

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Odraz konceptu Corporate Social Responsibility v podnikové kultuře
Bc. Denisa Holcová

Diplomová práce
2020

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Denisa Holcová**
Osobní číslo: **E18582**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Odrážení konceptu Corporate Social Responsibility v podnikové kultuře**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je pomocí analýzy sekundárních dat identifikovat a zhodnotit způsoby, kterými se aktivity spojené s aplikací konceptu CSR projevují v podnikové kultuře.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Teoretické vymezení problematiky Společenské odpovědnosti firem a podnikové kultury.
- Charakteristika metodologie provedeného šetření.
- Analýza způsobů, kterými se aktivity CSR odrážejí v podnikové kultuře.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací: **-**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BEAL, B.D. Corporate social responsibility: definition, core issues, and recent developments. Los Angeles: Sage Publications, 2014. 95 s. ISBN: 978-1-4522-9156-7. Příručky.
KAŠPAROVÁ, K., KUNZ V. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. 1. vydání. Praha: Grada, 2013. 159 s. ISBN: 978-80-247-4480-3.
LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 238 s. ISBN: 978-80-247-2951-0.
PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 169 s. ISBN: 978-80-247-3157-5.
ROLNÝ, I. Budujeme důvěryhodnou firmu. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2014. 165 s. ISBN: 978-80-7400-286-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

PROHLÁŠENÍ AUTORA

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2020

Bc. Denisa Holcová

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Michaele Kotkové Stříteské, Ph.D. za trpělivost, ochotu, věcné rady a odborné konzultace během tvorby. Dále bych ráda poděkovala své rodině a blízkému okruhu přátel za podporu a povzbudivá slova.

ANOTACE

Práce se zabývá zkoumáním vazeb mezi dvěma základními podnikovými koncepty. Jedná se o propojení společenské odpovědnosti firem a podnikové kultury. Cílem práce je pomocí analýzy sekundárních dat identifikovat a zhodnotit způsoby, kterými se aktivity spojené s aplikací konceptu CSR projevují v podnikové kultuře. Podstatnou součástí pro naplnění cíle je teoretické vymezení základní problematiky a následné nastavení konkrétních vazeb pro úspěšné provedení analýzy.

KLÍČOVÁ SLOVA

společenská odpovědnost firem, podniková kultura, podnik, reportování, analýza

TITLE

Reflection of Corporate Social Responsibility concept in corporate culture

ANNOTATION

The thesis deals with the study of the relation between two basic business concepts. It is a connection between Corporate Social Responsibility and corporate culture. The aim of the thesis is to use secondary data analysis to identify and evaluate how activities associated with the application of the concept of CSR show themselves in corporate culture. An essential part of fulfilling the goal is the theoretical definition of the basic issues and the subsequent setting of specific relation for successful analysis.

KEYWORDS

Corporate Social Responsibility, corporate culture, company, reporting, analysis

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM	13
1.1 Principy CSR	14
1.2 Vymezení pilířů CSR a jednotlivých aktivit.....	14
1.2.1 Ekonomický pilíř	15
1.2.2 Sociální pilíř.....	16
1.2.3 Environmentální pilíř.....	17
1.3 Přínosy a kritika aplikace CSR v podniku	17
1.4 Reportování CSR aktivit.....	20
1.4.1 Výhody a nevýhody reportingu a jeho podoby.....	22
2 PODNIKOVÁ KULTURA.....	23
2.1 Vytváření kultury organizace.....	24
2.2 Znaký a prvky organizační kultury	24
2.3 Typy podnikových kultur.....	26
2.4 Změna podnikové kultury	28
2.4.1 Typy změn	28
2.4.2 Proces změny	29
2.5 Propojení konceptu CSR a podnikové kultury	31
3 METODOLOGIE PROVEDENÉHO ŠETŘENÍ	34
4 ANALÝZA CSR AKTIVIT PROJEVUJÍCÍCH SE V PODNIKOVÉ KULTUŘE.....	37
4.1 Ukotvení CSR aktivit do vize, hodnot a podnikového poslání.....	37
4.2 Obsazení manažerské pozice v oblasti CSR.....	42
4.3 Řádná péče o zaměstnance – rozvoj, školení, motivace	45
4.4 Existence etického kodexu odrážejícího podnikovou kulturu	48
4.5 Stanovení sociálních cílů	51
4.6 Nastavení CSR cílů, tzv. SMART cíle	54
4.7 Důvěryhodnost a transparentnost komunikace	58
4.8 Vyjádření dlouhodobých záměrů a cílů s vizí do budoucnosti.....	61

5	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY	65
	ZÁVĚR	69
	POUŽITÁ LITERATURA	71

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Triple Bottom Line.....	15
Obrázek 2: Postup před zahájením procesu změny	30
Obrázek 3: Tříetapový model změny podnikové kultury	30
Obrázek 4: Poslání společnosti Ben & Jerry´s.....	40
Obrázek 5: Vize společnosti Natura	40
Obrázek 6: Hodnoty společnosti Michelin	41
Obrázek 7: Organizace udržitelnosti ve společnosti Bosch.....	44
Obrázek 8: Zobrazení organizace CSR ve společnosti Canon	45
Obrázek 9: Nejetičtější firmy podle Ethisphere Institute.....	51
Obrázek 10: SMART cíle společnosti The Walt Disney Company	57
Obrázek 11: SMART cíle společnosti Estée Lauder	57
Obrázek 12: Cíle společnosti Cisco v návaznosti na SDGs.....	64
Tabulka 1: Poskytované údaje v konceptu triple-bottom-line	21
Tabulka 2: Přehled typologie firemní kultury.....	27
Tabulka 3: Žebříček nejvíce odpovědných firem na světě	35
Tabulka 4: Výsledky analýzy ukotvení CSR aktivit do vize, hodnot a podnikového poslání..	37
Tabulka 5: Výsledky analýzy obsazenosti manažerské pozice v oblasti CSR	42
Tabulka 6: Výsledky analýzy řádné péče o zaměstnance – rozvoj, školení, motivace	45
Tabulka 7: Výsledky analýzy existence etického kodexu odrážejícího podnikovou kulturu...	48
Tabulka 8: Výsledky analýzy stanovení sociálních cílů.....	52
Tabulka 9: Výsledky analýzy nastavení CSR cílů, tzv. SMART cíle	54
Tabulka 10: Výsledky analýzy důvěryhodnosti a transparentnosti komunikace.....	58
Tabulka 11: Výsledky analýzy vyjádření dlouhodobosti záměrů a cílů s vizí do budoucnosti	62

SEZNAM ZKRATEK

CSR	Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firem)
s.	strana
č.	číslo
tj.	to je
tzv.	takzvaný
tzn.	to znamená
odst.	odstavec
resp.	respektive
apod.	a podobně
GRI	Global Reporting Initiative (Globální iniciativa ve výkaznictví)
PDF	Portable Document Format (Přenosný formát dokumentů)
např.	například
mil.	milion
ESG	environmental, social, governance (životní prostředí, sociální oblast, správa veřejných věcí)
KPI	Key Performance Indicator (Klíčový ukazatel výkonnosti)
SDGs	Sustainable Development Goals (Cíle udržitelného rozvoje)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme (Systém ekologického řízení a auditu)
OSN	Organizace spojených národů
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
et al.	et alii (a kolektiv)
přel.	přeloženo

ÚVOD

V dnešním světě se v posledních letech užívá velmi rozsáhle pojem globalizace. Globalizace je podmětem pro růst nadnárodních společností, růst konkurence a také konkurenceschopnosti. Ovšem získat na trhu konkurenční výhodu a zaujmout významný tržní podíl je pro mnohé firmy nesnadným cílem. Být tedy úspěšným a zakořeněným podnikem na trhu vyžaduje vykonávat aktivity, které přesahují rámec firemních povinností spojených s podnikatelskou činností. Konkurenčně ocenitelné aktivity jsou činnosti spadající pod rámec konceptu společenské odpovědnosti firem – CSR.

U podniků je klíčové zhodnotit, jakým způsobem své CSR aktivity vykonávají a zda je skutečně možné označit daný podnik jako odpovědný. Tvrzení o odpovědnosti podnikové kultury, která je bezpodmínečně spjatá s konceptem CSR a zastává důležitou roli v jeho úspěšném implementování do podnikové praxe, není ve skutečnosti snadné rozklíčovat. **Cílem práce je pomocí analýzy sekundárních dat identifikovat a zhodnotit způsoby, kterými se aktivity spojené s aplikací konceptu CSR projevují v podnikové kultuře.**

Základní teoretická východiska pro celou diplomovou práci tvoří první dvě kapitoly, které se zaměřují na definování stěžejních pojmů a oblastí sloužících jako podklad pro analytickou část a jsou získány na základě rešerše odborné literatury. První kapitola se věnuje společenské odpovědnosti firem a opírá se o hlavní body konceptu, tedy o principy, přínosy a kritiku aplikovaného programu. Důležitou oblastí CSR konceptu je reportování CSR aktivit, které poskytuje zainteresovaným stranám informace o aktivitách podniku. Konkrétně informace o tom, na jaké aktivity se podniky zaměřují, do jaké míry se jim věnují či jaká je četnost těchto aktivit. Dále se sledují již dosažené cíle společností a cíle stanovené do budoucna. Reporty společností v této práci zastávají funkci sekundárního zdroje dat pro identifikaci a hodnocení odrazu CSR konceptu v podnikové kultuře.

Druhá kapitola přináší teoretické vymezení podnikové kultury, představující jeden ze stavebních kamenů celého podniku. Přes základní definice podnikové kultury, její znaky, prvky a typy je nejdůležitější částí podkapitola, která propojuje koncept CSR a podnikovou kulturu. Zde jsou konkrétně identifikované vazby mezi těmito pojmy a zároveň tvoří podklad pro vymezení základních atributů, které jsou dále zkoumány a hodnoceny v samotné analýze.

Ze získaných teoretických východisek je vytvořena kapitola věnovaná stručně a výstižně metodologii. Zahrnuje konkrétní atributy sloužící pro zhodnocení, podklad pro určení zdrojů sekundárních dat a zejména seznam společností, které jsou dále podrobeny

analýze. Společnosti jsou vybrány na základě žebříčku nejvíce odpovědných firem, které jsou posuzovány v rámci kritérií nastavených danou institucí, jež žebříček sestavovala. V návaznosti na stanovenou metodologii obsahuje další kapitola analýzu získaných informací vytříděných dle nastavených atributů a dat získaných z CSR reportů společností. Každý atribut je provázán hodnotící tabulkou výsledků a získanými poznatky z analýzy včetně věcných komentářů.

Poslední kapitola diplomové práce je věnována zhodnocení výsledků analýzy a obsahuje shrnutí každého z osmi atributů. Jsou zde vytyčeny konkrétní výsledky, anomálie a zajímavé poznatky, dále doporučení pro podniky v případě negativního výsledku plynoucího z analýzy. Naopak naplňovaná kritéria u jednotlivých atributů jsou vyzdvížena a pozitivně okomentována.

Přínosem této práce je inspirovat podniky ve způsobu reportování pro zlepšení komunikace se stakeholdery a ve vytváření silné podnikové kultury. Bez silné a dobře nastavené podnikové kultury není možné maximálně naplnit koncept CSR. Dalším neméně důležitým přínosem je nalézt jiný pohled na odpovědné podniky a skutečně odhalit ty prvky, které o odpovědnosti podniku vypovídají. Zainteresované strany, které jsou s podnikem nějakým způsobem spřízněné a provázané, ocení, pokud budou moci na základě informací z podniku a nastavených atributů zhodnotit, zda je možné daný podnik považovat za transparentní a důvěryhodný. Je tedy nezbytné rozlišit skutečné a psané chování podniků, které se objevují ve vysoce konkurenčním prostředí a bojují o svou pozici na trhu.

1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM

Společenská odpovědnost firem neboli Corporate Social Responsibility (dále jen CSR) je jedním z klíčových pojmů managementu. Vybrané základní literární prameny vymezují tento pojem různorodě, ovšem podstata tohoto konceptu zůstává zachována. Různorodost a nejednotnost definic vyplývá z toho, že CSR je založena zejména na širokém spektru aktivit a dobrovolnosti (Pavlík, Bělčík, 2010).

Green paper (2001, s. 6) vymezila společenskou odpovědnost jako: „*Koncept, pomocí něhož společnosti integrují společenské záležitosti a záležitosti životního prostředí do svých obchodních operací a do vztahů se svými zainteresovanými stranami na základě dobrovolnosti.*“

Business Leaders Forum (2008, s. 25) definuje CSR jako: „*Dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.*“

Beal (2014, s. 4) uvádí ve své knize Corporate Social Responsibility pět definic konceptu CSR, které jsou seřazeny chronologicky dle rozvoje myšlenky a postojů různých autorů. Pro lepší srovnání je zde uvedena poslední definice převzatá z Two Tomorrows, která zní následovně: „*Společenská odpovědnost firem je o tom, jak si obchodníci nastaví své hodnoty a chování s očekáváním a potřebami zainteresovaných stran – nejedná se pouze o zákazníky a investory, ale také o zaměstnance, dodavatele, veřejnost, regulátory, speciální zainteresované skupiny a společnost jako celek. CSR popisuje závazek společnosti k odpovědnosti vůči svým zainteresovaným skupinám. CSR vyžaduje, aby podniky řídily ekonomické, sociální a environmentální dopady svých činností pro maximalizaci výhod a minimalizaci nevýhod. Mezi klíčové otázky CSR patří správa veřejných věcí, management životního prostředí, zapojení zainteresovaných stran, pracovní standardy, vztahy na pracovišti, sociální rovnováha, odpovědné zdroje a lidská práva.*“

Výše uvedené definice se především shodují v myšlence dobrovolnosti a v důrazu na nepostradatelnost zainteresovaných stran. Nejde tedy pouze o vnímání vlastního podniku a bezprostředního okolí, ale je nutné pohlížet na aktivity podniku v širším pojetí. Podnikové aktivity je nutné provádět s ohledem na ekonomické, sociální a environmentální dopady. Dle názoru autorky je nejvíce vystihující definice z Green paper, která poukazuje na dobrovolnost, zainteresované strany i environmentální aspekty, přičemž je definice jasná, srozumitelná a vystihující.

1.1 Principy CSR

Z výše uvedených definic společenské odpovědnosti firem je zřejmé, že každý subjekt si může daný koncept osvojit a interpretovat jinak a svým způsobem. I přes to, že je tento koncept velmi široce uchopitelný a rozmanitý, lze vymezit základní principy. V následujících bodech jsou jednotlivé principy vyjmenovány a krátce charakterizovány (Kašparová, Kunz, 2013; Kunz, 2012).

- **Dobrovolnost** – princip dobrovolnosti je dle autorky základní princip, který dominuje v komplexnosti konceptu CSR. Je důležité si uvědomit, že firmy přistupují odpovědně ke svému okolí dobrovolně a z vlastní vůle, nikoliv ze zákona. Podniky tedy jednájí nad rámec legislativního ustanovení.
- **Aktivní spolupráce se stakeholdery** – stakeholdeři jsou zainteresované skupiny a nejedná se pouze o akcionáře, jak by se mohlo v užším pojetí zdát. Tento pojem zaštiťuje zejména zaměstnance, dodavatele, zákazníky, vládu a neziskové organizace. Firma se k těmto skupinám chová odpovědně a řeší s nimi významné společenské problémy. Firmy i stakeholdeři by měli při vzájemné aktivní kooperaci a odpovědnosti dosáhnout vyváženého stavu, tzv. win-win situace.
- **Transparentnost a otevřený dialog se zainteresovanými skupinami** – nezatajovat a otevřeně komunikovat o důležitých informacích, které nesouvisí pouze s ekonomickou stránkou podniku.
- **Systematičnost a dlouhodobý časový horizont** – koncept CSR je dlouhodobě zahrnut do firemních hodnot a podnikové strategie. Nejedná se o dočasnou aktivitu v rámci zvýšení konkurenceschopnosti, ale o přijetí jakéhosi stylu vystupování a fungování ve společnosti.
- **Komplexnost a fungování podniku s ohledem na tzv. „triple bottom line business“** – tento princip hovoří o důležitosti tří pilířů (viz níže).
- **Odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života** – jedná se o široký koncept, který zahrnuje různorodé aktivity. Podnik by se měl zaměřit na své okolí a minimalizovat etická, enviromentální a sociální rizika.

1.2 Vymezení pilířů CSR a jednotlivých aktivit

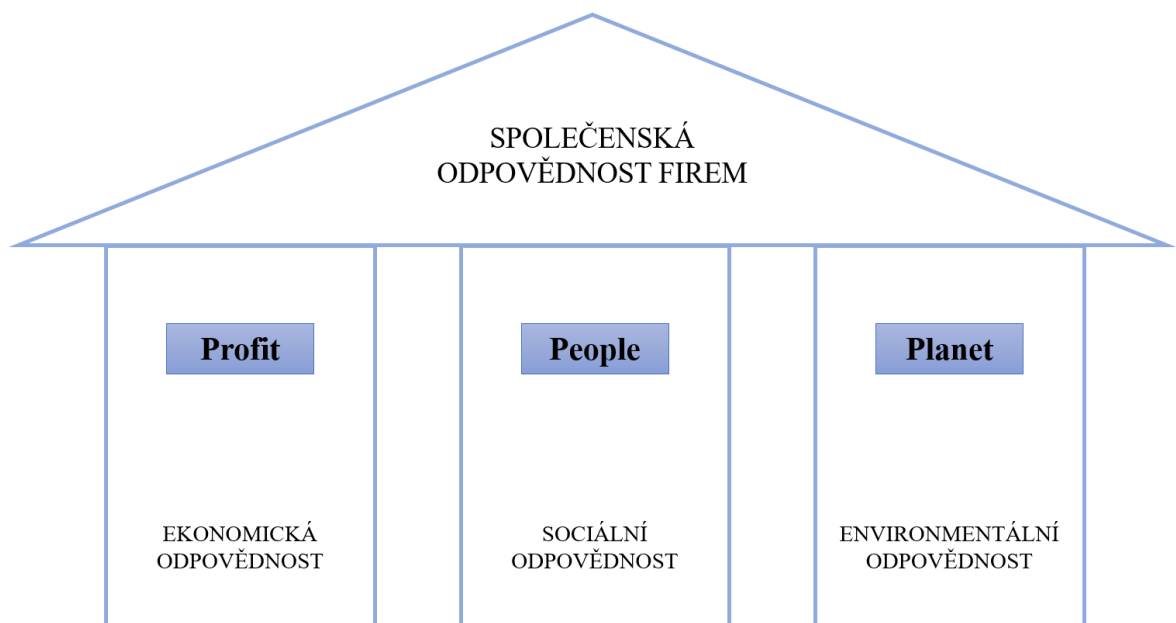
Chovat se odpovědně vůči svému podniku a jeho okolí znamená plně se věnovat velkému množství různorodých aktivit. Rozmanitost jednotlivých aktivit lze pro účely podniku

sjednotit do tří základních oblastí, které je možné v konceptu nalézt. Ucelené oblasti se nazývají pilířem CSR a jsou vymezeny následovně (Pavlík, Bělčík, 2010):

- ekonomický pilíř,
- sociální pilíř,
- environmentální pilíř.

Tyto pilíře korespondují s charakteristikami, které jsou v teoretickém hledisku známe jako tzv. triple-bottom-line (viz obrázek 1). Vycházejí z anglických slov začínajících na písmeno „P“ a zastupují jednotlivé pilíře následovně (Pavlík, Bělčík, 2010):

- profit – zisk (ekonomický pilíř),
- people – lidé (sociální pilíř),
- planet – planeta (environmentální pilíř).



