

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Deliberativní přístup v managementu

Mgr. Pavla Cvachovcová

**Diplomová práce
2023**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavla Cvachovcová**
Osobní číslo: **E19659**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Deliberativní přístup v managementu**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce bude analyzovat možnosti implementace deliberativních procesů do manažerského rozhodování a zhodnotit jejich přínos pro společenskou odpovědnost podniku.

Osnova:

- Společenská odpovědnost firem.
- Deliberace.
- Organizační demokracie.
- Analýza využití deliberativních a participativních přístupů na základě reportingu CSR vybraných podniků.
- Doporučení.

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

Seznam doporučené literatury:

Bächtiger, J. S. Dryzek, J. Mansbridge, M. Warren eds. (2018). The Oxford Handbook of Deliberative Democracy. Oxford: Oxford University Press. ISBN: 9780198747369
Felicetti (2016). A Deliberative Case for Democracy in Firms. In. J Bus Ethics. Vol. 150, Pp. 803-814. DOI: 10.1007/s10551-016-3212-9
Rangan S. ed. (2018). Capitalism beyond mutuality? Perspectives integrating philosophy and social science. Oxford: Oxford University Press. ISBN: 9780198825067.
J. Rothschild (2016). The Logic of A Cooperative Economy and Democracy 2.0: Recovering the Possibilities for Autonomy, Creativity, Solidarity, and Common Purpose. In. The Sociological Quarterly. Vol. 57. No. 1. Pp. 735. DOI: 10.1111/tsq.12138. ISSN 00380253

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.
vedoucí ústavu

Prohlášení

Práci s názvem Deliberativní přístup v managementu 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 29. 6. 2023

Mgr. Pavla Cvachovcová

Poděkování

Ráda bych zde vyjádřila poděkování Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. a studijním referentkám za podporu a trpělivost při zpracování této práce.

Anotace

Diplomová práce se zaměří na aplikaci deliberativního přístupu, jenž vychází z politické teorie, do podnikového řízení a to s důrazem na zapojení zaměstnanců do strategického managementu. Cílem práce bude analyzovat možnosti implementace deliberativních procesů do manažerského rozhodování a zhodnotit jejich přínos pro společenskou odpovědnost podniku. Práce uvede konkrétní příklady a zhodnotí jejich deliberační potenciál.

Klíčová slova

CSR, deliberace, zapojení zaměstnanců, sociální udržitelnost, participace

Title

Deliberative approach in Management

Annotation

The diploma thesis focuses on the application of the deliberative approach, which is based on political theory, to corporate management with an emphasis on employee involvement in strategic management. The aim of the thesis is to analyse the possibilities of implementing deliberative processes in managerial decision-making and to evaluate their contribution to corporate social responsibility. The thesis presents particular practices and evaluate their deliberative potential.

Keywords

CSR, deliberation, employee engagement, social sustainability, participation

Obsah

Úvod.....	9
1 Společenská odpovědnost firem.....	12
1.1 Definice CSR.....	12
1.2 Historie CSR.....	14
1.3 Corporate citizenship.....	17
1.4 Požadavek demokracie v soukromém sektoru.....	17
2 Deliberace a deliberativní demokracie.....	19
2.1 Deliberativní přístup k politické odpovědnosti firem.....	21
3 Organizační demokracie.....	23
3.1 Definice pojmu.....	23
3.2 Česká reflexe podnikové demokracie.....	26
3.3 Dopad CSR na výkonnost podniku.....	28
4 Analýza vybraných společností.....	29
4.1 Hodnocené společnosti.....	33
4.1.1 Škoda Auto.....	33
4.1.2 Česká pošta.....	36
4.1.3 ČEZ Group.....	39
4.1.4 České dráhy.....	42
4.1.5 Správa železnic.....	44
4.1.6 Albert Česká republika.....	45
4.1.7 Česká spořitelna.....	46
4.1.8 ČSOB.....	48
4.1.9 Komerční banka.....	50
4.1.10 Tesco Stores ČR.....	52
5 Zhodnocení deliberačních aktivit v rámci CSR.....	54
6 Nehodnocené společnosti.....	56
7 Shrnutí deliberativních aktivit vybraných zaměstnavatelů.....	63
7.1 Doporučení.....	65
Závěr.....	67
Citovaná literatura.....	69
Elektronické zdroje.....	70

Seznam tabulek

Tabulka 1 Barevné rozlišení odvětví zkoumaných firem.....	30
Tabulka 2 Předvybrané společnosti a ukazatele.....	31
Tabulka 3 Škoda Auto - bodové ohodnocení	36
Tabulka 4 Česká pošta - bodové ohodnocení.....	39
Tabulka 5 ČEZ - bodové ohodnocení	42
Tabulka 6 České dráhy - bodové ohodnocení	43
Tabulka 7 Správa železnic - bodové ohodnocení.....	45
Tabulka 8 Česká spořitelna - bodové ohodnocení	48
Tabulka 9 ČSOB - bodové ohodnocení.....	50
Tabulka 10 Komerční banka - bodové ohodnocení	51
Tabulka 11 Tesco - bodové ohodnocení	53
Tabulka 12 Hodnocené společnosti dle počtu zaměstnanců	55
Tabulka 13 Hodnocené společnosti dle bodů.....	55
Tabulka 14 Hodnocené společnosti doplněné o dosažený zisk.....	55
Tabulka 15 Využití deliberace ve vybraných firmách a čistý zisk	64

Seznam obrázků

Obrázek 1 Škoda Auto – Dialog se stakeholdery.....	34
Obrázek 2 Česká pošta – Dialog se stakeholdery.....	37
Obrázek 3 Česká pošta - Očekávání stakeholderů	38
Obrázek 4 Přínosy České spořitelny dle stakeholderů	47

Úvod

V souvislosti s globalizací procesů a jejich propojováním lze v současnosti pozorovat i čím dál větší propojování společenských otázek, vědních oborů a v zásadě smazávání hranic mezi soukromou a veřejnou sférou. Firmy v současnosti mají obrovský potenciál podílet se na vládnutí, řídí se regulací nejen od politických subjektů, ale i vlastními interními standardy, které vzájemně vyžadují i od svého dodavatelského řetězce a stakeholderů. Jejich role a účel se proměňuje a ať už dobrovolně či nedobrovolně jsou nuceny přijímat i další odpovědnosti, nejen za svou finanční výkonnost, dopady výroby, ale i za své společenské působení. Lze říci, že člověk stráví v zaměstnání polovinu svého života, i vzhledem k tomu je pochopitelné, že podniky musí řešit i sociální otázky a přijmout svou roli jakožto komunity významně se podílející na kvalitě života svých zaměstnanců.

Demokracie v tomto kontextu nemůže být jen úkolem státu, nýbrž musí prostupovat i další oblasti společnosti. Firmy si jsou své odpovědnosti k planetě a společnosti převážně vědomy, nicméně míra jejich aktivního zapojení a podpory se liší, jak geograficky, tak sektorálně či na základě jiných individuálních faktorů.

Deliberativní koncept demokracie se objevuje v politické teorii od 70. let 20. století a jeho popularita přicházela ve vlnách zájmu a nezájmu. V roce 2015 se znovu objevují diskuze o přínosnosti a významu deliberace (a participace) nejen pro veřejný politický prostor, ale i o jeho možném využití ve firmách, které mohou představovat tzv. miniveřejnosti. Např. Andrea Felicetti (2016) se ve svém článku pro *Journal of Business Ethics* zabývá možnými přínosy deliberativní demokracie na pracovišti a argumentuje, že podpora demokratické deliberace je zásadní a nutná pro demokratizaci firem, a snaží se otevřít mezioborový dialog na toto téma.

A skutečně se těmto mezioborovým otázkám společenských věd a debatám mezi perspektivou filozofie, politologie a ekonomie dostává v posledních letech větší pozornosti. V roce 2018 editoval Subramanian Rangan (2018) sborník s názvem *Capitalism beyond mutuality? Perspectives Integrating Philosophy and Social Science*. Zde představuje řadu příspěvků mladých výzkumníků z oblasti politologie, managementu, filozofie a práva narážející na mezioborové problémy a střety perspektiv v případě množství konkrétních témat a otázek, čímž

poskytuje užitečný kontext pro proměnu separačního paradigmatu k větší inkluzivitě a zároveň ukazuje vzájemnou relevanci vědních přístupů.

Takový příklad mezioborového konceptu demokracie představuje Joyce Rothschild (2015, str. 9), který vysvětluje logiku kooperativních principů v demokracii a staví je nad formální či procedurální demokracii. Na tomto základě staví tzv. Demokracii 2.0, která je kooperativní až kolektivistická v tom smyslu, že vyžaduje sociální vazby mezi svými členy a diskutuje témata společného vlastnictví podobně jako marxistická teorie, nicméně v demokratickém prostředí, a poskytuje tak alternativu k tradičnímu kapitalistickému systému. V tomto kontextu lze odkazovat na koncepty firem vlastněných zaměstnanci, nebo společností, kde jsou zaměstnanci zároveň akcionáři a limituje tak egalitářskou a separovanou formu managementu, neboť všichni členové sdílí hlavní zájem na úspěchu a chodu společnosti a zároveň jsou všichni zahrnuti do rozhodování.

Přístupů ke společenské roli a odpovědnosti firem je tedy značné množství, ať už více či méně formalizovaných, populárních či vyžadovaných. Nejrozšířenější a nejznámější koncept však představuje pravděpodobně CSR – společenská odpovědnost firem, která se zakládá na třech pilířích: environmentálním, sociálním a ekonomickém. Tento koncept je dobrovolný, nicméně probíhají debaty o nastavení povinného přijetí určitých principů, které by do něj bylo možné zařadit, například vykazování dopadu na životní prostředí. Tento tlak však nevzniká jen ze strany států a mezinárodních organizací, ale i firem samotných, jejich stakeholderů, zákazníků ba i zaměstnanců, kteří prokazují větší zájem o to podílet se na aktivitách společnosti či alespoň být o nich informováni, zvyšují se tedy nejen standardy výkonnosti, ale i transparentnosti. Firmy musí brát v potaz požadavky nejen zákazníků, ale i dalších partnerů v rámci svého vnějšího i vnitřního prostředí, pokud chtějí udržet svou konkurenceschopnost na globálním i národním trhu.

Diplomová práce si tedy klade za cíl v tomto kontextu CSR zhodnotit, zda a jak se v obchodních společnostech využívá deliberativní přístup, a to zejména se zřetelem na deliberativní zapojení zaměstnanců do rozhodování o strategických otázkách a hodnotách společnosti. Práce je rozdělena do sedmi kapitol, přičemž první tři se budou zabývat teoretickým vymezením přístupu společenské odpovědnosti firem, deliberativní demokracie a charakteristikám organizační demokracie, které poskytují implementační zázemí pro přenos deliberačních metod do podnikové praxe. Budou zde také detailněji zkoumány možné přínosy aplikace deliberačního přístupu v privátním sektoru. Analytická část práce nejprve popíše metodologii výzkumu

a výběru zkoumaných firem, následně uvede konkrétní příklady, o kterých společnosti informují ve svých zprávách o společenské odpovědnosti, případně jiných veřejných zdrojích. Na vzorku firem budou také určena kvalitativní kritéria, která budou bodově ohodnocena. Práce identifikuje příklady dobré praxe a nejlepší firmy uplatňující deliberativní přístup v rámci všech pilířů CSR. Na základě příkladů konkrétních aktivit bude také zhodnoceno, zda se jedná o deliberativní metody, či o jiné metody a jestli naplňují deliberační potenciál v oblasti nastavení rovného inkluzivního dialogu se zaměstnanci a posilování sounáležitosti, či zda se jedná jen o tzv. legitimizační greenwashing. Práce se pokusí navrhnout doporučení za základě identifikovaných příkladů dobré praxe, které lze do CSR aktivit zahrnout a podpořit jimi tento přístup tak, aby byl nastaven přínosně pro všechny zapojené strany.

1 Společenská odpovědnost firem

Společenská odpovědnost firem (Corporate social responsibility, CSR) je obtížně definovatelný pojem, neboť jde o dobrovolný závazek firem, jenž vyplývá z uvědomění, že firmy operují ve společensky definovaném prostředí a svým jednáním mohou toto prostředí pozitivně či negativně ovlivňovat. Z toho také vyplývají tři hlavní oblasti CSR, sociální, environmentální a ekonomická. A vice versa společnost ovlivňuje podnik, zejména jeho zákazníci a obchodní partneři, kteří se rozhodují, zda s ním budou obchodovat. Jednotlivé pilíře CSR se tedy mohou i vzájemně překrývat.

1.1 Definice CSR

Pro představu, o jak komplexní pojem se jedná, práce uvádí několik příkladů možných definic. Jedním z nejvýznamnějších průkopníků CSR je Archie Carroll, v roce (1979, str. 500) definoval společenskou odpovědnost jako „*Encompassing the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time.*“ McWilliams a Siegel (McWilliams & Siegel, 2001, str. 117) vidí CSR jako „*Actions that appear to further some social good beyond the interests of the firm and that which is required by law.*“ Kotler a Lee (2005, str. 3) ji definují jako závazek „*to improve community well being through discretionary business practices and contribution of corporate resources.*“ Nicméně brzy se společenská odpovědnost firem dostala do oblasti zájmu i mezinárodních obchodních organizací. Evropská komise ve svém sdělení *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility* (2001, str. 6) uvádí shrnující definici CSR jako „*a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.*“ Světová podnikatelská rada (2000) vidí pod CSR závazek soukromého sektoru přispívat udržitelnému ekonomickému rozvoji prací se zaměstnanci, jejich rodinami, lokální komunitou a společností v celé své šíři za účelem zlepšení jejich kvality života.

Subhabrata Bobby Banerjee (2007, str. 16-18), australský profesor managementu na Univerzitě Západní Sydney shrnuje tři klíčová témata, která jsou společná pro všechny zmíněné definice. Prvním je typ závazku, který prostupuje podnikovými politikami a jeho jednáním. Tato perspektiva je reflektována ve firemním společenském jednání, které může být hodnocena na základě toho, jak podnik zvládá společenské vztahy, svoje společenské dopady a výstupy své CSR politiky. Druhým aspektem je, že aktivity CSR jsou za povinnosti stanovené právem

a rozšiřují minimální závazky firem. A třetí znak, který Banerjee vyčleňuje, je to, že CSR aktivity jsou diskreční a nemohou být vymáhány žádným legislativou a soudy. Společnosti se zavazují ke společenské odpovědnosti na základě svých dobrovolných kodexů řízení na lokální, regionální, národní a mezinárodní úrovni a tyto jejich vnitřní normy nejsou právně závazné. Zajímavé alternativní pojetí CSR představil William C. Frederick ve své knize *Corporation Be Good! the Story of Corporate Social Responsibility* (2006), kde rozlišuje mezi CSR1 – corporate social responsibility a CSR2 – corporate social responsiveness. Vstřícnost (responsiveness) zde představuje schopnost podniku odpovídat na společenský tlak. Zatímco společenská odpovědnost je založená normativně, vstřícnost poskytuje větší zaměření na strategická témata a problémy řízení, na která musí podnik reagovat svými politikami a konkrétní akcí. Přístupy ke konceptu společenské vstřícnosti tak mohou být reaktivní, defensivní nebo responzivní.

Souhrnem lze tedy konstatovat, že koncept společenské odpovědnosti firem jde za rámec požadavků kladených legislativou, zakládá se tedy na dobrovolných závazcích, přičemž lze rozlišit jeho interní a externí dimenzi. Interní cílí na zaměstnance, pracovní prostředí a přímé dopady činností podniku, externí dimenze je zaměřená na okolí firmy, dodavatelský řetězec, obchodní partnery a zákazníky, místní komunitu. Zároveň se odpovědnost podle své věcné podstaty lze rozčlenit na ekonomickou, společenskou a environmentální. Politická odpovědnost je nově se objevující aspekt, který může být částečně obsažen ve všech těchto oblastech, zejména ve společenském pilíři. Nicméně některé firmy se stávají politicky angažovanější (např. prostřednictvím lobbyingu) a v takovém případě by bylo vhodné politickou dimenzi zvláště vyčlenit. Konkrétní projevy CSR se samozřejmě napříč podniky liší. Nicméně i zde je snaha stanovit určité minimální požadavky.

Principy CSR získaly velkou podporu i od mezinárodních organizací – pod OSN vznikla v roce 2000 iniciativa Global Compact (OSN, 2000) podporující udržitelné vládnutí v soukromém sektoru. Na Evropské úrovni působí například síť CSR Europe, a na národní úrovni se společenskou odpovědností zabývají zejména organizace Business Leaders Forum a Asociace společenské odpovědnosti.

Čím dál větší popularity nabývá i ESG rating, tedy investiční hodnocení firem podle jejich chování v oblasti ekonomické, společenské a vládnutí („governance“). Evropská komise navíc 21. března 2021 přijala návrh nové směrnice o nefinančním reportingu (Corporate sustainability

reporting directive), která klade na firmy požadavek vykazovat data o dopadech svých aktivit a strategií (Evropská komise, 2022).

1.2 Historie CSR

Společenská odpovědnost firem se stala v posledních letech standardem. Jde o dobrovolný koncept, který připouští, že firmy operují ve společensky determinovaném prostředí, tudíž jejich jedinou odpovědností není jen poskytovat profit svému vlastníku. Nicméně tento přístup je poměrně mladým fenoménem. Přestože na otázku společenské odpovědnosti firem upozornil už v 50. letech Howard R. Bowen, když ve své knize *Social Responsibilities of the Businessman* (1953), který zde viděl společenskou odpovědnost jako závazky podnikatelů uskutečňovat takovou činnost a rozhodnutí, která jsou z hlediska cílů a hodnot společnosti žádoucí, hlavní směr myšlení byl dlouhou dobu definován tzv. Friedmanovou doktrínou - Milton Friedman ve svém eseji (1970) vychází z liberálního předpokladu, že pouze lidé mohou mít odpovědnost, a podnik je pro něj jen umělou osobou s adekvátní umělou odpovědností. Nicméně obchod jako celek je ještě abstraktnější a nemůže mít tedy ani umělou odpovědnost. Odpovědnost zde mají podnikatelé, majitelé, manažeři či vedoucí pracovníci, kteří podniky vedou a činí rozhodnutí. Ve smyslu odpovědnosti zde funguje určitá hierarchie, protože manažeři a vedoucí pracovníci, přestože činí rozhodnutí, jsou pouze zaměstnanci majitelů firem, a odpovídají tedy přímo jim, jakožto svým zaměstnavatelům. Majitelé v této logice sledují svůj vlastní zájem, tedy maximalizaci zisku. Tyto i jiné cíle jsou však již věci individuální odpovědnosti majitelů (Friedman, 1970, str. 1-2).

Právě vedoucí pracovníci a management se však ocitá před dilematem, v čí prospěch vlastně činí rozhodnutí a komu je v tomto smyslu odpovědný, operuje totiž s cizím kapitálem. Když se rozhodne investovat pro dobrovolný závazek – nějaký společenský zájem, tak za účelem zachování zisku pravděpodobně zvýší ceny produkce nebo sníží náklady, včetně mezd zaměstnanců. Tato forma jednání může v extrémní podobě tvořit paralelu donucení, které je v rozporu se svobodnou společností, kde je veškerá spolupráce dobrovolná a svým způsobem z ní všechny zapojené strany benefitují (jinak by se na ní nepodílely). (Friedman, 1970, str. 2-4). V politické teorii byla otázka nátlaku a souhlasu také dříve velmi diskutované téma, nicméně kritici společenské smlouvy upozornili, že proti “nefunkčnímu” principu jednomyslnosti, lze aplikovat princip mechanismus přizpůsobení se vyššímu, obecnějšímu společenskému zájmu.

Friedmana podpořil i Harrison Ford, když v roce 1978 prohlásil, že obchodní společnost není univerzálním mechanismem, ale jde o sofistikovaný nástroj určený sloužit ekonomickým potřebám společnosti a není dobře vybaven pro potřeby společenské, které nesouvisí s obchodními operacemi (Kotler & Lee, 2005, str. 5).

Z koncepčního hlediska rozpracovat otázku odpovědnosti firem Archie Carroll (1979), který zahrnul tzv. pyramidu společenské odpovědnosti do svého modelu výkonnosti firmy. Tento model zahrnuje definici společenské odpovědnosti, následně výčet témat a problematik, které do ní spadají, a nakonec určení a specifikaci filozofie odpovědi. Definici společenské odpovědnosti stanovuje Carroll právě na základě zmíněné pyramidy. Její základní patro je založeno na ekonomické odpovědnosti, jak to vyplývá již z povahy podnikání (cílem je maximalizace zisku prostřednictvím prodeje zboží a služeb na trhu). Všechny ostatní role podniku Carroll odvozuje právě z ekonomické odpovědnosti. Na vyšší úrovni je právní odpovědnost, tedy taková založená na právním řádu a regulaci, kterými se podniky musí řídit. Zároveň sem spadají i nepsaná pravidla nutná pro fungování trhu. Nad těmito základními nutnostmi je naplňování etických a morálních norem, které nejsou explicitně stanoveny psaným právem, nicméně jsou společensky vyžadované či očekávané. A právě tyto nepsané požadavky společnosti, která logicky zahrnuje právě zákazníky, dodavatele, zaměstnance a další stakeholdery, nabývají stále většího významu. Na vrcholu Carrollovy pyramidy je dobrovolná odpovědnost, která není ani společensky vyžadována, ale záleží na individuálním morálním cítění, názorech a rozhodnutích. Carroll zde ani nepředpokládá, že by se této odpovědnosti ujala právě obchodní společnost, spíše jde o předmět činnosti organizací jako jsou charity, či programy pro sociálně potřebné, nezaměstnané, a další veřejně prospěšné činnosti spadající zejména do oblasti sociální péče. Banerjee (2007, str. 7) zdůrazňuje, že právě osvědčený vlastní zájem je klíčovým předpokladem společenské odpovědnosti firem, která ta je manifestována skrze filantropii, veřejně prospěšnou činností a péčí o zaměstnance, přičemž v každém směru má sloužit veřejnému zájmu.

V Carrollově (1979) pojetí odpovědnosti nejsou vzájemně striktně oddělené, ale ani netvoří nutně spojené kontinuum, ale spíše každá z těchto oblastí je součástí celkového pojetí společenské odpovědnosti firem a společně poskytují základ pro Carrollovu definici. Otázky spadající pod společenskou odpovědnost se mohou lišit napříč sektory. Například finanční sektor řeší spíše sociální problematiku než životní prostředí. I když i to lze v současné době s rozmachem ESG (Environmental, Social, Governance) přístupu rozporovat. Carroll vidí

využitelnost svého modelu jak v teorii v rámci akademického výzkumu, tak v manažerské praxi, neboť nabízí poměrně komplexní pohled, který je zároveň dostatečně přizpůsobivý pro různé obory činností (Carroll, 1979, str. 499-504).

