, zlepšuje atmosféru na pracovišti, eliminuje nejistotu zaměstnanců, umožní zaměstnancům důstojně se rozloučit s ostatními pracovníky, buduje dobré vztahy s propustivšími pracovníky, omezuje případná rizika soudních sporů a podporuje dobré jméno firmy. (Kuldová, s. 46)
 - zvážit dopad rozhodnutí o outsourcingu⁴⁰ na tvorbu pracovních míst, a to jak v organizaci, která přijímá takové rozhodnutí, tak v externích organizacích, které budou takovým rozhodnutím dotčeny

³⁹ Pojem nabral na důležitosti především během poslední finanční krize 2008/09

⁴⁰ „využívání externích služeb“, především v oblasti IT, úklidu apod.

- **přístup k seniorům**
 - toto téma může být pomocí CSR řešeno velmi podobně jako klíčové téma č. 4 (především co se týká jejich zaměstnávání nebo spolupráce s NNO)
- **osobní a kariérní růst**
 - rozvoj lidského kapitálu
 - podnik vytváří pro zaměstnance podmínky k dalšímu zvyšování kvalifikace, podporuje permanentní vzdělávání a rozšiřování znalostí a dovedností zaměstnanců, a to nejen v jejich daném oboru působnosti.
 - zaměstnanci mají v rámci dané organizace možnost kariérního postupu
 - pro vyšší pocit naplnění zaměstnanců z práce je vhodným způsobem snaha o humanizaci práce, různorodost, obohacování práce nebo rotaci práce

Shrnutí

V této kapitole jsme se pokusili zodpovědět specifickou výzkumnou otázku č. 1.2. (Jak lze propojit regionální témata s CSR?). Podívali jsme se tedy na možná řešení 5 klíčových regionálních témat (vybraných na základě závěrů 3. kapitoly). Tato řešení jsme hledali v konceptu CSR. Snažili jsme si i ukázat přínosy těchto řešení pro firmu samotnou. Kromě těchto 5 klíčových témat jsme si nastínili řešení i dalších témat, která byla vyhodnocena jako neopomenutelná, přesto ne klíčová. Hned na úvod kapitoly jsme zdůraznili, že je nezbytné mít při čtení této části práce na paměti strategické zásady popsané v 2. kapitole. Především pak to, že tato kapitola je pouze výčtem/nástinem možných CSR aktivit a je na každé jednotlivé firmě, co z toho si vztáhne jako pro sebe relevantní, tak aby firma svou CSR strategií vytvářela sdílenou hodnotu.

5. Příklady regionálních firem

*Tato kapitola se zaměřuje na obecnou otázku č. 2 a její části. Snaží se tedy zodpovědět následující otázky: **Odráží CSR aktivity vybraných firem vhodně regionální témata? Jakým způsobem přistupují místní firmy k CSR? Jak lze strategického přístupu v jejich případě dosáhnout?** (viz schéma výzkumu)*

Původním záměrem mé práce bylo analyzovat celkový přístup 5 místních firem k CSR (metoda viz dále). Novým cílem je ukázat (v souladu s návrhem výzkumu), jakým konkrétním SR aktivitám se firmy věnují, zhodnotit, jestli přistupují k CSR strategicky (jestli jsou jejich SR aktivity v souladu s klíčovými regionálními tématy a vytváří sdílenou hodnotu) a pokusit se dát doporučení, co by firmy mohly dělat jinak, aby jejich snažení bylo efektivnější. Původní záměr mi tak přesto posloužil, neboť jsem díky jeho realizaci měla k dispozici potřebné údaje pro naplnění tohoto nového cíle.⁴¹

Z 5 firem jsem pro tento nový cíl vybrala 3, které se věnují CSR nejvíce (ačkoliv 1 z nich své aktivity pojmem CSR vůbec neoznačuje). Kromě toho jistě není na škodu, že tyto 3 firmy fungují v různých oblastech podnikání, což může podat barvitější závěry a podat širší inspiraci, než kdybychom se věnovali pouze jednomu odvětví. Strategie CSR je totiž vždy závislá na tom, co firma produkuje.

5.1. Metodika

Jedinými stanovenými podmínkami byla velikost firmy o 10 – 249 zaměstnancích (jednalo se tedy o MSP, zároveň jsem z průzkumu vyřadila mikro podniky do 10 zaměstnanců) a nutnost mít sídlo v regionu Žďár n/S.

Firmy byly osloveny na základě doporučení známých. Původně jsem se snažila firmy vybrat pomocí internetových databází (dle stanovených kritérií) a kontaktovat je přes email. Tento způsob se však vůbec nesešel s úspěchem, z oslovených firem nezareagovala žádná.

Od všech 5 firem jsem získala vyplněný dotazník (jeho vzor je přiložený v přílohách práce)⁴², ve 3 firmách jsem byla na osobní schůzce (směřování rozhovoru a připravené otázky jsou taktéž přiloženy v přílohách⁴³). Rozhovory jsem vedla se zástupci nejvyššího vedení firem, v prvním případě to byla manažerka, v druhém majitel a naposledy jednatel firmy. Čerpala jsem i z informací dostupných na webu, především na webových stránkách firem (ale třeba i z online novinových článků). Přesto musíme zcela určitě brát na zřetel možnost zkreslení výsledků z důvodu stylizace respondentů. Pro

⁴¹ Přesto je v této chvíli nezbytné upozornit na další slabinu průzkumu. Toto dotazování firem jsem totiž prováděla dříve než dotazování veřejnosti, v době, kdy jsem práci plánovala směřovat jinam. Šetření firem tak nezapadá úplně ideálně do rámce práce.

⁴² Viz Příloha č. 5.

⁴³ Viz Příloha č. 6

ujištění se v pravdivosti tvrzení dotazovaných bych musela jít v průzkumu mnohem hlouběji (např. skrze dotazování zaměstnanců firem apod., což by bylo poměrně složité).

Otázky v dotazníku jsou nastaveny takovým způsobem, aby pokryly všechny 3 oblasti CSR (tj. environmentální, sociální a ekonomickou). Původně jsem se snažila zjistit ještě obecné povědomí těchto firem o CSR a co dle jejich názoru nejvíce brání rozsáhlejší implementaci CSR do strategie jejich firmy. Tyto závěry jsou možná zajímavé, avšak pro potřeby práce nedůležité (viz pozn. č. 41).

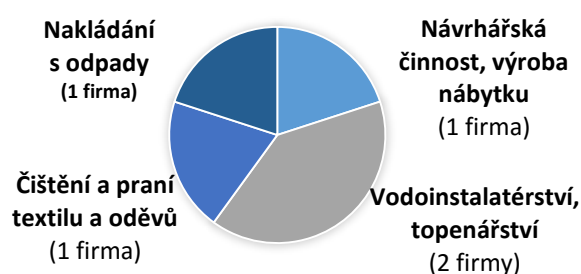
5.2. Zhodnocení všech dotázaných firem

Průzkumu se zúčastnilo 5 firem následující velikosti⁴⁴ a zaměření⁴⁵:

VELIKOST FIREM



OBLAST PODNIKÁNÍ



Z průzkumu vychází následující skutečnosti:⁴⁶

- 4 z 5 firem se již setkaly s pojmem CSR
- každá z těchto 5 firem se nějak společensky angažuje (4 firmy se věnují filantropii, především v oblasti podpory sportu, kultury, charitativních akcí nebo materiální pomoci mateřským školám, 1 firma také uvedla spolupráci s neziskovými organizacemi a podporu činnosti dětské nemocnice, další uvedla osvětu veřejnosti a pořádání benefičních akcí)
- v otázkách přístupu k zaměstnancům je pro firmy nejdůležitější jejich zdraví a bezpečnost, stěžejní je pro ně dále poskytování benefitů nebo zaměstnávání sociálně či zdravotně znevýhodněných, naopak nejmenší důležitost přiznávali podpoře zaměstnanců s rodinami⁴⁷
- 4 z 5 firem mají zjištěné své dopady na životní prostředí, každodenní chod všech dotázaných firem je šetrný k životnímu prostředí (4 – rozhodně ano, 1 – spíše ano)
- pro navázání vztahů s obchodním partnerem pro firmy většinou není důležité, za jakých sociálních a environmentálních podmínek se jeho výrobek/služba produkuje⁴⁸

⁴⁴ Malá firma – 10-49 zaměstnanců; střední firma – 50-249 zaměstnanců

⁴⁵ Při popsání grafu „oblasti podnikání“ jsem vycházela z definic MPO dostupných na portálu BusinessInfo.cz

⁴⁶ Přesné závěry průzkumu viz Příloha č. 7.

⁴⁷ Viz tabulka v přílohách v Příloze č. 7., otázka č. 5

⁴⁸ Výjimkou je firma Odas Odpady s.r.o., která svou odpověď „rozhodně ano“ ale vztahuje pouze na environmentální podmínky (vzhledem k samotné povaze byznysu firmy a její dlouholeté strategii v otázce životního prostředí).

- nejčastěji opakovaným problémem bránícím v rozvoji CSR u žďárských firem byla nedostatečně nastavená daňová politika a legislativa. Firmy by dle respondentů měly být za SR chování daňově zvýhodněny, což by dle jejich názoru podniky více motivovalo být SR.
- Všechny 3 firmy, ve kterých jsem byla na osobní schůzce, jsou názoru, že lidé na Žďársku dosud neoceňují CSR, ale v nákupním rozhodování je pro ně důležitá víceméně jenom cena a kvalita⁴⁹

Bylo tedy zjištěno, že těmto vybraným firmám není společenská angažovanost, péče o životní prostředí ani poměrně důsledná péče o zaměstnance cizí, stejně tak jako pojem CSR samotný. Přesto k jejich aktivitám v oblasti společenské angažovanosti jsou motivováni spíše z přesvědčení vedení, než že by od toho očekávali nějaké benefity. Tyto výsledky tak potvrzují závěry Ministerstva průmyslu a obchodu, že české podniky (především MSP) často provádí SR aktivity, málokdy k nim ale přistupují strategicky, chybí provázanost s posláním firmy a dostáváme se tak k omezení win-win výhody, kdy CSR pouze ukrajuje z firemního zisku.

Firma č. 1 - Odas Odpady s.r.o.

„Hodnota života zaměstnanců se podepíše i na hodnotě firmy.“⁵⁰

Profil firmy

Jedná se o středně velkou firmu se sídlem ve městě Žďár n/S. Firma se v první řadě zabývá sběrem a svozem komunálního a nebezpečného odpadu a bioodpadu. Dále firmám navrhuje systém nakládání s odpady, těmto firmám dále pomáhá i s provozováním tohoto systému a nabízí jim právní pomoc v oblasti odpadového hospodářství. Ve firmě jsem byla na osobní schůzce. Komunikovala jsem s manažerkou firmy, paní Ing. Ivou Zeroníkovou.

Firma a CSR

Ačkoliv je to dle počtu zaměstnanců střední podnik, svou činností ovlivňuje de facto celý region. Její činnost, nakládání s odpady, je poměrně neobvyklá a dosti specifická oblast podnikání, a proto je třeba mít toto stále na paměti, když o firmě a její strategii CSR hovoříme.

Hned na úvod je nutno podotknout, že firma zastává velmi pozitivní postoj k CSR. Již od roku 2000 je držitelem certifikace dle norem ISO.⁵¹ Firma se dokáže zaměřit na témata pro ni relevantní, je si tudíž vědoma svého potenciálu a náležitě ho využívá v implementaci zásad CSR, čímž nejenže podporuje různé oblasti regionu, ale sama si tím dlouhodobě vytváří náskok před konkurencí.