Obrázek 1: Triple Bottom Line

Zdroj: vlastní zpracování dle Tetřevové (2017, s. 22)

1.2.1 Ekonomický pilíř

Ekonomický pilíř se zaměřuje na vztahy se stakeholdery, kteří mohou podniku napomoci dosáhnout zisku, tedy investoři, zákazníci či obchodní partneři. Již z názvu vyplývá, že důležitou oblastí, do které tento pilíř zasahuje, je generování zisku. Aby společnost mohla požadovaného zisku dosáhnout, je potřeba zaimplementovat do každodenního chodu podniku následující aktivity, které jsou rozdělené podle stakeholderů (BusinessInfo.cz, 2008; Fink, Bernardová, 2018).

Zákazníci:

- odpovědný přístup k zákazníkům,
- průzkum spokojenosti,
- věrnostní programy,
- poprodejní servis,
- kvalita produktů.

Dodavatelé:

- výběr dodavatelů se stejným etickým zaměřením,
- péče o dodavatelské vztahy,
- zachování platební morálky.

Vnější prostředí firmy:

- transparentnost,
- odmítání korupce,
- ochrana duševního vlastnictví,
- trvalá udržitelnost,
- korektní přístup k podnikání,
- pravidelné zveřejňování finančních i nefinančních informací,
- vytvoření etického kodexu.

1.2.2 Sociální pilíř

V sociální rovině se podnik soustředí na kvalitní péči a rozvoj zaměstnanců a podporuje i okolí podniku, tedy občany v blízké komunitě. Ve svých aktivitách vyzdvihuje především bezpečnost, vzdělávání a odpovídající životní úroveň. V základních činnostech v sociálním pilíři by se měla organizace starat o zaměstnance, odbory, neziskové organizace a veřejnost prostřednictvím následujících aktivit (BusinessInfo.cz, 2008; Fink, Bernardová, 2018).

Pro místní komunity:

- firemní filantropie,
- dialog se stakeholdery,
- firemní dobrovolnictví,
- podpora aktivit místních sdružení,
- zaměstnávání osob se zdravotním postižením,

- rozvoj místní infrastruktury.

Pro zaměstnance:

- zdraví a bezpečnost při práci,
- vzdělávání, rozvoj, rekvalifikace,
- vyváženost pracovního a osobního života (flexibilní pracovní doba),
- rovné příležitosti,
- rozmanitost na pracovišti,
- podpora propuštěných zaměstnanců,
- žádné náznaky diskriminace.

1.2.3 Environmentální pilíř

V dnešní době velmi důležitá a neopomíjená oblast ze strany podniků je péče o životní prostředí. Je potřeba si uvědomit, jakým způsobem fungování firmy ovlivňuje životní prostředí a jaké změny se dají v rámci minimalizace negativních dopadů implementovat. Podnik se v rámci své činnosti věnuje především (BusinessInfo.cz, 2008; Fink, Bernardová, 2018):

- úspoře energie a vody,
- recyklačním programům,
- hospodaření s odpady,
- omezenému používání nebezpečných látek,
- zajištění souladu s normami a standardy (ISO, EMAS apod.),
- ekologické výrobě,
- ochraně přírodních zdrojů.

1.3 Přínosy a kritika aplikace CSR v podniku

V následující podkapitole jsou uvedeny různé pohledy autorů na přínosy programu CSR, přičemž každý vidí prioritní výhody v něčem jiném. Nelze ovšem tvrdit, že všechny dopady na společnost jsou v tomto konceptu pozitivní, a proto je nutné si uvést i možné nevýhody jeho aplikace.

Výhody a přínosy

Výhody ze zavedení CSR do podniku plynou jak pro stakeholdery, tak i pro samotnou společnost. Pro každou ze zúčastněných stran se nabízí jiné výhody, protože každý má

se společností také jiný záměr. Například zaměstnanci společnosti, která aktivně vykonává aktivity spojené s CSR, mohou těžit výhody ze zlepšení pracovního prostředí, zvýšení úrovně jejich kvalifikace a z celkové poskytované péče. Dodavatelé mohou ocenit zlepšení obchodních vztahů a důvěry mezi partnery a klienti organizace preferují především zvýšení kvality nabízených produktů. Aktivity a role stakeholderů jsou již zmíněny výše. Ovšem podstatnou otázkou je, jaké přínosy má tento koncept pro samotnou společnost, která se dobrovolně rozhodla směřovat své kroky k zavázanosti svému okolí pomocí vykonávaných aktivit. Organizace praktikující CSR vnímají hlavní výhody v (Pavlík, Bělčík, 2010):

- snížení nákladů, resp. zvýšení efektivity,
- zvýšení zisku (dlouhodobé hledisko),
- zvýšení hodnoty organizace,
- zvýšení produktivity a kvality,
- zvýšení loajality klientů,
- kvalitě, loajalnosti a motivovanosti zaměstnanců,
- dobrých vztazích v komunitě,
- větší důvěryhodnosti a přitažlivosti pro investory,
- konkurenční výhodě vůči firmám neaplikujícím CSR.

Skromný výčet, který jistě nezahrnuje veškeré plusy spojené s implementací CSR, působí dojmem navozujícím prosperitu a růst podniku. Objevují se zde velmi důležité dopady, které jsou v obecném měřítku fungování společností v dnešní době důležité pro přežití na konkurenčním trhu. Pro porovnání jsou zde uvedené ještě přínosy vyplývající z přijetí CSR, které ve své knize uvádí Kašparová a Kunz (2013). Ve své publikaci se v daném tématu dotýkají velmi zajímavé myšlenky, že provozování CSR aktivit nemusí nutně vykazovat ekonomickou prospěšnost firmy. Z toho vyplývá, že hlavním záměrem aplikace by nemělo být zvyšování zisku, ale spíše posílení postavení na trhu a vybudování dobrého jména u široké veřejnosti. Dále uvádí přínosy v:

- možnosti stát se vyhledávaným zaměstnavatelem,
- větší přitažlivosti pro investory,
- ocenění u obchodních partnerů a zároveň možnosti získat nové,
- rostoucím prodeji a loajalitou zákazníků,
- zlepšení managementu rizik,
- vytváření potřebného zázemí a dlouhodobé udržitelnosti.

Tyto přínosy se více zaměřují na budování pozice na trhu a na budování dobrých vztahů s okolím. V neposlední řadě je zajímavou myšlenkou také názor autora Rolného (2014), který ve své knize zachytil některé motivy k zapojení se do programu CSR. Nejčastějším motivem je pro firmy povinnost a konkurence. Povinnost veřejně zpřístupnit strategie CSR mají v USA firmy kótované na burze a české pobočky zahraničních firem dostávají pokyn chovat se odpovědně ke svému okolí přímo z centrály mateřské společnosti. Konkurence pohání firmy k odpovědnému chování především z pohledu získání zákazníků, protože v dnešní době zákazníci slyší na aktivity spojené se zlepšováním prostředí kolem nich. Nyní se podniky v konkurenčním boji předhánají v tom, který získá lepší certifikaci v oblasti životního prostředí či využije modernější ekologické technologie.

Kritika a nevýhody

Každá mince má dvě strany a existují i kritici nepodporující myšlenku odpovědného chování firem. S takovým názorem přišel v roce 1970 Milton Friedman, který otevřeně kritizoval ve svém článku v New York Times společensky odpovědné chování podniků. Beal (2014) použil ve své knize Corporate Social Responsibility pro lepší autentičnost výňatek onoho článku. Milton Friedman v něm tvrdí, že firmy mají pouze jednu společenskou odpovědnost, a to tvořit a zvyšovat zisk ze svých dostupných zdrojů. Aktivity spojené s CSR vnímá jako upřednostňování zájmů okolí před zájmem celé společnosti. Například kvůli celospolečenské problematice nezaměstnanosti raději firma nabírá nekvalifikované zaměstnance, aby zmírnila chudobu oproti najímání kvalifikovaných pracovníků, kteří by lépe plnili úkoly a následovali strategii podniku vedoucí ke zvyšování zisku. Dále kritizuje účel vynaložených prostředků na aktivity CSR namísto jejich vyplacení akcionářům. Tím v podstatě podnik utrací peníze akcionářů, nikoliv svoje.

Friedman svým tvrzením stojí na straně podniků a tvrdí tedy, že by se měly soustředit na tvorbu zisku. Další argumenty proti konceptu CSR předkládají například autoři Reich, Čaník, Capaldi či Coulter a Robins, jejichž názory jsou interpretovány v knize autora Kunze (2012). Nevýhody spojené s aplikací CSR jsou:

- Nebezpečné rozptýlení – vláda by se měla zajímat ve velké míře o sociální problémy, nikoliv firmy. Firmy se posléze více soustředí na sociální problémy, ne na svůj primární cíl tvorby zisku.
- CSR je spíše vnímáno jako nástroj public relations pro získání stakeholderů a široké společnosti. Některé firmy pouze těží z toho, že se prezentují jako společensky

odpovědná firma, a lákají tak potenciální zákazníky, aniž by se ve skutečnosti ke svému okolí odpovědně chovaly.

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

1.4 Reportování CSR aktivit

Podkapitola 1.2 uvádí stručný přehled aktivit, které mohou podniky v rámci svého ukotveného programu CSR vykonávat. O svém působení by měla organizace podat ucelený obraz především svým stakeholderům, kteří mají zájem o zpřístupnění informací. Nástrojem pro řešení transparentnosti a zveřejňování informací jsou CSR reporty. CSR report jednak slouží ke komunikaci mezi podnikem a stakeholdery, zároveň plní funkci manažerského nástroje podniku, který umožňuje mimo jiné systematicky přistupovat k CSR či určovat nové strategie a cíle (Pavlík, Bělčík, 2010).

Pokud má být CSR report kvalitní a vypovídající, je zapotřebí, aby splňoval následující čtyři aspekty (Pavlík, Bělčík, 2010):

- důvěryhodnost,
- úplnost,
- věcnost,
- vhodná forma.

Není na škodu doplnit reporty grafy či schémata a nebát se zveřejnit i aktivity, které se nepodařilo splnit dle představ. I taková informace dokáže zvýšit důvěryhodnost podniku a zároveň napomůže stanovit další kroky, kterým by se měl podnik v následujícím období věnovat.

Literatura sice stanovuje základní aspekty kvalitního reportu, ale i tak se jejich kvalita liší, což způsobuje problém především v jejich vzájemné porovnatelnosti. Z tohoto důvodu existují standardy v CSR reportování, které pomáhají eliminovat danou problematiku a utvářejí základní rámec kvalitního CSR reportu. Z výzkumu, který používá Kašparová a Kunz (2013) ve své publikaci k problematice reportování, vyplývá, že nejčastěji využívaným

standardem je směrnice Globální iniciativy ve výkaznictví neboli Global Reporting Initiative (dále jen GRI). Metodu GRI považují za nejznámější také Pavlík a Bělčík (2010).

Se standardem GRI se pojí i další iniciativy, které upravují v globálních poměrech aktivity CSR. Jsou jimi Globální dohoda OSN, Směrnice OECD pro multinacionální společnosti, Globální iniciativa ve výkaznictví (GRI) a ISO 26000 (Zadražilová, 2010). Je určitě na místě tyto iniciativy zmínit, ovšem detailněji zde bude vymezena pouze směrnice GRI z důvodu jejího častého užití firmami.

V rámci teoretického vymezení existuje dokument obsahující pokyny pro výkaznictví o udržitelném rozvoji, který se zaměřuje právě na reportování dle GRI a slouží jako návod pro podniky. Zadražilová (2010) využila tyto pokyny pro vymezení GRI ve své publikaci Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání. Uvádí zde, že prokazatelnou výhodou metody je její použitelnost pro podniky různé velikosti či zaměření, a to v jakémkoli oboru. GRI se opírá o aktivity v ekonomickém, sociálním a environmentálním pilíři a vytváří tak jednotnou formu reportu, který je celosvětově uznáván. Podniky ve své zprávě uvádí identifikační údaje o společnosti a informace z oblastí triple-bottom-line, které jsou definované v tabulce 1.

Tabulka 1: Poskytované údaje v konceptu triple-bottom-line

Pilíř	Poskytované údaje
Ekonomický	<ul style="list-style-type: none"> • ekonomické výsledky (náklady, tržby, mzdy, dary, ...) • přítomnost na trhu (místní dodavatelé, porovnávání mezd, ...) • nepřímé ekonomické dopady a vlivy (investice do místní komunity, ...)
Environmentální	<ul style="list-style-type: none"> • spotřeba materiálu, energie, vody • recyklace • předpisy na ochranu životního prostředí, ...
Sociální	<ul style="list-style-type: none"> • pracovní podmínky a postupy (vztahy na pracovišti) • lidská práva (nediskriminace) • společenské vlivy (komunita, korupce) • odpovědnost za produkty (dodržování právních předpisů), ...

Zdroj: vlastní zpracování dle Zadražilové (2010, s. 7–8)

1.4.1 Výhody a nevýhody reportingu a jeho podoby

Jak je již výše zmíněné, report CSR aktivit slouží jako nástroj komunikace se stakeholdery a manažerský nástroj pro management podniku. Výhody reportování lze vnímat v tom, že podnik může ve své zprávě podat informace o hodnotách společnosti či o produktech, které chce uvést na trh. Tímto chováním podnik buduje konkurenceschopnost na trhu, protože je ochoten nechat veřejnost nahlédnout do citlivých informací a odkrýt své silné, ale i slabé stránky. Pro veřejnost se tak stává podnik otevřeným a žádaným a díky tomu jej mohou následovat i ostatní organizace, které se chtějí odpovědné společnosti vyrovnat v konkurenčním boji (Pavlík, Bělčík, 2010).

Kašparová a Kunz (2013) pro komplexnost problematiky uvádí jako důvody pro reportování posílení reputace i značky a etické důvody. Vedle výhod také vytyčili tři hlavní nevýhody reportingu. První je neznalost problematiky v tom smyslu, že v dnešní době je spousta standardů, které upravují strukturu zprávy o CSR, a pro některé podniky je to velmi zmatečné a nedokážou si jednoznačně určit témata či ukazatele vhodné pro reportování. Další nevýhodou je odhalení citlivých údajů a skutečností, což je pro organizace překážkou v návaznosti na obavy z negativních dopadů na společnost (např. nárůst soudních pří, poškození image). Poslední nevýhodou reportování je zvýšení nákladů v kontextu započítání monitorování aktivit v každém z oddělení podniku, aby bylo možné získat potřebné informace pro výslednou zprávu.

Podoba CSR reportu může být dle Kunze (2012) dvojitá, a to buď tištěná verze zprávy, nebo elektronická verze, kterou je možné zveřejnit na webových stránkách společnosti. Společně s Kašparovou své tvrzení Kunz (2013) rozvíjí v další publikaci, která se věnuje trendům v CSR reportování. Možnost využití elektronické verze reportu ve formátu PDF je v dnešní době hojně využívaná, a to především pro snadnější hledání, využívání a porovnání zveřejněných informací. Zároveň je v elektronické podobě zpráva dostupná pro všechny a pro podnik představuje minimální náklady.

2 PODNIKOVÁ KULTURA

Pojem podniková kultura lze v literatuře nalézt také pod pojmy organizační kultura nebo firemní kultura. S vymezením pojmů a s jejich rozmachem do široké společnosti se zabývali autoři koncem 70. let 20. století. Zásadní příčinou byl ekonomický růst Japonska, který rozpoutal zájem o invence z řad japonských organizací. V dnešní době je možné se s rozvojem zájmu a vzdělávání setkat s nespočtem názorů, přístupů, vymezení a definic z řad problematiky podnikové kultury. Obdobně jako ve vymezení CSR, i zde je zachován základní koncept a myšlenka podnikové kultury, pouhá konkretizace činností a prvků se liší dle autorů (Lukášová, 2010).

První uvedená definice je převzata z knihy *Managing Organizational Behavior*, která byla vydána v roce 1990, a může tak přiblížit tehdejší porozumění podnikové kultury z řad odborníků. Autoři Tosi, Rizzo a Carroll (1990, s. 127) definují kulturu organizace jako: *„vzorový způsob myšlení, cítění a reakce, který existuje v organizaci nebo v jejích subsektorech. Je to unikátní naprogramování mentality organizace, které je odrazem její osobnosti.“*

Analýzou názorů na firemní kulturu se zabývá Šigut (2004, s. 9–10), který předkládá různorodé definice k porovnávání. V obecném pojetí shrnul nasbírané poznatky a pojal firemní kulturu následovně: *„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, ducha podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“*

Lukášová (2010, s. 18), obdobně jako Šigut, ve své publikaci převzala definice z konce minulého století a zobecnila sumarizované myšlenky do ucelené definice odpovídající nynějšímu chápání organizační kultury. Kniha byla vydána v roce 2010 a interpretuje organizační kulturu jako: *„soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“*

Podstata podnikové kultury je zachycená v každé z definic. Jedná se o způsob myšlení celé organizace, vyjadřuje její charakter a priority. Definice z roku 1990 je více obecná a nekonkretizuje podstatnou součást firemní kultury, což jsou pracovníci (členové) organizace. Na tento aspekt se více zaměřili autoři ve 20. století, jelikož vytyčili důležitost sjednoceného chování a myšlení pracovníků. Mít propojené cíle a hodnoty v celé organizaci je považováno za klíč k úspěchu.

2.1 Vytváření kultury organizace

Nyní je důležité si vymezit, jak vlastně kultura v organizaci vzniká a jak se tvoří. Po výčtu několika odborných definic lze v podstatě shrnout všechna slova do jedné vystihující věty: „*jak se tu věci dělávají.*“ (Miller, Wroblewski, Villafuerte, 2017, s. 24). Z krátkého sledu slov je všem zřejmé, co je podstatou podnikové kultury. Jedná se o zakotvené činnosti či procesy u skupiny lidí v organizaci, kteří si již tento způsob osvojili a vnímají ho jako neměnnou skutečnost. Ke kultuře podniku je možné dospět určitými způsoby, které následně vytvářejí její prvky (viz podkapitola 2.2).

Kulturu organizace vytvářejí lídři s vrozenými vlastnostmi budoucími autoritu. Přirozeně se lídr stává vzorem pro své zaměstnance, kteří ho ochotně a dobrovolně následují v jeho chování a přejímají jeho názory, tím se utváří sdílené myšlení a hodnoty. Dotvářet či posilovat kulturu pomáhají krizové situace. Z každé kritické situace by se měl člověk, zaměstnanec či celá firma poučit a následně přizpůsobit novým situacím své rozhodování. Hodnoty, jakožto nedílná součást podnikové kultury, vznikají také na základě efektivních pracovních vztahů. Poslední aspekt vytvářející kulturu je prostředí firmy, které je buď dynamické, nebo neměnné (Armstrong, Taylor, 2015).

Kultura nevzniká ze dne na den, ani po nastudování jednoduché příručky. Je to dlouhodobý proces učení se, přijímání a ukotvování názorů, myšlenek a zkušeností. Mít dlouholetou a pevně zakořeněnou podnikovou kulturu působí jako velmi dobrá konkurenční výhoda a nástroj pro efektivní podnikání. S tímto tvrzením lze souhlasit do doby, kdy je nutné podnikovou kulturu změnit. Změna si vyžádá více času a není možné jednoznačně vyloučit i její negativní dopady (Armstrong, Taylor, 2015).

