

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

**Rozvoj odpovědného managementu v malé a střední firmě
Bc. Lucie Vávrová**

**Diplomová práce
2021**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lucie Vávrová**
Osobní číslo: **E19648**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Rozvoj odpovědného managementu v malé a střední firmě**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

- Cílem je navrhnout strategii rozvoje odpovědného managementu v konkrétním podniku na základě provedení analýzy a zhodnocení současné úrovně této oblasti.
- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
 - Teoretické vymezení problematiky odpovědného managementu.
 - Charakteristika vybraného podniku.
 - Analýza a zhodnocení současné úrovně odpovědného managementu.
 - Zhodnocení výsledků a návrh strategie rozvoje.
 - Formulace závěrů.

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

Seznam doporučené literatury:

BLOWFIELD, Mick; MURRAY, Alan. Corporate responsibility: a critical introduction. New York, Oxford University Press. 2008. 452 s. ISBN 978-0-19-920909-5.
DYTRT, Zdeněk. Odpovědný management. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-348-9.
PUTNOVÁ, Anna; SEKNIČKA, Pavel. Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit. 1. vydání. Praha, Grada. 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
TETŘEVOVÁ, Liběna. Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert. ISBN 978-80-271-0285-3.
ZADRAŽILOVÁ, Dana. Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání. 1. vydání. Praha. 2010. 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

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

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

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

V Pardubicích dne 1. září 2020

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem Rozvoj odpovědného managementu v malé a střední firmě 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. 2021

Bc. Lucie Vávrová v.r.

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Michaele Kotkové Stříteské, Ph.D. za její odborné vedení, cenné rady, náměty a připomínky, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Mé poděkování rovněž patří podnikovým manažerům, s nimiž byl veden rozhovor, bez jejich cenných odpovědí a informací bych nemohla práci dokončit. Děkuji také mému manželovi, který mě během studia podporoval a povzbuzoval.

ANOTACE

Diplomová práce je zaměřena na rozvoj odpovědného managementu v malé a střední firmě. Práce je logicky rozdělena na teoretickou a analytickou část. V první části práce jsou vysvětleny teoretické pojmy spojené s odpovědným managementem a následně jsou představeny jednotlivé nástroje odpovědného managementu. V úvodu analytické části je představen zkoumaný podnik. Následuje rozbor kvalitativního šetření ve vybraném podniku. Závěr práce shrnuje zhodnocení odhalených zjištění a přináší doporučení pro rozvoj odpovědného managementu v podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

odpovědný management, nástroje odpovědného managementu, společenská odpovědnost firem, stakeholderi, malé a střední podniky

TITLE

Development of Responsible Management in Small and Medium Sized Company

ANNOTATION

The master's thesis deals with the development of responsible management in small and medium enterprises. The thesis is divided into two parts. The first part of the thesis explains the theoretical knowledge associated with responsible management and introduces approaches typically used by responsible managers. The analytical part starts with basic information about the researched company and continues with an analysis of a qualitative survey conducted in the company. The final part evaluates the findings and suggests an appropriate strategy of responsible development for the researched company.

KEYWORDS

responsible management, responsible management tools, Corporate Social Responsibility, stakeholders, small and medium enterprises

OBSAH

| | |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| ÚVOD | 10 |
| 1 ODPOVĚDNÝ MANAGEMENT | 11 |
| 1.1 VYMEZENÍ POJMU | 11 |
| 1.2 ETIKA V PODNIKÁNÍ..... | 13 |
| 1.3 SOUVISEJÍCÍ KONCEPCE A POJMY..... | 16 |
| 1.4 IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH STAKEHOLDERŮ..... | 18 |
| 1.5 ETICKÁ FIREMNÍ KULTURA..... | 20 |
| 2 NÁSTROJE ZAVEDENÍ ODPOVĚDNÉHO MANAGEMENTU | 23 |
| 2.1 ETICKÝ KODEX..... | 23 |
| 2.1.1 Tvorba a implementace etického kodexu | 25 |
| 2.2 ETICKÝ A SOCIÁLNÍ AUDIT | 27 |
| 2.3 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)..... | 28 |
| 2.3.1 Oblasti CSR..... | 29 |
| 2.3.2 Přínosy CSR | 31 |
| 2.3.3 Implementace CSR..... | 33 |
| 2.4 REPORTING | 35 |
| 2.5 VIZE, MISE, HODNOTY | 36 |
| 2.6 WHISTLEBLOWING | 36 |
| 2.7 OSTATNÍ NÁSTROJE | 37 |
| 2.8 NOVÉ TYPY BYZNYS MODELŮ | 38 |
| 2.9 ODPOVĚDNÝ MANAGEMENT V MSP..... | 39 |
| 3 ANALÝZA ODPOVĚDNÉHO MANAGEMENTU V PODNIKU ABC S.R.O. | 46 |
| 3.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU ABC | 46 |
| 3.2 METODOLOGIE PROVEDENÉHO ŠETŘENÍ..... | 50 |
| 3.2.1 Oblast odpovědného managementu v podniku ABC..... | 51 |
| 3.2.2 Oblast zákazníků | 55 |
| 3.2.3 Oblast zaměstnanců..... | 58 |
| 3.2.4 Oblast obchodních partnerů..... | 62 |
| 3.2.5 Oblast místní komunity | 63 |
| 3.2.6 Oblast životního prostředí | 64 |
| 4 ZHODNOCENÍ A ROZVOJ ODPOVĚDNÉHO MANAGEMENTU V PODNIKU ABC . | 66 |
| 4.1 ZHODNOCENÍ ÚROVNĚ ODPOVĚDNÉHO MANAGEMENTU V PODNIKU ABC | 66 |
| 4.2 STRATEGIE ROZVOJE ODPOVĚDNÉHO MANAGEMENTU V PODNIKU ABC | 73 |
| ZÁVĚR | 81 |
| POUŽITÁ LITERATURA | 83 |
| SEZNAM PŘÍLOH | 94 |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1: Model etického rozhodování..... | 15 |
| Obrázek 2: Možná množina stakeholderů podniku | 17 |
| Obrázek 3: Určení očekávání stakeholderů | 18 |
| Obrázek 4: Matice stakeholderů | 19 |
| Obrázek 5: Faktory ovlivňující etické chování vedení organizace..... | 22 |
| Obrázek 6: Měření přínosů CSR | 32 |
| Obrázek 7: Příklady implementace kroků CSR do podniku | 33 |
| Obrázek 8: Organizační struktura podniku ABC | 48 |
| Obrázek 9: Vývoj počtu zaměstnanců v podniku ABC v letech 2015-2020..... | 49 |
| Obrázek 10: Tržby podniku ABC v letech 2005-2019 v tis. Kč | 50 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1: Přehled konkrétních zjištění | 66 |
| Tabulka 2: Přehled doporučení pro podnik | 73 |

SEZNAM ZKRATEK

| | |
|-----|---------------------------------|
| CC | Corporate Citizenship |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| ČR | Česká republika |
| ČSÚ | Český statistický úřad |
| EK | Etický kodex |
| EU | Evropská unie |
| MSP | Malý a střední podnik |

ÚVOD

Důležitost odpovědného managementu v podnikání je již řadě firem dobře známa. Některé k odpovědnosti přistupují čestně a fakticky usilují o rozvoj komunity, ve které působí, včetně péče o své stakeholdery. Jiné podniky spatřují v odpovědnosti možnost zviditelnění a prosazení se před konkurencí, přestože jedině skutečnou společenskou odpovědností a zájmem o všechny zúčastněné strany lze zajistit podniku dlouhodobou prosperitu a dobré jméno na trhu.

Odpovědnost stojí na etickém jednání a rozhodování. Manažeři hledají rovnováhu mezi tvorbou zisku a etickými cestami, jak ho vytvořit. Jsou nositeli etiky a musí prokázat své dovednosti a dokázat vést podřízené k přijímání správných rozhodnutí.

K prosazování odpovědnosti v podnikání byly teoretiky vymezeny konkrétní nástroje, metody a přístupy k implementaci a kontrole etického jednání na pracovišti. Nejdůležitějším z nich je etický kodex, dále lze příkladem uvést podnikovou vizi, misi a hodnoty. Velice známým a podniky často uplatňovaným nástrojem se stala metoda CSR, která odpovědnost dělí do třech zásadních oblastí: ekonomické, sociální a ekologické.

Odpovědnost podniku již není tématem pouze pro velké firmy, i ty malé a střední se snaží více než dříve zamýšlet se nad vlivem svého podnikání na okolní společnost. Řadě MSP nejsou jejich stakeholderi lhostejní a pečují o ně. Nečiní tak však účelově a systematicky, ale intuitivně a nahodile. Proto je nezbytné přijmout do podniku nástroje odpovědného managementu, prostřednictvím kterých bude své odpovědné jednání řídit.

Práce je logicky rozdělena do dvou částí na teoretickou a analytickou. **Cílem je navrhnout strategii rozvoje odpovědného managementu v konkrétním podniku na základě provedení analýzy a zhodnocení současné úrovně této oblasti.**

K naplnění cíle jsou využity zejména studie a impaktované články zahraničních autorů, které jsou formou rešerše zpracovány v teoretické části práce. Analýza je provedena formou kvalitativního šetření prostřednictvím řízených polostrukturovaných online rozhovorů s podnikovými manažery. Předmětem zkoumání je střední podnik ABC, který je největším tuzemským výrobcem sedacích souprav, zaměstnává téměř 100 zaměstnanců a v loňském roce překonal hranici 100 000 000 Kč tržeb za své výrobky.

Na základě zjištění z analýzy bude pro podnik navržena strategie rozvoje odpovědného managementu ve snaze jejího maximálního uplatnění v praxi podnikem ABC.

1 ODPOVĚDNÝ MANAGEMENT

Je nezbytné uvažovat o prosperitě a růstu podniku z dlouhodobého hlediska. Absence uplatňování principů odpovědného managementu vyústí v konzumní myšlení a neprospěšné chování managementu. Dopady odpovědného rozhodování přinesou prosperující výsledky podniku i jeho okolí zejména v dlouhodobém horizontu. (Dytrt, 2015, s. 33)

1.1. Vymezení pojmu

Nejprve je třeba definovat pojem odpovědný management, překládáno z anglického Responsible Management. Dytrt (2015, s. 33) tvrdí, že zapojení odpovědného myšlení, chování a rozhodování do manažerské praxe je sice podstatně náročnější, ale vede ke stabilnímu podnikovému růstu a spokojenosti zaměstnanců.

Lze citovat i názory ostatních autorů zabývajících se touto problematikou. Adam Smith ve svém díle Bohatství národů přikládá stěžejní důležitost legislativě, která má zaručit morální a spravedlivé chování ekonomických subjektů. Podle profesora Archie Carrolla z Univerzity of Georgia „*společenská odpovědnost podniků zahrnuje ekonomické, legální, etické a filantropické očekávání, které společnost dostala od organizací*“. Výrok ekonoma Milтона Friedmana: „*Business for business is doing business only*“ byl mnohdy chybně vykládán. Správná interpretace je taková, že cílem podnikání je tvorba zisku v mezích zákona, prostřednictvím přijímání etických rozhodnutí a respektování pozice konkurence. (Dytrt, 2015, s. 31)

S provozem firmy je nezbytné přijetí odpovědnosti za fungování jejího okolí. Poskytováním práce v regionu nese majitel podniku odpovědnost i za veškeré dopady svých rozhodnutí nejen na firmu, ale i její stakeholdery. Přirozené uplatňování morálky a odpovědnosti, tj. poctivé jednání se stakeholdery, respektování konkurence a spolupráce s regionem vede k rozvoji celé společnosti. Dodržováním odpovědných zásad, jako např. slušným chováním ke svým zákazníkům, odběratelům i dodavatelům si podnik na trhu vytvoří pověst seriózní firmy. (Petříková, 2020, s. 176)

V širším pohledu lze tedy odpovědný management popsat jako snahu o rovnováhu zájmů podniku a jeho prostředí, zaměřenou zejména na budoucí dlouhodobý růst a prosperitu. V užším pojetí lze odpovědný management vymežit jako řízení formálních i neformálních etických rozhodovacích procesů prostřednictvím uplatňovaných politik a postupů.

Za odpovědný podnik lze označit takový, který dodržuje smluvní podmínky, transparentně informuje o faktech účetními výkazy, seriózně sděluje vlastnosti svých výrobků a služeb,

neutajuje skutečnosti o dodavatelích a odběratelích, ctí konkurenční know-how a respektuje potřeby svých zaměstnanců. (Dytrt, 2015, s. 31)

Podle Petříkové (2020, s. 108) je úkolem manažerů v organizacích zejména rozhodovat a nést odpovědnost za přijatá či schválená rozhodnutí. Profesionální manažer je odpovědný především svému podniku, který ho zaměstnává. Odpovědnost ale nese i vůči zákonům, předpisům a dalším legislativním vymezením. V poslední řadě je odpovědný i etickým a morálním hodnotám, které sám jako jednotlivec uznává.

Podle Dytrta (2012, s. 18) je cílem odpovědného managementu tvorba dlouhodobého prosperujícího podnikatelského prostředí. Je nezbytné nahlížet na podnik jako na otevřený systém zvyšující růst zisku díky etickým rozhodnutím a transparentní strategii. Nepostradatelným prvkem odpovědného managementu je jeho komplexnost, včasnost a pravdivost dat pro manažerské rozhodování. I Zadražilová (2011, s. 32, 33) zdůrazňuje pozitivní úlohu společenské odpovědnosti podniku v době krize. Podniky ovlivněny obavami z recese hospodářství mají tendenci upouštět od financování společensky odpovědných aktivit. Ovšem uplatňované odpovědné aktivity umožňují rychlejší přijetí lehčích stupňů protikrizových opatření, neboť přináší subvence i okolí podniku.

Petříková (2020, s. 107) připodobňuje podnikání ke sportu, ve kterém je porušení stanovených pravidel považováno za nemravné a nesportovní chování. Lze tedy tvrdit, že prosperující podnikání je hra podle pravidel. V České republice je přístup k odpovědnému podnikání často vnímán jako dobrovolná činnost, které je vykonávána jako poslední, protože z ní pro podnik neplynou konkrétní finanční prostředky. Výroky typu „ještě není správný čas na uplatňování odpovědnosti v podnikání“, „nyní máme jiné problémy, než se soustředit na etické principy“ či „být morální a odpovědný se podniku nevyplácí“ prezentují pouze nízkou znalost zásad odpovědného managementu a slabou morální úroveň.

Důležitost úlohy odpovědného managementu řeší ve své studii Cameron (2011). Tvrdí, že odpovědné vedení je vzácností, pravý význam odpovědnosti je často ignorován. Prokázal, že odpovědný management vede ke snazšímu docílení žádoucích podnikových výsledků. Implementace čestnosti, transparentnosti a péče podporuje dosažení požadovaných výsledků, jakými jsou odhodlání, spokojenost, motivace, úsilí a fyzické a psychické zdraví pracovníka.

Cílem odpovědného podniku není zvýšit svou popularitu, nýbrž být zdravým, konkurenceschopným a prosperujícím podnikem. Odpovědný podnik respektuje potřeby svých zákazníků a investuje čas a finance do rozvoje dovedností a ochrany zdraví svých zaměstnanců. Vyžaduje-li firma od svých zaměstnanců kvalitní výstupy, musí jim vytvořit vhodné pracovní

podmínky. Odpovědný manažer povzbuzuje své podřízené k dosahování lepších výsledků, protože ví, že cenností podniku nejsou stroje nebo jiná výrobní zařízení, ale dovednosti a kreativita jeho zaměstnanců. (Petříková, 2020, s. 172-173)

1.2. Etika v podnikání

Etika v podnikání (z angl. Business Ethics) odráží etické jednání a principy v prostředí podniku. Podnikatelské aktivity jsou popisovány jako cílevědomé, kreativní, organizované a opakující se. Jejich složkou je také respektování rizik a nejistot a jejich odvracení za pomoci etického jednání. (Seknička a Putnová, 2016, s. 132)

Podle Putnové a Sekničky (2007, s. 14) podnikatelská etika řeší problematiku nastolení rovnováhy mezi vlastním zájmem o firmu a zájmy podnikového okolí. Bohatá (1994, s. 8) dodává, že podnikatelskou etiku lze specifikovat jako implementaci etických principů do všech podnikatelských aktivit, obsahující individuální i firemní postoje.

Podle Dytrta (2015, s. 36) je nezbytné přijímání komplexních postojů a řešení zahrnujících pohled kvality i kvantity. Přijaté řešení je považováno za kvalitní, jsou-li dodrženy etické principy. Požadovaného podnikového úspěchu lze dosáhnout celoživotním vzděláváním, výchovou v rodině a budováním etických mezilidských vztahů i na pracovišti. Odpovědný manažer neodděluje prostředí rodiny a podniku a eticky jedná zcela spontánně v každé denní situaci.

Nositeli hodnot etiky a odpovědného managementu jsou jednotlivci, tedy zaměstnanci podniku. Vyžadují-li manažeři od svých podřízených pouze kvantitativní úspěchy, je nezbytné je s principy etického chování seznámit. (Dytrt, 2015, s. 38) Etika má v managementu své místo pouze tehdy, je-li přijata a dodržována všemi zaměstnanci. Úroveň přijímaných etických rozhodnutí v podniku závisí na každém pracovníkovi bez ohledu na jeho pracovní pozici. (Dytrt, 2012, s. 11)

Bláha (2005) vymezil faktory, které podnikovou etiku utvářejí:

- Vnější podnikatelské prostředí: legislativa, konkurence, politicko-správní sféra, ekonomická situace, očekávání veřejnosti.
- Organizační vlivy: podniková kultura, historie a tradice podniku, vymahatelnost etického jednání v podniku, pozice vedení a managementu.
- Individuální vlivy: hodnoty a postoje, emoční zralost, úroveň morálky.

K porušování etických pravidel dochází v praxi zcela běžně, např. formou závisti, poškozování konkurence či neupozorněním na nevhodné chování. Často etiku podniky vnímají jako komplikaci při výkladu legislativy, která má dopady nejen na jednotlivce ale i celou společnost. Dbát na uplatňování etických norem je tedy nezbytné nejen ve velkých průmyslových podnicích, ale i mezi drobnými živnostníky či podniky. (Dytrt, 2015, s. 37) Podle Petříkové (2020, s. 112) má dodržování etických zásad pozitivní dlouhodobé dopady na podniky tuzemské i zahraniční. Znalosti a uplatňování etiky se odráží i v chování celé společnosti.

Putnová a Seknička (2007, s. 137) formulovali otázky, kterými se dříve podniky nemusely zabývat vůbec anebo v podstatně menší hloubce. Např.: Jakou úlohu má podnik ve stávajícím průmyslovém světě? Jak se mění stanoviska podniků (ekonomická, ekologická a sociální)? Co pro podniky představuje úspěch?

Výčet konkrétních pozitivních ekonomických dopadů naplňování podnikatelské etiky. (Putnová a Seknička, 2007, s. 26):

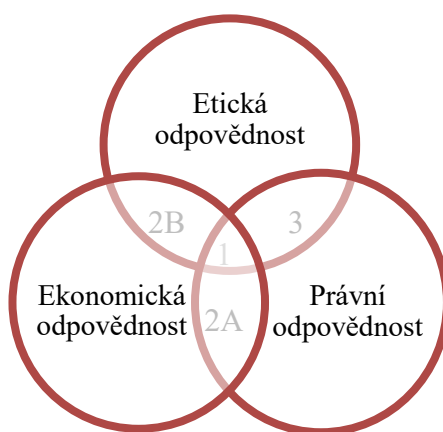
1. **Snížení transakčních nákladů.** Za transakční náklady lze považovat výlohy na soudní spory, prostředky vynaložené na vymáhání dodavatelsko-odběratelských smluv i náklady na ochranu osob a majetku.
2. **Posílení loajality zaměstnanců.** Vlídná pracovní atmosféra přispívá k vyšší efektivnosti a produktivitě práce zaměstnanců a napomáhá k tvorbě důvěry vůči firmě.
3. **Vytváření a posilování image firmy.** Významné je povědomí o firmě v jejím okolí. Otevřenou komunikací je možné zvýšit transparentnost a sdílet více informací o firmě.
4. **Posilování spokojenosti zákazníků.** Zatímco čeští zákazníci vnímají jako hlavní kritérium při nákupu cenu, v zahraničí již stále více zákazníků preferuje eticky odpovědné výrobce a prodejce. Spokojený zákazník se k firmě bude opakovaně vracet.
5. **Přispívání k lojalitě investorů.** Transparentní, pravdivé a úplné informace jsou nepostradatelné pro získání nových investorů.
6. **Příspěvek k zisku.** Podnik, který je neetický, nemůže v dlouhodobém horizontu zvyšovat svou hodnotu na trhu a dosahovat vyšších zisků.
7. **Kultivace podnikatelského prostředí.** Podniky svým chováním utváří prostředí, v němž dosahují svých ekonomických cílů.

Enderle (2018) se ve své studii zabýval otázkou „Jak může etika podnikání posílit sociální soudržnost společnosti?“ Autor tvrdí, že na podnikovou etiku je třeba nahlížet jako na veřejný statek. Z užívání veřejného statku nemůže být nikdo vyloučen a zároveň využitím veřejného statku nesnižují jeho hodnotu pro ostatní. Podnikání může najít ve stávající dynamické společnosti nový smysl.

Dytrt také (2012, s. 11) zdůrazňuje naléhavost změny nezbytnou pro podnikání v 21. století. Dodržování základních etických pravidel je inovací pro osobní postoje v zaměstnání a společenském setkávání, které mohou výrazně zasáhnout do zavedení etiky do podnikatelských aktivit i veřejné správy.

Coker (2020) se ve své studii zabýval otázkou, existuje-li etické přizpůsobování ceny pro konečné spotřebitele. Uvádí, že cenová diskriminace je zákazníky vnímána jako nespravedlivá a neetická. Za etickou se považuje jednotná cenová politika, tedy, že všichni zákazníci platí stejnou cenu, bez ohledu na jejich ochotu zaplatit i cenu vyšší.

Etika se v podnikání soustředí na provázání etického jednání s podnikatelskou činností vedoucí ke tvorbě zisku. Následující obrázek 1 vysvětluje vzájemnou provázanost tří typů odpovědnosti, a to ekonomické, právní a etické. Pozice 3 je kombinace eticky a morálně odpovědného podniku, avšak z dlouhodobého hlediska ekonomicky neprosperující. Kombinaci 2B lze považovat za dobrou strategii za podmínky respektování legislativy jakožto nezbytného prvku etiky. Kombinace 2A ohrožuje nedostatek manažerské odpovědnosti. Dokonalý rovnovážný stav vyjadřující ekonomicky prosperující firmu, ctící legislativní nařízení a odpovědně smýšlející znázorňuje pozice 1. (Zadrazilová, 2010, s. 163)



Obrázek 1: Model etického rozhodování

Zdroj: Zadrazilová, 2010, s. 163, vlastní zpracování

1.3.Související koncepce a pojmy

V oblasti řešení problematiky podnikové etiky (Business Ethics) jsou představeny základní související pojmy.

Firemní filantropie (Corporate Philanthropy) není konkrétně specifikována, ale lze tvrdit, že zahrnuje mnoho rozmanitých dlouhodobých aktivit podniku uskutečňovaných s cílem podpořit fungování druhých osob či společností (např. neziskových či příspěvkových organizací). Společným záměrem je zkvalitnění života jednotlivců, skupin i celé společnosti.

Zaměnění pojmu filantropie a dárcovství je zásadní chyba. Dárcovství představuje právní smluvní vztah založený na poskytnutí finančního či nefinančního daru výměnou za jinou aktivitu (např. prezentovat jméno dárcce). Oproti tomu při filantropii podniky neočekávají od druhých subjektů žádnou protihodnotu. (Kunz, 2012, s. 54-55)

Breeze (2020) ve svém článku zkoumá důležitost integrace všech zaměstnanců do firemní filantropie. Jako prospěšná a užitečná se ukázala participace i nižších zaměstnanců na výběru oblasti financování (dětská charita, umělecké organizace, hospice, zvířecí útulky).

Stakeholder je dalším představeným pojmem, zásadním pro tuto problematiku. Stakeholderi dříve představovali pouze skupinu, která měla na fungování podniku hmotný zájem („stake“). Nyní již prezentuje skupiny lidí, které jsou ovlivněny fungováním podniku. (Bohatá, 2020, s. 56)

Slovo stakeholder se do českého jazyka nepřekládá, najít jednoslovný ekvivalent by bylo velmi obtížné. Kunz (2012, s. 28) navrhuje názvy: zájmová skupina, zainteresovaný jedinec či třetí osoba v podnikání. Dytrt (2012, s. 11) charakterizuje stakeholders jako skupinu osob, organizaci či institut, který ovlivňuje nebo je ovlivňován chodem podniku. Stakeholders dělí do 6 skupin. První skupina je tvořena zákazníky firmy, které zajímá nabízený produkt nebo služba. Druhou skupinu tvoří zaměstnanci, kteří hodnotí pracovní podmínky v podniku. Třetí skupina je tvořena manažery, kteří mají za cíl harmonizovat zájmy zákazníků a zaměstnanců. Čtvrtou skupinu tvoří dodavatelé. Pátou skupinou jsou akcionáři, jejichž prioritou je růst organizace. Šestá, poslední skupina, je lokální komunita zajímající se o vliv podniku na životní prostředí.

Oproti tomu Kunz (2012, s. 29) dělí stakeholdery podle jejich přímého vlivu na fungování podniku, a to na:

- Primární stakeholdery, kteří mají význačný vliv na provoz podniku. Řadí sem např. vlastníky firmy, investory, zaměstnance, zákazníky a dodavatele.

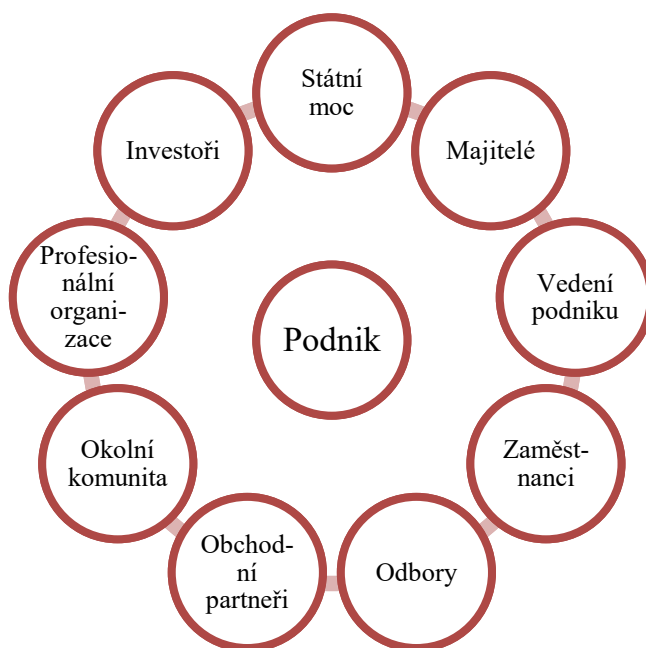
- Sekundární stakeholdery, kam řadí okolní zájmové skupiny, např. vládu, občanská a obchodní sdružení, média, konkurenci a lobbisty.

Tzv. **teorie stakeholderů** popisuje vzájemné interakce mezi různými subjekty na daném území. Teorie se snaží nejen popsat chování jednotlivých skupin, ale i specifikovat individuální odpovědnost všech zúčastněných stakeholderů. (Kunz, 2012, s. 28)

Zcela novou pozici stakeholderů spatřuje Křečková (2018, s. 46). Moderní informační technologie, zejména sociální sítě, umožnily prudké zvýšení manipulační síly stakeholderů. Sociální sítě umožnily komunikovat jednotlivcům z různých zájmových skupin napříč zeměkoulí. Internet a sociální sítě mohou z malého podnětu vytvořit silnou vlnu zájmu, na kterou podniky musí bezprostředně reagovat. Těmto pro společnost novým skutečným se musí podniky naučit čelit.

Podle Steinerové a kol. (2008, s. 15) je důležité budování důvěry mezi podnikem a jeho stakeholdery. Důvěru zainteresovaných stran získá podnik usilovným nepřetržitým uspokojováním jejich potřeb a otevřenou komunikací formou dialogu.