V 80. letech se zaměření společenské odpovědnosti proměnilo od závazku „doing good to do good“ k pojetí CSR jako strategie „doing good to do well“, tedy aby se dařilo. Kritika společenské odpovědnosti se zaměřila na neschopnost vypořádat se s ekonomickou motivací maximalizace zisku. Nový přístup ke společenské odpovědnosti odpověděl na tuto kritiku prostřednictvím spojení podnikových strategií se sociálními cíli. (Banerjee, 2007, str. 14).

Debata o společenské odpovědnosti firem se však odvíjela především v praxi prostřednictvím různých kontroverzních událostí. Například aféra společnosti Shell v roce 1993 v Nigérii. Shell tehdy generoval 50 % vládních příjmů a byl největším producentem ropy v zemi. Místní obyvatelé proti chování společnosti, které značně znečišťovalo krajinu a využívalo militaristických skupin, často protestovali. Nigerijská vláda mnoho protestujících zatkla a několik jich dokonce popravila. Společnost Shell však zůstala v tomto případě nestranná. (Donaldson & Dunfee, 1999, str. 1-3). Vedení společnosti na kritiku své nestrannosti odpovědělo, že Shell je ekonomický aktér a nemá právo zasahovat do politických problémů (Scherer & Palazzo, 2008, str. 8).

Později debata o CSR dospěla k závěru, že firmy se zavazují ke společenské odpovědnosti ze dvou hlavních důvodů – finančního a politicko-institucionálního (Levy & Kaplan, 2008, str. 4-5). Na politický rozměr navazuje modernější koncept Corporate citizenship, který se zaměřuje více na organizační hodnoty, zatímco CSR v tomto rozlišení zůstává více zaměřeno na omezování negativních externalit. Srov.: (Banerjee, 2007, str. 41), (Logsdon & Wood, 2002). Přestože autoři zaměřující se na CSR také operují s pojmy zapojení („engagement“) stakeholderů, integrita, transparentnost, pro Corporate citizenship jde o základní principy, doplněné o důraz na rozdílnost aktérů, podpora („empowerment“) zaměstnanců a stakeholderů, transparentnost spojená s odpovědností, inkluzivitu, a tzv. udržitelný kapitalismus zahrnují orientaci na dlouhodobost, komunikaci, zapojení a dialog. (Banerjee, 2007, str. 42-43). Corporate citizenship tedy do jisté míry opomíjí environmentální pilíř CSR, ale zaměřuje se na společensko-politické chování firem.

1.3 Corporate citizenship

Nicméně stejně jako CSR nelze stanovit jednotnou definici Corporate citizenship. Geoffrey Stokes (Stokes & Carter, 2002) rozlišuje čtyři modely – liberální minimalistický, občanský republikánský, rozvojový a deliberativní. Jde vlastně o škálu, která rozlišuje Corporate citizenship na základě míry participace na společenském blahobytu. Od vyhýbavosti v minimalistickém modelu, přes nepřímou participaci skrze zájmové skupiny a lobbying, a finanční podporu po přímou participaci. Nejvyšší forma Corporate citizenship zahrnuje univerzální pojetí práv a/nebo perspektivu deliberativní demokracie. Jde tedy o snahu najít rovnováhu mezi hodnotou svobody a společenského blahobytu, tedy klasický liberálně-socialistický sport. Perspektiva deliberace nad politickými rozhodnutími ve společenství a účast firem v těchto deliberacích jako rovných aktérů se stává normativním základem jejich občanství. Povaha podniku v kontextu CSR a Corporate citizenship je taková, že jde jen o jednoho účastníka v rámci sítě stakeholderů a vzájemných vztahů subjektů. Není zde možné zachytit podstatu všech vztahů skrze smluvní kontrakty. (Banerjee, 2007, str. 47). Wood a Logsdon (2002, str. 96) považují za ontologickou podstatu obchodní společnosti její schopnost umožnit vytvářet přidanou hodnotu a umožnit lidem a společností získat více z omezených zdrojů.

Koncept Corporate citizenship nabývá na relevanci v éře neoliberalismu, neboť obchodní společnosti, přestože nemají stejné postavení jako individuální občané, často přebírají role a aktivity tradičně spjaté s vládou. Děje se tak v důsledku globalizace, sblížení oborů a „krize“ státu. Veřejné služby jako zajištění sociální a zdravotní péče, charitativní, filantropická činnost, vzdělání, ale i bezpečnost a infrastruktura se přesouvají do kompetence soukromého sektoru. S tím se proměňuje i jeho role ve společnosti, zejména vládnutí a správe.

1.4 Požadavek demokracie v soukromém sektoru

Nicméně s posilováním role soukromého sektoru a rozšiřováním jeho pravomocí se objevují otázky nejen odpovědnosti, ale i demokratičnosti. Přitom důraz na teoretickou a praktickou odpovědnost odděleně může vést k situaci, kdy mají obchodní společnosti na starosti všechno, ale odpovědné ve smyslu „accountability“ nejsou za nic (Banerjee, 2007, str. 60). Vlády, jako ústřední zajišťovatelé a ochránci občanských práv a společenského blahobytu jsou odpovědné veřejnosti v pravidelných volbách, kdy mohou svůj mandát ztratit. To v případě soukromého sektoru nefunguje, odpovědnost je zde tedy značně nedokonalá.

Reformisté často tvrdí, že demokratický deficit v současném globálním ekonomickém systému a rozhodnutí činěná na globální úrovni nedemokratickými aktéry bez jasné odpovědnosti mají negativní efekty na široké segmenty populace, zejména na chudé. Poukazují na to, že instituce, které mají být garanty demokratických principů a volného trhu jako Organizace spojených národů, Světová banka nebo Mezinárodní měnový fond samy nejsou demokraticky řízeny, ale jejich vedení nebo přinejmenším kontrola je v rukou bohatých a mocných zemí. Světová banka a Mezinárodní měnový fond fungují na principu „jeden dolar, jeden hlas“, tudíž jejich politiku určuje jejich největší přispěvatel, Spojené státy americké, které kontrolují 15 % akcií v obou organizacích, což jim umožňuje zablokovat jakékoli rozhodnutí či rezoluci, i přestože by byla podporovaná všemi ostatními státy. (Banerjee, 2007, str. 157).

Je důležité uvědomit si, že zatímco aktéři a instituce působící ve sféře politické ekonomie považují pojem demokracie za nedotknutelný, existuje tu i široké spektrum praktik, které sice tvoří demokracii, ale nevedou ke společenské spravedlnosti. Demokratický národní stát není garantem toho, že se všemi skupinami jeho obyvatel bude zacházeno stejně (Banerjee, 2007, str. 152). Mimo to se ve společnosti na různých úrovních vyskytují různá separatistická hnutí nebo skupiny řídící se vlastním řádem bez ohledu na zvolenou vládu. Výzvou tedy zůstává, jak zajistit demokracii, která by překonala omezené možnosti vládnutí národního státu. Teoretické snahy o rozvoj nadnárodního demokratického způsobu vládnutí se soustředily zejména na koncept deliberativní demokracie v Habermasovském pojetí (Banerjee, 2007, str. 153).

2 Deliberace a deliberativní demokracie

Koncept deliberativní demokracie je v politické teorii jedním z proudů kritických k teorii společenské smlouvy. Pokládá do středu svého zájmu deliberaci, což je proces vedoucí k souhlasu či porozumění, a to skrze komunikační situaci, kdy jsou si všichni její účastníci rovni, mají zajištěný vzájemný respekt a diskutují o politických problémech, na základě této diskuze pak docházejí k rozhodnutí. Podle *Oxford Handbook of Deliberative Democracy* (Bächtiger, et al., 2018, str. 20-21) minimální pojetí deliberace znamená prostředek vzájemné komunikace, která zahrnuje zvažování vlastních a cizích názorů, promyšlení preferencí, hodnot a zájmů, které definují rozhodnutí o otázkách obecného zájmu. V tomto minimalistickém pojetí se minimalizuje pozitivní valence, která se k deliberaci jakožto normativnímu přístupu váže – výsledkem je, že je možné mluvit o dobré a špatné deliberaci bez toho, aby tyto pojmy nutně stály ve vzájemném rozporu. Autoři definují deliberativní demokracii jako jakoukoli demokratickou praxi, která se soustředí na deliberaci. Konceptuálně je deliberativní demokracie opakem agregační demokracie, která je tradičně založená na sčítání hlasů. To ovšem neznamená, že by deliberativní a agregační demokracie stály v opozici, neboť v mnoha liberálně demokratických státech se uplatňují oba postupy, jak deliberace, tak agregace, jen v rozdílných fázích procesu utváření politik a rozhodnutí. Občané a jejich političtí reprezentanti diskutují o problémech předtím, než jsou tyto problémy předloženy na půdě parlamentu. Tato diskuze může logicky vést ke shodě, nebo naopak problém zůstane nevyřešený, a to kvůli konfliktním perspektivám. V případě konfliktu se pak často dochází k rozhodnutí formou hlasování. Deliberace před samotným hlasováním pomáhá občanům lépe porozumět problému, vlastním zájmům a zájmům a postojům ostatních. Pomáhá tedy dosáhnout shody, když je to možné, a v otázkách, kdy to možné není, strukturuje a vyjasňuje otázky, které leží za konfliktem.

Deliberativní demokracie však zůstává ideálem, tedy aspirační snahou, která nemůže být v praxi nikdy plně dosažena – stejně tak jako ideální komunikační situace částečně popsaná výše. Nicméně teoretický koncept může poskytnout užitečnou vodítka pro praxi. Stejně tak není dosažitelný ideál agregační demokracie, která si klade za cíl dosáhnout rovné moci skrze volební hlasy (Bächtiger, et al., 2018, str. 21).

Idea deliberativní demokracie prošla za posledních padesát let proměnou – v teoretické diskuzi se střetly dvě generace deliberativních teoretiků. První generace zahrnovala myslitele různých tradic a odvíjela se od filozofie Jürgena Habermase. Deliberaci vnímali jako poměrně obecný

koncept zahrnující nabízení a získávání názorů a důvodů pro stanoviska či politiky. Často spojovali tuto obecnou koncepci založenou na tzv. „rozumování“ s ideály vysoce kvalitní argumentace, důrazem na společné dobro, vzájemný respekt a ústředním předpokladem byl racionálně motivovaný konsenzus, na kterém by se všichni účastníci deliberace mohli shodnout (Bächtiger, et al., 2018, str. 21).

Druhá generace je založená na teorii politického filozofa liberální tradice Johna Rawlse a jeho pokračovatele Joshuy Cohena. Z jejího centra mizí potřeba konsenzu (v teorii i v praxi), zaměřuje se na citlivější nuance pluralistických cílů a dimenzí moderní demokracie, v určitém smyslu jako lepší ideály, které jsou oproti předchozímu proudu inkluzivnější. Zatímco první generace zakládala deliberaci na rozumu, zde přichází do popředí kritérium zvažování („considerations“) a kontextu. Je zde brán větší ohled na emocionálně ukotvené výrazy a různorodé styly komunikace a prvky jako narativ a rétorika. (Bächtiger, et al., 2018, str. 22).

Současní teoretici deliberativní demokracie přisuzují stále větší váhu iracionálním a emocionálním aspektům v deliberaci. Oproti tradičnímu pojetí, které zdůrazňovalo důležitost autentičnosti a upřímnosti účastníků, současní autoři poukazují na to, že určitá neupřímnost je nejen přípustná, ale dokonce žádoucí, pokud jde o nesubstantivní složky komunikace, jakými jsou společenské konvence a určitá slušnost a zdvořilost, která zakládá vzájemný respekt, jenž je pro úspěšnou deliberaci nutným předpokladem. Do oblasti zájmu se také dostává nepolitická deliberace, složená z občanů bez politické angažovanost nebo dokonce bez speciálního zájmu na diskutovaném tématu. Teoretici tak experimentují s tzv. miniveřejnostmi (mini-publics). (Bächtiger, et al., 2018, str. 26-31). Nicméně i tento současný proud čelí kritice, že deliberace není dostatečně inkluzivní a stále opomíjí občany, kterým různé komunikační, psychologické či sociální bariéry brání vyjádřit se v diskuzi, a to zejména ze strany radikálních demokratů.

Klasici deliberační demokracie Gutmann a Thompson upozorňují, že vzájemný respekt je vlastní všem teoriím deliberace a pracují i s ideálem odpovědnosti. Odpovědnost je nutností zejména v případě politické debaty mezi politickou reprezentací (Bächtiger, et al., 2018, str. 23) a zakládá se na volbách, kdy voliči vystavují svým reprezentantům účty a na jejich základě rozhodují o jejich odvolání či setrvání. Nicméně i na ostatních deliberačních fórech je nutná určitá forma odpovědnosti, jen se v závislosti na charakteru těchto fór a jejich složení liší.

2.1 Deliberativní přístup k politické odpovědnosti firem

Politická odpovědnost firem představuje možnou alternativu k tradičnímu pojetí CSR. Scherer a Palazzo (2009) zakládají politický pilíř společenské odpovědnosti firem na předpokladu (či fenoménu) stírání hranic mezi ekonomikou a politikou, respektive ekonomickým a politickým jednáním firem. Obchodní společnosti se totiž v současnosti musí vypořádávat se společenskými výzvami, které by jinak spadaly do veřejné sféry, ale omezené možnosti národního státu na jejich řešení nestačí. Firmy jsou tak nuceny reagovat na důsledky globalizace jako je zejména posun od národního ke globálnímu vládnutí zahrnující širší spektrum aktérů jako jsou státy, nadnárodní korporace, mezinárodní organizace a občanské iniciativy a hnutí. S tímto sblížováním ekonomiky a politiky ubírá ekonomická racionalita na významu a s ní i klasická liberální demokracie, kde je stát jediným aktérem, který má pravomoc zasahovat do soukromé sféry při určování práv, ochraně individuální svobody a soukromého vlastnictví. Autoři tedy hledají možnost odpověď v Habermasově teorii deliberativní demokracie. (Scherer & Palazzo, 2009, str. 15, 28-29).

Habermasova (1990) deliberativní demokracie vychází z teorie ideální řečové situace a předpokladu, že každé racionální řešení konfliktu se neobejde bez komunikace. Ideální řečová situace zde poskytuje podmínky pro debatu o cílech a prostředcích, jimiž má být cílů dosaženo, a následné rozhodnutí. Ideální řečová situace je definovaná svobodným a rovným přístupem, participací, upřímností a autenticitou participantů bez možnosti donucení. K zajištění takové situace mohou svou přítomností pomoci nestranní experti. Jak bylo zmíněno výše, taková situace je pouze ideálním teoretickým konceptem. V praxi není nutné a ani možné dosáhnout ideální situace pro zajištění dokonalé deliberace. Scherer a Palazzo (2007, str. 1100-1110) tedy soustředí pozornost na transformaci demokratických procesů a institucí směrem k deliberaci a zajištění podmínek umožňující dosažení shody – tzv. otevřený dialog. V tomto kontextu deliberativní demokracie vidí koncept CSR jako prostředníka spojující stát, občanskou společnost a tržní aktéry skrze systém participačního dialogu mezi občanskou společností a státními aktéry. Explicitní politický proces umožňuje demokratickou kontrolu na veřejném využití vlivu a moci soukromého sektoru a firem. Nicméně podle Banerjeeho (2007, str. 154) není zřejmé, jak participace korporací v deliberaci může poskytnout veřejným aktérům demokratickou kontrolu nad podnikatelskou činností. Zároveň zde chybí diskuze o tom, jak lze této kontroly dosáhnout bez legálně vymahatelného mechanismu. Ani Schererův argument, že proaktivnější zapojení stakeholderů povede k lepším společenským výstupům není velmi

přesvědčivý. A přestože pojem otevřeného dialogu je pragmatictější než původní Habermasova teorie ideální řečové situace, stále zůstává nevyřešen problém nerovné dynamiky rozdělení moci mezi státem, obchodními korporacemi a občanskou společností. Otevřený dialog mezi konfliktními zájmy sice může vést k nelehké formě souhlasu a pravděpodobně nabídne i lepší transparentnost, nicméně stále opomíjí otázku, jakým způsobem lze zajistit odpovědnost aktérů.

Habermasův a Schererův model staví na předpokladu, že všichni účastníci deliberace dosáhnou nebo právě prostřednictvím deliberace dosahují vlastního občanského sebeurčení, a mohou změnit své preference. Proto je zde klíčové zajištění diverzity aktérů a přítomnost nestátních aktérů s odlišnými zájmy, jako jsou například zájmové a neziskové organizace, které zde zároveň získávají lepší prostor pro vyjádření posilující pravděpodobnost, že jejich požadavky budou vyslyšeny. Tím se zároveň posiluje požadavek na vlastní odpovědnost aktérů. Podniky se prostřednictvím vlastních reprezentantů stávají na deliberativních fórech obdobně politickými aktéry jako zástupci státu, neboť disponují větší mocí než jednotlivci a mají možnost zapojit se do demokratických procedur jako je ustanovování legitimacy a demokratické kontroly. (Scherer & Palazzo, 2009, str. 30-31).

I v oblasti politické odpovědnosti se vůči deliberativnímu proudu vyčleňují radikální demokraté, kteří upozorňují na rozdíl mezi deliberativním systémem a reálným světem a idealistické předpoklady vzájemné solidarity, respektu a vůle dojít konsenzu. Deliberace tak nedochází k řešení skutečných problémů, ale je jen ideální formou diskuze o problémech. Banerjee (2007, str. 155) navíc pragmaticky namítá, že deliberativní koncept CSR předpokládá, že korporace budou mít motivaci vstoupit do dialogů a vyjednávání, která jsou často velmi časově i finančně náročná až nepřátelská, a to s rozšířenou základnou participantů. Deklarované důsledky rozšíření legitimacy a demokratičtějšího rozhodovacího procesu jsou podle Banerjeeho (ibid.) pro většinu privátního sektoru nezajímavé a není tedy důvod se domnívat, že by korporace dobrovolně vynakládaly prostředky na prosazování deliberativního přístupu v CSR.

3 Organizační demokracie

Organizační demokracii lze chápat několika způsoby, tato práce bude s pojmem organizační demokracie pracovat v kontextu organizační struktury a demokratického přístupu k vedení. Konkrétní definici pojmu a jeho reflexi nabízí nadcházející kapitola.

3.1 Definice pojmu

Pojem organizační demokracie, dříve průmyslová demokracie, znamená podle Webera (2009, str. 1127) strukturálně podporovanou substantivní participaci zaměstnanců, včetně přímých nebo reprezentčních konzultací, spolurozhodování a seburčení. V některých evropských zemích, např. v Rakousku, je vztah mezi demokracií na pracovišti a občanskou participací základním stavebním kamenem veřejných politik, kde je organizační demokracie konceptualizována jako demokratická deliberativní participace. Nicméně za posledních deset let neexistuje příliš mnoho výzkumů zabývajících se tématem substantivních demokratických struktur včetně uplatňování vlivu zaměstnanců v rozhodování současných firem. Tyto výzkumy chybí i v oblasti organizační demokracie, a odpovědi na otázky jak organizační demokracie ovlivňuje chování a hodnotovou orientaci zaměstnanců, či jestli může přispět k rozvoji občanských kompetencí, nejsou dosud zcela prokázány. (Weber et al., 2009, str. 1128).

Podmínky, které formují společenské prostředí organizace se liší případ od případu v závislosti na povaze organizace a její misi. Jedním příkladem mohou být vzdělávací instituce, jejichž „spravedlivé společenství“ se zakládá zejména na možnostech diskutovat etické problémy a respektování odlišných úhlů pohledu. V roce 1993 Lempert rozšířil koncept společensko-morálního klimatu do kontextu průmyslu a založil jej na pěti komponentách:

- 1) Zapojení zaměstnanců do společenské problematiky a konfliktu zájmů, pravidel, norem a hodnot,
- 2) spolehlivé ocenění, péče a podpora od kolegů a nadřízených,
- 3) otevřená a svobodná komunikace, zejména ohledně legitimacy firemních norem, hodnot a principů,
- 4) participační spolupráce v rozhodování, zejména v oblasti firemních norem, hodnot a principů,
- 5) na důvěře založené přidělování a rozdělování odpovědnosti za blaho druhých v rámci firmy i mimo ni korespondující se schopnostmi zaměstnanců. (Weber, et al., 2009, str. 1129-1130).

Firmy s existující přímou demokratickou participací, by měly poskytovat fóra, kde je možné diskutovat a rozhodovat o záležitostech relevantních pro jejich každodenní současné i budoucí fungování, diskutovat sdílené problémy a připravovat řešení vyžadující posuzování na vysoké úrovni. S rozšiřováním škály témat od operačních po strategické a participace zaměstnanců nejen jejich pouhým informováním o společném rozhodovacím problému členové takové organizace tvoří zmíněné společensko-morální klima. V určitém smyslu je toto prostředí založené na otevřené diskuzi o hodnotách, normách a principech velmi podobné Habermasovu diskurzivnímu konceptu deliberace.

Nicméně atributy společensko-morálního klimatu se zaměřují nejen na procedurální spravedlnost a nastavení bezpečného prostředí pro diskuzi, ale i vztahy mezi nadřízeným vedoucím a jeho podřízenými členy organizace. Běžně se koncept organizační demokracie zaměřuje za demokratickou organizační strukturu a soustředí se na procesy a přístupy implementované vedoucím, jeho komunikační chování směrem k podřízeným, způsoby delegování, rozhodování, úkolování a nastavení vzájemných vztahů. Společensko-morální klima a spravedlnost, jak jej definuje (Weber, et al., 2009, str. 1130) se odlišují tím, že zahrnují aktivní roli zaměstnanců. Zaměstnanci zde mají právo dotazovat se nebo měnit vysoké normy a uplatňují se zde odlišné procedury.

Toto rozšíření konceptu podtrhávající prosociální a komunitní orientaci je v kontextu obchodních organizací částečně kompatibilní s pojmy organizačního občanství a prosociálního organizačního chování. Tento koncept zahrnuje i kognitivní perspektivu komunikace zaměstnanců. Komunitně orientované chování organizace je relevantní i pro fungování a zachování lokálních komunit tvořící občanskou a demokratickou společnost jako celek, neboť mnoho občanů zavedené normy, procesy a vodítka využívají i v běžném životě. Praxe v participaci podporuje občanské civilní, politická a společenská práva i mimo organizaci a individuální participace na demokratickém zřízení státu je tak pozitivně spjatá právě se zkušeností se společensko-morálním klimatem v zaměstnání. (Weber, et al., 2009, str. 1131-1132).

Závazek organizace má ve Weberově konceptu zvláštní pozici, utužuje sounáležitost zaměstnanců s podnikem a jejich identifikaci s cíli organizace. Tento závazek může být jak afektivní, tak normativní a představuje behaviorální akci posilující demokracii – studie o firmách vlastněných zaměstnanci ukazují, že zaměstnanci, kteří se podílí na kolektivním rozhodování vykazují větší sentiment k demokracii než zaměstnanci, kteří se na rozhodování nepodíleli. Tento sentimentální závazek může vyplývat i z pracovních charakteristik

a zkušeností, které stimulují kompetence a blahobyt. Motivace normativního závazku je nejistější, ačkoli může být také spjata s organizačními socializačními procesy. Stejně tak i naopak, zaměstnanci mají větší morální a sentimentální závazek vůči podniku, pokud mají vliv na jeho rozhodování a odpovědnost.