2.2 Znaky a prvky organizační kultury

Tato podkapitola plynule navazuje na poslední odstavec v druhé kapitole. Rolný (2014) vnímá podnikovou kulturu jako silný nástroj k ovlivňování výkonnosti zaměstnanců. Zároveň zdůrazňuje důležitost sounáležitosti pracovníků s organizací, která se následně projeví v jejich loajalitě. Pokud chce podnik docílit silné kultury v organizaci, měl by dodržovat následující znaky zdravé kultury:

- hodnoty a principy vychází z podnikatelské strategie firmy, jejíž jsou součástí,
- podmínky pro práci zaměstnanců jsou uzpůsobeny jako pro tým,
- kritika je vítána a přijata jako nástroj pro hledání řešení, nepotlačuje se,

- zaměstnanci jsou v synergii s nastavením organizace a podporují její chování a aktivity,
- podporuje se vnitropodniková komunikace a mezilidské vztahy pro zvyšování výkonnosti,
- management zaujímá aktivní roli v řešení problémů, včetně návrhů na řešení, a přijímá osobní odpovědnost za svá rozhodnutí,
- v podniku je vytvořen prostor pro zlepšování, rozšiřování kompetencí, a to nikoliv v podobě přikazování, ale tzv. koučování.

Další znaky či záměry lze doplnit od autora Vebera (2009), který považuje za stěžejní a klíčové především pojetí zákazníka. Zákazník je středobodem, na kterého se váží činnosti podniku. Poté je důležité zaměstnance přivést na myšlenku, že pokud se bude dařit firmě, bude se dařit také jim, z tohoto důvodu je důležitá sounáležitost s danou organizací. Pokud bude chtít zaměstnanec jen to nejlepší pro firmu, bude muset nejdříve zapracovat sám na své práci v podobě ochoty učit se novým věcem a zároveň za své výsledky nést náležitou odpovědnost. V neposlední řadě je důležité vnést do systému určité aktivní prvky z vlastní iniciativy a nebýt pouhým naslouchačem příkazů zaměstnavatele.

Pokud chce podnik následovat výše uvedené body, je potřeba ve firmě zakotvit určité prvky, bez kterých by se nepodařilo dosáhnout společného myšlení pracovníků, motivace, pocitu sounáležitosti apod. Prvky podnikové kultury jsou považovány za základní stavební kámen, tudíž by si je měla firma vymežit na začátku podnikání či při vzniku myšlenky na zlepšení podnikové kultury a zavést je tak do své strategie. Mezi hlavní prvky se řadí základní přesvědčení, normy, hodnoty a postoje. Dále jsou to tzv. artefakty materiální a behaviorální povahy. Prvky materiální povahy jsou (Lukášová, 2010):

- budovy (vzhled, umístění, barva fasády, architektura – okna, ...),
- vybavení firem (stoly, květiny, barvy prostor, ...),
- propagační materiál (propisky, bloky, brožury, ...),
- výroční zprávy, produkty organizace a mnoho dalších.

Prvky organizace mohou mít i nemateriální neboli behaviorální podobu. Mezi ně se řadí dle Šiguta (2004) symboly, jako jsou znaky, oblečení nebo logo podniku. V rámci oblečení je možné si představit určitý dress code, který zaměstnancům vymezuje přijatelné a vhodné oblečení do zaměstnání. Například v kancelářích je doporučeno nosit formální oblečení, přičemž v pátek je dovoleno přijít i v neformálním oblečení. Jiným příkladem je jednotné

oblečení pro zaměstnance v oblasti prodeje (všichni zaměstnanci nosí stejnou barvu triček s logem podniku). Zařazení symbolů do této kategorie je někdy sporné, protože symboly jsou v podstatě velmi širokým pojmem a pak by bylo možné jakýkoliv aspekt podnikové kultury zařadit jako symbol. Tento názor uvádí Lukášová (2010) ve své knize Organizační kultura a její změna, která spíše považuje za nemateriální prvky organizační mluvu, historky, mýty, hymnu, rituály a ceremoniály.

Každý prvek zastává v podnikové kultuře své opodstatněné místo. Za základní prvek se nesporně považují hodnoty. Hodnota představuje něco, co je důležité a přisuzuje se tomu náležitý význam v organizaci jako celku. Všichni v podniku to vnímají jako důležité a správné, zahrnují to do své filozofie či poslání. Hodnotou firmy může být například spokojenost zákazníků nebo péče o okolí podniku (Lukášová, 2010).

2.3 Typy podnikových kultur

Každý podnik má svou jedinečnou kulturu, kterou se prezentuje jak navenek podniku, tak i uvnitř. Vymezují se ale typy kultur, které shrnují obecné charakteristické rysy chování organizace či jejího působení. Základní čtyři typy jsou tzv. akademie, klub, sportovní tým a pevnost. Následně je uvedena jejich krátká charakteristika (Rolný, 2014).

Akademie

- firmy, jejichž zaměstnanci jsou převážně mladí lidé – studenti, absolventi,
- podpora osobního rozvoje jedince – školení, stáže,
- budování všestrannosti, univerzality, kreativity a flexibility.

Klub

- typickým příkladem jsou vládní organizace,
- požadavky na serióznost, dobré vystupování, loajalitu, týmovou práci a kolegiálnost,
- výhodou jsou zkušenosti, dobré vystupování a formální chování.

Sportovní tým

- ve firmách zaměřených na techniku a odbornost (auditing, účetnictví, vývoj softwaru),
- důraz kladen na samostatnost, podnikavost a ochotu nést rizika,
- prostor pro osobní rozvoj s cílem vytvořit efektivní tým.

Pevnost

- podniky z primárního sektoru (těžba), sekundárního sektoru (průmysl), ale i z terciálního, jako jsou služby, nejvíce maloobchod,
- základem je samotné přežití, nikoliv rozvoj osobnosti,
- firmy přenáší nejistotu z trhu na zaměstnance a snaží se držet určitých jistot,
- silná pozice odborových organizací.

Typologie podnikových kultur se liší především v názvech jednotlivých typů, přičemž charakteristiky jednotlivých skupin jsou v podstatě shodné. Přehlednou tabulku (tabulka 2) typologie firemních kultur od různých autorů uvádí ve své publikaci Šigut.

Tabulka 2: Přehled typologie firemní kultury

Autor/rok	Typologie firemní kultury
Deal, Kennedy/1988	Všechno nebo nic Chléb a hry Analytický projekt Proces
Handy/1993	Orientace na moc Orientace na role Orientace na výkon Orientace na podporu a spolupráci
Pfeifer, Umlaufová/1993	Kultura přátelských experimentů Kultura jízdy na jistotu Kultura ostrých hochů Kultura mašliček
Quin, Cameron, Bass/1989	Klanová kultura Spontánní kultura Prodejní kultura Spekulativní kultura Hierarchická kultura Tržní kultura Správní kultura Investiční kultura

Zdroj: vlastní zpracování dle Šiguta (2004, s. 28)

2.4 Změna podnikové kultury

Změna podnikové kultury je v některých případech nevyhnutelná. Buď se chce podnik posunout sám z vlastní iniciativy, nebo dochází ke změnám v jeho okolí a nezbývá mu jiná možnost než se přizpůsobit. Obecně existuje několik důvodů, proč měnit vžitou podnikovou kulturu. Touto problematikou se zabývá Pfeifer a Umlaufová (1993), kteří vymezili osm okolností proč a kdy je potřeba změnit podnikovou kulturu. Z těchto příčin vychází i Šigut o 11 let později. Okolnosti vedoucí ke změně podnikové kultury tedy jsou:

- ukotvená podniková kultura není v souladu se strategicky potřebnou firemní kulturou,
- charakter podnikové kultury předčilo okolí firmy v ekonomickém, sociálním a technickém kontextu,
- fáze přechodu podniku mezi vývojovými etapami,
- řádové změny velikosti organizace,
- generační výměny ve firmě – u vedení i v první linii,
- zásadní změna v předmětu podnikání,
- změna v postavení firmy na trhu,
- převzetí či fúze organizace.

2.4.1 Typy změn

Lukášová (2010) se ve své publikaci detailně zabývá změnou organizační kultury. Základní rozdělení změn podnikové kultury přejímá od autorů, jimiž jsou například Brown, Sackmann, Bates a další, kteří se shodnou na typu revoluční a evoluční změny. Revoluční změna je považována za strategickou změnu a vyvolává ji velmi silný tlak jak z vnějšího prostředí (radikální změna prostředí), tak i vnitřního (špatné hospodářské výsledky). V takových případech je zapotřebí přetransformovat celý obsah dosavadní podnikové kultury. Tato změna je velmi komplexní, proto je nutné si ji rozfázovat na dílčí kroky a vymezit je v časovém horizontu.

Druhým typem je evoluční změna, která oproti revoluční přichází z iniciativy podniku stát se lepším. Změna se soustředí na konkrétní oblasti či prvky podnikové kultury a provádí se kontinuálně a dlouhodobě. Dobrým příkladem na rozpoznání, o který typ změny se jedná, je určení, v jaké fázi vývoje se podnik nachází. Pokud ve fázi růstu a zrání, nastupuje evoluční

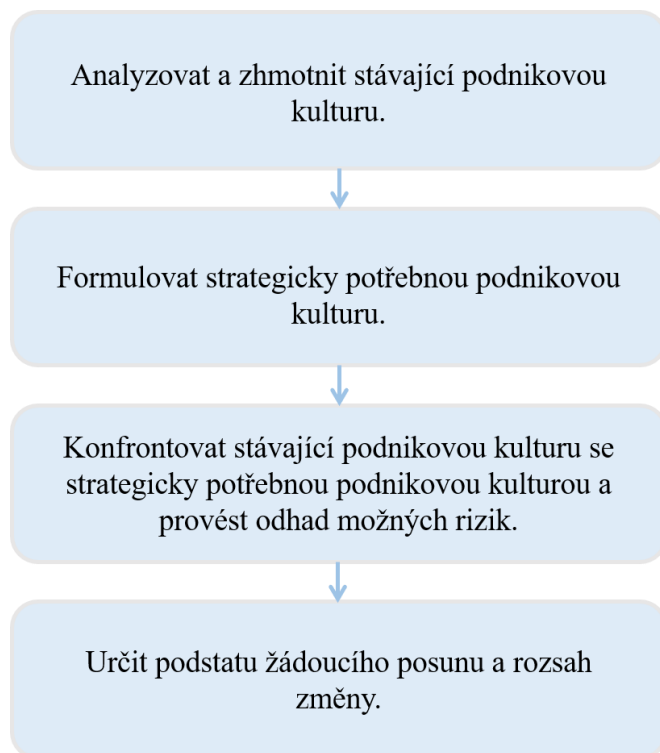
změna. Pokud ve fázi úpadku a dezintegrace, je zapotřebí zasáhnout revoluční změnou v podobě redefinice vize, hodnot apod. (Lukášová, 2010).

Zásadním problémem ale zůstává fakt, že změna nikdy nebývá jednoduchá, a ne všichni jsou ke změnám nakloněni. Zároveň jak dlouho trvá vybudovat silnou kulturu, tak dlouho trvá ji přeměnit. Pettigrew, jehož názory jsou interpretovány v knize Brookse a Jungmanna (2003), stanovil sedm důvodů, proč je komplikované změnit kulturu organizace:

- 1) Úrovně – firemní kultura má mnoho úrovní, a to od názorů až po artefakty.
- 2) Všudypřítomnost – vyskytuje se ve všech podnikových činnostech, je zakořeněná hloubkově i širokoúhle.
- 3) Implicitnost – chování a myšlení v rámci podnikové kultury je pro zaměstnance již samozřejmostí. Přimět je k jinému způsobu reagování a tvorbě myšlenek je velmi náročné.
- 4) Socializace – ve smyslu hloubky historických kořenů kultury.
- 5) Političnost – právní zájem mocenských skupin zachovat původní firemní kulturu.
- 6) Pluralita – například u podniků s více kulturami, tzv. subkultury, které mají odlišné vzorce chování.
- 7) Vzájemná závislost – provázanost celého systému ve smyslu úzkého propojení kultury s politikou organizace, strukturou, lidmi apod.

2.4.2 Proces změny

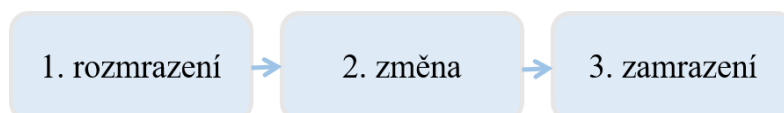
Před podnikem stojí zásadní úkol, a to změnit podnikovou kulturu, kterou si každý zaměstnanec pečlivě ukotvil. Je nezbytné zmapovat si proces změny s konkretizací jednotlivých fází. Předtím, než podnik zahájí proces změny, je nutné dodržet posloupnost čtyř dílčích kroků zobrazených na obrázku 2.



Obrázek 2: Postup před zahájením procesu změny

Zdroj: vlastní zpracování dle Šiguta (2004, s. 44)

Poté, co podnik vyhodnotí informace získané z přípravné fáze procesu změny, nastává samotný proces. Lukášová (2010) i Šigut (2004) tento proces dělí na tři etapy, které v prvotním znění uvedl Lewin a byly dále rozpracovány Scheinem. Na následujícím obrázku 3 jsou vidět jednotlivé etapy v logické posloupnosti.



Obrázek 3: Tříetapový model změny podnikové kultury

Zdroj: vlastní zpracování dle Šiguta (2004, s. 46)

V této fázi je lehce nastíněna charakteristika každé z etap modelu procesu změny. První etapou je **rozmrazení**. Jedná se o metaforické tání ledu stávající situace ve firmě s nutností apelu na provádění změn. Nutkání provést změnu by mělo přicházet od vrcholového managementu a být podpořeno jednoduchými tabulkami s čísly a důvody, které budou pro zaměstnance lehce pochopitelné a sami uváží naléhavost změny. Pokud zaměstnanci uvidí graf s klesající křivkou vyjadřující obraty či podíl na trhu, snadno pochopí, že je stávající situace neudržitelná. Druhá etapa je příhodně nazvaná jako **změna**, což je označováno za klíčovou fázi celého procesu. V této fázi by měly být provedeny konkrétní aktivity, díky

kterým se změna uskuteční. Zaměstnanci zde hrají důležitou roli a projevuje se, zda byla účinná první fáze a byla pochopena nutnost změny. Konkrétní činnosti souvisejí s povyšováním zaměstnanců, ale i s propouštěním či převedením na jinou práci, zároveň se nabízejí vzdělávací programy v souladu s rozšiřováním kvalifikace. Nelze opomenout také formulaci nové vize, cílů či strategie. Poslední etapou je **zamrazení**, kdy se podnik dostává do stabilního stavu, který si chce udržet. Členové organizace si ukotvují nové hodnoty i postoje a pomalu se opět sladují zájmy zaměstnanců a organizace. Nejistota je nahrazena jistotou a management by měl shrnout proces změn včetně dosažených úspěchů a popřípadě navrhnout odměny. Zakončení fáze spočívá ve fixaci změny (Lukášová, 2010).

2.5 Propojení konceptu CSR a podnikové kultury

V rámci této kapitoly jsou propojeny důležité termíny jako je CSR a podniková kultura. Každý z těchto pojmů je co do obsahu a významnosti velmi rozsáhlý, a tak není divu, že jejich vzájemná integrace přispívá k udržitelnému rozvoji. Podniková kultura je charakterizována ve velmi obecném měřítku jako způsob myšlení, ve kterém se mimo jiné odráží i koncept CSR. Odpovědnost firem se reprezentuje především pomocí prováděných aktivit, přičemž tyto aktivity musí být v souladu s podnikovou kulturou. Pokud zaměstnanci podniku vnímají, jakým způsobem se firma podílí na ochraně životního prostředí či na plnění sociálních cílů, je snazší udržet příjemnou a pevnou podnikovou kulturu a zároveň snížit fluktuaci a nespokojenost.

Je tedy možné konstatovat, a to i na základě názorů akademických vědců, že strategické použití CSR je podmíněno sladěním s podnikovou kulturou, přičemž se mezi tyto dva aspekty řadí ještě důležitost řízení lidských zdrojů (Lee, E.M., Park, Lee, H.J., 2013). Při vhodné kombinaci a implementaci těchto pilířů je snazší dosáhnout stanovených cílů. Pro odpovědnou podnikovou kulturu se definují následující poznatky, které by měl podnik v rámci svých aktivit dodržovat.

- Údělem každé společnosti je nejdříve zajistit soulad firemní kultury a CSR. Společnost by měla aktivity spojené s CSR (např. etické chování k zaměstnancům, šetrné výrobní procesy vůči životnímu prostředí, ...) pevně **ukotvit do vize, hodnot a podnikového poslání**. Tyto aspekty jsou určené k neustálému komunikování směrem k zaměstnancům, kteří je přijmou a uzpůsobí jim tak své chování, díky kterému vytvoří odpovědnou podnikovou kulturu. CSR je poté díky tomu

zakořeněné v podnikové kultuře a není využito pouze ke zvyšování zisků (Chen, Hong, Occa, 2019).

- Pro podnik je důležité mít **management starající se o CSR**. Manažeři by měli úspěšně implementovat principy CSR do podnikového systému a zapojovat tak i své zaměstnance (Tefera, Yuanqiong, Luming, 2020).
- Péči o rozvoj a úspěšnou implementaci má za úkol podnikový management, nicméně skutečně odpovědnou podnikovou kulturu tvoří zaměstnanci svými každodenními činnostmi. Pokud zaměstnanci věří své společnosti a jejímu CSR programu, jsou ochotni se stát dobrovolníky podílejícími se na CSR aktivitách a zároveň vybudují ke společnosti takovou vazbu, která zajistí nízkou fluktuaci. Již tento aspekt působí velmi důvěryhodně a odpovědně pro vnější prostředí (např. investory či potenciální zaměstnance). Z tohoto důvodu by měla společnost v rámci reportování zařadit do svých témat i část zaměřenou na **péči o zaměstnance** (Lee, E.M., Park, Lee, H.J., 2013).
- Společnosti se zavazují chovat nejen odpovědně vůči svému okolí, ale její závazky vyplývají také z etického kodexu, který je nastaven uvnitř podniku a představuje osvědčené postupy a normy ve společnosti. Každý **etický kodex odráží podnikovou kulturu**, ze které vychází. Zaměstnanci jsou v rámci ukotvení hodnot podnikové kultury školeni pro zvýšení etického chování a zlepšují tak svůj postoj k organizaci. Společensky odpovědné organizace jsou často vnímány jako etické organizace, tudíž by se v rámci svých CSR aktivit měly odkazovat na etický kodex společnosti (Huimin, Ryan, 2011; Valentine, Fleischman, 2008).
- Důležitým krokem je mimo stanovení ekonomických cílů **stanovit také sociální cíle**, kterých je nutné dosahovat stejně tak, jako těch ekonomických. Ze strany vrcholového managementu by mělo docházet k aktivitám a podpoře vedoucí k jejich naplnění (Tefera, Yuanqiong, Luming, 2020).
- Cíle vyplývající z konceptu CSR je důležité integrovat a sladit s podnikovými cíli. Specifickým znakem CSR cílů je jejich složitější uchopitelnost a měřitelnost, proto je nutné nastavit tzv. **SMART cíle**. Je zapotřebí (Kašparová, Kunz, 2013; Kanji, Chopra, 2010):

- specifikovat požadovaný výsledek,
 - schopnost výsledek kvantifikovat (změřit), aby bylo možné stanovit pozitivní vliv na organizaci i vnější prostředí,
 - stanovit přijatelné a reálné cíle,
 - vymežit časovou osu pro jejich dosažení.
- Společnosti skrze CSR reporty demonstrují své aktivity v rámci společensky odpovědného působení a řeší různé problémy či jejich příčiny. Je vhodné se zmínit o absenci vedlejších přínosů kampaně pro společnost a vytyčit hlavní pozitivní účinky na řešený problém. CSR report by tak měl sdělovat široké veřejnosti, ale i svým zaměstnancům především (Du, Bhattacharya, Sen, 2010):
 - Důvody, proč se společnost angažuje.
 - Závazek k řešení určitého problému.
 - Dopady, které má společnost v rámci řešení problému.