SR aktivity se ve firmě setkávají s dlouholetým úspěchem mimo jiné proto, že firma dokáže tyto SR aktivity provázat s hlavní činností svého byznysu, čímž docílí efektu win-win (neboli přínosu CSR pro

⁴⁹ Tato jejich domněnka je ovšem v rozporu s tím, co bylo zjištěno na základě dotazníkového šetření veřejnosti, kde 62 % lidí přiznává zohlednění sociálních a environmentálních aspektů při svém nákupním rozhodování.

⁵⁰ pí Ing. Iva Zeroníková, manažerka firmy Odas Odpady s.r.o.

⁵¹ V současné době má firma certifikace ISO 14001:2004 a ISO 9001:2008.

všechny strany). Nejedná se tedy pouze o nahodilé aktivity pramenící čistě z etického přesvědčení managementu, ale o promyšlenou strategii firmy.

Za největší přínos společensky odpovědného chování firma považuje loajalitu zaměstnanců⁵² a partnerů. Věří, že díky SR chování je ve firmě lepší atmosféra pro práci, a že slovy paní Zeroníkové „hodnota života zaměstnanců se podepíše i na hodnotě firmy“.

Firma je také názoru, že lidé na Žďársku na CSR zatím moc neslyší a tudíž implementace zásad CSR musí být iniciovaná z přesvědčení firmy, nikoliv v důsledku tlaku veřejnosti.

Již ze samotné činnosti firmy celkem logicky vyplývá, že naprosto stěžejní bude pro firmu otázka životního prostředí. (To ovšem neznamená, že by pro ně sociální a ekonomická část CSR nebyla důležitá.) Ve své politice⁵³ mají doslova řečeno: „Aktivní přístup k ochraně životního prostředí je nezbytnou podmínkou úspěšného podnikání.“ To, že se nejedná pouze o hezky znějící frázi, dosvědčuje konkrétně v případě firmy Odas mnoho věcí.

Firma se věnuje např. těmto SR aktivitám:

- Osvěta veřejnosti, partnerů a dětí ze ZŠ A MŠ

Firma po mnoho let na své náklady realizuje pravidelnou osvětu⁵⁴ veřejnosti, veřejnoprávních orgánů a zaměstnanců. Osvěta se provádí i v mateřských a základních školách⁵⁵. Původně zaměstnanci firmy jezdili do těchto škol na přednášky. Dnes firma považuje za mnohem přínosnější exkurze na samotných pracovištích firmy, tzn., že děti mají možnost vidět zblízka skládky, pásy na třídění odpadu, apod.

Kromě osvěty dětí se firma věnuje i osvětě široké veřejnosti formou informačních a vzdělávacích seminářů pro obce a každý rok firma pořádá setkání se svými partnery. Touto osvětou, dle mého názoru, velkou mírou přispívají k přístupu celého regionu k třídění odpadu a recyklaci, čímž logicky celkem výrazně ovlivňují i úroveň životního prostředí na Žďársku. Firma do této osvěty hodlá i nadále investovat čas a peníze ze dvou hlavních důvodů. Vnímají to jako důležité už ze samotné podstaty, je to součástí firemní filantropie. Kromě toho to ale firmě přináší nemalou propagaci.

⁵² Zároveň však upozorňuje na jejich zkušenost, že toto vstřícné jednání je oceněno spíše zaměstnanci na specializovaných pozicích, kteří se díky tomu cítí firmě zavázáni. Pro zaměstnance na pozicích vyžadující menší nebo žádnou specializaci není dle názoru této firmy natolik důležité, jak je s nimi zacházeno (samozřejmě pokud to není za hranicí zákona), naprostou prioritou je pro ně finanční odměna a vstřícné chování vedení nezajistí jejich loajalitu vůči firmě.

⁵³ Jejíž konkrétní body si lze jednoduše dohledat na webových stránkách firmy www.odas.cz.

⁵⁴ Hned na úvod mě paní manažerka informovala, že o tuto osvětu je ze strany veřejnosti, obcí i škol poměrně velký zájem.

⁵⁵ Což může z vlastní zkušenosti potvrdit i autorka.

Vytváří jí to „image“ v očích veřejnosti a partnerů, čímž firma dlouhodobě získává prestiž.

- Každodenní chod firmy a dopady na životní prostředí

Jelikož firma staví svou image na snaze o zlepšení životního prostředí, otázkou svého dopadu na životní prostředí se zabývá již řadu let. Certifikace ISO dosvědčuje, že to podstatné má firma podchycené, nyní doladuje pouze detaily jako je používání výhradně recyklovaného papíru, regulace svícení, apod. Firma má přirozeně i přesně zjištěno, jaké dopady na životní prostředí má její činnost.

- Tlak na obchodní partnery

Firma také považuje vzhledem ke své strategii za rozhodující pro navázání spolupráce s obchodním partnerem, za jakých environmentálních podmínek se produkoval jeho výrobek nebo služba.

- Komunikace se zainteresovanými stranami

Firma je v neustálém kontaktu se zainteresovanými stranami. Formou setkání, mailovou komunikací a zveřejňováním informací na webových stránkách se všichni zaměstnanci a partneři mají možnost dozvědět o cílech a plánech firmy a mohou se k její činnosti vyjádřit. Firma to vnímá jako důležité i z toho pohledu, že úspěch strategie CSR je závislý na široké shodě celého vedení, slovy paní Zeroníkové totiž „takto zásadní věc nemůže být brána jako „one-man show“.

- Spokojenost a motivovanost zaměstnanců

Motivovanosti se snaží firma dosahovat mj. příkladným vedením⁵⁶, které je v neustálém kontaktu se zaměstnanci. Velkou váhu firma též přikládá pracovnímu prostředí, stejně tak i zdraví a bezpečnosti zaměstnanců. Zaměstnává lidi se sociálním či zdravotním handicapem. Naopak různé benefity pro zaměstnance či podpora vzdělávání zaměstnanců nad rámec pracovní specializace nepovažuje za svou prioritu.

Zhodnocení a doporučení

Když zhodnotíme přístup této firmy k CSR dle zásad popsaných v 2. kapitole této práce, dojdeme zřejmě bez námitek k závěru, že firma k CSR přistupuje velmi strategicky. V první řadě dokáže vytvářet sdílenou hodnotu tím, že ve společenských problémech, jako je nedostatečná ochrana životního prostředí, hledá podnikatelské příležitosti. Jde vysoko nad legislativní minimum, staví na tom svou image, vytváří si dobré jméno a tím se stává konkurenceschopnější. Snaží se taktéž

⁵⁶ *Zajímavostí je jistě i fakt, že syn majitele, budoucí majitel firmy, strávil 2 roky jako řadový popelář. (Lidovky.cz rubrika Byznys žije)*

dostatečně komunikovat se všemi svými stakeholdery (od zaměstnanců, přes dodavatele a zákazníky, po širokou veřejnost).

Podíváme-li se nyní na to, jestli firma vhodně reaguje na alespoň některá námi stanovená klíčová regionální témata, zjistíme, že firma má svým působením rozhodně pozitivní vliv na regionální problémy. V první řadě se věnuje otázce životního prostředí, dále se snaží o transparentnost, čímž se snaží (alespoň za sebe) řešit problém neprůhlednosti podnikatelského prostředí na Žďársku a v neposlední řadě se snaží zohledňovat názory svých zaměstnanců, což dle průzkumu lidé oceňují.

V tomto případě je těžké něco doporučit, všechny SR aktivity v této firmě se zdají být skutečně promyšlené.

Firma č. 2 - Manifik spol. s r.o.

„I člověk zdravotně postižený, může být pro firmu velmi užitečný (a nemyslím tím slevu na dani).“⁵⁷

Profil firmy

Jedná se o malou rodinnou firmu sídlící v Novém Městě na Mor. Firma se zabývá výrobou atypického nábytku, stejně tak jako jeho návrhy a vizualizací, dále zajišťuje i dopravu a montáž. S firmou jsem komunikovala skrze emailovou korespondenci a telefonicky, a to s účetní a zároveň manželkou majitele firmy, paní Janou Vodičkovou.

Firma a CSR

Firma má k CSR velmi pozitivní vztah. V rámci CSR se zaměřuje především na filantropii a spolupráci s NNO. Spolupráce se zakládá především na materiální či finanční podpoře centra pro fyzicky handicapované Zdislava, dále nízkoprahové organizace pro děti a mládež Portimo, o.p.s. nebo dětského oddělení nemocnice. Kromě toho firma poskytuje i své lidské zdroje a know-how pro podporu těchto organizací (např. tím, že účetní firmy těmto organizacím pomáhá s účetnictvím bez nároku na odměnu, dále pomoc spočívá v organizaci různých sportovních akcí, výletů nebo soutěží).

Pro firmu je velmi důležitá spokojenost zaměstnanců. Snaží se především o jejich maximální bezpečnost, podporuje jejich vzdělávání, snaží se o komunikaci s nimi. Za zmínku stojí jistě i jejich důraz na zaměstnávání sociálně či zdravotně znevýhodněných skupin. Slovy p. Vodičkové: „Zaměstnávat postižené je pro mne osobně hodně důležité, protože si myslím, že je potřeba ukázat těm zdravým, že být zdravý není samozřejmost, ale dar, o který můžu velice rychle přijít a proto je potřeba si ho vážit. A hlavně i člověk zdravotně postižený, může být pro firmu velmi užitečný (a nemyslím tím slevu na dani).“

⁵⁷ slova pí Vodičkové, účetní a manželky majitele firmy

Firma se snaží být šetrná k životnímu prostředí, především v otázce nakládání s odpady. Samozřejmostí je i velmi šetrné zacházení s chemikáliemi v lakovně firmy (to je ovšem podmíněno i velmi přísnými regulami). Environmentální ani sociální hlediska ve výběru svých obchodních partnerů nezohledňuje.

Zhodnocení a doporučení

Jistě je velmi záslužné, že firma se v rámci CSR věnuje (z hlediska CSR strategie) okrajovým tématům, jako je podpora handicapovaných a dětí. Postavení handicapovaných je v regionu vnímáno jako špatné a dá se tak soudit, že snaha životy handicapovaných podpořit (ať už právě spoluprací s NNO nebo jejich zaměstnáváním) se setká u veřejnosti s odezvou. Problémem je ale to, že firma nikde své snahy neprezentuje, tudíž se o jejích aktivitách těžko někdo dozví. Firma ovšem k otázce zveřejňování CSR aktivit zaujímá dosti razantní postoj. Odmítá svoje SR aktivity zveřejňovat, protože její filozofie na CSR pohlíží jako na pomoc z přesvědčení, nikoliv jako na ziskovou pomoc, za kterou by firma měla očekávat uznání a ekonomický prospěch.

Firma č. 3⁵⁸

„Ekologické pro nás znamená ekonomické.“⁵⁹

Profil firmy

Jedná se o středně velkou firmu sídlící ve Žďáře n/S. Činností firmy je praní a čištění textilu a oděvů. V rámci svých služeb poskytuje též firma svoz a rozvoz prádla vlastními prostředky. Ve firmě jsem byla na osobní schůzce. Komunikovala jsem s jednatelem firmy.

Firma a CSR

Ačkoliv firma pojem CSR sotva zná, SR aktivity jí rozhodně nejsou cizí. Slovy jednatele jejich „firma nemá nějak zvlášť výrazný vliv na své okolí, něco ale dělat může“. Aktivně se věnuje např. filantropii, sponzoringu sportovních (cyklisté, fotbalový klub) a kulturních akcí (plesy škol). Nutno ale podotknout, že se jedná spíše o nárazové podpory než o cílené dlouhodobé partnerství.