Tím rozšiřuje Weber (Weber et al., 2009, str. 1132) svůj koncept společensko-morálního klimatu a přednáší několik hypotéz:

- 1) Hypotéza 1 : Individuální zprávy o účasti na demokratickém rozhodování souvisejí se sociálně-morálním klimatem, které pracovníci zažívají.
- 2) Hypotéza 2a : Individuální účast na demokratickém rozhodování pozitivně souvisí s prosociálními a komunitními behaviorálními orientacemi.
- 3) Hypotéza 2b: Sociálně-morální klima pozitivně souvisí s prosociálními a komunitními behaviorálními orientacemi.
- 4) Hypotéza 2c: Pozitivní vztah individuální účasti na demokratickém rozhodování s prosociálními a s komunitou souvisejícími behaviorálními orientacemi je zprostředkován sociálně-morálním klimatem.
- 5) Hypotéza 3a: Individuální účast na demokratickém rozhodování pozitivně souvisí s organizačním závazkem.
- 6) Hypotéza 3b: Společensko-morální klima pozitivně souvisí s organizačním závazkem.
- 7) Hypotéza 3c: Pozitivní vztah individuální účasti na demokratickém rozhodování s organizačním závazkem je zprostředkován společensko-morálním klimatem.

Z Weberova (2009, str. 1142-1143) pozorování vyšel závěr, že čím se úroveň participace v rozhodovacích procesech, tím se pozitivněji zaměstnanci vnímají charakteristiky jejich organizace a jejího společensko-morálního klimatu. Mimo to se prokázalo, že větší míra participace na otázkách operačních, taktických a strategických je spojena s vyšší mírou prosociální a komunitní behaviorální imperiál. Chování zaměstnanců je v takové organizaci charakterizováno vzájemnou pomocí, solidaritou, hodnotami, spravedlností a větším sebevědomím v otázkách podpory spravedlnosti ve světě. Na druhou stranu samotná organizace také přijímá vlastní závazek své role ve společnosti a ten je ovlivněn jejím vnitřním prostředím. Toto společensko-morální klima v organizaci může hrát i roli jakéhosi mediátora přirozených konfliktů. Neméně zajímavé bylo Weberovo zjištění z rozhovorů s generálními řediteli firem, kteří uváděli, že obtíže pro nastavení participačních a deliberačních procesů vznikají i kvůli externím podmínkám, jako je časový tlak vyvolaný trhem, který neumožňuje vznik kolektivní diskuze a dosažení konsenzu, zároveň je tu přítomný substantivní rozpor mezi zájmy

zaměstnanců a vlastníků/akcionářů firem, ale i mezi novými a dlouholetými stakeholdery a zaměstnanci, zejména v otázkách dlouhodobých investic a jejich návratnosti. Neposledním problémem pak bývá i otázka mzdového nastavení.

3.2 Česká reflexe podnikové demokracie

Koncept podnikové demokracie našel ohlas i v českém prostředí. Jan Vláčil v roce 1999 vydal článek *Problémy vnitropodnikové demokracie*, kde se zaměřil na otázky uplatňování demokratických přístupů v privátním sektoru.

Podle Vláčila (1999, str. 76-78) jsou vnitropodnikové vztahy ustanovujícím prvkem organizační kultury, která pak v očích veřejnosti, zákazníků a stakeholderů utváří osobnost firmy odlišující ji od konkurence. Organizační kultura definuje také koherenci vnitřního prostředí firmy, jeho sociální integritu a identifikaci zaměstnanců s podnikem, která pak posiluje jejich loajalitu a důvěru ve vedení firmy. Podle Vláčila je v teorii managementu a sociologie organizace využívání nebo úprava organizační kultury považována za nejúčinnější nástroj nepřímého řízení, motivace a stabilizace pracovníků. Manažeři tedy přesouvají svou pozornost v případě hledání řešení a možností zlepšení výkonnosti podniku od produktů a technologií k finančně méně náročným organizačním změnám. Důraz na lidský faktor, a to nejen zaměstnance, ale i zákazníka a analýzu jeho chování, nejspíš podle Vláčila povede k ústupu autoritativních přístupů vedení.

Povaha organizační kultury firmy a její působení na meziosobní vztahy a styl řízení částečně ovlivňuje i postoje a hodnoty zúčastněných – stakeholderů, zaměstnanců. Zejména ekonomická situace podniku, (ne)spokojenost se způsobem vedení či jiné hromadné požadavky se tak mohou promítat i do obecnějších sociálně-politických preferencí zaměstnanců-občanů a při aktivnější angažovanosti i do programů politických stran. Situace podniku tak může ovlivňovat nejen názor veřejnosti na podnik samotný, ale i veřejné mínění a preference v dané lokalitě. Podle Vláčila jsou tedy organizační a politická kultura jakési spojité nádoby. (Vláčil, 1999, str. 76).

Vláčil (1999, str. 76-77) nad to staví tezi, že česká mentalita je spíše konsenzuální, nekonfliktní a dokládá to výrazně nižším počtem stávek oproti jiným srovnatelným státům. Nad to Československo patřilo k prvním zemím v Evropě, kde byl uzákoněn systém duální reprezentace zájmů zaměstnanců. Tato duální reprezentace zahrnuje odbory na celostátní nebo oborové úrovni a podnikové rady, které se zaměřovaly na specifickou situaci daného podniku. Jejich působení však bylo poměrně kontroverzní, neboť si sice získaly podporu mnohých

podnikatelů, ale také významnou kritiku Komunistické strany. Jediným orgánem reprezentace zaměstnaneckých zájmů participující na řízení podniku tedy jsou v praxi odborové organizace, které jsou podle Vláčila neprávem vnímány jako pozůstatek socialismu.

Potřebu zakládání dalších orgánů participace tedy Vláčil (1999, str. 77) nepovažuje za aktuální, byť s postupným vývojem a požadavky na demokratizaci pracovního života za možnou. Argumenty proti tomuto trendu se zakládají na tvrzení, že přenos zvyklostí charakteristických pro veřejný život do podnikatelské sféry limituje vlastnická práva jejich užívání a snižuje pracovní kázeň i firemní konkurenceschopnost. Může tak mít negativní dopad i na samotné zaměstnance, kteří v důsledku špatné finanční situace podniku mohou ztratit zaměstnání. Participace nabízená shora tedy stojí před nedůvěřivostí zaměstnanců, kteří spíše předpokládají od vedení určitý alibismus a absenci reálné akce, případně se obávají, že na ně přejde příliš dalších (manažerských) úkolů a s tím spojená odpovědnost za chod podniku.

Vláčil (1999, str. 78) shrnuje výsledky svých předchozích výzkumů, totiž že hodnoty zaměstnanců jsou diametrálně opačné od hodnot manažerů a vedení firem. Nicméně tyto hodnoty a preference nejsou nikdy zcela konzistentní, například většina manažerů odmítá zásahy státu do řízení podniků, ale na druhou stranu se uchází o státní dotace. Zaměstnanci požadují sociální jistoty a zároveň upřednostňují meritokratický způsob odměňování.

K proměně sociální situace v českých podnicích přispívá podle Vláčila (ibid.) i přejímání zahraničních zkušeností se zakládáním zájmových koalic a sociálních partnerství (často jen dočasného za účelem řešení určitého problému). V takovém prostředí tak podporuje vyšší toleranci k odlišným názorům a umožňuje prostor pro debatu a nekonfliktní řešení společenských otázek. Toto prostředí může pozitivně ovlivnit i meziosobní vztahy a podpořit participaci v rámci demokratičtější organizační kultury. Využívání demokratických přístupů ve firmě tak může nejen podpořit soudržnost podnikové kultury a jejích aktérů, ale může se i přelévat vně firmy a posilovat demokratické cítění ve osobním životě těchto zapojených aktérů.

Tento předpoklad podporuje i významná teoretička deliberativní demokracie, Jane Mansbridge (1983, str. 33-34), která na základě pozorování praxe usuzuje, že vnímání podobnosti při osobním kontaktu v procesu rozhodování podporuje konsenzus a zároveň posiluje rovnost statusu mezi přítomnými. Navíc vede ke kongruenci zájmů, protože lidé se při osobním kontaktu lépe dokáží vcítit a přijmout cizí zájem za svůj. Nicméně Mansbridge neřeší problémy plynoucí z nerovnoměrného zapojení, nevyslyšení, strachu z konfliktu či neschopnosti

artikulovat své zájmy, jak upozorňují kritici deliberace, protože tuto formu deliberace uvažuje jako reálnou pouze v malých společenstvích, kde převažuje společný zájem. Takové malé společenství nemusí být nutně ukotvené ve veřejné sféře, ale může jej představovat i podnik.

3.3 Dopad CSR na výkonnost podniku

Je zřejmé, že každá aktivita podniku není izolovaná, a tudíž stejně jako CSR má svou vnější a vnitřní dimenzi. Bez bližšího rozřazení patří podle Crowthera (2008, str. 13) mezi hlavní dopady činnosti organizace využití přírodních zdrojů jako součástí výrobních procesů, efekt na konkurenci mezi sebou a dalšími subjekty na témž trhu, obohacení lokálního společenství skrze tvorbu pracovních příležitostí, transformace krajiny způsobená těžbou surovin nebo produkcí odpadu jeho skladováním, distribuce bohatství vytvořeného podnikem mezi jeho vlastníky (skrze dividendy, podíly na zisku) a zaměstnance (mzdy, odměny) a efektu tohoto rozdělení na blahobyt jedinců, a v neposlední řadě dopady na klimatickou změnu prostřednictvím produkce emisí a skleníkových plynů.

Hodnocení podniku se může odvozovat nejen od finanční výkonnosti, respektive ziskovosti, ale i na základě těchto komprehenzivních dopadů. Na dopady a činnosti podniku lze také nahlížet z různých perspektiv. Tradiční pojetí vycházející z Friedmanovy teze je finanční perspektiva, která se zaměřuje na to, jak firma operuje z pohledu držitelů akcií, tedy zda je zisková, případně se uplatňují jiná měřítka. Nicméně neméně důležitá je zákaznická perspektiva. Vnitřní obchodní perspektiva se pak zaměřuje na to, v čem by měla firma vynikat a poslední perspektiva se soustředí na inovace a perspektivu učení, tedy jak se může firma zlepšovat a vytvářet hodnotu. (Crowther & Aras, 2008, str. 69).

Na základě těchto dvou složek je zřejmé, že spokojení a motivovaní zaměstnanci jsou klíčoví pro zajištění kvality a vysokého standardu podnikových činností a pro uspokojení jeho zákazníků. A právě zákazníci určující poptávku jsou zdrojem požadovaných finančních výsledků. Crowther tedy zdůrazňuje uvědomění si potřeb a zájmů různých skupin stakeholderů, které jsou často různé až konfliktní. Podnik by v tomto smyslu měl hledat rovnováhu mezi těmito zájmy a svými náklady na jejich řešení tak, aby to zlepšilo jeho finanční výkonnost, společenské nebo etické jednání, které by však mělo být měřitelné. (Crowther & Aras, 2008, str. 74).

4 Analýza vybraných společností

Praktická část diplomové práce se zaměří na aplikaci deliberace, jejích metod a souvisejících aktivit ve firmách podnikajících v České republice. Jak bylo definováno výše, deliberace je proces vedoucí k souhlasu či porozumění, a to skrze řádně nastavenou komunikační situaci, kdy jsou si všichni její účastníci rovni, mají zajištěný vzájemný respekt a diskutují o politických či jiných problémech, a na základě této diskuze pak docházejí k rozhodnutí. Deliberace tedy nemůže být jednostranný proces, jako je například sběr zpětné vazby. Navíc ze své podstaty musí deliberační proces započít v počátečních fázích manažerského rozhodování, tedy ex ante před přijetím rozhodnutí, ve které má diskuze vyústit. Průzkumy veřejného mínění tedy nenaplníjí uspokojivě podstatu deliberace. U konzultací pak záleží, v jaké fázi procesu rozhodování přicházejí a jak jsou nastaveny. Konzultace lze obecně považovat spíše za participační metodu, která taktéž zapojí zaměstnance do chodu společnosti a může zvýšit jejich souznění se společností, ovšem deliberace zde klade požadavky vyšší, neboť jejím výstupem je vytváření porozumění, vlastních stanovisek a konečně konsenzu.

Efektivnost deliberace nelze zcela dobře hodnotit kvantitativně, pokud jako měřítko nebude zvolen vztah finančního hospodaření podniku a implementace těchto deliberačních metod. V takovém případě by se nabízel otázka na vzájemnou korelaci. Tato práce si však klade za cíl kvalitativní zhodnocení a méně ambiciózní otázku, zda se vůbec deliberační metody ve firemní praxi v České republice využívají, případně v jakém kontextu a zda se uplatňují v rámci konceptu CSR. Cílem práce je tedy analyzovat využívání deliberačních metod v rámci environmentálního, ekonomického a sociálního pilíře CSR a zhodnotit, jak jich jednotlivé firmy v ČR využívají.

Deliberovat je všeobecně složitější za účasti většího množství subjektů, ovšem na druhou stranu právě velké společnosti spíše disponují prostředky a jsou ochotny se nastavením vztahů se zaměstnanci více zabývat, mohou tomu věnovat větší pozornost, než malé společnosti, kde může deliberace vyplývat přirozeně z osobnějšího přístupu a prostředí a nemusí být koncepčně uchopena.

Pro účely analýzy použití deliberačních metod v českém prostředí byly vybrány firmy, které v roce 2020 zaměstnávaly více než 1000 zaměstnanců. Různé zdroje se ve stanovení největších zaměstnavatelů lišily, tudíž byl sestaven seznam vycházející z vlastní analýzy. Tento seznam byl vytvořen na základě dat z veřejné databáze Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2022), databáze ekonomických subjektů (se zjištěnou aktivitou) a statistik zaměstnanosti Ministerstva

práce a sociálních věcí (MPSV, 2022). Konkrétní počty zaměstnanců byly doplněny z výročních zpráv předvybraných společností k datu 30.12.2020.

Následující tabulka ukazuje vybrané společnosti, jejich počty zaměstnanců, provozní hospodářský výsledek a čistý zisk za roky 2019 a 2020 v milionech českých korun. Nicméně finanční údaje jsou zde doplněny pouze pro dokreslení kontextu, pro samotnou analýzu nejsou relevantní. Tato data se zároveň velmi liší, a to je způsobeno různými faktory, především tím, že jde o firmy z různých odvětví. Zároveň může mít značný význam i fakt, že rok 2020 byl zásadně ovlivněn pandemií Covid-19 a firmy musely na tuto krizi reagovat mimo jiné často i omezením výroby či služeb.

Firmy byly v rámci tabulky vizuálně barevně odlišeny dle odvětví: automobilový průmysl a komponenty, elektroenergetika, stavebnictví, telekomunikace, doprava, finanční, pojišťovací služby, obchod a maloobchod, elektronika a technologie, těžba, poštovní služby. Přiřazení barev zobrazuje následující tabulka.

Automobilový průmysl a komponenty
Elektroenergetika
Stavebnictví
Telekomunikace
Doprava
Finanční a pojišťovací služby
Obchod a maloobchod
Elektronika a technologie
Těžba
Poštovní služby

Tabulka 1 Barevné rozlišení odvětví zkoumaných firem

Následující tabulka ukazuje vybrané společnosti, jejich počet zaměstnanců, provozní hospodářské výsledky a čisté zisky za zkoumané období 2019-2020. Přestože práce uvádí tato kvantitativní data, nepředpokládá vzájemnou korelaci deliberace a finanční výkonnosti podniku, neboť deliberace je kvalitativního charakteru a její výsledky se prokáží až v dlouhodobějším horizontu a v nehmotné podobě zkvalitnění vztahů na pracovišti a zajištění respektujícího a inkluzivního prostředí s větším inovativním potenciálem a menší fluktuací zaměstnanců.

Společnost	počet zaměstnanců	Provozní HV 2019	Provozní HV 2020	čistý zisk 2019	čistý zisk 2020
Škoda Auto	36 932	4 860	3 730	32 800	10 800
Česká pošta	28 050	-379	-1 480	-1 360	-302
ČEZ	26 415	190 300	184 900	17 600	19 600
České dráhy	23 138	2 540	-2 620	1 300	-4 130
Železnice ČR	14 342	-722	-1 630	-1 080	-1 250
Albert Česká republika	10 846	874	2 510	96	1 740
Česká spořitelna	9 892	2 700	1 900	17 200	8 790
ČSOB	8 349	23 370	15 990	19 690	8 480
Komerční banka	8 061	17 640	14 670	15 170	8 230
Tesco Stores ČR	7 874	1 040	620	516	292
Siemens Czech Republic	6 981	697	1 130	575	1 150
OKD	6 818	-933	-2 400	2 100	1 100
Continental Automotive Czech Republic	5 149	1 300	-2 500	779	-1 830
O2 Czech Republic	4 993	7 240	7 920	4 880	5 630
T-Mobile Czech Republic	3 237	7 100	6 470	5 470	5 090
E.ON Energie	2 952	75 400	75 200	5 500	3 600
TPCA Czech Republic	2 492	380	221	261	221
Vodafone Czech Republic	2 369	-12 100	1 700	31 000	1 250
Skanska CZ	1 848	149 600	-56 000	196 400	100 400
IKEA Česká republika	1 626	1 620	1 490	1 250	1 140
Foxconn CZ	1 163	877	480	658	339

Tabulka 2 Předvybrané společnosti a ukazatele

Analýza se tedy zaměřuje na praxi deliberčních metod ve zkoumaných firmách v letech 2019 a 2020, vychází z publikovaných CSR reportů a zpráv o udržitelnosti, případně výročních zpráv a zmiňuje konkrétní aktivity, které firmy v oblasti deliberace a CSR realizovaly. Výčty aktivit nejsou úplné, jedná se spíše o demonstrativní příklady. Pro hlubší analýzu CSR kritérií bylo vybráno deset největších zaměstnavatelů. Dalších deset významných zaměstnavatelů je popsáno jen v kontextu deliberativních aktivit, nicméně nejsou analyzovány prostřednictvím kritérií zohledňující pilíře CSR.

Analýza zhodnocuje firemní praxi v rámci třech pilířů společenské odpovědnosti firem (CSR), tedy sociálního, environmentálního a ekonomického. Aktivity a činnosti firem v těchto pilířích mohou nést deliberativní prvky a přispívat k vytváření deliberativního prostředí v podniku. Pro každou oblast byla stanovena konkrétní kritéria, která následně byla na základě analyzovaných zdrojů (viz výše) ohodnocena body na maximální škále 0-10, přičemž 0 znamená, že data nejsou uvedena či se k tomuto tématu společnosti ve zprávách nevyjadřuje a maximální počet bodů je 10 s tím, když firma uvádí konkrétní údaje a vykazuje množství činností prokazatelně naplňující dané kritérium. Za každé kritérium může společnost získat maximální počet bodů 10 a zároveň tato kritéria jsou pak vážena v rámci jednotlivých pilířů tak, že maximální bodové ohodnocení

pilíře opět tvoří 10 bodů. Všechny pilíře CSR mají stejnou váhu a tak maximální bodový zisk zkoumané společnosti může být 300 bodů. Na základě této analýzy pak práce vyhodnocuje zaměstnavatele s nejlepším deliberativním prostředím a jeho využitím v CSR.

Kritéria pro analýzu v jednotlivých pilířích CSR tedy byla stanovena následovně:

Sociální pilíř

1) komunikační kanály – Kritérium hodnotí, jaké komunikační kanály firma využívá pro externí, ale zejména pro interní komunikaci se zaměstnanci (např. intranet, newsletter, emaily, ...), a za jakým účelem jsou tyto kanály využívány (např. informování o aktualitách, sběr názorů, konzultace) a zda se jedná o oboustrannou či jednostrannou komunikaci. Ideální jsou zde transparentní oboustranné komunikační kanály umožňující kontinuální komunikaci a integraci zaměstnanců/stakeholderů.

2) Pracovní prostředí – Kritérium hodnotí, zda podnik prosazuje inkluzivní a otevřené pracovní prostředí, případně zda podniková politika podporuje větší zapojení žen a platovou rovnost. Kritérium se ptá také na řešení well-being a work-life balance v podniku. Dalším tématem je důraz na bezpečnost pracovního prostředí a ochranu zdraví.

3) Zapojení zaměstnanců – Kritérium hodnotí, zda se podnik zajímá o názory svých zaměstnanců a zda je zapojuje do řešení strategických otázek, například prostřednictvím průzkumů spokojenosti či za účelem prioritizace strategických témat, konzultací, pravidelnými setkáními a dialogem, případně prostřednictvím odborové organizace

4) Podpora komunity – Kritérium hodnotí, jak podnik působí a vystupuje v rámci svého externího prostředí, spadá sem tedy filantropická činnost, spolupráce se vzdělávacími institucemi, podpůrné projekty v oblasti začleňování, vzdělávání, zaměstnanosti a sociální aktivity.

Environmentální pilíř

1) Aktivity na podporu životního prostředí – Jedno kritérium zahrnující programy a projekty na ochrany životního prostředí a klimatu, včetně podpory biodiverzity, snižování emisí, odpadové hospodaření a recyklace.

Ekonomický (a správní) pilíř

1) Compliance řízení – Kritérium hodnotí existenci politiky compliance, etického kodexu a jejich ukotvení v podniku.

2) Zaměstnanecké akcie – Kritérium hodnotí, zda firma vydává zaměstnanecké akcie (a v jaké míře) a podporuje tak jejich zapojení do rozhodování a zájem na úspěšnosti podniku, případně zda umožňuje svým zaměstnancům přednostní nákup akcií či slevu.

3) Spolupráce s dodavatelským řetězcem – Kritérium hodnotí, zda firma buduje kvalitní vztahy a udržuje dialog s dodavateli, případně zda se podílí na stanovování standardů a strategických priorit (např. prostřednictvím průzkumů, setkání a dialogu).

4.1 Hodnocené společnosti

Pro analýzu byl vybrán vzorek 10 společností považovaných za největší zaměstnavatele v ČR.

4.1.1 Škoda Auto

Společnost Škoda Auto je jedním z největších soukromých zaměstnavatelů v České republice, zaměstnává více 35 tis. lidí. (Škoda Auto, 2023) Nastavením struktury řízení, dohledu, rozdělením práv a povinností mezi stakeholdery, mezi něž patří akcionáři, výkonné vedení, orgány společnosti, zaměstnanci, obchodní partneři a zákazníci, se zde zabývá útvar Governance, Risk & Compliance. Zabývá se především souborem právních a výkonných metod a postupů, které zajišťují vyvážený vztah mezi společností a jejími zaměstnanci. (Škoda Auto, 2023) Ve své Zprávě o udržitelném rozvoji za roky 2019 a 2020 (Škoda Auto, 2020) společnost zmiňuje zapojení zaměstnanců mimo jiné i do procesů strategického řízení a rozhodování. Zorganizovala například workshop mezi zainteresovanými stranami včetně zaměstnanců, jeho výstupem byla podrobná obousměrná mapa, která propojila jednotlivá témata a stakeholdery. Následně byly do šetření prostřednictvím dotazníku zapojeni i zástupci managementu. Celkově deliberační cvičení využilo i webovou aplikaci a osobní setkání a podařilo se v jeho rámci shromáždit odpovědi od 157 externích zástupců zúčastněných stran. (Škoda Auto, 2020, str. 11) Obrázek níže znázorňuje shrnutí dialogu se stakeholdery, který Škoda Auto kontinuálně realizuje.