Angažováním se v oblasti CSR otázek se podnik v podstatě otevírá společnosti a dává jí najevo, že svými aktivitami dokáže něco změnit a zároveň pomoci.

Důvěryhodnost a transparentnost komunikace skrze CSR reporty je základním faktorem odpovědnosti vůči okolí a stakeholderům, ale také vůči vlastním zaměstnancům a spolupracovníkům.

- Podniková kultura je tím víc odpovědná, čím dlouhodoběji je nastaven její záměr a trvání. Pokud má podnik nastavenou dlouhodobou koncepci své podnikové kultury, je pro okolí více odpovědná nežli kultury krátkodobé orientace. Z tohoto tvrzení lze uvážit, že by měla firma v rámci CSR nastavit **dlouhodobé záměry a cíle s vizí do budoucnosti**, což je schopno se odrážet v podnikové kultuře (Kucharska, Kowalczyk, 2019).

3 METODOLOGIE PROVEDENÉHO ŠETŘENÍ

Postupy v metodologii šetření jsou inspirovány ukázkovou analýzou sekundárních dat v případové studii (Johnston, 2017) a dále je předlohou analýza obsahu CSR reportingu (Liao, et al., 2017), která si je velmi blízká s předmětem šetření diplomové práce. Sekundární data pro šetření jsou vhodnou metodou sběru dat, která představuje relevantní řešení při nedostatku zdrojů a kompetencí pro získání primárních dat.

A. Představení důvodu šetření

Cílem práce je pomocí analýzy sekundárních dat identifikovat a zhodnotit způsoby, kterými se aktivity spojené s aplikací konceptu CSR projevují v podnikové kultuře. Důvodem této analýzy je zajistit taková data a jejich hodnocení, aby bylo možné o podnikové kultuře společností v praxi konstatovat, že je odpovědná.

B. Subjekty šetření – představení vzorku společností

Jako vzorek pro aplikační část diplomové práce je vybráno 20 nejvíce filantropicky zaměřených společností v celosvětovém měřítku. Žebříček nejvíce společensky odpovědných firem vychází z internetových stránek společnosti Fundera. Tato americká společnost pomáhá malým podnikům s úspěšným vstupem do sféry podnikání. Poskytuje různé materiály a informace o velkých společnostech, které již dosáhly významných úspěchů. Z tohoto důvodu se rozhodla sestavit žebříček světově nejvíce odpovědných firem, který byl aktualizován 31. ledna 2020, což poskytuje v době tvorby této práce jedny z nejaktuálnějších informací (Fundera, 2020a).

V tabulce 3 je zobrazen žebříček 20 nejlépe hodnocených společností – první místo náleží nejvíce odpovědné firmě, a to The Walt Disney Company. Na internetových stránkách společnosti Fundera je zobrazeno celkem 25 odpovědných firem. Pro relevantnost a rozsah diplomové práce bude použit dostatečný počet společností, tedy celkem 20.

C. Zdroje sekundárních dat a vyhodnocení datového souboru

Sekundární data pro analýzu budou přejata primárně z CSR reportů společností, protože podnik s implementovaným CSR programem by měl reportovat o svých aktivitách. Vhodnou formou je samostatná zpráva informující o CSR programu ve společnosti. Pokud potřebná data nebudou nalezena v CSR reportu, bude jako dalšího zdroje sekundárních dat využíváno internetových stránek konkrétních společností. Formou CSR reportu je myšlena buď samostatná zpráva o CSR aktivitách, výroční zpráva společnosti či zpráva o udržitelnosti.

Jediná společnost Ben & Jerry's nemá k dispozici žádný samostatný soubor CSR reportu, tudíž je v tabulce 3 uveden již druhotný zdroj dat, a to internetová stránka společnosti. Datový soubor je různorodý a záleží na dostupnosti a způsobu komunikace vybraných společností (Liao, et al., 2017).

Tabulka 3 mimo jiné obsahuje i základní informace o období, za které byl CSR report, jakožto preferovaný zdroj dat, sestaven. Období je pro účely této práce vymezeno pro kalendářní i fiskální roky 2018 a 2019, a to na základě dostupnosti dat.

Tabulka 3: Žebříček nejvíce odpovědných firem na světě

Pořadí	Název společnosti	Období/rok	Forma
1.	The Walt Disney Company	Fiskální/2019	CSR report
2.	Lego	Kalendářní/2018	CSR report
3.	Natura	Kalendářní/2018	Výroční zpráva s obsahem CSR
4.	Novo Nordisk	Kalendářní/2019	Výroční zpráva s obsahem CSR
5.	Microsoft	Fiskální/2019	CSR report
6.	Google	Fiskální/2018	Environmentální report
7.	Dell	Fiskální/2019	CSR report
8.	Ben & Jerry's	Kalendářní/2018	Internetové stránky společnosti
9.	Levi Strauss & Co.	Fiskální/2019	Výroční zpráva s obsahem CSR
10.	Starbucks	Fiskální/2018	CSR report
11.	Intel	Fiskální/2018	CSR report
12.	Apple	Fiskální/2018	CSR report
13.	Bosch	Fiskální/2018	Zpráva o udržitelnosti
14.	Michelin	Fiskální/2018	Výroční zpráva s obsahem CSR
15.	Canon	Fiskální/2018	Zpráva o udržitelnosti
16.	Estée Lauder	Fiskální/2019	Zpráva o udržitelnosti
17.	Cisco	Fiskální/2019	CSR report
18.	Sony	Fiskální/2018	Zpráva o udržitelnosti

19.	Rolls-Royce	Kalendářní/2018	Výroční zpráva s obsahem CSR
20.	Bridgestone	Fiskální/2018	Zpráva o udržitelnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle Fundera (2020b) a reportů zkoumaných společností

D. Stanovení rámce pro analýzu obsahu a hodnocení

Po stanovení zdrojů sekundárních dat vhodných pro analýzu a subjektů hodnocení je nutné vymezit si konkrétní atributy, které budou vyhledávány a analyzovány. Na základě rešerše odborné literatury a vědeckých studií bylo autorem navrženo celkem osm atributů definujících odpovědnou podnikovou kulturu. Jsou jimi:

- 1) Ukotvení CSR aktivit do vize, hodnot a podnikového poslání.
- 2) Obsazení manažerské pozice v oblasti CSR.
- 3) Řádná péče o zaměstnance – rozvoj, školení, motivace, ...
- 4) Existence etického kodexu odrážejícího podnikovou kulturu.
- 5) Stanovení sociálních cílů.
- 6) Nastavení CSR cílů, tzv. SMART cíle (především měřitelnost).
- 7) Důvěryhodnost a transparentnost komunikace.
- 8) Vyjádření dlouhodobosti záměrů a cílů s vizí do budoucnosti.

Každý CSR report by měl obsahovat výše uvedené atributy za účelem zhodnocení podniku, zda skutečně vybudoval odpovědnou podnikovou kulturu.

E. Závěr a vyhodnocení daného šetření

Proces celé vztahové analýzy bude mapován v průběhu čtvrté kapitoly. Pro každý atribut bude vymezena jedna podkapitola s tabulkou obsahující informace o výsledcích analýzy. Pod tabulkou daného atributu bude následovat syntéza získaných poznatků a hodnocení daných atributů včetně jakýchkoliv zajímavostí a anomálií nalezených v průběhu samotné analýzy. Konečné shrnutí a případná doporučení budou sumarizována v poslední kapitole a závěru celé práce.

4 ANALÝZA CSR AKTIVIT PROJEVUJÍCÍCH SE V PODNIKOVÉ KULTUŘE

Hlavním zdrojem informací pro hodnocení absence či výskytu atributů u jednotlivých společností jsou CSR reporty, které by měly obsahovat veškeré podstatné informace. Pokud v nich některé údaje nejsou dohledatelné, alternativním zdrojem jsou oficiální internetové stránky společností. Všechny použité reporty a internetové stránky, ze kterých jsou čerpány konkrétní informace, jsou uvedeny v seznamu literatury na konci práce.

Pro každý atribut je vytvořena samostatná podkapitola, která obsahuje přehlednou tabulku vypovídající o jednotlivých společnostech a jejich přístupu k provázanosti CSR a podnikové kultury. Pod tabulkou následuje komentář vystihující celkový výstup z tabulky, porovnávání společností mezi sebou, příklady či zajímavosti.

4.1 Ukotvení CSR aktivit do vize, hodnot a podnikového poslání

Tabulka 4 obsahuje přehled společností seřazených podle žebříčku odpovědnosti a analyzuje ukotvení CSR aktivit v jejich poslání, vizi a hodnotách.

Tabulka 4: Výsledky analýzy ukotvení CSR aktivit do vize, hodnot a podnikového poslání

Atribut č. 1 - Ukotvení CSR aktivit do vize, hodnot a podnikového poslání				
Pořadí	Název společnosti	Poslání	Vize	Hodnoty
1.	The Walt Disney Company	✘	–	✓
2.	Lego	✘	✘	✘
3.	Natura	✓	✓	✓
4.	Novo Nordisk	–	–	✓
5.	Microsoft	✘	–	✓
6.	Google	✘	✘	✓
7.	Dell	–	✘	✓
8.	Ben & Jerry's	✓	–	✓
9.	Levi Strauss & Co.	–	–	✘
10.	Starbucks	✘	–	✘

11.	Intel	x	x	x
12.	Apple	–	–	✓
13.	Bosch	x	–	✓
14.	Michelin	x	–	✓
15.	Canon	✓	✓	✓
16.	Estée Lauder	x	–	✓
17.	Cisco	✓	x	x
18.	Sony	x	✓	✓
19.	Rolls-Royce	–	x	✓
20.	Bridgestone	✓	–	x

*pomlčka značí nenalezený údaj

Zdroj: vlastní zpracování

Koncept CSR má v poslední době rostoucí význam, jenž ovlivňuje vnímání odpovědných společností ze strany stakeholderů. Pokud se tedy společnosti odliší od konkurence ukotvením svých CSR aktivit v poslání, vizi a hodnotách, potenciální investoři poté hodnotí takové podniky jako více morální a ctnostné. Z tohoto důvodu je považován atribut č. 1 jako jeden z klíčových pro hodnocení odpovědné podnikové kultury (Spear, 2017).

Rozložení dostupných informací je vcelku vyrovnané z pohledu jejich zdrojů. Je možné konstatovat, že polovina dostupných informací je z CSR reportů, kde se často uvádějí mise a hodnoty a zbylá polovina z internetových stránek. Také je možné v rámci jedné společnosti čerpat každé prohlášení (poslání, vize, hodnoty) z jiného zdroje, tudíž jsou způsoby komunikace prováděny zcela různorodě.

Poněkud častým jevem jsou v tabulce 4 chybějící data pro analýzu u jednotlivých společností. Důvodem je, že společnosti svá prohlášení nezveřejňují nebo jedno prohlášení uvádějí jako poslání i vizi zároveň, tudíž dochází k jejich zaměňování. Ke stejnému závěru došla ve své studii i Spear (2017), která potvrzuje absenci jednotlivých prohlášení a vyvozuje závěry ohledně důležitosti zveřejňovat takové informace ze stran podniků, protože tvoří nedílnou součást jejich podnikové identity.

Po analýze dostupných dat je možné potvrdit i další výrok Spear (2017), která ve své studii uvádí, že společnosti nepoužívají misi, vizi a hodnoty k vyjádření jejich angažování se v CSR aktivitách. Z prohlášení jednotlivých společností by mělo být na první pohled znatelné, zda jsou zainteresované v konceptu CSR, či nikoliv. Pokud to přímo nevyjadřuje dané prohlášení, je možné zjistit více informací z detailnějšího prozkoumání internetových stránek. Tato analýza se ovšem zaměřila na prvotní dojem, který působí především na stakeholdery. Příkladem takového prohlášení je mise u společnosti Bosch v následujícím znění (BOSCH, 2018a, s. 10): „*We are Bosch*“ (přel. „My jsme Bosch“). Na základě takového vyjádření nelze uvažovat o skutečnosti, že by se podnik mohl zabývat programem CSR. Po detailnějším zkoumání tohoto výrazu lze ale zjistit, že se jedná o celý soubor příslibů, hodnot a prohlášení, skrze které se pod tímto vyjádřením zavazuje společnost Bosch chovat odpovědně (BOSCH, 2020b).

Při rozboru získaných poznatků je vhodné se věnovat každému prohlášení samostatně. První zkoumaný aspekt je poslání společností neboli mise. Z 20 vyjádření společností je dostupných celkem 15 poslání, přičemž v pěti z nich je možné odhalit prvky CSR konceptu. Naopak vize není lehce dohledatelná a společnosti často zaměňují vizi a poslání, nebo je představují jako jedno prohlášení. Z 20 vizí společností se podařilo nalézt devět vizí, přičemž pouze tři z nich obsahují prvky CSR. Nejlépe jsou interpretovány hodnoty společností, o kterých se reportuje velmi transparentně. Všechny 20 odpovědných společností uvádí otevřeně své hodnoty a 14 z nich vyjadřuje i CSR prvky.

Jediné dvě společnosti uvádí a splňují všechna kritéria analýzy. Jedná se o společnosti Natura a Canon. Natura se zabývá přírodní kosmetikou, tudíž se její mise, vize i hodnoty velmi silně opírají o environmentální složky a o osobnost člověka. Netradiční je pojetí mise, vize a hodnot ze strany japonských firem, které se drží svých filozofií a na nich si zakládají své podnikání. Například společnost Canon lpí na filozofii Kyosei, která má specifickou definici zaměřující se na životní prostředí a sociální oblasti, a na ní jsou dále postavena prohlášení a hodnoty (na podobné podstatě funguje také japonská společnost Bridgestone). Naopak společnost Intel má velmi přehledně na svých internetových stránkách misi, vizi i hodnoty na jednom místě, ovšem není z nich zřejmé propojení s CSR konceptem a je tedy považována za jedinou společnost, která má dostupná všechna prohlášení, ale nespĺňují dané kritérium propojenosti s CSR (Intel, 2020).

Zajímavé vyjádření své podstaty je k nahlédnutí u společnosti Lego, která si vytvořila svůj strategický rámec a představuje v něm všechny nezbytné prvky a pilíře podnikání. V rámci

svých slibů se dotýká témat CSR, ale v poslání, vizi a hodnotách nikoliv (LEGO, 2020). Poslední zmíněnou, ale ne jedinou zajímavostí je mise společnosti Ben & Jerry's, která je trojdílná. Zaměřuje se na produkt, sociální oblast a ekonomickou misi, čímž vlastně už v celkovém pojetí vyjádřila své závazky k pilířům CSR.

Na následujících obrázcích 4, 5 a 6 jsou zobrazeny praktické ukázky prohlášení rozdílných společností obsahující prvky CSR a představují tedy příklad vhodného zaimplementování těchto prvků. Pod každým obrázkem je rozebráno, jaké CSR aktivity/prvky se v prohlášení vyskytují.



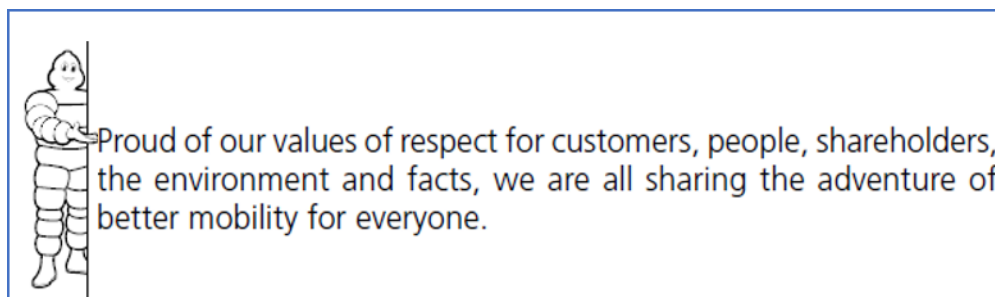
Obrázek 4: Poslání společnosti Ben & Jerry's
Zdroj: vlastní zpracování dle Ben & Jerry's (2020)

Na obrázku 4 je ukázka poslání společnosti Ben & Jerry's, které je zajímavé právě svými třemi částmi. Těmto třem částem je nadřazená centrální mise obsahující tři témata – respekt k jednotlivci, k okolí společnosti a podpora komunit, kterých je společnost součástí. Zde je velmi silně zakořeněný sociální pilíř CSR konceptu.



Obrázek 5: Vize společnosti Natura
Zdroj: vlastní zpracování dle Natura (2018, s. 4)

Obrázek 5 znázorňuje přejatou vizi z CSR reportu společnosti Natura, která splňuje kritéria hodnocení atributu č. 1. Vize poukazuje na prvky CSR v oblasti sociálního pilíře. Jedná se o spříznění s podnikovou komunitou, důraz na vzájemné vztahy, ale také na vztahy s přírodou v rámci environmentálního pilíře.



Obrázek 6: Hodnoty společnosti Michelin

Zdroj: vlastní zpracování dle Michelin (2018b, s. 208)

Obrázek 6 znázorňuje třetí aspekt analýzy u prvního atributu, a to hodnoty společnosti. Hodnoty jsou zde přejaté od společnosti Michelin, která ve svém poslání CSR aktivity nemá ukotvené a vize není dostupná k analýze. Hodnoty se odrážejí v respektu k zákazníkům, lidem, zainteresovaným stranám a k přírodě, což vlastně vyžaduje respekt ke všem aktérům v celém konceptu CSR.

Celkové hodnocení prvního atributu je spíše podprůměrné a výsledky nevypovídají o odpovědné kultuře většiny podniků (výjimkou jsou společnosti Natura a Canon). Společnosti zcela nevnímají transparentnost komunikace jejich poslání, vize a hodnot jako stěžejní i přesto, že odborná literatura a zkušenosti uvádí pravý opak. Dále je potřeba konkretizovat si, co je vize, mise a hodnoty, aby nedocházelo k jejich zaměňování nebo úplnému vynechání. Pokud se společnost rozhodne chovat odpovědně, měla by být schopná komunikovat své aktivity skrze prohlášení otevřeně, nikoliv skrytě jako v případě společnosti Bosch. Problematické pro zainteresované strany je také pochopit, co je možné vnímat jako vizi a misi a co jsou pouhá hesla, rčení, či podnikové motivace, které se uvádí na internetových stránkách i v CSR reportech. Poté je možné se domnívat, že jde o vizi, ale není to ničím podložené, tudíž není v kompetenci stakeholdera společnosti takové informace odhadovat.

4.2 Obsazení manažerské pozice v oblasti CSR

Výsledky analýzy druhého atributu znázorňuje tabulka 5 s jednoduchou koncepcí. Třetí sloupec tabulky vyjadřuje splnění či nesplnění atributu a čtvrtý sloupec obsahuje konkrétní název pozice v jednotlivých společnostech.