Co se přístupu k zaměstnancům týká, pro firmu je prvořadě důležité zajištění jejich bezpečnosti a zdraví. Významná je také v očích vedení firmy neustálá komunikace se zaměstnanci. Svým zaměstnancům firma nabízí i různé benefity, např. dovoz obědů přímo na pracoviště nebo výrazné slevy na služby poskytované firmou. Poněkud problematické je v případě této firmy zaměstnávání fyzicky handicapovaných, protože povaha práce to znemožňuje (dělníci). Přesto několik málo pracovních míst, které to umožňují, je vyhrazeno právě pro handicapované (švadleny). Firma se nijak

⁵⁸ Tato firma si přála zůstat v anonymitě, údaje na vyžádání u autorky.

⁵⁹ slovy jednatele firmy

zvláště nezaměřuje na vzdělávání zaměstnanců, protože většinou se jedná o nesespecializované profese, které vzdělávání zkrátka nevyžadují.

Firma se cíleně snaží o výrazné snižování negativních dopadů svého působení na životní prostředí. Provoz firmy musí dodržovat poměrně přísná pravidla už proto, že pracuje s chemikáliemi a je tedy často podrobována kontrolám. Firma ale jde nad rámec vyžadovaných norem a snaží se svůj chod a výrobu ještě více zefektivnit např. následujícími kroky:

- provoz vlastního plynové kotelny pro zásobování provozního areálu parou (pro případ havárie je k dispozici záložní plynový kotel)
- ekologická nezávadnost provozu (díky způsobu chemického čištění, pro které se používá zařízení zabezpečující regeneraci rozpouštědel destilací, kdy nečistoty zůstávají v destilačním zbytku)
- modernizace technologií na spotřebu vody (firma nyní spotřebuje pouze 10 l vody na 1 kg prádla oproti dřívějším 30 l)
- používání užitkové místo pitné vody kdykoliv to lze
- recyklace papíru

Jak mi sdělil jednatel firmy, největší výhodou všech těchto aktivit je fakt, že „ekologické“ pro ně znamená i „ekonomické“. Nejenže firma svým ekologickým přístupem ušetří na energiích, ale díky modernizaci technologií a šetření i na spotřebě vody, což se přirozeně poměrně výrazně projevuje i na čistých ziscích firmy.

Zhodnocení a doporučení

Ačkoliv firma své aktivity nepovažuje za součást CSR (neb se pojem nikdy ani nijak nezabývala), bezpochyby SR jsou. SR aktivity firmy pokrývají všechny 3 oblasti CSR. Firma v rámci svých aktivit velmi důsledně řeší problematiku ochrany životního prostředí. Svůj ekologický přístup dobře prezentuje i veřejnosti a svým zákazníkům skrze své webové stránky. Dá se tak mluvit o vytváření sdílené hodnoty, kdy tato firma našla v regionálním (i globálním) problému příležitost pro růst skrze snižování nákladů, což jí v důsledku dělá konkurenceschopnější.

Firma se věnuje i filantropii, nikoliv však strategicky, motivují ji k tomu etické hodnoty a přesvědčení vedení, nikoliv nějaké strategické cíle. Účelnější by mohla být podpora handicapovaných, jejichž postavení místní vidí jako velmi problematické, tudíž by jejich podpora mohla (v případě dobré prezentace) upoutat oči veřejnosti a přinést firmě určité renomé.

Firma se také snaží o pravidelnou osobní komunikaci se svými zaměstnanci, dle informací zveřejněných na webu firmy se také jeví jako transparentní.

Tato firma je klasickým případem podniku, který se sice věnuje mnohým CSR aktivitám, ovšem nemá jasně identifikované své klíčové cíle CSR a klíčové stakeholders a co tedy od těchto aktivit očekávají (snad jen kromě oblasti životního prostředí, kterému lze stěžít něco vytknout).

Shrnutí

Tato kapitola se zaměřila na obecnou otázku č. 2 a její části. Snažila se tedy zodpovědět následující otázky: Odráží CSR aktivity vybraných firem vhodně regionální témata? Jakým způsobem přistupují místní firmy k CSR? Jak lze strategického přístupu v jejich případě dosáhnout?

Nejprve jsme se seznámili s metodikou získávání informací a stručně jsme si představili postoje 5 regionálních firem k CSR. 3 z nich jsme pak rozebrali detailněji. Jednak jsme zhodnotili jejich dosavadní postoje a konkrétní aktivity spadající do konceptu CSR a dále jsme podali nějaká doporučení, která by lépe reflektovala potřeby regionu a/nebo vytvářela sdílenou hodnotu.

První byla firma Odas Odpady s.r.o. Tato firma je velmi specifická už svým zaměřením, což je nakládání s odpady. Co se týká CSR, firma velmi dobře využívá svého potenciálu k řešení problému s životním prostředím, a to nejen svou podnikatelskou činností jako takovou, ale dále se velmi aktivně angažuje v osvětě veřejnosti, škol i obchodních partnerů. Firma si na svém celkovém přístupu k životnímu prostředí staví svou image. Za klíčovou oblast považuje i transparentnost, čímž reaguje na další zásadní regionální téma.

Druhou firmou byla firma Manifik spol. s r.o., která se zabývá výrobou a designem nábytku. Firma se v první řadě velmi intenzivně věnuje filantropii a spolupráci s NNO (předávání know-how, osobní pomoc s organizací akcí těchto organizací, materiální pomoc). Další klíčovou oblastí je pro ni zaměstnávání handicapovaných. Poměrně zajímavé je i to, že firma odmítá svoje SR aktivity zveřejňovat, protože její filozofie na CSR pohlíží jako na pomoc z přesvědčení, nikoliv jako na zisťnou pomoc, za kterou by firma měla očekávat uznání a ekonomický prospěch.

Třetí firma se zabývá praním a čištěním textilu a oděvů. Firma je ve vztahu k CSR poměrně výrazná vyvážeností svých aktivit, které zahrnují ekonomické, sociální a environmentální aspekty. Firma se věnuje sponzoringu sportovních klubů a kulturních akcí, ovšem jedná se spíše o podporu nárazovou, nikoliv cílenou. Firma se snaží být transparentní, důraz klade především na komunikaci se zaměstnanci a informování veřejnosti o různých skutečnostech na svých webových stránkách. Velmi důsledně přistupuje k životnímu prostředí. Firma cílí na co nejefektivnější výrobu (modernizací technologií na spotřebu vody), disponuje vlastními plynovými kotly pro výrobu energie a dá se tak tvrdit, že svým ekologickým přístupem významně ušetří na energiích i na spotřebě vody.

Dle výsledků tohoto bádání jsme došli k závěru, že SR aktivity firmám rozhodně nejsou cizí (ať už je firmy jmenují pojmem CSR nebo ne). Často ale chybí strategický pohled na tyto aktivity, což zmiňuje jako problém i MPO ve svém Akčním plánu pro CSR. Přesto jsou tyto firmy dobrým dokladem prospěšnosti a uskutečnitelnosti CSR v našich podmínkách.

Diskuze

V diskuzi je sumarizováno zjištěné (podrobněji až v závěru práce) a vzápětí porovnané se současným stavem poznání v této oblasti. Kromě toho připomeneme, jaké jsou slabiny průzkumu a čeho by tedy bylo dobré se u podobně zaměřených prací do budoucna vyvarovat. Na závěr diskuze se zamyslíme i nad možným pokračováním práce nebo jejím odlišným směřováním.

Sumarizace zjištěného

Pomyslnou páteří celé práce byla snaha nalézt (alespoň částečná) řešení na regionální (tj. Žďárské) problémy v konceptu CSR. V první řadě bylo nezbytné se seznámit s konceptem CSR, především pak s přínosy i úskalími konceptu a také způsoby jeho strategické implementace do řízení firmy. Primárně jsme se pak tedy snažili najít odpověď na otázku, proč je pro firmu důležité znát komunitu, ve které firma působí. Na tuto otázku nám poskytla odpověď především „stakeholders theory“, která říká, že firma by se měla snažit identifikovat své hlavní stakeholders, následně porozumět jejich potřebám a požadavkům a v rámci své CSR strategie pak na tyto potřeby a požadavky vhodně reagovat.

Dále bylo nezbytné definovat, s jakými problémy se region vlastně potýká. Vhodným způsobem, jak tyto problémy definovat, se jevílo provedení dotazníkového šetření veřejnosti, a to ze tří důvodů. Zaprvé, veřejnost (tj. obyvatelé Žďársko) může podat relevantní výpověď o životě v regionu a problémech, se kterými se region potýká, vzhledem k tomu, že zde tito lidé dlouhodobě tráví svůj čas, pracují zde nebo studují. Zadruhé, majíc na paměti právě onu „stakeholders theory“ veřejnost lze zcela určitě považovat za stakeholdery místních firem (ať už jako zákazníky, potenciální nebo skutečné zaměstnance firem nebo zkrátka „jen“ jako veřejnost, která však chod firmy taktéž ovlivňuje především v otázkách vytváření image). Třetím důvodem je skutečnost, že v rámci dotazníkového šetření jsme mohli zjistit i postoj veřejnosti vůči CSR a tím následně získat další argument pro rozsáhlejší zabývání se konceptem CSR místními firmami (tedy v případě, že by se potvrdil zájem lidí o produkty SR firem, což 62 % respondentů skutečně potvrdilo). Při tvorbě dotazníku byl kladen především důraz na vhodnost položených otázek ve vztahu k naplnění cíle práce, tzn., že byly kladeny pouze otázky spadající do kompetencí CSR a byly pokládány tak, aby daly odpověď na otázku, jestli by se řešení daného problému respondentů dotklo nebo alespoň upoutalo jejich pozornost.

Skrze provedení a vyhodnocení dotazníkového šetření veřejnosti jsme tak byli schopni stanovit klíčová regionální témata, načež jsme se mohli vrátit opět ke konceptu CSR a pokusit se v něm najít odpověď (nebo spíše pokusy o řešení) na tato klíčová regionální témata vnímaná veřejností jako problematická. Tato část práce se nesnažila jakkoliv generalizovat, protože to zřejmě ani není možné, neboť každá firma je jedinečná a k CSR by se mělo přistupovat individuálně. Tato část může být ovšem nápomocná ve chvíli, kdy má firma (dle zásad popsanych ve 2. kapitole práce) ujasněno,

jak velký potenciál pro ni reagování na daný problém skýtá. Potom jí výčet těchto aktivit může pomoci lépe nadefinovat, jak konkrétně svou vizi naplnit.

Aby se celá práce nevznášela v příliš teoretických až abstraktních rovinách, průzkum zakončovalo pojednání o vybraných místních firmách, které ukázalo a zhodnotilo jejich přístup k CSR a jejich schopnost reagovat na lokální problémy. Tato část práce tak demonstruje uskutečnitelnost a prospěšnost CSR i v tomto regionu.