Teorie stakeholderů je koncept pro pochopení fungování podniků. Hodnoty jednotlivých stakeholderů jsou často vzájemně protichůdné a firma musí najít rovnováhu kompromisu s pozitivními dopady na všechny zúčastněné. Koncepce stakeholderů je dynamická a neustále se vyvíjí. (Putnová a Seknička, 2007, s. 130)



Obrázek 2: Možná množina stakeholderů podniku

Zdroj: Remišová, 2011, s. 99, vlastní zpracování

1.4. Identifikace klíčových stakeholderů

Hlavní úlohu při implementaci odpovědného managementu mají stakeholderi a jejich zájmy. Správná specifikace klíčových stakeholderů pomůže podniku vymezit jeho odpovědnou politiku, která dopomůže k přijetí etické strategie a bude se podílet na volbě vhodných nástrojů k uspokojování stakeholderů. Nalezení zájmů stakeholderů není pro firmu natolik zásadní, jako dovednost tyto zájmy naplnit. Výčet i struktura stakeholderů jsou pro jednotlivé podniky rozdílné, rovněž i jejich význam a forma komunikace. (Kunz, 2012, s. 113)

Pavlík a Bělčík (2010, s. 77) k identifikaci klíčových stakeholderů doporučují položení zásadních otázek: Které osoby či skupiny ovlivňují podnik? Které osoby či skupiny podnik ovlivňuje? Které vztahy se stakeholdery jsou pro podnik zásadní?

Zatímco Kunz (2012, s. 113) doplňuje otázky: Jak velký je vliv stakeholderů na podnik? Jaká je úroveň očekávání jednotlivých stakeholderů?

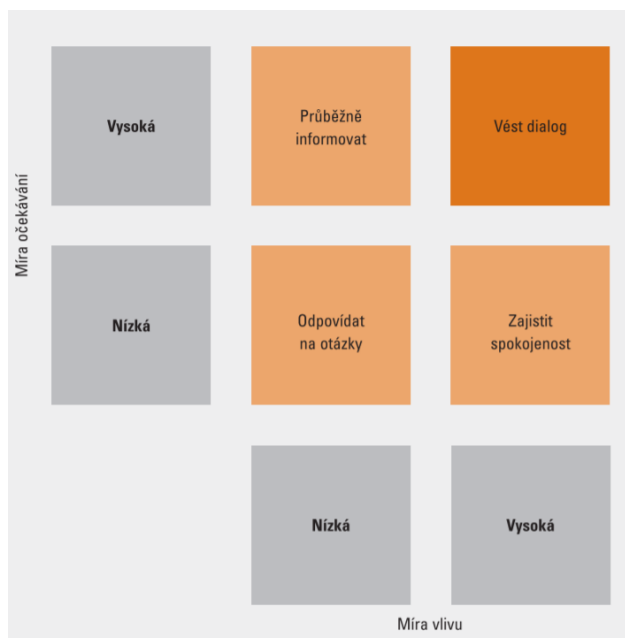
Pro specifikování klíčových stakeholderů je nezbytné se zamyslet nad jejich očekáváním vůči podniku. Určení jednotlivých stakeholderů a jejich očekávání zobrazuje následující obrázek 3.

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

Obrázek 3: Určení očekávání stakeholderů

Zdroj: Steinerová a kol., 2008, s. 16

Vliv stakeholderů na podnik může být pozitivní i negativní a jejich samotné působení může mít rozdílnou intenzitu. Není výjimkou, že zájmy jednotlivých skupin stakeholderů mají protichůdnou povahu. (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 77) K určení vlivu pro podnik klíčových stakeholderů a k volbě účelné komunikace lze využít matici stakeholderů na následujícím obrázku 4.



Obrázek 4: Matice stakeholderů

Zdroj: Steinerová a kol., 2008, s. 17

Stakeholderi, kteří mají vysoký zájem i vysokou míru vlivu na podnik. Tato skupina představuje pro firmu klíčové stakeholdery. Měli by být nepřetržitě zapojováni formou dialogu do rozhodování ve věci fungování firmy.

Stakeholderi s vysokým zájmem a nízkou mírou vlivu. Tato skupina by měla získávat od podniku kontinuální informace o jeho chodu a měla by být začleněna do projektů či aktivit.

Stakeholderi s nízkou mírou zájmu, ale vysokým vlivem. Podnik by měl cílit na spokojenost této skupiny, informovat ji o svých rozhodnutích, aktivitách a dbát na míru a formu sdělení.

Stakeholderi s nízkou mírou zájmu a nízkou mírou vlivu. Komunikace s touto skupinou by měla být soustředěna na otázky jejich zájmu. (Zadražilová, 2010, s. 138)

Komunikaci lze navázat formou dotazníkového šetření, internetové nebo moderované diskuse, průzkumů externích profesionálních agentur či elektronické schránky, do které mohou stakeholderi zasílat své názory, otázky, informace či podněty. Výstupem dialogu

je výčet činností, které by podnik měl vykonávat. (Zadražilová, 2010, s. 138) Steinerová a kol. (2008, s. 18) rozšiřují seznam komunikačních kanálů se stakeholdery o online chatovací fórum, telefonní zákaznické linky.

Mezi klíčové stakeholdery lze bezesporu zařadit zaměstnance podniku. Otázkou, jak efektivně angažovat zaměstnance do odpovědného podnikání, se zabýval Sekal (2020). Stěžejní pro účast zaměstnance na dobrovolném projektu je interní komunikace. Zaměstnanci musí znát hlavní téma projektu, co je jeho cílem a ideálně i příběh, který zaměstnanci vysvětlí důvod, proč se podnik o problematiku začal zajímat. V neposlední řadě je třeba uvést i kontaktní osobu. Nejprve je třeba naformulovat strategii, která je základním předpokladem úspěchu, a poté zvolit vhodnou formu komunikace. Spolehlivým kanálem komunikace jsou podnikové účty na sociálních sítích. Významná část zaměstnanců účty svého zaměstnavatele sleduje a má přehled o nejdůležitějších novinkách. Sdělení v příspěvcích by měla být výstižná, krátká a měla by být opakovaně připomínána.

Chce-li podnik prosperovat v dlouhodobém horizontu, musí respektovat a uspokojovat požadavky svých stakeholderů. Mnohdy protichůdné požadavky zájmových skupin lze řešit metodou „win-win“. Tato metoda umožňuje přijetí oboustranně výhodného kompromisu vedoucího ke spokojenosti při zdánlivě protichůdných postojích. Kontinuálním a vyrovnaným dialogem se všemi stakeholdery lze docílit vyřešení všech problémů. Dialog může přinést oběma stranám nové formy inspirace, motivace či podpory. (Kunz 2012, s. 115)

1.5. Etická firemní kultura

Významným prvkem průniku etiky a ekonomiky je podnik. Každý podnik je součástí systému a jeho aktivity a dopady rozhodnutí se odráží v okolních společenských vztazích. (Remišová, 2011, s. 90)

V teoretickém vymezení se lze setkat s názvy organizační kultura, etická kultura či podnikové klima. Autoři se shodují, že podniková kultura významně ovlivňuje úroveň dodržování etického jednání. Vhodná podniková kultura může aktivně podporovat správná odpovědná rozhodnutí nebo naopak dovolit rozšíření neetického jednání a chování etických zaměstnanců odsoudit. (Bohatá, 2020, s. 95)

Šmajš, Binka a kol. (2012) vysvětlují pojem podniková kultura jako vazbu k podnikovým aktivitám a sledují chování podniku, zejména jeho čestnost, férovost, slušnost a spravedlivost a také nezávadnost produkce a služeb a v neposlední řadě kulturu prodeje. V užším smyslu lze podnikovou kulturu chápat jako jedinečné hodnoty, normy a postoje spjaté s konkrétní

firmou. Podniková kultura je klíčovou sférou pro implementaci etických principů do jednání, rozhodování, řízení a hodnocení. Cílem je vytvořit silnou podnikovou kulturu, která je schopna vytvořit dobré jméno podniku, snížení rizik a dlouhodobou finanční prosperitu.

Neméně důležitá je i otevřená komunikace a nepřetržitá kultivace podnikové kultury dovolující oboustranný dialog o etických principech. Nevyhnutelná je inkluze etických postojů a pravidel do strategických cílů firmy i běžných rutinních prací zaměstnanců jako např. výběr a zaučení nového pracovníka. Neopomenutelnou částí je zpětná vazba od všech zaměstnanců a dalších stakeholderů, např. formou přímých rozhovorů či průzkumů. (Bohatá, 2020, s. 96)

Podle Petříkové (2020, s. 171) je odpovědnost společnosti přirozenou součástí podnikové kultury. Průběžným dlouhodobým sledováním aktivit firmy lze určit, zda prováděné činnosti jsou skutečně odpovědné či nikoli. Mnohé podniky si již důležitost dobré podnikové kultury uvědomily, dokázaly snížit fluktuaci zaměstnanců a cenní si svých zapracovaných loajálních zaměstnanců se všemi jejich dovednostmi, znalostmi a osobními kvalitami.

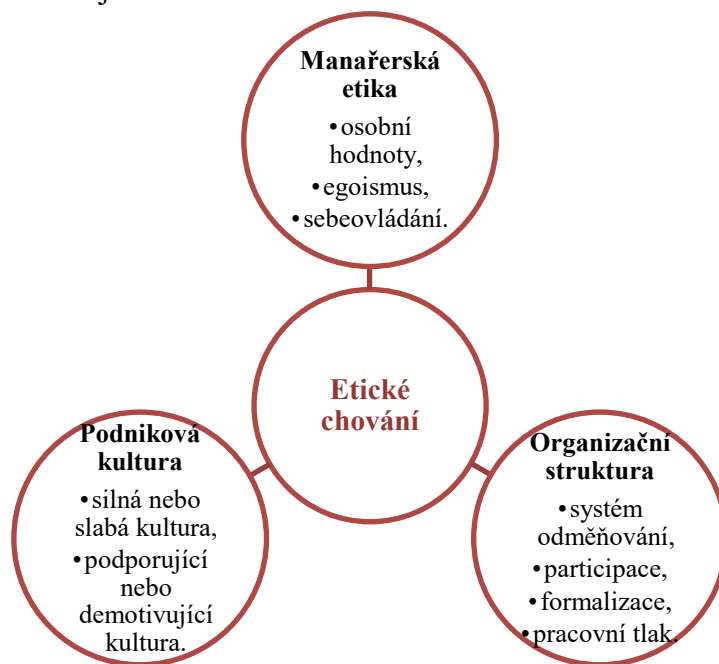
Chce-li podnik mít integrovanou etickou podnikovou kulturu, musí zvážit formu kontinuální kontroly, např. auditováním. Interní audit by získal nový směr zájmu a byl by nápomocen vrcholovému vedení při odhalování či upozorňování na případná úzká místa. Například se může jednat o záměrné zatajování dostupných informací, zkreslování výsledků, odhalení potenciálních míst chybného jednání či objevení nefunkčního místa podnikové strategie. Dokáže-li interní auditor odhalit kritická místa a následně je odstranit nebo minimalizovat, přispěje tím k podnikatelskému úspěchu a utuží podnikovou kulturu. (Montagnon, 2015, s. 8-10)

Svou klíčovou úlohu má v etické podnikové kultuře **manažerská etika**, která obsahově naplňuje profesní etické jednání řídicích a klíčových manažerů. Bláha a Dytrt (2003) vymezují manažerskou etiku *jako normativní a hodnotové řízení podniku z pozice managementu*. Seknička a Putnová (2016, s. 125) dělí manažerskou etiku do dvou úrovní na individuální a institucionalizovanou.

V individuální etice se do chování a jednání manažera integrují osobní etické hodnoty a vlastnosti jednotlivce, případně etické principy, které jsou manažerem vyžadovány v konkrétním podniku. Příkladem lze uvést: odpovědnost, spravedlnost, obětavost, empatie, aj. Nejsou-li jeho morální osobní i etické profesní principy ve shodě, vzniká pro manažera vnitřní konflikt. Musí se správně rozhodnout, zda upřednostní své osobní principy, nebo ekonomické zájmy podniku a zda je ochoten za ně nést zodpovědnost. (Remišová, 2011, s. 135)

V institucionalizované etice je důležité vymezení etických norem, principů či pravidel, která jsou pro manažera důležitá při vedení a řízení podniku. (Seknička a Putnová, 2016, s. 125) Na této úrovni působí manažerská etika jako instituce, která upravuje pravidla zúčastněných stran. (Remišová, 2011, s. 135)

Jádrem etické podnikové kultury je etické chování, které vytváří morální klima ve firmě. Vztah vyjadřuje následující obrázek 5.



Obrázek 5: Faktory ovlivňující etické chování vedení organizace

Zdroj: Mallya, 2007, s. 163, vlastní zpracování

Huhtala (2021) zjistil, že manažeři, kteří dokázali uplatňovat vysokou úroveň etiky, pocítili u svých zaměstnanců vyšší pracovní nasazení a klesající tendenci počtu etických prohřešků, dilemat a stresu na pracovišti. Nejméně odpovědní manažeři byli vystaveni nejvyššímu počtu řešených dilemat, nízké pracovní produktivitě a syndromu vyhoření.

Mostafa (2020) prokázal vliv etického jednání manažera na vyšší angažovanost jeho podřízených. Zaměstnanci jsou na pracovišti spokojeni, podávají lepší výkony a nemají záměr měnit zaměstnavatele. Podniky by se měly soustředit na podporu etických vůdců a budování etické infrastruktury.

Putnová a Seknička (2007, s. 87) vysvětlují pojem etická infrastruktura jako soubor nástrojů, metod a postupů sloužící k implementaci etického jednání do podnikové praxe.

2 NÁSTROJE ZAVEDENÍ ODPOVĚDNÉHO MANAGEMENTU

Podle Institutu sociální a etické odpovědnosti (Institute for Social and Ethical Accountability) v současné době existuje přibližně 300 nástrojů, metod či postupů na uplatňování a kontrolování odpovědné podnikatelské činnosti. Vznik velkého množství nástrojů je způsoben absencí jejich konkrétních specifikací. (Putnová a Seknička, 2007, s. 140)

Uplatňování etiky a odpovědnosti přímo souvisí s charakterem podnikové kultury, která musí podporovat přijímání inovací a rozvíjet kreativitu a participaci zaměstnanců při všech podnikových činnostech. K uplatňování etických principů v podnikových činnostech jsou využívány nástroje odpovědného managementu, které napomáhají snadnějšímu osvojování etických zásad. (Dytrt, 2012, s. 20) Podniky mohou nástroje implementovat jednotlivě i kombinovaně.

Putnová a Seknička (2007, s. 67) zdůrazňují, že integrace etiky do podnikání není jednoduchá. V praxi je využíván tzv. frontální způsob instalace metod, postupů a nástrojů odpovědného managementu. Frontální způsob představuje vymezení časového intervalu ve strategickém plánu organizace, v němž je zavedeno několik nástrojů či postupů etického řízení. Postupy etického řízení musí korespondovat s podnikovou strategií a filozofií. Kunz (2012, s. 51) zdůrazňuje nezastupitelnou úlohu managementu, který musí proces integrace etiky nepřetržitě řídit a podporovat.

Ke klíčovým nástrojům zavádění etických programů patří etický kodex či jiná listinná obdoba tohoto dokumentu. Podle Tetřevové (2017, s. 93) etické kodexy slouží také jako vhodné komunikační nástroje podnikové etiky směrem ke všem stakeholderům. Prostřednictvím nástrojů odpovědného managementu, lze implementovat do praxe i jiné odpovědné aktivity, jakými jsou např. práce zaměstnanců se zdravými nezávadnými materiály, vyhýbání se jakékoli diskriminaci na pracovišti, ochrana citlivých interních informací, aj.

2.1. Etický kodex

Podle Kunze (2012, s. 51) etický kodex představuje podnikový dokument konkretizující a vymezující jednotlivé kroky, postupy či metody odpovědných zásad v praxi, sloužící k prosazování etických rozhodnutí. Kodex vede chování zaměstnanců k dodržování specifikovaných pravidel.

Zadražilová a kol. (2010, s. 126) doplňují, že etický kodex slouží jako manuál ke správnému chování v různých situacích. Pomocí etického kodexu podnik prezentuje etické zásady a zavazuje se k jejich plnění. Etické kodexy převyšují legislativní vymezení povinností, jedná

se o samoregulační závazek podniku, který je zcela dobrovolný a legislativně nevymahatelný. Kodex by měl obsahovat i formy plnění závazků a případné postihy při jejich porušení.

Putnová a Seknička (2007, s. 77) dělí kodex na tyto části:

- preambuli,
- vztahy se zákazníky,
- vztahy k akcionářům a ostatním investorům,
- vztahy k zaměstnancům,
- vztahy k dodavatelům,
- vztahy ke konkurenci,
- vztahy k vládě a místním orgánům.

Etický kodex musí být pro podnik sestaven zcela individuálně s ohledem na odbornost, znalosti podnikové etiky a praktické zkušenosti z působení organizace. Obsah kodexu a jeho následná implementace musí kontinuálně korespondovat. Kodexy nejen umožňují přijímání správných rozhodnutí v kriticky náročných situacích, ale i vedou manažery k zamyšlení nad komunitním prospěchem organizace. (Putnová a Seknička, 2007, s. 75)

Putnová a Seknička (2007, s. 79) vymezují konkrétní přínosy užívání etických kodexů v podnikové praxi: specifikují žádoucí jednání zaměstnanců vedoucí ke správnému chování a zlepšení pracovní morálky, pomáhají minimalizovat nežádoucí praktiky, usnadňují rozhodování řídicím pracovníkům, motivují zaměstnance, zlepšují pozici firmy na trhu práce, vysvětlují novým zaměstnancům filozofii podniku, zvyšují transparentnost a komunikaci informací, definují postup pro implementaci etického programu do podniku a zkvalitňují podnikovou kulturu.

Kunz (2012, s. 52) zdůrazňuje, že kodex musí být srozumitelný, přehledný a doplněný grafickým zpracováním klíčových částí. Při tvorbě je nezbytné uvažovat o vhodné formě jeho distribuce nejen uvnitř podniku, ale i navenek. Samozřejmostí je i vymezení systematické kontroly jeho dodržování a kontinuální aktualizace.

Je-li kodex přístupný pouze zaměstnancům firmy a není-li prezentován podnikovému okolí, nebo dokonce je-li dostupný pouze vedení organizace, existuje podezření, že prezentované hodnoty a principy odpovědného chování nejsou do činností podniku fakticky integrovány. Tato skutečnost poukazuje na neupřímnou komunikaci podniku se stakeholdery. (Putnová a Seknička, 2007, s. 81)

2.1.1 Tvorba a implementace etického kodexu

Bussard a kol. (2005) zdůrazňují, že je vhodné nadefinovat takový etický kodex, který bude pro podnik výzvou a bude odrážet představu o „ideální“ podnikové kultuře. Remišová (2011, s. 220) upozorňuje na zohlednění následujících faktorů při zavádění etického kodexu do podniku:

- Zavedení podnikového etického kodexu je zodpovědnost nejvyšších manažerů.
- Není vhodné převzít, třebaže fungující, kodex z jiného podniku pro svůj podnik.
- Zpochybní-li manažer důležitost dodržování formalizovaných etických pravidel v kodexu, nelze očekávat akceptaci principů zaměstnanci.

Podnikový etický kodex je přímo spjat s podnikem, pro který byl sepsán, není proto možné zavádět kodex cizí firmy. Etický kodex je součástí podnikové kultury, proto i samotné zavádění a uplatňování odráží samotný podnik. O konkrétním obsahu etického kodexu rozhoduje vrcholové vedení podniku. Lze očekávat, že etický kodex velké firmy bude obsáhlejší, protože bude popisovat více možných problémů a jejich řešení. Při implementaci podnikového etického kodexu je vhodné dodržet vymezený postup:

- 1. Definování cíle:** nejprve je důležité ujasnit, co by měla implementace kodexu do podniku přinést a co by měla změnit. Nelze očekávat v krátké době závratné změny v chování zaměstnanců.
- 2. Rozbor stávající etické situace v podniku:** nezbytná je dobrá znalost aktuální situace. Kodex by měl řešit specifické etické nedostatky podniku. Např. je-li problém přijímání úplatků od zákazníků, musí být tento fakt popsán v etickém kodexu.
- 3. Stanovení způsobu přípravy etického kodexu:** vrcholové vedení musí rozhodnout, zda bude kodex konsenzem mezi všemi zainteresovanými stranami, nebo zda bude výhradně založen na představě vedení firmy. Má-li být kodex v podniku úspěšně implementovaný, musí být výsledkem participace mnoha zaměstnanců.
- 4. Vymezení způsobu zavedení etického kodexu:** stěžejní je pro implementaci etického kodexu podpora vrcholového vedení firmy, a to zejména v jeho bezmezném dodržování a demonstrování postojů sepsaných v kodexu. Kodex by měl vymezovat práva i povinnosti pro všechny zaměstnance. Jeho implementace je hlubší než pouhé vyhlášení jeho existence a vyjádření souhlasu s jeho dodržováním. Vhodnou metodou implementace je etický trénink, kterého by se měli zúčastnit řídicí pracovníci i ostatní zaměstnanci.

5. Specifikování způsobu kontroly dodržování etického kodexu: naplňování zásad chování sepsaných v etickém kodexu musí podléhat kontrole, jinak je kodex neúčinný. Samotný kodex by měl obsahovat formy kontroly, jejich časový rozvrh či interval a případné sankce za jeho porušení. Chce-li podnik, aby byl kodex maximálně efektivní, je vhodné zřídit kontrolní osobu či oddělení. Důležité je, aby zmocněnou osobou byl jedinec, kterému zaměstnanci důvěřují.

Peterson (2016) zjistil, že pro pozitivní přijetí kodexu je třeba kodex v podniku „oživit“ prostřednictvím komunikace a školení, přijetím personálních opatření, monitorováním a auditováním aktuálního stavu. Školení by měla být zacílena na vysvětlení důležitosti přijetí kodexu, na posílení etického chování, na rozpoznání a vyřešení zaměstnaneckých dilemat a problémů. Forma a podoba sdělení obsaženého v etickém kodexu jsou velmi důležité, stejně tak podpora a prezentace jejich dodržování.

Po dokončení finální podoby etického kodexu následuje jeho implementace do praxe. Je vhodné dodržet následující kroky (Remišová, 2011, s. 224):

1. Vysvětlit zaměstnancům důvod vzniku kodexu a jeho cíl v podniku.
2. Sdělit zaměstnancům, kým byl kodex sestaven.
3. Informovat zaměstnance, kde je možné si kodex přečíst, zda každý dostane jeden výtisk nebo zda je dostupný v elektronické podobě atd.
4. Poučit zaměstnance (ještě před zavedením kodexu) o existenci sankcí při nedodržování kodexu.
5. Seznámit zaměstnance s kontaktní osobou, na kterou je možné se obrátit v případě dotazů či nejasností.

Remišová a Winkler (2006, s. 606) sestavili výčet témat zařazovaných do etických kodexů: respektování zákona, respektování lidských práv, ochrana životního prostředí, ochrana interních informací, kvalita mezilidských vztahů na pracovišti, dodržování bezpečnosti práce, poctivé jednání se zaměstnanci, poctivé jednání se zákazníky, kvalita výrobků, střet zájmů, korupce, lobbying, loajalita k podniku, legální software, přijímání a poskytování darů, reálné a úplné účetnictví, ochrana podnikového majetku a diskriminace.

Počet řešených okruhů koresponduje s velikostí samotného kodexu a velikostí podniku. Lze předpokládat, že pro malé podniky je dostačující koncipovat kodex do výčtu základních požadavků na etické chování zaměstnanců uvnitř firmy i navenek. Pro velké firmy je doporučeno kodexy prezentovat ve formě brožur. S rostoucím počtem zaměstnanců roste

i vliv a dopady firmy na její okolní komunitu, které jsou v kodexu formulovány. (Peterson, 2016)

Weaver (1995) při analýze etických kodexů zjistil, že předpis sankcí za nedodržování stanovených etických pravidel nemá vliv na přijetí kodexu v podniku. Hrozba sankcí a pokut obecně nevykazuje žádný vliv na dodržování etických pravidel zaměstnanci. Babri (2021) zkoumal obsah kodexů a zjistil, že etické kodexy mají ve většině podniků obdobnou formu a řeší podobná témata a řada z nich nedostatečně vymezuje ochranu práv svých zaměstnanců.

Putnová a Seknička (2007, s. 71) řadí etické kodexy mezi tradiční nástroje. Hovoří-li o moderních nástrojích, specifikují etické a sociální audity, etické výbory či specialisty.

2.2. Etický a sociální audit

Podle Petříkové (2020, s. 113) a Dyrtra (2012, s. 21) je etický audit součástí sociálního auditu. Sociální audit je komplexní nástroj k prosazení etického chování v podniku a patří mezi nefinanční audity. Výstupem sociálního auditu je věrohodný širokospektrý popis stávající úrovně etického jednání podniku. Podle Bohaté (2020, s. 93) provedení etického auditu podporuje implementaci etického programu, kontrolu formulovaných cílů a reflektuje komunikaci se stakeholdery. U obou typů auditu je možné specifikovat konkrétní oblasti zkoumání: (Putnová a Seknička, 2007, s. 148)

- **Sociální audit** obsahuje čtyři základní oblasti: zaměstnaneckou politiku, ekonomický rozvoj společnosti, environmentální politiku a dobročinnost.
- **Ekonomický audit** jakožto součást sociálního auditu je zaměřen na hodnocení etického programu v organizaci a prověřování přijatých etických standardů.

Audit může být prováděn dvěma způsoby. Podle Putnové (2007, s. 84) je způsob šetření zcela v kompetenci auditovaného podniku.

- **Interním auditorem**, tedy pověřenou osobou či auditním oddělením podniku.
- **Externím auditorem**, tedy najatou společností.

Nevyhnutelné je uvědomění si rizika zneužití etického a sociálního auditu, a to buď jeho účelovým zadáním nebo nekorektní manipulací s výsledky zkoumání. Externí auditor při rozboru disponuje velkým množstvím vnitropodnikových informací a dokumentů, kterým hrozí únik. Proto je vhodné podložit spolupráci smlouvou o mlčenlivosti. Oproti tomu interní auditor může vědomě či nevědomě pochybit při výkladu či interpretaci dat a zásadně zkreslit výstup auditorského šetření. (Putnová a Seknička, 2007, s. 156)

Provádění sociálního či etického auditu si žádá vhodné období pro provedení zkoumání. Podle Putnové (2007, s. 156) firmy provádí audity nejčastěji pod tlakem vnějších událostí. Etické a sociální audity bývají prováděny na žádost dodavatelských či odběratelských firem, které vyžadující faktické doložení uplatňování etických standardů v podniku. Audit je vhodné provádět v klidné době, aby bylo docíleno hlubšího poznání chodu firmy. V současnosti je však tento požadavek téměř nemožný.

Ojasoo (2016) vysvětluje, že je pro podnik užitečné propojit výsledky etického auditu a analýzu rizik. Manažer získá užitečnější informace pro rozhodování. Zároveň lze pomocí etického auditu objasnit očekávání či chování stakeholderů podniku. Identifikací skrytých rizik a úzkých míst zajistí podniku větší transparentnost. Etický audit tedy slouží nejen ke kontrole věrohodnosti zpráv, ale i k odhalení rizik a zejména poskytne kvalitní data pro plánování budoucích odpovědných aktivit či implementaci nástrojů.

Provedení sociálního a etického šetření prospívá všem stakeholderům. Je však nezbytné vnímat ho současně jako výzvu i závazek. Rahim (2015) tvrdí, že sociální audity jsou pro podniky nástrojem k plánování, řízení a kontrolování aktivit v oblasti podnikové odpovědnosti. Pro stakeholdery je sociální audit nástrojem k monitorování, hodnocení a analyzování pravdivých údajů o podniku. Řada podniků, která audity vede ve svém podniku sama, však zveřejňuje pouze informace, které zatraktivňují její image na trhu.

2.3. Corporate Social Responsibility (CSR)

Anglický název Corporate Social Responsibility je běžně využíván v literatuře i praxi a obvykle se do jiných jazyků nepřekládá. V českých zdrojích se lze ovšem setkat i s ekvivalentem Společenská odpovědnost firem.

Metoda CSR může být mylně vnímána jako rovnocenný pojem pojmu odpovědný management. V této práci bude na metodu CSR nahlíženo jako na nástroj k prosazení podnikatelské etiky a budování odpovědného managementu.

Společenská odpovědnost firem i jedinců je nyní velmi často probírané téma, které je již častěji navázáno na strategii podniků. CSR nepředstavuje pouze manažerské řízení a rozhodování, ale zejména rozvoj firmy, etické principy, morálku, respektování přírodních zdrojů a tvorbu odpovědné společnosti pro další generace. (Petříková, 2020, s. 115) Metoda CSR vnímá firmy jako otevřené systémy závislé na svém ekonomickém a sociálním okolí. (Dytrt, 2012, s. 9)

Přestože je nástroj CSR znám již řadu let, stále neexistuje výstižná a přesná definice. Je nezbytné zdůraznit, že činnosti filozofie CSR jsou vykonávány podniky zcela dobrovolně, proto i jejich výklad a rozsah prováděných aktivit je zcela individuální.