Tabulka 5: Výsledky analýzy obsazenosti manažerské pozice v oblasti CSR

Atribut č. 2 - Obsazení manažerské pozice v oblasti CSR			
Pořadí	Název společnosti	Obsazení pozice	Název pozice
1.	The Walt Disney Company	✓	viceprezidentka sociální odpovědnosti podniku
2.	Lego	✓	viceprezidentka pro společenskou odpovědnost
3.	Natura	✓	senior manažer udržitelnosti
4.	Novo Nordisk	✓	viceprezidentka pro firemní udržitelnost
5.	Microsoft	✓	ředitel pro angažovanost v ESG
6.	Google	✓	vedoucí oddělení udržitelnosti
7.	Dell	✓	vedoucí odpovědnosti ve společnosti
8.	Ben & Jerry's	–	nedostupný údaj
9.	Levi Strauss & Co.	✓	místopředseda pro udržitelnost
10.	Starbucks	✓	vedoucí pracovník udržitelnosti
11.	Intel	✓	ředitelka pro firemní odpovědnost
12.	Apple	✓	viceprezidentka pro životní prostředí, politické a sociální iniciativy
13.	Bosch	✓	vedoucí odborné udržitelnosti
14.	Michelin	✓	senior viceprezident pro udržitelný rozvoj a mobilitu
15.	Canon	✓	vedoucí pracovník CSR divize
16.	Estée Lauder	✓	viceprezident pro globální firemní občanství a udržitelnost
17.	Cisco	✓	viceprezident pro firemní záležitosti v oblasti filozofie CSR
18.	Sony	✓	senior vedoucí firemní filantropie a CSR
19.	Rolls-Royce	✓	vedoucí oddělení udržitelnosti

20.	Bridgestone	✓	předseda výboru pro globální posílení CSR
-----	-------------	---	---

Zdroj: vlastní zpracování

Za každým správně a strategicky implementovaným prvkem v podniku stojí aktér, který má na sobě břímě odpovědnosti. Koncept CSR je potřeba začlenit do podnikových procesů a zainteresovat do něj také zaměstnance (Tefera, Yuanqiong, Luming, 2020). Touto problematikou se zabývají právě osoby uvedené ve čtvrtém sloupci tabulky 5.

Jako primární zdroj informací jsou použity CSR reporty výše uvedených společností. Přibližně 15 hodnocených společností má zmíněnou pozici buď plynule zakomponovanou v CSR reportu do textu o CSR, nebo se konkrétní osoba vyjádří v reportu skrze nějaké heslo, motto či dopisem. Celkem pět společností nemá ve svých CSR reportech žádné informace o existenci konkrétní pracovní pozice. Z tohoto důvodu jsou údaje o pracovních pozicích převzaty z internetových stránek společností, kde podniky uvádějí přehledné organigramy anebo zmiňují kompetentní osobu v seznamu kontaktů. Výjimku z těchto pěti společností tvoří společnost Ben & Jerry's, která nemá dostupný údaj o CSR managementu. Informace o jejich CSR aktivitách jsou pouze na internetových stránkách, které jsou poměrně nepřehledné.

Jak je patrné z tabulky 5, názvy pozic jsou velmi rozmanité. Hlavním úkolem této analýzy je zjistit, zda podniky mají zaimplementovaný program CSR hluboko v podnikové struktuře. Jestli je tento program vnímán jako důležitý a rovnocenný proces jako každý jiný, nebo je to pouze vedlejší činnost bez priority pro daný podnik. Je zajímavé zjistit rozmanitost pozic a pojetí od různých podniků. Některé se speciálně soustředí na oblast CSR, jiné tyto aktivity sumarizují pod celkovou hlavičku udržitelnosti. Podstatou ale stále zůstává, že je možné vyhodnotit společnosti odpovědné z hlediska atributu č. 2, a to proto, že je v podniku konkrétní osoba zodpovědná za implementaci programu do podnikové strategie, za zapojování lidí do aktivit a za dodržování stanovených cílů.

Po celkovém shrnutí analýzy atributu jsou zde uvedeny i zajímavosti u jednotlivých společností. Zajímavým zjištěním je, že místopředseda pro udržitelnost ve společnosti Levi Strauss & Co. se v lednu roku 2020 rozhodl svou pozici ve firmě po 22 letech opustit a přejít do společnosti Starbucks. Ve Starbucks zaujímá novou pozici vedoucího pracovníka udržitelnosti. Bohužel se nepodařilo dohledat nového nástupce na volnou pozici v Levi Strauss & Co., ale předpokládá se její obsazení či menší pozměnění, nikoliv zánik (The Drum, 2020).

Globální společnost Microsoft se také potýkala se změnami, ale v jiném smyslu slova. Ve svém článku velmi dobře popsala změnu strategického řízení CSR aktivit ve firmě. V roce

2019 Microsoft přijal výzvu ESG – environment, sociální aspekty a správa veřejných věcí. Z prvopočátku se v podniku řízení CSR aktivit nazývalo jako firemní občanství, poté samostatně Corporate Social Responsibility a nyní převzali globálně výzvu ESG, což jsou oblasti, na které se nejvíce soustředí (Corporatesecretary, 2020).

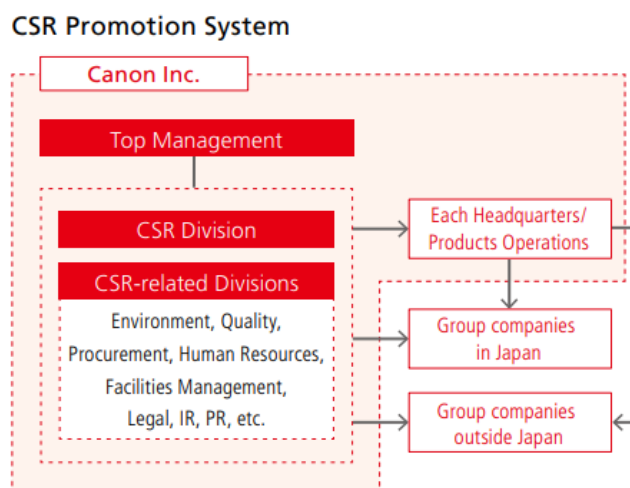
Posledním bodem výsledků analýzy je praktická ukázka organizačního vymezení CSR konceptu v jednotlivých společnostech. Dostupné a zároveň zajímavé struktury zveřejnily společnosti Bosch a Canon. Organizační schémata udržitelnosti či CSR aktivit jsou na obrázcích 7 (Bosch) a 8 (Canon).



Obrázek 7: Organizace udržitelnosti ve společnosti Bosch

Zdroj: BOSCH, 2020a

Společnost Bosch přistupuje k řízení udržitelnosti holisticky. Nejvyšším stupněm pro udržitelnost je řídicí výbor pro CSR pod vedením předsedy správní rady. Poté následuje stupeň strategického přístupu a dále udržitelný management a jeho reportování. Důležitým výsledkem je příslušná odpovědnost za dodržování strategie a dosahování cílů, což je v kompetencích odborníků jednotlivých divizí společnosti (BOSCH, 2020a).



Obrázek 8: Zobrazení organizace CSR ve společnosti Canon

Zdroj: Canon, 2019, s. 42

Společnost Canon vytyčila místo divizi CSR ihned pod vrcholovým vedením společnosti. Divize CSR spolupracuje s ostatními divizemi v otázkách CSR aktivit. Těmi jsou například životní prostředí, lidská práva, kvalita, právní náležitosti. Na základě získaných informací poté CSR divize reportuje výsledky a aktuální dění nejvyššímu vedení.

4.3 Řádná péče o zaměstnance – rozvoj, školení, motivace

Atribut č. 3 pojednává o řádné péči zaměstnavatele o své zaměstnance, protože je známo, že zaměstnanci jsou pohonem společnosti a tvoří její úspěchy. Tabulka 6 znázorňuje přístup jednotlivých společností k péči o zaměstnance, a to z hlediska jejich rozvoje, pravidelného školení a motivace v profesním i osobním životě.

Tabulka 6: Výsledky analýzy řádné péče o zaměstnance – rozvoj, školení, motivace

Atribut č. 3 - Řádná péče o zaměstnance – rozvoj, školení, motivace				
Pořadí	Název společnosti	Rozvoj	Školení	Motivace
1.	The Walt Disney Company	✓	✓	✓
2.	Lego	✓	✓	✓
3.	Natura	✓	✓	✗
4.	Novo Nordisk	✓	✓	✓
5.	Microsoft	✓	✓	✓

6.	Google	✓	✓	✓
7.	Dell	✓	✓	✓
8.	Ben & Jerry's	✓	✗	✓
9.	Levi Strauss & Co.	✓	✓	✓
10.	Starbucks	✓	✓	✓
11.	Intel	✓	✓	✓
12.	Apple	✓	✓	✓
13.	Bosch	✓	✓	✓
14.	Michelin	✓	✓	✓
15.	Canon	✓	✓	✓
16.	Estée Lauder	✓	✓	✓
17.	Cisco	✓	✓	✓
18.	Sony	✓	✓	✓
19.	Rolls-Royce	✓	✓	✓
20.	Bridgestone	✓	✓	✓

Zdroj: vlastní zpracování

V úvodním představení atributů se péče o zaměstnance prezentuje jako velmi podstatná část podnikové kultury, protože každodenní činnosti zaměstnanců a víra ve firemní iniciativu dotváří celkové pojetí podniku v odpovědném prostředí. Zaměstnanci by tak měli tvořit nedílnou součást podnikového vyjádření v rámci CSR aktivit (Lee, E.M., Park, Lee, H.J., 2013).

Struktura reportů zkoumaných společností je velmi rozmanitá. Znatelnou výjimkou je firma Ben & Jerry's, která se prezentuje skrze internetové stránky namísto ucelených PDF souborů. Zbýlých 19 korporací vykazuje své údaje prostřednictvím volně dostupných dokumentů. Z těchto 19 společností celkem 13 společností vykazuje své reporty velmi přehledně – vždy s kapitolou, podkapitolou či podstatnou částí věnovanou zaměstnancům. Vzorným příkladem je společnost Cisco s kapitolou nazvanou People, dále Sony s kapitolou Employees a za zmínku také stojí jednička v žebříčku The Walt Disney Company se svojí kapitolou Workforce. Zbýlých šest společností zmínilo své zaměstnance pouze na pár stránkách, nebo se data musela vyhledat na internetových stránkách, což nevytváří transparentní

dojem. Důvodem minimální zmínky o zaměstnancích je právě struktura některých reportů, protože společnosti sice nazývají report jako Corporate Social Responsibility, ale věnují se opravdu pouze tématu environmentálních záležitostí nebo sociálního vlivu a poté se nesoustředí na ostatní nedílné součásti celého konceptu. Přesvědčivým důkazem je zpráva společnosti Apple, která dle internetových stránek poskytuje standardní péči svým zaměstnancům, ale v rámci reportování se soustředí pouze na životní prostředí (Apple, 2020). Právě u takové společnosti se očekává maximální transparentnost a celistvost vykazovaných údajů, nikoliv vyhledávání cílených informací na internetových stránkách, na kterých jsou informace v omezené míře.

Co se týče hodnocení tabulky 6, tak je možné vidět plnění péče o zaměstnance v podstatě u všech 20 společností. Výjimku tvoří Ben & Jerry's v kategorii školení, a to z důvodu nedostupnosti potřebných údajů na internetových stránkách. Další nesplněné hodnocení má Natura u motivace zaměstnanců, protože za jediný motivační stimul lze považovat benefity, které uvádí ve své zprávě pouze jako řádek tabulky s příslušnými daty. Není tedy nijak více rozvedené, jaké typy benefitů se zaměstnancům nabízejí a čím konkrétně je motivují.

Zbylých 18 společností si však na péči o zaměstnance zakládá ve všech oblastech. Například společnost Canon investuje spoustu času a finančních prostředků do osobního rozvoje svých zaměstnanců. V první řadě spravuje program pro podporu kariérního růstu. Nadřízení si svůj tým zvou na cílený meeting třikrát ročně, a to na začátku roku pro stanovení cílů a vizí na následující období, poté v polovině roku pro vyhodnocení a monitorování nastavených cílů a na konci roku si společně zhodnotí průběh celého období, vedoucí pracovník zhodnotí své zaměstnance z hlediska silných a slabých stránek a motivuje je do dalších výzev. Společnost Canon nezahálí ani v oblasti školení, kdy zaměstnanci procházejí různými školicími programy v rozmanitých oblastech. Například environmentální školení, stáže, školení vedoucích pracovníků, aby uměli motivovat své podřízené ke sdílení firemních hodnot, a spousta dalších. Podobným příkladem je Intel, který především investuje do rozvoje svých zaměstnanců, podporuje mobilitu zaměstnanců a jejich osobní rozvoj. Silnou stránku ukazuje v rámci motivace, a to v podobě flexibilních zaměstnaneckých programů, příspěvků na zdravotní péči, rovnost odměňování, fitness zónu s trenérem, wellness a mnoho dalších benefitů. Oblast motivace je zajímavá i ve společnosti Lego, které mělo konkrétně ve svém CSR reportu uvedené měření motivovanosti zaměstnanců se stanovenými cílovými hodnotami na základě dat získaných metodou benchmarkingu. Naopak zaměstnanci společnosti Novo Nordisk jsou motivováni samotnou společností, která je celosvětově vnímána jako jedna

z nejodpovědnějších vůči životnímu prostředí a sociální oblasti. Cisco své zaměstnance motivuje benefity v podobě ročního placeného volna s možností využít této výhody jakkoliv – na dovolenou, odpočinek, cvičení, dobrovolnické aktivity, péči o rodinu apod.

Z komplexního pohledu lze soudit, že podniky v dnešní době skutečně oceňují práci svých zaměstnanců a vnímají je jako klíčové prvky pro své podnikání. Některé benefity a stimuly pro zaměstnance, které jsou výše uvedeny, jsou považovány opravdu za nadstandardní. Na druhou stranu od zaměstnanců se v takto globálních podnicích očekává stoprocentní výkon a neustálá kreativita ve vývoji a výzkumu. Tudíž lze tuto péči považovat za ekvivalentní danému výkonu.

4.4 Existence etického kodexu odrážejícího podnikovou kulturu

Následující tabulka 7 pojednává o výskytu etického kodexu ve vybraných společnostech. Etický kodex je důležitý pro vymezení základních principů chování ve společnosti a odráží podnikovou kulturu.

Tabulka 7: Výsledky analýzy existence etického kodexu odrážejícího podnikovou kulturu

Atribut č. 4 - Existence etického kodexu odrážejícího podnikovou kulturu		
Pořadí	Název společnosti	Etický kodex
1.	The Walt Disney Company	✓
2.	Lego	✓
3.	Natura	✓
4.	Novo Nordisk	✓
5.	Microsoft	✓
6.	Google	✓
7.	Dell	✓
8.	Ben & Jerry's	✓
9.	Levi Strauss & Co.	✓
10.	Starbucks	✓
11.	Intel	✓

12.	Apple	✓
13.	Bosch	✓
14.	Michelin	✓
15.	Canon	✓
16.	Estée Lauder	✓
17.	Cisco	✓
18.	Sony	✓
19.	Rolls-Royce	✓
20.	Bridgestone	✓

Zdroj: vlastní zpracování

V průběhu analýzy jednotlivých CSR reportů je možné se setkat se dvěma základními typy kodexů. Jedná se o kodex chování a etický kodex, což jsou dva možné dokumenty, které písemným závazkem stvrzují odhodlání k etickému jednání a chování skrze působení podniků. Pro účely této práce je možné tedy považovat tyto dokumenty za totožné (Wotruba, Chonko, Loe, 2001).

Všech 20 odpovědných společností je zavázáno k etickému jednání svými kodexy a velmi důkladně si na nich zakládají. Ve svých kodexech se společnosti opírají o závažná témata, jako je základní etika obchodu, korupce, úplatkářství, hospodářská soutěž nebo střet zájmů. Zároveň apelují a vyzývají všechny zúčastněné strany k jejich dodržování. Netýká se to tedy pouze zaměstnanců, ale také dodavatelů a jakýchkoliv dalších partnerů a třetích stran. Podniky také kladou důraz na aktualizaci standardů chování a následnou interpretaci zaměstnancům skrze školení. V prostředí podniků je vytvářen prostor pro anonymní vyjádření zaměstnanců při porušení některých zásad a následně kompetentní oddělení tyto situace aktivně řeší. Tudíž etika, integrita a otevřenost jsou znaky odpovědných firem. V následujícím textu jsou uvedené popisy vybraných společností pro praktickou ukázkou etického kodexu či kodexu chování.

Společnost Lego ve svém reportu uvádí stručné informace o etickém kodexu, v němž apeluje na to, aby každý zaměstnanec či třetí osoba jednající jménem společnosti Lego dodržoval vysoké etické standardy, i kdyby to mělo znamenat ztrátu podnikání nebo snížení ziskovosti. Etický kodex obsahuje boj proti úplatkům a korupci, ochranu práv dětí, pravidla

pro charitativní dary, dodržování předpisů v oblasti hospodářské soutěže a vyhýbání se střetu zájmů. Zaměstnanci mají jistotu v dostupnosti nejnovějších právních předpisů a vnitřních politik v rámci pravidelného školení.

Společnost Michelin má etické pokyny zakotvené v podnikovém etickém kodexu. Kodex je k dispozici ve 13 jazycích a je distribuován do každé provázané země, kde společnost aktivně působí. Popisuje etický způsob, jakým mají být dodržovány závazky společnosti. Poskytuje provozní pokyny pro správné chování a klade důraz na dodržování lidských práv každého zaměstnance po celém světě. Firma považuje etiku za nezbytnou součást podnikání a v organizační struktuře má i své místo ve výboru pro firemní etiku, který se schází dvakrát ročně.

Společnost Dell disponuje kodexem chování, který obsahuje závazek a principy vysokého etického chování. Již po šesté byla tato společnost oceněna v žebříčku Ethisphere Institute (viz níže). Společnost odkazuje na vysoce etickou podnikovou kulturu a důraz na školení v principech etiky pro zaměstnance. Ti mohou využít anonymní etické linky, což představuje konkrétní ústřední místo pro hlášení různých porušení a pochybení zásad. Společnost Dell spolupracuje i s jinými organizacemi a v rámci globálního týmu pro etiku řeší veškeré nahlášené prohřešky, aby tak zabránila rizikům a zvýšila účinnost zásad ukotvených ve svých kodexech.

Společnost Natura má své etické závazky ukotvené v kodexu chování. O dodržování a případné problémy pečuje oddělení etiky a dodržování předpisů v čele s vedoucím pracovníkem. Cílem společnosti je zajistit širší vizi v oblasti etiky než pouhé dodržování zásad, jelikož etiku je nezbytné integrovat do celé agendy udržitelnosti společnosti. Pravděpodobně z tohoto důvodu je jednou z nynějších společností oceněných v žebříčku Ethisphere Institute.

Zajímavostí je zmínění Odpovědné obchodní aliance, která vydává univerzální kodex chování představující veškeré základní zásady a principy etického chování v obchodním světě. Společnost Dell, Microsoft a Canon ve svých reportech uvádějí, že jim tento kodex slouží jako základní muštr při vytváření vlastních kodexů chování.

V návaznosti na důkaz o etickém chování všech sledovaných společností je vhodné zmínit žebříček nejvíce etických firem podle Ethisphere Institute. Ethisphere Institute zveřejňuje každý rok seznam společností, které považuje za nejlepší v oblasti etiky, přičemž toto ocenění je v podnikovém prostředí velmi vážené. Pro rok 2020 je prozatím vytvořen seznam 132 firem, z nichž šest se shoduje zároveň s žebříčkem nejvíce odpovědných firem.