Porovnání zjištěného s dosavadními závěry

Práce přinesla mnohé poznatky, které potvrzují to, co je již známo. Např. výsledky analýzy regionálních firem potvrzují závěry MPO, že české podniky (především MSP) často provádí SR aktivity, málokdy k nim ale přistupují strategicky, chybí provázanost s posláním firmy a dostáváme se tak k omezení win-win výhody CSR a z CSR se tak stává něco, co pouze ukrájuje z firemního zisku. Šetření veřejnosti zase ukázalo, že lidé na Žďársku zohledňují CSR ve svém nákupním rozhodování poněkud méně než jak ukazuje celorepublikový průzkum (v celé ČR je to 73 %, kdežto na Žďársku 62 %). Do statistických závěrů zapadají i výsledky analýzy palčivých regionálních témat. Jako jedno z nejkritičtějších problémů je zde vnímané podhodnocené mzdové ohodnocení, což potvrzuje fakt, že mzdy v regionu zaostávají o skoro 2 500 Kč měsíčně za průměrem ČR. Neméně problematicky je vnímána i průhlednost podnikatelského prostředí v regionu, což dosvědčuje např. průzkum AMSP ČR, který poukazuje na značné porušení důvěry v celé podnikatelské prostředí, a to bohužel i z řad zahraničních investorů, které tato skutečnost od investic v ČR odrazuje. (AMSP, 2010)

Slabiny práce

Práce se setkala s několika skutečnostmi, které omezují její vypovídající hodnotu. Tou první je fakt, že šetření firem jsem prováděla dříve, než jsem měla v úmyslu provádět šetření veřejnosti a zjišťovat klíčová regionální témata. Ač potřebná data od firem povětšinou mám, nezapadají úplně ideálně do celé koncepce (tj. např. by se dotazníky i interview měly více ptát na postoj ke klíčovým tématům). Druhým problémem u tohoto šetření firem je skutečnost, že musíme počítat s určitým zkreslením výsledků z důvodu stylizace respondenta. U dotazníkového šetření veřejnosti byl problémem zvolený způsob distribuce dotazníků. Dotazníky jsem totiž distribuovala elektronicky, což se sice ukázalo jako nejrychlejší a nejjednodušší způsob, vycházela z něj ale další slabina průzkumu – věková disproportion respondentů (průzkumu se zúčastnilo mnoho mladých na úkor starších). Z tohoto důvodu bylo provedeno srovnání výsledků vycházejících ze všech obdržených dotazníků s výsledky pracujícími pouze se 66 dotazníky představujícími reprezentativnější (ovšem výrazně menší) vzorek.

Další rozvoj práce

Práci by bylo možné v budoucnu jistě rozvíjet jiným směrem. Např. by mohlo být dotazníkové šetření s cílem zjistit klíčová témata provedeno na užší skupině obyvatel, která by pro danou firmu byla

relevantnější (např. zkoumání názorů matek s malými dětmi pro firmu vyrábějící potřeby pro děti apod.). Dále by bylo jistě smysluplné se při výčtu možných aktivit reagujících na problémy regionu zaměřit pouze na jedno odvětví podnikání. Pak by totiž bylo možné popisovat CSR konkrétněji a firmy z tohoto odvětví by tak měly o mnoho snazší práci s jejich případnou implementací CSR do jejich strategie.

Závěr

V úplném závěru práce se nyní pokusíme shrnout, co a jak bylo v práci zjištěno a za jakým účelem. Především budeme sledovat to, jestli se práci podařilo naplnit vytyčené cíle. Práce si vytyčila 2 cíle, podívejme se nejprve na naplnění prvního z nich.

Výzkumný cíl 1

Cílem 1 bylo **identifikovat způsob, jakým mohou žďárské firmy přistupovat k řešení regionálních problémů a zdůvodnit, proč je to žádoucí**. K naplnění tohoto cíle nám posloužilo zodpovězení těchto specifických výzkumných otázek:

a) Co jsou klíčová regionální témata?

Klíčová regionální témata jsme definovali na základě dotazníkového šetření veřejnosti mezi 130 respondenty a bylo tak stanoveno 5 oblastí, které veřejnost vyhodnotila jako nepodstatnější/nejproblematičtější. Byly to nutnost lepší ochrany životního prostředí, nízké mzdy, neprůhledné podnikatelské prostředí, postavení handicapovaných a nedostatečné zohledňování názoru zaměstnanců v řízení firem. Dalšími tématy, která veřejnost vnímala jako důležitá, ale přesto ne klíčová, byly korupce, zaměstnávání skupin znevýhodněných na trhu práce, přístup k seniorům a osobní a kariérní růst zaměstnanců. Jako témata pro region neproblematická byla vyhodnocena „work-life balance“, kriminalita/bezpečnost a kulturní vyžití.

b) Jak lze propojit regionální problémy s CSR a jaké jsou strategické zásady implementace CSR do řízení podniku?

Se strategickými zásadami implementace CSR nás seznámila 2. kapitola, která podala rámcový postup pro tuto implementaci, dále nás seznámila se „stakeholders theory“, která říká, že pro úspěšnou CSR strategii je primárně důležité identifikovat své stakeholdery (tj. všechny osoby, které mají na podnik nějaký vliv nebo jím jsou ovlivňováni), jejich potřeby a dále možnosti firmy tyto potřeby naplňovat v závislosti na důležitosti jednotlivých stakeholderů pro firmu. Podívali jsme se i na poměrně novou teorii vytváření sdílené hodnoty, která tvrdí, že na CSR se nemá pohlížet jako na něco funkčně odděleného od podniku a vytváření zisku, ale jako na způsob řízení, kdy firma z řešení společenských problémů vytváří příležitost pro růst firmy nebo minimálně snižování jejích nákladů. Cílem určit, jak lze regionální problémy propojit s CSR, se zabývala 4. kapitola, která se snažila podat výčet nejrozumnějších SR aktivit, které na daný problém reagují. (Podrobněji viz níže.)

c) Proč je to výhodné a ocení lidé na Žďársku CSR?

To jsme si pro názornost opodstatnili nejprve v obecné poněkud extrémní rovině, a sice na příkladu korporací fungujících v zemích třetího světa. Tam je totiž jasně zřetelné, nakolik je firma a její úspěšnost závislá na prostředí, ve kterém působí. Poté jsme si tuto otázku vztáhli na námi zkoumaný region především skrze kapitolu zaměřující se na pozici a roli malých a středních podniků (dále MSP).

Ty totiž jednak zaujímají drtivou většinu podnikatelských subjektů podnikajících v našich podmínkách a zaměstnávají přibližně 70 % všech zaměstnaných v podnikatelském sektoru ČR potažmo Žďárska, navíc se ale jedná o podniky, které jsou mnohdy existenčně závislé na komunitě, ve které působí. Jejich zapojení do CSR je tedy klíčové, vyžaduje však poněkud jiný přístup než v případě korporací, které na rozdíl od MSP disponují velkými finančními i personálními zdroji potřebnými pro rozsáhlou implementaci CSR. Na otázku, zda lidé na Žďársku ocení CSR, můžeme odpovědět díky šetření veřejnosti, které ukázalo, že 62 % lidí zohledňuje sociální a environmentální aspekty podnikání ve svém nákupním rozhodování (ačkoliv pojem samotný zná pouze 39 % dotázaných).

Výzkumný cíl 2

Druhým cílem bylo **zjistit, zda dosavadní CSR aktivity vybraných žďárských firem strategicky odráží regionální problémy.**

Práce se snažila v rámci 5. kapitoly ukázat, jakým konkrétním SR aktivitám se věnují vybrané regionální firmy. Dále kapitola zhodnotila, jestli přistupují k CSR strategicky (jestli jsou jejich SR aktivity v souladu s klíčovými regionálními tématy a vytváří sdílenou hodnotu) a pokusila se dát doporučení, co by firmy mohly dělat jinak, aby jejich snažení bylo efektivnější. To vše bylo zjišťováno na základě komunikace (skrz interview a dotazníky) s nejvyššími představiteli těchto firem.

Toto šetření mj. ukázalo, že všechny tyto firmy se nějak angažují ve prospěch společnosti (především formou dárcovství a sponzoringu) a snaží se být šetrné k životnímu prostředí. Celkově výsledky průzkumu také potvrzují závěry MPO, že české podniky (především právě MSP) často provádí SR aktivity, málokdy k nim ale přistupují strategicky a dostáváme se tak k omezení win-win výhody CSR.

Využití práce

V teoretické rovině práce přináší vysvětlení důvodu prospěšnosti takového „lokálního přístupu k CSR“. Dále ukazuje, jakým způsobem se dá přistupovat k analýze témat palčivých pro daný region ve vztahu ke konceptu CSR.

Z toho praktického hlediska může práce sloužit jako „malý rádce“ místním firmám při vytváření jejich CSR strategie. Jednak jim podá orientační analýzu témat klíčových pro veřejnost, dále také rozbor, jak mohou na tato témata v rámci CSR reagovat a shrnutí toho, jak k celému procesu přistupovat promyšleně, ideálně tak aby jejich snaha vytvářela sdílenou hodnotu.

Hlavní význam práce pro tyto firmy vidím ale především v tom, že je celý vztažen na naše podmínky. Firmy se tak mohou zbavit potenciálních domněnek, že CSR je pouze výsadou velkých firem a korporací, že pro CSR zde nejsou vhodné podmínky a možnosti, a že v regionu by jejich snažení nikdo neoceníl.

Seznam literatury

Tištěné zdroje

CSR FÓRUM *Čas na definice vypršel* [editor] M. Růžička. 2, Praha: Publicon, 2011, str. 32. ISSN: 0862-9315

ČSN ISO 26000. *Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010. Třídící znak 01 0390.

DOHNALOVÁ, M. a kol. *Sociální ekonomika, sociální podnikání; Podnikání pro každého*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-269-3

FUKUYAMA, F. *Velký rozvrat. Lidská přirozenost a rekonstrukce společenského řádu*. Praha: Academia, 2006. ISBN 80-200-1438-1

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

PUNCH, Keith F. *Základy kvantitativního šetření*. [online] Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-381-9

RESPECT, *Vizionáři, Anthony Giddens, rozhovor*. Praha, 2015, I., č. 1, s. 78, ISSN: 0862-6545

SEDLÁČEK, T. *Ekonomie dobra a zla. Po stopách lidského tázání od Gilgameše po finanční krizi*. Praha: 65. pole, 2009. ISBN 978-80-903944-3-8

SRPOVÁ, J., KUNZ, V. *CSR bychom neměli opouštět v době finanční krize. Ekonomika a management*, 2009, roč. 2009, č. 1, s. 64-72. ISSN 1802-8470

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5

Elektronické zdroje

AMSP ČR, 2010. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR: Výsledky průzkumu č. 4 AMSP ČR*. [online] Praha: amsp.cz. Dostupné z: http://www.amspcz/uploads/soubory/pruzkum4_web_final.pdf

BOCKSTETTE, V., STAMP, M. *Vytváření sdílené hodnoty, Průvodce novou firemní (r)evolucí*, [online] Praha, FSG, 2012. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/news/pruvodce-vytvareni-sdilene-hodnoty-od-fsg-v-ceskem-jazyce/>

BUSINESS LEADERS FORUM. *Slovník pojmů. Csr-online.cz*. [online] 2012 [cit. 2016-1-15]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/slovník-pojmu/>

BUSINESS NFO *Vybrat oblast podnikání*. [online] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/>

CENTRUM ZDISLAVA *O Centru*. [online] Dostupné z: <http://zdislava.nmnm.cz/>

CSR PORTÁL *Společenská odpovědnost firem v České republice*. [online] 2012 [cit. 2016-1-12]. Dostupné z: <http://www.csrportal.cz/>

ČSÚ Malé a střední podniky v ekonomice ČR v letech 2003 až 2010. [online] 2013. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/czso/cri/male-a-stredni-firmy-v-ekonomice-cr-v-letech-2003-az-2010-n-u3ag8rcnab/>

ČSÚ Průměrné mzdy v 1. čtvrtletí 2015 – Kraj Vysočina. [online] 2011. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xi/prumerne-mzdy-na-vysocine-v-1-ctvrtletí-2015>

ČSÚ Statistická ročenka Kraje Vysočina, Hrubý domácí produkt (HDP) podle krajů v roce 2013. [online] 2014. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/5-makroekonomické-ukazatele716>

ČSÚ Trh práce v Kraji Vysočina – 2011 [online] 2011. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/trh-prace-v-kraji-vysocina-2011-184khljuki>