Carrol (1999, s. 270) definoval CSR jako *závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr myšlení, který je z hlediska cílů a hodnot naší společnosti žádoucí.*

Evropská unie v Zelené knize (2001) definovala CSR jako *dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.*

Zásadně zasáhl do koncepce Dahlsrud (2008), který vymezil pět základních oblastí CSR:

1. oblast environmentální;
2. oblast sociální;
3. oblast ekonomická;
4. stakeholdeři;
5. dobrovolnost.

Zadražilová (2011, s. 23) při definování CSR vyzdvihuje závazek podniků k zavedení principů, cílů a hodnot metody CSR do podnikové mise, vize a strategie, tzn. jednat odpovědně při všech podnikových činnostech a komunikovat se stakeholdery, kteří se přímo či nepřímo podílí na podnikání.

2.3.1 Oblasti CSR

Petříková (2020, s. 133) charakterizuje jednotlivé pilíře společenské odpovědnosti firem.

Ekonomický aspekt v rámci koncepce CSR zahrnuje:

- sepsání etického kodexu nebo obdobnou písemnost shrnující odpovědné jednání podniku;
- transparentní jednání;
- nepřetržitý rozhovor s akcionáři a vlastníky;
- protikorupční politiku;
- ochranu duševního vlastnictví;
- vymezení chování k zákazníkům, investorům a dodavatelům.

Sociální oblast představuje:

- dialog a kooperace se stakeholdery;
- rozvoj potenciálu zaměstnanců s důrazem na ochranu zdraví a bezpečnost;
- dohled nad rovnováhou pracovního a osobního života zaměstnanců;
- rovné zacházení (vyhnout se genderové diskriminaci a diskriminaci dalších znevýhodněných skupin – absolventů, lidí v předdůchodovém věku, aj.)
- ctění základních lidských práv v zaměstnání;
- zákaz dětské práce;
- rozvoj lidského kapitálu;
- dobročinné aktivity podniku.

Environmentální faktor je soustředěn na:

- tvorbu a uplatňování ekologické politiky;
- dodržování ekologických standardů ve výrobě i užívání produktů a služeb;
- ochrana vyčerpatelných zdrojů přírodního bohatství;
- činnosti zaměřené na regulaci negativních dopadů na životní prostředí.

Zmíněné tři pilíře, o které se koncept CSR opírá, jsou shodné s tzv. Triple-bottom-line, tedy třemi P: (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 25)

- Profit – zisk (ekonomická oblast);
- People – lidé (sociální oblast);
- Planet – planeta (environmentální oblast).

Ekvivalent v Česku známému konceptu CSR je velmi blízký koncept CC (**Corporate Citizenship**) z USA, v překladu „dobrý občan“. Nepřesně vymezené rozdíly obou pojmů a jejich vzájemná provázanost je determinována i odlišným vnímáním aktivit regionálně, kulturně i historicky. (Kunz, 2012, s. 53)

Model CC se rovněž soustředí na důležitost společenské odpovědnosti s důrazem na podnikovou filantropii. Koncept vymezuje vhodné činnosti zaměřené na skupiny občanů s cílem vytvoření dlouhodobé pozitivní spolupráce. Bohužel stále více firem vystupuje na veřejnosti jako odpovědné, přestože žádné aktivity nevykonávají a prezentují se pouze formulovanými hesly. (Pavlík a Bělčík, 2010 s. 24)

2.3.2 Přínosy CSR

Zadražilová (2010, s. 132) vymezila tři podstatné důvody, proč se podniky mají podílet na společenské odpovědnosti:

1. Důležitost dodržování etických a morálních principů.
2. Dbát na udržitelnost rozvoje.
3. Budování dobré pověsti, jména a značky podniku.

Podle Kunze (2012, s. 33) už si řada českých firem uvědomila, že uplatňováním zásad CSR neplyne přínos pouze společnosti nebo komunitě, ve které podnikají, ale i firmě samotné. Zmíněné přínosy nemají finanční podobu, proto jsou pro podniky obtížně vyčíslitelné a jejich účinek se projeví až v delším horizontu, jsou však pro firmy rovněž velmi důležité, jako ty finanční.

Přestože základním úkolem metody CSR je dodržování odpovědného chování podniků ke svým zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, místním komunitám i životnímu prostředí, je nezbytné si uvědomit, že hlavním cílem podniků je tvorba zisku, ze kterého zmíněné aktivity podniky financují. Průzkumy ukazují, že odpovědnost od podniků společnost očekává. Komunita si uvědomuje, že etické jednání firmy má přímý dopad na její pozici na trhu, na konkurenci a na zisk. O chování firmy vůči svému okolí se zajímají i potenciální zákazníci, či odběratelé, obchodní partneři i instituce veřejné správy. (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 19)

Kunz a Srpová (2007) tvrdí, že podniky si již svou odpovědnou úlohu ve společnosti začaly uvědomovat. Neboť podniky ke své prosperitě a tvorbě zisku bezpodmínečně potřebují své stakeholdery. Bez zapojení podniků, i těch malých a středních, do udržitelných programů nelze očekávat pozitivní vývoj udržitelnosti i přes maximální aktivitu nadnárodních firem a představitelů různých zemí, kteří si svou úlohu v této situaci již uvědomují velmi dobře. Lze konstatovat, že aktivity v oblasti CSR ve světě i v Česku získávají na důležitosti a popularitě.

Podle Zadražilové (2011, s. 27) primárně vede k uplatňování principů metody CSR celou řadu firem prevence před vznikem hmotných a finančních ztrát následkem mediální ostudy, která může poškodit dobré jméno firmy či značky. Sekundárně jsou podniky motivovány ke koncepci CSR úsilím o snížení negativních dopadů fungování společnosti na životní prostředí. Až následně je po environmentální oblasti řešena podpora oboru sociálního a ekonomického.

Trnková (2004) na základě výzkumu vymezila nejvýraznější přínosy implementací konceptu CSR v podniku.

- **CSR přispívá ke tvorbě dobré podnikové kultury.** Zaměstnanci vnímají bližší vztah s podnikem, cítí podporu při rozhodování, jsou motivovaní a produktivnější.
- **Bližší dostupnost kapitálu a atraktivita pro investory.** Výzkum prokázal větší důvěru investorů v odpovědné podniky.
- **Pozitivní image podniku.** Získání dobré pověsti před stakeholdery je odměnou za dlouhodobé, systematické a usilovné snažení.

Podle Steinerové a kol. (2008, s. 5) by se mohl zdát přínos z dobrovolných aktivit neměřitelný, ovšem i tento užitek lze měřit pomocí indikátorů. Konkrétní přiřazování přínosů z konání CSR aktivit lze jen velmi těžko. Vazbu *příčina – následek* není v tomto přístupu možné jasně vymezit. Zejména až v dlouhodobém výhledu, při dodržování zásad odpovědného jednání, lze očekávat finančně měřitelnou prosperitu podniku. Následující obrázek 6 vysvětluje měření přínosů CSR aktivit pomocí indikátorů. Bussard a kol. (2005) upozorňuje na vhodný výběr indikátorů. Pomocí správně zvoleného indikátoru mohou sami stakeholderi posoudit vývoj podniku. Aby bylo možné pozorovat změnu, je třeba definovat měřitelné indikátory, jejichž počet musí odpovídat rozsahu firmy. A následný sběr a vyhodnocování dat nesmí být pro podnik příliš náročné časově ani finančně.

| Nehmotná aktiva | Hodnocení pomocí indikátorů | Dlouhodobé měřitelné projevy |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| dobré jméno podniku | <ul style="list-style-type: none"> ■ dotazníková šetření ■ skupinová diskuze ■ ohlasy v médiích | <ul style="list-style-type: none"> ■ posílení pozice na trhu ■ možnost nových podnikatelských příležitostí v rámci místních partnerství ■ získání sociálně citlivých spotřebitelů jako nových zákazníků ■ zefektivnění risk managementu |
| spokojenost a věrnost zákazníků | <ul style="list-style-type: none"> ■ průzkumy zákazníků ■ počet opakovaných objednávek ■ počet reklamací | <ul style="list-style-type: none"> ■ posílení pozice na trhu ■ zvýšení obrátu |
| flexibilita podniku (kreativita v uvádění nových produktů, služeb či procesů) | <ul style="list-style-type: none"> ■ počet modifikací produktu či služby ■ přidaná hodnota produktu či služby | <ul style="list-style-type: none"> ■ rozšíření výrobního sortimentu ■ zvýšení podílu na trhu |
| spokojenost a kvalifikace zaměstnanců | <ul style="list-style-type: none"> ■ průzkumy zaměstnanců ■ počet absenčních dní ■ počet proškolených zaměstnanců | <ul style="list-style-type: none"> ■ vyšší motivace, spokojenost a výkonnost zaměstnanců ■ nižší fluktuace zaměstnanců ■ větší možnosti pro nábor nových zaměstnanců |
| ekologická firemní kultura | <ul style="list-style-type: none"> ■ spotřeba energie ■ podíl zrecyklovaného odpadu ■ množství emisí ■ množství použitých nebezpečných látek | <ul style="list-style-type: none"> ■ možnost ucházet se o tendry velkých korporací a veřejné správy ■ získání ekologicky citlivých spotřebitelů za nové zákazníky ■ zvýšení ekoeфекtivity (snížení negativního dopadu na životní prostředí na jeden produkt) |

Obrázek 6: Měření přínosů CSR

Zdroj: Steinerová a kol., 2008, s. 5

2.3.3 Implementace CSR

Zavádění CSR je zdlouhavá a náročná práce, jejímž cílem je integrace všech tří oblastí CSR aktivit do podnikové strategie a do všech interních rozhodnutí tak, aby odpovědný přístup firmy podporoval pozitivní perspektivu růstu a konkurenceschopnosti podniku. (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 65)

Bussard a kol. (2005) specifikoval šest kroků implementace CSR:

1. Určení klíčových stakeholderů.
2. Formulace základních hodnot a cílů v návaznosti na jednotlivé stakeholdery.
3. Zvolení aktivit vedoucích k naplnění stanovených cílů (= sestavení etického kodexu).
4. Stanovení měřitelných indikátorů pro hodnocení dosažených cílů.
5. Průběžné monitorování a vyhodnocování CSR aktivit (= provedení sociálního auditu).
6. Dialog se stakeholdery.

Steinerová a kol. (2008, s. 21) zdůrazňuje, že CSR je třeba v podniku řídit a průběžně monitorovat. Stanovovat dílčí cíle, jichž chce podnik dosáhnout v konkrétním čase. Díky CSR podnik získá směr svého působení, odpovědi na problémy a dosáhne konkrétních výsledků. Jednotlivé kroky implementace CSR, jimiž podnik cílí na své klíčové stakeholdery, shrnuje následující obrázek 7.

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

Obrázek 7: Příklady implementace kroků CSR do podniku

Zdroj: Steinerová a kol., 2008, s. 21

Brieger (2020) popisuje výsledky výzkumu zaměřeného na dopady zavedení CSR do podniku. Implementace CSR má řadu pozitivních dopadů na zaměstnance (pracovní a životní spokojenost, výkonnost a důvěra), ale představuje i negativní hrozbu pro zaměstnance. CSR ovlivňuje vnímání zapojení zaměstnance do smysluplné práce, která ho motivuje k usilovnějším a vyšším výkonům na úkor jiných oblastí osobního života, zdraví a osobních vztahů. CSR aktivity musí být implementovány správně a je nezbytné se zaměstnanci, i jinými stakeholdery, vést otevřený dialog o dopadech podnikových CSR činností.

Siltaloppi (2020) vysvětluje, že pro správné zavedení CSR uvnitř podniku je klíčová komunikace vrcholového managementu směrem k zaměstnancům. Bude-li vedení udržovat CSR v popředí pozornosti zaměstnanců, ukáže jim, že na těchto aktivitách záleží.

Sundström a kol. (2020) zjistili, že zejména malé a střední podniky neumí CSR do podniku správně implementovat. MSP jsou často velmi technologicky specializované a neví, jak koncept CSR maximálně využít. Hadi a Udin (2020) zde zdůrazňují důležitost úlohy vládních institucí při rozvoji a podpoře správné implementace CSR do podniků, zejména těch malých a středních. Prostřednictvím vlády by měly vzniknout předpisy a podpory, které by měly povzbudit podniky k uplatňování CSR.

Podle Tetřevové (2017, s. 72) jsou CSR aktivity a projekty dotovány a podporovány řadou regionálních, státních i nadnárodních institucí a organizací. Řadu podniků motivuje k implementaci CSR aktivit ocenění, které může získat. Získání ceny je pro podnik neplacená forma reklamy a zviditelnění na spotřebitelském trhu, a navíc podnik získá větší důvěryhodnost svých reportovaných CSR zpráv. Nejprestižnější ocenění uděluje organizace Byznys pro společnost, v níž firma získá certifikaci TOP Odpovědná.

Ukázkou správně implementované CSR aktivity je projekt Tesco Anděl. Vlastní iniciativa jednotlivých zaměstnanců vedla ke shromažďování finančních prostředků pro své kolegy s nelehkými životními osudy. Vedení se o iniciativě dozvědělo a založilo oficiální projekt. Přispěje-li zaměstnanec měsíčně na projekt minimálně 30 Kč, stane se Tesco andělem a jeho dar zaměstnavatel zdvojnásobí. V roce 2020 bylo v projektu zapojeno 2 000 zaměstnanců, z celkového počtu 10 000 pracovníků. Projekt Tesco andělé pomohl již více než padesáti konkrétním rodinám, mezi které rozdělil přes 1 500 000 Kč. (Sekal, 2020)

2.4. Reporting

Reportování skupinám stakeholderů o provedených odpovědných aktivitách podniku je účelný prostředek komunikace mezi firmou a jejím okolím. Sdělování o angažovanosti firem je dobrý způsob zkvalitnění vzájemných vztahů. Správný kvalitní report by měl být důvěryhodný, úplný, věcný a ve vhodné formě. Reporty mohou mít dvojí úlohu (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 89):

- Komunikační nástroj sloužící ke sdělení o činnostech firmy jejím interním i externím stakeholderům.
- Manažerský nástroj umožňující systematický postup v řízení odpovědného managementu. Umožňuje sledovat pokroky a určit nové cíle či strategie.

Aspekt důvěryhodnosti reportů lze podpořit vysvětlujícími schémata, tabulkami či obrázky. Je vhodné do reportu zařadit i nezdařilé odpovědné aktivity, čímž lze zvýšit důvěryhodnost sdělovaných zpráv. (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 90)

Reporty standardně obsahují základní informace o podniku, jeho vztahu k zaměstnancům, životnímu prostředí a okolí, ve kterém působí. Sdělují fakta o ekologických dopadech či rizicích provozu podniku. Většinou informují o minulých či budoucích aktivitách. (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 47)

Baier (2021) zjistil, že existuje větší pravděpodobnost, že čtenář reportu sám špatně interpretuje sdělené informace, než pravděpodobnost, že v reportu budou záměrně uvedená zkreslená nebo neúplná data firmy. Stakeholderi si mohou informace nesprávně vykládat a negativně reagovat na pozitivní signály podniku. Správnému pochopení zpráv lze napomoci koncentrací na nejpodstatnější témata.

Sekal (2020) hodnotí komunikaci společnosti Tchibo ke svým stakeholderům. Tchibo vytvořilo projekt Green Office, v níž dokázalo změnit každodenní chování zaměstnanců v kancelářích. Nezpochybnitelným důkazem o úspěšném projektu je redukce vyprodukovaného odpadu, zejména plastů, a výrazné snížení spotřeby vody. Poté začala společnost pořádat pravidelné Dny zdraví a edukativní dny Laskavý šálek, které integrují neslyšící do běžného pracovního procesu ve svých pobočkách. Aktivity, které společnost pro své zaměstnance podnikla, přinesly Tchibu jasný postoj v očích zaměstnanců – 97 % zaměstnanců vnímá Tchibo jako odpovědnou firmu. O svých projektech a akcích společnost pravidelně informuje své stakeholdery, a to formou tištěných magazínů, v rubrikách na webu i na e-shopu. Reportingem o svých výsledcích se citlivě zapojuje do marketingové komunikace se zákazníkem.

2.5. Vize, mise, hodnoty

Vize je písemně definována v celé řadě podniků. Vymezuje konkrétní cíl či pozici, které chce firma dosáhnout. (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 69)

Mise neboli poslání komunikuje důvod, proč podnik vznikl. Vypovídá o smyslu podnikání, čím je jedinečný a kdo jsou zákazníci podniku. Je nezbytně důležité, aby zaměstnanci, zákazníci a další zainteresované strany znali důvod vzniku podniku – tedy jaká je jeho úloha. Sdělení by mělo být konkrétní a výstižné. (Ondra, 2020)

Hodnoty, které firma vyznává, tvoří její image. Blowfield a Murray (2008) pokládají stěžejní otázku – Kdo určuje hodnoty, kterými se má podnik řídit? Na otázku odpovídá Pavlík a Bělčík (2010, s. 69,70), hodnoty by měly být odvozeny od vztahů s klíčovými stakeholdery. Na základě správně vybraných hodnot může podnik stavět své odpovědné chování.

Vize a mise představují formální komunikaci mezi podnikem a stakeholdery, které odkazují na organizační účel a aspirační budoucí stav. Správná komunikace vize a poslání inspiruje a podpoří zaměstnance k vyšší výkonnosti. Za správné nadefinování vize, mise a určení hodnot zodpovídá management podniku. Musí každému podřízenému umět vysvětlit, proč je dosažení vize prospěšné nejen pro podnik, ale i pro podnikové stakeholdery. (Gordon, 2017)

2.6. Whistleblowing

Kunz (2012, s. 52) a Dytrt (2012, s. 21) totožně charakterizují whistleblowing jako protikorupční a jiné anonymní linky, sloužící k nahlášení neetického jednání na pracovišti pověřeným osobám, které mohou oznámenou situaci prověřit a zasáhnout. Bohatá (2020, s. 91) dodává, že k neetickým či nezákonným jednáním může docházet s vědomím manažerů či majitelů, čímž ohrožují životy nebo zdraví veřejnosti či zaměstnanců. Osoba, která upozornila na negativní skutečnosti, by měla mít přidělenou jistou formu ochrany, např. zajištění anonymity oznamovatele.

Kaptein (2020) zkoumal korelaci mezi frekvencí neetických jednání a postojem zaměstnanců o této skutečnosti informovat. Studie prokazuje fakt, že na rozhodování zaměstnance, zda má na neetické jednání upozornit, mají vliv příkazní a popisné normy. Tedy zda je nebo není jednání etické (popisné normy) a zda se zaměstnanec na neetickém jednání podílel, či zda za něj nese zodpovědnost (příkazní normy). Výzkum dále prokázal, že pracovníci častěji volí interní formu oznámení při odhalení nepříliš četných neetických jednání, oproti tomu u často nastalých situací volí formu externího oznámení. Formu sdělení volí i podle míry podpory u vedení, tedy očekávaného postoje vedoucího zaměstnance k přijetí oznámení.

2.7. Ostatní nástroje

Organizace mohou k prosazení etických principů využívat i další nástroje odpovědného managementu, které jim pomohou vytvořit etickou podnikovou infrastrukturu.

Vyspělé státy a nadnárodní koncerny vyvíjí nátlak na osvětu a podporu rozvoje zavádění etických principů do podniků. Jedině tak vznikne vhodné prostředí pro implementaci nových praktik či metod a nástrojů, vedoucích ke zlepšení stávající situace. Všechna přijatá rozhodnutí v podnicích by měla být v souladu s podnikovou strategií a hlavním cílem, tedy dlouhodobým růstem. (Petříková, 2020, s. 114)

Etické výbory jsou poradní orgány ve firmě či externí konzultanti. Jejich úkolem je dohlížet na vysokou úroveň zavádění i uplatňování jednotlivých nástrojů a jejich vzájemnou komplementaritu. (Putnová a Seknička, 2007, s. 85)

Etický výcvik a vzdělávání zaměstnanců může být prováděn externí či interní formou. Princip vzdělávání je systematické a kontinuální prohlubování znalostí a osvojování morálně správných rozhodnutí v běžných pracovních činnostech. (Kunz, 2012, s. 52) Vzdělávání a výcvik v oblasti etického jednání je součástí celoživotního vzdělávání zaměstnanců i manažerů. Úroveň vzdělávání by měla korespondovat s rozsahem pravomocí zaměstnance. Nadřízení zaměstnanci mohou své podřízené pravidelně školit. (Putnová a Seknička, 2007, s. 82-83)

Hauser (2020) zjistil, že řada školení je pořádána ve formě přednášek bez zpětné vazby zaměstnanců a téměř bez možnosti jejich aktivního zapojení do vzdělávání. Ukázalo se, že efektivnější je vzdělávání formou koučování, kde zaměstnanci řeší jednotlivé nastalé situace ve skupinách napříč organizační strukturou podniku.

Al Halbusi a kol. (2020) prokázali, že etické vedení manažerů pozitivně ovlivňuje chování jejich podřízených a ti dále prezentují etické jednání u svých zaměstnanců. Je tedy zásadní, aby manažeři a jiní vedoucí jednali eticky, protože jejich přístup je pro ostatní zaměstnance klíčový.

Compliance je program firem sloužící ke správnému nadefinování pravidel a postupů, kterými lze předcházet konfliktům s trestněprávními předpisy. Anglický výraz lze do češtiny přeložit jako *dodržování*. Smyslem programu je konzistentnost aktivit firmy s obecně platnými legislativními předpisy, aby podnik nepůsobil před svými stakeholdery neeticky či neodpovědně. Usiluje o prevenci a rozpoznávání nezákonných a neetických aktivit a minimalizaci trestněprávních postihů, které by mohly vést k poškození dobrého jména firmy. (Bohatá, 2020, s. 94)

2.8. Nové typy byznys modelů

Křečková (2018, s. 48) představuje nové typy byznys modelů. Některé modely jsou zaměřeny na udržitelnost a řeší stávající sociální a environmentální problémy s cílem tvorby zisku. Jiné modely jsou soustředěny na podnikání v oblasti sdílení, pronajímání či půjčování zboží, služeb či majetku. Podnikatel si v těchto typech modelů vybírá kdy, kde a jak dlouho bude pracovat a zaměřuje se na uzavírání pouze krátkodobých kontraktů s obchodními partnery.

Dlouhodobá návratnost investic

Křečková (2018, s. 49) doporučuje reformovat systém návratnosti vynaložených investic s horizontem 10-15 let po vzoru asijských firem, tzv. Long Term Capitalism. Změnu lze provést zkvalitněním komunikace, zdokonalit management a řízení firmy či rozšířit reporting.

B Corporations a Prospěšné firmy

Vytvoření prospěšných firem (Benefit Corporations) je podporováno podniky, které doopravdy dlouhodobě spolupracují se svými stakeholdery ve snaze se odlišit od podniků, které tuto aktivitu pouze předstírají. Mnoho firem se pyšní řadou ocenění v oblasti ekologie či partnerství, je však nezbytné ty skutečně prospěšné podniky segmentovat. Obtížně získatelná certifikace firem by byla pro zákazníky, dodavatele i odběratele jasným signálem odpovědné firmy. Závazek spravedlivé péče o všechny skupiny stakeholderů může tvořit právní vymezení v interní směrnici podniku či etickém kodexu. (Křečková, 2018, s. 49)

Za B Corporations lze označit podniky, které absolvovaly sociální a environmentální audit od třetí nezávislé strany. Certifikát B Corp pomáhá podnikům zachytit hodnotu převyšující ekonomické zisky z odpovědných aktivit. (Moroz a kol., 2021)

Sdílená ekonomika

Sdílená ekonomika (Sharing Economy) je založená na vzájemné spolupráci více podniků. Sdílení, propůjčování či najímání, ať zdarma nebo za úplatu, umožní efektivní využívání zboží či služeb, které jejich vlastníci právě nepotřebují. Sdílená ekonomika předchází konzumnímu chování a nepřetržité výrobě a nákupu zbytných statků. Množství sdílených věcí je nekonečné, kupř. se může jednat o sdílení cest autem, kanceláří, výrobních strojů, aj. Trh práce nazývá sdílenou ekonomiku *zakázkovou ekonomikou* (Gig Economy), protože je tvořena velkým počtem jednotlivých zakázek spolupracujících firem. Může se jednat o nezávislé dodavatele, projektové manažery či jiné specialisty pro konkrétní zakázku, kteří pracují pro firmu z jiné země či kontinentu. Specialisté povětšinou pracují ze své kanceláře, na svém počítači a přijímají pouze tolik zakázek, kolik chtějí. (Křečková, 2018, s. 50)

Inkluzivní podnikatelské modely

Inkluzivní podnikatelské modely (Inclusive Business Models) jsou formy podnikání rozšiřující dosažitelnost statků a služeb pro nízkopříjmové skupiny obyvatel. Zejména diskriminované skupiny, např. ženy, handicapovaní, původní domorodí obyvatelé, lidé z venkova či imigranti mají zhoršené možnosti integrace na trh práce. Začlenění zmíněných skupin se multiplikuje v dalších formách – zaměstnanci, spotřebitelé, dodavatelé, distributoři nebo podnikatelé. (Křečková, 2018, s. 52)

Rosenstock a kol. (2020) tvrdí, že obchodní modely musí být inkluzivní a adaptivní, aby umožňovaly spravedlivě vytvářet hodnotu prospěšného klimatu pro všechny zainteresované strany, a to udržitelně a v dlouhodobém hledisku.

Sdílená hodnota

Sdílená hodnota (Share Value) je novým modelem podnikání, ve kterém se řeší nedostatky v sociální a environmentální oblasti, např. systém zdravotnictví či školství, nedostatek ekonomických příležitostí či likvidace přírodních zdrojů. Byznys model propojuje oblast podnikání s cílem tvorby zisku s oblastí řešení komunitních sociálních a environmentálních problémů. Model sdílené hodnoty je soustředěn na dlouhodobé investice, nikoliv krátkodobé s rychlou návratností kapitálu. Zaměřením se na lokální sociální a environmentální prosperitu podnik získá široký ekonomicky schopný systém. (Křečková, 2018, s. 56)

Průzkum ukázal, že zaregistrují-li MSP sociální problém, který se dotýká jejich stakeholderů, tak se o objevené úskalí intenzivně zajímají. Inovativní MSP jsou hnány zájmem pečovat o místní komunitu, čímž usilují o zlepšení života a prohloubení sociální soudržnosti. MSP se tedy nesnaží problém co nejdříve vyřešit, ale vytvořit dlouhodobý udržitelný způsob, jak překlenout konkrétní problémy, protože úloha státní instituce zde často selhává. (Gasparin a kol., 2021)

2.9. Odpovědný management v MSP

Úřad pro publikace Evropské unie (2019) definuje malý podnik jako takový, který zaměstnává méně než 50 osob a jehož roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřekračuje 10 milionů EUR. Střední podniky lze charakterizovat jako podniky, které zaměstnávají méně než 250 osob a mají buď roční obrat, který nepřesahuje 50 milionů EUR, nebo bilanční sumu roční rozvahy nepřesahující 43 milionů EUR.

Foster (2018) popisuje odpovědný management jako manažerský přístup, který zachází se všemi zaměstnanci spravedlivě, zajímá se o místní komunitu (jak z hlediska trvalého závazku

nabídky zaměstnání, tak i závazku nezneužívat lokální zdroje a prostředí), chová se ohleduplně a eticky vůči všem obchodním partnerům.