Obrázek 1 Škoda Auto – Dialog se stakeholdery

ZAJINTERESOVANÝ SUBJEKT	TÉMATÁ	ZPŮSOB KOMUNIKACE	ČETNOST
Zaměstnanci	- pracovněprávní vztahy - pracovní podmínky - odměňování a kolektivní smlouvy o mzdách - odborné a profesní vzdělávání - osobní rozvoj a sociální závazky - diverzita - péče o zdraví, ergonomie	kolektivní vyjednávání zastoupení zaměstnanců v dozorčí radě interní jednání průzkum spokojenosti zaměstnanců časopis ŠKODA Mobil intranet týdeník	ročně 3x za rok nepřetržitě ročně měsíčně nepřetržitě týdně
Obce, zastupitelstva	- regionální rozvoj - sociální angažovanost - spolupráce	média jednání s místní samosprávou společné výbory	pravidelně, dle potřeby
Investoři, akcionáři, analytici	- výkonost a strategie	výroční zprávy, osobní setkání jednání u kulatého stolu	ročně
Media	- aktivity CSR, vyjádření k regulacím a politickým událostem	tiskové zprávy, e-maily	pravidelně
Státní orgány	- různé – např. investice, strategie a předpisy, zdravotní péče, bezpečnost při práci, protikorupční opatření	schůzky, telefonáty, e-maily, jednání výborů atd. členství v odborných grémiích kolokvium s vládou	dle potřeby nepřetržitě ročně
Dodavatelé	- obchodní a dodavatelské vztahy	komunikace a jednání mezi oddělením nákupu a jednotlivými dodavateli, e-learning, dotazníky, audity, koncernový ombudsman	nepřetržitě a na požádání
Zákazníci	- informace o produktech a prodejních podmínkách (pro dealery a soukromé zákazníky) - plány a strategie společnosti pro budoucnost - trvale udržitelný rozvoj	konference, jednání, média – sociální sítě, tisk, TV, Ipsos CSR & Reputation Research	nepřetržitě (Ipsos)
Školy a vysoké školy	- podpora, programy atd.	schůzky, telefonáty, e-maily, jednání výborů atd.	dle potřeby
NGO	- různé projekty	schůzky, telefonáty, e-maily, jednání výborů atd.	dle potřeby
Profesní organizace	- regulační rámec, finanční/zaměstnanecká politika, kolektivní vyjednávání	osobní schůzky, e-maily členství ve statutárních orgánech a expertních týmech	dle potřeby

Zdroj: Škoda Auto, 2020, str. 12

V roce 2020 Škoda Auto uspořádala několik průzkumů mezi zaměstnanci, které měly za cíl zjistit jejich názory a postoje k různým tématům. Průzkumy byly využity k identifikaci klíčových oblastí, kterým by měla společnost věnovat pozornost v rámci svých aktivit v oblasti udržitelnosti. V rámci programu Green Future Škoda Auto pak zapojila do diskuzí a konzultací i externí stakeholdery, jako jsou například místní obyvatelé, neziskové organizace a další subjekty. Cílem bylo získat jejich názory a zohlednit je v plánování a realizaci projektů v oblasti udržitelnosti. (Škoda Auto, 2020).

Škoda pravidelně organizuje průzkumy mezi zaměstnanci, které umožňují jejich aktivní zapojení právě do plánování, řízení a zároveň podporují tzv. exchange of views mezi interními a externími stakeholdery. I tyto procesy zahrnují otevřený dialog a participaci na rozhodování, lze je tedy vyhodnotit jako deliberační. Kromě těchto pravidelných interakcí společnost realizovala ve spolupráci externí společností komplexní posouzení významnosti a dialogu se stakeholdery dle standardů GRI (Global reporting Initiative). Společnost a oslovené subjekty našly průnik v 10 společných tématech a dalších pět témat se z těchto perspektiv odlišovalo. Dále vede pravidelné kolektivní vyjednávání. Z hlediska kritéria Zapojení zaměstnanců i Compliance řízení tedy dosahuje plného počtu 10 bodů. Dodavatelé jsou sice zastoupeni ve výše uvedeném dialogu, nicméně tato spolupráce by mohla být hlubší. Proto v tomto ohledu je společnosti přiděleno 8 bodů.

Mimo to společnost udržuje pravidelnou komunikaci se zaměstnanci prostřednictvím měsíčníku Škoda Mobil, týdeníku a intranetu. Pravidelně realizuje interní jednání, průzkumy spokojenosti a třikrát ročně zve zástupce zaměstnanců na jednání dozorčí rady. Komunikace je zde tedy na vysoké úrovni, a tudíž taktéž dosahuje 10 bodů.

Principy integrity aplikuje společnost ve všech příslušných procesech – jak v řízení lidských zdrojů a osobního rozvoje, tak v přístupu due diligence k obchodním partnerům. Zaměstnance zde zapojuje například programem, kde sdílejí své zkušenosti a jdou příkladem svým kolegům. Škoda se také snaží dosáhnout inkluzivní podnikové kultury a v roce 2019 podepsala evropskou Chartu diverzity. V roce 2020 se společnost stala zlatým ambasadorem této Charty v ČR. Dalšími příklady může být například projekt sdílených pracovišť, projekty se zavedením tzv. Cultural Mindset Indexu (CMX) s mírou účasti 49 % a celkovou hodnotou CMX 56 %. Jeho výsledkem bylo zaměření větší pozornosti na postavení lidí v souvislosti s celoživotním vzděláním, transformací a kvalifikací zaměstnanců. Takovýto projekt lze považovat za dobrý příklad deliberace. (Škoda Auto, 2020, str. 67).

Společnost Škoda aktivně spolupracuje s vzdělávacím systémem, kde pořádá stáže pro studenty středních a vysokých škol, nabízí uplatnění absolventům či spolupracuje na výzkumných projektech s doktorandy. Např. ve spolupráci s ČVUT a dalšími partnery se společnost zapojila do projektu 3D tisku a certifikace ochranných pomůcek a jejich následné dopravy do nemocnic. (Škoda Auto, 2020, str. 4).

Společnost ve svých výročních zprávách také uvádí závazek k posilování a aktivní podpoře skupin ERG (Employee Resource Groups), které propojují zaměstnance na základě sdílení určitých idejí, charakteristik či sociálních skupin. Z řad zaměstnanců se také mobilizovali ambasadoři pro projekty, a ti navázali lokální spolupráce, přestože tyto aktivity přesahují běžné pracovní povinnosti a zaměstnanci se na nich podílí na dobrovolné bázi. Tato iniciativa zaměstnanců a jejich perspektiva tzv. „out of the box“ se tak stala cenným zdrojem zpětné vazby, zejména pro spolupracující projekty. Ambasadoři mezi sebou i dalšími zaměstnanci vedou dialog pomocí neformálních setkání, tzv. People Talks, kam se mohli přihlásit další zájemci o spolupráci. Společnost nezapomíná ani na zájem hendikepovaných osob o řízení vozidel. (Škoda Auto, 2022). Z hlediska příspěvku k rozvoji komunity si tedy společnost také vede velmi dobře.

V environmentální oblasti se ne všechny priority společnosti shodují s požadavky stakeholderů, protože pro podnik jsou stále dominantnější ekonomická témata. Ovšem i přesto přijala

koncernovou misi „Go to Zero“ a přijala závazky plynoucí z Pařížské dohody a stát se do roku 2050 klimaticky neutrální. Zároveň si klade za úkol maximalizovat efektivní využívání zdrojů a propagovat přístupy cirkulární ekonomiky při využívání materiálů, energií, vody či půdy. Do roku 2025 plánujeme snížit externality spojené s výrobou (CO₂, energie, voda, odpad, těkavé organické látky) o 52,5 % na vozidlo v porovnání s rokem 2010. Velkou výzvou a závazkem pro budoucnost je také podpora elektronické mobility. Mezi další projekty patří např. Škoda stromky, kdy za každý koupený vůz se společnost zavazuje vysadit jeden strom. (Škoda Auto, 2023). Souhrnem je zelená strategie společnosti komplexní a složená z konkrétních závazků a plánu na dosažení zelených cílů, nicméně vzhledem k předmětu činnosti společnosti je zdá stále rezerva ke zlepšení, proto je toto kritérium hodnoceno 8 body.

Bodové hodnocení

Společnost Škoda Auto využívá široké spektrum komunikačních kanálů a to jak pro informování stakeholderů a zaměstnanců, tak pro oboustranný dialog, klade důraz na bezpečné a inkluzivní prostředí, snaží se snižovat nerovnosti a spolupracovat se svým vnějším prostředím, zejména vzdělávacími a výzkumnými institucemi. Realizuje řadu programů na ochranu životního prostředí. Z hlediska ekonomicko-správního má strukturovaný systém compliance managementu a dlouhodobě spolupracuje s dodavateli. Společnost neemituje zaměstnanecké akcie. Body za jednotlivá kritéria jsou tedy přiřazeny následovně:

Společnost	počet zaměstnanců	Sociální				Environmentální	Ekonomický			bodů celkem
		komunikační kanály	pracovní prostředí	zapojení zaměstnanců do rozhodování	podpora komunity		aktivita na podporu životního prostředí	Compliance řízení	Zaměstnanecké akcie	
Škoda Auto	36 932	10	10	10	10	8	10	0	8	240

Tabulka 3 Škoda Auto - bodové ohodnocení

4.1.2 Česká pošta

Česká pošta s téměř 30 tis. zaměstnanci je druhým největším zaměstnavatelem v České republice. (Česká pošta, 2023). Přestože také zpracovává CSR reporty, není zde uvedeno konkrétní zapojení zaměstnanců do řízení či rozhodování, tyto reporty se zaměřující spíše na budování sociálně inkluzivního a bezpečného prostředí bez diskriminace a s rovným postavením žen a mužů. Tento přístup lze považovat za první krok k vytvoření úspěšného deliberačního prostředí, pro něž je nutný vzájemný respekt. Většina metod, které Česká pošta využívá jsou spíše jednostranné procesy, jako jsou průzkumy mezi zaměstnanci, nebo tyto procesy jsou omezeny jen na určité skupiny a reprezentanty, jako jsou tradiční konzultace

s odborovými organizacemi a případně vnitropodnikové projekty, které mají za cíl zlepšovat pracovní podmínky a efektivitu práce. Tyto aktivity jsou sice blízké deliberativním metodám, ale bez inkluzivního dialogu vedoucímu ke vzájemnému porozumění a konsenzu je za formu deliberace považovat nelze.

Nicméně lze uvést konkrétní aktivity, které zapojení zaměstnanců podporují. Např. v roce 2020 Česká pošta každoročně pořádá celostátní průzkum mezi zaměstnanci, který se zaměřuje na mnoho témat, jako jsou například pracovní podmínky, spokojenost s vedením a řízením společnosti, vztahy s kolegy a podobně. Výsledky průzkumu byly použity ke zlepšení pracovních podmínek a řízení společnosti. Výsledky průzkumu a komplexní přístup k daným zjištěním je zasazen do matice níže. (Česká pošta, 2020, str. 13).

Obrázek 2 Česká pošta – Dialog se stakeholdery

	CO OČEKÁVAJÍ?	JAK KOMUNIKUJEME?	PROČ SPOLUPRACUJEME?
ZAMĚSTNANCI	<ul style="list-style-type: none"> • Přiměřená mzda a benefity • Dobré pracovní podmínky • Profesní růst • Sladění osobního a profesního života • Bezpečnost • Ochrana zdraví • Dodržování etických principů 	<ul style="list-style-type: none"> • IntraNet • Poštovní noviny • Road show • Ombudsman pro zaměstnance • Poštovní věstník 	<ul style="list-style-type: none"> • Spokojení zaměstnanci jsou pro nás prioritou • Pečujeme o prostředí, ve kterém pracují • Dbáme na jejich bezpečnost
ODBORY	<ul style="list-style-type: none"> • Vliv na rozhodovací procesy • Zvyšování mezd • Ochrana zaměstnanců • Transparentní kolektivní vyjednávání 	<ul style="list-style-type: none"> • Pravidelná jednání • Kolektivní vyjednávání 	<ul style="list-style-type: none"> • Představují pro nás hlas zaměstnanců • Pomáhají nám zlepšovat pracovní prostředí • Podílí se na našem podnikání

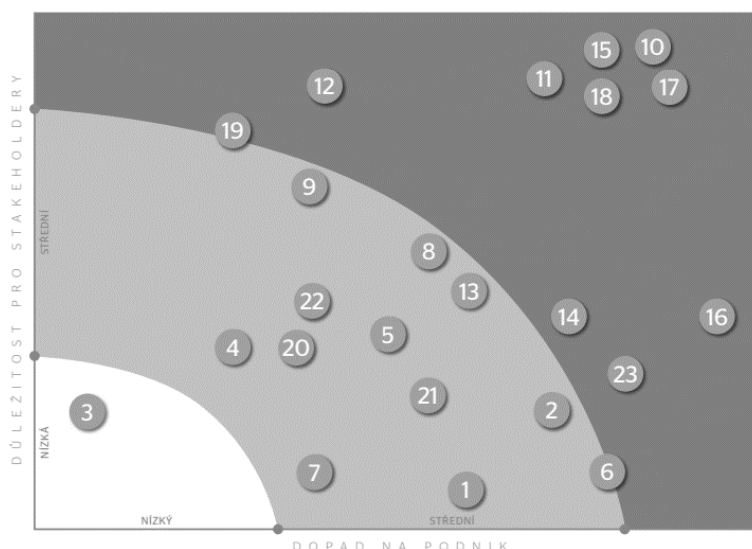
Zdroj: Česká pošta, 2020, str. 13

Česká pošta uvádí i zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů, nejedná se ovšem o oblasti managementu, natož strategického plánování a rozhodování, jde o oblasti jako bezpečnost práce, environmentální ochrana, ochrana zdraví a ochrana spotřebitele. Zaměstnanci mají možnost přispět svými nápady a názory na zlepšení těchto oblastí. V roce 2019 společnost zrealizovala mapování očekávání stakeholderů a na základě rozhovorů mezi managementem a zástupci stakeholderů sestavila matici významnosti, která má sloužit jako základ pro aktualizaci strategie společenské odpovědnosti. (Česká pošta, 2020, str. 10).

Obrázek 3 Česká pošta - Očekávání stakeholderů

Mapování stakeholderů a jejich očekávání považujeme za velmi důležité. Je to něco, co nás může posunout vpřed a pomoci nám najít ten správný směr. Matici významnosti jsme sestavili na základě rozhovorů s managementem a našimi stakeholdery. Na jejím základě připravujeme také úpravu naší strategie společenské odpovědnosti.

- | | |
|--------------------------------|---|
| 1 regulace | 14 transparentnost podnikání |
| 2 řízení rizik | 15 etika |
| 3 nakládání s odpady | 16 compliance |
| 4 vztahy s dodavateli | 17 kvalitní služby a produkty |
| 5 mzdová politika | 18 diverzita |
| 6 nedostatek zaměstnanců | 19 přístup k zaměstnancům |
| 7 hospodaření s energiemi | 20 znečištění ovzduší |
| 8 cena produktů a služeb | 21 lidská práva |
| 9 rozvoj zaměstnanců | 22 inovace a nové technologie |
| 10 bezpečnost a ochrana zdraví | 23 spolupráce se státní správou a samosprávou |
| 11 ochrana dat | |
| 12 udržitelnost | |
| 13 bezpečnost | |



Zdroj: Česká pošta, 2020, str. 10

V rámci vytváření inkluzivního prostředí a příspěvku ke společenskému blahobytu realizuje Česká pošta spolupráci s věznicemi na zaměstnávání odsouzených uvnitř věznice i mimo věznici. Nově navázala spolupráce např. s Věznicí Bělušice a depem Rudná u Prahy, zde zaměstnáváme až 15 odsouzených, kteří pomáhají při těžké manuální práci zvládnout náročný provoz na největším depu v republice. Odsouzení jsou na tomto depu nejen zaměstnání, ale Česká pošta jim také pomáhá zvýšit pracovní kvalifikaci prostřednictvím školení, např. na obsluhu manipulační techniky. I Česká pošta, stejně jako Škoda auto, patří mezi signatáře evropské Charty diverzity. Nad to poskytuje svým zaměstnancům služby ombudsmanky pro zaměstnance, na kterou se mohou zaměstnanci obracet s žádostmi o řešení různých problémů. (Česká pošta, 2020, str. 20-23). Mimo to je i pro Českou poštu tématem zastoupení mužů a žen ve vedení společnosti, v nižším managementu tvoří sice ženy většinu, ve vyšším managementu je ale situace opačná. (Česká pošta, 2021, str. 12). Mimo to společnost spolupracuje na množství zdravotních programů a spolupracuje se školami.

V environmentální oblasti přispěla zejména přechodem na elektronickou formu stravenek, čímž zachránila ročně 10 vzrostlých stromů a v roce 2020 se zapojila do projektu Pomoc na druhou, kdy lidé mohli na poštách odevzdat staré mobilní telefony. Za každý odevzdaný telefon věnovala partnerská nezisková společnost Remobil příspěvek do nadace na podporu domácí péče. Česká pošta si uvědomuje svou uhlíkovou a klimatickou stopu, a snaží se naplňovat standardy hospodaření, nicméně její další závazky nejdou nad jejich rámec. (Česká pošta, 2021, str. 5).

V oblasti compliance se její přístup zakládá na etickém kodexu a boji proti korupci. Mimo vlastního compliance programu společnost realizuje i Rezortní interní protikorupční program ministerstva vnitra. (Česká pošta, 2021, str. 25).

Bodové hodnocení

Česká pošta využívá mnoha prostředků jak pro vnitřní, tak vnější komunikaci. udržuje kontinuální dialog se stakeholdery a podílí se začleňování společnosti. Oblast ochrany životního prostředí pro ni není prioritní, nicméně i zde se podílí na zajímavých projektech. Realizuje compliance řízení a v omezeném rozsahu spolupracuje se stakeholdery. Na základě výše uvedeného dosáhla následujícího bodového ohodnocení:

Společnost	počet zaměstnanců	Sociální				Environmentální	Ekonomický			bodů celkem
		komunikační kanály	pracovní prostředí	zapojení zaměstnanců do rozhodování	podpora komunity	aktivity na podporu životního prostředí	Compliance řízení	Zaměstnanecké akcie	Spolupráce s dodavatelským řetězcem	
Česká pošta	28 050	10	10	8	10	6	10	0	5	197

Tabulka 4 Česká pošta - bodové ohodnocení

4.1.3 ČEZ Group

Skupina ČEZ s více než 25 tis. zaměstnanci představuje třetího největšího zaměstnavatele v České republice. (ČEZ, 2023). Ve Skupině ČEZ působí desítky odborových organizací, s nimiž vedení otevřeně a průběžně komunikuje o svých záměrech a výsledcích. Zastoupení odborů ve velkých společnostech ČEZ se v Česku pohybuje kolem 33 % a v Polsku přesahuje 50 %. Nicméně vedení dialogu s odbory je již běžnou praxí a podepsání kolektivní smlouvy nemůže být považováno za deliberativní aktivitu, i když je smlouva podepsána až do roku 2027, což je na české poměry výjimečné. ČEZ zde demonstruje také svůj závazek zakotvit principy diverzity a inkluze do svých vnitropodnikových politik, interních směrnic atd. (ČEZ, 2023).

Dalším využívaným nástrojem podporujícím zapojení zaměstnanců a jejich well-being ve společnosti může být Etická linka, kterou provozuje ČEZ. Ta je účinným nástrojem Compliance managementu pro hlášení porušení etického kodexu nebo obav z podezření na nesprávné jednání. Linka je navržena tak, aby zajistila anonymitu všech oznamovatelů (tj. zaměstnanců, zákazníků, obchodních partnerů nebo třetích stran / veřejnosti) a chránila je před sankcemi, diskriminací a jinými odvetnými opatřeními. Compliance management system se zde zakládá na strategickém řídicím dokumentu CMS, jehož smyslem je rozvíjet efektivní nástroje řízení rizik porušení právních povinností a vnitřních pravidel, zejména v oblasti

korupce a střetu zájmů. Pro podporu představenstva ČEZ založil Výbor pro corporate compliance. (ČEZ, 2023).

ČEZ ve svém CSR reportu k roku 2020 zdůrazňuje i klíčové schopnosti zaměstnanců, které přispívají deliberaci jako je vnímavost, kterou u zaměstnanců podporuje školením v aktivním naslouchání, obousměrné a efektivní komunikaci a skrz vedení přímého, nenuceného, konstruktivního, inkluzivního a mnohostranného dialogu. Podporuje účast a zapojení zainteresovaných subjektů do všech obchodních aktivit, včetně dobrovolných konzultačních procesů, výměny a sdílení informací, zejména při plánování, výstavbě a provozu energetických projektů na nichž se Skupina ČEZ podílí. V neposlední řadě usiluje o dosažení konsenzu se zainteresovanými stranami, především s místními komunitami a obyvateli tak, aby výsledek dialogu zohlednil jejich názory a očekávání. (ČEZ, 2021, str. 14). Zde je vhodné připomenout, že dosažení konsenzu je primárním cílem deliberace. Jako příklad další deliberační aktivity, lze uvést průzkum materiálních témat pro stakeholdery Skupiny ČEZ, který proběhl v roce 2019. Průzkum se řídil mezinárodním standardem AA1000 SES (Stakeholder Engagement Standard) a zapojeni do něj byli subjekty ve dvou hlavních skupinách, první obsahovala interní stakeholdery jako vrcholový a střední management a dozorčí radu ČEZ a jeho dceřiných společností) a druhou skupinu tvořili externí stakeholderi rozdělení do 13 kategorií. (ČEZ, 2020, str. 14). V rámci další spolupráce se stakeholdery nabízí školení pro dodavatele a subdodavatele v dané výrobní lokalitě v oblastech BOZP, fyzické ochrany, životního prostředí (např. emisních povolenek EMS), jaderné a technické bezpečnosti. Školení probíhá buď formou e-learningu nebo aktivní účastní s lektory a praktickými cvičeními. (ČEZ, 2021, str. 93).

Typicky deliberační aktivitou byla v roce 2019 řada interních workshopů a specializovaných skupin s cílem zapojit zaměstnance do diskuzí o strategii firmy, udržitelnosti a vztazích s veřejností. Výstupy z těchto workshopů byly následně použity při přípravě nové strategie firmy. Mezi kontinuální aktivity pak lze zařadit interní platformu ČEZ Dialog, která byla zavedena v roce 2020 a která slouží jako prostředek pro komunikaci a diskuzi mezi vedením firmy a zaměstnanci. Cílem platformy je zlepšit interní komunikaci a umožnit zaměstnancům sdílet své nápady a podněty. V roce 2020 společnost také uspořádala řadu interních konzultací, které měly sloužit k diskuzi o aktuálních tématech a výzvách v oblasti udržitelnosti a společenské odpovědnosti a proběhla i interní anketa, ve které byli zaměstnanci dotazováni na své názory ohledně témat souvisejících s udržitelností a společenskou odpovědností.