FAIRTRADE Co je to Fairtrade. [online] Dostupné z: <https://fairtrade.cz/>

FIRMY Katalog firem. [online] Seznam.cz Dostupné z: <https://firmy.cz/>

FLAGSHIP O nás. [online] Dostupné z: <https://flagship.cz/>

GROW JOB ONSTITUTE Citáty. [online] Dostupné z: <http://www.growjob.com/citaty/>

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČR Kraj Vysočina. [online] 2013. Dostupné z: <http://www.komora.cz/inmp/knihovna-informaci-pro-podnikani/regionalni-informace/kraje-cr/kraj-vysocina-j/kraj-vysocina.aspx>

IDNES, MARKETING & MEDIA Společenskou odpovědnost neschovávejte jen na webovky. Musí jít na síť. [online] mam.ihned.cz, 2015. ISSN 1213-7693 . Dostupné z: <https://mam.ihned.cz/marketing/>

INSTITUTE FOR PUBLIC RELATIONS, *Managementmania.com*. [online] 1978 [cit. 2016-2-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pr-public-relations/>

KAŠPAROVÁ K., KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. [online] Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-8558-5 Dostupné z: <https://books.google.com/>

KAŠPAROVÁ, K. *Faktory ovlivňující CSR reportování*. [online] 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2012. ISBN 978-80-210-5985-6. Dostupné z: <http://www.muni.cz/press/books/factory>

KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. [online] Praha: Grada, 2012. Dostupné z: <https://books.google.com/>

LIDOVKY *Byznys žije: Šéfem z popeláře. Byznys s odpadem sice nevoní, ale je věčný*. [online] 2016-7-13. Dostupné z: <http://byznys.lidovky.cz/byznys-zije-byznys-ktery-prilis-nevoni-ale-pretrva-fyi/>

MANIFIK O nás. [online] Dostupné z: <https://manifik.cz/>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. *Integrovaný portál, Statistiky nezaměstnanosti z územního hlediska*. [online] 2016. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ *Integrovaný portál. Regionální statistika ceny práce. Kraj Vysočina*. [online] 2014. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/vys>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Základní pojetí konceptu udržitelného rozvoje*. Mmr.cz [online]. 2012 [cit. 2016-1-15]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Microsites/PSUR/Uvodni-informace-o-udrzitelnem-rozvoji/>

- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR *Strategický dokument Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice*. [online] 1. verze, Praha: MPO, 2014. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument148721.html>
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. Podpora podnikání. Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice. [online] 2014 [cit. 2015-12-29]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/>
- NIELSEN COMPANY *Nielsen's Global Survey on CSR*. [online] 2014. Dostupné z: <https://niensens.com/>
- ODAS O nás. [online] Dostupné z: <https://odas.cz/>
- OECD *Pohled organizace OECD, Lidský kapitál: jak znalosti ovlivňují váš život, Přehled v českém jazyce*. [online] 2007 [cit. 2016-2-11]. Dostupné z: <https://oecd-ilibrary.org/docserver/>
- PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, a.s. *Fakta o společnosti*. [online] Praha: prazdroj.cz. Dostupné z: http://www.prazdroj.cz/cz/pro_media/download_plzensky-prazdroj-fact-sheet-cz.pdf
- PORTER, M. E., KRAMER, M. R. *Creating Shared Value. The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. [online] Harvard University: Harvard Business Review, 2011 [cit. 2016-2-27]. Dostupné z: <https://hbr.org/>
- PORTIMO O nás. [online] Dostupné z: <https://portimo.cz/>
- PRAZDROJ LIDEM. *Program Plzeňský Prazdroj, a.s.* [online] Praha: prazdroj.cz. Dostupné z: <http://www.prazdroj.cz/cz/odpovedna-spolecnost/nase-principy-firemni-odpovednosti/>
- PUTNAM, R. D. *The prosperous community: Social capital and public life. The American Prospect*. [online] 1993. Dostupné z: <https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/>
- THE GUARDIAN *Global Fairtrade sales reach £4.4bn following 15% growth during 2013* [online] 2014-9-3. Dostupné z: <http://www.theguardian.com/>
- TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. [online] Praha: blf.cz, 2004. Dostupné z: <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>
- UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT *What is UN Global Compact?* [online]. Dostupné z: <https://www.unglobalcompact.org/>
- WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, *Corporate Social Responsibility, Meeting changing expectations*. [online] Londýn, Red Letter Design, 1999, ISBN 2-94-0240-03-5 [cit. 2016-1-18]. Dostupné z <http://www.wbcsd.org/>

Seznam obrázků a tabulek

Obr. č. 1

University of Maryland, 2010. Dostupné z:

http://www.sustainability.umd.edu/content/about/what_is_sustainability.php/

Obr. č. 2

BOCKSTETTE, V., STAMP, M. *Vytváření sdílené hodnoty, Průvodce novou firemní (r)evolucí*, [online] Praha, FSG, 2012. Dostupné

z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/news/pruvodce-vytvareni-sdilene-hodnoty-od-fsg-v-ceskem-jazyce/>

Obr. č. 3

CLUB HANSGROHE ČR [online] 2011.

Dostupné z: <http://iclub-hansgrohe.cz/cz/servisaci.php>

Obr. č. 4

FORUM VALKA *Okres Žďár nad Sázavou* [online]. Dostupné z:

<http://forum.valka.cz/topic/view/82087/Okres-Zdar-nad-Sazavou>

Tab. č. 1

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

Tab. č. 2

ČSÚ Věkové složení obyvatelstva - 2014 [online] 2015. Dostupné z:

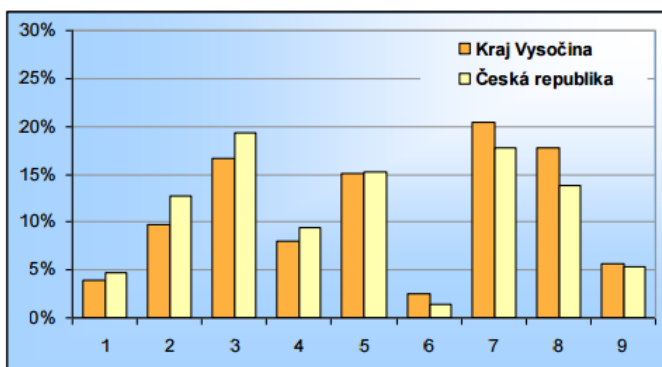
<https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2014>

ČSÚ *Výsledky sčítání lidí, domů a bytů 2011*. [online] 2011. Dostupné z:

https://www.czso.cz/csu/sldb/d_vysledky_sldb_2011

Přílohy

1. Zastoupení profesních tříd v kraji Vysočina



Vysvětlivky ke grafu

- 1 Zákodárci a řídící pracovníci
- 2 Specialisté
- 3 Techničtí a odborní pracovníci
- 4 Úředníci
- 5 Pracovníci ve službách a prodeji
- 6 Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství
- 7 Řemeslníci a opraváři
- 8 Obsluha strojů a zařízení, montéři
- 9 Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci

Zdroj:

http://www.nuv.cz/uploads/Vzdelavani_a_TP/Krajaky_web/Zakladni_info/10_Vysocina_zakl_u_kazatele12.pdf - VŠPS 2011, ČSÚ

2. Tvorba otázek

Témata

ENVIRONMENTÁLNÍ

1. Problémy s odpady (např. nedostatečná recyklace, odpadky v přírodě apod.)
2. Znečištění přírody (voda, lesy, vzduch, ...)
3. Plýtvání přírodními zdroji a zdroji energie

EKONOMICKÉ

4. Korupce
5. Neprůhlednost podnikatelského prostředí
6. Nízké mzdy

SOCIÁLNÍ

7. Nezaměstnanost
8. Problém s uplatněním absolventů škol
9. Vzdělanost
10. Kariérní postup a naplnění
11. Možnost vyjádřit svůj názor
12. Vyváženost pracovního a osobního života – tzv. „life-balance“ (např. příliš mnoho času v práci)
13. Diskriminace a nerovné příležitosti (např. při hledání zaměstnání)
 - a. na základě pohlaví
 - b. na základě rasy
 - c. u lidí handicapovaných
 - d. u matek
 - e. u seniorů
14. Důstojný život starších lidí
15. Důstojný život handicapovaných
16. Kriminalita, bezpečnost
17. Kultura
18. Celková nálada

K těmto tématům patřily i další oblasti, které jsem ovšem „vyfiltrovala“, neboť nijak nebyly propojeny s CSR, ale byly celkem jednoznačně v kompetencích politiků. Byla to tato témata:

- doprava a transport
- výše sociálních dávek
- soudnictví a lepší vymahatelnost práva
- efektivita úřadů
- nedostatečné investice do vědy a výzkumu
- stav veřejných financí
- problematika nepřizpůsobivých občanů

„Co na to CSR?“

1. – 3. téma

- omezování negativních dopadů na životní prostředí
- vytvoření ekologické politiky firmy, ekologicky šetrná výroba, produkty a služby

- environmentální management, soulad s nadnárodními a mezinárodními standardy (ISO 14 001, EMAS a další)
- monitorování vlivu na životní prostředí, vyhodnocování environmentální výkonnosti firmy
- ochrana přírodních zdrojů a šetrné zacházení s nimi, snižování spotřeby obnovitelných zdrojů energie
- odpadové hospodaření (recyklace odpadů, důsledné třídění odpadů, používání recyklovaného papíru)
- striktní dodržování bezpečnostních zásad při manipulaci s rizikovými látkami
- vytváření podmínek k minimalizaci dopravní zátěže (ať už jde o přepravu surovin, výrobků nebo zaměstnanců)
- zahrnutí environmentálních principů do procesu výběru dodavatele či subdodavatele

4. – 6. téma

- firemní transparentnost
- odmítnutí korupce
- organizace a její zaměstnanci se vyhýbají korupci a chovají se eticky – řada firem má vypracovaný etický kodex nebo podobný dokument, upravující chování firmy
- organizace jsou věrohodné, transparentní a ochotné kontinuálně poskytovat informace (byť i negativní) všem svým stakeholderům. Dubbink a Graafland tvrdí, že „transparentní organizace poskytuje informace takovým způsobem, aby zainteresovaní stakeholdeři mohli získat patřičný náhled do věcí, které se jich týkají“ (Dubbink a Graafland, 2008, s. 391)
- firmy dlouhodobě budují a řídí vztahy se svými zákazníky či dodavateli. Jsou například zdůrazňovány a následně i uplatňovány rovné příležitosti při výběru dodavatelů. Jedním z jejich hlavních cílů jsou spokojení zákazníci, kterým jsou nabízeny bezpečné a kvalitní výrobky za přijatelnou cenu. To by mělo v konečném důsledku vést ke snížení počtu stížností a reklamací ze strany zákazníků.
- chtějí-li tohoto zásadního cíle podniky skutečně dosáhnout, musí se vedle výše popsaného také trvale snažit o dodržování dohodnutých podmínek týkajících se dodání výrobků a služeb (včetně dohodnutých termínů splatnosti)
- firmy sledují nejen zájmy svých hlavních vlastníků, ale i dalších investorů, a zároveň dbají o jejich informovanost. Je veden trvalý dialog s akcionáři a snaha o soulad podnikatelských aktivit s hodnotami a očekáváním akcionářů.
 - o respektování ochrany duševního vlastnictví
 - o inovace a udržitelnost
 - o respektování pravidel čestného konkurenčního boje

7. – 18. téma

- vytváření prostředí k tomu, aby mohli zaměstnanci sladit svůj pracovní a osobní život – jeden z moderních trendů využívá celou řadu nástrojů jako např. pružnou pracovní dobu či možnosti její úpravy, využívání možnosti práce z domova, udržování kontaktů se zaměstnanci i v době jejich rodičovské dovolené, sdílení informací, opatření ke snazšímu opětovnému začlenění vracejících se pracovníků, pomoc zaměstnancům při změně bydliště, poradenství a právní služby při krizových situacích (např. rozvod, finanční tíseň) atd. Dalším konkrétním příkladem jsou i firemní školky, kterých si zaměstnanci velmi cení, ovšem jejich provoz si mohou dovolit často jen větší firmy.
- Rozvoj lidského kapitálu – podnik vytváří pro zaměstnance podmínky k dalšímu zvyšování kvalifikace, podporuje permanentní vzdělávání a rozšiřování znalostí a dovedností zaměstnanců, a to nejen v jejich daném oboru působnosti. Zaměstnanci mají v rámci dané organizace možnost kariéerního postupu.