MSP mají svou nezastupitelnou úlohu v ekonomice státu. Zajišťují její rozvoj, tvoří nová pracovní místa, podporují inovaci a vzdělávají manažery pro budoucí řízení velkých podniků. Zejména v MSP se musí odpovědné vedení odvíjet od charakteristik konkrétního podniku. Zvláštností malých a středních podniků je jednoduchost řízení. Zpravidla v nich neexistují komplikované organizační struktury, a tedy ani delegování pravomocí. V MSP bývá pozornost manažerů soustředěna na vysokou intenzitu neformální komunikace, která je nevědomě nástrojem přísné kontroly. Manažeři musí být flexibilní a adaptivní na dynamické obchodní prostředí. (Kurochkina, 2019)

Podle Steinerové a kol. (2008, s. 24) je odpovědné jednání stejně důležité pro malé a střední podniky jako pro velké nadnárodní korporace. Evropský průzkum ukázal, že pro MSP je nejcennějším přínosem loajalita zákazníků (35 %), dobré vztahy v místní komunitě (28 %) a spokojenost podnikových zaměstnanců (18 %). Podnikatelská odpovědnost MSP s sebou přináší konkrétní výhody:

- Snazší nacházení nových zaměstnanců.
- Snazší oslovení obchodních partnerů: řada podniků již navazuje odběratelsko-dodavatelské vztahy výhradně s podniky, u nichž si ověří jejich přístup a dodržování společenské odpovědnosti. Malé podniky lépe prokazují své faktické jednání a dodržování zásad.
- Public relations: MSP nemohou vyčleňovat velké peněžní prostředky na dialog s veřejností, musí tedy pečovat o své dobré jméno na trhu.
- Kontakty a informace: bližší kontakt s lokálními partnery a klíčovými stakeholdery je jednodušší udržovat a prohlubovat právě pro MSP.

Zájem MSP o uplatňování odpovědného managementu prostřednictvím implementace **vhodných nástrojů** se stává součástí podnikové strategie a přináší podnikům pozitivní dopady v dlouhodobém horizontu jejich fungování.

Studie ukázaly, že nejčastěji využívaným nástrojem jsou etické kodexy a jejich alternativy v užším rozsahu právě pro MSP. Součástí **etického kodexu** může být tzv. Rychlý návod pro správné rozhodování. Společnost Papirius s. r. o. zveřejnila Rychlý návod, který slouží zaměstnancům pro uplatňování odpovědného jednání, složený z následujících otázek: Máš pocit, že je tvé jednání správné? Je tvé jednání zákonné? Pokud by se o tvém jednání někdo dozvěděl, neodrazí se negativně rozhodnutí na tvé pověsti nebo pověsti společnosti? Existuje

jiný, eticky přívětivější způsob řešení? atd. Tento efektivní nástroj může usnadnit rozhodnutí zaměstnance, který se nachází v eticky tíživé situaci. (Čajníková a Čajník, 2006)

I zahraniční průzkum ukázal, že nejčastěji implementovanými nástroji v MSP jsou etické kodexy a obdobné normy etického jednání. Pro MSP, ve kterých se nástroje odpovědného managementu doposud nevyužívaly, je právě formální dokument upravující etické jednání ideální. Dokument lze podle potřeb upravovat a rozšiřovat o další sociální a environmentální oblasti. Studie prokázala i logický fakt, že zná-li manažer z MSP nástroje etického managementu a výhody z něho plynoucí, snaží se jeho implementaci v podniku aktivně prosadit. Významným faktorem úspěchu je úvaha o přizvání externího konzultanta pro rozvoj odpovědného managementu v MSP. Díky svým znalostem a dovednostem doporučí podniku vhodné nástroje a upozorní na případná úskalí či chyby při jeho zavádění. (Johnson, 2013)

Po nemalých časových i finančních výdajích vložených do odpovědných aktivit uvnitř podniku je nutné investovat obdobné úsilí do **komunikace o provedených činnostech** svým vnějším stakeholderům. Zejména u MSP, které nejsou široké veřejnosti známé díky médiím, je nezbytné okolí informovat o fungujícím odpovědném podnikání. Odpovědní manažeři musí rozdělit sdělení mezi dvě skupiny příjemců – interní a externí. Interní stakeholdery, tedy zaměstnance, je třeba seznámit s aktivitami, které podnik vykonává, a sdělit, co je jejich cílem. Externí stakeholdery ze svého okolí je vhodné informovat o odpovědném podnikání v regionu. Vhodným nástrojem komunikace odpovědných aktivit jsou firemní webové stránky, výroční zprávy o odpovědných aktivitách v tištěné i elektronické verzi, informační oznámení zasílaná klasickou či elektronickou poštou a bezplatná informační telefonní linka či online chat. (Steinerová a kol., 2008, s. 22)

Studie prokázala, že podniky upřednostňují implementaci a dodržování těch nástrojů a metod, díky kterým lze dosahovat ekonomických výsledků v co nejbližším čase. Průzkum také ukázal, že zprávy o odpovědných aktivitách jsou u velkých podniků soustředěny na fakta o podniku a dopadech výroby na životní prostředí, zatímco MSP informují o zákaznících, komunitě a fungování společnosti. (Dias a kol., 2019)

Nejen MSP Steinerová a kol. (2008, s. 22-24) doporučují **vydávat zprávy o společenské odpovědnosti**. Lze specifikovat základní části zprávy:

1. Hodnoty, vize a strategie: V úvodu zprávy je vhodné uvést podnikovou vizi a hodnoty a vysvětlit jejich vazbu na firemní strategii. Následně specifikovat konkrétní cíle v jednotlivých oblastech (ekonomické, sociální, environmentální), případně i směrnice

či interní nařízení, která je upravují. Úvod je vhodné doplnit sdělením o interakci s jednotlivými stakeholdery.

2. Vyjádření ředitele: Slovní hodnocení zásadních zpráv z hlediska vedení podniku.
3. Profil organizace: Popis základních faktů o firmě a odvětví, ve kterém podniká, rozšířený o informace o výrobcích a poskytovaných službách, o majetkové struktuře, o počtu zaměstnanců a ekonomických datech o hospodaření podniku. Zde je vhodné zmínit i již fungující etické kodexy či jiné nástroje a získaná ocenění.
4. Popis aktivit v ekonomické, sociální a environmentální sféře: Zde je prostor pro specifikaci projektů a aktivit, pro zhodnocení stávajícího stavu, pro tvorbu indikátorů, kterých bude využíváno, a také pro vymezení cílů. Je-li některý ze zaměstnanců ochoten vyjádřit do zprávy svůj pozitivní názor a své dosavadní zkušenosti s odpovědným managementem v podniku, zpráva získá vyšší důvěryhodnost.

Lee a kol. (2013) zdůrazňují, že manažeři musí pochopit, že **spokojenost zaměstnanců** odráží úspěšnost firmy. Úkolem odpovědného manažera je přiblížení CSR svým zaměstnancům až po jejich úplné aktivní zapojení. Bylo zjištěno, že zaměstnanci preferují odpovědné podniky jako své zaměstnavatele, protože věří, že jim tyto podniky dají větší prostor růstu a osobního rozvoje. Výzkum také ukázal, že právě prostřednictvím CSR aktivit se zaměstnanci cítí součástí podniku. Tohoto zjištění lze využít k podpoře **zvýšení pracovní produktivity**. Odpovědné aktivity lze tedy využít i jako spouštěče podnikového výkonu.

Newman a kol. (2020) zjistili pozitivní vztah mezi angažovaností zaměstnanců v oblasti CSR a efektivitou výroby firmy. Produktivita pracovníků je vyšší, jsou-li součástí malého podniku kultivujícího místní komunitu, než velkého nadnárodního koncernu podporujícího zaměstnancům neznámé projekty a akce v zahraničí. Pozitivní efekt je podporován zejména podporou aktivit v místní komunitě (ochrana životního prostředí, komunitní vzdělávací programy, péče o zdraví).

Bacinello (2020) prokázal, že správně nadefinovaná ekonomická strategie umožňuje efektivnější vynaložení zdrojů a kapacit pro zvyšování zisku, snižování nákladů a tvorbu konkurenční výhody. Stejně tak sociální a environmentální strategie v MSP může v počátcích zvyšovat náklady, ale dokáže zvýšit image společnosti na trhu, která zlepší reputaci podniku a dokáže uspokojit zájmy stakeholderů.

Je patrné, že existuje vazba mezi odpovědností managementu a charakterem řízení podniku. Fassin (2015) zjistil, že vlastníci a manažeři MSP mají jasnou představu o fungování

odpovědného managementu. Ačkoli by se mohlo zdát, že manažeři nemají dostatek času a prostředků na shromažďování a studování informací o této problematice, ukázalo se, že dotazovaní vlastníci a manažeři se orientují v akademických materiálech díky svému pragmatickému přístupu.

Castejón (2016) zjistil, že MSP s vysokoškolsky vzdělanými manažery, kteří vypracovávají CSR zprávu o svých aktivitách, se chovají ke svým stakeholderům nejodpovědněji. Podniky si uvědomují, že rozhodnutí firmy mají nepřímý dopad na image a reputaci firmy, a zejména na vztahy se zaměstnanci a zákazníky.

Sendlhofer (2020) prokázal, že CSR je v podniku řízeno zaměstnanci. Angažovanost zaměstnanců vedla k nadefinování konkrétních přesných cílů společnosti, kterých má být dosaženo v budoucnosti. Pro zaměstnance bylo těžké při každodenní praxi dostat své osobní morální odpovědnosti, tedy udělat správnou věc nebo dodržet zažitě obchodní praktiky. Dobrovolné jednání skupiny zaměstnanců v kombinaci s jejich morální odpovědností za CSR vedlo k zavedení odpovědného chování v podniku.

Jorge (2016) rozšiřuje úlohu odpovědného managementu i na oblast řízení kvality. Postupy odpovědného managementu získané z šetření v oblasti podávání pravdivých informací, inovací i řízení lidských zdrojů, mimo jiné, mapují prvky řízení kvality. MSP by měly využívat přístupu zainteresovaných stran pro sladění odpovědnosti podniku a schopnosti nepřetržitě zvyšovat kvalitu svých výrobků.

Prodej výrobků a služeb generuje podniku zisk. **Zákazníci** chtějí kupovat kvalitní výrobky za odpovídající cenu. Odpovědné podniky mohou díky svým CSR aktivitám nabízet takové zboží, které předčí zákazníkovo očekávání nejen svými vlastnostmi, ale i odpovědnou výrobou. Prodej tohoto zboží neslouží podniku pouze k tvorbě zisku nebo plnění marketingové strategie, ale především je to žádoucí řešení aktuálních sociálních a environmentálních problémů, kterým čelí podnik i jeho stakeholderi. (Kim a kol., 2020)

Motivací firem pro zapojení se do CSR aktivit je rostoucí očekávání od stakeholderů. Ti od podniků očekávají, že porozumí sociálním lokálním problémům, které se vážou na podnikání, a budou je řešit. Pochopení příčin, které jsou pro zaměstnance důležité, je obvykle prioritou k uzavření vzájemně výhodné dohody. Obchodní strategie společnosti by měla být společensky odpovědná a environmentálně udržitelná. (Fontaine, 2013)

Aragón-Amonarriz (2019) tvrdí, že **rodinné vazby v podnikání** s sebou nesou jisté výhody i nevýhody. V pohledu MSP jsou hodnoty vlastníků považovány za klíčový zdroj sociální

odpovědnosti. Tento zdroj je ještě silnější, jedná-li se o rodinnou firmu. Průzkum ukázal, že úloha rodiny v podnikání je významný faktor pro udržení přenosu odpovědného podnikání.

Bakos a kol., (2020) ve svém průzkumu odhalili, že znalosti a povědomí o odpovědném managementu jsou pro malé podnikatele zásadní. MSP nedisponují finančními ani časovými zdroji, které by mohly investovat do vzdělávání v konceptu odpovědného podnikání. Svou nezastupitelnou úlohu má v jednotlivých státech vláda a instituce, které by školení měly aktivně podporovat a dotovat. Účelné využití prostředků na výzkum, vývoj a následnou distribuci informací o správném podnikání a jednotlivých nástrojích zvýší konkurenceschopnost tuzemských podniků a jejich prosazení i na trzích nadnárodních.

Halme (2013) ve své studii prokázala, že řada MSP řeší **nedostatek volných zdrojů** na začlenění odpovědného managementu do praxe, přestože řadu odpovědných aktivit lze implementovat i při omezených prostředcích. Nedostatek disponibilních zdrojů lze kompenzovat aktivní kooperací se zainteresovanými stranami. Studie zjistila, že podniky, které byly **vládními dotacemi** stimulovány k odpovědným aktivitám, dokázaly svěřené prostředky efektivně využít k rozvoji sociální a environmentální udržitelnosti.

Higgs (2020) také spatřuje **úlohu vlády** v podpoře MSP v oblasti odpovědného podnikání. Úloha státu a státních institucí by neměla být založena pouze na kontrole dodržování legislativních nařízení v oblasti environmentu, ale i na podpoře MSP a jejich nezastupitelné úlohy ve formě dotační podpory ekologické likvidace a nakládání s odpadem. Mnoho MSP podléhá tlaku v dodavatelsko-odběratelském řetězci a podílí se na činnostech komunitní odpovědnosti. Nicméně velká část MSP dodržuje pouze ty ekologické standardy, které jí legislativně nařizuje stát.

Jansson a kol. (2015) ve své studii prokázal, že nejsilnější motivací pro uplatňování CSR jsou zejména **nové obchodní příležitosti** a prohloubení vztahů se spotřebiteli a odběrateli. Tlak třetích stran, např. vlády či akcionářů nemá na množství odpovědných aktivit tak silný vliv. Z hlediska životního prostředí a udržitelnosti ovšem MSP očekávají finanční podporu od státu při přechodu na ekologická paliva a obnovitelné zdroje.

Případová studie ukázala, že uplatňování metody CSR se odvíjí od úrovně přijaté etiky a morálky podnikových manažerů. Bylo zjištěno, že nástroje sociální odpovědnosti podniků jsou v praxi implementovány z přesvědčení manažerů nebo majitelů podniků. MSP jsou založeny na angažovanosti zaměstnanců a využívání nepřímé ústní komunikace s interními stakeholdery. (Nielsen a Thomsen, 2009)

Průzkum Flagship.cz (2020) zjistil, že mezi nejčastější CSR aktivity malých českých podniků patří: ekologická výroba, zodpovědný nákup, podpora místních komunit a zapojení se do aktivit zkvalitňujících životní prostředí, život místních, zaměstnance a firmy samotné. Nejčastěji označovanou překážkou je pro podniky nedostatek času (34 %) a nedostatek informací o CSR (25 %) a shodně byrokracie spojená s odpovědností (25 %).

Závěrem lze shrnout, že úloha odpovědnosti je u MSP nezastupitelná. Ukázalo se, že nejčastěji vede MSP k dodržování odpovědnosti tlak stakeholderů, konkrétně iniciativa zaměstnanců, zájem zákazníků a možnost nových dodavatelsko-odběratelských příležitostí. Nejvhodnějšími nástroji k prosazování odpovědnosti se ukázaly etický kodex a vzdělávání pracovníků. Etickým vzděláváním zaměstnanců lze docílit jejich vyšší motivovanosti, angažovanosti a produktivity. Nezastupitelnou úlohu v odpovědnosti má komunikace, a to ideálně ve formě dialogu se všemi stakeholdery. Očekávání MSP směřují k vládě a jiným státním institucím, které by měly odpovědné podniky podporovat.

3 ANALÝZA ODPOVĚDNÉHO MANAGEMENTU V PODNIKU ABC

S.R.O.

Předmětem analýzy je firma ABC s.r.o. (dále pouze jako ABC), jejíž majitel si přál, aby konkrétní název společnosti nebyl v této závěrečné práci specifikován, přestože všechna dále zmíněná data jsou pravdivá. Analytická část práce je vypracována na základě interních materiálů a dat výrobního podniku, není-li specifikováno jinak.

3.1. Charakteristika podniku ABC

Rodinná firma ABC byla založena současným majitelem již v roce 1991 ve východních Čechách. Ryze česká firma se specializuje na výrobu a prodej sedacích souprav, křesel, židlí, konferenčních stolků a sedacího nábytku pro pečovatelské a zdravotnické.

Firma působí na trhu 30 let, během kterých se jejímu majiteli podařilo vybudovat pozici největšího tuzemského výrobce a prodejce sedacích souprav. Do podvědomí zákazníků se firmě podařilo zapsat především prvotřídní kvalitou a dlouholetou funkčností výrobků. Majitel podniku vyzdvihuje následující, pro podnik nejvýznamnější, milníky:

Rok 1991: založení firmy ABC s.r.o., o rok později firma zaměstnává již 12 pracovníků.

Rok 1996: nákup současných firemních prostor a jejich kompletní přestavba.

Rok 2011: otevření první podnikové prodejny v Praze ve Vinohradské ulici.

Rok 2014: ve firmě začal pracovat syn majitele, firma získala ocenění Česká kvalita.

Rok 2016: budování dalších podnikových prodejen.

Rok 2019: dokončení nové výrobní haly, vyráběno více než 20 000 ks produktů ročně.

Obchodní strategie podniku ABC

Podnik je orientován na výrobu kvalitních sedacích souprav, křesel a konferenčních stolků s dlouholetou životností. Z výroční zprávy roku 2019 vyplývá, že *společnost bude pokračovat především v dalším rozvoji specializované výroby zaměřené na sedací nábytek pro seniory. Současně bude rozvíjen výrobní program sedacího nábytku určeného pro domácnosti, stejně jako dovoz a prodej čalounických materiálů a výroba solární energie. Cílem je udržení stávající pozice na tuzemském trhu a získání nových obchodních příležitostí na trzích zahraničních.*

Zejména po ekonomické krizi v letech 2009-2010, kdy byla koupěschopnost zákazníků významně snížena, se vedení společnosti rozhodovalo, zda nesnížit kvalitu výrobků, a tedy

i jejich cenu, a oslovit tak segment zákazníků poptávajících levnější zboží. Takovou strategii vedení nezvolilo, což se s odstupem času ukázalo jako velmi dobré rozhodnutí. V dnešní době je spotřebitelský trh zahlcen levnými sedacími soupravami z obchodních řetězců, kdy jejich maximální životnost 5 let koresponduje s jejich cenou v řádu několika málo desetitisíců. Sedací soupravy značky ABC běžně dosahují životnosti 20 let za cenu blízko 70 000 Kč.

Sortimentem značky je také sedací nábytek pro seniory, tzv. pečovatelský program. Židle, křesla a domácí vozíky mají za cíl komfortní sezení a odpočinek pro seniory a nemocné. První výrobky pečovatelského programu byly vyráběny již před 23 lety, během svého vývoje získaly řadu českých i zahraničních ocenění. Byly zasílány zákazníkům do Nizozemí, Švédska, Belgie, Austrálie i Tchaj-wanu. Z důvodu těžké vyslovitelnosti názvu značky v zahraničí je pečovatelský program se sedacím nábytkem pro seniory a nemocné nabízen pod značkou NURSEN.

Určené strategické podnikové cíle:

Prozákaznický přístup: Naším zákazníkům poskytujeme vysokou úroveň péče. Jsme nápomocni při výběru sedací soupravy i při poskytování nadstandardních služeb dovezení a vynesení výrobků přímo k zákazníkovi.

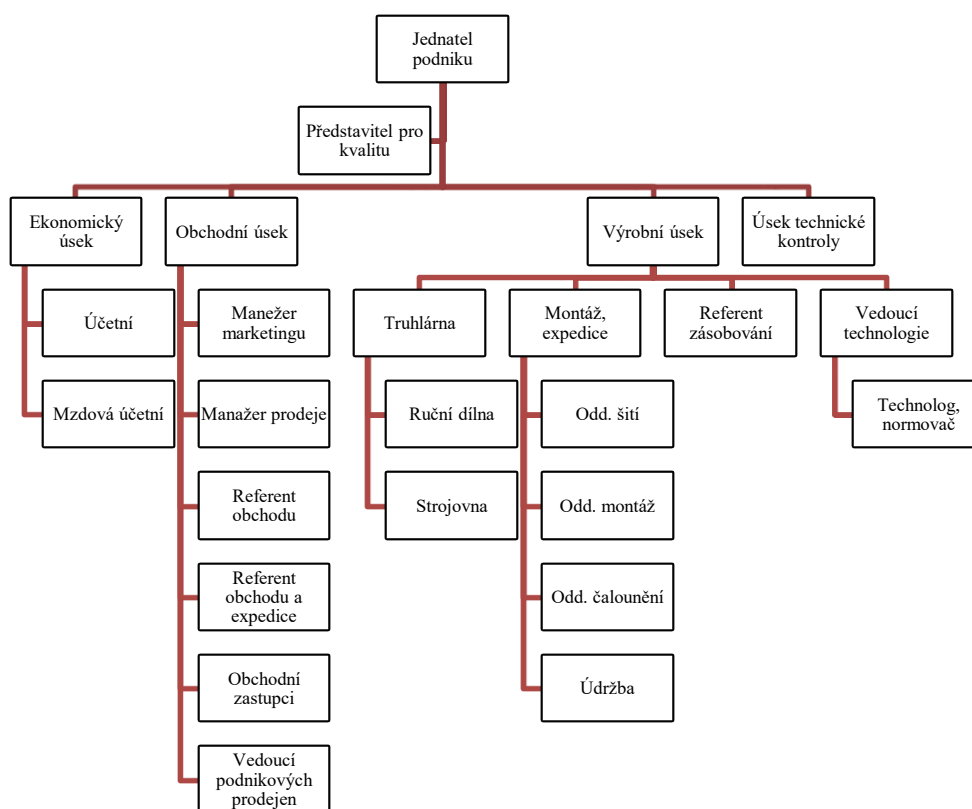
Péče o zaměstnance: Zdraví našich zaměstnanců je nadstandardně chráněno ochrannými pomůckami. Přátelské kolegiální vztahy utužujeme na firemních dovolených věnovaných našim zaměstnancům a jejich rodinám.

Vývoj nových produktů a zdokonalování stávajících: Při vývoji nových produktů usilujeme o maximální komfort našich zákazníků. Při vývoji nového výrobku spolupracují truhláři, čalouníci, designeři a zaměstnanci technologicko-vývojářského oddělení.

Investice do nových technologií: Vyrábíme takové produkty, abychom se mohli našim zákazníkům podívat za 10 let do očí. Používáme moderní technologie, které nám pomáhají vyrábět originální a jedinečné výrobky.

Brand marketing: Jméno značky je na nábytkářském trhu již dobře známé, prostřednictvím výstav na veletrzích a spoluprací s televizními pořady usilujeme o jeho rozšíření i do českých domácností.

Používaná jednoduchá liniová organizační struktura podniku ABC je znázorněna na následujícím obrázku č. 8. Za jednotlivé úseky (ekonomický, obchodní, výrobní, technické kontroly) zodpovídá hlavní úsekový manažer, jemuž jsou podřízeni nižší manažeři, mistři a referenti. Z obrázku je patrné, že vedení účetnictví, vyplácení mezd, úklid, ale i dopravu svých výrobků ke konečným zákazníkům si firma zajišťuje sama svými kmenovými zaměstnanci. Zatímco stravování, IT správu, školení BOZP, školení řidičů, právní služby či konzultace s finančními poradci pro dlouhodobé investice podnik dlouhodobě zajišťuje prostřednictvím ověřených externích firem.

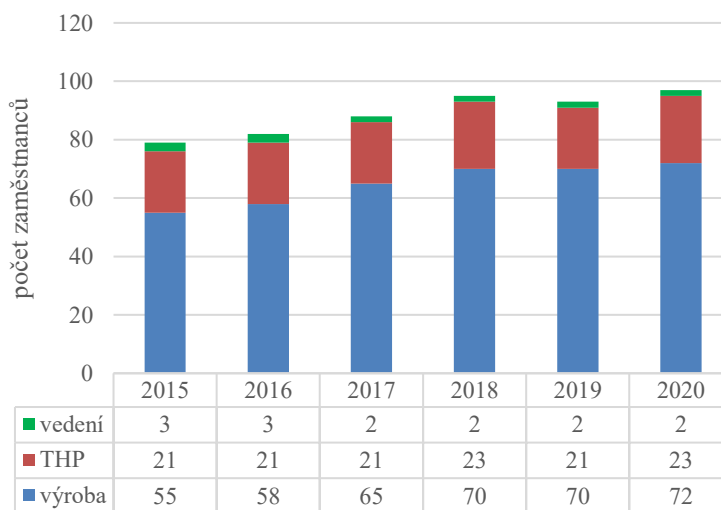


Obrázek 8: Organizační struktura podniku ABC

Zdroj: interní materiály podniku

Podnik vyrábí své zboží v jediném výrobním závodě v Čechách, zatímco podnikové a partnerské prodejny jsou rozmístěny po celé republice a jedna v Bratislavě. Ve zmíněném jediném výrobním závodě je zaměstnáno 70 zaměstnanců a zbylých 27 jsou pracovníci podnikových prodejen. Podnikové a smluvní prodejny vlastní výhradní právo na prodej zboží značky ABC tak, aby byl celý prodejní i poprodejní servis o zákazníka pod kontrolou značky.

Následující obrázek 9 zobrazuje graf vývoje počtu zaměstnanců v jednotlivých letech. V současné době je v podniku ABC zaměstnáno 97 zaměstnanců, z toho 72 ve výrobě, 23 na pozici technickohospodářského pracovníka a 2 ve vedení podniku. I v roce 2020, kdy podnik čelil koronavirové krizi, si zachoval rostoucí trend počtu zaměstnanců. Zastoupení mužů a žen během uplynulých pěti let je v podniku rovnocenné. Lze tedy tvrdit, že ani jedno z pohlaví není znevýhodňováno.

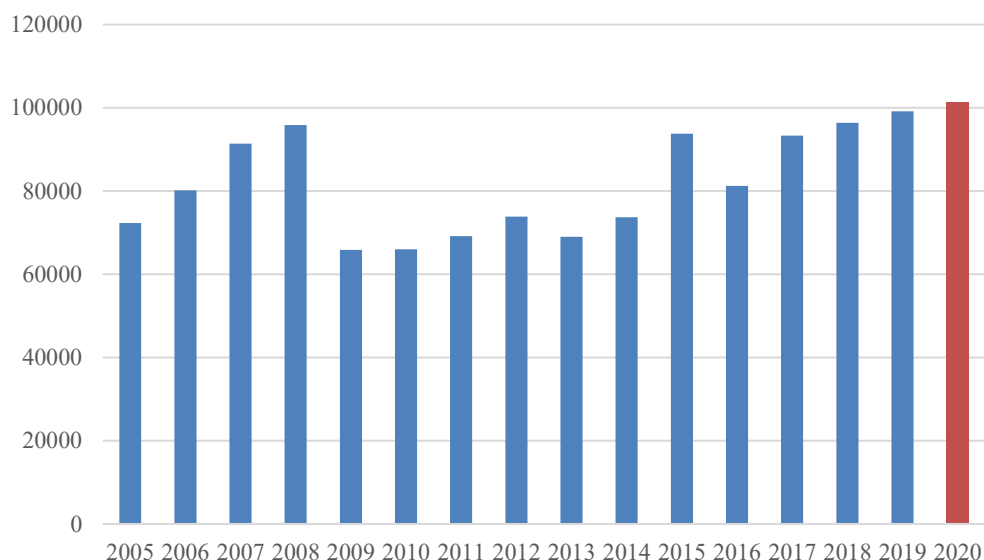


Obrázek 9: Vývoj počtu zaměstnanců v podniku ABC v letech 2015-2020

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály podniku

Z účetní závěrky firmy ABC vyplývá, že základní jmění společnosti k 31. 12. 2019 činilo 7 800 tis. Kč. Během roku 2019 investovala firma do pořízení dlouhodobého hmotného majetku částku 13 849 tis. Kč. Zakladatel firmy je doposud jejím vlastníkem a jednatelem. Na fungování firmy se aktivně podílí z pozice ředitele.

Vývoj tržeb podniku ABC v tis. Kč zobrazuje graf na obrázku 10. Z grafu vyplývá, že poprvé v loňském roce se podniku podařilo překonat hranici tržeb 100 000 tis. Kč. Přestože je loňský obrat tržeb pro firmu významný, navazuje na rostoucí trend minulých let. Při zkoumání interních materiálů bylo zjištěno, že nejvyšší podíl tržeb je zastoupen maloobchodním prodejem v podnikových prodejnách, ve kterých je možné přisadit na výrobky vyšší marži. Každoročně se podniku podařilo mezitím růst v maloobchodních prodejkách o 20-30 %, a to i v loňském roce, kdy byly prodejny z důvodů vládních nařízení několik měsíců uzavřeny. Tržby v maloobchodních prodejnách překonaly 39 000 tis. Kč, což je nárůst oproti roku 2019 o 7 000 tis. Kč. Důvodem pro dosažení významného milníku ve velikosti tržeb je tedy maloobchodní prodej pod značkou ABC. Prioritou při prodeji je spokojený zákazník, který poptává dlouholetou životnost a funkčnost sedacích souprav a dostupnou cenu.