Jsou jimi Sony, Natura, Microsoft, Dell, Canon a Intel (viz obrázek 9). Některé z těchto firem se zde umisťují pravidelně.



Obrázek 9: Nejetičtější firmy podle Ethisphere Institute

Zdroj: vlastní zpracování dle *World's Most Ethical Companies (2020)*

Ze získaných poznatků lze usoudit, že etické chování společností je podloženo psanými standardy i závazky. Všechny zainteresované strany mají přesně a jasně stanovené normy chování a vědí, jaké chování mohou očekávat naopak ze strany společnosti. Je vhodné zmínit úzkou spolupráci organizací při eliminaci rizik i při řešení vzniklých problémů v oblasti etiky. Zároveň do toho vstupují instituce, které jsou schopné ocenit etické chování společností a vyzdvihnou je formou ocenění konkrétních podniků na globálním trhu.

4.5 Stanovení sociálních cílů

Atribut č. 5 pojednává o existenci sociálních cílů ve společnosti. Tabulka 8 znázorňuje výsledky analýzy jejich existence v jednotlivých společnostech.

Tabulka 8: Výsledky analýzy stanovení sociálních cílů

Atribut č. 5 - Stanovení sociálních cílů		
Pořadí	Název společnosti	Sociální cíle
1.	The Walt Disney Company	✓
2.	Lego	✓
3.	Natura	✓
4.	Novo Nordisk	✓
5.	Microsoft	✓
6.	Google	✓
7.	Dell	✓
8.	Ben & Jerry's	✓
9.	Levi Strauss & Co.	✓
10.	Starbucks	✓
11.	Intel	✓
12.	Apple	✓
13.	Bosch	✓
14.	Michelin	✓
15.	Canon	✓
16.	Estée Lauder	✓
17.	Cisco	✓
18.	Sony	✓
19.	Rolls-Royce	✓
20.	Bridgestone	✓

Zdroj: vlastní zpracování

Koncept Corporate Social Responsibility se opírá o tři základní pilíře. Mimo ekonomického a environmentálního je nedílnou součástí také pilíř sociální. Sociální pilíř vyjadřuje podnikovou péči o zaměstnance i o místní komunity a stakeholdery (viz 1.2.2).

Analýza sociálních cílů v této části je zaměřená především na sociální cíle ohledně komunit a stakeholderů, protože řádná péče o zaměstnance je rozebrána v podkapitole 4.3. Jak již bylo zmíněno, sociální pilíř je jeden ze stavebních kamenů celého konceptu, a proto je velmi důležité zdůraznit, že všech 20 analyzovaných odpovědných společností sociálními cíli disponuje.

Ze zkoumaných podniků vyplývá, že důležitými a hojně zastoupenými cíli jsou:

- rozvoj firemního dobrovolnictví,
- tematické programy v rámci místních komunit,
- genderově a etnicky vyrovnané pracovní příležitosti,
- podpora vzdělávání mladých lidí.

Vzorovým příkladem a zároveň nejvíce odpovědným podnikem podle žebříčku je The Walt Disney Company. Ve svém CSR reportu představuje základní cíle stanovené ve fiskálním roce 2019. Mimo environmentální a ryze zaměstnanecké cíle ohledně zdravého žití se společnost zavazuje do roku 2020 dosáhnout více než 5 000 000 hodin dobrovolnických aktivit skrze Disney VoluntEARS program. Od roku 2012 se společnosti povedlo nakumulovat již 4 600 000 hodin. S tímto cílem úzce souvisí i aktivity v rámci komunit, protože dobrovolnické práce vznikají právě v souvislosti s komunitami. Jejich cílem je komunity rozvíjet, zabavit a nabídnout příležitosti mladým lidem. Zároveň The Walt Disney Company vnímá mladé lidi jako budoucnost a snaží se do nich investovat co nejvíce času a finančních prostředků na podporu různorodých programů, jako je Disney muzikál ve školách zahrnující i divadlo. Posledním důležitým bodem je genderově a etnicky vyrovnané pracovní prostředí. Společnost se zavazuje zajistit více příležitostí pro nedostatečně zastoupené skupiny – ženy a menšiny. Rozmanitost společnost preferuje jako jednu z hlavních priorit.

Společnost Estée Lauder ve svém reportu o udržitelném rozvoji a občanství uvádí, že její hlavní zásadou je podporovat lidi, komunity a životní prostředí skrze dobrovolnictví a sociální dopady. Jakožto globální podnik s bohatým portfoliem značek má společnost Estée Lauder spoustu příležitostí v zapojení se do firemního občanství, což má přínos pro zaměstnance, partnery a zákazníky. Jednou z nejuznávanějších a nejznámějších kampaní v rámci firemního občanství je boj proti rakovině prsu. Kampaň započala v roce 1992 a doposud získala 89 000 000 dolarů na podporu celosvětového výzkumu, vzdělávání a zdravotnických služeb v boji s rakovinou. V roce 2019 zahájila kampaň novou výzvu s cílem zdůraznit závažnost ohledně potřeby jednat skrze jednoduché sdělení #TimeToEndBreastCancer (přel. čas na ukončení rakoviny prsu). Díky tomuto hastag odkazu se společnost projevuje jako jedna z nejvíce oceňovaných firem na světě.

V následujícím odstavci jsou uvedeny zajímavosti získané z provedené analýzy. Například Lego si stanovilo cíl zapojit minimálně 400 000 dětí z místních komunit do aktivit spojených s hraním a rozvíjením. Společnost Dell má samostatný report týkající se plánů sociálního vlivu do roku 2030, jenž představuje nepřehledné množství závazků a cílů v oblastech podpory rovnocenného zařazení, rozvoje udržitelnosti, přeměny života lidí a vyzdvižení etiky a soukromí. U společnosti Michelin lze ocenit způsob vyjádření svých cílů, a to pomocí přehledné tabulky “Pokrok ve stanovených ambicích na rok 2020“ s využitím klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). V neposlední řadě stojí za zmínku i přístup společnosti Bridgestone, která upřednostňuje na prvním místě vztahy a spolupráci se stakeholdery – zúčastněnými stranami. Ve svém CSR reportu zmiňuje veškeré stakeholdery včetně jejich vzájemné spolupráce, a to s důrazem na vzájemné sdílení názorů za účelem budování společné cesty. Ve velmi přehledné tabulce vynikají v sekci lokálních komunit cíle, jako je přispívání k rozvoji společnosti, podpora vzdělávacích aktivit, zachování místního prostředí apod.

Souhrnně lze konstatovat, že 20 zkoumaných společností dodržuje závazky z oblasti sociálního pilíře. Soustředí se globálně na sociální dopady svého působení a místně na komunity, které se snaží svými aktivitami rozvíjet a podporovat. V rámci dobrovolnictví a vzniku dalších tematických programů jsou podniky neustále pod příjemným tlakem se zlepšovat a rozdávat všudypřítomnou radost.

4.6 Nastavení CSR cílů, tzv. SMART cíle

Tabulka 9 pojednává o způsobu nastavení cílů v jednotlivých společnostech. Aby společnost mohla dosahovat svých cílů a vyhodnocovat své výsledky, je nutné nastavit tyto cíle SMART. Analýza použití SMART metody stanovení cílů je u konkrétní společnosti vyhodnocena ve třetím sloupci tabulky 9.

Tabulka 9: Výsledky analýzy nastavení CSR cílů, tzv. SMART cíle

Atribut č. 6 - Nastavení CSR cílů, tzv. SMART cíle		
Pořadí	Název společnosti	SMART cíle
1.	The Walt Disney Company	✓
2.	Lego	✓
3.	Natura	✓

4.	Novo Nordisk	✓
5.	Microsoft	✓
6.	Google	✓
7.	Dell	✓
8.	Ben & Jerry's	✓
9.	Levi Strauss & Co.	✓
10.	Starbucks	✓
11.	Intel	✓
12.	Apple	✓
13.	Bosch	✓
14.	Michelin	✓
15.	Canon	✓
16.	Estée Lauder	✓
17.	Cisco	✓
18.	Sony	✓
19.	Rolls-Royce	✓
20.	Bridgestone	✓

Zdroj: vlastní zpracování

Nastavení cílů je pro společnost klíčové. Cíle pomáhají určit směr, kterým se chce podnik ubírat. Klíčovým bodem je zjistit, zhodnotit, porovnat či jakkoliv jinak si ověřit, zda těchto cílů skutečně daný podnik dosahuje. Je potřeba si cíl definovat, umět ho měřit, přijmout, zrealizovat a zároveň časově vymezit.

Pro analýzu nastavení SMART cílů v odpovědných společnostech je vhodné více specifikovat způsob rozboru a tematický okruh cílů. Na základě CSR reportů společností je vymezen okruh zkoumání nastavení cílů na environmentální a sociální pilíř. Na tyto dva pilíře se společnosti nejvíce zaměřují a věnují jejich rozboru značnou část svých CSR výkazů. Z širokého úhlu pohledu lze konstatovat, že všechny zkoumané společnosti mají nastavené SMART cíle v oblasti environmentu. V dnešní době se dopad na životní prostředí stává velmi

diskutovaným tématem, tudíž podniky vynakládají velké úsilí pro zlepšení svých výrobních a distribučních procesů. Nastavení cílů se liší především v rozsahu. Přibližně 10 společností se problematikou zabývá skutečně do hloubky a má vytvořené tabulky s relevantním počtem dat. Dalších 10 společností komunikuje své cíle skrze designové bubliny v rozsahu celého reportu. V důsledku toho se liší i počet, rozsah a kvalita nastavení cílů. Příklad environmentálního SMART cíle pochází ze společnosti Lego a zní následovně:

S (specifický) – zřetelně stanovený → zlepšit o 3 % odpadové hospodářství.

M (měřitelný) – poměr mezi hmotností odpadu a hmotností vyrobených krabic [%].

A (přijatelný) – přijatelný z hlediska nastavených opatření.

R (reálný) – ano, pomocí přijatých opatření a podnikové spolupráce.

T (časově vymezený) – cíl určen do konce roku 2018.

Druhou oblastí jsou cíle v sociálním pilíři, ve kterém už je více měkkých měřítek, tudíž je obtížnější si stanovit způsob měření. Ve čtyřech zkoumaných společnostech není zřejmé a prokazatelně dohledatelné, zda mají nastavené cíle v souladu s metodou SMART v sociální oblasti. Jedná se o Google, Levi Strauss & Co., Sony a Bridgestone. Zbylých 16 společností má obdobný způsob nastavení cílů jako v environmentální oblasti. Problematické je také pro firmy obecně vyčlenit časový horizont v rámci dobrovolnictví. Z tohoto důvodu si nastavují cíle spíše pomocí limitních hodnot, kterých se snaží dosáhnout, což alespoň zdůrazňuje jasně vymezený a konkretizovaný údaj, ke kterému směřují např. zapojení více jak 400 000 dětí do místních komunit.

Provedená analýza ukázala, že nejpřehledněji jsou nastavené cíle ve společnosti The Walt Disney Company a Estée Lauder (pro srovnání jsou to podniky z 1. a 16. místa žebříčku). Na obrázku 10 jsou znázorněny cíle The Walt Disney Company a na obrázku 11 cíle společnosti Estée Lauder.

EMISSIONS	WASTE	VOLUNTEARS
<p>TARGET By 2020, reduce net emissions by 50% from 2012 levels.</p> <p>FY19 PERFORMANCE In 2019, we reduced our net emissions by 47% from 2012 levels.</p>	<p>TARGET By 2020, achieve 60% waste diverted from landfills and incineration.</p> <p>FY19 PERFORMANCE In 2019, we achieved a 57% diversion rate of operational waste, generated from our theme parks & resorts, studios, and office locations.</p>	<p>TARGET By 2020, contribute more than 5 million hours of employee community service through the Disney VoluntEARS program.</p> <p>FY19 PERFORMANCE In 2019, Disney VoluntEARS provided 612,300 hours of volunteer service in the form of skills, time, and effort, bringing the total to nearly 4.6 million hours of Disney VoluntEARS service since 2012.</p>

Obrázek 10: SMART cíle společnosti The Walt Disney Company

Zdroj: *The Walt Disney Company, 2019, s. 35*

Z obrázku 10 je zřejmé, že podnik vyzdvihl několik strategických cílů pro následující období a dle barev je možné identifikovat oblasti zaměření daných cílů. Všechny cíle jsou časově vymezené do roku 2020, přičemž v environmentální oblasti jsou vyjádřené v procentech a v sociální oblasti v absolutní hodnotě. V další sekci je uveden přehled již dosažených hodnot za rok 2019.

FOCUS AREA	GOAL ¹	FISCAL 2019 PROGRESS
ENERGY AND EMISSIONS	By 2020, we will achieve Net Zero carbon emissions and RE100.	We are on track to achieve Net Zero carbon emissions and RE100 by 2020. – Net Zero: 39% progress towards goal – RE100 Progress: 66% of electricity sourced from renewable sources
	By 2020, we will build upon our Net Zero carbon emissions commitment and set a science-based target (SBT) covering Scopes 1, 2 and 3.	We have committed to setting a science-based target covering our Scope 1, 2 and 3 emissions. For more information, please visit the Science Based Targets website.
WASTE	By 2020, we will achieve zero industrial waste-to-landfill for all global manufacturing and distribution sites. ² We expanded this goal in fiscal 2017 to include all global distribution and innovation sites.	100% of global manufacturing sites sent zero industrial waste to landfill. 85% of global distribution sites sent zero industrial waste to landfill. 60% of global innovation sites sent zero industrial waste to landfill.
EMPLOYEE SAFETY	We will drive safety to continue decreasing the total incident rate ³ to ensure continued world class-leading levels, with a goal of 0.15 by 2025.	Our Total Incident Rate was 0.25.

Obrázek 11: SMART cíle společnosti Estée Lauder

Zdroj: *The Estée Lauder Companies INC., 2019, s. 8*

Obrázek 11 představuje cíle společnosti Estée Lauder, přičemž koncept je srovnatelný se společností The Walt Disney Company. Nejdřív je vymezena oblast, na kterou se podnik soustředí, dále cíl časově vymezený do roku 2020 či 2025 a v posledním sloupci jsou dosažené hodnoty za rok 2019 – představení, jak usilovně společnost pokračuje v dosahování svých cílů.

Společnosti také řeší své závazky pomocí globálně nastavených vizí do roku 20xx, kdy se v rámci udržitelného rozvoje zavazují k různým cílům a aktivitám. Příkladem je společnost Dell, která představila plán sociálního vlivu do roku 2030 jakožto samostatný report. Zdůrazňuje také spolupráci a podporu cílů udržitelného rozvoje (SDGs) přijatých členskými státy OSN.

V rámci celkové analýzy lze shrnout, že všechny společnosti aplikují metodu SMART na své cíle, ať už na nějaký okruh či na všechny. Cílem analýzy bylo poukázat na problematiku měřitelnosti a konkretizace CSR cílů, se kterou se každý podnik potýká svým způsobem a úspěšně.

4.7 Důvěryhodnost a transparentnost komunikace

Atribut č. 7 představuje transparentnost komunikace a způsoby komunikace společnosti v rámci CSR aktivit. Tabulka 10 odkazuje na výsledky analýzy zkoumání komunikace aktivit v podniku. Při procesu sdělování podnikových činností by neměla společnost opomenout zmínit důvody, proč se v problematice angažuje, závazek k problému a dopady, které na daný problém má díky svému působení.

Tabulka 10: Výsledky analýzy důvěryhodnosti a transparentnosti komunikace

Atribut č. 7 – Důvěryhodnost a transparentnost komunikace				
Pořadí	Název společnosti	Důvody angažovanosti	Dopady na problém	Závazek k problému
1.	The Walt Disney Company	✓	✓	✓
2.	Lego	✓	✓	✓
3.	Natura	✓	✓	✓
4.	Novo Nordisk	✓	✓	✓
5.	Microsoft	✓	✓	✓
6.	Google	✓	✓	✓

7.	Dell	✓	✓	✓
8.	Ben & Jerry's	✓	✓	✓
9.	Levi Strauss & Co.	✓	✓	✓
10.	Starbucks	✓	✓	✓
11.	Intel	✓	✓	✓
12.	Apple	✓	✓	✓
13.	Bosch	✓	✓	✓
14.	Michelin	✓	✓	✓
15.	Canon	✓	✓	✓
16.	Estée Lauder	✓	✓	✓
17.	Cisco	✓	✓	✓
18.	Sony	✓	✓	✓
19.	Rolls-Royce	✓	✓	✓
20.	Bridgestone	✓	✓	✓

Zdroj: vlastní zpracování

Atribut č. 7 by měl vypovídat o transparentnosti a důvěryhodnosti komunikace společnosti s veřejností. Informace, které podnik interpretuje směrem ven, by měly být co nejvíce transparentní, tedy upřímné, pravdivé, nezkreslené. Díky tomu podnik získá důvěru nejen globálně, ale především u svých zainteresovaných stran, jejichž přízeň je důležitá. Uchopit ale správně pojem transparentnost a konstatovat o podniku, že jeho reportování je transparentní, není snadné. Z tohoto důvodu jsou v tabulce 10 uvedené tři sloupce obsahující znaky, které charakterizují transparentnost a je na základě nich možné projevit důvěru komunikovaným informacím.

V rámci syntézy poznatků vyplývajících z tabulky 10 je následující text rozdělen do oblastí přesně tak, jak již bylo nastíněno ve sloupcích této tabulky. První základní kámen pro konstatování důvěryhodnosti je zjistit důvod, proč se společnost v daném problému angažuje. Zjistit, jaké jsou příčiny její participace a zda jsou spíše vnější, či vnitřní. Vnitřní důvody více poukazují na záměr společnosti utržit z aktivity to nejlepší pro sebe, vnější naopak naslouchají potřebám okolí bez nutnosti prospěchu společnosti. Z tohoto vyplývá, že vnější

důvody jsou vnímány stakeholdery lépe oproti vnitřním pohnutkám (Du, Bhattacharya, Sen, 2010).

Jak je již naznačeno v předchozích attributech, každá ze společností přistupuje ke svým CSR reportům jinak. Výjimku netvoří ani předposlední atribut. Všechny odpovědné společnosti ve svém reportu uvádějí, proč se angažují, ale některé se zaměřují na angažovanost v jedné konkrétní aktivitě/kampani a některé se vyjadřují velmi globálně, tedy vůči jednotlivým pilířům CSR či celému konceptu CSR. Z pohledu nadnárodních společností převládá spíše obecný pohled na celosvětovou problematiku ať už v oblasti životního prostředí nebo sociálních výzev. Celkem 12 společností se vyjádřilo obecným závazkem a osm společností se soustředilo na konkrétnější problémy spojené s podnikáním. Dalším členěním jsou vnější a vnitřní pohnutky k daným závazkům, přičemž celkem 14 společností vyjádřilo vnější podněty k aktivitám vyplývajícím z různorodých okolností a šest společností upřímně konkretizovalo vnitřní pohnutky vedoucí k ziskovosti jejich podnikání a prosperitě. Konkrétní případy jsou uvedeny na následujících společnostech.