- Outplacement – firma se stará nejen o zajištění rekvalifikace propuštěných zaměstnanců a o jejich další uplatnění, ale nabízí propuštěným pracovníkům i další druhy pomoci (např. konzultační centra)
- Zaměstnanecká politika – přiměřené mzdy, poskytování sociálních a jiných zaměstnaneckých výhod, které jsou většinou nadstandartní a jdou nad rámec legislativy (vyplývají např. z existence kolektivních smluv mezi odbory a firmami) – jako např. možnost společenského vyžití, příspěvek na stravování či příspěvek na penzijní pojištění, programy zdraví, příspěvek na dovolenou, odměny k významným životním jubileím zaměstnanců. Využívání tzv. cafeterie systému, kdy si zaměstnanci mohou v rámci svého kreditu sami vybrat z výhod, které jsou jim nabízeny. Díky tomu získávají často pocit hodnotnějšího naplnění svých potřeb či vyšší pocit spravedlnosti.
- respektování principu rovných pracovních příležitostí – firmy přistupují se stejným respektem ke každému zaměstnanci, bez ohledu na jeho pohlaví, věk, etnický původ, sexuální orientaci, národnost, zdravotní postižení či víru. Tzv. diversity management přistupuje k problematice rovných příležitostí ještě šířeji a cíleně se snaží prosazovat pravidla různorodosti v organizaci. Záměrem je plně podporovat silné stránky všech zaměstnanců, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, ve prospěch firmy. Zaměstnanci, kteří pracují ve firmách uplatňujících principy diverzity managementu, jsou často členy různorodých pracovních týmů, v nichž může docházet k jejich vzájemnému obohacování, stejně jako k růstu empatie a vzájemné tolerance. Rovněž při vývoji produktů prostřednictvím „pestře“ složených týmů je možné někdy dosáhnout lepšího přizpůsobení firemních produktů rozličným trhům a jejich specifickým požadavkům.
- Boj proti mobbingu, sexuálnímu harašení a obtěžování
- humanizace práce, různorodost a obohacování práce, rotace práce
- ochrana práce, péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců, pravidelné lékařské prohlídky
- zdravá podniková kultura, otevřené a přátelské podnikové klima – zaměstnanci mají možnost bez obav vyjádřit svůj názor. Manažeři upřednostňují participativní a demokratický styl řízení. Využívá se práce v týmech a podporuje se „týmový duch“ v podniku.
- na pracovišti jsou respektována a dodržována lidská práva.
- Vyhodnocují se budoucí sociální důsledky firemních rozhodnutí a následné řízení rizik.
- Zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva.
- Zákaz dětské práce.
- analyzovat dopad svých investičních rozhodnutí na tvorbu pracovních míst a tam, kde je to ekonomicky schůdné, realizovat přímé investice, které pomohou cestou zvyšování zaměstnanosti zmírnit chudobu;
- zvážit dopad rozhodnutí o outsourcingu na tvorbu pracovních míst, a to jak v organizaci, která přijímá takové rozhodnutí, tak v externích organizacích, které budou takovým rozhodnutím dotčeny;
- Spolupráce s neziskovými organizacemi (NNO) a školami
- Dárcovství (finanční nebo materiální podpora vybraným subjektům), nadační činnost (případ, kdy má firma vlastní nadaci, přes kterou realizuje svou dárcovskou strategii)
- vztahy s institucemi státní správy

3. Finální verze dotazníku pro veřejnost vč. průvodního dopisu

Vážená paní, vážený pane,

do rukou se Vám dostává dotazník k práci, kterou píšete v rámci Středoškolské odborné činnosti (SOČ). Zabývám se v ní tématem **lokálního přístupu ke společenské odpovědnosti firem**.

Jistě si zasloužíte vysvětlení, čím může být tato práce přínosná a proč tedy může vyplnění tohoto dotazníku stát za Váš čas.

Společenská odpovědnost firem je v poslední době stále populárnějším trendem, který je podporován nejrůznějšími mezinárodními i vládními organizacemi (OSN, OECD, EU, aj.). Je to způsob podnikání a řízení firem, který bere v potaz sociologické a ekologické aspekty své činnosti. V praxi to znamená např. důslednou péči o zaměstnance, šetrnost k životnímu prostředí, dárcovství, spolupráci s neziskovými organizacemi a mnoho dalšího. Tyto aktivity by měly v ideálním případě nejen zlepšovat stav měst, komunit a celé společnosti, ale měly by přinést užitek firmě samotné. Toho ovšem není vůbec jednoduché dosáhnout. Je potřeba ke konceptu společenské odpovědnosti přistupovat strategicky, nikoliv pouze „z dobré vůle“.

Jedním z primárně důležitých faktorů, které ovlivňují úspěšnost celého procesu implementace tohoto konceptu do firemní strategie, je jasné definování toho, **kdo jsou lidé, kteří jsou činností firmy ovlivněni (více či méně) a co je skutečně zajímavé, co vnímají jako problematické**. To je také důvod, proč byl vytvořen tento dotazník.

Jelikož jsem se rozhodla k tomuto tématu přistoupit lokálně (tedy dívat se na problematiku z pohledu Žďárského regionu), chci definovat klíčové problémy regionu, zjistit, co lidé na Žďársku vnímají skutečně jako důležité či problematické. Díky tomu jsem potom schopna v rámci možností vyhodnotit, jakým způsobem by se regionální firmy mohly v rámci strategie společenské odpovědnosti věnovat klíčovým regionálním tématům, aby měl celý proces větší šanci na úspěch a stal se tak přínosným pro Žďársko i firmy samotné.

Tato práce poté může najít praktické využití ve vedeních místních firem jako malý rádce v implementaci společensky odpovědných aktivit. Práce může firmy jednak seznámit s celým konceptem společenské odpovědnosti, zároveň jim ukáže, která konkrétní témata zajímají obyvatele Žďárska a proč je důležité tato zjištění vzít v potaz. Především dá ale práce nástin konkrétních aktivit, které by situaci na Žďársku nejlépe vyhovovaly.

Proto Vás chci poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který zabere asi 5 minut Vašeho času. Každý vyplněný dotazník, který se mi vrátí, má svou hodnotu a budu za něj velmi vděčná.

Děkuji za Váš čas i ochotu při vyplňování dotazníku.

S pozdravem

Markéta Malá

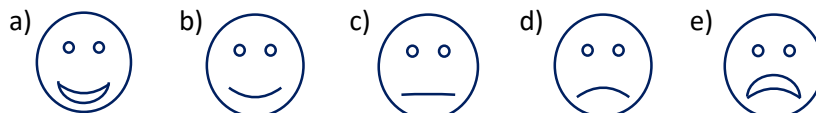
studentka Gymnázia Žďár nad Sázavou, Neumannova 2, 591 01

Bydliště/místo dlouhodobého pobytu:	a) Žďársko c) Novoměstsko	b) Bystřicko d) Velkomeziříčsko		
Pohlaví:	a) muž	b) žena		
Věk:	a) 18 -26	b) 27 – 49	c) 50 – 64	d) 65 a více
Nejvyšší dosažené vzdělání:	a) základní (vč. neukončeného) c) střední úplné a vyšší odborné	b) střední (bez maturity) d) vysokoškolské		

Pozn.: Otázky 1 – 14 se vztahují výhradně ke Žďárskému regionu (tzn. okolí VM, BnP, NMnM a ZR).

Úvod

1. **Jak vnímáte celkovou náladu regionu? Označte prosím možnost, která Vašemu pocitu odpovídá nejlépe.**



A) Životní prostředí

2. **Myslíte, že by mělo být životní prostředí na Žďársku (vzduch, voda, příroda) chráněno více než dosud?**

- a) Rozhodně ano *(je to bezpochyby potřeba)*
- b) Spíše ano *(stačí trochu více než dosud, ochrana je na relativně dobré úrovni)*
- c) Spíše ne *(aktuální ochrana životního prostředí je dostatečná, stačí se držet na této hranici)*
- d) Rozhodně ne *(momentálně se tím zabýváme až příliš, do ochrany životního prostředí by stačilo investovat méně prostředků)*

3. **Co konkrétně vnímáte jako problematickou oblast pro Žďársko v otázce životního prostředí? (Můžete vybrat více odpovědí.)**

- a) Odpady – nedostatečná recyklace, příliš velké množství odpadu, ...
- b) Plýtvání zdroji – energie, voda, papír, ...
- c) Znečišťování ovzduší
- d) Přílišná závislost na fosilních palivech
- e) Jiné _____

B) Ekonomická oblast

4. Na stupnici prosím označte, nakolik vnímáte ve svém okolí přítomnost korupce (v soukromém i veřejném sektoru).

(1 – myslím, že s korupcí tu problém naprosto nemáme;
10 – korupce je zde naprosto běžnou záležitostí)

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

5. Myslíte, že by lidé v regionu měli být lépe finančně ohodnoceni za svou práci?

(1 – práce je tu velmi podhodnocená, lidé by měli dostávat výrazně vyšší mzdy;
5 – myslím, že mzdy jsou zcela přiměřené vykonané práci;
10 – problém s podhodnocením práce nevnímám, naopak, mzdy jsou tu vysoké)

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

6. Ocenil/a byste, kdyby podnikatelské prostředí na Žďársku bylo více průhledné?

(Průhledné je takové prostředí, kde o sobě firmy zveřejňují důležité informace; prostředí, které Vám připadá přátelské a bez intrik a kde máte šanci se orientovat.)

a) Rozhodně ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Rozhodně ne

C) Sociální oblast

7. Máte někdy strach o svou bezpečnost (nebo bezpečnost své rodiny a přátel)? Tj. vnímáte v regionu nebezpečí kriminality?

a) Rozhodně ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Rozhodně ne

8. Na následující stupnici, prosím, ohodnoťte označením jednoho rámečku, jak obtížně/snadno si zde mohou podle Vás najít práci následující skupiny obyvatel.