Obrázek 10: Tržby podniku ABC v letech 2005-2019 v tis. Kč

Zdroj: interní materiály podniku

3.2. Metodologie provedeného šetření

Analýza současné úrovně odpovědného managementu byla provedena formou online řízených polostrukturovaných rozhovorů s manažery jednotlivých oddělení zkoumaného podniku ABC. Online rozhovory byly zvoleny z důvodu současné epidemiologické situace. Vybraným vyšším manažerům byly předem zaslány otázky, aby si mohli připravit podklady pro své odpovědi. Poté byly formou videochatu nebo telefonického rozhovoru zodpovídaný doplňující a rozšiřující otázky. Průměrná délka trvání rozhovoru činila 60 minut. Zásadní otázky definované autorem jsou uvedeny v příloze.

Každý manažer zodpovídal přibližně 10 otázek. 5 otázek bylo zaměřeno na **uplatňování odpovědného managementu v podniku ABC**, které byly pro všechny dotazované totožné, a 5 otázek bylo soustředěno na oblast, kterou v podniku dotazovaný manažer řídí. Autorem práce byly pro druhou skupinu otázek specifikovány tyto oblasti zájmu: **zákazníci, zaměstnanci, místní komunita, obchodní partneři a životní prostředí**. Oblast komunita a zaměstnanci byla zodpovídána jedním dotazovaným, a to majitelem podniku, protože řízení vztahu a péče o zmíněné oblasti jsou pouze v jeho kompetenci. Autorovi práce bylo umožněno nahlédnout do interních podnikových materiálů, které napomohly k pochopení hlubších souvislostí.

3.2.1 Oblast odpovědného managementu v podniku ABC

První část rozhovoru byla zaměřena na zjištění rozsahu uplatňování odpovědného managementu v podniku. Jak již bylo zmíněno výše, pěti manažerům byly položeny totožné otázky s cílem prozkoumání a pochopení úrovně odpovědnosti v podnikání firmy ABC.

První otázka byla zaměřena na etické zásady a normy uplatňované v podniku. Z rozhovorů bylo zjištěno, že **podnik je prioritně soustředěn na péči o zákazníka**. Tzv. prozákaznický přístup je uplatňován v celém prodejním procesu, jehož součástí je poctivost a vysoká kvalita výrobků. Během fungování podniku nikdy nebyl žádný zákazník vědomě oklamán nebo podveden. Prodavačky v podnikových prodejnách i obchodní zástupci usilují o maximální spokojenost zákazníka. Na všechny výrobky podnik garantuje nadstandardní pětiletou záruku a doživotní autorizovaný servis. S nákupem výrobku je spojena samozřejmost dovozu a vynesení sedací soupravy až na místo určení. Tak jak podnik pečuje o zákazníky, usiluje i o oboustranné férové jednání a otevřenou komunikaci se svými zaměstnanci.

Pro plnění pracovních úkolů jsou **zaměstnanci firmy vybaveni všemi dostupnými bezpečnostními prvky ochrany zdraví**. Pracovníci při plnění pracovních úkolů vzájemně spolupracují a je zde uplatňována i dovednost pracovního zastoupení, aby nedošlo k narušení plynulého toku pracovního procesu. Příznivé pracovní klima potvrzuje i setkávání zaměstnanců i po pracovní době, kdy nejsou výjimkou společné výlety či dovolené, a to i mimo horizontální úroveň zaměstnanců v organizačním uspořádání podniku.

Poctivé jednání a dobré vztahy s obchodními partnery dokazují dlouholeté úspěšné spolupráce a pozitivní reference na dostupných internetových serverech. Dobrou platební morálku podnik vyžaduje i od svých dodavatelů. Podnik ABC plní smluvní závazky vždy před termínem splatnosti. Další zmiňovanou etickou zásadou byla péče o komunitu a město, ve kterém podnik působí. Již řadu let **podnik finančně i materiálně podporuje obecně prospěšné spolky a organizace** zaměřené na sociální péči, dětské sportovní kluby i kulturní vyžití města. Jeden z dotazovaných manažerů vyjádřil přesvědčení, že veškeré odpovědné aktivity, zejména v oblasti environmentu by měly být podniky přijímány zcela dobrovolně. Tvrdil, že „*podniky musí být za své chování odpovědné svým stakeholderům, jinak by fungování podniku nedávalo smysl.*“

Zmiňované **etické zásady jsou v podniku komunikovány zejména formou osobního sdělení nebo vedením dialogu**. Po jednání vyšších liniových manažerů na pravidelných čtvrtletních výrobních poradách je zhodnocena stávající situace a přijaté a vyžadované normy jsou předávány dál nižším zaměstnancům. Před koncem roku se setkává širší skupina

zaměstnanců i z řad nižších pracovníků na výroční poradě, kde jsou prezentována obchodní a výrobní data a smluvní závazky na následující rok. Předmětem setkání jsou ovšem zejména obchodní a výrobní záležitosti a etické jednání podniku je řešeno pouze okrajově. Nezřídka jsou etické zásady na pracovišti předávány i formou e-mailů či vyvěšení dokumentu na podnikové nástěnce ve vestibulu, která je dostupná všem zaměstnancům. Pravidelně jsou na nástěnce zveřejňovány informace o obratu společnosti, o počtu vyřizovaných reklamací a další výrobní a obchodní fakta jsou doplněna o environmentální normy podniku.

Konkrétní nástroje sloužící k prosazování etiky v podniku užívány nejsou. Všechny zmíněné **etické zásady jsou uplatňovány zcela podvědomě a přirozeně**. Všichni dotazovaní shodně vypověděli, že slušné a vstřícné chování je zaměstnanci dodržováno zcela přirozeně i bez konkrétních nástrojů. A to na pracovišti i v chování podniku vůči vnějším stakeholderům.

Jediným teoreticky vymezeným uplatňovaným nástrojem jsou určené hodnoty společnosti, které prezentují obraz třicetiletého vedení značky ABC, kterou ztělesňuje zejména zakladatel podniku. Uznávanými hodnotami jsou: **kvalita, poctivá práce a rodina**. Kvalita výrobků je při zhotovení produktu vždy upřednostňována před jakýmkoli kompromisy. Poctivá práce je součástí celého výrobního procesu sedacích souprav díky kvalifikovaným a zručným zaměstnancům, mistrům, truhlářům, čalouníkům a designerům. Poctivost je součástí nejen výrobního, ale i prodejního procesu. Poctivost a oboustranná spokojenost mezi podnikem i zákazníkem tak odráží osobní postoje majitele i dalších zaměstnanců. A samozřejmě rodina, díky které firma mohla před 30 lety vzniknout a dodnes zůstat v rukou této rodiny. V současné době v podniku působí na pozici ředitele zakladatel - majitel podniku. Syn zakladatele, který nyní zastává pozici vedoucího marketingového oddělení, za 7 let svého působení ve firmě ukázal, že mladý odvážný pohled na rozhodování má pozitivní dopad na fungování firmy.

Dotazovaní manažeři se shodli, že tak jako oni, i řadoví zaměstnanci by dokázali hodnoty firmy vyjmenovat a vysvětlit, proč podnik uznává právě tyto prvky. Jeden manažer vyjádřil i přesvědčení: *„I kdyby zaměstnanci hodnoty neznali a měli je sami zvolit, vybrali by bezpochyby právě kvalitu a poctivou práci“*. Podnikové hodnoty nejsou uvedeny jenom na webových stránkách podniku, ale i v produktových katalozích a v marketingových materiálech, lze tedy tvrdit, že jsou aktivně prosazovány a rozšiřovány.

Etický ani sociální audit v podniku nikdy neproběhl.

Manažeři se domnívají, že **dodržované a vyžadované etické zásady jsou novým zaměstnancům předávány v procesu zaučování**. Pro vysvětlení správných postupů při výrobě produktu jsou užívány konkrétní listinné technologické postupy, zatímco pro předávání

podnikových etických zásad žádné formalizované postupy nebo dokumenty využívány nejsou. V oblasti BOZP, školení řidičů aj. jsou zaměstnanci vzděláváni v rozsahu stanoveného platnou legislativou.

Z rozhovoru vyšlo najevo, že zcela **chybí formalizovaný dokument (např. etický kodex), v němž by uplatňované a nově přijaté zásady byly uvedeny** a doplněny o případné sankce za jejich nedodržování. Všechny doposud řešené prohřešky byly vždy řešeny zcela individuálně, ať už se jednalo o chování na pracovišti anebo reklamační proces výrobku při komunikaci s nespokojeným zákazníkem.

Dalším postrádaným dokumentem jsou tzv. CSR zprávy či reporty, v nichž jsou standardně stakeholderům sdělována fakta o fungování podniku, novinky z produktové řady, ekologické závazky a vývoj jejich plnění, rozhovory se zaměstnanci nebo zákazníky a mnohé další. Za užší podobu reportu lze označit newslettery zasílané dodavatelským partnerům. V loňském roce bylo obchodním partnerům zasláno přibližně 10 zpráv zaměřených na výrobní a obchodní informace, např. zhodnocení uplynulého období, informace o dostupných výrobních kapacitách, nové nabízené produkty a produktové úpravy stávajících výrobků, s poděkováním za úspěšnou spolupráci. Předmětem sdělení však nebývají etická témata nebo stanovené závazky.

V podniku **chybí i komunikační nástroj sloužící k anonymnímu oznámení neetického jednání, tzv. whistleblowing**. Přestože jeden z dotazovaných manažerů vyzdvihoval výhody přímého osobního jednání, které je v podniku prosazováno, uznal, že pro některé zaměstnance může být forma anonymního oznámení vítána.

V současné době **podnik nemá jasně stanovenou vizi či poslání**. Z rozhovorů vyplynulo, že majitel – ředitel podniku nepřisuzuje etickým nástrojům významnou důležitost, a proto v podniku chybí jejich formalizovaná podoba, a tedy i způsoby vymáhání zásad. Ředitel podniku dodal: „*Nemyslím, že bychom měli nějaké nástroje nebo je potřebovali. Každý zaměstnanec podle mě ví, co je etické a co ne. Porušení etických zásad je přísně postihováno, ale jedná se o zcela výjimečné případy.*“ Všechny etické zásady jsou v podniku uplatňovány podvědomě a z přesvědčení, že „*jednat eticky a odpovědně je přece normální*“. Ředitel stávající způsob uplatňování a vymáhání etického jednání hodnotí jako efektivní s odkazem na prosperitu firmy.

Z rozhovoru vyplynulo, že **s etickými prohřešky zaměstnanců se firma setkává minimálně**. Přesto jeden z dotazovaných manažerů vyjádřil přesvědčení, že oficiální dokument upravující etické jednání, které je od zaměstnanců vyžadováno, by byl v praxi přínosem.

Specifikované závazky společnosti vůči svým vnějším stakeholderům by zaměstnancům umožnily pochopit, jak významný dosah má etické fungování firmy ABC.

Rodinná firma

Jak bylo zmíněno výše, stěžejní úlohu v působení podniku má rodinná vazba mezi zakladatelem podniku - současným ředitelem, a jeho synem, který nyní zastává pozici vedoucího marketingového oddělení. Podnik během doby jeho působení vystřídala řada marketingových specialistů zastávajících vedoucí pozici, žádný však nenašel obdobný postoj a přístup k řízení, jaký majitel podniku očekával. Proto po dokončení odborného vzdělání nastoupil do podniku jeho syn.

Z počátku bylo na syna v podniku nahlíženo jako na jakéhokoli jiného nového zaměstnance na této pozici, postupem času se však ukázalo, že syn je člověk na svém místě a o firmu svého otce pečuje maximálně zodpovědně. Po sedmi letech působení ve firmě má již větší pravomoci a uzavírá marketingové smlouvy za statisíce korun. Vedoucí marketingového oddělení se snaží firmu nepřetržitě rozvíjet a rozšiřovat.

Za nejvýznamnější výhodu oba označují vzájemnou důvěru a srdečný vztah k podniku. Ve firmě jsou uplatňovány etické hodnoty a postoje vyznávané zakladatelem podniku, které syna doprovázely celý život ve výchově doma. Podnik byl založen v roce 1991 ve stejný měsíc narození zmíněného syna. Proto i jejich osobní názory stojí na společných pilířích rodinné filozofie dělat správné věci správně. Oba shodně vnímají důležitost přijetí odpovědnosti za všechny stakeholdery. V současné době v rodinném podniku aktivně působí pouze zmíněný otec na ředitelské pozici a syn na pozici vedoucího marketingového oddělení. Nikdo další ze sourozenců v podniku nepracuje, otec vyjádřil přesvědčení, že *„ostatní děti mají své zájmy a zatím k práci v naší firmě nedospěly“*.

3.2.2 Oblast zákazníků

Odpovědné jednání podniku ABC ve vztahu ke svým zákazníkům bylo předmětem rozhovoru s vedoucím manažerem marketingového oddělení, synem zakladatele podniku.

Zákazník od firmy očekává kvalitní zakázkově vyrobený produkt za odpovídající cenu s nadstandardním servisem během nákupu i po jeho dokončení. Funkční a designově zdařilé výrobky s dlouholetou životností dokážou leckdy i překonat jeho očekávání. Kombinace rozkladu pro spánek, úložného prostoru, polohovatelných prvků a snímatelnosti potahů polštářů a sedáků představují často u zákazníka rozhodující faktor při výběru sedací soupravy. Výrobce garantuje na veškerý sortiment firmy ABC záruční dobu pěti let s doživotním pozáručním servisem veškerých komponentů.

Z pozice největšího českého výrobce sedacích souprav je podnik schopen nabídnout zákazníkovi vysokou úroveň péče. K nákupu sedací soupravy může zákazník využít jednu ze sedmi podnikových prodejen nebo služeb více než čtyřiceti smluvních prodejců. Zákazníkovi je objednaná sedací souprava přivezena domů, vynesena na místo určení a kompletně předvedena. Tuto službu zajišťují přímo zaměstnanci firmy, nikoli přepravní společnosti. Za nadstandardní výhodu pro zákazníka podnik považuje stabilní pozici největšího tuzemského výrobce sedacích souprav, dostupné pozitivní reference spokojených zákazníků, atraktivní pětiletou záruku na veškerý sortiment značky, bezpodmínečný pozáruční servis zboží a dobré jméno firmy ABC na nábytkářském trhu.

V loňském roce byla kapacita výroby natolik snížena vlivem vysoké nemocnosti pracovníků, že se podnik dostával do zpoždění s dodávkami výrobků ke svým zákazníkům. Ve snaze pečovat o zákazníka podnik ABC obdaroval zákazníky lahví kvalitního vína. Spolu s upřímnou omluvou byla předána majitelům nové sedací soupravy. Toto nevelké gesto mezi zákazníky vyvolalo pozitivní reakci, která marketingového manažera vedla k zamyšlení, zda lahev dobrého vína nebude předávána zákazníkům k nové sedací soupravě už napořád.

Firma ABC dělí zákazníky na dvě skupiny. První z nich je velkoobchodce, tedy smluvní partnerská prodejna nábytku, která konkrétnímu zákazníkovi nákup sedací soupravy ABC zprostředkuje. Zákazník si vybírá z tožného sortimentu, ale jedná s prodejním zástupcem prodejny s nábytkem, který nakupuje výrobky firmy ABC pro další prodej. Jedná se o prodej B2B. Druhou skupinou je maloobchodní prodej, který, jak je zmíněno výše, v loňském roce překonal hranici tržeb 39 000 tis. Kč, přestože byly prodejny z důvodu nařízení vlády několik měsíců uzavřeny. Do tohoto typu nákupu nevstupuje mezi zákazníka a výrobní firmu ABC mezičlánek, tedy B2C.

Jak bylo zmíněno výše, obchodní strategie je soustředěna na maximální spokojenost zákazníků. Zpětnou vazbu o spokojenosti zákazníků s dodaným produktem čerpá podnik zejména ze sociálních sítí a jiných internetových diskusí či blogů s referencemi, z nichž je zřejmé, že **výrobky značky ABC se mezi zákazníky skutečně těší velké oblibě** zejména pro své funkční prvky a dlouholetou životnost. Manažer hodnotí marketingovou komunikaci značky jako velmi dobrou.

Přímá forma komunikace mezi zákazníkem a podnikem vzniká jedině z iniciativy zákazníka. Manažer tvrdí, že chce-li zákazník vyjádřit svou spokojenost či nespokojenost se sedací soupravou, využije k tomu sociální sítě, zejména příspěvek nebo komentář na síti Facebook nebo referenční hodnocení na síti Google. Zaměstnanci obchodního oddělení na všechny příspěvky individuálně promptně reagují. **Spokojenost zákazníků tedy není měřena** ani prostřednictvím dotazníkových šetření řízených a vyhodnocovaných podnikem, ani zadáním měření od specializované marketingové agentury. Přestože by tato data byla pro manažera velmi cenná, domnívá se, že zákazníci by se dotazováním cítili obtěžováni. Tázaný manažer je přesvědčen, že zpětná vazba od zákazníků z veřejných internetových referencí poskytuje dostatečný obraz o spokojenosti zákazníků s jejich produkty.

Je-li předmětem sdělení zákazníka stížnost či **nespokojenost se zakoupeným produktem, je neprodleně řešena** reklamačním oddělením k maximální spokojenosti zákazníka. Manažer tvrdí, že *„všechny stížnosti jsou evidovány a častou vedou k vylepšení funkcí a vlastností současných výrobků. Stížnosti na prodávané produkty slouží také jako velmi důležitá zpětná vazba pro vývoj nových výrobků“*. Údajně jsou nejcennějším podkladem pro vývoj nových produktů podněty prodavaček z podnikových prodejen, které jsou v každodenním styku s koncovými zákazníky a znají velmi dobře problémy a potřeby, které zákazníci řeší v souvislosti s výběrem produktu. Proces výběru a nákupu sedací soupravy zákazníkům trvá někdy i několik hodin, po tento čas je prodavačka v kontaktu se zákazníkem, což jí umožní ještě hlubší vhled do jejich potřeb. Mezi další komunikační kanály se zákazníky lze řadit telefonickou a e-mailovou komunikaci.

Facebookový profil podniku a webové stránky jsou nejčastěji voleným komunikačním kanálem pro sdělení o prováděných odpovědných aktivitách. Podnik zveřejňuje příspěvky o firemních akcích, propagační videa jednotlivých sedacích souprav, odkazy na vydané články o podniku, ale i podrobná materiálová složení a výrobní postupy s cílem poskytnout zákazníkovi co nejbližší představu o faktické kvalitě výrobku.

Podnik je nositelem certifikace ISO 9001. Norma umožňuje nastavení základních řídicích procesů v podniku s cílem nepřetržitě zvyšovat kvalitu vyráběných produktů a poskytovaných služeb a následně zvětšovat spokojenost zákazníka. (ManagementMania, 2015)

Doposud nebyly výrobky firmy ABC oceněny žádným uznávaným mezinárodním diplomem, zatímco **českých ocenění firma získala celou řadu**. Nejčastěji se jedná o výhry na veletržních soutěžích. Firma získala cenu za nejlepší stánek, ale i ocenění výrobků za jejich inovativnost, vývoj a funkce. Předcházející marketingový manažer usiloval o výhry v soutěžích a udělování certifikátů, protože jim přikládal významnou důležitost v očích zákazníka. Zatímco stávající manažer o jejich vlivu na zákazníkovo rozhodnutí pochybuje a výrobky firmy do soutěží nepřihlašuje. Řada konkurenčních firem navrhuje designové výrobky s cílem vítězit v soutěžích, ale mezi prodávaným sortimentem se pro svou extravagantnost výrobky neobjevují. Firma ABC naopak usiluje o maximální funkčnost a praktičnost svých produktů. Výrobky značky ABC jsou od roku 2014 oceněny prestižními certifikáty ČESKÝ VÝROBEK a ČESKÁ KVALITA. Jednoznačnost výrobku českého původu je mezi zákazníky velmi často poptávána.

Firma ABC si zakládá na čestnosti propagace a pravdivosti prezentovaných informací o sobě a svých výrobcích. Manažer upozorňoval na leckdy neetickou reklamu svých konkurentů. Podnik se maximálně snaží zákazníkovi přiblížit složení výrobků a proces výroby, protože ví, že jedině etickým a otevřeným přístupem může získat pozornost a zájem zákazníka. Celý proces výroby sedací soupravy si lze přečíst v jednotlivých článcích na blogu na webových stránkách společnosti. Klamavou reklamu a utajení skutečností všímavý zákazník během výběru a nákupu sedací soupravy odhalí.

O dobré jméno značky podnik dlouhodobě pečuje. O firemní brand marketingové oddělení podniku účelně pečuje od roku 2009, kdy doznívající dopady ekonomické krize neumožňovaly zafinancovat všechny potřebné oblasti podniku. Vedení podniku se rozhodlo vložit největší prostředky právě do propagace značky ABC. Dle slov manažera: „*Uvědomili jsme si, že teď je ten správný čas na budování pozice značky ABC na nábytkářském trhu.*“ Činí tak formou poctivosti ke svým zákazníkům. Veškeré jednání se zaměstnanci je konáno zcela intuitivně s cílem maximální spokojenosti zákazníka. Žádný formalizovaný proces jednání se zákazníkem nemá podnik sestaven. Není výjimkou poskytnutí bezplatného servisu sedací soupravy, která již není chráněna záruční dobou, a to pouze s cílem dosažení dostání dobrému jménu na trhu.

3.2.3 Oblast zaměstnanců

Z výroční zprávy podniku z roku 2019 vyplývá následující: *V oblasti pracovně právních vztahů společnost zajišťuje zejména profesní školení všech zaměstnanců včetně příslušné zdravotní prohlídky u smluvního lékaře, vývoj prostředků k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle platných předpisů, příspěvek na penzijní a životní pojištění, příspěvek na stravování a příspěvek na firemní dovolenou.*

Otázky z oblasti odpovědnosti vůči zaměstnancům byly zodpovídány majitelem podniku, protože veškerá personální rozhodnutí jsou pouze v jeho kompetenci. Jak bylo zmíněno výše, podnik zaměstnává téměř 100 pracovníků. V podniku působí pouze kmenoví zaměstnanci, žádné smluvní agenturní pracovníky firma nevyužívá. Majitel podniku své zaměstnance označuje jako loajální a odborně kvalifikované.

Z podnikových dat vyplývá, že průměrná délka pracovního poměru činí 14 let. Z toho faktu lze odvodit, že zaměstnanci jsou v podniku spokojeni. Pozitivní pracovní vztahy vedly k prohloubení přátelské atmosféry na pracovišti a řada zaměstnanců si s ředitelem firmy tyká. **Ředitel firmy označuje odpovědný management jako přirozenou součást podnikové strategie.** Přestože se již v úvodu analýzy ukázalo, že podnik nemá přijaté téměř žádné konkrétní nástroje k prosazování a řízení odpovědného managementu, tak **podnik přistupuje ke svým zaměstnancům i dalším stakeholderům velmi odpovědně.**

Veškeré etické jednání zaměstnanců se v podniku odvíjí od osobního postoje a hodnot ředitele. I potenciální noví zaměstnanci jsou při pracovním pohovoru vybíráni do pracovního poměru i na základě jejich etického chování a uznávaných názorů.

Nejčastějším důvodem pro ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance je touha po změně pracovního prostředí. Ukázalo se, že chtějí-li zaměstnanci z firmy odejít, učiní tak po několika odpracovaných měsících, tedy v době, kdy ještě nebyli do podnikové kultury integrováni. Dotazovaný manažer vysvětluje: *„V současné době je ze životopisů uchazečů patrné, že jsou zvyklí zaměstnání měnit opakovaně, a to v horizontu jednoho až dvou let. Proto nelze očekávat vytrvalost a loajalitu k naší firmě“.* Zaměstnanci působící v podniku řadu let i po ukončení pracovního poměru zůstávají přáteli firmy a navštěvují podnikové akce pro zaměstnance.

V regionu analyzované firmy je jedna z nejnižších nezaměstnaností v republice a pracovníci na výrobních pozicích jsou velmi žádaní. Tuto situaci způsobil zejména výrobní závod Kvasiny společnosti Škoda Auto. Manažer doplnil: *„Ve větších podnicích v okolí se pracuje na směny, zaměstnanci musí chodit do práce i o víkendů a na noční směny. Zjistili jsme, že když si od mzdy*

*v takovém velkém podniku odečtou příplatek za směnnost, noční a víkendové směny, mají takovou hrubou mzdu jako u nás, při nižším pracovním tlaku a tempu.“ V účetní závěrce je uvedeno: *Nárůst osobních nákladů oproti roku 2018 činí 511 tis. Kč. Důvodem navýšení bylo zamezení odchodu kvalifikovaných pracovníků. V roce 2019 bylo na mzdách, platech a ostatních osobních nákladech vyplaceno 29 141 tis. Kč.**

Ředitel podniku je přesvědčen, že **rovnováha mezi pracovním a soukromým životem jeho zaměstnanců je pro zaměstnance žádoucí**. Na pracovišti panuje přátelská atmosféra, a naopak dotazovaný manažer hovoří o způsobu, jak pracovní výkon zaměstnanců zvýšit. Doposud měli zaměstnanci variabilní část mzdy odvozenou od jejich přístupu k plnění pracovních povinností, který hodnotil jejich přímý nadřízený.

Podnik dlouhodobě sleduje produktivitu svých pracovníků a v současné době je připravován přechod na tzv. úkolovou mzdu, která má zajistit spravedlivé finanční ohodnocení všech pracovníků a zvýšit motivaci zaměstnanců. Proces úplného přechodu na úkolovou mzdu je v podniku řízen již třetím rokem. Změna výrobního systému materiálových toků a plynulosti výroby spojená s reorganizací pracoviště a přizpůsobením uspořádání všech pro zaměstnance nezbytných nástrojů vyžadovala i obměnu rozmístění výrobních oddělení. Cílem zavedení úkolové mzdy je spravedlivě ohodnotit produktivní snaživé zaměstnance a dát jim možnost vydělat si vyšší mzdu.

Dotazovaný ředitel uvádí, že změny jsou zaměstnanci vnímány velmi negativně, přestože dosud provedené změny s odstupem času hodnotili pracovníci kladně.

Otázka spravedlivého odměňování na obdobných pozicích obsazených ženami a muži je v podniku zcela setřena. Vnitropodniková data ukázala, že procentní zastoupení mužů a žen v podniku je v dlouhodobém hledisku v rovnováze. Z rozhovoru vyplynulo, že **žádná podoba diskriminace není v podniku zastoupena**. Dotazovaný na otázku odpověděl, že *„takto popsanou diskriminaci neznáme, nemyslím, že to je téma pro nás.“*

Z rozhovoru vyplynulo, že majitel firmy o své zaměstnance svědomitě pečuje. Tvrdí, že **zdraví pracovníků je nadstandardně chráněno**. Vysvětlil, že *„na pracovištích, kde je vyšší riziko úrazu, uplatňujeme mnohem přísnější opatření, než jsou legislativní požadavky bezpečnosti práce. Používáme například pouze zdravotně nezávadná vodou ředitelná čalounická lepidla. V truhlářské dílně i lakovně máme pokročilou vzduchotechniku a odsávání. Na všech dílnách a pracovištích je udržován vysoký standard pořádku, tím firma napomáhá k tvorbě příjemného pracovního prostředí.“*

Zaměstnanci jsou vedeni svými nadřízenými ke spolupráci a je očekáváno jejich zapojení do rozhodovacího procesu. Názory výrobních zaměstnanců jsou vyžadovány zejména při vývoji nových produktů. Truhláři, čalouníci a zaměstnanci technologického vývojového oddělení participují při tvorbě nového produktu s cílem maximalizovat jeho funkční vlastnosti, postup výroby i jeho finální vzhled. Pracovníci z obchodního oddělení jsou aktivně zapojováni při marketingových a prodejních aktivitách ke tvorbě reklamních kampaní a vyhodnocování prodejů jednotlivých výrobků a produktových řad.

Zaměstnanci jsou školeni dle platných legislativních nařízení. Etické vzdělávání zaměstnanců proběhlo v podniku pouze jednou v roce 2010 a bylo financováno z dotačního programu. Dotazovaný hodnotí své zaměstnance jako dostatečně eticky a sociálně znalé. Jejich nedostatky spatřuje v nedostatečné znalosti jazyků a počítačových dovednostech. Možnost získat hlubší znalosti na vzdělávacích kurzech však zaměstnavatel nenabízí.

Před 10 lety byl v podniku rozšířen anonymní dotazník spokojenosti zaměstnanců, ovšem jeho závěry pro podnik nebyly nijak zajímavé a užitečné, protože vedení podniku nepřinesly žádná nová zjištění. Proto ani v budoucnu není plánováno takové šetření zopakovat. Manažeri podniku jsou přesvědčení, že kolektiv podniku je natolik malý a provázaný, že kdyby zaměstnanci byli s chováním podniku nespokojeni nebo byli svědky neetického jednání, tento fakt by vyšel najevo.