Celkem 12 firem zmiňuje své důvody velmi obecně a širokoúhle. Jako velké světové firmy vidí a vnímají svůj dopad na životní prostředí či komunity a uvědomují si nutkaní změny v těchto oblastech, protože okolní svět sužují devastující změny. Například společnost Rolls-Royce vnímá svůj odkaz v tom, že je jednou z největších firem v oblasti technologie a průmyslu a změna jejího chování by měla významný dopad na aktuální problémy. Společnost Canon skvěle vystihla trend poslední doby, a to globalizaci. Uvádí, že díky globalizaci ve světě vzniká chudoba a sociální nerovnosti mezi lidmi. Canon jakožto globální firma má 80 % svých závodů mimo Japonsko, tudíž se přizpůsobuje komunitám, zvykům a kulturám v hostitelských zemích a s tím jsou spojeny důvody angažovanosti v rámci sociální oblasti, úcty k lidem a dodržování lidských práv. V tomto případě lze zaznamenat vnější a univerzální důvod vztahující se v podstatě k celému sociálnímu pilíři.

Jiné společnosti využívají vzájemné kooperace a tzv. win-win situace. Společnost Starbucks si stojí za kvalitní a udržitelnou kávou. Zrnka kávy získává od farmářů, které v rámci svých sociálních aktivit plně podporuje. Důvodem její participace jsou nepříznivé klimatické změny, které ohrožují nejen celý svět, ale i farmářské oblasti s kávou, tudíž se zavázala vypěstovat nové stromy a dopřát tak farmářům stálé příjmy. Z této situace tedy těží nejen farmáři, ale i samotná společnost. Podobně je na tom také společnost Natura, která v rámci programu na podporu Amazonie využívá spolupráce s místní komunitou, které pravidelně zajišťuje odbyt a tím vzniklé příjmy. Zároveň zemědělská komunita nabízí své vypěstované

suroviny společnosti na výrobu přírodní kosmetiky. Dále jsou společnosti jako například Bridgestone nebo Sony, u kterých je možné zaznamenat důvody angažovanosti v globálním měřítku, ale v celkové koncepci, například v rámci vyjádření vedoucí osoby v reportu, zmiňují ziskovost a podnikatelské přínosy ze zavedení CSR konceptu, tudíž vnitřní pohnutky. Společnost Sony vyzdvihuje důležitost zdravé země jako podmínku pro uskutečňování firemních aktivit.

Poté, co si společnost uvědomí důvody svého rozhodnutí se zavázat v oblasti jakéhokoliv pilíře, je na místě stanovit konkrétní závazky a také dopady. V tomto ohledu jsou všechny společnosti velice transparentní a jejich závazky a dopady jsou velmi přehledné a vždy zřetelně komunikované. CSR reporty jsou protkané různými závazky, prohlášeními, přístupy a odhodláním postavit se výzvám čelem a podporovat a zapojovat se do co nejvíce možných aktivit a programů, spoluprací a nadací. Společnosti se zavazují ke komunitám, ke vzdělávání mladých lidí, k rovnocennosti, k úctě k lidem a mnoho dalším. Zároveň společnosti nastavují vyšší a vyšší ambice v dosahování menší stopy v rámci životního prostředí. To zahrnuje snižování emisí, snižování spotřeby vody, používání obnovitelných zdrojů, snižování množství odpadu a využitelnost výrobků na co nejdélejší možnou dobu. Následně si společnosti vytyčí cíle do budoucna a zveřejní progres za poslední kalendářní či fiskální rok, aby bylo možné posoudit dopad a porovnat jej se stanoveným cílem. Na ukázkou plnění těchto aspektů je zde uvedena společnost Novo Nordisk, která si stanovila závazek k lepšímu dopadu na životní prostředí, a to pomocí využití 100 % obnovitelných zdrojů. Tento cíl si vytyčila do roku 2020 a pro rok 2019 uvádí data, že je schopna využít 76 % obnovitelné energie.

Jedním ze znaků transparentnosti komunikace je v neposlední řadě také reportování CSR zpráv metodou GRI, která je celosvětově uznávaná. V aktuálně analyzovaných reportech odpovědných společností je GRI metoda použita u 12 společností, a to The Walt Disney Company, Lego, Natura, Novo Nordisk, Intel, Bosch, Michelin, Canon, Estée Lauder, Cisco, Sony a Bridgestone. Tudíž na základě veškerých získaných poznatků je možné konstatovat, že společnosti dodržují transparentní komunikaci a posilují tak jejich důvěryhodnost.

4.8 Vyjádření dlouhodobých záměrů a cílů s vizí do budoucna

Poslední atribut se týká vyjádření dlouhodobého konceptu CSR strategicky propojeného a pojatého se vši vážností v podnikových aktivitách. Tabulka 11 pojednává o existenci dlouhodobých záměrů a cílů v jednotlivých společnostech.

Tabulka 11: Výsledky analýzy vyjádření dlouhodobosti záměrů a cílů s vizí do budoucnosti

Atribut č. 8 - Vyjádření dlouhodobosti záměrů a cílů s vizí do budoucnosti		
Pořadí	Název společnosti	Dlouhodobé cíle a záměry
1.	The Walt Disney Company	✓
2.	Lego	✓
3.	Natura	✓
4.	Novo Nordisk	✓
5.	Microsoft	✓
6.	Google	✓
7.	Dell	✓
8.	Ben & Jerry's	✓
9.	Levi Strauss & Co.	✓
10.	Starbucks	✓
11.	Intel	✓
12.	Apple	✓
13.	Bosch	✓
14.	Michelin	✓
15.	Canon	✓
16.	Estée Lauder	✓
17.	Cisco	✓
18.	Sony	✓
19.	Rolls-Royce	✓
20.	Bridgestone	✓

Zdroj: vlastní zpracování

K ucelení obrazu o CSR aktivitách v podniku zbývá zhodnotit, zda se daný podnik věnuje společenské odpovědnosti krátkodobě a povrchově, nebo jej vnímá jako podstatnou a dlouhodobou součást podnikové kultury. Dlouhodobost záměrů a cílů mimo jiné podporuje

důvěryhodnost vykonávaných činností. Společnost Cisco v tomto směru uvádí myšlenku založenou na dlouhodobosti, a to důraz na nedílnou součást CSR konceptu v celkové strategii. Podobnou myšlenku zastává také společnost Estée Lauder, která považuje za nezbytné formovat principy CSR do strategie. Strategie je charakteristická tím, že by měla představovat dlouhodobý směr, tudíž tyto myšlenky korespondují s danou tematikou.

Z tabulky 11 jednoznačně vyplývá, že všech 20 odpovědných společností má dlouhodobé cíle a záměry v rámci svých CSR aktivit. U společnosti Apple jako jediné je mírně obtížné hodnotit tento atribut, alespoň co se dostupných informací týče. Jedním z klíčových prvků, které v průběhu analýzy svědčily o dlouhodobosti cílů, jsou vymezená časová období – například závazek na rok 2030. Z tohoto závazku plyne, že společnost rozhodně nemá zaimplementovaný koncept CSR ve svém podnikání na krátkce vymezenou dobu. Právě u společnosti Apple se nepodařilo nalézt takto vytyčené cíle. Nicméně na základě slovně vyjádřených dlouhodobých závazků, kontraktů a cílů je možné považovat tento atribut za splněný.

V ostatních 19 společnostech se pokaždé objevují cíle vytyčené minimálně na pět let dopředu. Společnosti Sony, Natura, Microsoft, Ben Jerry's nebo Bridgestone mají stanovené cíle až do roku 2050. Cíle se povětšinou týkají environmentální oblasti nebo se jedná o ucelené plány a vize udržitelnosti obsahující hlubší koncept ohledně všech pilířů a aktivit.

Dalším z faktorů analýzy, které vedou k určení dlouhodobosti záměrů, jsou cíle udržitelného rozvoje. Cíle udržitelného rozvoje (SDGs) jsou vzorem a motivací pro společnosti, které chtějí nadále pomáhat svým komunitám či přírodě a vytvářet si tak nové závazky. Celkem 17 společností z 20 uvádí, že jsou motivované a inspirované cíli udržitelného rozvoje, a v CSR reportech je možné vidět odkazy na pestrobarevné ikony přejeté z internetových stránek Organizace spojených národů (viz obrázek 12).

	Priority Topic	Materiality Definition	Related SDG
Society	Local community impact	Employing Cisco resources and employee contributions to manage Cisco's negative impacts and effect positive change within local communities, including corporate and employee donations and volunteering with local nonprofits and NGOs.	 Cisco Aligned Target: 1.2  Cisco Aligned Target: 2.1
	Economic inequality	Addressing economic inequality globally and in local communities, including homelessness and shortages in affordable housing resulting in part from the technology economy.	 Cisco Aligned Target: 1.2  Cisco Aligned Targets: 10.2, 10.4  Cisco Aligned Target: 11.1

Obrázek 12: Cíle společnosti Cisco v návaznosti na SDGs

Zdroj: Cisco, 2019, s. 31

Na obrázku 12 je názorná ukázka propojenosti podnikových cílů s cíli udržitelného rozvoje. Cíle jsou konkrétně převzaté z CSR reportu a odkazují na sociální pilíř a prioritní témata v něm obsažená. Společnost Cisco se inspirovala v cílech 1, 2, 10 a 11 v návaznosti na SDGs.

V celkovém shrnutí analýzy atributu č. 8 lze konstatovat, že společnosti mají v úmyslu setrvat v dlouhodobém závazku vůči odpovědnému chování. V průběhu analýzy jednotlivých reportů je možné pozorovat silné zakořenění CSR konceptu ve společnostech, ať už je důvod jakýkoliv – obchodně prospěšný, přinášející konkurenční výhodu nebo pouhá vnitřní pohnutka a závazek k okolnímu světu.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY

Poslední fází metodologie šetření je shrnutí získaných poznatků z provedené analýzy. Zhodnocení výsledků se týká každého atributu jednotlivě. Poté jsou zde uvedena doporučení ke zlepšení v šetřených oblastech a v neposlední řadě hodnocení celkového reportování a transparentnosti vybraných společností.

V CSR reportech společností bylo analyzováno a posuzováno celkem osm atributů. Jednoznačně dochází k nespĺňování *ukotvení CSR aktivit do vize, hodnot a poslání*. Klíčovým nedostatkem je absence zveřejňování prohlášení v dostupných zdrojích. Při posouzení tabulky 4 je na první pohled zřejmé, že nezveřejnění alespoň jednoho z prohlášení se týká většiny podniků. Nicméně předmětem zkoumání bylo určit prvky CSR v těchto prohlášeních. Zde se jedná o jednoznačné nespĺnění těchto předpokladů, jež Mirvis, Googins a Kinnicutt (2010) považují za klíčové při zdůraznění vážnosti a důležitosti CSR konceptu v podnikání. Dále vytykají, že podniky nejsou schopné závazek k odpovědnému chování vnímat s dostatečnou vážností, a proto z CSR konceptu vznikají pouhé krátkodobé programy s účinkem ke zvyšování zisků. Důležitost propojení vize, mise a hodnot jakožto nedílných součástí podnikové kultury a strategie s aktivitami CSR podporuje ve své studii i Spear (2017). **Z výše uvedeného vyplývá doporučení, že by společnosti měly zvážit roli CSR konceptu ve svém podniku a na základě toho učinit řádné kroky k prosazení tohoto konceptu do svých prohlášení. Po implementaci potřebných kroků je dále nutné jednoznačně stanovit vizi, misi i hodnoty a zveřejnit je nejen na svých internetových stránkách, ale odkazovat se na ně i ve svých CSR reportech a poukazovat na to, co vše daná společnost vykonává pro naplnění svých prohlášení.**

Ostatní atributy se daří společností plnit s velmi uspokojivými výsledky. Na samotné fungování podniků, jejich strategie a management se zaměřil atribut týkající se *obsazenosti manažerské pozice v oblasti CSR*. Kromě jedné společnosti (Ben & Jerry's) je u zbylých společností možné konstatovat, že se snaží CSR koncept implementovat do chodu podniku pomocí zavedené vedoucí pozice. Manažer/manažerka na vedoucí pozici se většinou stará o zapojení zaměstnanců do různých aktivit, o podporu programů a celkově o začlenění konceptu do fungování podniku. **V tomto případě je možné zkoumaný atribut hodnotit pozitivně.**

Postupně se atributy zaměřovaly více do hloubky na interní záležitosti podniku, tedy na péči o zaměstnance, etické chování skrze etický kodex a existenci sociálních cílů. U péče o zaměstnance docházelo k drobným nespĺněním, a to z důvodu nižšího počtu reportovaných

informací k dané problematice. *Řádná péče o zaměstnance* se pro účely této práce dělí na rozvoj, školení a motivaci, přičemž dvě společnosti – Natura v sekci motivace a Ben & Jerry's v sekci školení – nesplňovaly daný atribut dostatečně. Péče o zaměstnance a samotná role zaměstnanců v podniku je stěžejní, protože aby bylo možné zajistit plné odhodlání organizace stát se odpovědnou, nestačí k tomu pouhý management, ale do procesu se musí zapojit i všichni zaměstnanci (Sharma, S., Sharma, J., Devi, 2009). **Tento atribut je sice splněn, ale jistým doporučením je zvýšení důrazu na své zaměstnance v samotném reportování. V průběhu analýzy docházelo k problematickému nalézání podstatných informací a pokud by se měl porovnat způsob reportování zkoumaných společností, některé zcela nesplňovaly úroveň ostatních a věnovaly sekci zaměstnanců velmi malý prostor ve své CSR zprávě.**

S péčí o zaměstnance úzce souvisí i etické chování, které je ukotveno v *etickém kodexu* nebo kodexu chování, což představuje další oblast zkoumání. Atribut je jednoznačně splněn u všech analyzovaných společností, tudíž se každá odvolává na své chování ukotvené v jednom z kodexů. Etické chování některých společností bylo potvrzeno oceněním v podobě umístění se v žebříčku nejvíce etických společností (viz obrázek 9). Zde je důležité upozornit na důvěryhodnost reportovaných informací ze stran společností. Například společnost Apple více než svůj kodex chování protežuje kodex chování dodavatelského řetězce a dále prohlášení o odpovědnosti dodavatele. Po převzetí základních informací se zdá být společnost etická s velkým důrazem na etické chování celého dodavatelského řetězce. Nicméně je možné vyhledat různé kauzy z dřívější doby, ale i z roku 2018, které dokazují pravý opak a odhalují neetické chování a nesprávné zacházení se zaměstnanci. Jedním z příkladů je kauza pocházející z roku 2016, kdy se spustil prodej nejnovějšího produktu tehdejší doby a enormní poptávka vyvolala nepřetržitý tok výroby. Jedná se o výrobu ve firmě Foxconn v Číně. Zaměstnanci pracovali nepřiměřenou pracovní dobu a do práce chodili skrze nepříznivé podmínky (povodně). Kvůli povodním a nutnosti stále pracovat přišla jedna zaměstnankyně i o život (Forbes, 2016).

Podobný článek o neetickém chování a nevhodných pracovních podmínkách byl vydán v roce 2018 a upozorňuje na nedostatek ochranných pracovních pomůcek a na zacházení s nebezpečnými látkami, které ohrožují zdraví. Společnost Apple poukazuje na svůj kodex chování dodavatelského řetězce, přičemž tato zpráva nepokrývá veškeré řetězce, kterými podnik disponuje (Apple, 2019b; The Verge, 2018). **V tomto případě je zapotřebí upozornit**

na fakt, že i přes to, že společnosti reportují a deklarují své chování eticky, je zapotřebí sledovat i aktuální dění ohledně cílených společností a utvořit si objektivní názor.

Další část analýzy se zaměřovala na *existenci sociálních cílů* ve společnostech. Cílem tohoto atributu bylo zdůraznit rovnocennost ekonomických cílů (výsledků) a sociálních cílů. O takové rovnováze hovoří i certifikace B Corp, na kterou bylo v CSR reportech společností několikrát poukazováno. **Sociální cíle mají nastaveny všechny společnosti a dochází tedy ke splnění požadavků atributu.** Společnosti se zabývají otázkou péče o zaměstnance, o komunitu a o další aspekty náležící sociálnímu pilíři.

V návaznosti na existenci sociálních cílů je také nutné hlouběji prozkoumat obecné cíle společností. Především je důležité umět cíle správně měřit, což je jeden z požadavků *SMART cílů*. Opět bylo záměrem poukázat na to, zda společnosti umějí své cíle konkrétně specifikovat a nastavit. V podrobnější analýze (viz 4.6) je zmíněno, že společnosti spíše nastavují SMART cíle v environmentální oblasti. Naopak sociální pilíř je nesnadno uchopitelný z hlediska měření a kontroly nastavených cílů. **Zde je zapotřebí si dané cíle kvantifikovat a vyjádřit si více měřítek, díky kterým jich společnosti mohou dosáhnout. Pouhé vyřčení cíle o zlepšení kvality života komunity je velmi těžce uchopitelné a kontrolovatelné.** Správným směrem jdou společnosti, které jsou schopné určit počet potřebných dobrovolníků nebo hodin strávených na dobročinných akcích apod.

Následující atribut vypovídá o *transparentnosti komunikace* pomocí tří oblastí, které by měla každá CSR komunikace aktivit splňovat. Všechny společnosti naprosto splňují dané kritérium atributu, což lze hodnotit velmi pozitivně. Fernandes-Feijoo, Romero a Ruiz (2014) ve svém článku uvádějí, že transparentnost je znak kvality v CSR komunikaci a CSR reportování je nástroj, kterým společnosti komunikují se svými stakeholdery a vnějším okolím. Dále zdůrazňují i rámec GRI reportování, který se vyznačuje obecným formátem a transparentností. Během analýzy bylo prokázáno, že 12 společností z 20 zkoumaných tento formát použilo ve stávajících CSR reportech. **Toto zjištění je nad rámec dané analýzy, tudíž by zde bylo možné pouze doporučit zbylým osmi společnostem přistoupení k reportování v rámci GRI, které by dodalo jejich externí komunikaci prvek kvality v transparentnosti.**

Poslední hodnocená oblast je provázána s *dlouhodobým charakterem konceptu CSR* jakožto prostředkem ke sladění se s dlouhodobou odpovědnou kulturou. Mirvis, Googins a Kinnicutt (2010) uvádí, že odpovědnost není pouhým krátkodobým závazkem, ale je zapotřebí stanovit si silný závazek a neupínat se na krátkodobá vítězství. Všechny

analyzované společnosti splňují charakteristiku této oblasti. Společnosti propojují své závazky a záměry se svou činností na několik let dopředu a vyjadřují tak neustálý zájem o zlepšování a podporu své společenské odpovědnosti. Dlouhodobý koncept CSR dokáže podpořit odpovědnou podnikovou kulturu společnosti. **Z tohoto hlediska není zapotřebí k danému atributu doporučovat zásadní opatření.**

Celková analýza probíhala na základě získaných sekundárních dat z publikovaných reportů společností. Pouze osm společností mělo na svých internetových stránkách k dispozici aktuální CSR reporty. **Jelikož reportování CSR aktivit je prostředek sloužící ke komunikaci se stakeholdery, bylo by vhodné, aby si společnosti určily jednotný rámec pro reportování a věnovaly dostatečnou pozornost svému působení v rámci CSR programu.** Pokud některá ze zainteresovaných stran navštíví internetové stránky vybrané společnosti, rozhodně lépe vypovídá o jejich aktivitě samostatný CSR report, který je obsáhlý a ještě například sestavený podle rámce GRI.

Dalším doporučením je sumarizace všech podstatných informací do jednoho souboru (nejlépe tedy CSR reportu). Pokud společnost zveřejňuje více jednotlivých reportů, každý se zaměřením na jinou oblast, nepůsobí to příliš celistvým dojmem a potenciální zákazník/investor musí hledat data cíleně, což snižuje možnost narazit i na jiné podstatné či zajímavé informace.