	Čerství absolventi					
snadno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	obtížně
	Matky dětí ve školním věku					
snadno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	obtížně
	Tělesně nebo duševně handicapovaní					
snadno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	obtížně
	Starší lidé					
snadno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	obtížně
	Lidé jiné než bílé rasy					
snadno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	obtížně

9. Myslíte, že pro lidi s tělesným nebo duševním handicapem by se mělo dělat více?

(Rozumí se tím např. to, zda mohou žít hodnotný život; zda jsou respektováni; zda si mohou najít zaměstnání, je-li to vzhledem k jejich postižení možné; zda jsou dostatečně sociálně zabezpečeni; zda jsou vnímáni jako plnohodnotná součást komunity)

(1 – rozhodně ano, mělo by se pro ně dělat mnohem víc;
5 – rozhodně ne, není to vůbec potřeba)

1 – 2 – 3 – 4 – 5

10. Myslíte, že pro seniory by se mělo dělat více? (Otázka myšlena podobně jako otázka č. 9)

(1 – rozhodně ano, mělo by se pro ně dělat mnohem víc;
5 – rozhodně ne, není to vůbec potřeba)

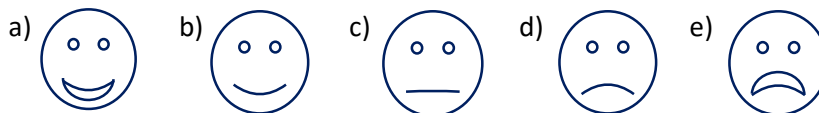
1 – 2 – 3 – 4 – 5

11. Máte pocit, že Vám region nabízí dostatečné kulturní vyžití? (výstavy, koncerty, plesy, ...)

a) Rozhodně ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Rozhodně ne

*Jestliže nejste zaměstnancem jakékoliv firmy (ani jste v poslední době nebyl/a),
přeskočte na otázku č. 15.*

12. Kdybyste měl/a zhodnotit svou spokojenost s vyvážeností Vašeho pracovního a osobního života, který smajlík by Vašemu pocitu nejlépe odpovídal? (např. jestli v práci netrávíte příliš mnoho času na úkor osobního života nebo jestli je na Váš osobní život brán v zaměstnání zřetel, je-li to zrovna důležité.)



13. Ocenil/a byste, kdyby Vaše firma brala více v potaz názory Vás (i Vašich kolegů)?

a) Rozhodně ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Rozhodně ne

14. Cítíte, že Vám firma, ve které pracujete, nabízí možnost osobního růstu a kariérního postupu?

a) Rozhodně ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Rozhodně ne

Závěr

15. Setkal/a jste se někdy s pojmem „společenská odpovědnost firem“?

a) Ano b) Ne

16. Zohledňujete ve svém nákupním rozhodování, za jakých sociálních a environmentálních podmínek se výrobek/služba produkoval? (tzn., není pro Vás důležité POUZE poměr cena x kvalita)

a) Rozhodně ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Rozhodně ne

4. Výsledky dotazníkového šetření vč. srovnání

Pozn. Vzorek 1 (červený) znamená reprezentativní vzorek. Vzorek 2 (modrý) znázorňuje všechny respondenty.

			Skutečnost	Vzorek 1 [%]	Vzorek 2 [%]
Celkem	64	130			
Muži	31	53	50%	48	41
Ženy	33	77	50%	52	59

ZŠ	6	21	19%	9	16
SŠ bez mat.	20	26	38%	31	20
SŠ + VOŠ	21	53	32%	33	41
VŠ	17	30	11%	27	23

18-26	15	81	14%	23	62
27-49	37	37	40%	58	28
50-64	7	7	25%	11	5
65+	5	5	20%	8	4

1. Jak vnímáte celkovou náladu regionu?

1 - nejlepší x 5 - nejhorší

1	7	11
2	24	61
3	28	51
4	4	6
5	1	1
	64	130

průměrná hodnota	
2,5	2,4

2. Myslíte, že by mělo být životní prostředí na Žďársku chráněno více než dosud?

rozhodně ano	24	34
spíše ano	33	75
spíše ne	7	19
rozhodně ne	0	2
	64	130

ANO	89,1 x 83,8	38 x 26
NE [%]	10,9 x 16,2	52 x 58
		11 x 15
		0 x 2

3. Co konkrétně vnímáte jako problematickou oblast pro Žďársko v otázce životního prostředí?

odpady	37	71	57,8%	55%
plýtvání	24	51	37,5%	39%
znečišťování	26	48	40,6%	37%
závislost na fp	24	33	37,5%	25%
jiné	nedostatečná osvěta, uranové doly, kaliště, znehodnocování půdy			

4. Na stupnici, prosím, označte, nakolik vnímáte ve svém okolí přítomnost korupce.

1 - s korupcí tu problém vůbec nemáme x 10 - korupce je tu naprosto běžná

hodnota	počet celkem	ženy	muži	18-26	27-49	50+
1	3	2	1	1	2	0
2	4	2	2	2	2	0
3	9	4	5	0	7	2
4	9	7	2	2	5	2
5	12	6	6	4	7	1
6	4	2	2	0	2	2
7	5	2	3	3	2	0
8	8	5	3	2	5	1
9	4	2	2	0	3	1
10	6	1	5	1	2	3
	64	33	31	15	37	12

průměrně	ženy	muži	18-26	27-49	50+
5,5	5,2	5,9	5,3	5,3	6,5

hodnota	počet celkem	ženy	muži	18-26	27-49	50+
1	6	3	3	4	2	0
2	9	6	3	7	2	0
3	25	18	7	16	7	2
4	21	13	8	14	5	2
5	18	11	7	10	7	1
6	13	8	5	9	2	2
7	10	5	5	8	2	0
8	14	10	4	8	5	1
9	4	2	2	0	3	1
10	10	1	9	5	2	3
	130	77	53	81	37	12

průměrně	ženy	muži	18-26	27-49	50+
5,2	4,8	5,7	4,9	5,3	6,5

5. Myslíte, že by lidé v regionu měli být lépe finančně ohodnoceni za svou práci?

1 - rozhodně ano x 10 - rozhodně není třeba

hodnota	počet celkem	ženy	muži	počet celkem	žena	muž
1	19	10	9	30	16	14
2	17	8	9	38	24	14
3	10	6	4	29	20	9
4	6	2	4	15	7	8
5	4	1	3	8	3	5
6	0	0	0	1	0	1
7	5	4	1	6	5	1
8	3	2	1	3	2	1
9	0	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0	0
	64	33	31	130	77	53

průměrně	ženy	muži	průměrně	ženy	muži
2,9	3,1	2,7	2,8	2,8	2,8

6. Ocenil/a byste, kdyby podnikatelské prostředí na Žďársku bylo více průhledné?

rozhodně ano	29	53	ANO [%]	88,9 x 89,2	→	46 x 41
spíše ano	27	63				
spíše ne	6	11	NE [%]	11,1 x 10,8	→	10 x 9
rozhodně ne	1	2				
	63	129	1 x neuvedeno			

7. Máte někdy strach o svou bezpečnost? Vnímáte v regionu nebezpečí kriminality?

rozhodně ano	8	12	ANO [%]	26,6 x 23,8	→	13 x 9
spíše ano	9	19				
spíše ne	36	81	NE [%]	73,4 x 76,2	→	56 x 62
rozhodně ne	11	18				
	64	130				

8. Na následující stupnici, prosím, ohodnoťte označením jednoho rámečku, jak obtížně/snadno si zde mohou podle Vás najít práci následující skupiny obyvatel.

1 - snadno x 5 - obtížně

Čerství absolventi

hodnota	počet celkem	počet celkem	ZŠ	SŠ bez mat.	SŠ ÚP.	VŠ
1	6	7	0 x 0	3 x 3	1 x 2	2 x 2
2	8	17	1 x 3	3 x 2	2 x 6	2 x 6
3	17	30	1 x 2	6 x 8	6 x 14	4 x 6
4	18	40	2 x 9	3 x 5	6 x 15	7 x 11
5	15	36	2 x 7	5 x 8	6 x 16	2 x 5
	64	130	6 x 21	20 x 26	21 x 53	17 x 30

průměrně	průměrně	ZŠ	SŠ bez mat	SŠ a VOŠ	VŠ
3,4	3,6	3,8 x 4,0	3,2 x 3,5	3,7 x 3,7	3,3 x 3,4

Matky dětí ve školním věku

hodnota	počet celkem	muži	ženy	počet celkem	muži	ženy
1	4	4	0	7	4	3
2	9	2	7	15	3	12
3	19	7	12	42	16	26
4	19	10	9	37	15	22
5	13	8	5	29	15	14
	64	31	33	130	53	77

průměrně	muži	ženy	průměrně	muži	ženy
3,4	3,5	3,4	3,5	3,6	3,4

	Handicapovaní		Starší lidé		Lidé jiné rasy než bílé	
1	3	4	2	6	4	7

2	5	9	7	17	10	20
3	6	12	12	36	24	45
4	18	37	29	44	17	39
5	32	68	14	27	9	19
	64	130	64	130	64	130

průměrně		průměrně		průměrně	
4,1	4,2	3,7	3,5	3,27	3,3

9. Myslíte, že pro lidi s tělesným nebo duševním handicapem by se mělo dělat více?

1 - rozhodně x 5 - není třeba

1	21	39
2	20	52
3	17	30
4	5	8
5	1	1
	64	130

ANO (1, 2)	64,1%	70,0%
NEUTRÁL (3)	26,6%	23,1%
NE (4, 5)	9,4%	6,9%

průměrně	
2,1	2,1

10. Myslíte, že pro seniory by se mělo dělat více?

1	7	19
2	24	46
3	23	49
4	9	14
5	1	2
	64	130

ANO (1, 2)	48,4%	50,0%
NEUTRÁL (3)	35,9%	37,7%
NE (4, 5)	15,6%	12,3%

průměrně	
2,6	2,5

11. Máte pocit, že Vám region nabízí dostatečné kulturní vyžití? (výstavy, koncerty, plesy, ...)

rozhodně ano	8	16
spíše ano	33	71
spíše ne	19	35
rozhodně ne	4	7
	64	129

ANO [%]	64,1 x 67,4	13 x 12
		52 x 55
NE [%]	35,9 x 32,6	30 x 27
		6 x 5

1 x neuvedeno

12. Kdybyste měl/a zhodnotit svou spokojenost s vyvážeností

Vašeho pracovního a osobního života, který smajlík by Vašemu pocitu nejlépe odpovídal?

1 - nejlepší x 5 - nejhorší

1	7	8
2	14	23
3	20	28
4	8	14
5	2	2
	51	75

SPOKOJENOST	41,2%	41,3%
NEUTRÁLNÍ	39,2%	37,3%
NESPOKOJENOST	19,6%	21,3%

průměrně	
2,7	2,7

13. Ocenil/a byste, kdyby Vaše firma brala více v potaz názory Vás (i Vašich kolegů)?

rozhodně ano	20	32
spíše ano	19	23
spíše ne	7	9
rozhodně ne	2	2
	48	66

ANO [%]	81,3 x 83x3	42 x 48
NE [%]	18,8 x 16,7	40 x 35
		15 x 14
		4 x 3

14. Cítíte, že Vám Vaše firma nabízí možnost osobního růstu a kariérního postupu?

rozhodně ano	8	12
spíše ano	18	26
spíše ne	15	20
rozhodně ne	6	7
	47	65

ANO [%]	55,3 x 58,5	17 x 18
NE [%]	44,7 x 41,5	38 x 40
		32 x 31
		13 x 11

15. Setkal/a jste se někdy s pojmem „společenská odpovědnost firem“?

ano	25	50
ne	39	79
	64	129

ANO [%]	39,1%	38,8%
NE [%]	60,9%	61,2%

1 x neuvedeno

16. Zohledňujete ve svém nákupním rozhodování,

rozhodně ano	13	23	ANO [%]	65,6 x 61,5		20 x 18
spíše ano	29	57				45 x 44
spíše ne	18	43	NE [%]	34,4 x 38,5		28 x 33
rozhodně ne	4	7				6 x 5
	64	130				

závislost na znalosti CSR a pohlaví

odpověď	znám CSR	neznám CSR	ženy	muži	
rozhodně ano	5 x 7	8 x 16	7 x 16	6 x 7	1
spíše ano	12 x 26	17 x 31	16 x 37	13 x 20	2
spíše ne	6 x 13	12 x 29	8 x 20	10 x 23	3
rozhodně ne	2 x 4	2 x 3	2 x 4	2 x 3	4
	25 x 50	39 x 79	33 x 77	31 x 53	

znám CSR	neznám CSR	ženy	muži
2,2 x 2,3	2,2 x 2,2	2,2 x 2,2	2,3 x 2,4

- 7) Je pro Vás důležité pro navázání spolupráce s obchodním partnerem, za jakých sociálních a environmentálních podmínek se produkuje jeho výrobek či služba?**
- a. Rozhodně ano b. Spíše ano c. Spíše ne d. Rozhodně ne
- 8) Co by se podle Vás mělo/muselo změnit, aby mohla Vaše firma ve větší míře implementovat zásady společenské odpovědnosti do své strategie podnikání?**
- a. Legislativa b. Daňová politika c. Větší finanční možnosti
d. Společenské mínění e. Personální politika
- 9) *Je zde ještě něco, co byste chtěl/a dodat?**
Např. Váš názor nebo nějaká zajímavá konkrétní aktivita spojená se společenskou odpovědností.

