

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2024

Bc. Markéta Hartmanová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Podniková kultura jako nástroj odpovědného managementu
Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta Hartmanová**
Osobní číslo: **E22779**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Podniková kultura jako nástroj odpovědného managementu**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je identifikovat klíčové aspekty podnikové kultury, které přispívají k odpovědnému managementu ve vybraném podniku, vymezit jejich nedostatky a navrhnout opatření ke zlepšení.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Teoretické vymezení problematiky podnikové kultury a odpovědného managementu.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza aspektů podnikové kultury přispívajících k odpovědnému managementu.
- Zhodnocení výsledků a návrhy pro zlepšení.
- Formulace závěrů.

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

Seznam doporučené literatury:

JONES, David. *Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí*. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-269-7
KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. Management. ISBN 978-80-247-4480-3
KOUDELKOVÁ, Petra. *Společenská odpovědnost firem a organizací: udržitelně o udržitelnosti*. Vydání I. Jesenice: Ekopress, 2022. ISBN 978-80-87865-77-4
SCHEIN, Edgar H. a Peter A. SCHEIN. *Organizational culture and leadership. 5th edition*. Hoboken, New Jersey: Wiley, [2017]. ISBN 978-1-119-21204-1
TETŘEVOVÁ, Liběna. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert. ISBN 978-80-271-0285-3

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

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Podniková kultura jako nástroj odpovědného 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 30. 4. 2024

Markéta Hartmanová, v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce paní docentce Ing. Michaele Kotkové Stříteské Ph.D. za odbornou pomoc a za její věcné rady, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce a při sestavení dotazníkového šetření. Dále bych chtěla poděkovat firmě Meduna, která mi umožnila, aby na jejich firmu byla zpracována tato diplomová práce. Ráda bych touto formou poděkovala i paní inženýrce Vendule Novákové, která je jednatelkou společnosti Meduna, za její obratnou komunikaci, za poskytnutí materiálů a veškerých informací. A děkuji všem vedoucím pracovníkům, kteří ochotně a velice rychle rozšířili dotazníkové šetření mezi své podřízené.

ANOTACE

Tato diplomová práce je zaměřena na prvky podnikové kultury, které napomáhají odpovědnému managementu ve vybraném podniku. V teoretické části je představena problematika podnikové kultury a odpovědného managementu. V odpovědném managementu je blíže představen jeden z nástrojů, kterým je koncept CSR. V praktické části s využitím dotazníkového šetření je analyzován stav podnikové kultury, který napomáhá odpovědnému managementu ve vybraném podniku. Dále se práce zaměřuje na zhodnocení výsledků, které vyplynuly z analýzy.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podniková kultura, odpovědný management, CSR

TITLE

Corporate culture as a tool of responsible management

ANNOTATION

This thesis is focused on the elements of corporate culture that help responsible management in the selected company. The problem is presented in the theoretical part of corporate culture and responsible management. In responsible management, one of the tools of responsible management, which is the concept of CSR, is presented in more detail. In the practical part, the state of the corporate culture supporting responsible management in the selected company is analyzed using a questionnaire survey. Furthermore, the work focuses on the evaluation of the results that emerged from the analysis.

KEYWORDS

Corporate culture, responsible management, CSR

OBSAH

ÚVOD	13
1 Teoretické vymezení problematiky podnikové kultury	15
1.1 Definice podnikové kultury	16
1.2 Význam organizační kultury.....	17
1.3 Funkce podnikové kultury	18
1.4 Prvky organizační kultury.....	18
1.5 Typologie organizační kultury.....	21
1.5.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře	21
1.5.2 Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí.....	23
1.5.3 Typologie formulované ve vztahu k chování organizace	24
1.6 Vedení pracovníků.....	25
2 Teoretické vymezení problematiky odpovědného managementu	27
2.1 Odpovědné chování se firmám vyplácí	28
2.2 Přístupy k odpovědnému managementu.....	30
2.3 Historie CSR.....	30
2.4 Koncept CSR	31
2.4.1 Ekonomický pilíř	33
2.4.2 Sociální pilíř.....	34
2.4.3 Environmentální pilíř.....	36
2.5 Dnešní pohled a budoucnost CSR	37
2.6 Podniková kultura napomáhající k odpovědnému managementu	38
3 Charakteristika vybraného podniku.....	41
3.1 Vývoj společnosti	43
3.2 Etický kodex	44
3.3 Vedení společnosti.....	45
3.4 Společenská odpovědnost firmy Meduna, s.r.o.	45
3.4.1 Ekonomický pilíř společnosti	46
3.4.2 Sociální pilíř společnosti.....	47

3.4.3 Environmentální pilíř společnosti.....	49
3.4.4 Podniková kultura společnosti.....	51
3.4.5 Přijímání zaměstnanců.....	52
3.4.6 Komunikace ve společnosti.....	54
3.4.7 Vzdělání a odměňování.....	55
4 Analýza aspektů podnikové kultury přispívajících k odpovědnému managementu.....	57
4.1 Prvky podnikové kultury napomáhající odpovědnému managementu.....	57
4.2 Metodický postup dotazníkového šetření.....	59
4.3 Výsledky dotazníkového šetření.....	60
5 Zhodnocení výsledků a návrhy pro zlepšení.....	76
ZÁVĚR.....	79
POUŽITÁ LITERATURA.....	80
SEZNAM PŘÍLOH.....	84

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Scheinův model kultury	20
Obrázek 2: Schématické znázornění firemní kultury	22
Obrázek 3: Model soupeřících hodnot.....	23
Obrázek 4: Model organizační kultury "krychle 2S".....	25
Obrázek 5: Carollova pyramida.....	32
Obrázek 6: Střešní fotovoltaická elektrárna.....	50
Obrázek 7: Budova společnosti	51
Obrázek 8: Vstupní formulář	53
Obrázek 9: Formulář pro sebehodnocení zaměstnanců	56

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vnímání podnikové kultury ve firmě Meduna.....	61
Graf 2: Ztotožnění zaměstnanců s podnikovou kulturou.....	61
Graf 3: Hodnocení významnosti prvků PK pro oblast OM	62
Graf 4: Hodnocení významnosti hodnot ve společnosti	63
Graf 5: Hodnocení významnosti podnikových předpokladů ve společnosti	64
Graf 6: Hodnocení vedení ve společnosti a řízení rizik.....	65
Graf 7: Reakce zaměstnanců na změny pracovních procesů.....	66
Graf 8: Hodnocení transparentnosti ve vedení a v komunikaci.....	67
Graf 9: Opatření rovnosti mezi zaměstnanci	67
Graf 10: Zajištění diverzity ve společnosti.....	68
Graf 11: Zajištění zaměstnanců ochrannými pomůckami	69
Graf 12: Hodnocení kroků pro udržitelné podnikání.....	70
Graf 13: Hodnocení kroků pro lepší image firmy z pohledu zaměstnanců	71
Graf 14: Odpovědné podnikání posilující image firmy	71
Graf 15: Systém, kterým zaměstnanci podávají zlepšovateľské návrhy	72
Graf 16: Zjištění spokojenosti zaměstnanců ve firmě	73
Graf 17: Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví	73
Graf 18: Rozdělení zaměstnanců podle pracovního oddělení	74
Graf 19: Rozdělení zaměstnanců podle délky ve firmě Meduna.....	75

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

CSR – Corporate Social Responsibility = společenská odpovědnost firem

RM – Responsible management = odpovědný management

PCMM – Portable, continuous, miniature and modular = přenosné, souvislé, miniaturní a modulární

KPMG – zkratka společnosti z prvních písmen příjmení osob, které firmu založily (Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler)

ESG – Environmental, Social, and Governance – představuje symbol úspěšné firmy, která myslí na budoucnost

HR – Human Resources = řízení lidských zdrojů nebo-li personalistika

PK – podniková kultura

OM – odpovědný management

ŽP – životní prostředí

TERMINOLOGIE

Podniková kultura: souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě sdílených na všech pracovních úrovních a dlouhodobě udržovaných

Odpovědný management: dobrovolný závazek firem chovat se odpovědně vůči svému okolí v oblasti ekonomické, sociální a environmentální

ÚVOD

Čím dál častěji se okolní prostředí zajímá o to, zda společnost, od které nakupují produkty, je společensky odpovědná, či nikoliv. Dokonce určitá skupina lidí odmítá kupovat produkty vyrobené například ve třetích zemích anebo dětmi. Dále se vnější okolí zajímá o to, zda společnost nabízí různé benefity, když hledají nové zaměstnání. V České republice již před padesáti lety existoval podnik, který byl velmi společensky odpovědný. Touto firmou byl obuvnický závod Tomáše Bati (1876-1932), jenž se nacházel ve Zlíně. Podnik Tomáše Bati byl velmi sociálně zaměřený, stavěl domy pro své zaměstnance, vybudoval školu pro své potenciální budoucí zaměstnance, založil vlastní nemocnici a vytvořil rozsáhlý systém kulturních a sportovních aktivit pro zaměstnance a jejich rodiny. V dnešní době by si z obuvnického závodu mnohé firmy mohly vzít příklad. O koncept CSR jeví zájem především velké firmy, které vědí, že jim společenská odpovědnost poskytne konkurenční výhodu. Naopak u malých a středních podniků je zájem minimální, což není dobré. Protože když si uvědomíme fakt, že právě malé a střední společnosti tvoří většinu všech firem po celém světě. Proto na tyto malé podniky, které vyrábějí produkty bez ohleduplnosti na okolní prostředí, by se mělo zaměřit.

Koncept CSR je každou firmou chápán odlišně a každá firma ke společenské odpovědnosti přistupuje rozdílně. Některé firmy tato metodologie prozatím nezajímá. Tento koncept se řadu let vyvíjel, a i nadále se rozvíjí. V dnešní době je důležité klást větší důraz na ekologické prostředí, protože s rostoucím počtem firem se zvyšuje i větší poškozování přírody. Z tohoto důvodu by firmy měly být společensky odpovědné a zkoumat ekologické dopady svých podnikatelských aktivit. Také by se měly aktivně podílet na odstraňování případných negativních dopadů. Bohužel ke snazšímu pochopení odpovědnosti nepomáhá především to, že nástin CSR není sjednocený pro všechny společnosti, stejně tak ani jeho implementace. Samotná implementace jakéhokoliv nástroje, ať už konceptu CSR nebo jiné metody je dlouhodobá záležitost. A tyto změny nelze provádět ze dne na den. K lepší implementaci nových postupů či přístupů napomáhá také správně nastavená podniková kultura. A zaměstnanci, kteří s touto kulturou jsou ztotožnění.

Cíl diplomové práce bude naplněn pomocí dotazníkového šetření a konzultací s vybraným podnikem. Na základě dotazníkového šetření budou identifikovány klíčové aspekty podnikové kultury, které přispívají k odpovědnému managementu ve vybraném podniku. Dále budou vymezeny jejich nedostatky a navrhnutá opatření ke zlepšení.

K úspěšnému sepsání napomůže vymezení podnikové kultury a konceptu CSR v teoretické části a následné identifikování ve vybraném podniku v analytické části. Poté budou určeny aspekty podnikové kultury, které napomáhají k odpovědnému managementu.

V tomto podniku bude zanalyzováno, do jaké míry mají zaimplementovanou podnikovou kulturu a jak k ní přistupují zaměstnanci. Dále bude zkoumán koncept CSR, zda je firma odpovědná vůči svým zaměstnancům, dodavatelům a environmentálnímu prostředí. Na základě těchto informací zjistíme, jaké aspekty podnikové kultury napomáhají k odpovědnému managementu. Ke zjištění potřebných informací bude využito dotazníkového šetření, které je zaměřeno na tyto aspekty. Do výzkumu této práce se zapojí všichni respondenti z vybraného podniku, kterým bude společnost Meduna sídlící u Pardubic. Především na základě výsledků z dotazníku budou zformulovány závěry a doporučení na zlepšení pro firmu Meduna vakuová kalírna, s.r.o.

1 Teoretické vymezení problematiky podnikové kultury

Podniková kultura do managementu byla pojata z kulturní antropologie, používají se zde poznatky i z jiných disciplín, a to hlavně ze sociologie a psychologie. Studie z konce devatenáctého a počátku dvacátého století odhalily způsoby života u takzvaných primitivních společností (jako jsou eskymáčtí, jihomořští, afričtí a domorodí Američani). Tyto způsoby života se lišily, jelikož nebyly jen z technologicky vyspělejších částí Ameriky a Evropy. Pojem kultura byl tedy vytvořen tak, aby v širokém a holistickém smyslu reprezentoval kvality jakékoli specifické lidské skupiny (Kotter, 1992, s. 3). Nejčastější způsob, jak vnímat kulturu, případně nazývanou tzv. „klíma“, byl pocit na pracovišti, což způsobuje zaměření se na zapojení zaměstnanců. Vytríbenější a komplexnější pojetí kultury vyplývá ze změn povahy práce. Nové formy práce vytvořily nové druhy organizací, které odhalily kulturní problémy, které jsou nové a odlišné. Kultura je různorodá naučená struktura a praxe lidí, kteří vedou; lidí, kteří následují; lidí, kteří spolupracují a budují historii, která utváří budoucnost (Schein, 2019, s. 3-4). Během života každý člověk patřil k více sociálním skupinám, díky kterým se setkává s různými kulturními vzorci. Kulturní vzorce mohou jedince více či méně determinovat. Hofstede vymezuje základní úrovně kultury následovně:

- Úroveň národní kultury,
- úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem,
- úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlaví,
- úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci,
- úroveň kultury související s příslušností k určité třídě,
- úroveň organizační kultury (Hofstede, 1991).

Pojem podniková kultura můžeme definovat na úrovni makrokultury (což jsou národy, povolání nebo velké organizace) a na úrovni mikrokultury nebo subkultury (Schein, 2017, s. 20). V této práci se budeme zabývat spíše mikrokulturou. Definicemi pojmu kultura se zabývalo mnoho vědců, avšak k obecně přijatelné definici nedospěli. Bylo úsilí o porovnání definic, které nicméně skončilo určením několika kategorií definic, formulované podle úhlu pohledu jednotlivých autorů, a míry vyzdvihování vybraných aspektů kultury. *„Charakter aspektů, které jsou v definicích zdůrazňovány, přitom souvisí jak s přístupem jednotlivých autorů, tak s vědní disciplínou, jejíž úhel pohledu je uplatňován.“* (Lukášová,

2004, s. 17). Všechny společnosti se vymezují nějakou formou formální struktury, která zahrnuje všechny znatelné a pravidelně se objevující rysy, jež pomáhají tvořit chování jejich členů. „*Struktura organizace představuje síť rolí a vztahů, které mohou být nápomocny při zabezpečování toho, aby kolektivní úsilí bylo v zájmu dosažení konkrétních výsledků jasně organizováno.*“ (Havrdová, 2011, s. 107). Bang dodává, že kultura vzniká spontánně, dokonce i neúmyslně, ať se to skupině líbí, nebo ne. Na jedné straně to ukazuje na určitou libovůli jejího obsahu a na to, že s jinou skupinou integrující za jiných okolností to mohlo dopadnout odlišně. Na druhé straně je těžké říci, kdo rozhoduje, co se stane součástí kultury a co ne. To závisí na členech skupiny, kteří jsou často opatrní, a dokonce neochotní se jí přizpůsobit (Gilbert, 2018, s. 23).

1.1 Definice podnikové kultury

Podle Lukášové lze na podnikovou kulturu nahlížet ze tří pohledů, a to z pohledu antropologického, sociologického a psychologického. **Antropologický přístup** je převážně deskriptivní a vybudovaný na pozorování. Je zde snaha popsat chování určitých skupin a interpretovat jejich významy. Na kulturu v tomto přístupu se nahlíží jako na: „*způsob života skupiny lidí, jako konfiguraci všech více či méně stereotypizovaných vzorců naučeného chování, které jsou přenášeny z generace na generaci prostřednictvím jazyka a napodobování.*“ (Lukášová, 2004, s. 17). Z pohledu **sociologie** jsou předmětem studia explicitní kulturní vzory, které jsou postavené na systému hodnot, názorů a norem. „*Kultura je považována za třídu metabiologických prostředků a mechanismů specificky lidské adaptace k vnějšímu prostředí.*“ (Lukášová, 2004, s.17). A pohled **psychologie** se zabývá především jednotlivci. Zajímají se tedy o rozdíly v lidském chování, v činnostech, rituálech, tradicích atd. David Matsumoto ve své knize Culture and Psychology (2000) definuje jako: „*dynamický systém explicitních a implicitních pravidel, vytvořený skupinou za účelem jejího přežití, zahrnující postoje, hodnoty, názory a normy chování, sdílené skupinou, ale jednotlivci ve skupině zvnitřněné v rozdílné míře, komunikované z generace na generaci, relativně stabilní, ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času.*“ (Matsumoto, 2000, s. 24).

The American Heritage Dictionary definuje kulturu formálněji, a to jako souhrn společensky přenášených vzorů chování, umění, přesvědčení, institucí a všech ostatních produktů lidské práce a myšlenkových charakteristik komunity nebo populace (Kotter, 1992, s. 4). Driskill ji definuje tak, co „*členové utváří nebo jsou socializováni do jedinečných očekávání a předpokladů, které tvoří platformu pro kooperaci lidí a koordinaci činností.*“ (Havrdová, 2011, s. 145). Lukášová kulturu chápe jako pojem, který označuje sdílené

a naučené způsoby myšlení, cítění a chování, jež vznikají v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky (Lukášová, 2010, s. 12). Kilmann definuje organizační kulturu jako „sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají.“ (Kilmann, 1985, s. 5). A poslední definice, která zde bude uvedena, je od Denisona, která zní: „základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace.“ (Denison, 1990, s. 27).

Ze všech výše uvedených definic vyplývá, že podniková kultura obsahuje názory a normy určitého chování, dané postoje k řešení firemních problémů. Další součástí jsou hodnoty, symboly a očekávání, které jsou ve společnosti sdíleny. A především veškeré prvky podnikové kultury dané firmy jsou komunikovány z generace na generaci. Jediný Matsumoto upozorňuje na to, že podniková kultura v průběhu času se může změnit.

1.2 Význam organizační kultury

Organizační kultura je společenským konstruktem, který má jak teoretickou, ale také praktickou hodnotu pro členy organizací, a to především pro manažery a lídry. Právě lídři musí do kultur ve svém podniku proniknout, pochopit ji a mít ji na zřeteli, aby mohli správně organizovat a smysluplně řídit. Pokud tomu tak nebude, hrozí, že manažeři budou organizační kulturou sami řízení (Šmídová, 2011, s. 142). Na koncept organizační kultury je nahlíženo jako na nový pohled, který je aplikovaný za účelem pochopení organizací. Jsou zde dva základní způsoby, jak je vymezena organizační kultura. Jedním je interpretativní přístup a druhým je objektivistický přístup. **Interpretativní přístup** chápe kulturu jako něco, čím organizace skutečně je. Dále je organizace chápána jako systém sdílených významů, zprostředkovaných v symbolech. Za prvky kultury se považují veškeré rysy společnosti. **A objektivistický přístup** chápe kultura jako něco, co organizace skutečně má. Tento přístup v současnosti převládá (Lukášová, 2004, s. 20). Prospěšný koncept proniká do aplikované oblasti managementu a navrhuje přistupovat ke společnostem jako ke kulturám, k lidem ve společnosti jako ke členům zasvěceným do kultury. Právě skupina lidí, kteří společnost aktivně spolu utvářejí v nepřetržitých interakcích, a to kvůli sdíleným způsobům symbolizace a interpretace. „Organizační kultura představuje prakticky již od začátku nejen konceptuální rámeček, ale také samostatný předmět zájmu a analytický nástroj spojený s metodologií „organizační analýzy“ či „diagnostiky“, respektive „auditu.“ (Šmídová, 2011, s. 142).

Někteří lidé nazývají organizační kulturu jako „pozitivní kulturu“, která charakterizuje to, jak jsou zaměstnanci angažováni ve své práci. Pod pozitivní kulturou si můžeme představit žádoucí výhody, elegantní a moderní designy pro kancelářské pracovní prostory, moderní pobídkové balíčky a podobně (Schein, 2019, s. 10). Pokud firma nabízí některou pobídku z pozitivní kultury, potom bude více atraktivnější pro mladé potenciální zaměstnance.

1.3 Funkce podnikové kultury

Kotter zjistil, že můžeme o organizační kultuře uvažovat jako o dvou úrovních, které se liší z hlediska viditelnosti a odolnosti vůči změnám. Na méně viditelné úrovni se kultura týká hodnot, které jsou sdíleny lidmi ve skupině a které mají tendenci přetrvávat v průběhu času, i když je dost pravděpodobné, že se členové ve skupině mění. Na viditelnější úrovni kultura představuje vzorce chování nebo styl organizace, k jehož následování jsou noví zaměstnanci automaticky povzbuzováni svými kolegy (Kotter, 1992, s. 4). V kultuře existuje mnoho úrovní pozorovatelnosti. Kategorie jsou uspořádány podle toho, do jaké míry bude pozorovatel schopen vidět a cítit kulturní prvky, když sleduje organizaci nebo skupinu. Mezi funkce podnikové kultury můžeme zařadit následující body:

- Pozorovatel může sledovat zákonitosti chování při interakci lidí, to znamená, který jazyk používají při interakci ve společnosti (například „Děkuji“ nebo naopak „Nezmiňujte se o tom“). Dále se mohou pozorovat zvyky a tradice, které se projevují ve všech skupinách v různých situacích (Schein, 2017, s. 20).
- Podnikové klima je pocit pracovníků, jakým způsobem jsou vnímány samotnou organizací. Je to atmosféra na pracovišti, která se vztahuje k míře spolupráce, vzájemné důvěře, podpoře a přátelství (Lukášová, 2004, s. 145).