Výsledky ankety byly následně použity pro plánování dalších aktivit v této oblasti. (ČEZ, 2021).

Mimo to ČEZ samozřejmě spolupracuje s odborovými organizacemi a zástupci zaměstnanců na zlepšení pracovních podmínek a na zajištění toho, aby se zaměstnanci cítili plně zapojeni do fungování společnosti a pravidelně realizuje různé interní a externí průzkumy zaměřené na zjištění názorů a potřeb zaměstnanců a zákazníků. Tyto průzkumy pomáhají společnosti lépe porozumět potřebám a očekáváním zaměstnanců a na základě výsledků průzkumů zlepšovat své služby a procesy. Společnost pravidelně komunikuje se zaměstnanci prostřednictvím různých kanálů, jako jsou například interní webové stránky, newsletter od vedení společnosti všem zaměstnancům nebo i cíleně pro zaměstnance jednotlivých lokalit či divizí, sociální sítě, e-maily nebo tiskové zprávy. Zaměstnanci mohou například prostřednictvím online rozhovorů se členy vedení vyjádřit své názory a dotazy týkající se firmy a jejího fungování. Společnost také vydává interní časopis PROUD a provozuje Oranžové schránky, kam mohou zaměstnanci směřovat své dotazy a připomínky. Také produkuje vlastní interní podcast s odborníky, videoreportáže a pořádá různé soutěže a kvízy. Samozřejmostí jsou pak pracovní setkání. Podporuje také další interní programy, které mají za cíl zlepšit interní komunikaci a posílit zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů společnosti. (ČEZ, 2020, str. 111).

V rámci správy se odměňování členů představenstva a dozorčí rady skupiny zakládá na principu „say on pay“, kde se mohou akcionáři vyjádřit k politice odměňování prostřednictvím hlasování na valné hromadě. Politika odměňování skupiny ČEZ je veřejně dostupný dokument schválený akcionáři. (ČEZ, 2021, str. 35). Přestože společnost nevydává zaměstnanecké akcie, tato transparentní pravidla pro odměňování a možnost vyjádřit se k odměňování analýza oceňuje 2 body.

V oblasti životního prostředí ČEZ přijal strategii Vize 2030 Čistá energie zítřka, která je založena na dvou základních prioritách – na přeměně výrobního portfolia na nízkoemisní a dosažení uhlíkové neutrality a na poskytování nejvýhodnějších energetických řešení a nejlepší zákaznické zkušenosti na trhu. (ČEZ, 2020, str. 19) V roce 2020 pokračoval ČEZ ve snahách o snížení emisí ze spalovacích zdrojů a podařilo se mu snížit spotřebu vody o více než 10 %. Do roku 2025 se společnost zavázala snížit spotřebu vody o 20 % oproti roku 2018. Již v roce 2015 spolu s Pařížskou úmluvou se skupina ČEZ také zavázala k výrobě elektřiny s neutrální uhlíkovou stopou do roku 2050 a Spolu s dalšími evropskými energetickými koncerny zaregistrovala své závazky ke snížení emisí skleníkových plynů v rámci Nestátní zóny pro klimatické aktivity (NAZCA), jež vznikla také v roce 2015. Skupina podporuje také

lokální biodiverzitu, např. vyvěšením hnízd v prostorech dolů, budováním mohyl pro plazy a tůň pro obojživelníky. (ČEZ, 2021, str. 54-67).

Bodové hodnocení

Společnost ČEZ má velmi kvalitně zpracovanou zprávu o udržitelnosti, klade velký důraz na bezpečnost pracovního prostředí a podporu diverzity, včetně genderové rovnosti. Realizuje řadu projektů na podporu komunit a životního prostředí, kde má ze své pozice hlavního energetického dodavatele velké možnosti. Realizuje také compliance management a spolupráci s dodavateli. Přestože neemituje zaměstnanecké akcie, vede dialog nad odměňováním akcionářů a členů představenstva. Bodové ohodnocení shrnuje tabulka:

Společnost	počet zaměstnanců	Sociální				Environmentální	Ekonomický			bodů celkem
		komunikační kanály	pracovní prostředí	zapojení zaměstnanců do rozhodování	podpora komunity	aktivity na podporu životního prostředí	Compliance řízení	Zaměstnanecké akcie	Spolupráce s dodavatelským řetězcem	
ČEZ	26 415	8	10	8	10	10	10	2	8	252

Tabulka 5 ČEZ - bodové ohodnocení

4.1.4 České dráhy

České dráhy v současnosti zaměstnávají 23 tis. Zaměstnanců, což z nich činí jednu z největších dopravních společností v České republice. (České dráhy, 2023). V rámci své krátkodobé strategie udržitelnosti z roku 2022 uvádí pět strategických rozvojových oblastí: bezpečnost a spolehlivost, doprava šetrná k životnímu prostředí, čistá budoucnost přepravy, atraktivnost pro zaměstnance a ESG Corporate governance. Pod zaměstnaneckým pilířem zmiňují cíl zvýšit spokojenost zaměstnanců, jejich rozvoj a zapojení, nábor a rozvoj nových generací zaměstnanců, podporu rozmanitosti a rovných příležitostí a zvýšení bezpečnosti a zajištění zdraví zaměstnanců. (České dráhy, 2022, str. 7).

V roce 2019 se například v rámci CSR aktivit ČD uskutečnila řada setkání se zaměstnanci, na kterých měli možnost vyjádřit svůj názor na fungování společnosti a přispět tak k vylepšení pracovního prostředí a podmínek. Dále byla zahájena iniciativa s názvem Dobrá myšlenka, která podporovala inovativní nápady zaměstnanců na zlepšení chodu společnosti a zvýšení efektivity jejího fungování. (České dráhy, 2020).

Následně v roce 2020 se ČD soustředily na vytváření prostředí pro zapojení zaměstnanců do rozhodování společnosti. Byl zaveden nový systém interní komunikace, který umožňuje snadnější sdílení názorů mezi zaměstnanci a vedením společnosti. Dále byly uspořádány pravidelné setkání s vedením společnosti, kde zaměstnanci měli možnost položit otázky

a vyjádřit svůj názor na fungování společnosti. Toto představuje slibný začátek pro nastavení deliberativního prostředí a procesů. Nicméně v současné zprávě z roku 2022 se o pokračování těchto aktivit nic konkrétního neuvádí.

Mezi další společenské aktivity Českých drah patří nadační fond Železnice srdcem na podporu rodin zaměstnanců v těžkých životních situacích a spolupráce v rámci ostatních sociálních programů, jako jsou SOS dětské vesničky, Ježíškova vnučata nebo Den Země. Zaměstnancům v závislosti na jejich specializaci nabízí podnik i zkrácený pracovní týden. Jako další přínos komunitám společnost uvádí i spolupráci se středními školami a univerzitami, například stipendijní program ČéDés nebo finanční příspěvek na vybudování odpočinkové zóny pro studenty dopravní fakulty v Pardubicích. (České dráhy, 2022, str. 3).

V rámci správy České dráhy zavedly a pravidelně vyhodnocují plnění Etického kodexu, a to jak vnitropodnikově, tak mezi dodavatelským řetězcem a dalšími obchodními partnery. V rámci dodavatelského řetězce zavedly systém hodnocení rizik, který je pravidelně aktualizován vzhledem k nejnovějším trendům. Mimo to České dráhy při zadávání zakázek uplatňují odpovědné, zelené a sociální zadávání, zavádějí protikorupční opatření a připravují se na implementaci evropských směrnic o nefinančním reportingu a ESG hodnocení. (České dráhy, 2022, str. 4).

V rámci environmentálního pilíře se České dráhy zavázaly k modernizaci směrem k nízkouhlíkové mobilitě a představily několik bezemisních vozidel. Zároveň se snaží zvyšovat energetickou účinnost drážních operací a mapují potenciál pro energetickou úsporu budov. Zároveň České dráhy zavádějí strategii Konec dieselu a začínají se připravovat na přechod na obnovitelné zdroje (České dráhy, 2022, str. 6-7).

Bodové hodnocení

České dráhy ve svém stručném reportu téměř nezmiňují komunikační kanály a z hlediska pracovního prostředí se zapojují především na jeho bezpečnost. Přestože uvádí některé aktivity s deliberačním potenciálem, nejsou rozvedeny jejich výstupy a jak s nimi bylo naloženo. Životní prostředí je pro společnost jen okrajové téma a compliance řízení se zakládá především na Etickém kodexu. Body dle tabulky:

Společnost	počet zaměstnanců	Sociální			podpora komunity	aktivita na podporu životního prostředí	Compliance řízení	Ekonomický		bodů celkem
		komunikační kanály	pracovní prostředí	zapojení zaměstnanců do rozhodování				Zaměstnanecké akce	Spolupráce s dodavatelským řetězcem	
České dráhy	23 138	5	5	5	8	3	8	0	6	132

Tabulka 6 České dráhy - bodové ohodnocení

4.1.5 *Správa železnic*

Státní podnik Správa železnic zaměstnává cca 14 tis. zaměstnanců (Správa železnic, 2023) a ve své Zprávě o udržitelnosti z roku 2020 (Správa železnic, 2021) zmiňuje spíše aktivity zaměřené na spokojenost zaměstnanců, zlepšování a rovné nastavení pracovních podmínek. Železnice ČR klade důraz na rozvoj vzdělávání a odborné přípravy pro své zaměstnance, včetně kurzů a školení zaměřených na bezpečnost práce, technické vzdělávání a soft skills, explicitně zde zmiňuje podporu zaměstnanců s hendikepem, včetně přizpůsobování pracovních míst a poskytování sociálních služeb a zdravotních služeb. Další priority se týkají pracovních podmínek v oblasti bezpečnosti práce a snižování pracovních rizik prostřednictvím investic do modernizace vybavení a techniky, podpory rovných příležitostí a zamezování diskriminaci. To podporuje vytváření bezpečného a otevřeného pracovního prostředí, které je klíčové pro vytvoření zázemí pro deliberační procesy. Poslední aktivitou, kterou zpráva zmiňuje je podpora dobrovolnických aktivit zaměstnanců, včetně participace na charitativních akcích a projektech na ochranu životního prostředí. Nicméně mimo dotazníkových šetření spokojenosti zpráva nezmiňuje žádné konkrétní formy dialogu se zaměstnanci ohledně záležitostí z oblasti (strategického) managementu.

V rámci oblasti komunikace se zpráva zabývá především komunikací směrem vně, a to k veřejnosti a médiím.

Ve zprávě z roku 2021 Železnice ČR sice zmiňuje dialog se stakeholdery, nicméně uvádí pouze odbory, profesní organizace a komunity a i v rámci komunit rozumí pouze regionální samosprávu, poddodavatele, školy a veřejnost. Zaměstnance tedy buď bere jako samozřejmost, nebo je opomíjí. V roce 2021 se mezi zaměstnanci realizoval historicky první průzkum spokojenosti. Navíc probíhal v období letních prázdnin, tudíž se ho zúčastnilo pouze cca 5 tis. Zaměstnanců. Z průzkumu vyplynulo, že většina zaměstnanců je spokojená a oceňují vstřícný přístup společnosti, dokonce že mají svoji práci rádi. Nejvíce přitom kladně hodnotí Železnici lidé, kteří přicházejí do organizace ze soukromého sektoru. (Správa železnic, 2021, str. 64). Nicméně už jen termín realizace toto šetření až v roce 2021 o letních prázdninách, kdy je mnoho zaměstnanců na dovolených, vypovídá o tom, že zapojení zaměstnanců není pro společnost prioritní. Nicméně společnost podporuje bezpečné a rovné prostředí, jednou z jejích iniciativ jsou Ženy na železnici, která podporuje rovné zacházení. Dalším významným tématem je zde bezbariérová přístupnost a zlepšování podmínek pro osoby s omezenou schopností pohybu a orientace. Za účelem zlepšování bezpečnosti na železnice Správa železnic spolupracuje s řadou

dodavatelů, kteří již mají zaveden systém péče o kvalitu produktů a služeb. (Správa železnic, 2021, str. 41, 56).

Prioritní sociální oblastí je pro společnost bezpečnost provozování a vzdělávání zaměstnanců. Dále ve zprávě Správa železnic uvádí, že vede dialog s komunitami a podílí se na vědě a výzkumu a spolupracuje se středními, vyššími odbornými a vysokými školami, kde nabízí studijní motivační programy, praxe, odborné exkurze, stáže ale i přednášky a konference. V rámci výzkumu podnik spravuje Vědeckotechnický sborník. (Správa železnic, 2021, str. 7).

Správa železnic si uvědomuje roli železnice jako jednoho z nejekologičtějších způsobů dopravy a dbá na své environmentální dopady i v dalších oblastech, jako je opětovné využívání materiálů či energetická spotřeba. Zároveň posiluje svůj potenciál výstavbou dobíjecích stanic pro elektromobily nebo fotovoltaických elektráren. Využívá moderní technologie a alternativní metody, například i při snižování hluku a uplatňování energeticky úsporných opatření. Pro řádnou realizaci energetických opatření zaměstnává Správa energetického konzultanta. V oblasti péče o krajinu například přijala pilotní projekt Akční plán pro údržbu zeleně podél tratí, jehož cílem je pomocí dlouhodobých plánů nastavit pravidelnou péči o pozemky. (Správa železnic, 2021, str. 7, 15).

Správa se řídí Etickým kodexem a Kodexem compliance, dbá na principy odpovědného zadávání, a podílí se na liberalizaci české železnice.

Bodové hodnocení

Zpráva Správy železnic je obsáhlejší než reporting Českých drah, uvádí konkrétní příklady. Komunikace je zde však pouze okrajové téma a ostatní aktivity jsou spíše aktivity na běžné denní bázi než že by se jednalo o větší iniciativy. Bodové ohodnocení viz tabulka:

Společnost	počet zaměstnanců	Sociální			Environmentální	Ekonomický			bodů celkem	
		komunikační kanály	pracovní prostředí	zapojení zaměstnanců do rozhodování	podpora komunity	aktivita na podporu životního prostředí	Compliance řízení	Zaměstnanecké akce		Spolupráce s dodavatelským řetězcem
Správa železnic	14 342	3	8	5	6	6	8	0	6	169

Tabulka 7 Správa železnic - bodové ohodnocení

4.1.6 Albert Česká republika

Řetězec Albert patří mezi největší v republice, zaměstnává více než 10 tis. zaměstnanců, (Albert, 2023) nicméně za zkoumané období nevydával zprávy o udržitelnosti. Z tohoto důvodu je vyloučen z této analýzy pro nedostupnost zkoumaných dat.

První CSR report vyšel až v roce 2022. (Albert ČR, 2022). Nicméně ve výroční zprávě skupiny Ahold za rok 2021 uvádí řadu aktivit, které mají potenciál přispívat k nastavení vhodných podmínek pro deliberační procesy a vzájemný dialog včetně posilování vztahů se zaměstnanci. (Ahold Delhaize, 2021). Například se zaměřuje na zvýšení zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů a vytvořila nástroje pro interní dialog jak mezi zaměstnanci, tak s vedením společnosti o každodenních problémech a pro podávání nápadů od zaměstnanců, které mohou být poté předány vedení společnosti ke zvážení. Albert ČR také zmiňuje pravidelné průzkumy spokojenosti zaměstnanců a průzkumy týkající se pracovního prostředí, které slouží jako zpětná vazba pro vedení společnosti. Albert se snaží podporovat zapojení i dalších stakeholderů, například zákazníků pro zajišťování kvality zboží a služeb.

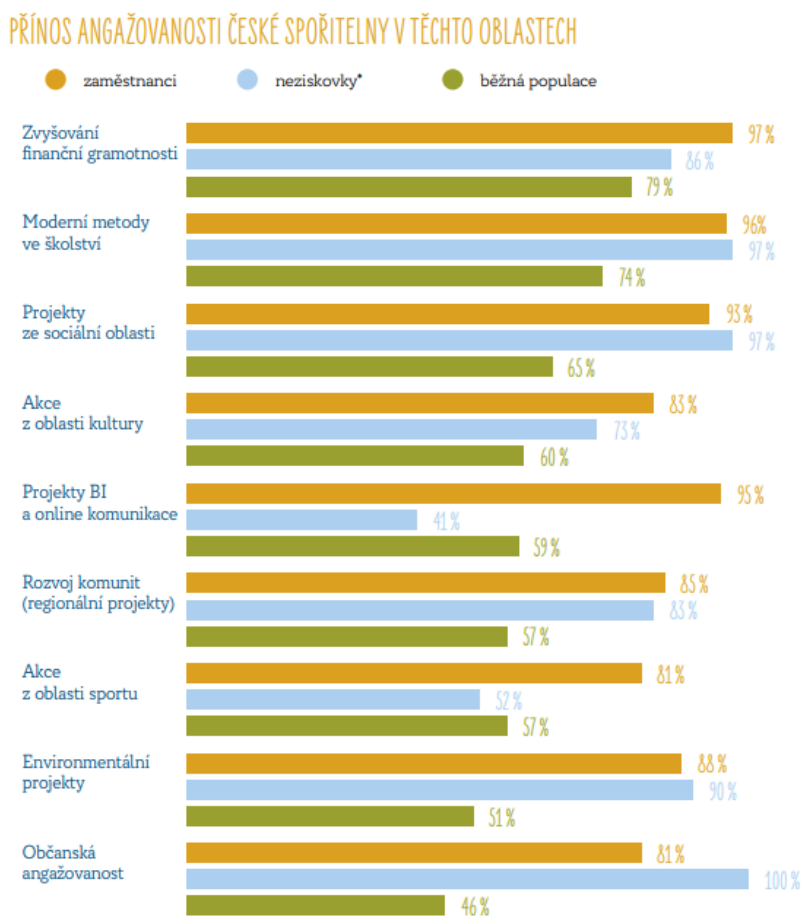
4.1.7 Česká spořitelna

Česká spořitelna zaměstnává necelých 10 tis. osob. (Česká spořitelna, 2023). V roce 2019 se Česká spořitelna zaměřovala na posilování zapojení zaměstnanců do řízení společnosti a rozvoj vnitřní komunikace. V rámci toho se uskutečnilo několik konkrétních aktivit, které zmiňuje ve svých CSR reportech.

V roce 2019 zavedla interní platformu pro sdílení nápadů a návrhů zaměstnanců na zlepšování procesů a produktů a spustila pilotní projekt s názvem Změna pro všechny, který umožňuje zaměstnancům přinášet nápady na zlepšení procesů a řízení společnosti, pro prezentaci nápadů a inovací od zaměstnanců a související diskuzi zavedla nápadové fórum. (Česká spořitelna, 2020). V roce 2020 zaměření společnosti na dialog se zaměstnanci ovlivnila pandemie COVID-19, v té souvislosti vznikla tzv. Task Force COVID-19, která byla složená z různých pracovních skupin zaměřených na řešení aktuální situace. Setkání zaměstnanců s vrcholovým managementem se přesunulo do online prostoru. Následně společnost sbírala zpětnou vazbu mezi zaměstnanci, jak byli spokojeni s podporou, kterou jim společnost v době pandemie poskytla (Česká spořitelna, 2021).

Za klíčový ukazatel Spořitelna považuje měření klientské spokojenosti (NPS), které realizuje dvakrát ročně. V roce 2020 provedla výzkum preferencí klíčových zájmových skupin, které rozdělila jako zaměstnance, neziskový sektor a běžnou populaci. Dotazovala se mimo jiné, kde vidí největší přínos společnosti. Zde respondenti uváděli zejména zvyšování finanční gramotnosti, podporu moderních metod ve školství a projekty v sociální oblasti. (Česká spořitelna, 2021, str. 14).

Obrázek 4 Přínosy České spořitelny dle stakeholderů



* Vzhledem k nízkému počtu odpovědí za neziskové organizace musí být brány výsledky za tuto skupinu orientačně.

Zdroj: Česká spořitelna, 2021, str. 14

V rámci finančního vzdělávání společnost realizuje program Abeceda peněz pro žáky základních škol, ale vydává např. i audio pohádky pro předškoláky. Spořitelna dále uvádí, že podporuje komunitní projekty v regionech a filantropii zaměstnanců včetně dobrovolnictví a dalších sociálních programů. (Česká spořitelna, 2021, str. 19-22).

Spořitelna si klade za cíl být zelenou bankou a za tímto účelem implementuje systémy zeleného managementu, integruje ekologická kritéria do svých produktů a služeb a zavádí systém řízení dodavatelského řetězce a spolupracuje s neziskovými organizacemi. Mezi dílčí aktivity pak patří snižování spotřeby papíru a třídění odpadu, rozvoj bezhotovostních transakcí a digitalizace, využívání elektromobilů a nízkoemisních vozidel a využívání energie z obnovitelných zdrojů. Zároveň od roku 2011 pravidelně vyhodnocuje svou uhlíkovou stopu. Zajímavostí může být, že na střeše své centrály chová včely. (Česká pošta, 2021, str. 23-26).

V rámci ekonomického a správního pilíře klade důraz na seznámení se s etickým kodexem nejen ze strany zaměstnanců, kteří každoročně absolvují e-learningový kurz, ale i potenciálních

uchazečů o zaměstnání. Společnost také zřídila post manažera pro etiku a interního ombudsmana. V rámci organizační struktury funguje samostatný compliance útvar. (Česká spořitelna, 2021, str. 26).

V oblasti inkluzivnosti a diverzity pracovního prostředí si společnost stanovila závazek obsadit 35 % pozic v dozorčí radě a top managementu ženami do roku 2019, avšak tento cíl se jí nepodařilo splnit, z 57 pozic v top managementu je v roce 2020 jen 9 žen. (Česká spořitelna, 2021, str. 27).

Bodové hodnocení

Česká spořitelna se ve své zprávě o udržitelnosti zaměřuje spíše na své komunitní činnosti, rozvoj finanční gramotnosti a finanční podporu projektů. V rámci compliance řízení klade důraz na průběžnou práci s etickým kodexem a nabízí zaměstnancům služby ombudsmana. Celkové bodové zhodnocení dle v tabulce:

Společnost	počet zaměstnanců	Sociální			Environmentální		Ekonomický			bodů celkem
		komunikační kanály	pracovní prostředí	zapojení zaměstnanců do rozhodování	podpora komunity	aktivity na podporu životního prostředí	Compliance řízení	Zaměstnanecké akce	Spolupráce s dodavatelským řetězcem	
Česká spořitelna	9 892	3	4	3	10	3	10	0	3	112

Tabulka 8 Česká spořitelna - bodové ohodnocení

4.1.8 ČSOB

Československá obchodní banka (ČSOB) je dalším významným zaměstnavatelem v oblasti finančních služeb, v roce 2020 zaměstnávala cca 8 tis. osob. (ČSOB, 2023). Ve svých zprávách o společenské odpovědnosti taktéž zmiňuje zapojení zaměstnanců do chodu společnosti. V roce 2019 se tyto aktivity zaměřovaly spíše na rozvoj rovných příležitostí a inkluzivního pracovního prostředí, v rámci programu Vedení bez bariér umožnila zaměstnancům navrhnout zlepšení a inovace právě v této oblasti a ta byla diskutována na pravidelných setkáních zaměstnanců s vedením banky. (ČSOB, 2020).