Mezi **odpovědné aktivity zacílené na péči o zaměstnance** lze zařadit i podnikovou letní dovolenou u moře, která se mezi zaměstnanci těší velké oblibě. Již šestnáctileté tradice firmy se účastní zaměstnanci ze všech úrovní organizační struktury včetně ředitele. Firemní dovolená je pro zaměstnance financována podnikem.

Vzájemná zaměstnanecká důvěra na pracovišti je utužována na každoročním dni pro zaměstnance na fotbalovém hřišti ve městě, kde firma sídlí. Neformální den plný zábavy je zaměstnanci i jejich rodinami hojně navštěvovaný. Grilování, sportovní hry pro děti i fotbalové zápasy mezi dospělými prohloubí mezilidské vztahy. Celá akce je finančně zajišťována podnikem.

Manažer dodává: „*Vítaným zaměstnaneckým benefitem je 5 dní dovolené navíc a významná sleva na produkty značky ABC, doposud se nestalo, že zaměstnanci tohoto benefitu zneužívali.*“

Z rozhovoru vyplynulo, že jednání a rozhodování zaměstnanců lze označit za vysoce etické, a to nejen uvnitř firmy ale i ve vztahu k zákazníkům, obchodním partnerům, místní komunitě i životnímu prostředí. Vzniklé **prohřešky jsou řešeny individuálně a přísně**. Konkrétní podoba sankce je vždy z rozhodnutí ředitele.

Neetické jednání, které je mezi zaměstnanci konáno tvorbou a šířením pomluv nebo fám, řeší přímo ředitel, který jedná-li se o zásadní téma, tak navštíví jednotlivá výrobní oddělení a kanceláře a věc zaměstnancům vysvětlí. Doposud se nikdy nejednalo o nijak závažné téma nebo obvinění.

V době krize v roce 2008 kriticky kleslo množství objednávek. Ředitel proto navštívil na pracovišti každého zaměstnance a oznámil mu, že do odvolání jsou sníženy mzdy o 20 %. Tímto krokem se chtěl v podniku vyhnout propouštění. Oznámení ředitel doplnil slibem, že jakmile to situace dovolí, tedy vzrostou počty objednávek, mzda bude zpětně doplacena za celé období působení opatření. Po odeznění krize a posílení koupěschopnosti zákazníků bylo opatření odvoláno a všechna snížení byla doplacena.

Firma se za dobu svého působení setkala se dvěma významnými etickými problémy. První z etických prohřešků ze strany zaměstnanců proběhl v roce 2013, v němž vedoucí obchodního úseku a obchodní zástupce firmy vytvořili novou značku sedacích souprav s cílem nakupovat zboží v nedalekém Polsku a přeprodávat ho se ziskem v České republice. Využívali k tomu navázaných obchodních partnerství firmy ABC, kdy navštěvovali firemními vozy v pracovní době jednotlivé partnerské prodejny a usilovali o odkup svých sedacích souprav své značky namísto produktů značky ABC. Takto jednali přibližně 6 měsíců. Podařilo se jim z výroby vynést v dílčích součástkách jedno z křesel a objednali si jeho levnější výrobu v Polsku.

O neetickém jednání svých dvou zaměstnanců se firma dozvěděla od nich. Sami chtěli firmu opustit a věnovat se svému podnikání. Firma ABC nepodnikla žádné právní kroky. Majitel firmy se osobně setkal s oslovenými prodejci a situaci jim vysvětlil. Teď již firma dvou bývalých zaměstnanců neexistuje. Tato skutečnost vedla k významným inovacím výrobků značky ABC.

Za druhý případ neetického jednání lze označit jednání smluvního prodejce. Firma ABC spolupracuje s bytovými designery z celé České republiky. Je smluvně podloženo, že použijeli designer ve svém návrhu sedací soupravu značky ABC a zákazníci si ji skutečně prostřednictvím designera objednají, designer inkasuje částku 20 % z ceny objednané sedací soupravy. Zmíněný neetický prodejce založil novou designovou kancelář s příslušným ičo a veškeré přijaté objednávky od nic netušících zákazníků pároval s fiktivními návrhy designové kanceláře a inkasoval nejen provizi z prodeje sedací soupravy, ale i provizi za prostředkování objednávky skrz designovou kancelář. Po odhalení podvodů firma s obchodním zástupcem ukončila pracovní poměr a požadovala navrácení peněz od prodejce, které skutečně obdržela.

3.2.4 Oblast obchodních partnerů

Otázky z oblasti odpovědného jednání s dodavateli a odběrateli byly zodpovídaný manažerem obchodního oddělení. Tázaný manažer označuje vztahy s obchodními partnery za velmi úzké a kvalitní. Podnik dlouhodobě pečuje o své partnery a snaží se s nimi vždy uzavírat férové a oboustranně výhodné smluvní kontrakty. Celá řada smluvních partnerů spolupracuje s podnikem již řadu let.

Podnik kooperuje i s lokálními dodavateli, např. při nákupu dřeva z nedalekých Orlických hor, pěny a plošného materiálu. Zatímco kůže a potahové látky jsou dováženy z Itálie, Španělska a Německa prostřednictvím českého zprostředkovatele. Firma ABC spolupracuje s několika dodavatelskými a odběratelskými podniky, které zaměstnávají pracovníky se změněnou pracovní schopností.

Při uzavření spolupráce je pro podnik stěžejní porovnání ceny a kvality. Podnik ABC garantuje na své výrobky pětiletou záruku a tento nadstandard vyžaduje i od svých dodavatelů. Před uzavřením nové dodavatelsko-odběratelské spolupráce je obchodní partner hodnocen podle obchodních kritérií, jakým je zejména platební morálka. Zjišťovány jsou o potenciálním partnerovi i jeho etické postoje. Manažer řekl: *„Nebyl by uzavřen kontrakt s dodavatelem, který porušuje legislativu ať při řízení práce zaměstnanců nebo ničením životního prostředí. Pokud by k takovému odhalení došlo později, okamžitě by s podnikem byla rozvázána spolupráce. Zejména jedná-li se o odběratele, kteří by mohli poškozovat svým jednáním výrobek značky ABC.“* Stěžejní při jednání s novým partnerem je osobní setkání s jeho zástupcem a dojem z této schůzky, kde jsou kritéria detailně rozebírána.

Tak jako vyžaduje **podnik ABC od svých obchodních partnerů dobrou platební morálku a etické jednání**, manažer zdůrazňuje, že *„všechny došlé faktury jsou hrazeny v době splatnosti. Společnost ABC má vytvořenou finanční rezervu, aby mohla dostát všem svým závazkům.“*

Doposud se nestalo, že by firma ABC měla problém při kontrole finančního úřadu nebo obdobného orgánu státní moci.

Pro obchodní partnery je každoročně (s výjimkou loňského roku, kdy to vládní nařízení neumožňovala) **pořádán tzv. Partnerský den s cílem rozvoje obchodních vztahů**. Na jednodenní akci jsou zváni zástupci významných obchodních partnerů. Po úvodním setkání v sídle firmy a návštěvě výroby se skupina pozvaných hostů přesune do restaurace, kde je připraveno občerstvení a program. V loňském roce měli obchodní partneři možnost zahrát si minigolf, projet se na čtyřkolce anebo proletět balónem. Zprávu o proběhlém Partnerském dni si mohou stakeholdeři přečíst na webových stránkách nebo facebookovém profilu firmy.

Přestože podnik ABC žádné CSR zprávy nevydává, jak bylo zmíněno výše, **se svými obchodními partnery si vyměňuje newslettery o novinkách z obchodní a výrobní oblasti.** Předmětem sdělení je upozornění na novou produktovou řadu, rozšíření té stávající, dostupnost výrobní kapacity anebo zhodnocení dosavadních prodejů. Během loňského roku firma ABC rozeslala asi 10 takových informačních zpráv. V obsahu sdělení ale zcela chybí etické zásady firmy, environmentální závazky nebo sociálně etická témata, přestože by námětů na obsah sdělení byla celá řada.

Zajímavým zjištěním z rozhovoru byl fakt, že **podnik využívá dotační programy pouze v minimálním rozsahu** a v budoucnosti o častějším čerpaní veřejných prostředků neuvažuje. V nedávné době firma ABC využila dotaci na designový vývoj produktu, a to proto, že administrativa spojená s žádostí nebyla náročná. Podnik ABC má zkušenost s nepřiznanou dotací na výrobní technologie, z důvodu velmi nízké nezaměstnanosti v regionu způsobené nedalekým závodem Škoda Auto. Podle manažera dotace pokřívují zdravý trh a udržují při životě firmy, které by jinak v konkurenčním boji nepřežily.

3.2.5 Oblast místní komunity

Otázky z oblasti odpovědnosti vůči místní komunitě byly pokládány řediteli firmy, protože je jediným jednatelem společnosti a finanční i materiální podpora veřejně prospěšných institucí a spolků je pouze v jeho kompetenci. Zaměstnanci se na výběru odpovědných aktivit nepodílí a často jim ani nejsou známé. Během rozhovoru ředitel několikrát zdůraznil, že **aktivity z oblasti péče o místní komunitu nejsou dělány na odiv**, a proto si ani nepřeje, aby konkrétní organizace nebo spolky byly na webových stránkách nebo facebookovém profilu firmy uváděny.

Podnik každoročně finančně podporuje celou řadu organizací a sdružení. Nejčastěji jsou voleny sociální instituce a projekty pečující o děti, např. církevní škola v Keni a dětský domov v Nepálu. Ředitel vysvětluje: *„Obě zmíněná místa jsem navštívil a rozhodl jsem se je dlouhodobě finančně podporovat. Zaslané prostředky umožní vzdělání větší skupině dětí, které získají možnost změnit svůj život. Každoročně je podporován i místní dětský sportovní klub a některé kulturní akce.“*

V uplynulých 5 letech byla každoročně vyčleněna částka na podporu místních i zahraničních neziskových organizací v rozsahu 500 000 – 1 000 000 Kč. **Volba konkrétního projektu doposud vždy vycházela z osobní znalosti a dostupnosti informací o daném projektu.**

Významná část prostředků je věnována křesťanskému sboru Církve bratrské, jehož je majitel firmy, jeho syn i řada dalších zaměstnanců členy. **Křesťanské hodnoty se tak staly neoddělitelnou součástí rozhodovacích procesů** pro firmu v malých i klíčových otázkách. Majitel podniku tvrdí, že křesťanské hodnoty jsou tak přenášeny i do podnikání firmy. Podnik je členem skupiny firem G6. Majitel vysvětluje: „*Firmy G6 jsou součástí veřejného seznamu podniků a podnikatelů, kteří jsou spojeni s křesťanskou církví a je možné se na ně doptat v jejich mateřském sboru. Garantují tak svým zákazníkům poctivost jednání.*“

Majitel podniku upozornil na nulový vztah mezi městem a místními firmami. Uvádí, že od města necítí žádnou podporu pro své podnikání. Jako **úspěšnou spolupráci hodnotí kooperaci firmy se Střední řemeslnou školou** v nedalekém městě, kde nově vznikl studijní obor čalouník. Studenti mohou plnit povinné praxe ve firmě ABC a jako absolventi nastoupit do firmy na plný pracovní poměr. Na vývoji nových produktů nebo zdokonalení stávajících výrobků firma s žádnou školou nespolupracuje.

3.2.6 Oblast životního prostředí

Předmětem analýzy je výrobní podnik zaměřený na produkci sedacích souprav, křesel a konferenčních stolků. Hlavními činnostmi podniku jsou tedy truhlářství a čalounictví, s jejichž produkcí je spojeno velké množství odpadu. Podle legislativních nařízení podnik každoročně zasílá hlášení na obor životního prostředí o vyprodukovaném množství odpadu. Lze tedy tvrdit, že **dodržuje zákonné povinnosti, ale podnik sám žádné environmentální závazky nevydává a dlouhodobě změny množství vyprodukovaného odpadu nevyhodnocuje.** Legislativní úpravu nakládání s odpady považuje za dostačující.

Z výroční zprávy podniku vyplývá: *Společnost dodržuje předpisy k ochranně životního prostředí a dodržuje veškeré platné legislativní normy upravující tuto oblast. Postupně modernizuje skladové hospodářství, značnou pozornost věnuje také hospodářství odpadovému.*

Podnik každoročně dosahuje vyšší meziroční produkce výrobků spojené s vyšším množstvím vyprodukovaného odpadu. Aby bylo vyhodnocení objektivní, bylo by nezbytné hlouběji zkoumat množství a typ vyrobeného zboží. Při výrobě a distribuci jsou maximálně možné využívány dodané obaly nebo jejich části. **Kvalitní obaly se znovu používají pro balení výrobků společnosti nebo v dodavatelském řetězci.** Pokud se obal nepoužije opakovaně, je předán certifikované firmě na recyklaci.

Podnik ABC dlouhodobě dbá na třídění vyprodukovaného odpadu a jeho recyklaci s cílem minimalizace komunálního odpadu, což manažer hodnotí jako úspěšné a efektivní. Zaměstnanci jsou vyzýváni k maximálnímu možnému vytrídění odpadu a porušení je sankcionováno finanční pokutou.

Během vývoje nových produktů je zohledňováno životní prostředí. Veškeré výrobky značky ABC dosahují dlouholeté funkční životnosti. Podnik usiluje o minimalizaci množství nabízených nekvalitních sedacích souprav na spotřebitelském trhu, čímž se snaží eliminovat konzumní chování spotřebitelů.

Firma dlouhodobě usiluje o snižování spotřeby elektrické energie a vody. V tomto roce bude podnik reagovat na vzrůstající ceny elektřiny instalací solární elektrárny, kterou bude využívat pro vlastní spotřebu elektrické energie při výrobě. Při instalaci solární elektrárny na střechu výrobních hal budou rozvedeny i elektrické dobíjecí stanice pro firemní vozy. V horizontu nadcházejících pěti let podnik plánuje nakoupit elektromobily pro své obchodní zástupce a podnikovou nákladní dopravu. Nabíjecí stanice by mohli využívat i zaměstnanci, kteří by do zaměstnání přijeli elektromobilem, který by se jim během pracovní doby dobil.

Podnik se snaží oslovit i ekologicky citlivé zákazníky sledující dopady výroby na životní prostředí a původ používaných materiálů. **O ekologické podnikové kultuře firma informuje na svých webových stránkách.** Veškeré sdělované informace jsou pouze obecné, konkrétní naměřené hodnoty podnik nesděluje.

4 ZHODNOCENÍ A ROZVOJ ODPOVĚDNÉHO MANAGEMENTU V PODNIKU ABC

Kapitola je logicky rozdělena do dvou částí. První se věnuje nalezeným zjištěním, která jsou konfrontována s teoretickými východisky. Následuje kapitola popisující strategii rozvoje odpovědného managementu ve vybraném podniku.

4.1. Zhodnocení úrovně odpovědného managementu v podniku ABC

Konkrétní zjištění, která byla prostřednictvím analýzy nalezena, zobrazuje následující tabulka 1.

Tabulka 1: Přehled konkrétních zjištění

| Zjištění |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Oblast odpovědného managementu v podniku |
| Podnik má definovaný jediný nástroj odpovědného managementu, a to firemní hodnoty. |
| Podnikové etické zásady jsou zaměstnancům sdělovány výhradně osobně. |
| Chybí formalizovaný proces vymáhání dodržování etických zásad a norem. |
| Na uplatňování etických zásad mají významný vliv rodinné vazby v podniku. |
| Křesťanská víra majitele, jeho syna a dalších zaměstnanců ovlivňuje jejich rozhodování. |
| Oblast zákazníků |
| Podnik usiluje o maximální uspokojení potřeb zákazníků. |
| Podnik neměří spokojenost zákazníků. |
| Zákazníci jsou informováni o odpovědných aktivitách prostřednictvím příspěvků na Facebooku, Instagramu a webových stránkách firmy. |
| Podnik nevydává reporty (CSR zprávy). |
| Podněty a výtky zákazníků jdou evidovány a zapracovány při procesu vývoje nového výrobku. |
| Podnik si zakládá na pravdivé komunikaci se zákazníkem. |
| Podnik dlouhodobě pečuje o dobré jméno značky. |
| Oblast zaměstnanců |
| Na pracovišti panuje přátelská atmosféra. |
| Pracovní a osobní život zaměstnanců je v rovnováze. |
| Výkonnost zaměstnanců je odměňována individuálně. |
| V podniku není rozšířena žádná forma diskriminace. |
| Zdraví zaměstnanců je nadstandardně chráněno. |
| Zaměstnanci jsou vedeni svými nadřízenými k participaci. |
| Zaměstnanci nejsou eticky vzděláváni. |
| Oblast obchodních partnerů |
| Podnik spolupracuje s lokálními obchodními partnery. |
| Potenciální smluvní partneři nejsou hlouběji hodnoceni dle ekonomických, sociálních a ekologických kritérií. |
| Předmětem komunikace s obchodními partnery nejsou odpovědné závazky a zásady firmy. |
| Podnik nečerpá dotační programy. |
| Oblast místní komunity |
| Podnik každoročně podpoří projekty a neziskové organizace částkou téměř 1 000 000 Kč |

| Oblast životního prostředí |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Při vývoji výrobků podnik zohledňuje životní prostředí. |
| Podnik nemá stanovené ekologické závazky. |
| Podnik dlouhodobě dbá na třídění vyprodukovaného odpadu a usiluje o minimalizaci spotřeby vody a elektrické energie. |

Zdroj: Vlastní zpracování

Oblast odpovědného managementu v podniku

Prostřednictvím rozhovorů s manažery bylo zjištěno, že podnik má definovaný **pouze jeden nástroj odpovědného managementu** k řízení etického jednání v podniku, a to hodnoty. Podnik komunikuje firemní hodnoty svým stakeholderům prostřednictvím marketingových materiálů. Langerová (2019) vysvětluje, že aby se hodnoty staly neoddelitelnou součástí podnikové kultury, je vhodné je začlenit do interiéru a exteriéru podniku. Stěny firmy tak mohou zaměstnancům připomínat podnikové hodnoty, vizi, poslání, významné úspěchy i milníky. Zmíněné náměty by měly být graficky zdařilé a začleněné do prostředí podniku. Vhodným začátkem pro firmu ABC je prezentování hodnot v jednotlivých dílnách, zasedacích místnostech i podnikové jídelně.

Firemní hodnoty: kvalita – poctivost – rodina je nezbytné zapracovat do etického kodexu, který by měl být v podniku ABC vydán. Putnová a Seknička (2007, s. 70) tvrdí, že etický kodex patří mezi nejdůležitější nástroje odpovědného managementu. Obsah etického kodexu je detailně popsán v teoretické části práce.

Dalším, neméně důležitým, postrádaným nástrojem je nefinanční reporting, tedy vydávání CSR zpráv, prostřednictvím kterých firma informuje své stakeholdery o prováděných odpovědných aktivitách. Firma ABC by měla informovat své zákazníky, obchodní partnery a zástupce místní komunity o uskutečněných rozhodnutích, o ekologických závazcích, o podporovaných projektech i o dění uvnitř firmy. Ajayi a Mmutle (2020) zdůrazňují stěžejní úlohu komunikace. Aby CSR aktivity přispěly k dobré pověsti společnosti, musí se zúčastněné strany nejprve o těchto aktivitách dozvědět. To lze uskutečnit pouze prostřednictvím efektivní komunikace použitím nejvhodnějších komunikačních strategií a kanálů založených na jedinečné dynamice zúčastněných stran.

Svou důležitost má v podniku zavedení whistleblowingu, jakožto kontrolního mechanismu k odhalování podvodů a neetického jednání. Ceva a Bocchiola (2020) zjistili, že pro řádné fungování organizace jsou zásadní funkční oznamovací postupy, kterými lze zahájit nápravná opatření týkající se nedostatků v odpovědnosti zaměstnanců.

Podnik nemá definovanou svou vizi ani poslání. Podle Čermáka (2018) je úloha vize pro podnik velmi důležitá a rozhoduje o šanci firmy dlouhodobě prosperovat. Vize podniku může být známá jen zaměstnancům a před veřejností záměrně skryta, aby nebyla zneužita. Zatímco poslání by mělo být stručné, výstižné a komunikované všem stakeholderům.

Dále bylo zjištěno, že v podniku jsou uplatňované a nově přijaté **etické zásady komunikovány nadřizenými svým zaměstnancům osobně** a nezdědka kdy pomocí e-mailových zpráv a telefonních hovorů. Stevens již v roce 1999 prokázal, že pouze tehdy, když budou etické normy účelně komunikovány, budou zaměstnanci užitečně přijaty do podnikové kultury. Klíčovou roli v komunikaci etických zásad mají manažeři. Podle Putnové a Sekničky (2013, s. 79) může manažerům pomoci při komunikaci etických norem vztahujících se k odpovědnosti etický kodex.

Bylo zjištěno, že v podniku **chybí formalizovaný proces vymáhání dodržování etických zásad a norem**. Veškeré zaměstnanecké prohřešky jsou řešeny individuálně z rozhodnutí ředitele podniku. Talaulicar (2011) vysvětluje, že etické kodexy ve firmě podporují etické chování a snižují pravděpodobnost nesprávného jednání. Správně nastavené sankce zohledňují závažnost a důvody vedoucí k neetickému jednání. Přísnější sankce a pokuty nezajišťují spolehlivější dodržování zásad zaměstnanci. S potenciálními pachateli musí být zacházeno s respektem a musí jim být nabídnuta příležitost své jednání vysvětlit. Až poté nestranně a transparentně rozhodnout o trestu.

Ukázalo se, že na uplatňování etických zásad mají významný vliv **rodinné vazby v podniku**. Rodina je spolu s kvalitou a poctivostí i jednou z firemních hodnot. Rozhovory prokázaly, že úloha rodiny majitele v podniku je klíčová, protože hodnoty rodiny jsou podvědomě přenášeny i do podnikání. Stejně tak **křesťanská víra** majitele, jeho syna a dalších zaměstnanců ovlivňuje jejich rozhodování v podnikových procesech. Sandelends (2017) vysvětluje tajemství pozitivního podnikání jako reakci podnikatelů na křesťanskou víru a jejich propojení s odpovědností v podnikání. Werner (2008) doplňuje, že dodržování křesťanské víry v podnikání nejvýznamněji ovlivňuje volbu obchodních praktik se zákazníky.

Oblast zákazníků

Podnik usiluje o **maximální uspokojení potřeb zákazníků**. Veškerá podniková rozhodnutí jsou ovlivněna úvahou dopadu rozhodnutí na zákazníka. Výrobní strategií firmy je vyrábět takové produkty, které překonají zákaznicka očekávání. Přestože podnik čerpá zpětnou vazbu od zákazníků z internetových referencí, pro další efektivní řízení je nezbytné spokojenost měřit. Hamzah a Shamsudin (2020) tvrdí, že spokojenost zákazníků je důležitá pro udržení podnikání.

Firmy musí měřit a vyhodnocovat počty zákazníků, aby si zachovaly dosažený podíl na trhu. Je tedy stěžejní komunikovat se zákazníkem a shromažďovat fakta o své pozici na trhu.

Komunikace se zákazníky o odpovědných aktivitách je vedena prostřednictvím příspěvků na Facebooku, Instagramu a webových stránkách firmy. Po návštěvě zmíněných stránek bylo zjištěno, že sdělení o odpovědném jednání firmy není mnoho. Steinerová a kol. (2008, s. 22) zdůrazňují, že zákazníci, i další stakeholderi, musí být o odpovědných aktivitách informováni. Uvádí, že vhodnými komunikačními kanály jsou nejen využívané webové stránky a sociální sítě, ale i výroční CSR zprávy a reporty a zasílaná oznámení či newslettery prostřednictvím e-mailu.

Šetření ukázalo, že **se zákazníky je vždy jednáno čestně a odpovědně**. Podněty a výtky zákazníků jsou evidovány a tvoří cenný podklad při procesu vývoje nových výrobků. Firma ABC si náležitě uvědomuje důležitost dobrého jména na trhu, proto jedná tak, aby svou pozici v očích zákazníků udržela i nadále.

Oblast zaměstnanců

V oblasti **péče o zaměstnance** bylo prokázáno několik zajímavých zjištění. Průměrná délka pracovního poměru zaměstnanců ve firmě ABC činí 14 let, z toho lze odvodit, že zaměstnanci jsou ve firmě spokojeni. Dotazovaní manažeři shodně vypověděli, že na pracovišti panuje přátelská atmosféra. Řada zaměstnanců si s ředitelem podniku i tyká. Ředitel tvrdí, že si stávající podnikové kultury velmi cení a očekává, že se tak bude vyvíjet i nadále. Současné přátelské vztahy mezi nadřízenými a podřízenými však vedoucím zaměstnancům neumožňují vézt své podřízené zaměstnance k větší produktivitě a vyššímu pracovnímu nasazení. Morrison a Nolan (2007) prokázali, že přátelství v pracovním kolektivu může poskytnout soudržnost a podporu a přináší pozitivní výsledky. Blízké sociální vztahy však přináší i negativní dopady na pracovní výkon, a to formou odvádění pozornosti při výkonu pracovního úkolu.

Zaměstnanci firmy ABC na základě předchozího zjištění nečelí nerovnováze mezi osobním životem a pracovním vytížením. Nastavená rovnováha je žádoucí a je třeba dbát na její udržení i v budoucnosti. Ředitel firmy vypověděl, že se **zdraví zaměstnanců snaží nadstandardně chránit**. Činí tak ochrannými pomůckami, zajišťováním školení BOZP, prací na moderních bezpečných výrobních zařízeních a neustálou modernizací výrobních dílen. Gragnano a kol. (2020) zjistili, že tak jako je pro zaměstnance důležitá rovnováha mezi pracovním a osobním životem, tedy trávení času s rodinou, očekávají i stejnou pozornost věnovanou ochraně svého zdraví v zaměstnání.

V podniku není rozšířena **žádná podoba diskriminace**. Manažeři se shodně vyjádřili, že se doposud s diskriminací ve firmě nesetkali. Data ukazují, že procentní zastoupení mužů a žen je v podniku zcela v rovnováze. Zhang a Yu (2020) prokázali, že spolupráce mužů a žen na pracovišti podniku přináší širší spektrum myšlení a rozhodování, proto řada podniků přistupuje k tzv. politice spravedlivého zastoupení žen a mužů, aby se podniková kultura stala rozmanitější a dynamičtější.

Participaci zaměstnanců na pracovních úkolech napříč jejich kompetencemi lze hodnotit velmi kladně. Cortes a Herrmann (2020) tvrdí, že vedou-li manažeři své podřízené ke spolupráci, zaměstnanci poté navrhnou a lépe přijímají inovace organizace a umí lépe sdělovat a komunikovat informace a znalosti, což je pro rozvoj odpovědnosti velmi žádoucí.

Bylo zjištěno, že **zaměstnanci doposud nebyli eticky proškoleni**. Veškeré etické jednání, které je v podniku konáno, je odvozeno od hodnot a postojů ředitele podniku. Dotazování manažeři shodně vypověděli, že etické jednání je pro ně přirozené. S tímto názorem se shoduje i Belás a kol. (2020), který zjistil, že přes 90 % MSP v České republice zohledňuje ve svém podnikání morální a etické důsledky svých rozhodnutí. Saha a kol. (2019) zdůrazňují kritický vliv interního a externího prostředí firmy na úspěch implementace odpovědného podnikání. Eticky vzdělaní zaměstnanci tak téměř zaručují úspěch přijímání nástrojů k prosazování etického jednání.

Dále bylo zjištěno, že vedoucí manažer marketingového oddělení by uvítal větší počítačové a jazykové znalosti svých podřízených.

Opakovaně by měli být **dotazováni na svou spokojenost i zaměstnanci** firmy ABC. Otevřená komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci umožní vyjádřit oblasti pro zlepšení. Petříková (2006) sestavila konkrétní znaky spokojenosti zaměstnanců: pracovní vztahy s kolegy a nadřízeným, uspokojení z vykonané práce, pracovní prostředí, bezpečnost práce, možnost vzdělávání, informovanost ve firmě, zaměstnanecká jistota, zaměstnanecké výhody a benefity, podmínky kariérního růstu, řízení firmy, komunikace, odměňování, motivace a možnosti rozhodování.