1.4 Prvky organizační kultury

Podniková kultura obsahuje pozorované chování, a rituály, které se skupina rozhodne přijmout, také zastávané hodnoty, které se rozhodne propagovat, učební a adaptivní struktury, kterými se skupina vyvíjí a předpoklady, které dávají smysl každodennímu chování. Kultura obsahuje i to, co skupina definuje jako vedení (Schein, 2019, s. 5). Lukášová doplňuje, že za prvky podnikové kultury jsou nejčastěji používány: základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a artefakty, které mohou být materiální či nemateriální povahy. Některé z těchto prvků budou blíže představeny:

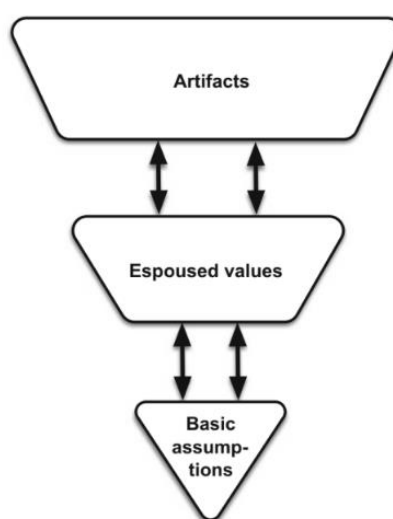
- **Vyznávané hodnoty** – hodnotou je to, co je považováno v organizaci za důležité a respektované. Je to něco, čemu skupina či jednotlivec přikládá význam a snaží se toho dosáhnout (jako je kvalita výrobku nebo cenové vedení a bezpečnosti (Lukášová, 2004, s. 23).
- **Formální rituály a ceremoniály** – „ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány.“ (Lukášová, 2004, s. 24). Také to jsou způsoby, kterými skupina oslavuje klíčové události, které odrážejí důležité hodnoty nebo „pasáže“ členů (jako je propagace, dokončení projektů, splnění milníků; druhou skupinou můžou být oslavy narozenin či vánoční večírky).
- **Normy chování** – implicitní standardy, které se vyvíjejí v pracovních skupinách. Jsou to nepsaná pravidla chování přijaté ve skupině, zásady chování v daných situacích, které skupina jako celek akceptuje.
- **Historky a mýty** – historkou je přibarvený příběh vyprávěný v organizaci, který se v minulosti odehrál. Vychází ze skutečné události, ale často je příběh jinými lidmi vyprávěn rozdílným způsobem. Mýty jsou určité způsoby uvažování či výkladu, které objasňují žádoucí či nežádoucí chování v organizaci. Nemají racionální založení, vznikají spíše z toho důvodu, že lidé potřebují něčemu věřit (Lukášová, 2004, s 23-25 a Schein, 2017, s. 20).

Kulturní prvky jsou považovány za nejjednodušší strukturální funkční složky, které prezentují základní skladební komponenty kulturního systému (Lukášová, 2010, s. 18). K tomu Schein dodává, že pevně zastává přesvědčení, hodnoty, normy atd. Zpět k artefaktům, které jsou součástí Scheinova modelu. **Scheinův model** kultury (viz *Obrázek 1: Scheinův model kultury*) poskytuje určitou kontrolu na nepolapitelnosti kultury, a navíc je zvláště důležitý pro bezpečnost. V modelu rozlišuje tři úrovně kultury podle toho, do jaké míry jsou její projevy pro vnější okolí viditelné. Zmíněnými třemi úrovněmi jsou:

- **Artefakty (Artifacts)** – je první vnější vrstva, která je pro okolní prostředí jasně viditelná, ale nelze je přímo převést na základní kulturu, třebaže mohou být jejím vyjádřením. Tuto vrstvu lze nejspíše získat a může fungovat spíše jako fasáda než jako kulturní výraz (Gilbert, 2018, s. 23). Artefakty můžeme mít hmatatelné a nehmatatelné. Za artefakty materiální povahy se obvykle považuje architektura budov a materiální vybavení firem. Dále produkty, které organizace vytvářejí, výroční zprávy a propagační brožury firem. Artefakt nemateriální povahy

představuje organizační mluva, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály a ceremoniály. Někteří autoři sem řadí i symboly, které například zahrnují logo firmy (Hofstede, 1991).

- **Hodnoty (Espoused values)** – je druhá vrstva Scheinova modelu. Vyjadřují obecné preference, které se promítají do rozhodování společnosti. Vyskytují se v postojích, které lidé ve společnosti obsazují. V tom, co pokládají za dobré či špatné. Ale pro individuální hodnotový systém člověka determinuje to, co je důležité pro něj osobně. „Organizační hodnotou může být např. spokojenost zákazníků, spokojenost pracovníků, zodpovědnost vůči životnímu prostředí, vzájemná spolupráce.“ (Lukášová, 2010, s. 21). Gilbert ve své knize zastává názor, že žádná organizace nebude veřejně tvrdit, že se nestará o bezpečnost. Zatímco „nulové nehody“ nebo „bezpečnost je naší první prioritou“, může být jejich maximem, avšak každodenní realita může ukázat opak (Gilbert, 2018, s. 24).
- **Předpoklady (Basic assumptions)** – jsou třetí vrstvou, které představují nejhlubší rovinu, která zahrnuje neúmyslné a pro účastníky kultury naprosto samozřejmé myšlenky a názory. Jsou to zafixované představy o fungování reality. „Vzhledem k tomu, že obsah základních přesvědčení je nevědomý a z pohledu členů organizace samozřejmý, je velmi obtížně identifikovatelný.“ (Lukášová, 2010, s. 27). Můžeme si pod předpokladem představit například to, že „Lidem ve firmě se dá věřit“ nebo naopak „Lidem ve firmě se nedá věřit“ (Lukášová, 2004, s. 23).



Obrázek 1: Scheinův model kultury

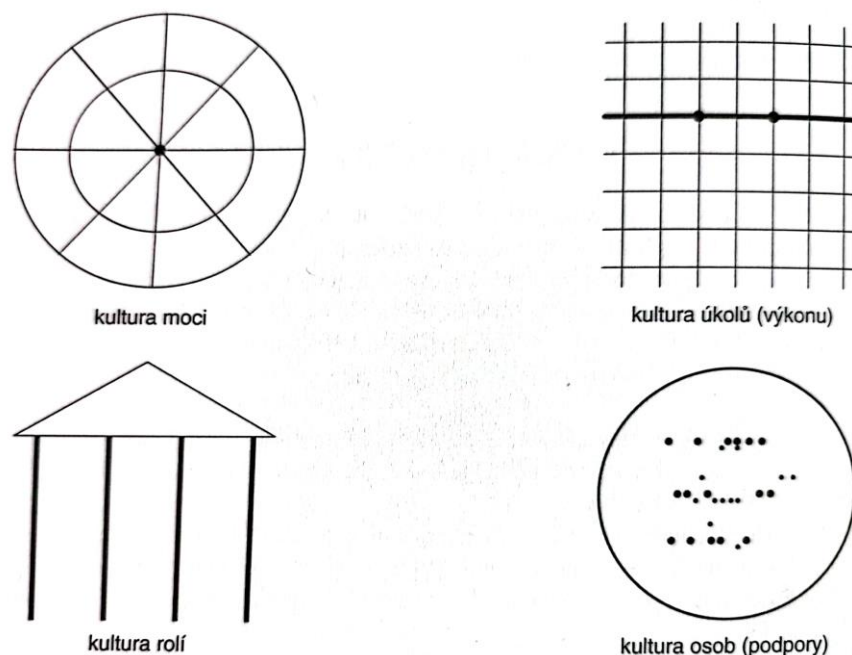
Zdroj: Gilbert, 2018, s. 24

1.5 Typologie organizační kultury

Konstrukce typologií je jedním z nástrojů, který vědci využívají k tomu, aby rozčlenili, uspořádali a zřehlednili komplikovaný obsah sociální reality. Vývoj typologií je poměrně populárním předmětem v oblasti organizační kultury. Ohledně vývoje se zajímají badatelé již po několik desetiletí. Význam sestavených typologií je dvojitý: **teoretický** – mapuje typické obsahy organizační kultury, které se mohou s vývojem podnikatelského, tržního či technologického prostředí měnit a prohlubují tak vědecké poznání v dané oblasti; **praktický** – umožňuje manažerům v praxi srovnávat obsah kultury jejich společnosti s typickými případy, které existují v realitě, což jim umožní snáze poznat a rozumět obsahu kultury (Lukášová, 2004, s. 75). Šmídová dodává, „jistě zmatení tak vnáší do pojmu organizační kultury také různost antropologických a sociologických pojetí kultury, ze kterých různé směry, školy a autoři vycházejí. V nejobecnějším vymezení se jedná o čtyři typy pojetí kultury: adaptivní, kognitivní, symbolické a strukturální.“ (Šmídová, 2011, s. 143). Článek Typologie firemní kultury potvrzuje, že v současné odborné literatuře existuje mnoho typologií organizačních kultur. Dále tvrdí, že je nutné zdůraznit, že každá společnost a její kultura je charakteristicky odlišná. I přesto mají firmy některé společné prvky, pomocí kterých je můžeme zařadit do jedné z níže uvedených typologií (Pospíšilová, 2018). Typologie organizační kultury nám umožňuje takzvaně „škálovat“ zpracování nových informací tím, že umožňuje zařadit pozorování chování jednotlivců nebo skupin do vzorců, které tvoří celý model kultury. Typologie mají i své nevýhody, kterými jsou: jejich abstraktnost, že adekvátně neodrážejí realitu od daného souboru pozorovaných jevů, a jednoduchost, snadno oklamou (Schein, 2019, s. 74). Lukášová ve své knize Organizační kultura (2004) představuje tři nejznámější typologie, které byly v literatuře publikovány, tyto typologie jsou níže představeny.

1.5.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho byla pravděpodobně první typologií firemní kultury, která byla vydaná v roce 1972. Tato typologie se stala všeobecně známou a obsahuje čtyři základní typy, které vymezil Harrison a o pár let později byly jeho myšlenky rozpracované Handym v knize *Understanding Organizations*. Do vymezených typů spadá kultura moci, kultura rolí, kultura úkolů a kultura osob (viz. *Obrázek 2: Schématické znázornění firemní kultury*) (Lukášová, 2004, s. 76)



Obrázek 2: Schématické znázornění firemní kultury

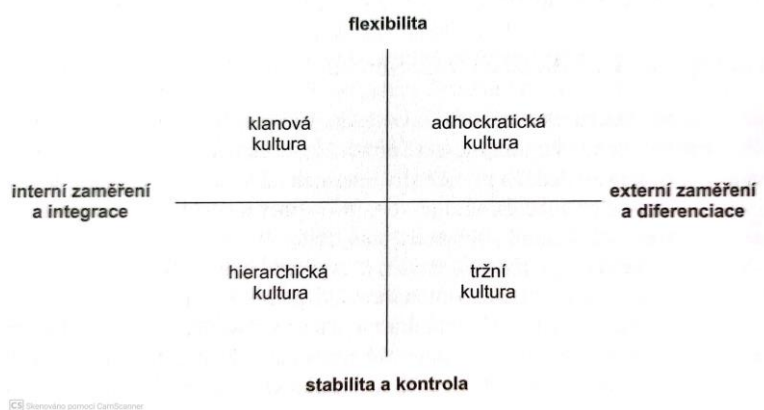
Zdroj: Lukášová, 2004, s. 76

- **Kultura moci** – zde má dominantní postavení jedinec, který je v centru firmy, je považován za toho, co všechno ví. Autorita je zde mnohdy postavena na strachu. Struktura této kultury představuje pavučinu, kde její vlákna vedou ze středu a představují sílu a vliv. Tato kultura je typická pro finanční podniky.
- **Kultura rolí** – představuje stavbu, kde pilíře znázorňují funkce a specializace. Je založena na pravidlech, postupech, normách, plánech, logice a racionalitě. Kultura rolí je často označována za byrokratickou.
- **Kultura úkolů** – zaměřuje se na vyplňování úkolů a na dosažení výsledků, cílů a realizaci projektů. Cílem vedení je sestavit takový tým, který bude schopen plnit cíle společnosti. *„Důležitým motivačním faktorem je radost a uspokojení z udělené práce.“*
- **Kultura osob** – v centru dění je jednotlivec. Ve společnosti jsou přátelské vztahy, nikdo v této kultuře nedominuje. Tímto typem může být organizace, která vznikla spojením jednotlivců a sdílení jejich nákladů na provoz, vybavení a podobně. Jsou to například právníci a lékaři (Pospíšilová, 2018).

Typologie F. Trompenaarse základem této typologie jsou dvě dimenze: orientace na úkoly X orientace na vztahy a hierarchie X rovnost. Propojením těchto dvou dimenzí následně vznikají čtyři typy kultury, kterými jsou: rodina (orientace na moc); Eiffelova věž (orientace na role); řízená střela (orientace na projekty); inkubátor (orientace na seberealizaci) (Lukášová, 2004, s. 78).

1.5.2 Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí

Do této skupiny typologií se řadí typologie podle T.E. Deal a A.A. Kennedyho, typologie R.E. Quinna a jeho spolupracovníků a typologie R.E. Milese a C.C. Snowa. **Typologie Milese a Snowa** je „jinou typologií, která byla vyvinuta s ohledem na způsob adaptace organizace na vnější prostředí.“ (Lukášová, 2010, s. 107). Autoři této kultury rozlišili tři základní druhy organizací: průzkumník, obránce a analyzátor. **Typologie R.E. Quinna** a jeho spolupracovníků je založena na modelu soupeřících hodnot. Tento model obsahuje dvě zásadní dimenze, propojením těchto dimenzí vznikly čtyři druhy organizační kultury, dimenzemi jsou flexibilita X kontrola a interní X externí zaměření (viz Obrázek 3: Model soupeřících hodnot. „Typy kultury, které pomocí uvedených dimenzí autoři vymezili, označili jako kulturu klanovou, hierarchickou, adhokratickou a tržní.“ (Lukášová, 2010, s. 107-108).



Obrázek 3: Model soupeřících hodnot

Zdroj: Lukášová, 2010, s. 108

Typologie T.E. Deal a A.A. Kennedyho je kultura, jež je nejvíce ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, v kterém podnik funguje. Autoři prostudovali mnoho firem a došli k závěru, že je možné určit čtyři základní charakteristiky kultury, které determinují dva základní aspekty trhu – míra rizika a rychlost zpětné vazby ze strany trhu (Vyvrasová a Seitl, 2016). Mezi čtyři druhy kultury patří:

- **Kultura drsných hochů** – píše se o ní, že je světem individualistů. Je zde zvykem absolvovat velké riziko, ale vyžadují rychlou zpětnou vazbu, zda jejich aktivity byly úspěšné nebo ne. Tyto kultury jsou mladé a rychlé, zaměřené na takzvané „všechno nebo nic“.
- **Kultura tvrdé práce** – je zde kladen důraz na aktivitu, iniciativu a týmovou spolupráci s legrací a zábavou. Typická pro společnosti, kde při jejich podnikání je malá míra rizika a rychlá zpětná vazba. Mnohdy se jedná o kulturu prodejních organizací.
- **Kultura sázky na budoucnost** – nejčastěji se vyskytuje v podnicích, kde jsou rizika rozhodování velká, ale zpětná vazba velmi pomalá. Jak už ze samotného názvu kultury vyplývá, je zřejmé, že společnosti zjistí až za několik let, zda investované finanční prostředky byly pro daný projekt správně vynaloženy nebo ne. Tento typ kultury mohou mít letecké nebo naftařské společnosti.
- **Procesní kultura** – v této kultuře se pracovníci soustředí spíše na to, jak věci dělají, než na to, co dělají. Mají zde nízké riziko a malou až téměř žádnou zpětnou interakci. Tento typ kultury je typický pro banky, pojišťovny nebo státní správu. (Lukášová, 2010, s. 105-106).

1.5.3 Typologie formulované ve vztahu k chování organizace

Předešlé dvě skupiny typologií byly zaměřeny spíše na „*postižení obsahových charakteristik organizační kultury v souvislosti s organizačními strukturami či určitými aspekty strategického chování.*“ (Lukášová, 2004, s. 84). Tuto typologii můžeme snadno chápat jako vzájemné chování pracovníků mezi sebou a vůči své vlastní organizaci. Typologie formulovanou ve vztahu k organizační struktuře vypracovali R. Goffee a G. Jones (Goffe a Jones, 1998, s. 28). „*Jejich přístup postihuje obsah kultury organizace z hlediska vztahů a jejich důsledkům pro organizaci.*“ (Havrdová a spol., 2011, s. 110). Techlová a spol. z knížky *Organizační kultura v sociálních službách* překládají základ této typologie jako „**Krychle 2S**“, kde hlavním motivem jsou sdílené cíle a společné úkoly, které by měly přinést užitek celé společnosti (Havrdová a spol., 2011, s. 110). Krychle 2S (viz *Obrázek 4: Model organizační kultury "krychle 2S"*) nese dvě hlavní dimenze – sociabilitu a solidaritu. Pod **sociabilitou** si můžeme představit míru přátelství mezi členy organizace. A **solidarita** je chápána, jako soudržnost organizace, která vychází z rozumu (Goffee a Jones, 1998, s. 28).

	nízká solidarita	vysoká solidarita
nízká sociabilita	fragmentární	námezdní
vysoká sociabilita	síťová	pospolitá

Obrázek 4: Model organizační kultury "krychle 2S"

Zdroj: Vlastní tvorba – inspirace Havrdová a spol. 2011, s. 111

Další typologie, kterou můžeme zařadit do této skupiny je **Kompasový model** (The Compass Model, zkráceně TCM), který sestavila americká autorka W. Hall. Autorka ji označuje jako typologii kulturních stylů chování, která prezentuje charakteristické vzorce chování. Tyto vzorce se objevují jak v rámci národních kultur, tak v rámci kultur jednotlivých společností (Lukášová, 2004, s. 84-85).

1.6 Vedení pracovníků

Proaktivní pokorné vedení multikulturní jednotky je klíčové ve dvou dimenzích: první dimenze je, že vedoucí jednotky musí vyvinout způsoby, jak stimulovat otevřenou komunikaci kolem úkolů, které mají být provedeny; a druhá dimenze říká, že vedoucí musí vytvořit klima, ve kterém jeho autorita není překážkou komunikace. (Například musí být v pořádku, když podřízený říká šéfovi věci, které samotný šéf dělá špatně) (Schein, 2019, s. 171). Ti, kteří se snaží o vyšší postavení, tím způsobem, aby dosáhli na všechny výhody bez vůdcovských povinností, jsou slabí a mohou maximálně získat status alfa. Vůdci se stanou až tehdy, kdy přijmou odpovědnost za ochranu lidí ve své péči (Sinek, 2015, s. 86). Mezi vůdčími styly můžeme nalézt několik typů podle různého druhu orientace na podřízené. Zde bude představeno následné trojčlenné dělení:

- **Autokratický styl** – úkoly jsou zde formulovány samotným vedoucím, který je provádí bez konzultace se skupinou a přiděluje je k provedení bez diskuse. Nekomunikuje s podřízenými o cílech, které sám vedoucí sleduje a k realizaci používá především sankce.
- **Demokratický styl** – tento styl je nejvíce optimální, protože vedoucí přiděluje úkoly a plní všechny řídicí funkce až tehdy, kdy je zkonzultuje s pracovníky. Často komunikuje s podřízenými a formuluje s nimi cíle.
- **Liberální styl** – zde je vedoucí pracovník utlačován svými podřízenými. Vedoucí pracovník se neúčastní a vyhýbá se rozhodování. Vedoucí svým podřízeným

nechává velký prostor, jelikož jim nezasahuje do činnosti, ani neprovádí kontrolu (Vališová, 2008, s. 112).