6. Způsob vedení interview

Během rozhovorů jsem prvotně pokládala respondentům otázky z dotazníku, abych měla všechna data nezbytná pro následné porovnání dotázaných firem. Kde to bylo možné, požadovala jsem po respondentech specifikaci svých odpovědí na otázky dotazníku. Jejich odpovědi jsem zaznamenávala přímo do dotazníku.

Další částí rozhovorů byly otázky směřované přímo na konkrétní firmy, ty jsem si nachystala na základě studia zaměření firmy a informací dostupných na internetu. Nejvíce specifických otázek bylo přirozeně směřováno na firmu Odas, která nabízí z dotázaných firem nejširší spektrum SR aktivit.

1. Na webových stránkách máte napsáno: „Aktivní přístup k ochraně životního prostředí je nezbytnou podmínkou úspěšného podnikání.“ Jakou s tím máte osobní zkušenost?
2. Když radíte firmám v otázkách nakládání s odpady, chtějí se pouze vejít do hranice zákona nebo chtějí jít v ekologičnosti dál?
3. Myslíte, že to, jak je nyní nastavená legislativa ČR a EU v oblasti nakládání s odpady, je dostačující z dlouhodobého hlediska nebo vnímáte, že je důležité, aby firmy dělali něco nad rámec zákonů?
4. Velmi mě zaujalo to, že děláte schůzky se zástupci obcí. Jaký je o to zájem ze strany obcí?
5. Ve své environmentální politice máte jako jednu ze zásad i osvětu veřejnosti, veřejnoprávních orgánů a zaměstnanců. Jakým způsobem tuto osvětu realizujete?

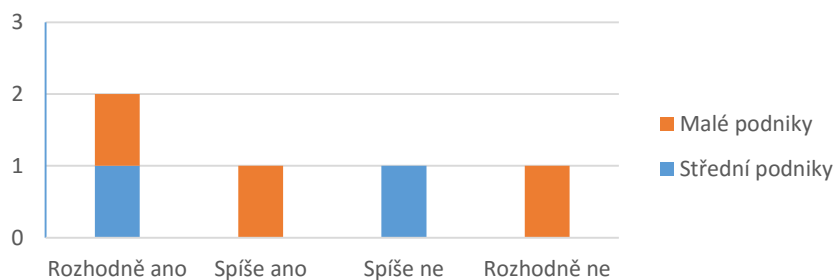
Dalšími otázkami jsem se snažila také zjistit, celkový postoj k CSR, v čem vidí firmy největší přínos SR chování, kdo se tématem CSR ve firmě cíleně zabývá a zda si myslí, že lidé v regionu CSR ocení.

7. Výsledky dotazníků firem

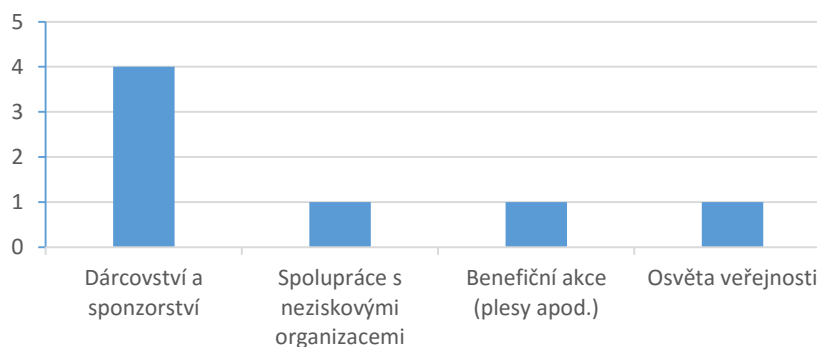
1) Setkal/a jste se někdy s pojmem „společenská odpovědnost firem“?

Všech 5 firem odpovědělo **ano**.

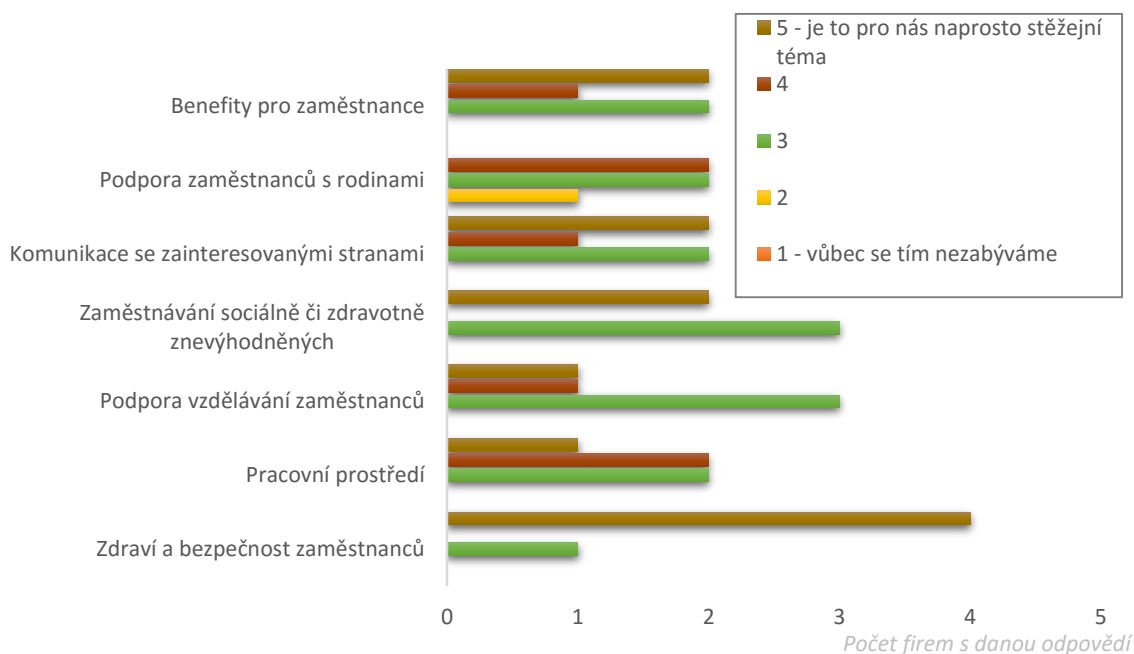
2) Myslíte si, že firma velikosti té Vaší má reálné možnosti a potenciál měnit Žďár n/S a jeho okolí?



3) Snaží se o to [měnit Žďársko] Vaše firma nějakým způsobem? Jakým?

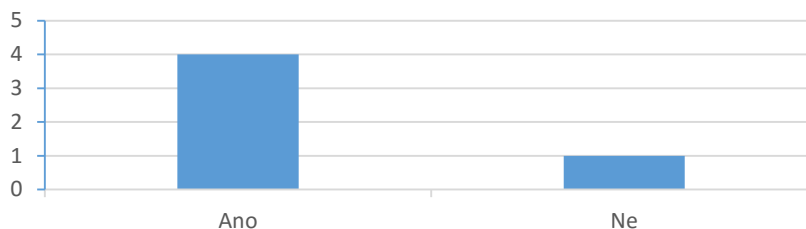


4) Nakolik Vaše firma považuje za důležité a nakolik následně aplikuje v praxi tyto vybrané aspekty týkající se oblasti lidského kapitálu?

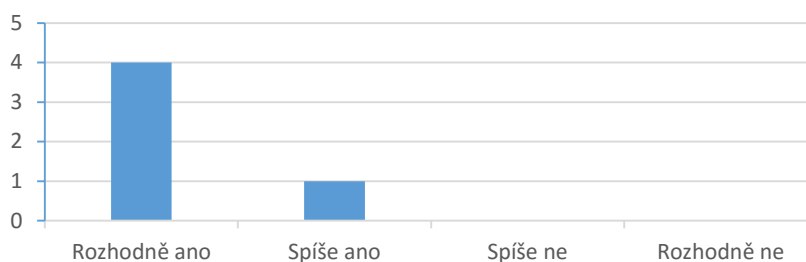


Možnosti exaktně porovnat priority firem v sociální oblasti můžeme dosáhnout jednoduchým matematickým výpočtem⁶⁰.

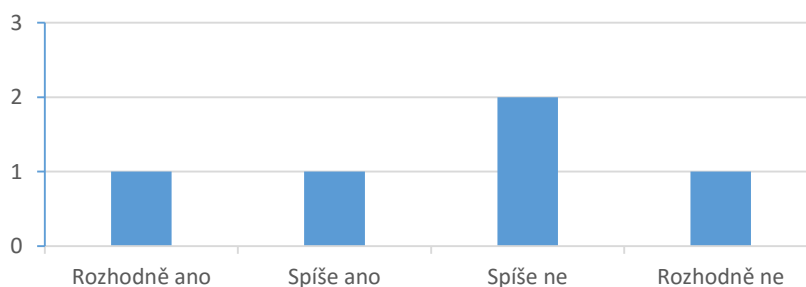
5) Máte zjištěné, jaké dopady na životní prostředí má činnost Vaší firmy?



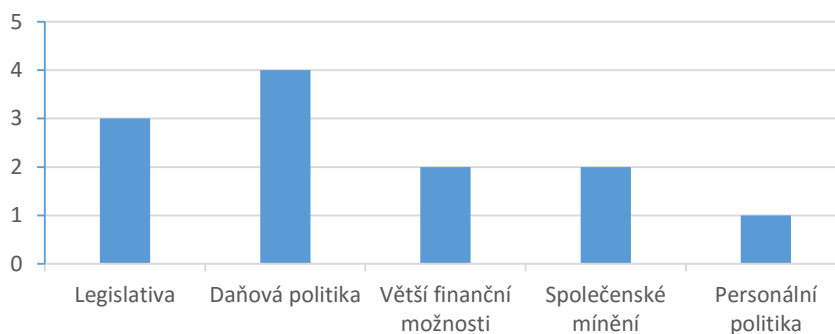
6) Je každodenní chod Vaší firmy šetrný k životnímu prostředí?



7) Je pro Vás důležité pro navázání spolupráce s obchodním partnerem, za jakých sociálních a environmentálních podmínek se produkuje jeho výrobek či služba?



8) Co by se podle Vás mělo/muselo změnit, aby mohly firmy na Žďársku ve větší míře implementovat zásady společenské odpovědnosti do svých strategií podnikání?



⁶⁰ Počet firem s určitou odpovědí vynásobíme počtem bodů této určité odpovědi, dílčí násobky poté sečteme. Např. v otázce „Benefity pro zaměstnance“ odpověděly 2 firmy číslem 5 (tj. 2x5), jedna firma číslem 4 (tj. 1x4) a 2 firmy číslem 3 (tj. 2x3). Po sečtení těchto násobků dostaneme hledanou hodnotu (v tomto případě 20).