V roce 2020 během pandemie přesunula setkání s vedoucími pracovníky do virtuálního prostoru a rozšířila spektrum témat na diskuze o společenské odpovědnosti, rovných příležitostech a vztahu banky k životnímu prostředí. Dále také spustila online platformu My voice, která umožňuje zaměstnancům poskytnout zpětnou vazbu a navrhnout změny v pracovním prostředí. (ČSOB, 2021). Nicméně diskutovaná témata stále zůstávají poněkud

partikulární a nelze jednoznačně určit, jestli se tento dialog promítá i na strategickou úroveň řízení.

ČSOB ve své zprávě tvrdí, že její centrály v Praze a Hradci Králové patří k nejekologičtějším budovám v Evropě. Snižuje uhlíkovou stopu, v tomto ohledu dosáhla v roce 2020 snížení o 76 % oproti roku 2015. Spolu s Českou spořitelnou počítá zelené kilometry, což je vzdálenost zdolaná zaměstnanci ekologickým způsobem. Nad to omezuje služby pro společnosti, jejichž činnost je založená na výrobě energie z uhlí a naopak pomáhá zelenější transformaci podnikání, například úvěry splňující požadavky nové taxonomie. V roce 2021 společnost zavedla investiční certifikát spojený s obnovou lesa. K ekologickému chování se snaží motivovat i své klienty, např. půjčkou na auto s čistou energií. (ČSOB, 2021, str. 22-23).

V rámci komunitního působení se ČSOB zaměřuje na finanční vzdělávání seniorů a dětí, podporuje talentované studenty s hendikepou prostřednictvím stipendií a spolupracuje s organizací Člověk v tísni při prevenci dluhové pasti. V roce 2021 ČSOB podpořila 19 startupů a 10 sociálních podniků. Finanční podporu nabídla i regionům prostřednictvím grantů. Zaměstnanci se mimo to angažují v množství dobrovolnických aktivit, např. darování krve. (ČSOB, 2021, str. 5, 58).

ČSOB definuje svou firemní kulturu zkratkou PEARL+ (Performance, Empowerment, Accountability, Responsiveness, Local embeddedness, + collaboration) shrnutou v mottu: „Chceme vítězit. Máme odvahu. Přijímáme odpovědnost. Vnímáme druhé. Jsme tu doma. Věříme ve spolupráci.“ (ČSOB, 2021, str. 13). ČSOB je také signatářem Charty diverzity a Pride Business Memorandum – působí zde zájmová skupina PROUD, která sdružuje LGBT kolegyně a kolegy. (ČSOB, 2021, str. 63).

V rámci správy uplatňuje ČSOB politiku proti korupci a úplatkářství, dobrovolně si ukládá omezení a pravidla, obsažená v Etickém kodexu, Politice proti praní špinavých peněz, Politice oznamování škodlivého jednání, v politikách na ochranu životního prostředí a udržitelného podnikání, např. při poskytování úvěrů. Všechny tyto politiky společnost kontroluje a minimálně každé dva roky aktualizuje. (ČSOB, 2021, str. 15).

Bodové hodnocení

ČSOB vykazuje širší spektrum aktivit než její konkurent Česká spořitelna, v rámci podpory diverzity a inkuzivnosti pracovního prostředí jako jediná společnost zmiňuje podporu a integraci LGBT komunity. V oblasti ochrany životního prostředí realizuje řadu opatření,

například omezené podpory znečišťovatelům a snaží se o vlastní energetickou efektivnost.

Bodové ohodnocení viz tabulka:

Společnost	počet zaměstnanců	Sociální			Environmentální	Ekonomický			Spolupráce s dodavatelským řetězcem	bodů celkem
		komunikační kanály	pracovní prostředí	zapojení zaměstnanců do rozhodování	podpora komunity	aktivita na podporu životního prostředí	Compliance řízení	Zaměstnanec akcie		
ČSOB	8 349	3	10	3	10	8	8	0	3	172

Tabulka 9 ČSOB - bodové ohodnocení

4.1.9 Komerční banka

Komerční banka je třetí zkoumanou společností z oblasti bankovníctví a finančnictví, v roce 2020 zaměstnávala taktéž přes 8 tis. zaměstnanců. (Komerční banka, 2023). Ani tato společnost neopomíjí zapojení zaměstnanců, ovšem jedná se opět spíše o jednostranné aktivity. Ve své zprávě o udržitelnosti z roku 2019 zmiňuje například uspořádání série workshopů s interními i externími odborníky na téma jak podpořit spolupráci a zapojení zaměstnanců při vývoji produktů a služeb pro klienty. Účastníci těchto workshopů se zaměřili na zlepšení procesů, využití moderních technologií a udržitelnosti.

V roce 2020 Komerční banka realizovala průzkum mezi svými zaměstnanci, jehož cílem bylo zlepšit interní komunikaci a zapojení zaměstnanců do řízení společnosti. Na základě výsledků průzkumu banka plánovala implementovat nové nástroje pro interní komunikaci a rozvoj zaměstnanců. Tato aktivita sice využívá zapojení zaměstnanců do řízení, ovšem pouze prostřednictvím zpětné vazby a tedy opět nenaplnuje charakteristiky deliberativního dialogu, přestože podporuje participaci. (Komerční banka, 2020). V roce 2021 provedla společnost cílené rozhovory s významnými zainteresovanými stranami o stanovení významnosti témat a aktualizaci priorit globálních cílů udržitelného rozvoje (SDGs). Zároveň zohlednily i výsledky různých dalších průzkumů. (Komerční banka, 2021, str. 15).

Mezi další aktivity v oblasti péče o zaměstnance a budování zdravého a příjemného pracovního prostředí lze zařadit i vzdělávací programy pro zaměstnance, které jsou zaměřené na rozvoj soft skills, jako je například komunikace, týmová spolupráce a řízení změn. Tyto programy jsou vytvářeny ve spolupráci s interními a externími odborníky a jsou připravovány s ohledem na aktuální potřeby zaměstnanců. (Komerční banka, 2021).

V environmentální oblasti Komerční banka od roku 2019 audituje vlastní uhlíkovou stopu a směřuje ke klimatické neutralitě do roku 2026. Za rok 2020 snížila svoje celkové emise oproti roku 2019 o 35 %, přičemž jejich největším zdrojem elektrická energie. Od roku 2021 posuzuje

investiční úvěry a klasifikuje je z hlediska ESG a pravidel evropské taxonomie. Zároveň se zavázala do roku 2030 postupně ustupovat od financování aktivit uhelného sektoru. Monitoruje také účel podporovaných projektů, zda jsou environmentálně či sociálně přínosné – v roce 2020 byla ¾ projektů přínosných environmentálně a ¼ sociálně. (Komerční banka, 2021, str. 3). V rámci komunikačních aktivit se mimo podnikové záležitosti Komerční banka zaměřila i na změnu klimatu a snažila se aktivizovat veřejnost, například prostřednictvím modelu plíc na Smíchově v Praze nebo společně s TV Nova participovala na projektu Zelení hrdinové. (Komerční banka, 2021, str. 26).

Významným tématem je pro společnost bezpečnost práce a pracovní podmínky, jíž se podrobněji zabývá ve Výroční zprávě. Např. v roce 2021 Komerční banka nezaznamenala žádný případ nemoci z povolání a vždy před zahájením činnosti hodnotí rizikové faktory. Péči o zaměstnance doplňuje podporou zdravého a aktivního životního stylu a organizuje pro zaměstnance sportovní aktivity. Komerční banka je také zlatým signatářem Charty diverzity a definuje svoji strategii odpovědného zaměstnavatele na základě genderové vyváženosti, rovného odměňování, podpore sociální inkluze a zvyšování povědomí o diverzitě. Nicméně pay gap v roce 2020 činil 4,3 %, avšak firma směřuje k jeho snižování a cílem je nulová hodnota v roce 2025. (Komerční banka, 2021, str. 40-44).

V rámci řízení se společnost opět řídí Etickým kodexem a protikorupční politikou. Rizikové partneři musí být schváleni odborem Compliance a příspěvky na politické aktivity firma neposkytuje. Udržitelnost je také jedním z kritérií zohledňovaných při výběrových řízeních a zadávání zakázek. (Komerční banka, 2021, str. 51-53).

Bodové hodnocení

Komerční bank realizuje obdobné aktivity jako ČSOB, směřuje ke snižování rozdílu v odměňování mezi ženami a muži, zasazuje se o osvětu nejen v oblasti financí, ale i životního prostředí. Na základě uvedeného popisu je tedy hodnocena takto:

Společnost	počet zaměstnanců	Sociální			Environmentální	Ekonomický			bodů celkem	
		komunikační kanály	pracovní prostředí	zapojení zaměstnanců do rozhodování	podpora komunity	aktivita na podporu životního prostředí	Compliance řízení	Zaměstnanecké akce		Spolupráce s dodavatelským řetězcem
Komerční banka	8 061	5	8	3	10	8	10	0	3	176

Tabulka 10 Komerční banka - bodové ohodnocení

4.1.10 Tesco Stores ČR

Společnost Tesco zaměstnávala v roce 2020 téměř 8 tis. zaměstnanců. (Tesco Stores ČR, 2023). Každoročně pořádá průzkumy spokojenosti, ty se dle CSR zprávy proběhly v letech 2019 a 2020. Tesco zde uvádí, že na základě zjištěných výsledků zlepšilo některé aspekty pracovního prostředí. Dále společnost popisuje vytvoření interního fóra pro diskusi zaměstnanců jak zlepšit každodenní práci, kde se zaměstnanci mohou podělit o své nápady a názory na zlepšení pracovních podmínek. Tesco také uvádí, že uskutečnilo interní školení pro zaměstnance v oblasti rozmanitosti a inkluzivity. Mimo to byly také realizovány workshopy s cílem zapojit zaměstnance do vývoje nových produktů.

V roce 2020 Tesco opět zmiňuje průzkum spokojenosti zaměstnanců a vytvoření interního fóra pro diskusi zaměstnanců, ovšem tentokrát zaměřené na téma idejí a inovací. Dále uskutečnilo program s názvem Spolupráce na cestě ke štěstí, jehož cílem je zlepšovat osobní rozvoj a zdraví zaměstnanců. Společnost také zmiňuje podporu dobrovolnických aktivit svých zaměstnanců a účast na akcích na podporu lokálních komunit. V roce 2020 Tesco zavedlo iniciativu Tesco Talks, která umožňuje zaměstnancům sdílet své názory a podněty v rámci celé společnosti. Tato iniciativa využívá online nástroje a zaměstnanci tak mohou aktivně přispívat ke zlepšování fungování společnosti. (Tesco Stores ČR, 2021). Tato iniciativa ovšem nezmiňuje, zda jde o formu dvoustranného dialogu, lze tedy předpokládat, že se jedná spíše o jednostranný sběr podnětů.

Nicméně dle Zprávy o udržitelnosti za období 2021 je společnost Tesco prvním zaměstnavatelem, jenž zveřejňuje údaje o odměňování žen a mužů. V rámci odměňování ředitelů pak zohledňuje kritéria udržitelnosti.

V oblasti environmentálních dopadů společnost snížila potravinový odpad a zavedla tři plně recyklovatelné kategorie výrobků. Zároveň využívá 100 % elektřiny z obnovitelných zdrojů a od roku 2015 snížila emise oxidu uhličitého o 52 % k roku 2021. Cílem je dosáhnout nulových čistých emisí provozu do roku 2035 a v rámci celého hodnotového řetězce do roku 2050. (Tesco, 2023).

V rámci podpory komunit a projektů Tesco realizuje program Vy rozhodujete, my pomáháme, kdy přiděluje finanční podporu na základě rozhodnutí zákazníků. Tesco také dlouhodobě podporuje potravinové banky. K budování silné komunity se zapojují zaměstnanci prostřednictvím dobrovolných aktivit, a to i v rámci podniku. Zaměstnanci pracující v kanceláři například mohou v rámci projektu Helping Hands podpořit své kolegy v obchodech a vypomoci

jím na pokladnách nebo při doplňování zboží. Vzájemně se kolegové finančně podporují v rámci projektu Tesco Anděl. (Tesco, 2023).

Bodové hodnocení

Na základě výše uvedeného lze shrnout, že aktivity řetězce Tesco v oblasti CSR jsou spíše průměrné a příliš deliberačních přístupů nezahrnují. Bodové ohodnocení zobrazuje tabulka:

Společnost	počet zaměstnanců	Sociální			Environmentální	Ekonomický			bodů celkem	
		komunikační kanály	pracovní prostředí	zapojení zaměstnanců do rozhodování		podpora komunity	aktivita na podporu životního prostředí	Compliance řízení		Zaměstnanecké akcie
Tesco Stores ČR	7 874	8	8	3	6	4	10	0	8	164

Tabulka 11 Tesco - bodové ohodnocení

5 Zhodnocení deliberačních aktivit v rámci CSR

Z předchozího zhodnocení vyplývá, že společnosti s nejvyššími počty zaměstnanců si v oblasti deliberačních aktivit a budování deliberativního prostředí v rámci pilířů společenské odpovědnosti firem vedou nejlépe. Zároveň jde o společnosti s vysokými zisky, společnosti se ziskem v záporných číslech byly podniky navázanými na státní rozpočet a veřejné služby. Z uvedeného vzorku nelze určit, zda výsledky korelují s předmětem činnosti zkoumaných subjektů.

Za leadera v této oblasti lze považovat skupinu ČEZ, navzdory tomu, že předmět jeho podnikání není zcela udržitelný a na druhém místě Škodu Auto. Téměř všechny společnosti se v reportingu řídí standardy GRI a reflektují cíle SDGs. Zapojování zaměstnanců zde probíhá ve všech pilířích CSR skrze různé konkrétní aktivity, avšak žádná ze zkoumaných společností neemituje zaměstnanecké akcie. Ne vždy jsou uváděné aktivity jednoznačně deliberativní, nicméně přinejmenším pomáhají budování deliberativního prostředí a dosažení konsenzu.

Maximální počet bodů, jehož bylo možné v rámci analýzy dosáhnout, bylo 300, na to ale nedosáhla žádná společnost. Pořadí dobré praxe na zkoumaném vzorku bylo tedy následující:

1. ČEZ
2. Škoda Auto
3. Česká pošta
4. Komerční banka
5. ČSOB
6. Správa železnic
7. Tesco Stores ČR
8. České dráhy
9. Česká spořitelna

Následující tabulka zobrazuje zkoumané společnosti seřazené dle sestupně dle počtu zaměstnanců. Jsou zde uvedeny i váhy kritérií. V porovnání s druhou tabulkou, kde jsou společnosti seřazené sestupně dle počtu dosažených bodů je zřejmá určitá korelace, alespoň v první polovině tabulky. Třetí tabulka je pro zajímavost doplněna o sloupec uvádějící čistý dosažený zisk za rok 2020 v mil. českých korun. Nicméně tato analýza si neklade za cíl porovnávat uplatňování deliberačních metod v CSR a finančních ukazatelů, přestože tabulka

naznačuje jistou korelaci mezi ziskem a dosaženým počtem bodů. Popisky jsou vždy pod příslušnou tabulkou.

ID	Společnost	počet zaměstnanců	Sociální				Environmentální		Ekonomický			bodů celkem
			kommunikační kanály	pracovní prostředí	zapojení zaměstnanců do rozhodování	podpora komunity	aktivity na podporu životního prostředí	Compliance řízení	Zaměstnanecké akcie	Spolupráce s dodavatelským řetězcem		
1	Škoda Auto	36 932	10	10	10	10	8	10	0	8	260	
2	Česká pošta	28 050	10	10	8	10	6	10	0	5	217	
3	ČEZ	26 415	8	10	8	10	10	10	2	8	272	
4	České dráhy	23 138	5	5	5	8	3	8	0	6	152	
5	Správa železnic	14 342	3	8	5	6	6	8	0	6	185	
7	Česká spořitelna	9 892	3	4	3	10	3	10	0	3	124	
8	ČSOB	8 349	3	10	3	10	8	8	0	3	192	
9	Komerční banka	8 061	5	8	3	10	8	10	0	3	196	
10	Tesco Stores ČR	7 874	8	8	3	6	4	10	0	8	184	
	váha kritéria		1	3	4	2	10	4	1	5		

Tabulka 12 Hodnocené společnosti dle počtu zaměstnanců

Společnost	počet zaměstnanců 2020	Sociální				Environmentální		Ekonomický			bodů celkem
		kommunikační kanály	pracovní prostředí	zapojení zaměstnanců do rozhodování	podpora komunity	aktivity na podporu životního prostředí	Compliance řízení	Zaměstnanecké akcie	Spolupráce s dodavatelským řetězcem		
ČEZ	26 415	8	10	8	10	10	10	10	2	8	272
Škoda Au	36 932	10	10	10	10	8	10	0	8	260	
Česká pos	28 050	10	10	8	10	6	10	0	5	217	
Komerční	8 061	5	8	3	10	8	10	0	3	196	
ČSOB	8 349	3	10	3	10	8	8	0	3	192	
Správa žel	14 342	3	8	5	6	6	8	0	6	185	
Tesco Sto	7 874	8	8	3	6	4	10	0	8	184	
České drá	23 138	5	5	5	8	3	8	0	6	152	
Česká spo	9 892	3	4	3	10	3	10	0	3	124	

Tabulka 13 Hodnocené společnosti dle bodů

ID	Společnost	počet zaměstnanců 2020	čistý zisk 2020 v mil CZK	Sociální				Environmentální		Ekonomický			bodů celkem
				kommunik ační kanály	pracovní prostředí	zapojení zaměstnanců do rozhodování	podpora komunity	aktivity na podporu životního prostředí	Compliance řízení	Zaměstn anecké akcie	Spolupráce s dodavatelský m řetězcem		
3	ČEZ	26 415	19 600	8	10	8	10	10	10	10	2	8	272
1	Škoda Auto	36 932	10 800	10	10	10	10	8	10	0	8	260	
2	Česká pošta	28 050	-302	10	10	8	10	6	10	0	5	217	
9	Komerční banka	8 061	8 230	5	8	3	10	8	10	0	3	196	
8	ČSOB	8 349	8 480	3	10	3	10	8	8	0	3	192	
5	Správa železnic	14 342	-1 250	3	8	5	6	6	8	0	6	185	
10	Tesco Stores ČR	7 874	292	8	8	3	6	4	10	0	8	184	
4	České dráhy	23 138	-4 130	5	5	5	8	3	8	0	6	152	
7	Česká spořitelna	9 892	8 790	3	4	3	10	3	10	0	3	124	

Tabulka 14 Hodnocené společnosti doplněné o dosažený zisk

Z uvedených příkladů vyplývá, že v každém pilíři CSR lze realizovat řadu deliberativních aktivit přispívajících k dosahování konsenzu a budování silnější podnikové kultury. Korelace se ziskem není prokazatelná a nebyla ani účelem analýzy.

Mezi nejčastější činnosti patří dotazníková šetření významnosti, kolektivní vyjednávání, budování bezpečného a inkluzivního pracovního prostředí, snaha o větší zapojení žen do managementu, compliance řízení a podpora ochrany přírody zejména na lokální úrovni prostřednictvím odpadového hospodářství a energetické šetrnosti. Všechny subjekty také spolupracují v rámci komunit, a to jak spoluprací ve vzdělávacím systému, tak i sociálními aktivitami a filantropií.

6 Nehodnocené společnosti

U následujících společností, které se řadí mezi dalších 10 největších zaměstnavatelů v ČR, je popsán jen přehled deliberačních aktivit, nicméně kritéria ve vztahu k CSR nejsou hodnocena.

Siemens Czech Republic

Společnost Siemens se soustředí na výrobu elektrotechniky a zaměstnává téměř 7 tis. osob. (Siemens, 2023). Firma zmiňuje v svém Institutional and Sustainability Reportu za roky 2019 a 2020 několik aktivit týkajících se zapojení zaměstnanců do řízení a dialogu. Například v roce 2019 Siemens uspořádal týden otevřených dveří, který umožnil zaměstnancům seznámit se s vedením společnosti a diskutovat s nimi o strategických tématech. Nicméně šlo o jednorázovou aktivitu a nikoli zavádění nové pravidelné praxe.

V roce 2020 Siemens zavedl nový systém interního hodnocení výkonu, který zahrnuje také pravidelnou zpětnou vazbu od vedoucích pracovníků a spustil nový nástroj pro získávání zpětné vazby od zaměstnanců, který umožňuje anonymně sdílet nápady a podněty na zlepšení. V témže roce společnost Siemens také založila novou interní iniciativu zaměřenou na rozvoj vnitřního podnikání a kreativity, která umožňuje zaměstnancům přinášet nové nápady a řešení do praxe. Vzájemný dialog a spolupráci podporuje také program mentoringu, který spojuje zkušené a seniorní zaměstnance s těmi, kteří se chtějí rozvíjet a posouvat v kariéře. Na to navazuje i další program, zaměřený na rozvoj manažerských dovedností, který rozvíjí schopnosti a nástroje pro efektivní vedení týmu. (Siemens, 2020), (Siemens, 2022).

OKD

Společnost OKD a.s., těžařská společnost, která zaměstnávala kolem 6 tis. zaměstnanců, (OKD, 2023) avšak nyní je vzhledem k politickému dění ve specifické situaci a je nucena omezovat své působení. Nicméně i přes ekologicky náročnou činnost společnost OKD informuje o svých CSR aktivitách ve výročních zprávách.

Ve zprávě za rok 2019 společnost OKD zmiňuje, že zahájilo projekt zaměřený na zajímavé nápady od zaměstnanců, kde mohou navrhovat a realizovat inovativní řešení v oblasti bezpečnosti, zdraví a životního prostředí. Tato iniciativa byla realizována v rámci bezpečnostního programu a umožnila zaměstnancům zapojit se do identifikace bezpečnostních rizik a předkládání nápadů na jejich odstranění.

Obdobně jako Siemens i OKD v roce 2019 uspořádalo akci, kdy měli zaměstnanci příležitost setkat se s vedením společnosti a diskutovat s nimi o aktuálních tématech a výzvách. Na to

navázal nový způsob komunikaci či dialogu se zaměstnanci, který byl zaveden v roce 2020. OKD dle něj realizuje rozhovory s vedením, které umožňují zaměstnancům diskutovat s řídicími pracovníky o aktuálních tématech. Dále společnost pravidelně pořádá pracovní skupiny pro řešení problémů a zlepšení pracovních podmínek, kterých se účastní zástupci zaměstnanců a odborových organizací. (OKD, 2020).