Vůdce společnosti vytváří pracovní prostředí, které vyhovuje přirozenosti lidí, ale „*neobětují dokonalost nebo výkon, kvůli tomu, že stavějí lidi na první místo.*“ (Sinek, 2015, s. 30). Každý vůdce po dobu vedoucí funkce je nucen informovat, rozhodovat, povzbuzovat, trestat, chránit a reprezentovat. Manažeři jsou hlavou prosperující společnosti (Vališová, 2008, s. 110-111). Zatímco manažeři žijí v kultuře, lídři ji vytvářejí a mění. Nicméně, není v rozporu, že vůdci nejsou zdrojem kultury. Jde o to, že pokud je pro vůdce něco důležité, zavede struktury, které jsou nezbytné k zajištění požadovaných výsledků. A lídři vytvářejí struktury, které se stávají součástí organizace (Gilbert, 2018, s. 41). Role lídra je významná, jelikož umí udržovat a upevňovat stávající kulturu v daném podniku. Mezitím vůdci definují základní hodnoty kultury (Schein, 2017, s. 101). Lídři v opravdu velkých podnicích nepovažují pracovníky za komoditu, kterou je nutno řídit, aby přispěli ke zvýšení příjmu. Komodita, kterou je třeba řídit, jsou peníze, aby lidem v organizaci pomáhaly růst. Je smutné, že manažeři často vnímají zaměstnance jen jako prostředky k navýšení čísel. Sinek charakterizuje dobrého lídra tím, „*že se vyhýbá publicitě a místo toho vynakládá čas a energii, aby udělal, co je třeba udělat, aby podporoval a chránil své lidi.*“ Pokud zaměstnanci cítí pocit bezpečí, potom nabízejí vlastní „krev, pot a slzy“, aby se vize lídra naplnila (Sinek, 2015, s. 87). Silní a efektivní lídři se nechávají vést budoucností, kterou si přejí. Čím déle lídrovi záleží na budoucnosti, tím déle vytrvá a bude mít i podobný vliv na ostatní (Radcliffe, 2012, s. 22). Špatné kultury rodí špatné vůdce, ve slabé kultuře se točíme zády k děláni „správné věci“ ve prospěch děláni „věci, která je dobrá pro mě“ (Sinek, 2015, s. 158).

Hlavními rozdíly mezi lídry a manažery jsou, že lídr má následovníky, vůdce má podřízené. Lídr usiluje o změnu a uskutečňuje vizi, manažer preferuje stabilitu a plní úkoly. Lídr využívá osobní charisma a rozhoduje se srdcem, vůdce využívá formální autoritu a rozhoduje se rozumem.

2 Teoretické vymezení problematiky odpovědného managementu

Společenská odpovědnost firem je téma, které se vyvíjí už přes tři čtvrtě století. Globalizace se stala převratným okamžikem společně s konzumerismem, což byl jev, který s sebou nesl a nadále s sebou nese poškozování přírodních zdrojů. Stejně tak s tím se objevuje stále větší potřeba pečovat o přírodu a respektovat své okolí a lidi v něm (Koudelková, 2022, s. 15). Nicméně konceptualizace zde je velmi odlišná, protože je i různé pozadí myšlenkových vůdců. „*Například Henry Mintzberg popsal odpovědné řízení jako znovunastolení rovnováhy ve společnosti a Nancy J. Adler vidí odpovědné řízení jako odpovědné vedení.*“ Odpovědný management také známý jako responsible management (dále jen RM) by se měl zabývat určitými strategiemi, taktikami nebo akcemi, které by měli manažeři aplikovat při řešení odpovědnosti, závazků a povinností podniku vůči společnosti a zúčastněným stranám. Na RM můžeme nahlížet ze dvou úhlů pohledu, **prvním úhlem** je makro pohled, který zahrnuje odpovědné vedení, řízení a dohled nad společenskými, veřejnými a zainteresovanými záležitostmi společnosti, včetně udržitelnosti, podnikatelské etiky a CSR, stejně tak i dalších souvisejících konceptů, jako je korporátní občanství, vytváření sdílené hodnoty. Především to zahrnuje řízení činnosti, které přesahují hranice mezi organizací a prostředím jejich zainteresovaných stran. **Druhým úhlem** pohledu je na mikroúrovni, který zahrnuje RM řízení cílů, funkcí a procesů souvisejících s organizací samotnou a členy organizace, kteří mají odpovědnost za implementaci vyjmenovaných záležitostí (Laasch, 2020, s 56-57).

Bowena k odpovědnosti motivovaly otázky, mezi které patří:

- Jakou odpovědností mají podniky pozitivním způsobem přispívat společnosti?
- Jaké výhody lze získat z nadšenějšího převzetí těchto povinností?
- Jaké praktické kroky by mohly být podniknuty, aby podniky přikládaly větší váhu těmto odpovědnostem při svém rozhodování?

Tyto otázky zůstávají aktuální i dnes (Beal, 2014, s. 1). Duane Windsor zdůrazňuje, že klíčová otázka od Bowena se týkala toho, zda zájmy obchodu a společnosti dlouhodobě splývají. Tato otázka je zvažována v současném i budoucím kontextu. „*Zdá se, že v současné akademické literatuře a manažerských názorech na osvědčené postupy existují anti-odpovědné trendy. Tyto trendy však vyvolávají značné pochybnosti o budoucím postavení teorie a praxe společenské odpovědnosti firem.*“ (Windsor, 2001).

Jeden z nástrojů, který odpovědný management používá je CSR (Corporate Social Responsibility). Je to koncept, který začleňuje ekonomická, sociální a ekologická hlediska do podnikatelské aktivity. Tento závazek mohou firmy provádět zcela dobrovolně. A právě dobrovolnost vede k tomu, že CSR nemá vymezené hranice, což nechává prostor k odlišnému chápání pro různé zainteresované strany. Ve firemní činnosti se tento závazek vyskytuje již několik desítek let a vyskytuje se čím dál častěji (Kašparová, 2013, s 30). Z toho důvodu v této práci bude na odpovědný management nahlíženo jako na CSR. Dalšími nástroji odpovědného managementu, které uvádí Dytrt ve své knize Odpovědný management – inovace v podnikání a veřejné správě, jsou etické kodexy, etické vzory a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky, které se řadí mezi tradiční. A za moderní nástroje se považuje etický a sociální audit, etické výbory a úřad ombudsmana pro etiku (Dytrt, 2012, s. 20). Tetřevová dodává, že se do etické odpovědnosti může řadit i jmenování důvěryhodné osoby pro oblast etiky (Tetřevová, 2017, s. 98). „*Etické chování a rozhodování je základem pro odpovědné chování jednotlivců i podnikatelských systémů nebo dobročinných aktivit*“, jak uvádí Dytrt ve své knize Odpovědný management. K etickému chování přikládá myšlenku: Kdyby manažeři skutečně dodržovali zákony a nevěnovali větší pozornost jejich obcházení, kolika etickým problémům a obchodním skandálům by bylo zabráněno (Dytrt, 2015, s. 31). Další nástroj, který může odpovědný management využít je nástroj PCMM (Portable, continuous, miniature and modular). Tento nástroj odráží běžné chápání ekonomických trhů, umožňuje spojit individuální chování s výsledky skupiny nebo systému (Beal, 2014, s. 40).

2.1 Odpovědné chování se firmám vyplácí

Chce-li se firma chovat odpovědně, musí zjistit své nedostatky a příležitosti. Dále nesmí zapomenout na to, co se od firmy očekává. Tudiž, je-li firma zaměřena na výrobu obuvi, bude se zabývat kvalitou obuvi. Důležité je také zapojit zájmovou skupinu, protože s sebou nese řadu výhod, především je to skvělý zdroj inspirací a inovací. *Než se rozběhla světová finanční krize, nejrychleji rostoucím trendem v podnikatelském světě byl příklon k společenské odpovědnosti firem. Ekonomická krize tento trend ještě urychlila. Svět jednoznačně pochopil, že bezohledná honba za ziskem málem vedla k úplnému kolapsu globálního finančního a ekonomického systému.*“ (Jones, 2014, s 19-20). Firmy v současné době si uvědomily, že cesta k dlouhodobému úspěchu již není ziskovost za každou cenu, ale způsob změnit své provozní postupy. Krize podpořila očekávání spotřebitelů, že to, co si firmy berou ze společnosti, by měly i vracet ve stejném rozsahu (Jones, 2014, s 19-20).

Společnosti si v poslední době stále více uvědomují, že musejí být více zodpovědné vůči svému okolí. Společenská odpovědnost přináší firmám nejen dobrý pocit a prestiž, ale i měřitelné ekonomické benefity. Dále přispívá ke spokojenosti jejich zaměstnanců. Dle průzkumu firmy Ipsos, který proběhl v roce 2019 je společenská odpovědnost zaměstnavatele důležitá pro 78 % lidí (Zpravodajství24, 2020). Zavádění principů konceptu CSR do firmy představuje povinnost zahrnout ji i do základních firemních hodnot, podnikatelské strategie a procesů na různých úrovních společnosti. Princip konceptu by se měl využívat v každodenní firemní praxi a jejich cíle by měly být propojeny, což následně může firmám přinést synergický efekt a umožní získat tak konkurenční výhody. Do těchto výhod můžeme zařadit:

- Daná firma bude nejvyhledávanějším zaměstnavatelem,
- firma bude více přitažlivá pro investory,
- na firmu bude nahlíženo v pozitivním obrazu v očích veřejnosti,
- vzroste růst prodeje a loajalita zákazníků,
- firmě se otevře možnost navázání nových partnerských vztahů (Kašparová, 2013, s. 45).

Článek Společenská odpovědnost se firmám vyplácí potvrzuje, že prostřednictvím společensky odpovědnému chování společnosti zvyšují svoji hodnotu. Odpovědný podnik zvládne snižovat své náklady prostřednictvím ekologických úspor (energie, vody, materiálu), recyklace. Dále je schopen inovovat, oslovit a podržet si dobré zaměstnance a využít z toho plynoucí konkurenční výhody. Dále firma dokáže flexibilně reagovat na legislativní změny, které se budou v souvislosti s udržitelností zavádět. A také je atraktivnější pro zahraniční obchodní partnery a investory (Zpravodajství24, 2020). I jiný výzkum, který proběhl v létě roku 2006 institucí Transparency International – Česká republika, ukázal, že oslovení zástupci firem pozorují přínosy odpovědného chování především v jeho dlouhodobém pozitivním efektu, jako je například konkurenční výhoda, dobré jméno firmy, snazší spolupráce s obchodními partnery i zaměstnanci, ale také vyšší zisk a společenský přínos (Kašparová, 2013, s. 17).

2.2 Přístupy k odpovědnému managementu

Jak už bylo výše zmíněno, každá firma může mít jiný přístup k CSR, protože pro každého to může znamenat trochu něco jiného. Někdo myšlenku společenské odpovědnosti chápe jako takovou. Někdo jiný tuto myšlenku chápe jako etické chování. Některé teorie jsou propojeny kombinací různých přístupů. V některých společnostech se ujal pojem CSR a vznikaly tak i pozice pro CSR manažera, který měl později na starosti celé CSR oddělení. Naopak v jiných společnostech se ujal novodobější vyjádření a začal se používat pojem sustainability manažer (Koudelková, 2022, s. 29 a 46). „*Podstatou aplikace principů dobrého řízení je úprava vztahů vlastníků a manažerů, jakož i vztahů s ostatními zájmovými skupinami, vymezení jejich kompetencí, struktury statutárních orgánů společností a vývoj řízení a správy podniků, a to transparentní formou s kontrolními mechanismy a vymahatelností stanovených pravidel.*“ (Tetřevová, 2017, s. 48). Podstatným cílem dobrého řízení by mělo být přijímání vrcholového cíle firmy na všech pracovních úrovních, jak ze strany manažerů, tak i ze strany vlastníků (Tetřevová, 2017, s. 48).

2.3 Historie CSR

Společenská odpovědnost firem má dlouhou historii, její počátky se datují už od 19. století. „*Tehdy majitel ocelářské společnosti a významný filantrop Andrew Carnegie začal veřejně zastávat názor, že úspěšní a bohatí jedinci mají morální povinnost podělit se o plody své práce s těmi méně úspěšnými a nemajetnými.*“ (Jírů, 2021). Dokonce i v českém podnikatelském prostředí můžeme nalézt prvky CSR, a to již v meziválečném období v první polovině 20. století. Co se týče využívání principů společensky odpovědného podnikání, je nejčastěji spojována osobnost Tomáše Bati, který byl zakladatelem obuvnického podniku. V němž využíval všechny společensky odpovědné aspekty, aniž by v tu dobu byla nějaká definice (Kašparová, 2014, s. 80). Problematika konceptu CSR od této doby byla zkoumána různými teoretiky.

Zlomovou situací v 30. letech 20. století, konkrétně roku 1953 bylo, když Howard Bowen vydal knihu s názvem „*Social Responsibilities of the Businessman*“, kde byla poprvé stanovena definice CSR. V které uvádí, že: „*K závazkům podnikatele patří realizovat takové politiky, činit taková rozhodnutí a sledovat takové směry jednání, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.*“ (Tetřevová, 2017, s. 18). Dále Bowen ve své knize uvádí jedenáct makroekonomických cílů, kterými jsou: vysoká životní úroveň, ekonomický pokrok, ekonomická stabilita, osobní bezpečnost, pořádek, spravedlnost, svoboda, rozvoj jednotlivce, zlepšování komunity, národní bezpečnost a osobní integrita (Beal, 2014, s. 33).

Bowen je proto považován za otce společenské odpovědnosti firem. Koncept pochází z anglického sousloví Corporate Social Responsibility, zkráceně CSR. Definice vymezující základní nástin konceptu CSR vznikaly od 60. let 20. století. Například definice z roku 1960 od Davise představuje: „*Rozhodnutí a aktivity podnikatelů, jež jsou činěna z důvodů, které alespoň částečně přesahují přímé ekonomické či technické zájmy firmy*“. Další definice, která stojí za zmínku, zní následovně: „*Myšlenka společenské odpovědnosti vyjadřuje, že firma nemá pouze ekonomické a právní závazky, ale rovněž určitou odpovědnost vůči společnosti, a to nad rámec těchto závazků*“, kterou vytyčil McGuira v roce 1963 (Tetřevová, 2017, s. 18).

Ve druhé polovině 60. let 20. století v rámci CSR se začal vyskytovat aspekt zainteresovaných stran, tedy se začalo přemýšlet nad tím, vůči komu má být firma společensky odpovědná. Názory na to, jak aplikovat společenskou odpovědnost se různí (Tetřevová, 2017, s. 18). To potvrzuje fakt z knížky od Beala, kde stojí: „*jak řekl jeden učenec, tento termín je skvělý, znamená něco, ale ne vždy totéž, pro každého. Jiný vědec tvrdil, že CSR by měla být považována za „identifikující značku“, ale nikoli za teoreticky ani empiricky životaschopný konstrukt.*“ (Beal, 2014, s. 60).

2.4 Koncept CSR

Howard R. Bowen byl jedním z prvních autorů, který se věnoval problematice CSR. Nicméně většina lidí spojuje koncept CSR především s Archie B. Carroll, který napsal mnoho odborných knih ohledně této problematiky. Z tohoto důvodu je Carroll považován za otce CSR. Dále sestavil známou pyramidu (viz. *Obrázek 5:Carrollova pyramida*, která se stala vzorem pro mnoho teoretických přístupů ke společenské odpovědnosti. V této pyramidě se vyskytují čtyři oblasti společenské odpovědnosti firem. „*Ekonomická oblast se tedy soustředí na ziskovost firmy, právní oblast zabezpečuje protikorupční jednání a naslouchání právu, etická oblast slouží jako závazek k tomu chovat se podle pravidel a poslední oblast, filantropickou, můžeme přirovnat k tzv. dobrému občanovi.*“ (Koudelková, 2022, s. 16). Beal dodává, že základem pyramidy je ekonomická odpovědnost. I když jsou podniky ve svém jádru navrženy tak, aby byly řízeny potenciálem zisku. Další odpovědnosti jsou závislé na tom, jestli podnik nejprve splnil své ekonomické povinnosti, protože pokud je nesplní, nebude schopen pokračovat v provozu. Společnosti by si měli uvědomit, že existuje neustálá souhra mezi právní a etickou úrovní, jak se vyvíjejí společenská očekávání a mění se zákony (Beal, 2014, s.10).



Obrázek 5:Carollova pyramida

Zdroj: Koudelková, 2022, s. 16

Na základě pyramidového modelu CSR by společnosti měly začít ekonomickou odpovědností a poté pracovat na splnění právních a etických povinností, dokud se nedostanou na vrchol, kde mohou řešit filantropické povinnosti (Beal, 2014, s.10). Nicméně firemní praxe nevychází z CSR Pyramidy, ale z principu Triple Bottom Line, který definoval Elkington. Tento přístup se stal jedním z neoblíbenějších a nejpoužívanějších, a to z důvodu pro jeho jednoduchost a výstižnost. Termín Triple Bottom Line do češtiny přeložíme jako trojí zodpovědnost nebo také jako tři pilíře CSR, zřídka se setkáme s pojmenováním 3P (People, Planet, Profit), anebo 3E (Economy, Environment, Ethics-Equity) (Koudelková, 2022, s. 16).

Koncept CSR je jakýsi způsob, jak se podniky snaží vychýlit se nad rozsah ekonomických cílů a brát v potaz také etické, environmentální a sociální aspekty své aktivity. Tudíž není jen dobrým úmyslem, ale má významný účinek na podniky i na samotné společnosti. Podnik, který se angažuje v činnosti CSR, se tak může označovat za důvěryhodnou a oddanou společnost, z pohledu svých zákazníků a zaměstnanců (CSR, 2023). Další myšlenkou je, že podniky mají přispívat k ekonomickým výsledkům, které splňují společenská očekávání. A to tak, že bude snaha sladit individuální a kolektivní zájmy. Dále to je o tom, jak firmy sladí své hodnoty a chování s domněnkami a potřebami zúčastněných stran (jako jsou: zákazníci, investoři, zaměstnanci, dodavatelé, komunity). Koncept CSR požaduje, aby společnosti řídily ekonomické, sociální a environmentální dopady svých aktivit s cílem maximalizovat výhody a minimalizovat nevýhody. Na CSR by nemělo být nahlíženo jako na jedinou myšlenku, ale spíše jako na „zastřešující“ pojem, který spojuje řadu různých přístupů, které se zabývají vztahem mezi podnikáním a společností

z pohledu podnikání (Beal, 2014, s. 5). Ačkoli každá definice razí lehce jinou myšlenku, je zřejmé, že koncept CSR je dobrovolný závazek firem, chovat se odpovědně k vnitřnímu i vnějšímu okolí, a to v oblasti **ekonomické, sociální a environmentální** (Které jsou rozvinuty níže). Tuto myšlenku potvrzuje i Alexandr Dahlsrud, který chtěl nalézt jednotnou definici pro pojem CSR a provedl analýzy desítek definic tohoto konceptu a určil tak pět základní oblastí, které se v definicích objevovaly nejčastěji. Do těchto oblastí patří: environmentální, sociální a ekonomická oblast, dále stakeholder a dobrovolnost. „*Dahlsrud zjistil, že čtyři z těchto pěti oblastí se vyskytují minimálně v 80 % definic, a navíc alespoň tři z pěti oblastí se objevují dokonce v 97 % definic.*“ (Kašparová, 2013, s 33).

2.4.1 Ekonomický pilíř

Tento pilíř vyvolává určité pochybnosti, jelikož si ho můžeme vyložit různě. Ekonomický pilíř se označuje jako Profit, což můžeme interpretovat jako potřebu firmy vytvářet finanční zisk. V tomto pojetí se pomíjí prospěch pro ekonomiku, což někdy může být to nejdůležitější. Z tohoto důvodu se začal čím dál častěji používat pojem Prosperity, který odkazuje i k nepeněžním benefitům v ekonomickém prostředí. Další témata, která firmy zajímají jsou: etika tržního chování, transparentnost, podpora lokálních, malých a středních podniků (Koudelková, 2022, s. 18). Takže nyní každá společnost sleduje řadu odlišných cílů, avšak i nadále cíle ekonomické a finanční jsou považovány za zásadní. „*Lodge vyjádřil myšlenku, že na podnik nemůže být nahlíženo jako na soukromou instituci, nýbrž jako na instituci sociální a přínosy, které podnik vytváří by měly být kolektivně sdíleny.*“ (Tetřevová, 2017, s. 46). Friedman naopak na ekonomický pilíř nahlížel následovně: „*Úspěšné fungování společnosti závisí na úzké specializaci jejich prvků, tedy i podniků. Podle něj je podnik ekonomickou institucí a měl by se zaměřit na ekonomické cíle, společensky odpovědné chování pak bude podnik realizovat prostřednictvím vytvořeného zisku.*“ (Tetřevová, 2017, s. 46). Tato myšlenka i nadále nachází své zastánce i odpůrce. Zastánci prezentují názor, že aktivity společenské odpovědnosti způsobují dodatečné náklady. Oproti tomu odpůrci namítají, že společensky odpovědná společnost nemá problémy s pracovní silou, upoutává zákazníky a zlepšuje svoje postavení při vyjednávání s investory, popřípadě s vládou, což v závěrečném důsledku posiluje ekonomickou výkonnost podniku. Výkonnost podniku je důležitá z hlediska úspěšnosti a schopnosti přežít v budoucnosti (Tetřevová, 2017, s. 46).

Mezi aktivity ekonomické odpovědnosti můžeme zařadit:

- Uplatnění principů dobrého řízení společnosti,
- odmítnutí korupce,
- transparentnost,
- posilování vztahů se zákazníky, investory či akcionáři,
- posilování dodavatelsko-odběratelských vztahů,
- kvalita a bezpečnost produktů a služeb (Management Mania, 2015).