Oblast obchodních partnerů

Podnik dlouhodobě spolupracuje s již osvědčenými dodavateli a odběrateli. Při jejich výběru **upřednostňuje lokální firmy** s cílem podpořit podnikatele v regionu. Obchodní partnery si podnik vybírá na základě informací dostupných na internetu, ověření kvality nabízených materiálů a osobní schůzky s obchodním zástupcem nebo majitelem. V současné době své potenciální dodavatele a odběratele podnik nehodnotí dle ekonomických, sociálních ani

ekologických kritérií. Huang a kol. (2020) tvrdí, že firmy by měly věnovat pozornost společensky odpovědným problémům v dodavatelském řetězci a řešit je prostřednictvím jeho řízení. Kombinace monitorování dodavatelů, pomoci dodavatelům a navázání partnerství v dodavatelském řetězci je efektivní při dosahování vynikajícího výkonu CSR u malých a středních podniků. Silva a Figieiredo (2020) doplňují, že v celém dodavatelském řetězci dochází k pěti úrovním vztahů: spolupráce, porozumění, shledání, zdokonalování a změna logických postupů. Feldt (2021) tvrdí, že spolupráce a podpora odpovědných podniků a podnikatelů je jednou z možností, jak mohou firmy šířit odpovědnost a budovat rovnocennou společnost.

Manažer uvedl, že **s obchodními partnery si firma vyměňuje newslettery**. Předmětem jejich sdělení jsou novinky z produktové řady, dostupné výrobní kapacity a další obchodní a výrobní sdělení. Lament (2015) tvrdí, že nepostradatelnou součástí zpráv jsou sdělení týkající se společensky odpovědných činů, péče o lidi a prostředí.

Bylo zjištěno, že v současné době **podnik nečerpá dotační programy** na své podnikání. V historii podnik několik málo dotací využil k rozvoji znalostí svých zaměstnanců, ale nyní tak nekoná a neočekává změnu svého postoje. Portál Flagship.cz (2020) ve svém průzkumu zjistil, že nedostatek finančních prostředků je druhá nejčasnější bariéra pro zavádění odpovědnosti. Halme (2013) a Higgs (2020) podnikům doporučují využít na implementaci odpovědného managementu veřejné prostředky. Radas a kol. (2005) doplňují, že přímé dotace používané samostatně nebo společně s daňovými pobídkami posilují orientaci firmy na výzkum, vývoj a inovace.

Oblast místní komunity

Podnik ABC není lhostejný ke komunitě, ve které působí. Každoročně podpoří obecně prospěšné projekty a organizace dary dosahující hodnoty 1 000 000 Kč. Po přepočtu lze tvrdit, že se jedná o jednu setinu z tržeb firmy.

Podnik opakovaně podporuje sociální oblast, zejména péči a vzdělávání dětí a křesťanský církevní sbor Církve bratrské. Firma věnovala několika neziskovým organizacím i materiální dar v podobě výrobků značky ABC, zejména se jednalo o sedací soupravy a židle. O poskytované podpoře, s výjimkou dvou zahraničních projektů, ale podnik své stakeholdery neinformuje.

Přestože podnik působí ve městě již třicet let, nepovedlo se mu vytvořit si blízký vztah s městem, ve kterém působí. Pyšný je na spolupráci s nedalekou střední řemeslnou školou, kde prosadil otevření vyučnického oboru čalouník.

Na vývoji nových výrobků s žádnou školou podnik nespolupracuje. Podle Lutchen (2018) si podniky již více uvědomují, že chtějí-li získat nejšikovnější talenty, musí být společensky prospěšné a nabízet smysluplnou a užitečnou práci. Uzavření spolupráce mezi průmyslovými podniky a akademickou obcí je oboustranně výhodná. Podniky získají přístup k moderním špičkovým technologiím a mladým talentům. Školy získají praktické zkušenosti pro své studenty a finanční podporu v oblasti výzkumu a vývoje.

Varona (2020) představuje koncept osvědčení společenské odpovědnosti vydávaného místním subjektem, a to proto, aby se podniky mohly maximálně efektivně zapojit do rozvoje lokality, ve které působí. Získání osvědčení by mohlo být podnětem pro změnu svého chování pro řadu firem a odměnou pro firmy pečující o rozvoj své komunity. Osvědčení by mohlo propojit orgány veřejné správy, školy, podniky a komunitu. Zákazníci by byli lépe informováni o odpovědnosti firem ve svém regionu a řada z nich by podpořila právě ty společensky odpovědné.

Oblast životního prostředí

Bylo zjištěno, že **zaměstnanci podniku smýšlí ekologicky**. Majitel usiluje o výrobu kvalitních produktů a jejich prodej na nábytkářském trhu. Na webu firmy jsou dostupné poskytnuté rozhovory, ve kterých majitel firmy ABC opakovaně upozorňuje na levné sedací soupravy z obchodních řetězců a doporučuje triky, jak nekvalitní sedací soupravu odhalit.

Firma u svých zaměstnanců dbá na pečlivou recyklaci veškerého vyprodukovaného odpadu, opakovaně používá obalové materiály a usiluje o minimalizaci spotřeby vody a elektrické energie. Nic ze zmíněného však není formulováno do konkrétního podnikového závazku, na jehož plnění by podnik cílil. Sáez-Martínez a kol. (2016) tvrdí, že malé a střední podniky, které nad rámec právních ekologických předpisů zařazují mezi své cíle environmentální závazky, mají větší nárůst prodeje.

4.2. Strategie rozvoje odpovědného managementu v podniku ABC

Strategie rozvoje odpovědného managementu v podniku ABC je rozdělena dle zkoumaných oblastí. Pro každou z šesti oblastí jsou určeny konkrétní cíle, doplněné příslušnými aktivitami a měřítky vedoucími k jejich naplnění. Tabulka 2 shrnuje doporučení, která navazují na zjištění uvedená v kapitole 4.1.

Tabulka 2: Přehled doporučení pro podnik

| Doporučení |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Oblast odpovědného managementu |
| Přijmout další nástroje odpovědného managementu, tj. etický kodex, CSR zprávy/ reporty, etické vzdělávání, whistleblowing, určit vizi a misi. |
| Zpracovat etické zásady podniku a formu jejich komunikace stakeholderům do etického kodexu. |
| Zaznamenat způsoby vymáhání a sankcionování nedodržování etických zásad do EK. |
| Začlenit zjištění o vlivu rodiny a křesťanských hodnot na podnikání do EK. |
| Oblast zákazníků |
| Neustále zvyšovat úroveň péče o zákazníka. |
| Zpracovat prozákaznický přístup do nástrojů odpovědného managementu. |
| Začít měřit a vyhodnocovat spokojenost zákazníků. |
| Zpracovat do EK formy a rozsah komunikace se zákazníky. |
| Sociální síť a webové stránky podniku neustále doplňovat novými informacemi. |
| Zachovat pozornost brand marketingu a zpracovat závazek péče o značku firmy do EK. |
| Oblast zaměstnanců |
| Školit vedoucí zaměstnance v řízení podnikové kultury a využít nastavenou kulturu k prosperitě. |
| Usilovat o udržení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců. |
| Začlenit systém odměňování zaměstnanců do EK. |
| Držet nastavenou úroveň nadstandardní ochrany zdraví zaměstnanců. |
| Zaznamenat to v EK a informovat o tom stakeholdery. |
| Nadále participaci na pracovišti podporovat a rozšiřovat. |
| Provést v podniku etické vzdělávání všech zaměstnanců. |
| Oblast obchodních partnerů |
| Stanovit v EK ekonomická, sociální a ekologická kritéria hodnocení současných i nových obchodních partnerů. |
| Začlenit téma odpovědnosti do komunikace se stakeholdery. |
| Zvážit dopady odmítavého postoje k čerpání dotačních programů, začlenit ho do EK a informovat o něm stakeholdery. |
| Oblast místní komunity |
| I nadále podporovat prospěšné projekty a organizace. Seznam obdarovaných sdílet v EK. |
| Oblast životního prostředí |
| Závazek zohledňování životního prostředí při vývoji produktů zaznamenat do EK. |
| Přijmout měřitelné ekologické závazky a sdílet je stakeholderům. |
| Měřit a vyhodnocovat data o ekologii. Stanovit si konkrétní cíle a termíny jeho dosažení. |

Zdroj: Vlastní zpracování

Oblast odpovědného managementu

Pro efektivní rozvoj odpovědného managementu v podniku ABC je nezbytné maximálně zefektivnit nadefinované podnikové hodnoty a přijmout další nástroje. Pro tuto oblast byly specifikovány tyto cíle:

- vydat etický kodex včetně vymezení sankcí;
- nadefinovat vizi a misi;
- zavést formu whistleblowingu;
- vydávat CSR zprávy;
- pečovat o dobré jméno značky.

Nezbytným dokumentem formalizujícím žádoucí jednání zaměstnanců je etický kodex. V úvodu dokumentu by měl být představen podnik, charakter jeho podnikání a odpovědná osoba zodpovídající za podobu kodexu. V jednotlivých kapitolách by měly být vymezeny konkrétní vztahy s podnikovými stakeholdery vč. formy komunikace a faktických závazků vůči těmto skupinám. Zapracovány by měly být i sankce, plynoucí z porušení kodexu zaměstnancem, tak aby bylo zaručeno spravedlivé jednání se všemi pracovníky. Podnikový etický kodex by měl být distribuován všem zaměstnancům a transparentně sdílen na webových stránkách firmy. Nezbytné je zajistit seznámení nových podnikových pracovníků s kodexem. Budou-li zapojeni do procesu tvorby etického kodexu zaměstnanci, lze očekávat jeho rychlejší přijetí. Případně je možné vydat užší verzi kodexu a zapojit zaměstnance do jeho rozšíření. Implementací etického kodexu lze předcházet morálním konfliktům zaměstnanců.

Podniková strategie by měla být zformulována do jasné a konkrétní vize. Měla by vést zaměstnance k žádanému výsledku a napomáhat jim při rozhodování. Podniková vize nemusí být realistická, měla by být inspirující a motivující. Firemní mise neboli poslání organizace by měla vyjadřovat jedinečný účel existence podniku. Nadefinovanou vizí a misí by se podnik měl prezentovat na svých webových stránkách, na profilu firmy na sociálních sítích i při marketingové prezentaci. Vize i mise by měly být uvedeny v podnikovém etickém kodexu.

K účinnému řízení a mapování úrovně etického jednání by měl být v podniku zřízen komunikační kanál sloužící k anonymnímu oznámení etického problému či prohrěšku. V podniku ABC není třeba zřizovat telefonní linku, tak jak je tomu zvykem ve velkých společnostech. Může se jednat o dobře dostupnou schránku umístěnou v zázemí firmy, do které by zaměstnanec mohl anonymně hodit podnět k prošetření. Vedle schránky mohou být k dispozici formuláře k oznámení neetického jednání, tak, aby oznamovatel nezapomněl uvést

stěžejní informace. Pověřený zaměstnanec by schránku pravidelně vybíral a řešil nalezená oznámení. Pro zaměstnance, kteří nepůsobí v sídle firmy, je vhodnou alternativou zřízení e-mailové adresy.

Analýza prokázala, že podnik ABC není ke svým stakeholderům lhostejný. Je proto příhodné, aby o prováděných odpovědných aktivitách informoval další skupiny stakeholderů. Námětů na obsah CSR zprávy se nyní nabízí několik: rozhovor s ředitelem podniku ABC o dění ve firmě během roku 2020 ovlivněného koronavirem; zhodnocení 30 let, během nichž podnik působí na nábytkářském trhu, a případné plány oslav; instalace solárních panelů na střechu budovy a s tím spojené nové ekologické závazky a výzvy, aj. Vydávané CSR zprávy by měly být graficky zdařilé a obsahově zajímavé pro všechny klíčové stakeholdery firmy. Může se jednat o jednostránkové newslettery vydávané v kratším časovém intervalu nebo obsáhlé výroční zprávy shrnující působení podniku v uplynulém roce. Distribuci lze zajistit prostřednictvím: webových stránek firmy; příspěvku na profilech sociálních sítí Facebook a Instagram pro zákazníky a místní komunitu; e-mailové přílohy pro obchodní partnery a jako tištěný dokument rozšířený v zázemí firmy.

Pečovat o dobré jméno podniku na tuzemském i zahraničním trhu lze prostřednictvím dotazníkových šetření umístěvaných na firemní profil na sociální síti Facebook. Ohlasy na značku lze vyhodnocovat nejen z komentářů uživatelů a přidávaných referencí, ale i z medií a veřejných internetových diskusí. Projeveným zájmem podnik může oslovit nové sociálně citlivé zákazníky, objeví novou tržní příležitost, a především utuží vztahy se stakeholdery.

Oblast zákazníků

Pro rozvoj oblasti zákazníků firmy ABC je vhodné soustředit pozornost na následující cíle:

- začít měřit a vyhodnocovat spokojenost zákazníků;
- vést otevřený dialog se zákazníky.

S cílem získat relevantní zpětnou vazbu o spokojenosti zákazníků je třeba navázat rozhovor a získat nové, pro podnik cenné informace. Vhodnou formou komunikace mezi podnikem a zákazníkem je dotazníkové šetření. Zákazníkovi by měly být kladeny otázky zaměřené na spokojenost s produktem, vyjádření spokojenosti s průběhem výběru a nákupu produktu, úroveň spokojenosti se službou dovozu a předvedením produktu a na závěr ponechat zákazníkovi prostor k vyjádření dalších názorů, které si přeje firmě sdělit. Chce-li firma předcházet negativní reakci zákazníka na zasláný dotazník, může se ho při dokončení objednávky v prodejně dotázat, zda mu může dotazník prostřednictvím e-mailu zaslat.

Spokojenost a věrnost zákazníků lze měřit a vyhodnocovat z přijatých vyplněných dotazníků, ale i počtem reklamací nebo počtem opakovaných objednávek. Spokojený zákazník firmě zvýší tržby a posílí její pozici na prodejním trhu.

Dialog se zákazníkem lze započít i zaslanou CSR zprávou o dění v podniku, o přijatých ekologických závazcích a jiných tématech. I nadále je třeba pečovat o profil firmy na sociálních sítích, tedy zveřejňovat nové příspěvky a pobízet zákazníky k účasti na vyhlášených soutěžích a akcích.

Na webových stránkách firmy by měla být sekce věnovaná právě odpovědnosti. Měla by komunikovat návštěvníkům webu podnikovou vizi, poslání a firemní hodnoty. Přijaté podnikové závazky mohou být rozděleny do příslušných skupin na ekonomické, sociální a ekologické. Nezbytné je průběžně sdělení aktualizovat a doplňovat o uskutečněné kroky k naplnění stanoveného cíle. Na webu může být k nahlédnutí i podnikový etický kodex, tak aby stakeholderi získali komplexní pohled na odpovědnost firmy ve všech oblastech.

Oblast zaměstnanců

Pro rozvoj odpovědnosti firmy vůči svým zaměstnancům byly určeny tyto cíle:

- vzdělávat zaměstnance;
- provádět šetření spokojenosti zaměstnanců;
- vymezit závazek nadstandardní ochrany zdraví zaměstnanců při práci;
- formulovat systém předávání etických zásad v podniku.

Etické vzdělávání zaměstnanců může proběhnout v podniku formou přednášky vedené specialistou a poté řešením modelových situací v menších skupinkách. Vzdělávání by mělo cílit na oblast etiky, implementaci nástrojů odpovědného managementu, komunikaci se stakeholdery a formulaci ekologických závazků a jejich naplňování. Jednotlivé oblasti vycházejí ze zjištění z provedené analýzy. Vyvine-li vedení zájem o rozvoj zaměstnanců, může očekávat jejich vyšší spokojenost a motivaci.

Vzdělávání zaměstnanců může být zaměřeno i na prohlubování jejich jazykových nebo počítačových dovedností. Vstřícným gestem vedení podniku by bylo zprostředkování vzdělávacího kurzu. Mohlo by se jednat o hodiny anglického jazyka vyučované přímo v zázemí firmy nebo prostřednictvím spolupráce s jazykovou školou ve městě. Na financování kurzu angličtiny by se mohli z menší části podílet i vzdělávání zaměstnanci. V případě zájmu by kurz mohl být nabídnut i rodinným příslušníkům zaměstnanců. Obdobně lze postupovat

při vzdělávání zaměstnanců v práci na počítači v programu MS Excel aj. Před organizací kurzu je nezbytné zaměstnance oslovit a seznámit se s jejich mírou zájmu.

Pro efektivní řízení podniku je pro vedoucí zaměstnance nezbytně nutné znát názory svých podřízených. Zpětná vazba pracovníků zhodnotí současný stav a umožní ho zlepšovat. Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnance by mělo být prováděno v podniku pravidelně. První šetření by mělo být zaměřeno na prozkoumání současného stavu. Ta následující mohou být zaměřena na konkrétní problematiku (komunikace, vztahy na pracovišti, vedení podniku, neetické jednání, aj.), které se ukázaly jako nutné k prozkoumání na základě výsledků z prvního šetření. Výsledky šetření, hlavní zjištění a opatření, která budou přijata, by měla být zaměstnancům komunikována, aby věděli, že vyjádření jejich názorů je pro podnik důležité a přináší změny.

Zjištění o nadstandardní ochraně zdraví zaměstnanců výroby by mělo být formulováno do konkrétního závazku v etickém kodexu. Bude tak komunikováno dalším stakeholderům a kontrolováno jeho dodržování.

Stěžejním formulovaným dokumentem pro předávání etických zásad na pracovišti bude etický kodex firmy. S uplatňovanými etickými normami a postupy by měl být seznámen každý nový zaměstnanec podniku. Zmocněný pracovník odpovídající za podobu kodexu by měl obsah dokumentu s novým zaměstnancem pročíst a zodpovídat jeho doplňující otázky. Závazek nového zaměstnance kodex dodržovat může být upraven i v pracovní smlouvě.

Oblast obchodních partnerů

Pro rozvoj odpovědnosti ve vztahu s obchodními partnery firmy byly určeny tyto cíle:

- stanovit ekonomická, sociální a environmentální kritéria pro hodnocení nových i stávajících obchodních partnerů podniku;
- komunikovat s dodavateli a odběrateli prostřednictvím CSR zpráv;
- zapojovat obchodní partnery do odpovědných aktivit;
- zajímat se o dotační programy zaměřené na rozvoj MSP.

Pro rozvoj odpovědného managementu v podniku ABC je nezbytné vztahy mezi firmou a obchodními partnery transparentně sdílet v etickém kodexu s dalšími stakeholdery. Ti by měli být srozuměni s požadavky kladenými na podnikové dodavatele a odběratele. V etickém kodexu lze rozpracovat proces výběru obchodního partnera, specifikovat konkrétní odpovědné

závazky, které firma od obchodního partnera očekává. Pro přehlednost je vhodné kritéria rozdělit do třech oblastí:

Ekonomická: od našich smluvních partnerů očekáváme pozitivní reference na internetových stránkách, neexistenci pohledávek plynoucích z jejich smluvních vztahů, uhrazené veškeré státní odvody, odmítání korupce a férové jednání se zákazníky.

Sociální: očekáváme odmítání jakékoli podoby diskriminace a zákaz dětské práce, ctění základních lidských práv a svobod, dodržování zákoníku práce a další platné legislativy, vítána je účast na dobročinných projektech.

Environmentální: vyžadujeme aktivní recyklaci odpadů na pracovišti, dodržování ekologických standardů a ochranu zdrojů přírodního bohatství.

Aby byly vztahy s obchodními partnery nepřežitě rozvíjeny, je nezbytné komunikovat. Doposud zasílané newslettery je nutné rozšířit o sociální a environmentální motivy. Sdělovat svým partnerům informace v oblasti péče o zaměstnance, o kultivaci komunity, o poskytnutých darech, o podpoře sociálních, sportovních a kulturních projektů, o důležitosti recyklace odpadu, aj. Prostřednictvím komunikace s obchodními partnery bude podnik sdílet odpovědné postoje.

Důležité je i nadále pořádat tzv. „Partnerské dny“ pro spřátelené firmy a prohlubovat vztahy s dodavateli a odběrateli. I v rámci těchto projektů je vhodné šířit myšlenku odpovědnosti firem.

Některé náklady, spojené s implementací nástrojů odpovědného managementu nebo vzděláváním zaměstnanců, mohou být pokryty veřejnými prostředky z dotačních programů. Je proto vhodné se o vypsání programů zajímat a využívat je. Chce-li si podnik zachovat svůj odmítavý postoj k čerpání dotací, je třeba ho sdělit v etickém kodexu stakeholderům.

Oblast místní komunity

Rozvoj odpovědnosti k místní komunitě bude iniciován pomocí těchto cílů:

- zveřejnění seznamu podporovaných veřejně prospěšných organizací a spolků;
- podporovat neziskové organizace sdílením know-how znalostí;
- pořádat den otevřených dveří.

Přestože během rozhovoru majitel podniku opakovaně zdůraznil, že darování finančních prostředků ani výrobků není prezentováno na sociálních sítích a webových stránkách firmy záměrně, je vhodné podnikové stakeholdery o těchto aktivitách informovat. Vhodným komunikačním kanálem jsou CSR zprávy zasílané zákazníkům, obchodním partnerům

a zveřejňované na podnikových profilech sociálních sítí a webových stránkách firmy. Seznam podporovaných prospěšných sdružení by měl být uveden i v etickém kodexu.

Podnik se může podílet na podpoře neziskových organizací a spolků i sdílením svých know-how znalostí. Např. může organizacím nabídnout své znalosti v oblasti marketingu, orientace v právní a finanční problematice nebo může mít podobu manuální pomoci při rekonstrukci zázemí spolku.

Přestože je firma ve městě a okolí dobře známá, je vhodné otevřít se komunitě prostřednictvím dne otevřených dveří. Potenciální zákazníci firmy citliví na ekologii by jistě uvítali nové informace o působení firmy. Vybavení výroby i práce mistrů truhlářů a čalouníků by mohla vzbudit zájem v budoucích studentech těchto oborů, s jejichž nedostatkem se firma dlouhodobě potýká.

Oblast životního prostředí

Rozvoj odpovědnosti firmy k životnímu prostředí bude uskutečněn naplněním těchto cílů:

- vyhodnocovat spotřebu vody;
- měřit a prezentovat podíl recyklovaného odpadu;
- iniciovat vlastní environmentální projekty pro stakeholdery.

Je nezbytné shromáždit a analyzovat dostupná data o množství spotřebované vody v sídle firmy a přijmout konkrétní měřitelný závazek, např. snížit meziročně spotřebu vody o 10 %. Závazek lze v podniku přijmout jako projekt, do kterého budou zapojeni všichni zaměstnanci. Ti by měli být informováni, proč firma závazek přijala a jaké jednání se od nich očekává. Vznik závazku je třeba komunikovat i dalším skupinám stakeholderů a informovat je o dílčích krocích a úspěších i nezdarech. Obdobně lze přijímat výzvy i pro oblast minimalizace spotřeby elektrické energie a odpadu.

I přes každoroční růst produkce usilovat o zmenšení množství vyprodukovaného komunálního odpadu. Je třeba měřit a pravidelně zaznamenávat i objem vytríděného odpadu. Přijetí ekologických závazků a kroky k jejich naplnění je nutné komunikovat stakeholderům.

Mimo stanovení ekologických závazků může podnik iniciovat i vlastní environmentální projekty. Je vhodné, když je obsah projektu navázán na podnikatelský záměr firmy. Námětem na první firemní eko projekt je výsadba stromů. Během třiceti let fungování podniku bylo ve výrobě spotřebováno několik tun masivního dřeva, které je při výrobě sedacích souprav používáno. Zaměstnanci a jejich rodiny by mohli vysadit 100 nových stromů symbolizujících

překonanou hranici 100 000 000 Kč tržeb firmy v roce 2020 nebo 100 zaměstnanců firmy. Při plánování výsadby by bylo vhodné konzultovat projekt s partnerskými dodavateli dřeva do podnikové výroby. Projekt by mohl být realizován během oslav třicátého výročí založení firmy ABC.

ZÁVĚR

Odpovědný management je již neoddelitelnou součástí mnoha velkých firem. Je ovšem nezbytné připomínat důležitost odpovědnosti i malým a středním podnikům. Ty často o své stakeholdery pečují, ale činí tak zcela intuitivně a nahodile a jejich jednání nepřináší tolik očekávaný prospěch.

Analýza úrovně odpovědného managementu v podniku ABC byla provedena formou kvalitativního šetření. S vybranými vyššími manažery byl veden online řízený rozhovor, který byl rozdělen do dvou částí. První skupina otázek byla pro všechny manažery totožná a soustředila se na téma odpovědného managementu v podniku, tedy přijaté etické normy, zásady, uplatňované nástroje a formy komunikace. Druhá část rozhovoru byla pro každého manažera specifická. Otázky směřovaly na danou kompetenci manažera, tedy oblast zákazníků, zaměstnanců, obchodních partnerů, místní komunity a životního prostředí. Pro prohloubení povědomí o fungování podniku bylo autorovi práce umožněno nahlédnout do interních materiálů podniku.

Analýza přinesla několik významných zjištění. Podnik uplatňuje pouze jeden nástroj odpovědného managementu, kterým jsou firemní hodnoty, lze však zhodnotit, že jsou podnikem přijaty a jsou i prezentovány na marketingových materiálech firmy. Pro rozvoj odpovědného managementu je nezbytné přijmout další nástroje, a to etický kodex, naformulovat podnikovou vizi a poslání, vydávat CSR zprávy a zřídit komunikační kanál k oznámení neetického jednání.

Prioritou podniku je spokojený zákazník. Podnik ABC tak volí čestné jednání a férové obchodní praktiky, aby bylo budováno dobré jméno podniku. Se zákazníky má podnik velmi dobrý vztah, který se snaží rozvíjet otevřenou komunikací na sociálních sítích. Spokojenost zákazníků však není žádným způsobem měřena a vyhodnocována, což je třeba změnit.

Dále bylo zjištěno, že podnik svědomitě a upřímně pečuje o své zaměstnance a místní komunitu. Zdraví zaměstnanců je nadstandardně chráněno, zaměstnanci nejsou vystavení pracovní nerovnováze, tzv. Work Life Balance, každoročně je pro ně pořádána firemní dovolená u moře a další aktivity. Bohužel není cíleno na jejich vzdělávání.

Do oblasti péče o místní komunitu lze řadit podporu tuzemských i zahraničních organizací a projektů. Podnik zasílá finanční prostředky nebo daruje své výrobky. Prospěšným by podnik mohl být i sdílením svých know-how znalostí se zmíněnými neziskovými spolky.

Podnik ABC spolupracuje s několika lokálními obchodními partnery, s nimiž buduje přátelské a oboustranně výhodné vztahy. S několika dodavateli a odběrateli má uzavřené několikaleté smluvní kontrakty.

Dlouhodobě se podnik zajímá i o oblast environmentu, ve které si klade závazek vybudovat v letošním roce solární elektrárnu, která bude sloužit k pohánění výroby a v budoucnu i firemních automobilů. Doporučením pro rozvoj oblasti ekologie je měřit a posuzovat množství vyprodukovaného odpadu a snažit se toto množství minimalizovat.

Rozvoj úrovně odpovědného managementu v podniku ABC by měl být uskutečněn prostřednictvím implementace nástrojů odpovědného managementu, vydáváním CSR zpráv o uskutečněných a plánovaných odpovědných aktivitách, přijímáním a naplňováním ekologických závazků a rozvojem znalostí a dovedností svých zaměstnanců.

Cílem práce bylo navrhnout strategii rozvoje odpovědného managementu v konkrétním podniku na základě provedení analýzy a zhodnocení současné úrovně této oblasti. Cíl práce byl naplněn sestavením konkrétních dílčích cílů odpovědného managementu v jednotlivých oblastech zkoumání. Pro naplnění mezních cílů rozvoje byly určeny aktivity a měřítko vedoucí k jejich naplnění.

Protože se nejedná o snadné cíle, závěrečným doporučením autora je přijmout do podniku specialistu v oblasti podnikové odpovědnosti, který by proces rozvoje řídil a kontroloval.

Autor práce navrhl vizi a misi podniku, dotazník spokojenosti zákazníka a dotazník spokojenosti zaměstnance. Zmíněné návrhy jsou dostupné v příloze a budou sloužit jako podklad pro diskusi se zaměstnanci.