Continental Automotive Czech Republic

Continental Automotive Czech Republic je součástí nadnárodního koncernu Continental a vyrábí komponenty především pro automobily. V roce 2020 v této společnosti pracovalo více než 5 tis. zaměstnanců. (Continental Automotive, 2023). Dle svých webových stránek pro Českou republiku se firma v dialogu se zaměstnanci snaží posilovat podnikovou kulturu, která je středem celého koncernu. Continental zde uvádí čtyři charakteristické hodnoty, těmi jsou důvěra, touha vítězit, svoboda a soudržnost. Zaměstnance chápe jako individuální osobnosti a nikoli jen lidské zdroje, a proto uznává jejich schopnosti a dovednosti jako vlastní hodnoty. Personální práci tedy pojímá spíše jako lidské vztahy. (Continental, 2023).

Společnost nepublikuje zprávy o udržitelnosti za Českou republiku, ale jen souhrnné reporty za celý koncern.

O2 Czech Republic

Společnost O2 je ke konci roku 2020 největší telekomunikační společností v České republice a zaměstnává necelých 5 tis. zaměstnanců. Ve svých nefinančních zprávách se standardně zaměřuje i na zapojení zaměstnanců. Např. ve Výroční zprávě za rok 2019 společnost O2 popisuje své zapojení do projektu Konzultace s veřejností při tvorbě strategického plánu pro rozvoj digitální ekonomiky ČR 2019-2025, který byl realizován v rámci Národního plánu pro digitální ekonomiku. Projekt zahrnoval celkem 15 veřejných konzultací a několik pracovních skupin, kde byli přizváni zástupci firem, odborníci, akademici, nevládní organizace a zástupci veřejné správy. Společnost O2 se podílela na vytváření strategického plánu v rámci jedné z pracovních skupin, ovšem nezmiňuje, zda byla pracovní skupina tvořena i s řadových zaměstnanců či z vedení firmy. (O2 Czech Republic, 2023).

Ve zprávě za rok 2020 pak zmiňuje svou účast v projektu participativního rozpočtování. Jedná se o pilotní projekt v oblasti digitálního rozpočtování, kde mohou občané a organizace navrhnout projekty, které by měly být financovány z veřejných prostředků. Společnost O2 se podílela na realizaci projektu prostřednictvím poskytování technologického řešení. Společnost má tedy zkušenost s deliberací a participací i jakožto recipient.

V rámci interního řízení společnosti O2 uvádí, že v rámci interního hodnocení pracovního výkonu v roce 2019 byly poprvé použity nástroje participativního hodnocení a že byla zavedena možnost tzv. kontinuální zpětné vazby, která umožňuje průběžně a formou dialogu řešit připomínky, dotazy a návrhy zaměstnanců na zlepšení. Tento přístup je zde představen jako součást strategie zvyšování spokojenosti zaměstnanců a jako podpora otevřeného dialogu a přímého zapojení zaměstnanců do procesů řízení a rozvoje firmy. (O2 Czech Republic, 2020)

V Nefinančním reportu z roku 2020 v kapitole o společenské odpovědnosti společnosti je popsána iniciativa nazvaná O2 Heroes a program Vize 2025, které se věnují zlepšování interní komunikace a zapojení zaměstnanců do tvorby strategií společnosti. Tento přístup umožňuje zapojit různorodé perspektivy zaměstnanců a vytvořit takové řešení, které je v souladu s hodnotami a potřebami všech zúčastněných stran. (O2 Czech Republic, 2021), (O2 Czech Republic, 2023).

T-Mobile Czech Republic

Společnost T-Mobile je další ze tří nejvýznamnějších soukromých telekomunikačních firem v České republice a v roce 2020 zaměstnávala přes 3 tis. zaměstnanců. (T-Mobile, 2023). Dle svých zpráv o udržitelnosti T-Mobile pracuje na zlepšování komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti. Např. v roce 2020 uspořádala průzkum mezi svými zaměstnanci, kterým se snažilo lépe pochopit názory, postoje a priority svých zaměstnanců, a tím zlepšit jejich pracovní podmínky a spokojenost. Výsledky průzkumu byly použity ke zlepšení podpory zaměstnanců a procesů řízení společnosti.

V roce 2020 T-Mobile zavedl nový koncept interního zapojení zaměstnanců, tzv. Digital Brainstorms, který slouží k výměně nápadů a inovativních řešení. Tento koncept je využíván k celkovému zlepšení služeb a procesů v rámci společnosti. Zaměstnanci jsou přizváni ke spolupráci a diskuzi na řešení konkrétních výzev, s cílem vytvořit prostor pro kreativitu a spolupráci. (T-Mobile, 2021).

V 2019 byla kapitola věnovaná CSR součástí výroční zprávy a v souvislosti se zaměstnanci zmiňuje spíše svůj compliance přístup a zapojení zaměstnanců do dobrovolnických aktivit, nikoli do interních procesů, natož manažerského rozhodování a dialogu. Mimo to se zde uvádí, že je společnost držitelem několika ocenění za rok 2019: Zaměstnavatel roku i desetiletí, Zdravá firma, Firma roku: Rovné příležitosti nebo Via Bona za zapojování zaměstnanců do dárcovství a dobrovolnictví. (T-Mobile, 2020). Lze tedy konstatovat, že v roce 2020 nastal oproti roku

2019 pozitivní vývoj v oblasti zapojování zaměstnanců a vytváření deliberačního prostředí a dialogu o pracovních výzvách.

E.ON Energie

Společnost E.ON Energie v roce 2020 zaměstnávala téměř 3 tis. lidí. (E.ON, 2021). E.ON vydává Sustainability reporty pro celou globální skupinu, nicméně v některých případech zde uvádí odkazy na regionální zázemí prezentované akce. Dle globálního hlediska, na jehož základě lze stanovit určitý minimální standard, který by společnost mě dodržovat ve všech zemích svého působení, E.ON pravidelně komunikuje se zaměstnanci prostřednictvím různých kanálů, jako jsou například interní webové stránky, sociální sítě, e-maily nebo tiskové zprávy. Zaměstnanci mohou prostřednictvím těchto kanálů vyjádřit své názory a dotazy týkající se firmy a jejího fungování.

E.ON samozřejmě spolupracuje s odborovými organizacemi, typicky na zlepšení pracovních podmínek a na zajištění toho, aby se zaměstnanci cítili plně zapojeni do fungování společnosti. Společnost také využívá různé formy zapojení zaměstnanců a stakeholderů při rozhodování. Mezi ně patří například pravidelné pracovní skupiny, diskuse na fórech, ankety, dotazníky, workshopy a různé konzultační procesy.

E.ON také pravidelně realizuje různé interní a externí průzkumy zaměřené na zjištění názorů a potřeb zaměstnanců a zákazníků. Tyto průzkumy pomáhají společnosti lépe porozumět potřebám a očekáváním zaměstnanců a na základě výsledků průzkumů zlepšovat své služby a procesy. Například v roce 2020 E.ON Energie Česká republika zorganizoval workshopy pro zaměstnance s cílem zapojit je do plánování strategického směřování společnosti. Podobně v roce 2019 bylo zahájeno mnoho participativních procesů, v rámci kterých se společnost snažila poslouchat názory a potřeby různých stakeholderů, včetně zaměstnanců. V těchto procesech byly využity různé metody, včetně diskuzních fór a online diskusí. (E.ON, 2020).

TPCA Czech Republic

TPCA Czech Republic (Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, v Obchodním rejstříku zapsána jako Toyota Motor Manufacturing Czech) má zázemí v Kolíně a zaměstnává zde na 2 tis. zaměstnanců. (Toyota, 2023). Na webových stránkách uvádí jako cíle své regionální politiky být dobrým zaměstnavatelem, sousedem a občanem České republiky. CSR reporty společnosti za roky 2019 a 2020 nejsou dostupné, nicméně na webu společnost mluví o zaměstnancích coby nejdůležitějším faktoru pro úspěch firmy. Zdůrazňuje zdraví a bezpečnost, včetně managementu rizik - zaměstnanci jsou motivováni identifikovat potenciální nebezpečí

a rizika, a ochránit tím sebe i ostatní zaměstnance. Prevence předcházení rizik je klíčovým prvkem zvyšování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Toyota si také uvědomuje důležitost kvalifikace svých zaměstnanců, neboť ta zajišťuje kvalitu a úspěch. Toyota v tomto směru uvádí, že každý zaměstnanec má možnost ovlivnit kvalitu našich vozů a spokojenost zákazníka. Společnost mimo to nabízí školení a možnost zapojit se do řešení problémů na pracovišti, které zvýší kvalitu závodu v České republice a i globálně. nejen u nás, ale i ostatních závodů Toyoty ve světě. (Toyota, 2023).

Vodafone Czech Republic

Zkoumané období (2019 - 2020) se částečně zaměřuje na společnost Vodafone ještě před fúzí se společností UPC, která nastala v roce 2020. Vodafone v tomto období zaměstnával přes 2 tis. osob. (Vodafone, 2023). Na základě zpráv o udržitelném podnikání, které společnost vydává vždy za obchodní rok, lze usuzovat, že mezi pravidelné aktivity patří průzkumy mezi zaměstnanci za účelem získání zpětné vazby na své služby a procesy. Tyto průzkumy umožňují zaměstnancům vyjádřit svůj názor na společnost a podnítit zlepšení podpory a procesů řízení. Např. v roce 2019 společnost uspořádala celofiremní průzkum spokojenosti zaměstnanců, přičemž zaměstnanci měli možnost vyjádřit svůj názor na pracovní podmínky, vedení firmy, pracovní vztahy a další oblasti.

V roce 2020 Vodafone CZ spustil interní platformu pro sdílení nápadů, zaměstnanci zde mohou komentovat nápady svých kolegů a hlasovat o nejlepších nápadech. Zaměstnanci mohou také diskutovat o tématech, která jsou pro ně důležitá a podílet se na řešení problémů, které se v práci objevují. V téže roce se kvůli pandemii Covid-19 přesunulo fungování většiny zaměstnanců do domácího prostředí na homeoffice a informování o dění ve společnosti nastalo ještě důležitější. Vodafone o nových skutečnostech informoval pomocí živých video přenosů s vedením, emaily a zprávami na intranetu. Společnost také monitorovala situaci zaměstnanců prostřednictvím krátkých průzkumů, které poskytly zpětnou vazbu na zavedená opatření a verbalizovaly potřeby zaměstnanců. (Vodafone, 2020, str. 70).

Vodafone také spolupracuje s odborovými organizacemi a zástupci zaměstnanců na zlepšení pracovních podmínek a na zajištění toho, aby se zaměstnanci cítili lépe zapojení do fungování společnosti. (Vodafone, 2023).

Skanska Czech Republic

Stavební koncern Skanska pochází ze Švédska, nicméně působí globálně a česká Skanska zaměstnává necelé 2 tis. lidí. (Skanska, 2023). Společnost Skanska je velmi angažovaná v

oblasti společenské odpovědnosti a udržitelnosti, a proto využívá různé metody pro zapojení svých zaměstnanců do rozhodovacích procesů. Ve svých výročních a sustainability reportech Skanska popisuje různé příklady, jakými způsoby spolupracuje se zaměstnanci a jakými způsoby zajišťuje jejich zapojení do procesu rozhodování. Konkrétní metody, které společnost používá, zahrnují například pracovní skupiny, konference a různé nástroje pro sběr nápadů a názorů zaměstnanců. Nicméně Zprávy o udržitelnost se týkají celé skupiny Skanska.

Mezi konkrétní příklady patří například pracovní skupina Green Committee, tato pracovní skupina je složena ze zaměstnanců z různých oddělení firmy, kteří se setkávají pravidelně a diskutují o environmentálních otázkách v souvislosti s činnostmi Skanska Czech Republic. Tento výbor ustanovila společnost v roce 2018 a informuje o jeho činnosti taktéž ve zprávách z roku 2019 a 2020. Skanska také disponuje fórem pro zlepšování interní komunikace a spolupráce, jsou zde zapojení týmy z různých oddělení, kteří spolupracují na projektech. Firma také podporuje inovativní myšlení svých zaměstnanců a motivuje je ke sdílení nápadů či projektů, které by mohly přispět ke zlepšení činnosti společnosti. (Skanska Group, 2021).

Skanska také každoročně provádí průzkum, který se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami. Průzkum se skládá z dotazníku, který vyplňují zaměstnanci, a na základě výsledků jsou pak navrhována opatření ke zlepšení pracovního prostředí.

Mimo zapojení zaměstnanců se skupina Skanska velmi zaměřuje na hledání zelených řešení a prioritizuje zelené politiky včetně snižování emisí. (Skanska Group, 2023).

IKEA Česká republika

Česká filiálka společnosti Ikea zaměstnávala koncem roku 2020 1,6 tis. zaměstnanců. (IKEA, 2023) Udržitelný koncept společnosti je založen na šetrnosti k životnímu prostředí a klimatu a obdobně jsou zaměřeny i její zprávy o udržitelnosti. V období pandemie Covid-19 se společnost spíše než na komunikaci zaměřila na materiální situaci svých zaměstnanců a poskytovala jim finanční podporu a poradenství zaměřené na osobní, zdravotní i právní záležitosti. Mimo to Ikea organizuje ankety pro zaměstnance, jejichž prostřednictvím se dotazuje na jejich názory na aktuální témata a ty využila pro tvorbu strategií a rozhodování, využívá k tomu tzv. Crowdstorming (IKEA, 2020).

Dle informací na webu společnosti, se IKEA snaží vytvářet rozmanité a inkluzivní pracovní prostředí, tak aby se zaměstnanci cítili dobře, s úctou k jejich jedinečnosti, s vědomím jejich rozmanitých talentů. Mimo to IKEA pravidelně organizuje setkání s dodavateli, kde probíhá

otevřený dialog a společná diskuse o otázkách týkajících se udržitelnosti a etického podnikání. (IKEA, 2023).

Foxconn

Společnost Foxconn Česká republika, jež má zázemí na Pardubicku nepublikuje žádné výroční zprávy o udržitelnosti či CSR. (Foxconn, 2023). Nicméně na svých webových stránkách Foxconn zdůrazňuje péči o lokální komunitu v rámci Pardubicka a Kutnohorska a partnerství s místními organizacemi a školami. Mimo to si stanovuje cíle a zásady v oblasti sociální a environmentální politiky společnosti (SER). Mezi ně patří zásada compliance založená na dodržování práva a rovnosti, důraz na bezpečné pracovní podmínky, informovanost zaměstnanců a stakeholderů, sbírání zpětné vazby od zaměstnanců, dodavatelů a veřejnosti prostřednictvím různých nástrojů (včetně anonymních podnětů) s cílem zajistit neustálé zlepšování a řešení případných podnětů, stížností či upozornění. Explicitně zde sděluje „Zapojení zaměstnanců a jejich zástupců do rozhodovacího procesu při vývoji, plánování, zavádění, hodnocení a realizaci zlepšování.“ Přestože se jedná zejména o oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zlepšování pracovních podmínek a pracovního prostředí ad. (Foxconn, 2022).

7 Shrnutí deliberativních aktivit vybraných zaměstnavatelů

Na základě kvalitativní analýzy zpráv zabývajících se sociálním pilířem CSR, zapojením zaměstnanců a spoluprací s interními stakeholdery ve vybraných firmách shrnuté v předchozí kapitole, lze usuzovat, že přestože participační metody se stávají již zcela běžnou praxí, jejich rozvinutí do účelné a smysluplné deliberace je stále pro mnoho společností výzvou. Za leadera ve využívání deliberačních metod lze považovat společnost Škodu auto, která využívá nejen ex post průzkumu, ale soustředí se především na ex ante dialog se stakeholdery, včetně zaměstnanců, jejich zapojení do inovačních programů, plánování, rozhodování, sdílení zkušeností a vedení kontinuálního oboustranného dialogu.

Na vedení dialogu se svými zaměstnanci pracují i další společnosti, jako Skanska, ČEZ, ČSOB, všechny tři zkoumané telekomunikační společnosti, E.ON a Albert. U ostatních společností se uskutečňuje spíše jednostranný dialog prostřednictvím průzkumů mezi zaměstnanci či sběrem nápadů nebo zpětné vazby, což nelze považovat za deliberativní metodu. V řadě podniků se také management soustředí na nastavení bezpečného a inkluzivního pracovního prostředí a komunikačních mechanismů, což lze jednoznačně považovat za dobrý základ pro budoucí rozvinutí dialogu se zaměstnanci. Nicméně ne vždy lze z dostupných zdrojů určit, zda se tyto praktické příklady týkají českého prostředí, neboť společnosti často vydávají CSR zprávy za celý mezinárodní koncern.

Z analyzovaného období vyplývá, že rozvoj dialogu a komunikace se zaměstnanci nastal v roce 2020, kdy byly firmy ovlivněny pandemií Covid-19, zaváděly tedy různá opatření pro zajištění chodu podniku i ve specifických podmínkách, upřednostňovaly práci z domova (tzv. homeoffice), aby zajistili bezpečí zaměstnanců a prevenci před nakažením. V této krizové situaci, kdy navíc firmy musely čelit i omezení výroby, finančním ztrátám a tedy i hrozbou neudržení personálního zajištění, nabyla na extrémním významu komunikace. Řada firem tedy zavedla online porady, které se uskutečňovaly častěji než dříve porady fyzické, a snažila se zapojit do této komunikace i vrcholový management, aby udržela u zaměstnanců pocit sounáležitosti s podnikem a vzájemný vztah.

Přestože práce nepředpokládala nalezení korelace mezi ziskem a využitím deliberačních metod, neboť nastavení výzkumu nereflektovala specifika jednotlivých odvětví jako dobu oběhu kapitálu v jednotlivých odvětvích, podíl fixních a variabilních nákladů či investic, zjednodušeně lze konstatovat, že z vybraných společností ty, které dosahovaly nejvyššího zisku, uplatňují deliberační metody. Lze ovšem uvažovat i o opačném vztahu, že vzhledem

k tomu, že tyto společnosti mají více dostupných prostředků, mohou věnovat více kapacit i zkvalitňování vztahu se zaměstnanci a stakeholdery a tedy využívání deliberačních metod či jiných inovačních a experimentálních řešení.

V případě dalšího výzkumu by bylo zajímavé zaměřit se na složení zaměstnanců společností, zda se zde nachází také korelace s jejich vzděláním nebo jinými demografickými proměnnými, neboť vysokoškoláci by pravděpodobně mohli asertivněji formulovat své požadavky a aktivněji se zapojovat do interního dialogu. S tím by mohla souviset i detailnější analýza odvětví, z tohoto omezeného vzorku vyplývá, že se v deliberaci angažují telekomunikační společnosti a společnosti podnikající v elektroenergetice. To může být vysvětleno v jednom případě jejich zaměřením na komunikaci a v druhém jejich zájmem (dobrovolným i nedobrovolným, ale nutným) na zelených politikách a udržitelnosti – dobré vládnutí, participace a důstojné pracovní prostředí a dialog jsou součástí globálních Cílů udržitelného rozvoje a nástrojů jako taxonomie či ESG reportingu.

Následující tabulka ukazuje, zda vybrané společnosti uplatňují deliberační přístup a zachovává předchozí sloupce o počtu zaměstnanců za rok 2020, provozním hospodářském výsledku a čistém zisku za rok 2020, data jsou uváděna v milionech CZK. Firmy jsou i zde barevně odlišeny na základě odvětví.

Společnost	počet zaměstnanců	čistý zisk 2020	Deliberace
Skanska CZ	1 848	100 400	ano
ČEZ	26 415	19 600	ano
Škoda Auto	36 932	10 800	ano
Česká spořitelna	9 892	8 790	ne
ČSOB	8 349	8 480	ano
Komerční banka	8 061	8 230	ne
O2 Czech Republic	4 993	5 630	ano
T-Mobile Czech Republic	3 237	5 090	ano
E.ON Energie	2 952	3 600	ano
Albert Česká republika	10 846	1 740	ano
Vodafone Czech Republic	2 369	1 250	ano
Siemens Czech Republic	6 981	1 150	ne
IKEA Česká republika	1 626	1 140	ne
OKD	6 818	1 100	ano
Foxconn CZ	1 163	339	ne
Tesco Stores ČR	7 874	292	ne
TPCA Czech Republic	2 492	221	ne
Česká pošta	28 050	-302	ne
Železnice ČR	14 342	-1 250	ne
Continental Automotive Czech Republic	5 149	-1 830	ne
České dráhy	23 138	-4 130	ne

Tabulka 15 Využití deliberace ve vybraných firmách a čistý zisk

7.1 Doporučení

V rámci doporučení lze konstatovat, že většina firem je na dobré cestě k využití deliberačních metod a buduje pro ně vhodné zázemí prostřednictvím udržování či zkvalitňování vztahu se zaměstnanci a budováním bezpečného a respektujícího prostředí, čemuž přispívá nejen důraz na oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ale i na etický kodex a nastavení komunikačních kanálů. To vše podporuje i implementaci konceptu CSR. Nicméně, společnosti měly udržet tempo akcelerované pandemií Covid-19 a nesoustředit se jen na krizovou komunikaci, ale i komunikaci každodenní.

Deliberační metody mohou přinášet i rizika v podobě zpomalení procesů rozhodování, vyšší nároky na transparentnost a otevřenost komunikace, nutnost většího zapojení a podpory ze strany vedení organizace a mimo to také hrozí, že zaměstnanci nebudou ochotni nebo schopni na deliberaci a dialogu (aktivně a přínosně) participovat. Vzhledem k těmto důvodům a rizikům musí být implementace organizační demokracie a deliberačních procesů pečlivě a strategicky plánována a připravena. Je důležité zohlednit specifika organizace, její cíle, velikost a organizační strukturu a demografickou strukturu zaměstnanců a následně vybrat vhodný typ procesů a jejich úroveň. Zásadní je přitom zajistit odpovídající komunikační kanály a procesy, inkluzivní a bezpečná fóra, kde se zaměstnanci a další stakeholdeři nebudou obávat sdělit svůj názor a vést konstruktivní dialog. To klade další požadavky na péči o zaměstnance, jejich vzdělávání, a zejména vzdělávání a posilování schopností vedení organizace tak, aby bylo schopno implementovat výstupy deliberace a dialogu a koordinovat interní procesy a strategickou úroveň rozhodování.

Výsledkem implementace deliberačních přístupů však může být i naopak flexibilnější rozhodování, zajištění inovačních řešení a perspektivy myšlení „out of the box“, posilování informovanosti potřebné k rozhodování ale také přínos k větší spokojenosti zaměstnanců, lepšímu využívání jejich potenciálu a dovedností, a díky tomu zvýšení produktivity a efektivity práce, a posílení vazeb a důvěry mezi zaměstnanci a vedením organizace na základě pocitu sounáležitosti a zodpovědnosti za výsledky společnosti.

Implementace většiny prvků nad to nemusí být finančně náročná, jedná se o drobné každodenní činnosti obsažené ve všech třech pilířích CSR, které však mají deliberační potenciál a mohou tak přispět ke zkvalitnění vnějších i vnitřních vztahů a podnikové kultury.