Podniky předpokládají od ekonomických systémů konkrétní výsledky, pokud tyto výsledky nejsou realizovány, pak je moudré, aby se podniky pokusily upravit nebo změnit své ekonomické systémy tak, aby těchto výsledků bylo docíleno (Beal, 2014, s. 22). „*Rozvoj ekonomického pilíře vždy ovlivňují národní specifika daňových zákonů či ekonomické regulace (příkladem může být zavedení nefinančního reportingu velkých firem v rámci EU, které nabylo platnost směrnici číslo 2014/95/EU)*“ (Koudelková, 2022, s. 43). Přísné regulační normy ochraňují spotřebitele i konkurenční společnosti před vykořisťováním. Dále dobrá vláda, právní stát a vlastnická práva jsou podstatná pro výkonnost a inovace. Bezpečné produkty nejen přitahují zákazníky, ale snižují i vnitřní náklady. Úspěšné podniky potřebují zdravou společnost. Zdravá společnost nakonec vytváří rozšiřující se poptávku po podnikání, jelikož jsou uspokojeny lidské potřeby a rostou ambice (Beal, 2014, s. 22).

2.4.2 Sociální pilíř

Na sociální pilíř můžeme nahlížet dvojím způsobem, a to jako na interní a externí. „*Interní se vztahuje k sociálním aspektům uvnitř firmy, jako je well-being zaměstnanců, gender a další otázky nerovnosti nebo dodržování lidských práv v rámci dodavatelského řetězce. Externí pilíř se zabývá především dopadem firmy na místní komunity a společnost obecně.*“ (Koudelková, 2022, s. 18). Sociální oblast se ale především týká zaměstnanců – péče o ně, spokojenost s pracovními podmínkami a pracovním prostředím. Je důležité si uvědomit, že spokojený a motivovaný zaměstnanec je v dnešní době zásadním faktorem k úspěchu společnosti. Neboť zaměstnání je nedílnou součástí našeho života, v němž trávíme většinu času. A tudíž to, jak jsme v zaměstnání spokojeni, se odráží nejen na zaměstnaneckou výkonnost, ale i na samotnou kvalitu života spolu s faktory, jako je rodina, přátelé a zájmy. Pracovní motivace je nedílnou součástí toho, abychom rádi každý den navštěvovali naši práci.

Avšak každý jedinec může mít jiný důvod, proč pracovat. „*Někdo musí finančně zajistit rodinu, někoho samotná práce baví a naplňuje, někdo chce budovat kariéru. Motivy jsou různé a většinou jde o kombinaci několika z nich.*“ (Tetřevová, 2017, s. 62). Beal dodává, že vzdělání, zdravotní péče a rovné příležitosti jsou podstatné pro produktivní pracovní sílu. Právě dobré pracovní podmínky přitahují nové zaměstnance i zákazníky (Beal, 2014, s. 22).

Mezi aktivity sociálního pilíře můžeme zařadit:

- Zajištění ochrany a bezpečnosti zdraví zaměstnanců,
- firemní filantropie a dobrovolnictví,
- důraz na rovnost mužů a žen,
- odmítání dětské práce,
- zaměstnávání ohrožených skupin obyvatelstva,
- péče o vzdělávání a růstu zaměstnanců (Management Mania, 2015).

Zde je vypsáno jen pár základních aktivit, samozřejmě, že v sociální oblasti lze uskutečňovat celou řadu dalších aktivit, které jsou spojeny s pracovními a lidskými právy, etikou podnikání nebo osobním životem zaměstnanců. Například Tomáš Baťa ve své firmě sledoval, zda zaměstnanec je schopen hovořit před lidmi, zda je čestný, spravedlivý, ale i jakým stylem reaguje na pomluvy. Dále firma přijímala jen pracovníky, kteří byli ochotní růst, ale současně i takové, kteří neměli problém vykonat jakoukoliv práci (Gabriela, 2020). Ačkoli je sociální pilíř pro ekonomické aktivity důležitý, může být pro některé firmy obtížné ho začlenit do jejich každodenního rozhodování. Existují dva koncepty, které napomáhají spojit tuto mezeru, a to: licence k provozu a železný zákon odpovědnosti. U licence k provozu je důležité konzultovat s domorodými komunitami. V praxi to znamená, že firmy musí aktivně spolupracovat s tamějším obyvatelstvem a zajistit, aby interakce byla vzájemně prospěšná. Železný zákon se spíše zaměřuje na spojení mezi mocí a odpovědností. Je často označován jako jeden z hlavních důvodů, proč by podniky měly opatrně reagovat na měnící se společenské normy a očekávání.

2.4.3 Environmentální pilíř

Environmentální pilíř je pravděpodobně nejsnáze pochopitelný, někdy je označován jako ekologický. Zahrnuje otázky změny klimatu, efektivity využívání zdrojů a energií nebo také ochranu biodiverzity. Zaměřuje se tedy na odpovědnost vůči přírodě a životnímu prostředí. Nicméně environmentální pilíř by se měl zaměřit na vlivy na atmosféru, půdu, vodní zdroje, floru a faunu a ne jen na působení lidských životů. Firmy budou mít vždy nějaké dopady na životní prostředí, jejich cílem je snížení na únosnou stopu, a aby nebyla narušena schopnost planety se regenerovat (Koudelková, 2022, s. 18). Tento pilíř je nepochybně součástí společenské odpovědnosti a je považován za neodmyslitelný základ či podstatnou podmínku, jelikož lidská činnost se rozvinula natolik, že poškozuje přirozenou přírodní rovnováhu. A právě proto podniky jsou považovány za významné viníky této nerovnováhy, kterou způsobují nadměrnou výrobou. Dříve na environmentální oblast bylo nahlíženo například takto: *„Podnik je environmentálně odpovědný pouze na úrovni dodržování legislativních požadavků. Nad rámec těchto požadavků se může podnik angažovat pouze pro zajištění vyššího blahobytu a bohatství majitelů.“* (Tetřevová, 2017, s. 76). Tento názor přednesl Norman Bowie. Hoffmann naopak prezentoval jinou myšlenku: *„Příroda představuje samostatnou hodnotu, která nemůže být snižována na úkor růstu blahobytu a bohatství. Proto musí podniky tuto hodnotu chránit a zamezit jakýmkoliv aktivitám, které by mohly hodnotu životního prostředí snížit.“* (Tetřevová, 2017, s. 76).

Společnosti by se měly zaměřit na snížení environmentálního dopadu, který lze ze své pozice konat například následovně: šetřit energii a vodu při výrobě, minimalizovat tvorbu odpadu, a především analyzovat a snižovat emise CO₂ s ohledem na klimatickou změnu (Zpravodajství 24, 2020). *„Smyslem firmy by mělo být vytvořit takovou strategii CSR, která bude sledovat všechny tři pilíře, jež se mohou překrývat. Samozřejmě v případě, pokud je to pro firmu finančně možné a naplňuje to smysluplně její očekávání tohoto konceptu a zároveň to logicky zapadá do její strategie.“* (Koudelková, 2022, s. 19).

Mezi aktivity environmentálního pilíře můžeme zařadit:

- Soulad s environmentální legislativou,
- ekologickou výrobu, produkty a služby,
- ochrana přírodních zdrojů,
- investice do technologií zaměřené na ekologii,

- minimalizace odpadů,
- úspora energií (Management Mania, 2015).

„Etické chování a rozhodování je obvykle soukromý úkon a je základem pro odpovědné chování jednotlivců i podnikatelských systémů nebo dobročinných aktivit. Je jednodušší přesvědčit lidi o správnosti konání pro dobročinné účely, i když se za tím ve skutečnosti skrývají neetické praktiky, které lidé nevidí nebo nemohou vidět.“ (Dytrt, 2015, s. 31-32) .Sice je environmentální oblast nejsnáze pochopitelná, ale za to nejhůře proveditelná. Na tuto oblast společně s odmítáním dětské práce klade největší důraz okolní prostředí. Někteří lidé odmítají kupovat produkty od neetických společností. Z tohoto důvodu by společnosti měly klást větší důraz na zmírnění ekologické stopy.

2.5 Dnešní pohled a budoucnost CSR

Ohledně CSR je zde stále dostatek prostoru pro debatu. Je důležité šířit názory ohledně této záležitosti, a to především jejího rozsahu, jak ji nejlépe podporovat, jak ji nejlépe měřit. Dokonce i to, zda odpovědnost ponechat i nadále dobrovolnou nebo zavést prvky k donucení, aby firmy zavedly například koncept CSR. Předpokládá se, že všechny tyto otázky budou v budoucnosti předmětem zvýšené pozornosti (Robins, 2005, s. 112). Určitého vývoje, co se týče odpovědnosti, jsme si mohli povšimnout již dříve. A to, když Milton Friedman, nositel Nobelovy ceny, tvrdil, že *„jediná společenská odpovědnost podnikání je zvyšování zisku!* Bohužel tato věta byla pochopena tak, že Friedman souhlasí s jakoukoli akcí, která by zvýšila zisk, třeba i neetickými metodami (Dytrt, 2015, s. 31). Nicméně v dnešní době již není hlavním cílem dosažení zisku, ale orientace na dobré jméno podniku. Nejen podniková kultura se časem mění, ale i koncept CSR se bude nadále vyvíjet, a proto je obtížné předpovědět jeho budoucnost (Beal, 2014, s. 75). Stěženo pro zmapování budoucnosti CSR je i to, že dnešní generace je jiná než dříve. Dříve narozená generace, která se narodila v České republice patří většinou mezi technokraty. Úkoly se jim více snadněji ukládaly do paměti, a také lépe kontrolovaly a plnily zmíněné úkoly (Dytrt, 2015, s. 30).

Existuje velké množství důkazů, které potvrzují, že stále více záleží na tom, jak se společnosti chovají a jak přistupují ke své činnosti. *„Studie r roku 2010 zjistila, že 86% spotřebitelů se domnívá, že je důležité, aby firmám šlo o víc než jen o ziskovost.“* (Jones, 2014, s. 20). Tomáš Macků, ředitel komunikace společnosti Ipsos uvedl, že: *„Téma CSR bylo v roce 2010 pro představitele firem okrajovou záležitostí, dnes si ale manažeři stále více uvědomují, že jejich aktivity na poli CSR a udržitelného rozvoje mohou výrazně ovlivnit*

reputaci jejich firmy i atraktivitu firmy pro potenciální zaměstnance, a to není málo.“ (Zpravodajství 24, 2020). Beal ve své knize Corporate social responsibility zmiňuje statistiku, která uvádí, že 95 % z 250 velkých společností vydává zprávy o sociální odpovědnosti podniků nebo o udržitelnosti. Tento průzkum provedla společnost KPMG v roce 2011 (Beal, 2014, s. 75-76). Další průzkum, který provedla společnost KPMG v roce 2017, byl průzkum stavu nefinančního reportingu. Kdy se zjistilo, že 43 % z top 100 největších firem v zemi reportuje o CSR. Nicméně ČR se řadila mezi země s nejnižším počtem firem, které reportují o CSR (Dušek, 2017). V roce 2021 KPMG vydalo zprávu, že 80 % největších světových společností zveřejňuje nefinanční ukazatele, v České republice to jsou dvě třetiny. Je viditelné, že počet společností, které zveřejňují zprávu o udržitelnosti, v poslední době rychle narůstá. Nejvíce zprávy vydávají firmy ve Švédsku, Španělsku a Francii, kde to je neuvěřitelných 98 %. A na Slovensku to je 76 %. V ČR zprávu vytváří 66 % firem (Půrová, 2021). Nejnovějším článkem, který společnost KPMG vydala, byl v roce 2023 ohledně toho, že čtvrtina předních českých firem neinformuje o ESG. *„Sedmdesát čtyři ze 100 obrátově největších českých firem zveřejňuje informace o ESG aspektech svého podnikání.“* Asi 65 % tuzemských společností vykazujících ESG překládá i své cíle, které se týkají snižování uhlíkové stopy. *„Z těchto 48 společností jich ale jen 20 chce dekarbonizačních cílů dosáhnout především cestou snižování vlastní produkce emisí. Většina tedy hodlá spoléhat spíše na emisní povolenky a jiné offsetové nástroje.“* (Prokešová, 2023).

2.6 Podniková kultura napomáhající k odpovědnému managementu

Studie How to achieve sustainability prokázala, že reputace společnosti je významným zprostředkovatelem v oblasti CSR praxe a vztahu k výkonnosti firmy. Největší vliv na CSR má kulturní rozměr při dlouhodobé orientaci (Kucharska, 2018). Odpovědný management jde ruku v ruce s udržením ekonomické úspěšnosti, dosahováním podnikatelského úspěchu, získáváním důvěry a loajality lidí, jak z vnitřního, tak z vnějšího okolí, a především odpovědný management buduje dobré jméno firmy (Dytrt, 2012, s. 119). Je důležité, aby si každá společnost položila otázku, co vlastně společnost chce od našeho ekonomického systému. Bowenův seznam jedenácti makroekonomických cílů, tak i Davisův a Bomstromův seznam potenciálních oblastí, ohledně sociální angažovanosti můžeme shrnout do následujícího prohlášení – *„Chceme, aby náš ekonomický systém využíval zdroje k vytváření produktů a služeb, kterých si ceníme více než zdrojů používaných k jejich výrobě.“* Do tohoto stavu se podniky dostanou za předpokladu, že společnosti vědí, co od našeho ekosystému chtějí a za předpokladu, že organizace uznávají povinnost přispívat k realizaci

těchto cílů CSR, který navrhuje to, jak by se podniky měly chovat (Beal, 2014, s. 53). Pokud firma zavede princip společenské odpovědnosti do své organizace, znamená to pro ni nutnost zahrnout ji i do základních firemních hodnot, podnikatelské strategie a procesů na různých úrovních organizace (Kašparová, 2013, s. 17).

Je nesmírně důležité, aby si vedení společnosti se svými zaměstnanci, dokonce i s některými dalšími zainteresovanými stranami, vyjasnilo, jaké jsou společné firemní hodnoty. Důležité je, aby k formulaci hodnot přispěli i zaměstnanci a měli možnost realizovat společensky odpovědné aktivity. Zdravá firemní kultura a společensky odpovědné chování nemůže být nařízeno ze shora, ale mělo by vycházet z jádra ze samotné společnosti (Heuer, 2019). Koncept CSR je považován za silnou součást organizace. Jeho zapojení může přispívat k zlepšení pověsti organizace mezi odběrateli, spotřebiteli a dalšími zúčastněnými stranami. Dále je CSR považována za nástroj pro zvýšení výkonnosti společnosti. Dlouhodobá orientace na odpovědnost je klíčovým faktorem firemní kultury (Kucharska, 2018). Studie „*Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility*“ rozšiřuje, že podnikové kultury v různých zemích mají různé typy organizačních kultur a mohou mít odlišné chápání a pohled na společenskou odpovědnost firem. Výzkumy ve studii byly spíše podpořeny a závěrem je, že existuje souvislost mezi organizačními kulturami i v odlišných zemích se společenskou odpovědností podniku (Übicus a Alas, 2009).

Správně nadefinované normy, hodnoty a předpoklady podnikové kultury vhodně napomáhají k odpovědnému podnikání. Zaměstnanci ve společnosti jsou ti, kteří vyrábějí samotné výrobky. Musí se mít na paměti, že právě kultura zaměstnanců významně ovlivňuje výkon organizace a vnímání CSR. Správně implementovaný kontext CSR a správně zahrnut do strategie firmy opět pozitivně ovlivňuje výkon, jelikož výkon je podporován pověstí (Kucharska, 2018). Zaměstnanci na nižších úrovních musí být přesvědčeni o tom, že odpovědné podnikání je důležité pro chod podniku. Toto přesvědčení zprostředkovává personální oddělení na základě testování, dotazování a školení. Je tedy důležitá transparentnost v komunikaci. Je také důležité stanovit principy CSR do mise a vize podniku (například pomocí etického kodexu), kterou dokáže zprostředkovat top management. Správně stanovené hodnoty a předpoklady by měly ve společnosti podporovat rovnost a diverzitu na pracovišti, což vede k pohodlnému pracovnímu prostředí.

Na podnikové kultuře je třeba pracovat od samého začátku založení firmy. Pokud hned od začátku společnost bude aplikovat etický přístup na trhu, ke svým zákazníkům i zaměstnancům, potom se snáze bude využívat při každodenní pracovní pozici a můžeme považovat, že daný podnik má silnou podnikovou kulturu. Pokud se na podnikové kultuře nezačne správně pracovat od samého začátku, pracovníci si rychle zvyknou na pohodlí a přístupy k podniká budou horší a horší. Existuje myšlenka, která říká, že jakou má podnik firemní kulturu, se pozná podle recepce. Recepce je místo, kterým ve většině případech procházíte jako první a udělá to na vás nějaký první dojem. Např. příjemná recepční – osobitý přístup, vstřícnost zaměstnanců, ochota pomoci; nepříjemná recepční – nezájem, bezohlednost, špatný přístup k pracovní činnosti. Správná podniková kultura přispívá k rychlejší adaptaci všech zaměstnanců na jakékoliv podnikové změny, ať už to je v rámci lean managementu nebo CSR/ESG managementu.

Firmy ustupují od nahodilé charity a raději investují do určitých projektů, které mají dlouhodobý dopad na podnik. Společenská odpovědnost začíná uvnitř firmy i to, jak vedení komunikuje se svými zaměstnanci se následně promítá v motivaci zaměstnanců podílet se na společenské odpovědnosti. Tomuto napomůže dobře zvládnutá strategie, která opět musí být komunikována se svými zaměstnanci. Je veliký rozdíl, zda firma daný projekt jen financuje nebo ho skutečně žije. Z tohoto důvodu společnosti se nenápadně přesouvají z dobročinnosti na viditelné projekty, které mají dlouhodobý charakter (ADVANTAGE CONSULTING, 2019). Her Kellher definoval kulturu jako „*Kultura je to, co lidé dělají, když se nikdo nedívá.*“ Na základě tohoto vyjádření se nejlépe pochopí daná firemní kultura, zjistí se, jak se lidé chovají, jak pracují a komunikují mezi sebou i se zákazníky. Je tedy důležité nemít pouze nadefinované hodnoty, ale aby s nimi všichni zaměstnanci byli ztotožnění a aplikovali je v každodenní pracovní činnosti, a nejlépe automaticky (Vejvodová, 2018). Pokud se tedy sama firma bude chovat eticky, potom se etické chování bude odrážet i v jejích zaměstnancích.

3 Charakteristika vybraného podniku

Analytická část bude zaměřena na společnost, která tepelně zpracovává kovy. Tepelné zpracování kovů je specifický obor, který s sebou nese řadu požadavků v oblasti ekologie a legislativy. Díky těmto požadavkům se firmám zvyšují náklady na chod podniku. Další hrozby jsou v podobě kolísání cen energií, a to jak elektrické energie, tak zemního plynu, které poté ovlivňují cenu ostatních vstupů. Tento obor je nezbytnou součástí strojírenské výroby. Malé kovové součástky si výrobci mohou tepelně zpracovávat a realizovat sami ve svých podnikových kalírnách. Velké produkty poptávají v zakázkových kalírnách. Práce bude zaměřena na společnost, která tyto služby nabízí, je tedy zakázkovou kalírnou (Nováková, 2023).

Analytická část diplomové práce na téma Podniková kultura jako nástroj odpovědného managementu bude zpracována na společnost MEDUNA vakuová kalírna, s.r.o. Společnost sídlí v Pardubicích – Černá za Bory a nese právní formu společnost s ručením omezeným. Je to rodinná firma, která zaměstnává přibližně 50 zaměstnanců Nabízí tepelné zpracování kovů, chemicko-tepelné zpracování kovů, žíhání, indukční kalení, metalografii a spektrální analýzu. Na tuto kalírnu se může obrátit jakýkoliv zákazník, který potřebuje tepelně zpracovat výrobky pro vlastní menší živnost v kusových zakázkách, nebo i velké strojírně ve velkých sériových zakázkách. Kalírna své služby poskytuje zákazníkům nejen z celé České republiky, ale i zákazníkům ze zahraničí. *„Na trhu tepelného zpracování je považována za spolehlivého partnera, který se odborně postará o svěřené zakázky, a to díky nejmodernějším technologiím a rozsáhlým zkušenostem v oboru.“* (Nováková, 2023). Pro správné zpracování kovů zaměstnancům ve společnosti napomáhá kompletní procesní dokumentace podle zásad dohledatelnosti a doložitelnosti, a to včetně kompletní výrobní dokumentace. Vše mají ve společnosti zdigitalizováno. Například zaměstnanci pro vyhledávání správných dokumentů používají čtečky dat. Těmito čtečkami je vybaveno každé oddělení. Firma Meduna je certifikovaná podle norem ISO 9001 – Systém managementu kvality (QMS), ISO 14001 – Systém environmentálního managementu (EMS) a ISO 45001 – Systém zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), ISO 27001 – Management bezpečnosti informací (ISMS) a také uplatňuje principy oborové normy CQI-9 – Hodnocení tepelného zpracování (Meduna,2023). Motto společnosti zní následovně: *„Kalíme a jednáme na rovinu“*. Společnost si zakládá na vazbách s klienty i na vztazích, které pěstuje mezi sebou ve firmě. Následujících sedm ctností je základem jejich fungování, předurčují jejich odbornost, výkonnost a spolehlivost.