ZÁVĚR

Diplomová práce vystihuje aktuální problematiku podniků, jež se v dnešní době snaží prosperovat v oblasti společenské odpovědnosti. Podniků aplikujících koncept CSR je nepřehledné množství, a proto je nutné rozklíčovat, které z nich přijaly svoji roli v konceptu za závaznou a splnitelnou. Právě s tímto rozklíčováním je spjatý cíl a smysl této práce. **Cílem práce je pomocí analýzy sekundárních dat identifikovat a zhodnotit způsoby, kterými se aktivity spojené s aplikací konceptu CSR projevují v podnikové kultuře.** Tento cíl byl naplněn pomocí zvolené metodologie šetření, která odráží kroky postupů ve vědeckých studiích. Na základě metodologie bylo možné konkrétně rozčlenit diplomovou práci na prvky, jež byly zapotřebí pro správné vyhodnocení výsledků. Stěžejní body celé práce představovalo teoretické vymezení základních pojmů, tedy podnikové kultury a společenské odpovědnosti firem. Dále propojení těchto dvou pojmů a nalezení jejich vazeb, které byly ukotveny v osmi atributech. Atributy poté vytvořily základní pilíře pro analýzu.

Analýza odhaluje úskalí v attributech u společností, které jsou celosvětově známé a velmi uznávané. V návaznosti na získané poznatky lze na podniky nahlížet i z jiné stránky. Jelikož se jedná o globální společnosti, je zřejmé, že obsah jejich CSR zpráv bude pro mnohé kvalitním a dostačujícím. Ovšem v případě, kdy je možné vyhledat znaky definující odpovědnou podnikovou kulturu, se může pohled na společnosti měnit.

Nejvíce překvapivý závěr vyplýval ze zkoumání atributu představujícího ukotvení CSR aktivit do vize, hodnot a poslání. Základní stavební kameny podnikové strategie by měly přesně odrážet naplňování CSR konceptu. Tento atribut zřetelně nenaplňovala většina podniků, a to především ve vizi a poslání. Do hodnot se jistým způsobem podniky snažily provázat své závazky vůči pilířům společenské odpovědnosti. Z výše uvedeného vyplývá doporučení pro společnosti, aby více kladly důraz na způsob své prezentace skrze prohlášení, která dotváří image podniku.

Slabá místa lze odhalit také v neshodně uchopitelných oblastech jako je etika a péče o zaměstnance. Nelze vždy předpokládat, že skutečné chování podniků odpovídá psaným závazkům v etickém kodexu. Vzorová ukázka zde byla interpretována skrze chování společnosti Apple, která i přes svá odvolání na etické chování v dodavatelských řetězcích nedokázala pokrýt veškeré kauzy spojené s jejím jménem. Podobné úskalí autorka pozoruje i v řádné péči o zaměstnance, která je sice z pohledu konkrétních kritérií analýzy atributu splňována, ale opět se jedná o velmi tenkou hranici mezi tím, jak se společnosti interpretují

navenek a jak se skutečně zaměstnanci cítí ve svém pracovním prostředí. Zde je důležité si utvořit vlastní názor na základě několika ověřených zdrojů, jež nepocházejí přímo z vyjádření samotných společností.

Nejvýrazněji a nejvíce naplňovány jsou atributy týkající se dlouhodobosti záměrů a problematiky cílů ve společnostech, a to z pohledu cílů v sociální oblasti nebo jejich způsobu nastavení, tedy SMART. Z tohoto pohledu autorka nenavrhuje žádná zásadní doporučení či opatření, protože společnosti své cíle interpretují otevřeně a srozumitelně ve svých CSR reportech.

Předměty zkoumání byly především konkrétně nastavené atributy vyplývající z vědeckých článků. Nicméně v průběhu analýzy se naskytla další úskalí, na která je možné aplikovat určitá opatření. Jedná se především o způsoby reportování CSR aktivit, kde autorka doporučuje především celistvost reportovaných zpráv a důraz na jejich vypovídací hodnotu. V průběhu analýzy se autorka v podstatě vžila do role stakeholdera hledajícího konkrétní informace v CSR zprávách. Tudiž ze získaných zkušeností lze snadno posoudit, ze kterých zdrojů se čerpalo lépe, když uspokojily nastavené požadavky, a ze kterých obtížněji. Na základě poznatků z literární rešerše je zde doporučeno sestavovat CSR reporty dle rámce GRI, který je využíván celkem 12 společnostmi z 20 zkoumaných.

Z předložených atributů je tedy možné hloubkově prozkoumat provázanost CSR konceptu s podnikovou kulturou. Vyplývají z nich odpovědi na otázky, zda je skutečně možné nazvat podnikovou kulturu společnosti odpovědnou. Z výsledků lze poté usoudit různé závěry, jež vypovídají o daných společnostech. Subjektivní názory veřejnosti a stakeholderů jsou pro podniky stěžejní, protože díky nim si dokážou udržet pozici na trhu. Proto je nezbytné přijmout koncept CSR opravdu zodpovědně a věnovat se mu na takové úrovni, aby si podnik mohl stát za svými závazky a výsledky.

POUŽITÁ LITERATURA

Apple, 2019a. Environmental Responsibility Report – 2019 Progress Report, covering fiscal year 2018 [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: https://www.apple.com/environment/pdf/Apple_Environmental_Responsibility_Report_2019.pdf

Apple, 2019b. Supplier Responsibility – 2019 Progress Report [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: https://www.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple_SR_2019_Progress_Report.pdf

Apple, 2020. About Apple – Jobs at Apple [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.apple.com/jobs/us/about.html>

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2015. Řízení lidských zdrojů. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. 920 s. ISBN: 978-80-247-5258-7.

BEAL, B.D., 2014. Corporate social responsibility: definition, core issues, and recent developments. Los Angeles: Sage Publications. 95 s. ISBN: 978-1-4522-9156-7. Příručky.

Ben & Jerry's, 2018. 2018 Social & Environmental Assessment Report [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://www.benjerry.com/about-us/sear-reports/2018-sear-report>

Ben & Jerry's, 2020. Our Values – Statement of Mission [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.benjerry.com/values>

BOSCH, 2018a. Sustainability report 2018 – factbook [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: https://assets.bosch.com/media/global/sustainability/reporting_and_data/2018/bosch-sustainability-report-2018-factbook.pdf

BOSCH, 2018b. Sustainability report 2018 – spotlights [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: https://assets.bosch.com/media/global/sustainability/reporting_and_data/2018/bosch-sustainability-report-2018-spotlights.pdf

BOSCH, 2020a. Company – Sustainability – Organization [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://www.bosch.com/company/sustainability/sustainability-strategy/>

BOSCH, 2020b. Company – Sustainability – Strategy [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.bosch.com/company/sustainability/sustainability-strategy/>

Bridgestone, 2018-2019. Sustainability Report 2018-2019 [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://www.bridgestone.com/responsibilities/library/>

BROOKS, I., JUNGSMANN, V., 2003. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vydání. Brno: Computer Press. 296 s. ISBN: 80-7226-763-9.

BusinessInfo.cz, 2008. Společenská odpovědnost firem [online]. [cit. 2019-11-02]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce-7482.html>

BUSINESS LEADERS FORUM, 2008. Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky [online]. [cit. 2019-10-24]. Dostupné z: https://csr-online.cz/wp-content/uploads/2018/09/BLF_pruvodce_CSR.pdf

Canon, 2019. Canon Sustainability Report 2019 – An Integrated Report for a Better World [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://global.canon/en/csr/report/pdf/canon-sus-2019-e.pdf>

Cisco, 2019. Cisco: The bridge to possible – 2019 Corporate Social Responsibility Report [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://www.cisco.com/c/en/us/about/csr/csr-report.html>

Corporatesecretary, 2020. How Microsoft takes up the ESG challenge [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://www.corporatesecretary.com/articles/esg/31657/how-microsoft-takes-esg-challenge>

Dell, 2019. FY19 Corporate Social Responsibility Report – A progress report on our 2020 plan [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://corporate.delltechnologies.com/content/dam/delltechnologies/assets/corporate/pdf/progress-made-real-reports/dell-fy19-csr-report.pdf>

DU, S., BHATTACHARYA, C.B., SEN, S., 2010. Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. International Journal of Management Reviews, vol. 12, iss. 1, s. 8-19. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>

FERNANDEZ-FEIJOO, B., ROMERO, S., RUIZ, S., 2014. Effect of Stakeholders' Pressure on Transparency of Sustainability Reports within the GRI Framework. Journal of Business Ethics, vol. 122, iss.1, s. 53-63. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-013-1748-5>

- FINK, M., BERNARDOVÁ, D., 2018. Metodika CSR projektů: Studijní opora pro kombinované studium. Projekt EDULAM, Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s. [online]. [cit. 2019-11-02]. Dostupné z: <http://www.edulam.cz/wp-content/uploads/2018/11/Metodika-CSR-projekt%C5%AF.pdf>
- Forbes, 2016. Latest Foxconn Worker Deaths Build Case For Apple To Move Operations From China [online]. [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/bensin/2016/08/22/the-real-cost-of-the-iphone-7-more-foxconn-worker-deaths/#633285665560>
- Fundera, 2020a. About – Why We Exist [online]. [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <https://www.fundera.com/about>
- Fundera, 2020b. Blog – Corporate Social Responsibility [online]. [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <https://www.fundera.com/blog/corporate-social-responsibility>
- Google, 2019. Google Environmental Report 2019 [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: https://services.google.com/fh/files/misc/google_2019-environmental-report.pdf
- Google, 2020. Sustainability – Sustainable living tips for life at home [online]. [cit. 2020-05-10]. Dostupné z: <https://www.blog.google/outreach-initiatives/sustainability/sustainable-living-tips-life-home/>
- GREEN PAPER, 2001. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility [online]. [cit. 2019-10-24]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&qid=1488204560202&from=CS>
- HUIMIN, G., RYAN, CH., 2011. Ethics and Corporate Social Responsibility—An Analysis of the Views of Chinese Hotel Managers. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 30, iss. 4, s. 875-885. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431911000107>
- CHEN, Z.F., HONG, C., OCCA, A., 2019. How Different CSR Dimensions Impact Organization-employee Relationships: The Moderating Role of CSR-culture Fit. *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 24, iss. 1, s. 63-78. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/d662/63b3478a91349af258374c147346a7ceddb5.pdf#page=65>

Intel, 2018-2019. Corporate Responsibility at Intel: Do Wonderful – 2018-2019 Report [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <http://csrreportbuilder.intel.com/pdfbuilder/pdfs/CSR-2018-Full-Report.pdf>

Intel, 2020. Support – What Are Intel's Purpose, Mission, Vision and Values? [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné

z: <https://www.intel.com/content/www/us/en/support/articles/000015119/programs.html>

JOHNSTON, M.P., 2017. Secondary Data Analysis: A Method of which the Time Has Come. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, vol. 3, iss. 3, s. 619-626. Dostupné z: <http://www.qqml-journal.net/index.php/qqml/article/view/169/170>

KANJI, G.K., CHOPRA, P.K., 2010. Corporate Social Responsibility in a Global Economy. *Total Quality Management*, vol. 21, iss. 2, s. 119-143. Dostupné z: [http://m.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-](http://m.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2013/09/CSR%20in%20a%20global%20economy.pdf)

[content/uploads/2013/09/CSR%20in%20a%20global%20economy.pdf](http://m.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2013/09/CSR%20in%20a%20global%20economy.pdf)

KAŠPAROVÁ, K., KUNZ V., 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vydání. Praha: Grada. 159 s. ISBN: 978-80-247-4480-3.

KUCHARSKA, W., KOWALCZYK, R., 2019. How to Achieve Sustainability? - Employee's Point of View on Company's Culture and CSR Practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 26, iss. 2, s. 453-467. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/csr.1696>

KUNZ V., 2012. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vydání. Praha: Grada. 208 s. ISBN: 978-80-247-3983-0.

LEE, E.M., PARK, S., LEE, H.J., 2013. Employee Perception of CSR Activities: Its Antecedents and Consequences. *Journal of Business Research*, vol. 66, iss. 10, s. 1716-1724. Dostupné

z: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296312003189?fbclid=IwAR0InE4v4rcFInTUYeUFArSSRf1YDx4N6kCe_22fbjbCswSpWcs04_mOTI#bb0085

LEGO, 2020. Full History – Mission and vision [online]. [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://www.lego.com/en-us/lego-history/mission-and-vision-b7399c5f31aa4793998e3a34f15401cd>

- Levi Strauss & Co., 2019. Transforming an ICON – 2019 Annual Report [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: https://s23.q4cdn.com/172692177/files/doc_financials/2019/ar/873914_007_BMK_WEB%5b4%5d.pdf
- LIAO, P., et al., 2017. Communicating the corporate social responsibility (CSR) of international contractors: Content analysis of CSR reporting. *Journal of Cleaner Production*, vol. 156, s. 327-336. Dostupné z: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617307333?casa_token=Bd_oT X9b3IgAAAAA:M-YsfXVSpa9ec7IuMdXina7tYbZ6xj4XHJvhqqtLOdnilq91XTokxxDChHhE1qJDfnS2cPROQg
- LUKÁŠOVÁ, R., 2010. Organizační kultura a její změna. 1. vydání. Praha: Grada. 238 s. ISBN: 978-80-247-2951-0.
- Microsoft, 2019a. Corporate Social Responsibility Report [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility>
- Microsoft, 2019b. Devices Sustainability at Microsoft – Fiscal Year 2019 [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/reports-hub>
- Michelin, 2018a. Our strategic vision is inspired by sustainable mobility – 2018 Annual and Sustainable Development Report [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/OTC_MICP.PA_2018.pdf
- Michelin, 2018b. Registration document [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://database.globalreporting.org/reports/63795/>
- MILLER, J., WROBLEWSKI, M., VILLAFUERTE, J., 2017. Kultura Kaizen: změňte pohled na svůj business a dosáhněte průlomových výsledků. 1. vydání. Brno: BizBooks. 245 s. ISBN: 978-80-265-0618-8.
- MIRVIS, P., GOOGINS, B., KINNICUTT, S., 2010. Vision, mission, values: Guideposts to sustainability. *Organizational Dynamics*, vol. 39, iss. 4, s. 316-324. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Philip_Mirvis/publication/247141794_Vision_mission_values/links/5a43ce11aca272d2945c07b9/Vision-mission-values.pdf
- Natura, 2018. Annual Report 2018 [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: https://js.rede.natura.net/html/home/2019/agosto/natura_annual_report_2018.pdf

- Novo Nordisk, 2016. Novo Nordisk – a focused healthcare company. Sustainability investor call [online]. [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: https://www.novonordisk.com/content/dam/Denmark/HQ/investors/irmaterial/investor_presentations/2016/20160518%20-%20Sustainability%20call%20-%20presentation.pdf
- Novo Nordisk, 2019. Annual Report 2019 [online]. [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: https://www.novonordisk.com/content/dam/Denmark/HQ/investors/irmaterial/annual_report/2020/Novo-Nordisk-Annual-Report-2019.pdf
- PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M., 2010. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. 1. vydání. Praha: Grada. 169 s. ISBN: 978-80-247-3157-5.
- PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M., 1993. Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit. 1. vydání. Praha: Grada. 130 s. ISBN: 80-7169-018-X.
- Rolls-Royce, 2018. Rolls-Royce Holdings plc – Annual Report 2018 [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://www.rolls-royce.com/~-/media/Files/R/Rolls-Royce/documents/annual-report/2018/2018-full-annual-report.pdf>
- Rolls-Royce, 2019. Rolls-Royce Holdings plc – 2019 Environmental, Social & Governance Event [online]. [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.rolls-royce.com/~-/media/Files/R/Rolls-Royce/documents/investors/esg-event-2019.PDF>
- ROLNÝ, I., 2014. Budujeme důvěryhodnou firmu. 1. vydání. Praha: C.H. Beck. 165 s. ISBN: 978-80-7400-286-1.
- SHARMA, S., SHARMA, J., DEVI, A., 2009. Corporate social responsibility: the key role of human resource management. *Business Intelligence Journal*, vol. 2, iss. 1, s. 205-213. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.514.7758&rep=rep1&type=pdf>
- Sony, 2019. Sustainability Report 2019 [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: https://www.sony.net/SonyInfo/csr_report/
- SPEAR, S., 2017. Impression Management Activity in Vision, Mission, and Values Statements: A Comparison of Commercial and Charitable Organizations. *International Studies of Management & Organization*, vol. 47, iss. 2, s. 159-175. Dostupné z: https://uwe-repository.worktribe.com/preview/897840/IM%20Activity%20in%20VM26V%20Statements_Final.pdf
- Starbucks, 2018. Global Social Impact Report [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://stories.starbucks.com/uploads/2019/08/2018-Global-Social-Impact-Report.pdf>

ŠIGUT, Z., 2004. Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vydání. Praha: ASPI. 88 s. ISBN: 80-7357-046-7.

TEFERA, M.A., YUANQIONG, H., LUMING, L., 2020. A Link Between Top Managers' Perception and Corporate Social Responsibility. *International Journal of Research in Business and Social Science*, vol. 9, iss. 1, s. 01-14. Dostupné z: <http://ssbfnet.com/ojs/index.php/ijrbs/article/view/605/501>

TETŘEVOVÁ, L., 2017. Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3.

The Drum, 2020. News – Starbucks hires first sustainability chief from Levi's in environmental brand pivot [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://www.thedrum.com/news/2020/01/21/starbucks-hires-first-sustainability-chief-levis-environmental-brand-pivot>

The Estée Lauder Companies INC., 2019. Our fiscal 2019 citizenship and sustainability report – Inspired by Beauty, Driven by our Values [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://media.elcompanies.com/files/e/Estée-lauder-companies/universal/our-commitments/2019-cr-report/elc-fy19-cr-report.pdf>

The LEGO Group, 2018. Responsibility Report 2018: Imagine a more sustainable world [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: https://www.lego.com/cdn/cs/aboutus/assets/blt4510cbc43244b015/Responsibility_Report_2018_v33.pdf

The Verge, 2018. Apple supplier workers have been exposed to toxic chemicals, report finds [online]. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://www.theverge.com/2018/1/16/16897648/apple-catcher-technology-suqian-jiangsu-worker-human-rights-labor-conditions>

The Walt Disney Company, 2019. 2019 Corporate social responsibility update [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2020/02/CSR2019Report.pdf>

TOSI, H.L., RIZZO, J.R., CARROLL, S.J., 1990. *Managing organizational behavior*. 2. vydání. New York: Harper & Row. 805 s. ISBN: 0-06-046693-6.

VALENTINE, S., FLEISCHMAN, G., 2008. Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, vol. 77, iss. 2, s. 159-172. Dostupné z: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10551-006-9306-z.pdf>

VEBER, J., 2009. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vydání. Praha: Management Press. 734 s. ISBN: 978-80-7261-200-0.

World's Most Ethical Companies, 2020. Honorees: The 2020 World's Most Ethical Companies [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.worldsmoethicalcompanies.com/honorees/>

WOTRUBA, T.R., CHONKO, L.B., LOE, T.W., 2001. The Impact of Ethics Code Familiarity on Manager Behavior. Journal of Business Ethics, vol. 33, iss. 1, s. 59-69. Dostupné z: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023/A:1011925009588.pdf>

ZADRAŽILOVÁ, D., 2010. Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 167 s. ISBN: 978-80-7400-192-5.