Příklady doporučení vyplývající z výše analyzovaných příkladů dobré praxe by tedy bylo možné shrnout do následujících bodů:

- Obsáhnout aktivity a iniciativy vyžadující či založené na komunikaci se stakeholdery a zaměstnanci do všech pilířů CSR (nejde jen o dobrovolnictví). Podporovat jejich aktivní zapojení stakeholderů ve všech pilířích CSR a aktivně vyžadovat jejich zpětnou vazbu, např. prostřednictvím pravidelných průzkumů a konzultací.
- Zaměřit se na budování bezpečného a inkluzivního prostoru pro dialog, podporovat diverzitu a integraci sociálních skupin v podniku, využívat vhodné komunikační kanály zacílené na konkrétní skupiny a udržovat aktivní oboustrannou kontinuální komunikaci s vedením společnosti
- Kvalitně nastavit dvoustranné procesy a fóra pro dialog již v počáteční fázi pro řešení problému a formulování strategií, využít formulační potenciál a vysvětlovat přijatá rozhodnutí externím i interním stakeholderům.
- Podporovat participaci zaměstnanců a dobrovolnictví, zajišťovat otevřené prostředí umožňující realizaci nápadů a inovací vzešlých „zdola“.
- Zapojení se do komunitního života prostřednictvím komunitních akcí, finanční a materiální podpory či jiných interakcí, které ukazují podnik jako subjekt, který je živým členem společnosti.

Závěr

Cílem práce bylo analyzovat využívání deliberačních přístupů, především do manažerského rozhodování a pilířů CSR. Byly analyzovány aktivity relevantní v tomto kontextu u největších zaměstnavatelů v České republice na základě jejich reportování za roky 2019 a 2020. V úvodu práce byla problematika zasazena do kontextu a definovala koncept deliberace, který je populární především v oblasti politického rozhodování a společenských věd, do podnikového prostředí, a to prostřednictvím společenské odpovědnosti firem. Ta se stává přirozeným standardem a i když zatím není právně vyžadována, většina společností ji reflektuje a své působení v oblasti životního prostředí, společenské odpovědnosti a ekonomické udržitelnosti vykazují a hodnotí ve svých CSR reportech. Prostupnost těchto oblastí a horizontálních otázek, které řeší, lze vidět i na proměnách názvu těchto zpráv, jejich většina v současné době odkazuje na udržitelnost. Koncept udržitelnosti také sdílí tyto tři pilíře a jde o velmi široké spektrum otázek a cílů, které mohou být definované na základě globálně přijaté Agendy 2030 OSN, tou jsou také rámovány aktuální požadavky zejména v EU, např. na nefinanční reportování (směrnice CSRD), tzv. řádnou péči („due diligence“), taxonomii a implementaci dalších principů jako je DNSH („do not significant harm“) nebo princip „leave no-one behind“. Zkoumané firmy jsou si tohoto kontextu velmi dobře vědomy a reflektují ho ve svých zprávách o udržitelnosti.

V další části práce shrnuje politickou definici deliberace a ukazuje, jak je možné ji chápat a implementovat do ekonomické teorie a podnikové praxe. To souvisí s adekvátním nastavením organizačních procesů, kterým se zabývá koncept tzv. organizační demokracie. Tento přístup k vedení podniku a organizační struktuře se stává stále častější praxí a je nezbytným předpokladem pro nastavení vhodného inkluzivního a respektující prostředí v organizaci. Takové prostředí samo o sobě může přinášet určité benefity pro celý podnik, a ty mohou být dále rozvíjeny právě deliberačními metodami.

Analytická část diplomové práce zkoumala 20 společností zapsaných v českém obchodním rejstříku, které jsou zároveň významnými zaměstnavateli, tedy zaměstnávají více než 1000 osob. Nicméně samotné detailnější zhodnocení se týkalo pouze 9 největších zaměstnavatelů: Škoda Auto, Česká pošta, ČEZ, České dráhy, Správa železnic, Česká spořitelna, ČSOB, Komerční banka a řetězec Tesco Stores. Na základě jejich zpráv o udržitelnosti, CSR reportů, výročních zpráv a informací na webových stránkách bylo zhodnoceno, jak využívají deliberační a participační metody v rámci jednotlivých pilířů CSR a to prostřednictvím odlišných dílčích

kritérií – 4 kritéria byla stanovena pro sociální pilíř, 1 kritérium pro environmentální pilíř a 3 kritéria pro ekonomicko-správní pilíř.

Časově se analýza zaměřila na roky 2019 a 2020, přičemž bere v potaz, že rok 2020 byl specifický a zásadně ovlivněn pandemií Covid-19, což akcelerovalo některé procesy, zejména v oblasti komunikace a decelerovalo jiné, například ve výrobě. Téměř polovina z vybraných subjektů v těchto letech vykázala aktivity, které lze považovat za deliberační a zároveň dosahovala v roce 2020 černých čísel v čistém zisku. Vzájemnou korelaci těchto ukazatelů však nelze potvrdit, neboť se předpokládá významný vliv i jiných faktorů a časový nesoulad ve výstupech deliberace.

Významný přínos deliberace, stejně jako samotného CSR je však kvalitativní a spočívá ve zlepšení vztahů se stakeholdery, podpoře jejich spokojenosti a seberealizace. V případě zaměstnanců jde o uznávání jejich působení v organizaci nejen jako pracovní jednotky, ale i jako konstituční složky významně se podílející na charakteru organizace. A vice versa deliberace sama ovlivňuje hodnoty svých účastníků a tedy i zaměstnanců, kteří se na jejím základě více identifikují jako členové společenství, jež podnik představuje, s jeho cíli, hodnotami, praxí a tvoří z něj dynamické, kreativní, důstojné a bezpečné prostředí s inovativním potenciálem.

Pozitivním zjištěním ovšem je, že firmy jsou v oblasti zavádění deliberačních metod pro podporu CSR aktivní, a byť jejich aktivity nelze považovat za zcela deliberační, posilování komunikace se zaměstnanci a budování bezpečného a inkluzivního prostředí lze považovat za krok správným směrem. Zajímavé by bylo zhodnotit přínosy deliberace i z osobní perspektivy zaměstnanců či vedení společnosti, nicméně tuto zpětnou vazbu se autorce práce nepovedlo sebrat, neboť rozhovory se zástupci firem či zaměstnaneckých svazů a organizací zabývajících se společenskou odpovědností firem byly těmito subjekty odmítnuty.

Citovaná literatura

- [1] Bächtiger, A., Dryzek, J. S., Mansbridge, J. & Warren, M., 2018. *The Oxford Handbook of Deliberative Democracy*. 1. editor Oxford: Oxford University Press.
- [2] Banerjee, S. B., 2007. *Corporate Social Responsibility. The Good, the Bad and the Ugly*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- [3] Bowen, H. R., 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper.
- [4] Carroll, A. B., 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), str. 497-505.
- [5] Crowther, D. & Aras, G., 2008. *Corporate Social Responsibility*. (online): Bookon.
- [6] Donaldson, T. & Dunfee, T. W., 1999. *Ties that Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*. Boston: Harvard Business School Press.
- [7] Felicetti, A., 2016. A Deliberative Case for Democracy in Firms. *Journal of Business Ethics*, 150(3), str. 803-814.
- [8] Frederick, W. C., 2006. *Corporation Be Good! the Story of Corporate Social Responsibility*. Indianapolis: Dog Ear Publishing.
- [9] Friedman, M., 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, 13 September.
- [10] Habermas, J., 1990. *Moral Consciousness and Communicative Action*. Cambridge: MIT Press.
- [11] Kotler, P. & Lee, N., 2005. *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause..* New Jersey: John Wiley & Sons.
- [12] Levy, D. L. & Kaplan, R., 2008. Corporate Social Responsibility and Theories of Global Governance: Strategic Contestation in Global Issue Arenas. V: A. Crane, a další editoři *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press.
- [13] Logsdon, J. M. & Wood, D. J., 2002. Business Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), str. 155-187.
- [14] Mansbridge, J., 1983. *Beyond Adversary Democracy*. Chicago: The University of Chicago.
- [15] McWilliams, A. & Siegel, D., 2001. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), str. 117-127.
- [16] Rangan, S., 2018. *Capitalism Beyond Mutuality?: Perspectives Integrating Philosophy and Social Science*. Oxford: Oxford University Press.
- [17] Rothschild, J., 2015. The Logic of A Co-Operative Economy and Democracy 2.0: Recovering the Possibilities for Autonomy, Creativity, Solidarity, and Common Purpose. *The Sociological Quarterly*, Issue 57, str. 6-35.
- [18] Scherer, A. G. & Palazzo, G., 2007. Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective. *The Academy of Management Review*, 32(4), str. 1096-1120.

- [19] Scherer, A. G. & Palazzo, G., 2008. Globalization and Corporate Social Responsibility. V: A. Crane, D. Matten & A. McWilliams, editoři *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, str. 413-431.
- [20] Scherer, A. G. & Palazzo, G., 2009. *The New Political Role of Business in a Globalized World—A Paradigm Shift in CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy*, Philadelphia: University of Pennsylvania.
- [21] Stokes, G. & Carter, A., 2002. *Democracy and Citizenship*. Malden: Blackwell Publishers.
- [22] Vláčil, J., 1999. Problémy vnitropodnikové demokracie. *Cahiers du CEFRES*, Issue 16, str. 75-82.
- [23] Weber, W. G., Unterrainer, C. & Schmidt, B., 2009. The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocialbehavioral orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), str. 1127-1149.

Elektronické zdroje

- [1] Ahold Delhaize, 2021. Annual Report 2021. [Online]
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=75015ed9b53d42a89c6e78e0fb7bd2c1>
[Cit. 28. 1. 2023].
- [2] Albert ČR, 2022. *Zdravě a udržitelně*. [Online]
Dostupné z: <https://www.albert.cz/newsroom/zdrave-a-udrzitelne>
[Cit. 23. 1. 2023].
- [3] Albert ČR, 2023. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [Online]
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=172606>
[Cit. 30. 3. 2023].
- [4] Continental Automotive, 2023. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [Online]
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=692584>
[Cit. 26. 4. 2023].
- [5] Continental Automotive, 2023. *Zaměstnanci*. [Online]
Dostupné z: <https://www.continental.com/cs-cz/udrzitelnost/zamestnanci/>
[Cit. 16. 4. 2023].
- [6] Česká spořitelna, 2020. *Zpráva o trvalé udržitelnosti 2019*. [Online]
Dostupné z: https://www.csas.cz/static_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni_IE/Prilohy/cs_nfr2019_web.pdf
[Cit. 25. 1. 2023].
- [7] Česká spořitelna, 2021. *Zpráva o trvalé udržitelnosti 2020*. [Online]
Dostupné z: https://www.csas.cz/static_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni_IE/Prilohy/cs_nfr20-web.pdf
[Cit. 25. 1. 2023].
- [8] Česká spořitelna, 2023. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [Online]
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=711786>
[Cit. 20. 3. 2023].

- [9] Česká pošta, 2020. *Zpráva o společenské odpovědnosti České pošty za rok 2019*. [Online]
Dostupné z: https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/6119731/ZPRAVA-CSR-CP_2019.pdf/186f52ec-376d-59ae-0148-8d94348d6fd3
[Cit. 20. 3. 2022].
- [10] Česká pošta, 2021. *Zpráva o společenské odpovědnosti České pošty za rok 2020*. [Online]
Dostupné z: https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/6784371/%C4%8CESK%C3%81_PO%C5%A0TA_ZPR%C3%81VA_CSR_2020.pdf/c570501c-64c6-dd47-ea54-84c0a6a34de5
[Cit. 23. 1. 2023].
- [11] Česká pošta, 2023. *Veřejný rejstřík a Sbíрка listin*. [Online]
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=54435>
[Cit. 15. 3. 2023].
- [12] České dráhy, 2020. *Zpráva o udržitelném rozvoji za rok 2019*. [Online]
Dostupné z: https://www.cd.cz/_upl/media/224957/CSR_report_2020_Ceske_drahy_a.s.pdf
[Cit. 2. 12. 2022].
- [13] České dráhy, 2022. *Strategic approach for Sustainable Development 2030*. [Online]
Dostupné z: <https://www.ceskedrahy.cz/pro-investory/udrzitelny-rozvoj>
[Cit. 18. 3. 2023].
- [14] České dráhy, 2023. *Veřejný rejstřík a Sbíрка listin*. [Online]
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=69800>
[Cit. 7. 2. 2023].
- [15] České dráhy, 2023. *Výroční zpráva 2022*. [Online]
Dostupné z: https://www.ceskedrahy.cz/sites/default/files/soubory-ke-stazeni/financi-zpravy/vyrocní-zprava_2022.pdf
[Cit. 12. 4. 2023].
- [16] ČEZ, a. s., 2020. *Zpráva o udržitelném rozvoji skupiny ČEZ za rok 2019*. [Online]
Dostupné z: <https://www.cez.cz/webpublic/file/edee/2020/06/zprava-o-udrzitelnem-rozvoji-2019.pdf>
[Cit. 10. 4. 2023].
- [17] ČEZ, a. s., 2021. *Zpráva o udržitelném rozvoji skupiny ČEZ a rok 2020*. [Online]
Dostupné z: https://www.cez.cz/webpublic/file/edee/ospol/udrzitelny-rozvoj/zprava-o-udrzitelnem-rozvoji/zprava-o-udrzitelnem-rozvoji-sk-2020210622_kom.pdf
[Cit. 10. 4. 2023].
- [18] ČEZ, a. s., 2023. *Etická linka*. [Online]
Dostupné z: <https://www.cez.cz/udrzitelnost-a-etika/cs/governance/eticka-linka>
[Cit. 1. 4. 2023].
- [19] ČEZ, a. s., 2023. *Lidské zdroje*. [Online]
Dostupné z: <https://www.cez.cz/udrzitelnost-a-etika/cs/social/lidske-zdroje>
[Cit. 1. 4. 2023].
- [20] ČEZ, a. s., 2023. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [Online]
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=59933>
[Cit. 1. 4. 2023].
- [21] ČSOB, 2020. *Zpráva o společenské odpovědnosti skupiny ČSOB za rok 2019*. [Online]
Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/spolecenska-odpovednost/odpovedne->

- [podnikani/vyrocní-zpravy](#)
[Cit. 26. 1. 2023].
- [22] ČSOB, 2021. *Zpráva o společenské odpovědnosti skupiny ČSOB za rok 2020*. [Online]
Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/spolecenska-odpovednost/odpovedne-podnikani/vyrocní-zpravy>
[Cit. 26. 1. 2023].
- [23] ČSOB, 2023. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [Online]
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=56666>
[Cit. 21. 3. 2023].
- [24] ČSÚ, 2022. *Ekonomické subjekty podle počtu zaměstnanců*. [Online]
Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ORG05&z=T&f=TABULKA&skupId=3773&katalog=33695&pvo=ORG05&str=v386&v=v7_KODAKT_571_1
[Cit. 1. 3. 2023].
- [25] E.ON, 2020. *Enabling a sustainable future*. [Online]
Dostupné z: https://www.eon.com/content/dam/eon/eon-com/eon-com-assets/documents/sustainability/en/sustainability-report/2020/EON_2020_Sustainability_Report.pdf
[Cit. 1. 4. 2023].
- [26] E.ON, 2021. *Výroční zpráva 2020*. [Online]
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=14208>
[Cit. 1. 4. 2023].
- [27] Evropská komise, 2001. *GREEN PAPER: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. [Online]
Dostupné z: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9
[Cit. 12. 8. 2022].
- [28] Evropská komise, 2022. *Corporate sustainability reporting*. [Online]
Dostupné z: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
[Cit. 7. 12. 2022].
- [29] Foxconn, 2022. *Politika SER*. [Online]
Dostupné z: https://www.foxconn.cz/media/cache/file/16/SER-Policy_review_03-2022-final-update-CZ.pdf
[Cit. 23. 4. 2023].
- [30] Foxconn, 2023. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [Online]
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=112529>
[Cit. 20. 3. 2023].
- [31] IKEA, C. R., 2020. *Zpráva o udržitelnosti 2019-2020*. [Online]
Dostupné z: https://www.ikea.com/cz/cs/files/pdf/ac/4d/ac4d2094/ikea_sustainability-report-2020_cz_05.pdf
[Cit. 21. 4. 2023].
- [32] IKEA, Č. r., 2023. *Strategie udržitelnosti IKEA*. [Online]
Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/cs/this-is-ikea/climate-environment/strategie-udrzitelnosti-ikea-pubfea4c210>
[Cit. 21. 4. 2023].

- [33] IKEA, Č. r., 2023. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [Online]
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=691673>
[Cit. 23. 4. 2023].
- [34] Komerční banka, 2020. *Report o udržitelnosti 2019*. [Online]
Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/podnikame-udrzitelne/report-o-udrzitelnosti>
[Cit. 26. 1. 2023].
- [35] Komerční banka, 2021. *Report o udržitelnosti 2020*. [Online]
Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/podnikame-udrzitelne/report-o-udrzitelnosti>
[Cit. 26. 1. 2023].
- [36] Komerční banka, 2023. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [Online]
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=68415>
[Cit. 21. 3. 2023].
- [37] MPSV, 2022. *Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly*. [Online]
Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/analyza-poptavky-po-pracovni-sile-a-nabidky-pracovni-sily>
[Cit. 25. 3. 2023].
- [38] O2 Czech Republic, 2020. *Nefinanční zpráva 2019*. [Online]
Dostupné z:
https://www.o2.cz/file_conver/679825/_200805_Nefinancni_zprava_EN_2019_FINAL.pdf
[Cit. 14. 3. 2023].
- [39] O2 Czech Republic, 2021. *Nefinanční report 2020*. [Online]
Dostupné z:
https://www.o2.cz/pub/b5/35/70/681989_1611093_0197_Nefinancni_report_AJ_2020_FINAL.pdf
[Cit. 14. 3. 2023].
- [40] O2 Czech Republic, 2023. *Motivujeme zaměstnance*. [Online]
Dostupné z: <https://www.o2.cz/myslme-na/lidi/motivujeme>
[Cit. 14. 3. 2023].
- [41] O2 Czech Republic, 2023. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [Online]
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=68417>
[Cit. 14. 3. 2023].
- [42] OKD, 2020. *Výroční zpráva 2019*. [Online]
Dostupné z: <https://www.okd.cz/cs/o-nas/vyrocní-zpravy>
[Cit. 29. 1. 2023].
- [43] OKD, 2023. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [Online]
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=969524>
[Cit. 26. 4. 2023].
- [44] OSN, 2000. *UN Global Compact*. [Online]
Dostupné z: <https://unglobalcompact.org/>
[Cit. 20.12. 2022].
- [45] Siemens, 2020. *Sustainability Information 2019*. [Online]
Dostupné z: <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:16c327d3-3e02-427e-952f-e7f610d954fe/siemens-sustainability-information-2019.pdf>
[Cit. 28. 11. 2022].

- [46] Siemens, 2022. *Institutional and Sustainability Report*. [Online]
Dostupné z: <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:c718910a-08f9-4a06-81bf-3cfc1b750819/relatorio-anual-2020-2021-ing.pdf>
[Cit. 18. 1. 2023].
- [47] Siemens, 2023. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [Online]
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=704168>
[Cit. 29. 4. 2023].
- [48] Skanska Group, 2021. *Annual and Sustainability Report 2020*. [Online]
Dostupné z: <https://group.skanska.com/493785/siteassets/investors/reports-publications/annual-reports/2020/annual-and-sustainability-report-2020.pdf>
[Cit. 20. 4. 2023].
- [49] Skanska Group, 2023. *Annual Reports*. [Online]
Dostupné z: <https://group.skanska.com/investors/reports-publications/annual-reports/>
[Cit. 20. 4. 2023].
- [50] Skanska, 2023. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [Online]
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=537706>
[Cit. 20. 04. 2023].
- [51] Správa železnic, 2021. *Zpráva o udržitelnosti za období 2020-2021*. [Online]
Dostupné z: <https://www.spravazeleznic.cz/documents/50004227/151870515/zpr-c3-a1va-o-udr-c5-beitelnosti-2020-2021/43f04d30-c923-4ede-9fc8-f5900e760800>
[Cit. 2. 12. 2022].
- [52] Správa železnic, 2023. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [Online]
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=678947>
[Cit. 28. 3. 2023].
- [53] Škoda Auto, a. s., 2020. *Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2019/2020*. [Online]
Dostupné z: https://www.skoda-auto.cz/_doc/bab16a96-b4dc-4898-ac9d-30af41c4ad10
[Cit. 22. 3. 2023].
- [54] Škoda Auto, a. s., 2022. *Lidé a kultura*. [Online]
Dostupné z: <https://reporting.skoda-auto.cz/culture>
[Cit. 20. 3. 2023].
- [55] Škoda Auto, a. s., 2023. *O společnosti*. [Online]
Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/>
[Cit. 20. 3. 2023].
- [56] Škoda Auto, a. s., 2023. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [Online]
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=47718>
[Cit. 15. 3. 2023].
- [57] Tesco Stores ČR, 2021. *Zpráva o udržitelnosti 2019/2020*. [Online]
Dostupné z: <https://corporate.itesco.cz/zprava-o-udrzitelnosti-202122/>
[Cit. 1. 12. 2022].
- [58] Tesco Stores ČR, 2023. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [Online]
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=1325>
[Cit. 1. 4. 2023].

- [59] Tesco, 2023. *Náš přístup k udržitelnosti*. [Online]
Dostupné z: <https://corporate.itesco.cz/udrzitelnost/nas-pristup-k-udrzitelnosti>
[Cit. 30. 5. 2023].
- [60] T-Mobile, 2020. *Souhrnná výroční zpráva 2019*. [Online]
Dostupné z: https://www.t-mobile.cz/dcpublish/TMCZ_VZ_2019_CZ.pdf
[Cit. 2. 2. 2023].
- [61] T-Mobile, 2021. *Zpráva o udržitelnosti 2020*. [Online]
Dostupné z: https://digital-academy-booster.proboston.dev/static/digital_academy/download/zprava-o-udrzitelnosti-2021.pdf
[Cit. 1. 2. 2023].
- [62] T-Mobile, 2023. *Veřejný rejstřík a Sbíрка listin*. [Online]
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=3004>
[Cit. 24. 4. 2023].
- [63] Toyota, M. M. C., 2023. *Naše cíle*. [Online]
Dostupné z: <https://www.toyotacz.com/pro-region/nase-cile/>
[Cit. 15. 4. 2023].
- [64] Toyota, M. M. C., 2023. *Veřejný rejstřík a Sbíрка listin*. [Online]
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=238739>
[Cit. 25. 3. 2023].
- [65] Vodafone, 2020. *Zpráva o udržitelném podnikání 2019/2020*. [Online]
Dostupné z: https://www.vodafone.cz/_sys_/FileStorage/download/2/1554/zprava-o-udrzitelnem-podnikani-2019-2020.pdf
[Cit. 9. 4. 2023].
- [66] Vodafone, 2023. *Veřejný rejstřík a Sbíрка listin*. [Online]
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=701434>
[Cit. 15. 4. 2023].
- [67] Vodafone, 2023. *Výroční zprávy*. [Online]
Dostupné z: <https://www.vodafone.cz/udrzitelne-podnikani/vyrocni-zpravy/>
[Cit. 14. 4. 2023].
- [68] World Business Council for Sustainable Development, 2000. *Definition CSR*. [Online]
Dostupné z: <https://www.social-responsibility.at/definitions/world-business-council-for-sustainable-development-2000/>
[Cit. 26. 10. 2022].