- *„**Tvrдост povrchu** – se přenáší do vytrvalé snahy pomoci a našeho vysokého pracovního nasazení.*
- ***Nasyčený povrch** – vidíme v něm snahu o uspokojení potřeb zákazníků a rozvoj dlouhodobých vztahů.*
- ***Otěruvzdornost produktů** – se promítá do naší vůle vymýšlet nová řešení a nevzdávat se při dílčích nezdarech.*
- ***Rekrystalizace** – nás inspiruje k transformaci surových dílů na kvalitní součástky, které budou spolehlivě a dlouho sloužit svému účelu.*
- ***Houževnatost jádra** – nás vede k houževnatosti při řešení problémů a snaze dotahovat věci do konce.*
- ***Energie investovaná do kalení** – se promítá do energie vnášené do obchodních i osobních vztahů.*
- ***Transformace při kalení** – inspiruje nás při přerodu našeho oboru na technologicky vyspělé a dlouhodobě udržitelné odvětví.“ (Meduna, 2023).*

Mise společnosti Meduna zní následovně: *„Kalíme a jednáme na rovinu. Vysokým pracovním nasazením budujeme pevné vztahy s našimi zákazníky. Kultivujeme obor tepelného zpracování.“* Má tedy vytyčené tři cíle, na které se zaměřuje. Z mise vyplývá, že základem společnosti není vydělávat peníze či zvyšovat zisk, ale budovat vztahy. Jejím posláním je to, co díky svému postavení přinášejí do jejich segmentu, společnosti i celkové veřejnosti.

Vize společnosti Meduna zní následovně: *„Chceme být první volbou mezi zakázkovými kalírnami, které přináší našim zákazníkům, zaměstnancům i obchodním partnerům nejvyšší přidanou hodnotu pro jejich životy.“* Tato vize je ve firmě přeformulována i pro interní zaměstnance na nižších pracovních pozicích, která zní následovně: *„Chceme být jedničkou mezi českými kalírnami, uznávanou pro vysokou kvalitu, rychlost zpracování a vstřícný přístup.“* Vizí si společnost definuje jednotlivé kroky a cíle, pomocí kterými chce naplňovat svoji misi a v dohledné době jí dosáhnout.

Strategie společnosti Meduna zní jasně: *„Udržení stabilního, jednociferného růstu obratu, při zachování stávající úrovně ziskovosti, nabízíme spolehlivost, kvality a inovativních a odpovědných řešení s cílem udržet průměrnou dodací dobu 3 dnů pro české strojírenské firmy.“*

Zákazníci společnosti Meduna jsou velké strojírenské firmy, střední nástrojárny i menší řemeslné kovovýroby. Ke svým zákazníkům přistupují důstojně s osobitým přístupem, nabízí jim spolehlivost a flexibilitu. Snaží se pomoci každému, kdo je osloví s poptávkou. Jejich portfolio se skládá z více než 700 aktivních zákazníků, kteří jsou napříč všemi odvětvími.

Konkurenci společnost Meduna má v České Republice poměrně velikou. Tato kalírna ale má výhodnou geografickou polohu. V jejím blízkém okolí se nenachází žádná jiná menší či větší kalírna. Nejbližší je vybudována kalírna v Kutné Hoře – MARTENZIT, jejímž oborem je indukční tepelné zpracování kovových materiálů. Největší konkurentem na trhu tepelného zpracování v ČR, tak i na celosvětovém trhu, je nadnárodní korporace BODYCOTE, která má na tuzemském trhu hned čtyři provozovny. BODYCOTE v České republice má podíl na trhu přes 30 %. Firma Meduna se podle výše obratu řadí na třetí místo mezi standardními zakázkovými kalírnami. Trh zpracování tepelných kovů je lákavý pro nové výrobce, protože je vysoce ziskový. Samotný vstup na tento trh je spojen s významnými bariérami (např: vysoké počáteční investice, vybudování odborného know-how a přísné legislativní podmínky). Největší hrozbou pro místní kalírnu budou nově vybudované kalírny v blízkém pohraničí. (Nováková, 2023).

3.1 Vývoj společnosti

Kalírna MEDUNA byla založena v roce 1999 panem Miroslavem Medunou, který původně převzal činnost kalírny zpracovávající díly pro TESLU Pardubice. V roce 2004 se firma přestěhovala do vlastních prostor v Pardubicích. Od roku 2007 nakupují nová zařízení pro kalení a jiné tepelné úpravy kovů. Například v roce 2015 pořídili 3D měřicí rameno CIMCORE Arm, které umožňuje kontrolovat rozměrné přesnosti vyrobeného zboží. Dále nakoupili šest 3D tiskáren plastu pro technickou přípravu výroby a údržbu. V roce 2016 implementovali specializovaný podnikový systém AMS od německé softwarové společnosti TTC Informatik. Systém AMS je podnikový software, který vede veškeré zakázky od samého počátku až po zaplacení faktur. Tento systém společnosti umožňuje kontrolovat jednotlivé zakázky po celou dobu výroby. V roce 2019 společnost provedla rozsáhlou modernizaci metalografické laboratoře, plně zautomatizovala linku s cementačními pecemi a zahájila výstavbu nové haly. Ve stejném roce zahájila rekonstrukci haly pro indukční kalírnu. Tyto dva projekty byly dokončeny v roce 2020. Firma Meduna myslí ekologicky, a proto v roce

2021 vyměnili dvě cementační pece a jednu popouštěcí pec za energeticky efektivnější. V následujícím roce pořídili fotovoltaické elektrárny s akumulací a implementovali rozsáhlou digitalizaci technologického řízení a sběru dat, včetně nové datové infrastruktury. Kalírna i nadále plánuje své zařízení rozvíjet a modernizovat dle legislativních požadavků, aby vše bylo ekologicky šetrnější (Meduna, 2023).

3.2 Etický kodex

V etickém kodexu bývá popsáno, jak se správně chovat v určitých situacích. Jeho účelem je popsat etický přístup ve vztahu mezi danou společností a dodavatelem, zákazníkem, zaměstnancem a životním prostředím. I společnost Meduna má pro své zaměstnance připraven krátký, stručný etický kodex (v rozsahu dvou stran, což u zaměstnanců nebudí odpor si ho přečíst). Tento dokument platí pro všechny vedoucí pracovníky a zaměstnance firmy. V dokumentu se zavázala k povinnosti a dodržování odpovědného chování vůči zemi, zákazníkům a zaměstnancům. Etický kodex společnosti Meduna staví na firemních hodnotách, přesvědčení a principech, které reprezentují jejich chování a přístup k zákazníkům i zaměstnancům. V etickém kodexu mají vytyčen cíl, který klade důraz na odpovědnost, opět vůči naší zemi, zákazníkům a i k zaměstnancům. Jejich snahou je neustálé zdokonalování a touha po poznání něčeho nového. V etickém kodexu je uvedeno, že pro firmu je důležité vytvářet dobré pracovní prostředí a atmosféru na pracovišti. Pracovat tak, aby prostřednictvím zisků mohli investovat do nových technologií a výzkumu. Tyto investice by měly být takové, aby společnost splňovala veškeré zákony a pravidla nejen pro ochranu a bezpečnosti zdraví, ale i pro ochranu životního prostředí. V kodexu je dále vysvětlena etika na pracovišti, ochrana aktiv a informací firmy, férové jednání na trhu, závazek vůči společnosti a také způsob oznámení nevhodného jednání. V kodexu je také uvedeno, že jeho porušení nebude firma tolerovat. Nevhodné jednání a porušování zásad může mít za následek udělení výtky, ba dokonce v určitých případech i ukončení pracovního poměru. Od zaměstnanců, kteří se stanou svědky porušení kodexu, zákonů nebo jiných předpisů, případně, že mají podezření, se očekává, že danou situaci oznámí svému nadřízenému nebo jednateli firmy. Zaměstnanci, kteří s dobrým úmyslem oznámí podezření z porušení etického kodexu, mají zaručenou ochranu před odvetným jednáním (Nováková, 2020).

Etický kodex společnosti Meduna je velmi stručný a slouží spíše jen pro zaměstnance. Jeví se jako interní dokument, kterým se společnost řídí. Společnost nemá etický kodex na internetových stránkách zveřejněn. Možná, že by bylo dobré, kdyby společnost Meduna etický kodex upravila, zaměřila se více i na jiné oblasti a měla jej zveřejněn na svých

internetových stránkách. Volně přístupný kodex si zákazníci mohou přečíst, dozvědět se bližší informace o tom, že společnost podniká odpovědně a následně tím může získat potenciální zákazníky.

3.3 Vedení společnosti

Společnost Meduna má jednoho majitele a dva jednatele, kteří rozhodují, z toho vyplývá, že má jasně definované majetkové vztahy ve společnosti. Toto nastavení umožňuje rychlé rozhodování a okamžité řešení nastalých situací. Vedení firmy je dynamické duo s přirozenou autoritou, které má za prioritu dlouhodobý rozvoj firmy. Právě jednatele jsou těmi, kdo vytváří dobré pracovní klima na pracovišti. Ve společnosti se snaží o otevřenou komunikaci. Na firemních poradách uvítají jakýkoliv nápad, který je následovně prodiskutován. A jednatele o něm mají závěrečné rozhodnutí. V kalírně s naprostou jistotou převládá demokratický styl vedení, kde jednatele a následně vedoucí přidělují jednotlivé úkoly. Dále se často snaží komunikovat s podřízenými a formulovat s nimi cíle. Na vedoucí a nadřízené pracovníky jsou ve společnosti kladeny vyšší nároky, protože se od nich očekává, že půjdou příkladem níže postaveným zaměstnancům a svým chováním budou určovat a vytvářet dobré pracovní prostředí. Předpokladem tohoto prostředí je, aby každý zaměstnanec mohl bez obav pokládat otázky a oznamovat možná porušení firemního kodexu a zásad. Dále aby všichni zaměstnanci mohli přikládat nápady a byli v souladu s firemní činností, je pro tuto podporu vytvořen e-learning kurz pro zaměstnance. V tomto kurzu mají podpůrné materiály, které si nastudují a následně vyplní krátký test. Odborná školení typu elektrotechnika či vedení technických plynů, která jsou zákonem povinná se provádí řádně v souladu se zákonem podle časových lhůt. Vedlejší vzdělávání umožňují především těm, kteří o ně projeví zájem. A při nástupu nového zaměstnance firma zařadila nové procesy: preboarding, onboarding, reboarding a post-boarding, díky kterým by měl být lépe zaškolen

3.4 Společenská odpovědnost firmy Meduna, s.r.o.

Firma pracuje v nepřetržitém provozu, ve čtyřech směnách, kdy používá pro svoji činnost technické plyny a další potencionálně nebezpečné látky. Z tohoto důvodu společnost musí dodržovat aktuální právní nařízení v oblasti BOZP, PO, ŽP, pracovně právní a ekonomické oblasti. Nová právní regulace pro společnost znamená nejen zvýšené požadavky na administrativní zátěž, ale přinese to i přímé finanční dopady v podobě vyšších nákladů na emisní povolenky, daň z energií, vyšší daň z příjmu, vysoké zdanění práce a vyšší daň z nemovitosti. Velmi nepříznivým faktorem, který kalírnu ovlivňuje, jsou nestabilní ceny energií, které se v minulém roce zvýšily až trojnásobně. Provoz kalírny je velmi energeticky

náročný a zvýšení cen energií má velmi negativní dopad na ziskovost firmy. Dále vzrůst inflace tvoří tlak na zvyšování mezd a tím i růst osobních nákladů. Níže jsou představeny tři základní pilíře z konceptu CSR a jejich činnosti, které firma provádí.

3.4.1 Ekonomický pilíř společnosti

Každá firma usiluje o stabilní a rostoucí ziskovost, nejinak tomu je i v kalírně Meduna, není to ale jejím primárním cílem. Společnost chápe ekonomickou odpovědnost, a proto vytváří kvalitní produkty. V poslední době se začala více zaměřovat na dobré pracovní podmínky pro zaměstnance a investovat do svých zaměstnanců. Své dodavatelsko-odběratelské vztahy podporuje tím, že se snaží být spolehlivým dodavatelem a dodržovat dodací lhůty v průměru 3 dnů pro české strojírenské firmy. Pro korporátní klienty bez problémů připraví dokumentaci podle zákaznických specifikací i oborových norem. Tyto procesy následně mohou obhájit před specializovaným zákaznickým auditorem. Malí odběratelé spíše spoléhají na certifikaci výrobních procesů podle ISO norem akreditovanou společností. Společnost se řídí například normou ČSN EN ISO 9001, která přináší potvrzení o tom, že daná společnost zavedla mezinárodní podnikové standardy ISO ve vztahu k zabezpečení kvality vyráběných produktů. Ke všem projektům se staví aktivně, bez jakýkoliv diskriminačních přístupů. Pokud se firma účastní nových projektů, už v zahajovacích fázích, ráda doporučí vhodný materiál a postup jeho tepelného zpracování. Společnost chce být první volbou mezi kalírnami, proto vyrábí kvalitní výrobky rychle a flexibilně. Dále svým zákazníkům nabízí technologickou podporu. Se zákazníkem řeší situace korektně a otevřeně. Snaží se o to, aby jejich zákazník byl vždy spokojen. V opačném případě, kdy je společnost na straně odběratele, vystavené faktury platí vždy v řádném termínu.

Firma podporuje zdravou hospodářskou soutěž a férové jednání všech účastníků trhu. Bojují sice o zisk, ale za všech okolností postupují čestně. Podporují vyrovnaný obchodní vztah a netolerují přijímání úplatků nebo jiné nevhodné benefity. Vyhýbají se střetu zájmu. Poskytnutí darů nebo zábavy se ve firmě nezakazuje, avšak to nikdy nesmí být za účelem ovlivnění obchodního rozhodnutí (Nováková, 2020). Společnost se ničím netají a nemá se za co stydět, jelikož neprovádí žádné nekalé praktiky. Jak podnik kalí, tak jedná na rovinu. Promítá to do své komunikace, jak s vnitřním, tak s vnějším okolím. Komunikace je transparentní. Kalírna se také zapojila do projektu SAMBA (manažerská akademie), kde jsou pořádány různé exkurze pro účastníky projektu SAMBA. Budují se tak dobré vztahy, důvěra a vytváří se příjemné neformální prostředí pro setkávání majitelů firem. Dále je hrdým

sponzorem již 10. jubilejního ročníku akce Hradecký nůž, což je výstava chladných zbraní a nožů, které tepelně zpracovává tato kalírna. Na této akci je možné si zakoupit nože od kalírny, proto je tento sponzoring zařazen jako jediný do ekonomického pilíře. Také digitalizace procesů posunula firmu o velký kus dopředu. V návaznosti na to implementovali systém řízení bezpečnosti informací. Získala tak certifikát ISO 27001, který potvrzuje, že firma splňuje přísné požadavky z hlediska řízení bezpečnosti informací a ochrany nehmotných aktiv. S daty o jejich zákaznících a údajích o zaměstnancích nakládají bezpečně, a to tak, aby se minimalizovala rizika, která by vedla k jejich ztrátě či zneužití. Při předávání informací ve formě objednávek nebo zákaznických směrnic jsou důslední.

Kalírna má obstarané všechny základní aktivity, které jsou součástí ekonomického pilíře. Posilují dodavatelsko-odběratelské vztahy, vyrábějí kvalitní a bezpečné výrobky, kde jejich kvalita je kontrolována pomocí měření rovnosti, tvrdosti, házivosti a laboratorních zkoušek. Na trhu se chovají eticky, dokonce firma, která je automobilu, se zajímala o to, zda konkrétně firma Meduna podniká odpovědně.

3.4.2 Sociální pilíř společnosti

Společnost Meduna je stále malou firmou, která se rozvíjí, zřejmě proto nemá prozatím některé procesy, které se týkají konkrétně HR. Také nemají vytyčenou oblast, ohledně odpovědnosti řízení lidských zdrojů. Například část administrativy a přípravy podkladů pro zpracování mezd spadá do pracovní náplně asistentky finančního oddělení. HR procesy jsou řešeny částečně nejvyšším vedením společnosti (tj. jednatelem) anebo vedoucími jednotlivých oddělení (Nováková, 2023). Nicméně jedním z klíčových principů, na které společnost klade důraz u svých zaměstnanců, je udržování dobrých vztahů na pracovišti. To by mělo být podporováno bezpečným pracovním prostředím, které společnost poskytuje zaměstnancům v souladu se zákoníkem práce a předpisy, které se týkají bezpečnosti a ochrany zdraví. Dále společnost klade důraz na dodržování pracovních postupů, přijímání rad a respektování příkazů od zkušenějších kolegů či vedoucích pracovníků. Vedoucí pracovníci zajišťují pracovní prostředí, ve kterém není místo pro obtěžování, diskriminaci – snaží se všem zaměstnancům přinést rovné příležitosti bez ohledu na barvu pleti, pohlaví, náboženské vyznání, politické názory nebo sexuální orientaci. Ve společnosti je tedy zákaz diskriminace.

Firma se řídí místními zákony o délce pracovní doby a poskytuje svým zaměstnancům odměnu a výhody, které jsou taktéž v souladu s platnými zákony. Jelikož zaměstnanci pracují

s chemicko-tepelnými úpravami kovů, společnost klade velký důraz na bezpečnost, pracovníci jsou pravidelně školeni. K výkonu jejich pracovní činnosti jsou řádně vybaveni ochrannými pomůckami. Společnost má certifikaci ČSN ISO 45001, která je potvrzením, že společnost má zavedený systém ochrany bezpečnosti a zdraví při práci. Důležitá školení jsou prováděna řádně. Dle aktuální potřeby jsou prováděna dodatečná mimořádná školení. Pracovníci ve společnosti Meduna mají dobré pracovní podmínky s mnoha benefity. Kalírna svým zaměstnancům nabízí výhodné bydlení v bytech, které sama vlastní. Pokud je zaměstnanec v obtížné situaci, společnost mu je ochotna poskytnout výhodnou půjčku, aby se z této situace dostal snadněji. Firma má tím pádem dohled nad zaměstnancem o jeho splátkách a nehrozí ztráta dobrého zaměstnance. Firma může také zaměstnanci bezplatně poskytnout rady od firemního finančního poradce. Svým zaměstnancům taktéž poskytuje právní pomoc, kterou si někteří zaměstnanci nemohou dovolit. Dále mají zaměstnanci možnost využít závodního lékaře, který jim poskytne kvalitní péči. Dostávají multisport karty a permanentky. Příspěvky na stravování byly dříve pouze pro zaměstnance, kteří se stravovali ve firemní kantýně. Ti zaměstnanci, kteří se stravovali mimo firmu, bohužel žádný příspěvek nedostali. Na základě průzkumu spokojenosti zaměstnanců tento problém vyřešili. Nyní každý zaměstnanec dostává stravenkový paušál. Na pracovišti mají zaměstnanci možnost využít firemní kávovar, který všichni využívají velmi rádi. Ve společnosti bude také umístěn automat s rychlým občerstvením. V řešení mají ještě další benefit, a tím je příspěvek na dopravu do práce.

Společnost se snaží své zaměstnance stmelovat i mimopracovními akcemi, kterými například je letní grilování, posezení u svatomartinské husy nebo každoroční vánoční večírek. Návštěvnost vánočního večírku jednatelé odhadují téměř na 100% účast. Je to hlavně proto, že firma v té době má výrobní odstávku. Slabší účast je ale na letním grilování, kdy se nemohou zúčastnit všichni zaměstnanci. Někteří mají směnu, někteří odpočívají před směnou, nebo po směně. Jednatelé hodnotí, že účast na této akci byla dříve vyšší, domnívají se, že menší účast byla způsobena předešlými personálními změnami. Vše výše uvedené v sociálním pilíři se vztahovalo konkrétně k interní oblasti. I na externí oblast sociálního pilíře se firma Meduna zaměřuje. Mají vytyčené tři oblasti, kterým pravidelně přispívají finančními prostředky, jsou to: basketbal, hokej a místní charita Pardubice. Každoročně také podporují pro hendikepované děti návštěvu divadla. Místní školce Svítání pořídili mikrobusey pro svoz dětí. Toto jsou finanční podpory dlouhodobého charakteru. Podporují i jednorázové akce,

kteře se jim zdají být potenciální. Na veškerý sponzoring mají vytyčený finanční strop, ze kterého čerpají.

Dá se říci, že společnost Meduna ke svým zaměstnancům přistupuje jako Tomáš Baťa ve Zlíně, který se o své zaměstnance také velmi dobře staral. Zavedení stravenkového paušálu bylo určitě na místě, jelikož příspěvky na stravování do té doby byly nespravedlivé. Mohl tak vzniknout nějaký spor nebo neshody na pracovišti mezi zaměstnanci.