POUŽITÁ LITERATURA

AJAYI, Oyindamola, Abiola, MMUTLE, Tsietsi, 2020. Corporate reputation through strategic communication of corporate social responsibility. In: *Corporate Communications: An International Journal* [online]. 26(5), 1-15 [cit. 2021-02-12]. ISSN: 1356-3289 Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2020-0047>

AL HALBUSI, Hussam, WILLIAMS, Kent A., RAMAYAH, Thurasamy, ALDIERI, Luigi, VINCI, Concetto P., 2020. Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person–organization fit. *Personnel Review* [online], 50(1), 159-185. [cit. 2021-02-20]. ISSN: 0048-3486 Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0522>

ARAGÓN-AMONARRIZ, Cristina, ARREDONDO, Agustín Mateo & ITURRIOZ-LANDART, Cristina, 2019. How Can Responsible Family Ownership be Sustained Across Generations? A Family Social Capital Approach. *Journal of Business Ethics* [online] 159, 161–185. [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3728-7>

BABRI, Maira, DAVIDSON, Bruce & HELIN, Sven, 2021. An Updated Inquiry into the Study of Corporate Codes of Ethics: 2005–2016. *Journal of Business Ethics* [online] 168, 71–108. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04192-x>

BACINELLO, Edilson, TONTINI, Gérson, ALBERTON Anete, 2020. Influence of corporate social responsibility on sustainable practices of small and medium-sized enterprises: Implications on business performance. *Wiley Online Library* [online] 28(2), 776-785 [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/csr.2087>

BAIER, Carolin, GÖTTSCHE, Max, HELLMANN, Andreas, a kol., 2021. Too Good To Be True: Influencing Credibility Perceptions with Signaling Reference Explicitness and Assurance Depth. *Journal of Business Ethics* [online] [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04719-7>

BAKOS, Joseph, SIU, Michele, ORENGO, Adalberto, KASIRI, Zužuje, 2020. An analysis of environmental sustainability in small & medium-sized enterprises: Patterns and trends. *Wiley Online Library* [online] [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/bse.2433>

BELÁS, Jaroslav, Khurram Ajaz KHAN, Josef MAROUŠEK, ROZSA Zoltán, 2020. Perceptions of the importance of business ethics in SMEs: A comparative study of Czech and Slovak entrepreneurs. *Ethics and Bioethics (in Central Europe)* [online]. 10(1-2), 96-106. [cit.

- 2021-04-02]. ISSN 1338-5615. Dostupné z: <https://content.sciendo.com/view/journals/ebce/10/1-2/article-p96.xml>.
- BLOWFIELD, Mick, MURRAY, Alan, 2008. *Corporate responsibility: a critical introduction*. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-920909-5.
- BOHATÁ, Marie, 2020. *Česká cesta k podnikatelské etice*. Brno: Barrister & Principal. ISBN 978-80-7364-108-5.
- BREEZE, Beth, WIEPKING, Pamala, 2020. Different Drivers: Exploring Employee Involvement in Corporate Philanthropy. *Journal of Business Ethics* [online] 165, 453–467. [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4093-x>
- BRIEGER, Stevan A., ANDERER, Stefan, FRÖHLICH, Andreas a kol., 2020. Too Much of a Good Thing? On the Relationship Between CSR and Employee Work Addiction. *Journal of Business Ethics* [online] 166, 311–329. [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04141-8>
- BUSSARD, Allan, MARKUŠ, Marek, BUNČÁK, Michal, MAREČEK, Eduard, 2005. Spoločensky zodpovedné podnikanie. *Nadácia Inegra* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: https://www.nadaciapontis.sk/wp-content/uploads/2019/01/text_zodpovedne_podnikanie.pdf
- CAMERON, Kim, 2011. Responsible Leadership as Virtuous Leadership. *Journal of Business Ethics* [online] 98, 25–35 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1023-6>
- CARROLL, Archie, B., 1999. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society* [online]. 38 (3) [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: ISSN 0163-4437
- CASTEJÓN, Pedro Juan Martín, Beatriz Aroca LÓPEZ, 2016. Corporate social responsibility in family SMEs: A comparative study. *European Journal of Family Business* [online]. 6(1), 21-31 [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2016.05.002>
- CEVA, Emanuela, BOCCHIOLA, Michele, 2019. Theories of whistleblowing. *Wiley Online Library* [online] 15(1) [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/phc3.12642>
- COKER, Jerod, IZARET, Jean-Manuel, 2020. Progressive Pricing: The Ethical Case for Price Personalization. *Journal of Business Ethics* [online] [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04545-x>

CORTES, Andres, Felipe, HERRMANN, Pol, 2020. Ceo transformational leadership and sme innovation: mediating role of social capital and employee participation. *International Journal of Innovation Management* [online] 24(03) [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://www.worldscientific.com/doi/10.1142/S1363919620500243>

ČAJNÍKOVÁ, Petra a Petr, ČAJNÍK, 2006. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*. Transparency International - Česká republika, o.p.s. [online] [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: https://www.transparency.cz/wp-content/uploads/ve_amanpe.pdf

ČERMÁK, Miroslav, 2018. Strategický management: definice mise a vize. *Clever and Smart* [online]. 6. 3. 2018 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/strategicky-management-definice-mise-a-vize/>

DAHLSTRUD, Alexander, 2008. How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management. Online Library Wiley* [online] 15, 1-13 [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.132>

DIAS, António, Rodrigues, Lúcia, Lima, CRAIG, Russell, NEVES, Maria, EElisabete, 2019. Corporate social responsibility disclosure in small and medium-sized entities and large companies. *Social Responsibility Journal* [online] 15(2), 137-154 [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2017-0090>

DYTRT, Zdeněk a Tereza BARTONÍČKOVÁ, 2012. *Odpovědný management - inovace v podnikání a veřejné správě*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-519-9.

DYTRT, Zdeněk, 2011. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích: jde morálka a úspěch v byznysu dohromady?* Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3344-6.

DYTRT, Zdeněk, 2015. *Odpovědný management*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-348-9.

ENDERLE, Georges, 2018. How Can Business Ethics Strengthen the Social Cohesion of a Society?. *Journal of Business Ethics* [online] 150, 619–629 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3196-5>

EVROPSKÁ KOMISE, 2001. Zelená kniha - Podpora evropského rámce pro sociální odpovědnost podniků. *Eur Lex Přístup k právu Evropské unie* [online] [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52001DC0366&qid=1488204560202>

- FASSIN, Yves, WERNER, Andrea, VAN ROSSEM, Annick a kol., 2015. CSR and Related Terms in SME Owner–Managers’ Mental Models in Six European Countries: National Context Matters. *Journal of Business Ethics* [online]128, 433–456 [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2098-7>
- FELDT, Åsa, Skogström, 2021. 5 ways business can support and partner with social entrepreneurs. *World Economic Forum* [online] [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/5-ways-business-can-support-and-partner-with-social-entrepreneurs/>
- FLASHIP.CZ, 2020. Průzkum: CSR a malé/střední firmy [online] [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: https://flagship.cz/blog/detail/pruzkum-csr-a-male-stredni-firmy_433
- FONTAINE, Michael, 2013. Corporate Social Responsibility and Sustainability: The New Bottom Line? *International Journal of Business and Social Science* [online] 4(4) [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: https://ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_4_April_2013/13.pdf
- FOSTER, John M., 2018. Socially Responsible Management as a Basis for Sound Business in the Family Firm. *Philosophy of Management* [online] 17, 203–218 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s40926-017-0070-1>
- GASPARIN, Marta, GREEN, William, LILLEY, Simon, QUINN, Martin, SAREN, Mike, SCHINCKUS, Christophe, 2021. Business as unusual: A business model for social Innovation. *Journal of Business Research* [online]. 125, 698-709 [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.034>
- GORDON, Gus, 2017. Communication, Vision, and Mission. *Leadership through Trust. Palgrave Macmillan, Cham* [online] [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-3-319-56955-0_5
- GRAGNANO, Andrea, SIMBULA, Silvia, MIGLIORETTI, Massimo. 2020. Work–Life Balance: Weighing the Importance of Work–Family and Work–Health Balance. *International Journal of Environmental Research and Public Health* [online] 17 (3), 907 [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/ijerph17030907>
- HADI, Ani, UDIN, Udin, 2021. Testing the Effectiveness of CSR Dimensions for Small Business Entrepreneurs. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* [online]. 7 (6) [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/joitmc7010006>
- HALME, Minna, KORPELA, Maria, 2013. Responsible Innovation Toward Sustainable Development in Small and Medium-Sized Enterprises: a Resource Perspective. *Wiley Online*

Library [online] 23(8), 547-566 [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/bse.1801>

HAMZAH, Amir, Azlan, SHAMSUDIN, Mohd Farid, 2020. Why Customer Satisfaction Is Important To Business?. *Journal of Undergraduate Social Science and Technology* [online] 1(1). Retrieved from [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <http://www.abrn.asia/ojs/index.php/JUSST/article/view/58>

HAUSER, Christian, 2020. From Preaching to Behavioral Change: Fostering Ethics and Compliance Learning in the Workplace. *Journal of Business Ethics* [online] 162, 835–855 [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04364-9>

HIGGS, Carla, Jane, HILL, Trevor, 2018. The role that small and medium-sized enterprises play in sustainable development and the green economy in the waste sector, South Africa. *Wiley Online Library* [online] 2(1), 25-31 [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/bsd2.39>

HUANG, Guangyu, TONG, Yang, YE, Fei, LI, Jinhua, 2020. Extending social responsibility to small and medium-sized suppliers in supply chains: A fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Applied Soft Computing* [online] 88 [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2019.105899>

HUHTALA, Mari, KAPTEIN, Muel, MUOTKA, Joonas a kol., 2021. Longitudinal Patterns of Ethical Organisational Culture as a Context for Leaders' Well-Being: Cumulative Effects Over 6 Years. *Journal of Business Ethics* [online] [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04744-0>

Interní vnitropodnikové dokumenty analyzovaného podniku

JANSSON, Johan, NILSSON, Jonas, MODIG, Frida, HED VALL, Gabriella, 2015. Commitment to Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises: The Influence of Strategic Orientations and Management Values. *Wiley Online Library* [online] 26(1), 69-83 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/bse.1901>

JOHNSON, Matthew, P., 2013. Sustainability Management and Small and Medium-Sized Enterprises: Managers' Awareness and Implementation of Innovative Tools. *Wiley Online Library* [online] 22(5), 271-285 [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/csr.1343>

JORGE Manuel Larrán, Jesús Herrera MADUEÑO, María Paula Lechuga SANCHO & Domingo MARTÍNEZ-MARTÍNEZ, 2016. Development of corporate social responsibility in

small and medium-sized enterprises and its nexus with quality management. *Cogent Business & Management* [online] [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1228569>

KAPTEIN, Muel, 2020. How Much You See Is How You Respond: The Curvilinear Relationship Between the Frequency of Observed Unethical Behavior and The Whistleblowing Intention. *Journal of Business Ethics* [online] [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04663-6>

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

KIM, Minjung, YIN, Xuemie, LEE Gyumin, 2020. The effect of CSR on corporate image, customer citizenship behaviors, and customers' long-term relationship orientation. *International Journal of Hospitality Management* [online] 88 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102520>

KŘEČKOVÁ KROUPOVÁ, Zuzana, 2018. *Udržitelnost v České republice v kontextu vývoje v pokrizovém období*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-80-245-2297-5.

KUNZ, Vilém a J. SRPOVÁ, 2007. *Společenská odpovědnost a její vliv na rozvoj kvality života. In Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice*. Praha: VŠE. ISBN 978-80-245-1207-5.

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

KUROCHKINA, Anna A., VORONKOVA, Olga V., LUKINA, Olga V., BIKEZINA, Tatyana V., 2019. Management features of small and medium-sized business enterprises. *Revista Espacios* [online] 40. ISSN 0798 1015 [cit. 2021-03-02]. Dostupné také z: <https://revistaespacios.com/a19v40n34/19403406.html>

LAMENT, Marzanna, 2015. Trends In Corporate Social Responsibility (CSR) Reporting. *University of Technology and Humanities in Radom, Faculty of Economics* [online] [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.conference.ase.ro/pdf/23.pdf>

LANGEROVÁ, Jana, 2019. Designem kancelářských prostorů můžete říct více, než si myslíte. *Podnikatel.cz* [online] [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/designem-kancelarskych-prostoru-muzete-riect-vice-nez-si-myslite/>

- LEE, Eun Mi, PARK, Seong-Yeon, LEE, Hyun Jung, 2013. Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research* [online] 66, 1716–1724 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <http://www.openspaceslearning.com/wp-content/uploads/2014/01/Journal-of-Business-Research.pdf>
- LUTCHEN, Kenneth, R., 2018. Why Companies and Universities Should Forge Long-Term Collaborations. Research & development. *Boston University's College of Engineering* [online] [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://uc1819.com/wp-content/uploads/2019/10/06.why-companies-and-universities...copy-paper-statpled.pdf>
- MANAGEMENT MANIA, 2015. ISO 9001 Systém managementu kvality. *Management Mania.com* [online] [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-9001>
- MONTAGNON, Peter, 2015. Checking Culture: A New Role for Internal Audit. *Institute of Business Ethics* [online] [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: ISBN 9781908534156.
- MOROZ, Peter, W., GAMBLE, Edward, N., 2021. Business model innovation as a window into adaptive tensions: Five paths on the B Corp journey. *Journal of Business Research* [online] 125, 672-683 [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.046>
- MORRISON, Rachel, L., NOLAN, Terry, 2007. Too Much of a Good Thing?: Difficulties with Workplace Friendships. *University of Auckland Business Review* [online], 9(2) [cit. 2021-02-15]. ISSN:1174-9946 Dostupné z: <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.947504628198232>
- MOSTAFA, Ahmed Mohammed, FARLEY, Sam & ZAHARIE, Monica, 2020. Examining the Boundaries of Ethical Leadership: The Harmful Effect of Co-worker Social Undermining on Disengagement and Employee Attitudes. *Journal of Business Ethics* [online]. [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04586-2>
- NEWMAN, Carol, RAND, John, TARP, Finn, TRIFKOVIC, Neda, 2020. Corporate Social Responsibility in a Competitive Business Environment. *The Journal Of Development Studies* [online], 56 (8) [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/00220388.2019.1694144>
- NIELSEN, Anne, Ellerup, THOMSEN, Christa, 2009. CSR communication in small and medium-sized enterprises: A study of the attitudes and beliefs of middle managers. *Corporate Communications: An International Journal* [online], 14 (2), 176-189 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/13563280910953852>

- OJASOO, Merle, 2016. CSR reporting, stakeholder engagement and preventing hypocrisy through ethics audit. *Journal of Global Entrepreneurship Research* [online] 6, 14 [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1186/s40497-016-0056-9>
- ONDRA, Pavel, 2020. Efektivně řízená firma: Vize, mise, strategie. *Průmyslové inženýrství.cz* [online] [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.prumysloveinzenyrstvi.cz/efektivne-rizena-firma-vize-mise-strategie/>
- PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK, 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. Praha: Grada. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-3157-5.
- PETERSON, Karen, 2016. Develop and Implement an Effective Code of Conduct. *The Compliance & Ethics Blog* [online] [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://complianceandethics.org/develop-implement-effective-code-conduct/>
- PETŘÍKOVÁ, Růžena, 2006. Monitoring a měření spokojenosti zaměstnanců. *QM Profí.cz* [online] [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: https://www.qmprofi.cz/33/monitoring-a-mereni-spokojenosti-zamestnancu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EsCIH6FPT6rTm_LqTiGD5gyMB8q2Z8oGSQ/
- PETŘÍKOVÁ, Růžena, JANKŮ, Šárka, HOFBRUCKEROVÁ, Zdenka, 2020. *Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. Průhonice: Professional Publishing. ISBN 978-80-88260-43-1.
- PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA Pavel, 2007. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1621-3.
- RADAS, Sonja, ANIĆ, Ivan-Damir, TAFRO, Azra, WAGNER, Vanja, 2015. The effects of public support schemes on small and medium enterprises. *Technovation* [online] 38, 15-30 [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.08.002>
- RAHIM, Mia M., VICARIO, Victor, 2015. Social Audit: A Mess or Means in CSR Assessment? *Social Audit Regulation. CSR, Sustainability, Ethics & Governance. Springer, Cham* [online] [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-3-319-15838-9_1
- REMIŠOVÁ, Anna, WINKLER, Ingo. 2006. Komparácia firemných etických kódexov v slovenských a západonemeckých firmách. *Journal of Economics*, 54 (6), 597-610. ISSN 0013-3035.
- ROSENSTOCK, Todd S., LUBBERINK, Rob, GONDWE, Sera, MANYISE, Timothy, DENTONI, Domenico, 2020. Inclusive and adaptive business models for climate-smart value

creation. *Current Opinion in Environmental Sustainability* [online], 42, 76-81 [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.12.005>

SÁEZ-MARTÍNEZ, Francisco, J., DÍAZ-GARCÍA, Cristina, GONZÁLEZ-MORENO, Ángela. 2016. Factors Promoting Environmental Responsibility in European SMEs: The Effect on Performance. *Sustainability* [online] 8(9), 898 [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su8090898>

SAHA, Raiswa, SHASHI CERCHIONE, Roberto, SINGH, Rajwinder, DAHIYA, Richa, 2019. Effect of ethical leadership and corporate social responsibility on firm performance: A systematic review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* [online] 27 (2), 409-429 [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/csr.1824>

SANDELANDS, Lloyd, E., 2017. The Real Mystery of Positive Business: A Response from Christian Faith. *Journal of Business Ethics* [online] 145, 771–780 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3186-7>

SEKAL, Monika, 2020. Jak zapojit zaměstnance do vašich interních dobročinných projektů? *Business Leaders Forum* [online] [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/jak-zapojit-zamestnance-do-vasich-internich-dobrocinnych-projektu/>

SEKAL, Monika, 2020. Jak komunikovat firemní CSR aktivity? A jak nastavit firemní hodnoty? *Business Leaders Forum* [online] [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/jak-komunikovat-firemni-csr-aktivity-a-jak-nastavit-firemni-hodnoty/>

SEKNIČKA, Pavel, PUTNOVÁ, Anna, 2016. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5545-8.

SENDLHOFER, Tina, 2020. Decoupling from Moral Responsibility for CSR: Employees' Visionary Procrastination at a SME. *Journal of Business Ethics* [online] 167, 361–378 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04174-z>

SILTALOPPI, Jaakko, RAJALA, Risto, HIETALA, Henri, 2020. Integrating CSR with Business Strategy: A Tension Management Perspective. *Journal of Business Ethics* [online] [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04569-3>

SILVA, Minelle, E., FIGUEIREDO, Marina D., 2020. Practicing sustainability for responsible business in supply chains. *Journal of Cleaner Production* [online] 251 [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119621>

- SLÁMEČKA, Vladimír, 2012. *Manažerská etika: vysokoškolská učebnice*. Praha: České vysoké učení technické v Praze. ISBN 978-80-01-05005-7.
- STEINEROVÁ, Magdaléna a Andrea, VÁCLAVÍKOVÁ, Radomír MERVART, 2008. Společenská odpovědnost firem Průvodce nejen pro malé a střední podniky. *Business Leaders Forum* [online] [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: https://csr-online.cz/wp-content/uploads/2018/09/BLF_pruvodce_CSR.pdf
- STEVENS, Betsy, 1999. Communicating Ethical Values: A Study of Employee Perceptions. *Journal of Business Ethics* [online] 20, 113–120 [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1023/A:1005869431079>
- SUNDSTRÖM, Agneta, HYDER, Akmal S., CHOWDHURY, Ehsanul H., 2020. Market-oriented CSR implementation in SMEs with sustainable innovations: an action research approach. *Baltic Journal of Management* [online] 15 (5), 775-795 [cit. 2021-02-15]. ISSN: 1746-5265. [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2020-0091>
- ŠMAJS, Josef, BINKA, Bohuslav, ROLNÝ, Ivo, 2012. *Etika, ekonomika, příroda*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4293-9.
- TALAULICAR, Till, 2011. Corporate Codes of Ethics: Can Punishments Enhance Their Effectiveness?. *Corporate Governance and Business Ethics - Studies in Economic Ethics and Philosophy* [online] 39 [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-94-007-1588-2_5
- TETŘEVOVÁ, Liběna, 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-271-0285-3.
- TRNKOVÁ, Jana, Magdaléna STEINEROVÁ a kol., 2004. Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu ČR. *CSRonline.cz* [online] [cit. 2021-02-14]. Dostupné na https://csr-online.cz/wp-content/uploads/2018/09/BLF_pruvodce_CSR.pdf
- ÚŘAD PRO PUBLIKACE EVROPSKÉ UNIE, 2019. Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků [online]. ISBN 978-92-79-69931-3 [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: [doi:10.2873/117802](https://doi.org/10.2873/117802)
- VERONA, Mercedes, 2020. Incentives to Encourage Companies to Become Socially Responsible. *Nuevas Tendencias* [online] 103, 30-40 [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7258712>

- WEAVER, Gary, R, 1995. Does ethics code design matter? Effects of ethics code rationales and sanctions on recipients' justice perceptions and content recall. *Journal of Business Ethics* [online] 14, 367–385 [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/BF00872099>
- WERNER, Andrea, 2008. The Influence of Christian Identity on SME Owner–Managers' Conceptualisations of Business Practice. *Journal of Business Ethics* [online] 82, 449 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9896-8>
- ZADRAŽILOVÁ, Dana, 2010. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5.
- ZADRAŽILOVÁ, Dana, 2011. *Udržitelné podnikání*. V Praze: Oeconomica. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1833-6.
- ZHANG, Yurong, YU, Yibei, 2020. Women and the Leadership Role in Today's Workplace. *Academic Journal of Business & Management* [online]. 2 (6), 100-119 [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://doi.org/10.25236/AJBM.2020.020613>.

SEZNAM PŘÍLOH

Otázky z oblasti odpovědného managementu v podniku:

1. Jaké etické zásady a normy v podniku prosazujete a uplatňujete?
2. Jak je komunikujete svým zaměstnancům? (komunikační kanály)
3. Jaké nástroje používáte pro jejich prosazení?
4. Jak hodnotíte efektivnost využívání těchto nástrojů?
5. Jakým způsobem vymáháte dodržování etických zásad a norem?

Otázky z oblasti zákazníků:

1. Komunikujete se zákazníkem po koupi vašeho výrobku? Zajímáte se o míru jeho spokojenosti? Měříte ji?
2. Evidujete stížnosti zákazníků na vaše výrobky? Jak je řešíte?
3. Jak zákazníky informujete o prováděných odpovědných podnikových aktivitách?
4. Zajímáte se o požadavky zákazníků na vaše výrobky? Promítají se jejich názory do vývoje nových produktů? Pomocí jakých komunikačních kanálů s nimi vedete dialog?
5. Sdělujete zákazníkům úplné informace o výrobcích? Jsou vaše výrobky náležitě označeny?

Otázky z oblasti zaměstnanců:

1. Upravujete nějakými nařízeními, směrniciemi nebo doporučeními etické rozhodování v podniku?
2. Jak podněcujete zaměstnance k dosahování lepších výkonů? Jakou formou hodnotíte výkonnost jednotlivých pracovníků? Vzděláváte své zaměstnance?
3. Jak bráníte diskriminaci na pracovišti?
4. Chráníte zdraví svých pracovníků ve výrobě dostatečně?
5. V podniku působí i Váš syn Marek, jsou zaměstnáni i další rodinní příslušníci? Jaké výhody spatřujete v souvislosti se zapojením rodinných příslušníků v podnikání?
6. Je odpovědný management součástí Vaší podnikové strategie? (Jak, Proč?)

Otázky z oblasti obchodních partnerů:

1. Dokážete dodržet splatnost dodavatelských faktur? Nedostáváte se do prodlení s uhrazením?
2. Zajímáte se při výběru obchodního partnera o skutečnost, zda uplatňuje zásady odpovědného podnikání? Hodnotíte potenciální dodavatele dle sociálních a environmentálních kritérií?
3. Informujete své obchodní partnery o svých odpovědných aktivitách? Zapojujete je do nich?
4. Využili jste již někdy možnosti dotační podpory na rozvoj odpovědného managementu, ekologie, aj.?

Otázky z oblasti místní komunity:

1. Podporujete dlouhodobě nějaké projekty, události nebo organizace?
2. Na webových stránkách firmy je uvedeno že podporujete školu v Keni a dětský domov v Nepálu. Proč jste si vybrali právě tyto organizace?
3. Rozhodnete-li se vyčlenit finanční prostředky na podporu odpovědného projektu, na základě jakých faktorů projekt vybíráte? Podílí se na výběru zaměstnanci? (charitativní dary, sport, zvířecí útulky, sociální péče o nemocné)
4. Máte zpětnou vazbu od stakeholderů na volbu projektů, které podporujete?
5. Jaký je vztah firmy a města, ve kterém podnikáte? Udržujete pravidelný dialog?
6. Spolupracujete se školami na vývoji výrobků, příp. plnění praxí?

Otázky z oblasti životního prostředí:

1. Existuje v podniku nařízení upravující nakládání s odpady (na hlubší úrovni než legislativní)?
2. Vyhodnocujete záznamy o množství spotřebované vody a energie?
3. Dosahujete v dlouhodobém hledisku lepších výsledků v oblasti environmentu?
4. Používáte opakovaně materiály, recyklujete obaly?
5. Dodržujete některý z mezinárodních environmentálních standardů (ISO 14000, EMAS)?
6. Máte definovaný nějaký závazek z oblasti ekologie? Měříte ho?
7. Využívá firma některý z obnovitelných zdrojů energie?

Návrh formulace vize a poslání podniku ABC

Navrhovaná vize firmy ABC: **Abychom se vám mohli za 10 let podívat do očí.** V jednom z poskytnutých rozhovorů majitel podniku vyslovil větu: „*Vyrábíme takové sedačky, abychom se mohli našim zákazníkům za 10 let podívat do očí.*“

Navrhované poslání firmy ABC: **Dopřát komfort našim zákazníkům výrobou kvalitních sedacích souprav s dlouholetou životností.**

Návrh dotazníku spokojenosti zákazníků podniku ABC

Dobrý den, s cílem zkvalitňování výrobků značky ABC a poskytovaných služeb spojených s dodáním si Vás dovoluujeme požádat o zodpovězení několika otázek. Děkujeme vám za čas věnovaný vyplnění dotazníku.

[1] Co se vám na novém produktu nejvíce líbí?

[2] Jaké vlastnosti nebo funkce by vylepšily zakoupený produkt?

[3] Jaký je celkový dojem ze zakoupeného produktu?

1 – 2 – 3 – 4 – 5 (produkt ohodnoťte známkou jako ve škole)

[4] Kde jste se o značce ABC dozvěděl/a?

[5] Proč jste si vybral/a právě značku ABC?

[6] Kde jste produkt zakoupil/a?

[7] Jak byste ohodnotil/a služby spojené s nákupem (přístup a odborné znalosti prodavačky nebo obchodního zástupce)?

1 – 2 – 3 – 4 – 5 (služby ohodnoťte známkou jako ve škole)

[8] Jak jste spokojen/a se službou dovozu a vynesení produktu do domu (přístup řidičů)?

1 – 2 – 3 – 4 – 5 (služby ohodnoťte známkou jako ve škole)

[9] Je šíře sortimentu při výběru dostatečná?

ANO – NE

[10] Zde je prostor pro vyjádření dalších názorů, které si nám přejete sdělit.

Návrh dotazníku spokojenosti zaměstnanců podniku ABC

Dobrý den / ahoj.

S cílem zvýšení spokojenosti zaměstnanců se Vás dovoluujeme zeptat na váš názor. Vyplněný dotazník odevzdejte prosím na místo k tomu určené na Vašem pracovišti.

Známkováním jako ve škole ohodnoťte pravdivost následujících tvrzení, tzn. je-li uvedené tvrzení zcela pravdivé, napište 1. Je-li zcela nepravdivé, napište 5.

- [1] Se svými kolegy mám velmi dobrý vztah. _____
- [2] Se svým nadřízeným mám velmi dobrý vztah. _____
- [3] Ze své vykonané práce mám velmi dobrý pocit. _____
- [4] Líbí se mi prostředí, ve kterém pracuji. _____
- [5] Na svém pracovišti mám všechny nezbytné věci, které potřebuji. _____
- [6] Mé zdraví je při výkonu práce velmi dobře chráněno. _____
- [7] Myslím, že mě zaměstnavatel vzdělává dostatečně. Žádná další školení nepotřebuji.

- [8] K výkonu práce mám všechny potřebné informace, případně vím, na koho se obrátit.

- [9] Firmu ABC považuji za stabilního zaměstnavatele. _____
- [10] Jsem rád/a, že ve firmě ABC pracuji. _____
- [11] Využívám benefitů, které mi zaměstnavatel nabízí (sleva na výrobky, firemní dovolená, den pro zaměstnance a jejich rodiny). _____
- [12] Cítím se být za odvedenou práci spravedlivě odměněn/a. _____
- [13] Navrhnu-li zlepšení, jsem za něj odměněn/a. _____

Zde je prostor pro zprávu určenou zaměstnavateli.

Děkujeme za zodpovězení otázek.