3.4.3 Environmentální pilíř společnosti

Kalírna si uvědomuje, že tepelné zpracování je dynamický obor, na který jsou kladené přísné legislativní a technologicky náročné požadavky. Z tohoto důvodu se soustředí na inovace, které jsou zaměřené na zlepšení pracovního prostředí, a i na snížení dopadu jejich pracovní činnosti na životní prostředí. Jejich cílem je zajistit nejvyšší kvalitu pro zákazníky, ale i pro planetu. Investují do technologií, které snižují vliv jejich pracovní činnosti na životní prostředí. Využívají energeticky úsporná řešení, mezi které například patří cementační pece s kalením do oleje. Také využívají nejmodernější technologie (jako například nejmodernější pece pro vakuové tepelné zpracování, které přezdívají velký a malý brácha), díky kterým snižují uhlíkovou stopu při jejich pracovní činnosti a přináší soulad s přísnými požadavky. Legislativní požadavky pravidelně nechávají auditovat akreditovanou organizací (Meduna, 2023). Firma je v rámci environmentálního pilíře certifikována ISO 14001, která je mezinárodní normou pro systémy environmentálního managementu. Investice do šetrnějších strojů vůči životnímu prostředí jsou velice finančně náročné, v tomto případě je naštěstí příležitost profinancování od veřejné podpory, národních nebo evropských programů. Chod kalírny je velmi energeticky náročný, a proto společnost nechala nainstalovat střešní fotovoltaickou elektrárnu (viz. *Obrázek 6: Střešní fotovoltaická elektrárna*) o kapacitě necelých 200kWp. Střešní elektrárna úspěšně prošla testovacím provozem a kolaudačním řízením. Po splnění všech administrativních požadavků kalírna naplno využívá vlastní ekologický zdroj energie. Množství využitelné energie pomáhá zvyšovat velkokapacitní baterie, ze které akumulovanou energii odebírají v čase, kdy není k dispozici sluneční svit, tedy v noci. V celém objektu prostřední haly vyměnili osvětlení. Původní sodíkové výbojky a lineární zářivky vystřídaló úsporné LED osvětlení. Kalírna očekává, že díky tomu bude úspora elektrické energie 42,93 MWh/rok.



Obrázek 6: Střešní fotovoltaická elektrárna

Zdroj: Meduna, 2022

Už v roce 2022 ve všech svých cementačních automatických pecích nainstalovala kompaktní off-line filtrační systémy, které kontinuálně čistí kalící olej a udržují ho v trvale znamenitém stavu. „Při kalení zpracovávaných dílů do oleje dochází k jeho kontaminaci usazeninami uhlíku, prachem, kovovými částicemi, rzí a dále také kondenzátem vody a produkty degradace vlastního oleje.“ Znečištěný olej může mít za následek nižší kvalitu zpracovávaných dílů. „Pořízení filtrační technologie značně prodloužilo životnost kalící kapaliny, zajistí její dlouhodobou stabilitu, odstraní z ní mechanické nečistoty spolu s oxidačními produkty kalení a tím i výrazně zvýší čistotu zpracovávaných dílů. Další výhodou je nižší spotřeba kalícího oleje a tím i snížení zátěže pro životní prostředí.“ (MEDUNA a, 2022). Ve stejném roce starší a energeticky neefektivní technologie procesů společnost nahradila novými a energeticky úspornějšími, které jsou kontrolovány nejmodernějšími metodami řízení procesů tepelného zpracování (MEDUNA b, 2022). Opět v témže roce úspěšně realizovali přechod na nízkoemisní mobilitu. V areálu společnosti instalovali neveřejnou rychlonabíjecí stanici, která slouží pro nabíjení elektromobilu a v budoucnu i dalších EV/PHEV vozidel. Cílem projektu elektromobility je zavedení inovativní technologie nízkouhlíkové dopravy ve společnosti. Elektromobil a nabíjecí stanice umožní snížení nákladů společnosti a přispěje k ochraně životního prostředí snížením uhlíkové stopy. (MEDUNA c, 2022).

Společnost neustále sleduje novinky v technologii a snaží se implementovat nová, modernější a energeticky úsporná zařízení. Tím eliminovat jakýkoliv nepříznivý dopad na životní prostředí. Investice do šetrnějších zařízení jsou velmi finančně náročné, z tohoto

důvodu společnost žádá o evropské dotace. Evropská unie společnosti MEDUNA profinancovala celkem šest projektů.

3.4.4 Podniková kultura společnosti

Společnost mezi principy podnikové kultury má přímo v etickém kodexu například uvedeno: „*spokojený zákazník, dobré vztahy na pracovišti a radost ze své práce, zisk firmy je i můj zisk*“ (toto si zaměstnanci mohou vyložit například tak, že pokud firma bude prosperovat vyššími zisky, potom zaměstnanci budou mít vyšší odměny). Mezi hodnoty společnosti se řadí: „*pracuji svědomitě, iniciativně přicházím s nápady na zlepšení, respektuji firemní pravidla, spolupracuji s ostatními kolegy, neváhám požádat o radu.*“ Kalírna od každého zaměstnance očekává, že pokud bude mít zaměstnanec jakékoliv pochybnosti či problémy, ihned se obrátí na daného nadřízeného, aby se daná situace mohla co nejdříve vyřešit.



Obrázek 7: Budova společnosti

Zdroj: Meduna, 2022

Za kulturní prvky podle rozdělení Scheinova modelu si můžeme představit velké logo a stylový design budovy (viz. *Obrázek 7: Budova společnosti*), mimořádné materiální vybavení a kvalitní výrobky, to jsou **artefakty** materiální povahy. Artefaktem nemateriální povahy jsou například zvyky společnosti, kterými jsou: charitativní cyklistické závody, letní grilování nebo přání všem zaměstnancům k narozeninám a svátkům od jednatelů firmy. Mezi **hodnoty** se řadí výše uvedené a dále se sem může zahrnout i spokojenost zákazníků a spokojenost zaměstnanců, k čemuž vedení přikládá důležitost. Do hodnot také patří ochrana životního prostředí. Mezi **předpoklady** ve společnosti Meduna se řadí například to, že pokud jakýkoliv zaměstnanec požádá o pomoc, jiný zaměstnanec mu ochotně pomůže. Dále to je úcta ke kolegovi a také férové jednání.

Kalírna podle typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře, konkrétně v typologii R. Harrisona a Ch. Handyho se přiklání ke **kultuře úkolů**. Společnost se zaměřuje na správné plnění úkolů a realizaci různých projektů, kladou důraz na odbornost a sladění jednotlivých cílů, které jsou zaměřené na celkové výsledky. Podle typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí od R.E. Quinna je podnik mezi klanovou a adhokratickou kulturou. **Klanová** – společnost se snaží mít přátelské prostředí, sdílené hodnoty a dobré týmové myšlení; dá se říci, že kalírna je taktéž rodinného typu. **Adhokratická** – společnost se snaží být dynamicky tvůrčí a klade důraz na inovativní přístup a snaží se vyvíjet své technologie; také se snaží být první volbou u zákazníka a být vůči nim flexibilní. U typologie od T.E. Deala a A.A. Kennedyho se může podnik přiřadit ke kultuře **tvrdé práce**, jelikož se ve společnosti klade důraz na týmovou spolupráci. A podle typologie formulované ve vztahu k chování organizace se může společnost přirovnat k **pospolitému typu**. Ve společnosti mají vysokou sociabilitu, kde se i sama společnost snaží podporovat vyšší přátelské vztahy prostřednictvím mimo pracovních setkání. Taktéž mají vysokou solidaritu, protože se snaží vzájemně podporovat a spolupracovat.

3.4.5 Přijímání zaměstnanců

Nadefinované hodnoty, prvky a předpoklady podnikové kultury pozitivně pomohou při výběru nových zaměstnanců. Pokud potenciální uchazeč bude na pracovním pohovoru sdílet stejné hodnoty, bude pravděpodobně lépe zapadat do celé organizace. Samotný příjem a následné zaškolení nových zaměstnanců dříve probíhalo pouze zkušenějším kolegou. Kde předávané informace, ani jejich porozumění nebylo žádným formalizovaným způsobem ověřeno. Spoléhalo se pouze na to, že školitel měl odpovědný přístup a zaškolovaná osoba měla zájem o veškeré předávané informace. Nicméně tento přístup společnosti přinesl určitá úskalí a způsobené chyby firma začala eliminovat. Kalírna opět začala zdůrazňovat, že **mezi hodnoty firmy patří taktéž kvalita výrobků**. Na podporu této myšlenky společnost zavádí procesy, které pomáhají novým zaměstnancům lépe se adaptovat a integrovat do organizace. Mezi tyto procesy patří: **preboarding** – je jakási komunikace s uchazečem před samotným nástupem do práce, kdy je uchazeč testován a cílem je, aby se minimalizovala negativní překvapení po nástupu na hlavní pracovní poměr, pro tento proces firma vyhotovila dva podporující formuláře, kterými jsou: Vstupní formulář pro uchazeče a Nástup nového zaměstnance (viz. *Obrázek 8: Vstupní formulář*); **onboarding** – je socializace, kdy již noví zaměstnanci získávají potřebné znalosti, dovednosti a chování, aby se stali efektivními členy společnosti. V této chvíli kalírna předpokládá, že noví

3.4.6 Komunikace ve společnosti

Komunikace je nesmírně důležitou součástí kvalitního a efektivního podnikání. Je důležité, aby nové principy či změny ve společnosti byly správně vyloženy a srozumitelně přeformulovány pro své zaměstnance na všech pracovních úrovních. Dobrá komunikace ve společnosti umožňuje rychleji reagovat na změny v zakázkách nebo legislativních úpravách. Dobrá komunikace také umožňuje rychleji reagovat na případné negativní události, které se stanou přímo ve výrobě. Jasná komunikace buduje i větší důvěru mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Díky komunikaci se zvyšuje výkon a produktivita a buduje se pozitivní kultura na pracovišti, eliminují se negativní vztahy mezi pracovníky. Samotné vedení v kalírně si uvědomuje, že v komunikaci mají jisté nedostatky. Doposud komunikace probíhala neorganizovaně. Byla vždy vyvolána potřebou nejvyššího vedení, kdy bylo nutné svým zaměstnancům sdělit konkrétní informace, které byly spíše pracovního charakteru. Dříve se neprováděl žádný pravidelný formální kontakt, který by zajistil celistvou komunikaci firemní strategie, ani nebyla poskytnuta zpětná vazba o tom, jak se daří naplňovat strategii. Avšak pár zaměstnanců se při neformální diskuzi zajímalo o důležitá témata a snažili se získat více informací o tom, kam organizace směřuje a jak se jí daří. S tímto nedostatkem podnik pracuje a chce vytvořit novou strategii pro komunikaci, která bude záležitostí nejvyššího vedení, vedoucích jednotlivých oddělení a středního managementu. Prvky strategie budou součástí agendy týmových porad i čtvrtletních setkání všech zaměstnanců.

Na základě brainstormingu se mezi vedoucími pracovníky zřídila **chatovací skupina** na WhatsAppu, která slouží k informování zaměstnanců o pracovních záležitostech. Tento způsob komunikace přinese velkou výhodu v předávání zpráv ze strany vedení jednotlivým zaměstnancům. Informování bude značně rychlejší. Je to možnost, jak sdílet informace se všemi zaměstnanci, protože se v kalírně pracuje v nepřetržitém čtyř směnném provozu, kdy vždy jedna ze čtyř směn je v práci a zbylé tři mají volno. Pro chatovací skupinu se však musí stanovit určitá pravidla, aby se z firemní skupiny nestala skupina pro sdílení nepracovních příspěvků. Co se týče **teambuildingu**, tak společnost pořádá letní grilování, posezení u svatomartinské husy a vánoční večírek. Vánoční večírek je zahájen formální částí, následně je neformální část a volná zábava. Tyto akce jsou podporující pro stmelení týmů a integraci nových kolegů. Vedení se chystá zavést čtvrtletní vyhodnocení výkonu zaměstnanců formou **pracovních rozhovorů 1na1**. Těchto rozhovorů se bude účastnit jeden vedoucí pracovník a jeden pracovník z jeho týmu, který by se zde měl sebehodnotit. Vedoucí pracovník bude v průběhu rozhovoru komunikovat a případně upraví s podřízeným jeho pracovní náplň, zjistí

jeho motivaci a očekávání. Na konci rozhovoru bude vyhodnoceno plnění osobních a týmových úkolů. Díky těmto rozhovorům vedoucí získají přehled o produktivitě a progresu svých zaměstnanců. Zaměstnanci zde mají příležitost ukázat svoji angažovanost a získat zpětnou vazbu. Je důležité, aby se schůzky konaly pravidelně a dodržovaly se stanovené termíny. Pokud se zaměstnanec nedostaví, nebo bude mít zpoždění, působí to negativně a snižuje to jeho důvěru v proces. Další formou komunikace, kterou zavádějí je **zavedení náslechu**. Náslechy se zavádějí u vedoucích oddělení a dalších pozic, které přicházejí do kontaktu se zákazníky nebo s jinými subjekty vně podniku. Cílem je zjistit kvalitu a systém práce svého podřízeného. Během náslechu vedoucí pozoruje a poznává, jak člen týmu pracuje a jak řeší zadané úkoly. Výsledkem je vzájemná inspirace, která by měla zajistit a zvýšení efektivity procesů.

3.4.7 Vzdělání a odměňování

Jak už bylo výše uvedeno, v sociálním pilíři se provádí pravidelné školení zaměstnanců. Jsou to odborná školení a také školení, která jsou legislativně povinná. V rámci odborného školení, konkrétně pro rozvoj tzv. měkkých dovedností všech vedoucích, mistrů směn a dalších zaměstnanců, se přemýšlí o realizaci rozvojového programu, který bude veden profesionálním koučem. Tento typ školení by probíhal pomocí společných workshopů, individuálních sezení a online konzultací. Pro rozvoj obchodního týmu je zvažován workshop od SAMBA, který je veden Aloisem Eignerem – Master of Sales a Specialista obchodu. Projekt SAMBA se týká tréninku efektivní komunikace, time managementu, delegování, motivace, vedení lidí apod. Tento kurz již jeden pracovník absolvoval, a to jednatelka firmy. Postupem času kurz budou absolvovat i další pracovníci ze středního managementu atd. Dále jsou prováděna školení o interních záležitostech společnosti. Pro tvorbu a vyhodnocení plánu rozvoje jednotlivých zaměstnanců firma plánuje využít software, který bude vytvořen na míru firemním potřebám. Tento systém bude obsahovat i kompletní dashboard, který bude vedoucím pracovníkům poskytovat informace o plnění plánu rozvoje, jak za zaměstnance, tak za tým i za celou společnost a vše v reálném čase. Nicméně současná dynamická doba vyžaduje, aby se kalírna starala o rozvoj a další vzdělání svých pracovníků. Vynaložené investice do vzdělání se firmě budou vracet v podobě zvýšené produktivity práce, využití nových znalostí a větší motivace zaměstnanců spolupracovat na inovacích. Doplňkové školení by se mělo poskytnout těm zaměstnancům, kteří mají zájem se posouvat ve společnosti dál a mají potenciál. Dále těm, kteří nově získané informace následně dokážou uplatnit v kalírně.

Důležitá je také zpětná vazba od pracovníků, aby se mohl školící plán případně upravit, vyladit jeho nedostatky a podobně.

Zaměstnanci jsou odměněni základní mzdou za vykonanou práci, k té mohou obdržet osobní prémie nebo bonusy závislé na fungování týmu či celé firmy. Bohužel pravidla pro vyhodnocení osobních nebo týmových premií nebyla dostatečně stanovena a se zaměstnanci komunikována. Občas si zaměstnanci stěžovali na nedostatečnou informovanost ohledně systému hodnocení. Pracovníci chtějí vědět, za co jsou finančně oceněni a čím přispívají společnosti. Cílem kalírný je odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí. Finanční odměnou společnost chce motivovat své zaměstnance k výkonu práce a vysoké kvalitě výrobků. Ke stanovení výše odměny nově firmě pomáhá formulář pro sebehodnocení a čtvrtletní hodnocení pro všechny zaměstnance (viz. **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**). Vedoucí jednotlivých oddělení musí připravit formulář pro čtvrtletní hodnocení svým podřízeným, kde je stejná struktura formuláře, ale hodnocené dovednosti se specifikují podle druhu vykonávané práce. Sebehodnocení pro zaměstnance je pravděpodobně lehce nepřijemná záležitost, ale vedení firmy to přináší důležité zjištění o tom, čeho si zaměstnanci na sebe váží, co by chtěli zlepšit, v čem u sebe vidí nedostatky a v čem vynikají oproti ostatním pracovníkům.

OSOBNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE				
Jméno a příjmení zaměstnance				
Hodnocení období	2024			
Pracovní pozice	kačíř			
Oddělení	provoz			
Jméno a příjmení hodnotitele				
Datum posledního hodnocení				
Datum aktuálního hodnocení				
CELKOVÉ HODNOCENÍ ZA PŮL ROKU	67%			
B. Hodnocení - měsíční				
PROSINEC	60%			
LEDEN	64%			
ÚNOR	64%			
BREZEN	76%			
DUBEN	60%			
1. Dodržování pokynů vedoucího (...)	5 - 3			
2. Organizace své práce (...)	5 - 4			
3. Řešení neočekávaných a náhlých situací (umět si poradit s neočekávanými událostmi)	5 - 3			
4. Ochota zastupovat (mimořádně 5 za rok při nedostatcích událostech, nepočítá se plánované zastupování)	5 - 3			
5. Splnění všech přidělených úkolů v systému KalMan (...)	5 - 5			
Slovní komentář				
KVĚTEN	68%			
Slovní komentář				
C. Prohlášení hodnocením				
A. Hodnocení kompetencí a náplně práce	48%			
1. Současné pracovní povinnosti (náplň práce)				
Výjmenujte klíčové pracovní povinnosti, úkoly a odpovědnosti.				
Posuďte svůj výkon ve vztahu ke svým klíčovým povinnostem.				
VÝKONNOSTNÍ CÍLE				
Uveďte výkonostní a pracovní cíle.				
Zhodnoťte svůj výkon s ohledem na dříve stanovené výkony a pracovní cíle.				
ZÁKLADNÍ HODNOTY				
Posuďte svůj výkon ve vztahu k základním hodnotám firmy.				
4. Komunikace uvnitř týmu a ostatními (tým, dodavatelé, zákazníci a další lidé v oboru, provede minimálně 1 myšlenkový call se svým podřízeným, a čtvrtletně provede návrhku telefonu, který zamýšlí, pracuje na reustálem zlepšení komunikace)	1			
3. Aktivity, činnosti a flexibilita vedoucího - 14 (max 14)				
5. Reporting a komunikace směrem k nadřízenému (odrážková měsíční reporty xčs a ve vysoké kvalitě, informuje o chodu oddělení)	4			
6. Efektivní plánování (time management, prioritizace, delegování)	5			
7. Adaptabilita (identifikace, správná reakce a řízení změn k dosažení cílů týmu/firmy)	2			
8. Řízení rizik (bezpečnost práce, naplňování standardů a respektování procedur)	1			
4. Technické a odborné činnosti a kvality - 1-5 (max 5)				
9. Odbornost ve svém oboru a její další rozšiřování (udržuje si odbornost a vzdělává se a účastní se školení a konferencí)	3			
10. Vyhledávání a sdílení odborných novinek a trendů s týmem a ostatními kolegy	5			
B. Cíle rozvoje výkonu (SMART)	88%			
* z předchozího období	Termín	Stav	Max bodů	Výsledek
Úkol 1	30.6.24		5	3
Úkol 2	30.6.24		5	3
Úkol 3	30.6.24		5	4
Úkol 4	30.6.24		5	3
Úkol 5	30.6.24		5	5
* do dalšího období	Termín	Stav	Max bodů	Výsledek
Úkol 11	31.12.24		5	
Úkol 12	31.12.24		5	
Úkol 13	31.12.24		5	
Úkol 14	31.12.24		5	
Úkol 15	31.12.24		5	
C. Sebehodnocení (vyplňuje zaměstnanec)				
SOUČASNÉ PRACOVNÍ POVINNOSTI (NÁPLŇ PRÁCE)				
Výjmenujte klíčové pracovní povinnosti, úkoly a odpovědnosti.				
Posuďte svůj výkon ve vztahu ke svým klíčovým povinnostem.				
VÝKONNOSTNÍ CÍLE				
Uveďte výkonostní a pracovní cíle.				
Zhodnoťte svůj výkon s ohledem na dříve stanovené výkony a pracovní cíle.				
ZÁKLADNÍ HODNOTY				
Posuďte svůj výkon ve vztahu k základním hodnotám firmy.				

Obrázek 9: Formulář pro sebehodnocení zaměstnanců

Zdroj: Meduna – interní doklad

4 Analýza aspektů podnikové kultury přispívajících k odpovědnému managementu

Samotná kalírna Meduna říká, že mezi její hodnoty podnikové kultury, které napomáhají odpovědnému podnikání, patří: komunikace mezi lidmi, školení a vzdělávání zaměstnanců a pěstování dobrých vztahů na pracovišti. A za prvky, které napomáhají odpovědnému podnikání ve firmě řadí: komunikace 1na1, komunikaci strategie, mise a vize, hodnocení a zpětná vazba zaměstnanců. V analytické části v diplomové práci se provedlo dotazníkové šetření ve společnosti Meduna, kterého se mohli zúčastnit všichni zaměstnanci této společnosti. Dotazníkové šetření se týkalo průzkumu ohledně toho, jak zaměstnanci vnímají podnikovou kulturu, jak hodnotí hodnoty a předpoklady společnosti MEDUNA. Dále se průzkum zajímal o to, zda zaměstnanci vnímají, že firma provádí nějaké aktivity v ekonomickém, sociálním či environmentálním pilíři.

4.1 Prvky podnikové kultury napomáhající odpovědnému managementu

Vedení společnosti si uvědomuje, že komunikace se svými zaměstnanci je nesmírně důležitá pro chod dobrého podnikání. Proto vedení tomuto tématu začalo věnovat větší pozornost a vymezilo si čas na jeho zlepšení. V lednu letošního roku firma zavedla pravidelné rozhovory 1na1, na kterých je i prostor pro dotazy zaměstnanců na to, co jim konkrétně není jasné a podobně. Mohou se zde prodiskutovat i hodnoty a základní předpoklady společnosti a zjistit, zda je pracovník vůbec zná. Zda se s nimi nadále ztotožňuje, případně, co on sám vidí ve společnosti za hodnoty nebo základní předpoklady. Se společností Meduna dokonce spolupracuje jedna firma z automobilu, která se zajímala o to, zda firma Meduna podniká odpovědně, jestli jsou její výrobky ekologicky vyrobeny a tak dále. Tato firma z automobilu hledala odpovědnou kalírnu. Společnost Meduna se díky své ekologicky zaměřené výrobě prokázala jako velmi odpovědná firma a navázali tak dlouhodobou spolupráci. Je zřejmé, že společensky odpovědné podnikání firmě Meduna přináší konkurenceschopnost na trhu.

Firma Meduna je na trhu již 25 let, téměř od počátku její existence se dlouhodobě zaměřuje na ekologičtější výrobu svých produktů. Za tuto dobu si společnost vybudovala loajalitu svých zaměstnanců, a i důvěru okolního prostředí, kterou podporuje sponzorikem veřejných aktivit nebo podporou v místní školce, viz sociální pilíř. Tímto si buduje dobré jméno v okolním prostředí. Stejně tak si buduje dobré jméno na trhu její flexibilitou a kvalitou výrobků, viz ekonomický pilíř. Na internetových stránkách neexistuje žádný negativní

komentář na kalírnu v Pardubicích. Společnost si velice dobře uvědomuje, že svojí podnikatelskou aktivitou mají velký vliv na životní prostředí. Tyto dopady se snaží eliminovat, ačkoliv nemají zavedený koncept CSR nebo ESG. Eliminační činnost provádí tak, jak ji cítí. A cítí ji velmi dobře. Mezi hodnotami v etickém kodexu, co se týče odpovědnosti, mají pouze uvedenou spokojenost zákazníků, zaměstnanců a ochranu životního prostředí. Tyto hodnoty jsou správné, ale nejsou dostatečně jasně naformulovány ke směřování odpovědnému podnikání. Pokud v budoucnu ve společnosti zavedou koncept CSR/ESG, znamená to pro ně více tento přístup zahrnout do základních firemních hodnot, předpokladů, podnikatelské strategie a procesů i do mise a vize.

Jednatelé vedou společnost svědomitě, řádně a mají etický přístup, který pravděpodobně ovlivňuje zaměstnance správným směrem k odpovědnému podnikání a vytváření kvalitních výrobků. Taktéž si uvědomují, že odpovědné podnikání pro chemicko-tepelné zpracování je nesmírně důležité pro chod podniku. Zdá se, že předpoklad firmy „úcta ke kolegovi“ nebo férové zacházení“ je dostačující pro to, aby všichni pracovníci chápali smysl odpovědného podnikání. Taktéž mise, vize ani podniková strategie nedostatečně podporuje principy přístupu CSR. Správně nastavená podniková kultura v kalírně napomáhá k rychlejší reakci zaměstnanců na změny a rychlejší adaptaci nových zaměstnanců. Při hledávání nových zaměstnanců firma nehledí na to, jakého je uchazeč etnického původu, náboženství a podobně. Důležité pro ně je, aby byl zaměstnanec výkonný (v dobrém slova smyslu), což se může poznat ve zkušební pracovní době. Vyšší výkonost zaměstnanců povede k vyšší výkonosti podniku. Z nadbytečných finančních prostředků firma dále může investovat do nových strojů, které jsou šetrnější k životnímu prostředí, nebo do dalších ekologičtějších potřeb. Případně pokud firma bude mít vyšší zisk, zaměstnanci poté mohou získat větší odměny, což vede opět k vyšší motivaci zaměstnanců. Vyšší motivace zaměstnanců může směřovat k navržení inovací ve společnosti, protože zaměstnanci v dílně jsou ti, kteří přicházejí přímo do styku s výrobou produktů.

Je možné říci, že prvky podnikové kultury, které napomáhají odpovědnému managementu ve společnosti Meduna jsou: důkladná komunikace a její transparentnost; pravidelné rozhovory se zaměstnanci; dlouhodobé zaměření na ekologickou výrobu; zapojení zaměstnanců; výkonost podniku; financování inovačních projektů a image podniku nebo hodnocení a zpětná vazba zaměstnanců. Tyto hodnoty může kalírna uvést ve svém etickém kodexu a oficiálně je zformulovat. Dále se může zaměřit na celkové vylepšení etického

kodexu, který následně může zařadit mezi prvky podnikové kultury napomáhající odpovědnému managementu.

4.2 Metodický postup dotazníkového šetření

Zaměření dotazníku vyplývalo ze zadaného cíle diplomové práce, který zní: *„identifikovat klíčové aspekty podnikové kultury, které přispívají k odpovědnému managementu ve vybraném podniku, vymežit jejich nedostatky a navrhnout opatření ke zlepšení.“* Otázky byly formulovány srozumitelně a jednoznačně. Otázky by se měly dělit do dvou základních skupin a to: otázky, které se týkají názorů a chování respondentů – meritorní; otázky, které slouží pro získání jiných údajů – analytické (Řezanková, 2010). Respondentům jsou nabídnuty různé typy otázek. Jedním typem otázek, kde jsou nabízeny varianty možných odpovědí jsou uzavřené. Při nichž můžeme rozlišit otázky alternativní, kde má respondent na výběr ze dvou variant (v dotazníkovém šetření otázka tohoto typu byla použita jednou, a to pro rozřazení respondentů podle pohlaví). Dále jsou otázky selektivní, kde má respondent na výběr z více možných variant (v dotazníkovém šetření bylo na výběr z pěti možných odpovědí a více). Poté se mohou použít otázky, kde respondent odpovídá vlastními slovy. Následné odpovědi se vyhodnocují pomocí škály hodnot. Poslední typ otázek, který byl respondentům nabídnut, byly otázky na ohodnocení jednotlivých prvků/aktivit pomocí likertovy škály, kde „1“ znamenala „nevýznamný/neprovádí“ a „5“ naopak znamenala „významný/provádí“. Je možné použít i polouzavřené neboli polootevřené otázky, kdy respondent může vybrat některou z nabídnutých odpovědí nebo odpovědět vlastními slovy. Tento typ otázek na základě konzultace s jednateli firmy nebyl v dotazníkovém šetření použit (Řezanková, 2010).

V úvodu je zmíněn záměr dotazníku a na co je zaměřen. V záhlaví je uvedeno logo společnosti a logo Univerzity Pardubice, aby na první pohled bylo zřejmé, kdo dotazníkové šetření přináší. Velký zřetel se dával na posloupnost dotazů, aby dotazníkové šetření mělo logický sled otázek. Struktura dotazníku se probírala jak s vedoucí diplomové práce, tak se samotnou společností. Před samotným vyplňováním dotazníku proběhla osobní prezentace před vedoucími jednotlivých oddělení, kteří tento dotazník prezentovali dále svým podřízeným. Dotazníkové šetření ve společnosti probíhalo ve fyzické podobě a ve většině případech se dotazníky vyplňovaly na pracovních poradách, aby vyplnění dotazníků bylo co nejrychlejší a aby byla co největší návratnost vyplněných dotazníků. Vyplněné dotazníky byly zpracovány pomocí Excelu, kde následně byly vytvořeny grafy z odpovědí

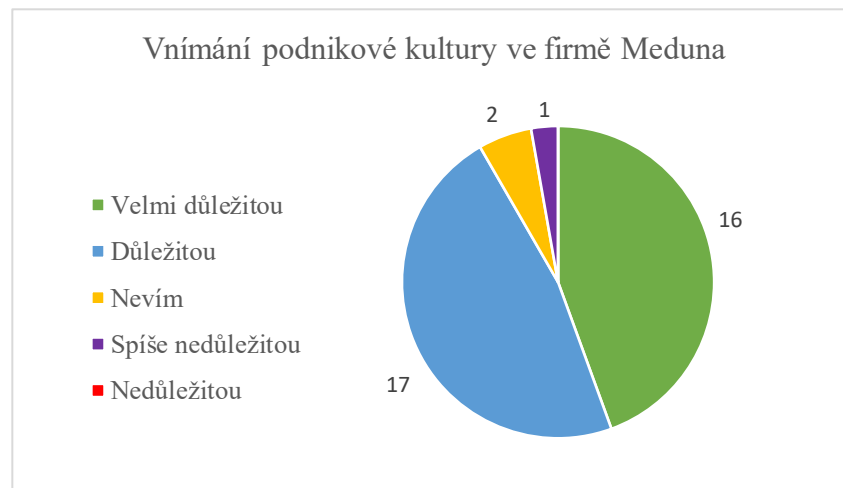
dotazníkového šetření. Tyto grafy budou použity v diplomové práci jako podklad. Ze zodpovězených dotazníků se předpokládá zjištění toho, jak vidí zaměstnanci odpovědnost podniku. Následně budou zformulovány závěry dotazníkového šetření a prezentovány vedoucím společnosti, kteří informace předají dále, aby i samotní podřízení znali výsledky z šetření a jaký to mělo přínos.

Výzkum byl proveden na základě dotazníku (viz. Příloha A). Dotazníkové šetření tedy proběhlo ve společnosti MEDUNA, s.r.o., která sídlí v Černá za Bory u Pardubic. Vedoucí jednotlivých oddělení pomohli dotazník rozšířit mezi své podřízené ve fyzické formě. Základním souborem pro dotazníkové šetření byli všichni zaměstnanci společnosti Meduna, což je 50 zaměstnanců. Vyplněný dotazník odevzdalo 36 respondentů, což můžeme přepočítat na procentuální úspěšnost, která je 72 %. Z toho dotazník odevzdalo 13 žen a 21 mužů (bližší komentář viz. níže). Dotazník se skládal z dvaceti otázek, z toho šestnáct otázek zjišťovalo, jak zaměstnanci vnímají podnikovou kulturu a odpovědnost v dané společnosti. Další tři otázky byly na rozřazení respondentů. Poslední otázka byla otevřená, kde měli zaměstnanci prostor pro napsání vlastního názoru vztahující se k této problematice. Jedno dotazníkové šetření již ve společnosti proběhlo, uskutečnilo se v minulém roce a jeho návratnost byla 60 %. Paní Nováková ve své práci uvádí, že jejich cílem pro další dotazníkové šetření je 70 % návratnost. Tento cíl se společnosti naplnil, a dokonce návratnost byla o 2 % vyšší, než očekávali.

4.3 Výsledky dotazníkového šetření

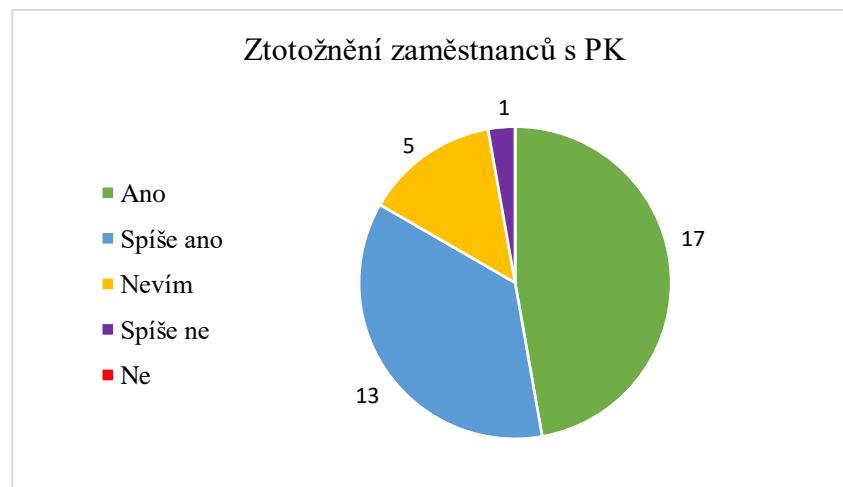
Zaměstnanci ve firmě Meduna podnikovou kulturu vnímají jako za důležitou. Konkrétně 16 (44,4 %) zaměstnanců firmy Meduna považují podnikovou kulturu za velmi důležitou, a dalších 17 (47,2 %) zaměstnanců za důležitou. Celkem tedy 33 (91,7 %) zaměstnanců podnikovou kulturu vnímají jako spíše důležitou součást firmy. Další 2 zaměstnanci uvedli „Nevím“ a jeden zaměstnanec uvedl, že považuje podnikovou kulturu za „Spíše nedůležitou“ (viz. *Graf 1: Vnímání podnikové kultury ve firmě Meduna*). U následující otázky, která se zajímala o ztotožnění zaměstnanců s podnikovou kulturou, byly výsledky následující. 17 (47,2 %) zaměstnanců se s podnikovou kulturou firmy ztotožňují a dalších 13 (36,1 %) se s podnikovou kulturou spíše ztotožňují. Opět se může říci, že nadpoloviční většina tj. 30 (83,3 %) zaměstnanců se ztotožňují s podnikovou kulturou. Pět zaměstnanců uvedlo „Nevím“. A jeden uvedl „Spíše ne“ (viz. *Graf 2: Ztotožnění zaměstnanců s podnikovou kulturou*). Z těchto dvou otázek vyplývá, že společnost má dobře nastavenou podnikovou kulturu, ačkoli pravidelná sezení se svými zaměstnanci zavedli teprve na začátku tohoto roku. Tyto výsledky

ohledně podnikové kultury pro společnost znamenají, že zavádění nových změn či nových systémů bude snazší a rychlejší. Rychlému zavádění novým přístupům pomůže i to, že firma je teprve malou rozvíjející se společností. Výsledky těchto dvou otázek jsou pozitivním přínosem pro společnost, ohledně povědomí podnikové kultury u svých zaměstnanců.



Graf 1: Vnímání podnikové kultury ve firmě Meduna

Zdroj: Vlastní zpracování

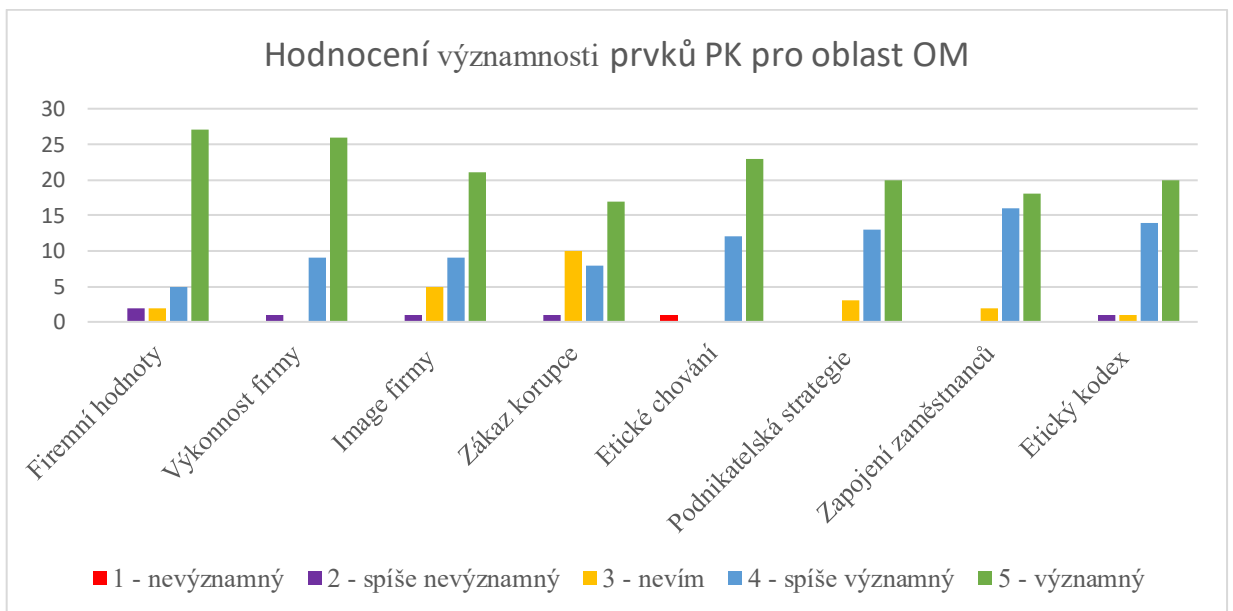


Graf 2: Ztotožnění zaměstnanců s podnikovou kulturou

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení významnosti prvků podnikové kultury pro oblast odpovědného managementu. Bylo jednou z prvních otázek, kde se vyhodnocovalo na základě přiděleného hodnocení a všechny prvky měly být ohodnoceny. Z grafu (viz. Graf 3: Hodnocení významnosti prvků PK pro oblast OM) můžeme vidět, které prvky byly zvoleny pro hodnocení, mezi vybranými byly: firemní hodnoty, výkonnost firmy, image firmy, zákaz korupce, etické chování, podnikatelská strategie, zapojení zaměstnanců a etický kodex. Většinu prvků zaměstnanci

považují za významný či spíše významný vliv na oblast odpovědnosti v jejich společnosti, konkrétně nejvíce firemní hodnoty (27), dále výkonnost firmy (26). Zajímavé hodnocení bylo u „Zákaz korupce“, kde deset zaměstnanců odpovědělo „Nevím“. Bylo by dobré, aby tito zaměstnanci se nebáli a zeptali se na rozhovorech 1v1, co to zamítání korupce znamená a jaký to má vliv na odpovědné podnikání. Vysvětlení i příklady korupce by měly být uvedeny v etickém kodexu. Jediný prvek, který byl označen za nevýznamný, bylo „Etické chování“, to je velmi překvapivé. A opět by bylo optimální, kdyby tento jedinečný nedostatek byl obecně vysvětlen na školení všech zaměstnanců. Připomenutí všem zaměstnancům, proč je etické chování důležitým prvkem pro odpovědné podnikání, neuškodí. Dokonce Dytrt ve své knize *Odpovědný management* uvádí, že „*etické chování a rozhodování je základem pro odpovědné chování jednotlivců i podnikatelských systémů.*“ (Dytrt, 2015, s. 31).

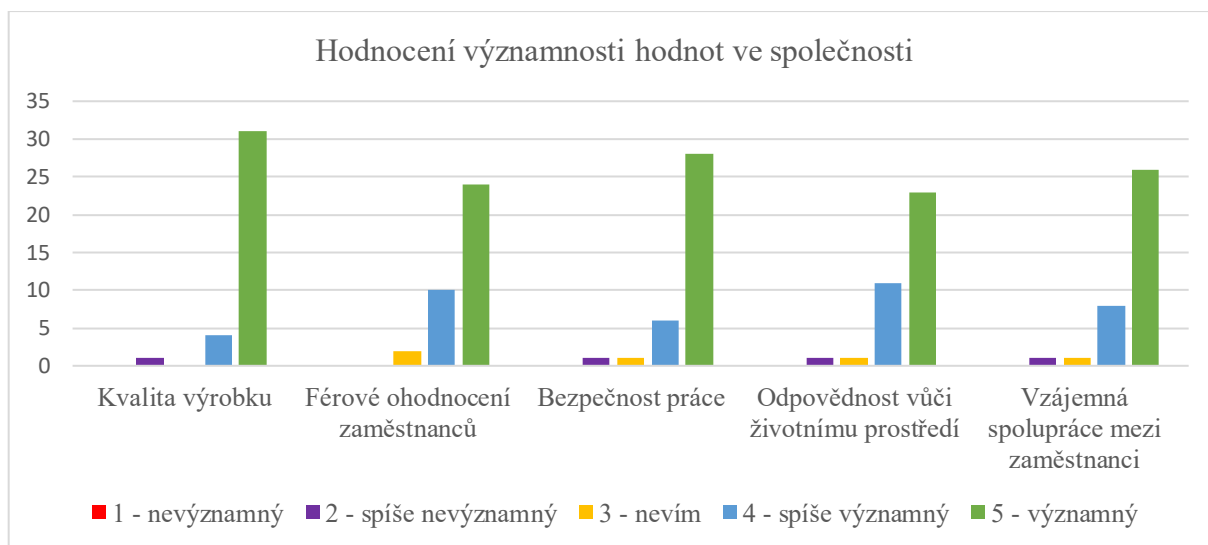


Graf 3: Hodnocení významnosti prvků PK pro oblast OM

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení významnosti podnikových hodnot ve společnosti z pohledu zaměstnanců. Toto hodnocení se zajímalo o to, jaký význam samotní zaměstnanci přiřazují k určitým hodnotám. Mezi vybrané hodnoty patřily následující (viz. *Graf 4: Hodnocení významnosti hodnot ve společnosti*): kvalita výrobku, férové ohodnocení zaměstnanců, bezpečnost práce, odpovědnost vůči životnímu prostředí a vzájemná spolupráce mezi zaměstnanci. Opět zde zaměstnanci hodnotili velmi kladně. Všechny pět hodnot bylo minimálně ohodnoceno 23 pracovníky jako za významné, za nejvíce významnou hodnotu považují „Kvalita výrobku“, kterou zaškrtnulo celkem 30 respondentů. Jeden pracovník uvedl téměř u všech hodnot, že tyto

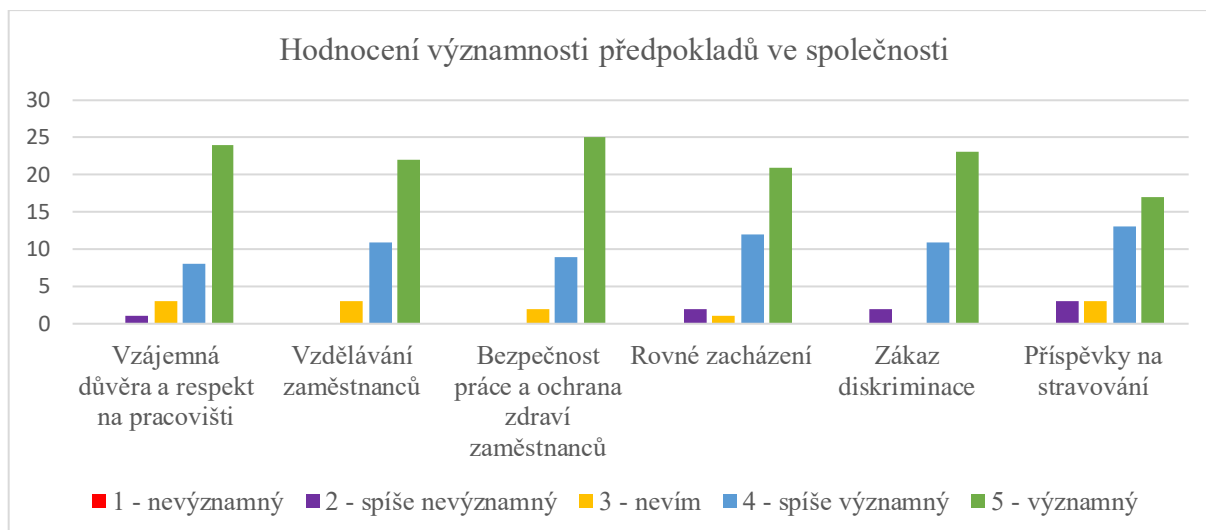
hodnoty jsou spíše nevýznamné a druhý pracovník uvedl jako „Bezpečnost práce“ za spíše nevýznamnou hodnotu. Tento poznatek může vést ke zlepšení formulace hodnot v etickém kodexu firmy.



Graf 4: Hodnocení významnosti hodnot ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti měli možnost také ohodnotit význam podnikových předpokladů. Zjišťovalo se, jaké podnikové předpoklady považují za významné a které ne. Mezi vybranými předpoklady byly (viz. *Graf 5: Hodnocení významnosti podnikových předpokladů ve společnosti*): Vzájemná důvěra a respekt na pracovišti; Vzdělávání zaměstnanců; Bezpečnost práce a ochrana zdraví zaměstnanců; Rovné zacházení; Zákaz diskriminace; Příspěvky na stravování. U této otázky už se výsledky mírně lišily, nicméně všechny uvedené předpoklady zaměstnanci nejvíce ohodnotili jako za významné či spíše významné. Bylo tu zde i více zaškrtnuto „Nevím“, než v předešlé otázce. Nejvýznamnějším předpokladem pro 25 zaměstnanců je „Bezpečnost práce a ochrana zdraví zaměstnanců“, na které vedení dbá. Zajímavé hodnocení bylo u „Příspěvky na stravování“, jelikož z předešlého dotazníkového šetření vyplynulo zlepšení právě stravenkových příspěvků. Pravděpodobně ti tři zaměstnanci, kteří zaškrtnuli „Spíše nevýznamný“, nepovažují jako předpoklad.



Graf 5: Hodnocení významnosti podnikových předpokladů ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

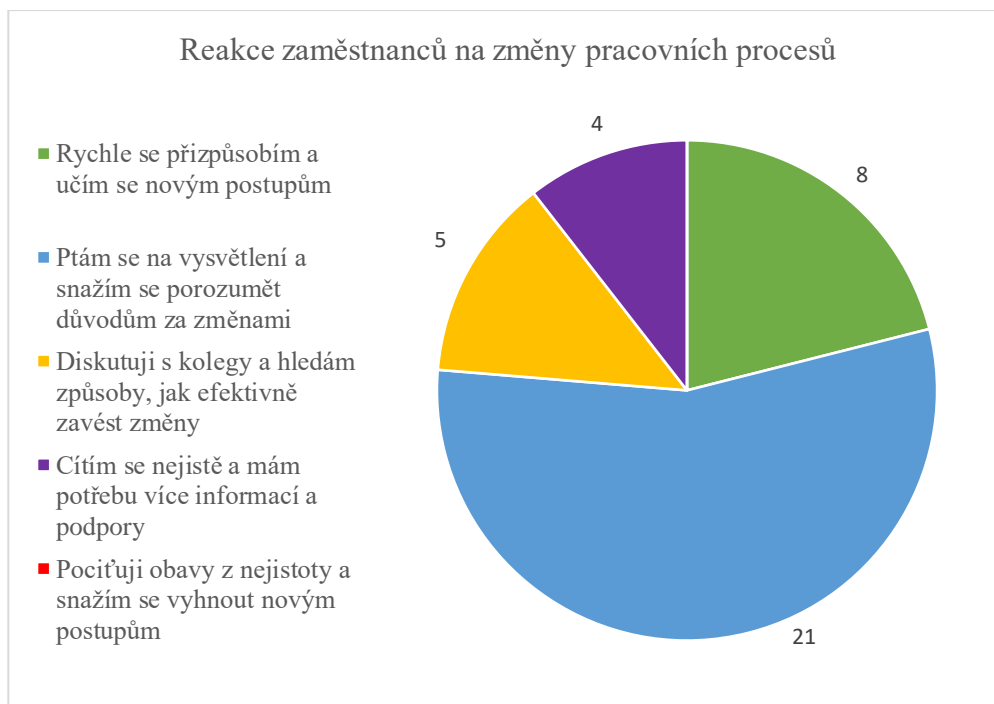
Z grafu č. 6 (viz. *Graf 6: Hodnocení vedení ve společnosti a řízení rizik*) můžeme vidět, jak respondenti hodnotili kvalitu vedení ve společnosti a jak efektivně jsou řízena rizika. Jelikož dotazníkové šetření probíhalo ve fyzické formě, bylo možné zaškrtnout více odpovědí. V pár případech zde byly zaškrtnuty dvě odrážky, u nichž respondenti nevěděli, ke které se více přiklonit. Nejvíce, tedy 15 (42,9 %) pracovníků si myslí, že „Vedení má malé nedostatky a rizika jsou dobře řízena“. Následně „Vedení je výborně řízeno a rizika jsou efektivně identifikována a řešena“ si myslí 8 (22,9 %) zaměstnanců, stejná počet byl i u „Nemám dostatek informací k posouzení kvality vedení a řízení rizik“. V těchto dvou hodnocení je otázkou, z jakých pracovních pozic zaměstnanci jsou (2 jsou z oddělení provozu, 2 z technologie, 3 ze zákaznického servisu, kde jeden zaměstnanec z tohoto oddělení zaškrtnul i jiné políčko a posledním je respondent, který neodpověděl na rozřazovací otázku). Dále 5 (14,3 %) respondentů uvedlo, že „Vedení má malé nedostatky a rizika jsou dobře řízena.“ A odrážky „Vedení se jeví spíše jako neefektivní a rizika nejsou dostatečně řešena“ a „Vedení je nekvalitní a řízení rizik je zcela nedostatečné“ nezaškrtnul žádný ze zaměstnanců. Této odpovědi se jeden respondent zdržel.



Graf 6: Hodnocení vedení ve společnosti a řízení rizik

Zdroj: Vlastní zpracování

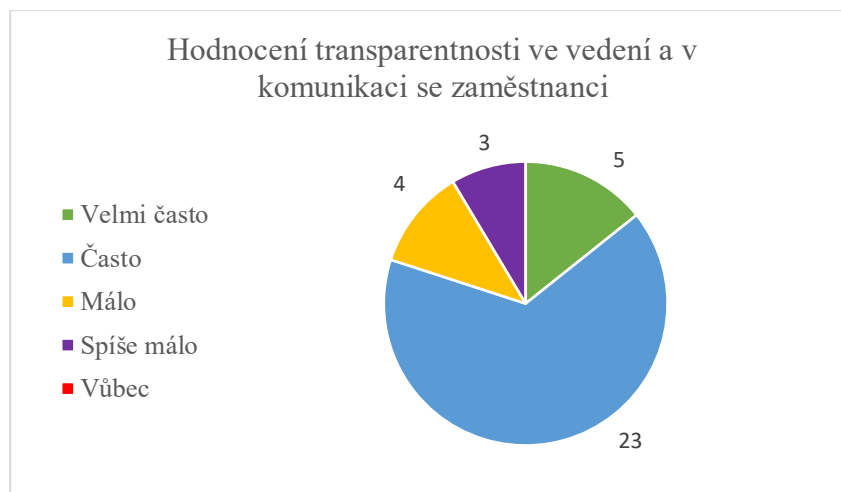
Dále se dotazníkové šetření zajímalo o to, jak zaměstnanci reagují na změny v pracovních procesech. Zde taktéž z důvodu fyzické podoby dotazníku respondenti zaškrtnli více možností, v kterých se nejvíce viděli. U této otázky se zjistilo (viz. *Graf 7: Reakce zaměstnanců na změny pracovních procesů*), že celkem 21 (58,3 %) zaměstnanců se „Ptá na vysvětlení a snaží se porozumět důvodům za změnami. 8 (22,2 %) zaměstnanců se „Rychle přizpůsobí a učí se novým postupům“. Dalších 5 (13,9 %) „Diskutují s kolegy a hledají způsoby, jak efektivně zavést změny“. A 4 (11,1 %) zaměstnanci se „Cítí nejistě a mají potřebu více informací a podpory“. Přístup zaměstnanců ke změnám je ve většině, že se ptají na vysvětlení, toto stanovení pro firmu znamená se více zaměřit na školení zaměstnanců ohledně změn ve společnosti a kvalitněji je komunikovat. Dále to svědčí k dobře nastavené podnikové kultuře, jelikož zaměstnanci se nebojí a zajímají se o důvody ke změnám a mají snahu se adaptovat na něco nového.



Graf 7: Reakce zaměstnanců na změny pracovních procesů

Zdroj: Vlastní zpracování

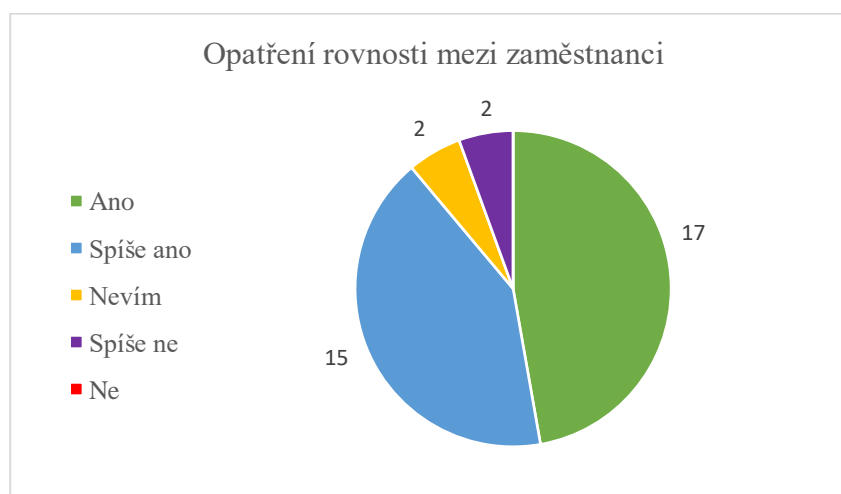
Dotazníkové šetření se zajímalo také o to, jak hodně je podle zaměstnanců uplatňována transparentnost ve vedení a komunikace se zaměstnanci ohledně důležitých rozhodnutí a procesech. Této odpovědi se opět jeden ze zaměstnanců zdržel, ale byl to jiný než předešlý. Nejvíce (viz. *Graf 8: Hodnocení transparentnosti ve vedení a v komunikaci*) zde bylo zodpovězeno, že transparentnost ve vedení a komunikace se zaměstnanci se ve společnosti provádí „Často“. A to absolutní většinou 23 (65,7 %) zaměstnanci. Je otázkou, zda tuto odpověď zaměstnanci považovali jako kladnou – že je to dobře; nebo za negativní – že je častá komunikace až obtěžující. Ale pokud se sami zaměstnanci ptají na případné změny, potom odpověď „Často“ může být brána jako kladná. Dalších 5 odpovědělo, že „Velmi často“; 4 odpověděli, že „Málo“ a 3 odpověděli, že „Spíše málo“. Tito tři zaměstnanci byli z oddělení provozu a technologie, kde pracují méně 2 roky nebo 2-6 let.



Graf 8: Hodnocení transparentnosti ve vedení a v komunikaci

Zdroj: Vlastní zpracování

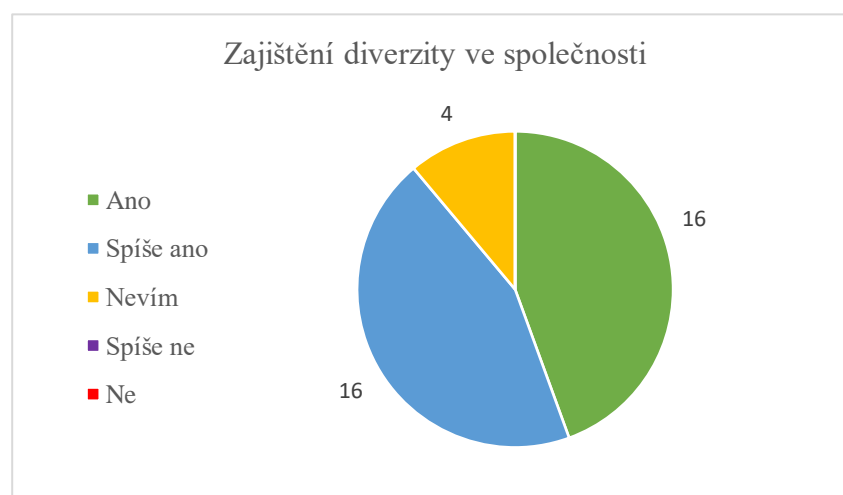
Společnost v etickém kodexu v sekci etické chování na pracovišti má uvedeno rovné příležitosti všem zaměstnancům. Z tohoto důvodu v dotazníkovém šetření je otázka vztahující se na toto téma (viz. Graf 9: Opatření rovnosti mezi zaměstnanci). Otázka zjišťovala, jak zaměstnanci vidí opatření rovnosti mezi pracovníky. Nadpoloviční většina 32 (88,8 %) respondentů odpověděla, že je opatřena rovnost mezi zaměstnanci, konkrétně 17 (47,2 %) respondentů odpovědělo „Ano“ a 15 (41,6 %) odpovědělo „Spíše ano“. 2 zaměstnanci nevědí a další 2 odpověděli, že „Spíše ne“. Bylo by dobré zkusit vyzvat zaměstnance, kteří zde odpověděli, že „Spíše ne“ a zjistit, zda byli svědkem nějaké nerovného zacházení nebo oni sami se necítí být jako zacházející se stejně rovným. Z výsledku lze říci, že předpoklad uvedený v etickém kodexu je v praxi naplněn.



Graf 9: Opatření rovnosti mezi zaměstnanci

Zdroj: Vlastní zpracování

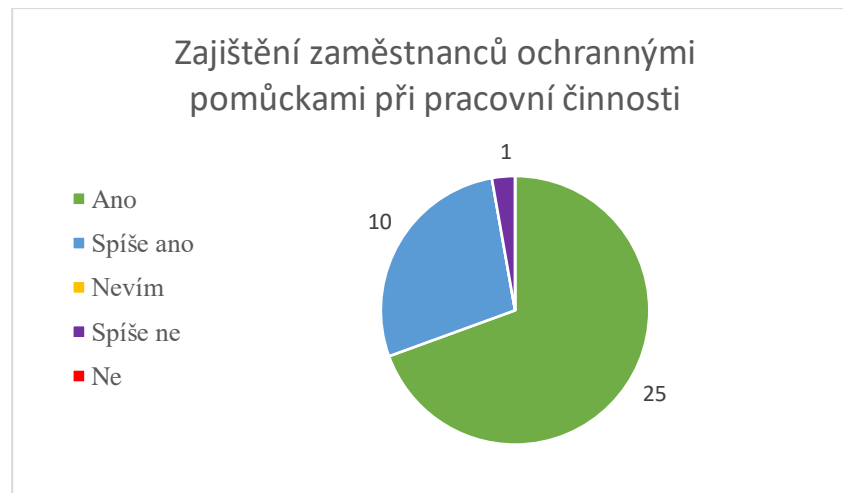
V etickém kodexu v sekci etické chování na pracovišti má taktéž uveden zákaz diskriminace. Firma netoleruje žádnou diskriminaci na pracovišti, až už to jsou zaměstnanci různého věku, pohlaví nebo etnického původu. Otázka (viz. *Graf 10: Zajištění diverzity ve společnosti*), která se vztahuje k tomuto tématu je velmi podstatná, jelikož ve společnosti je velmi odlišná segmentace pracovníků. Žádný ze zaměstnanců zde neodpověděl záporně, což je pozitivní. 16 (44,4 %) zaměstnanců uvádí, že je ve společnosti zajištěna diverzita pracovníků, stejně tomu tak bylo i u odpovědi „Spíše ano“. Pouhý 4 (11,1 %) zaměstnanci odpověděli, že „Nevím“. Opět tento výsledek potvrzuje, že předpoklad uvedený v etickém kodexu je naplněn v praxi.



Graf 10: Zajištění diverzity ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

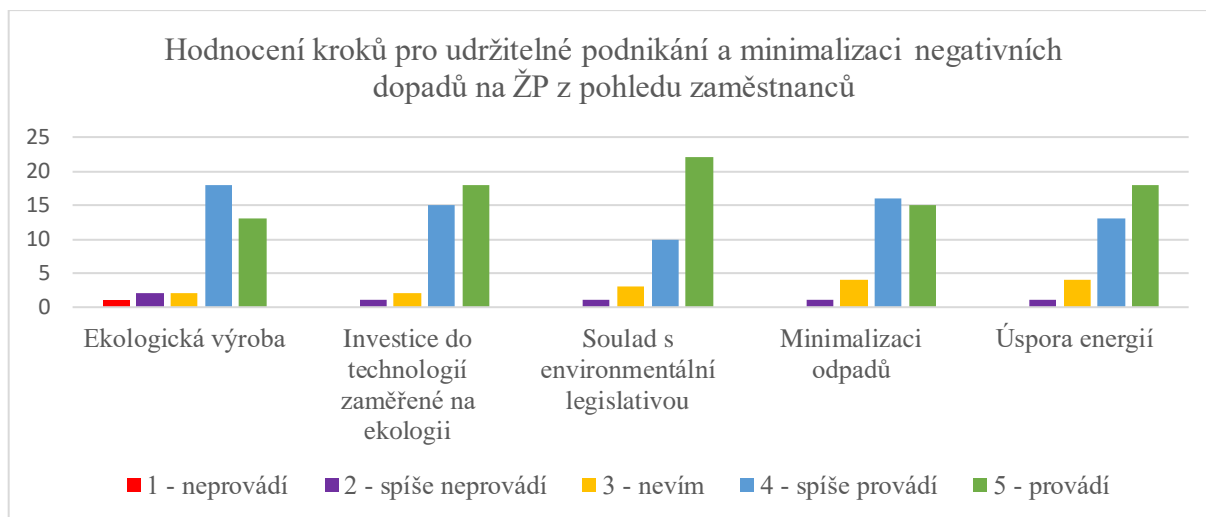
Taktéž dotazníkové šetření zkoumalo, zda si zaměstnanci myslí, že jsou dostatečně zajištěni ochrannými pomůckami při jejich pracovní činnosti (viz. *Graf 11: Zajištění zaměstnanců ochrannými pomůckami*). Přesná polovina ze všech možných padesáti zaměstnanců říká, že „Ano“ – přesněji 25 (69,4 %) zaměstnanců je dostatečně vybaveno ochrannými pomůckami. A dalších 10 (27,7 %) říká, že „Spíše ano“. Pouhý jeden zaměstnanec zaškrtl, že „Spíše ne“. Bylo by vhodné, aby vedení zkusilo vyzvat tohoto zaměstnance a aby jeho nespokojenost byla prodiskutována na rozhovorech 1v1. Popřípadě, aby tento nespokojený zaměstnanec vhodil anonymní názor do schránky názorů. Tento nespokojený zaměstnanec je pravděpodobně ze zákaznického servisu. (Pravděpodobně, jelikož zaškrtnutí respondenta není zcela jednoznačné).



Graf 11: Zajištění zaměstnanců ochrannými pomůckami

Zdroj: Vlastní zpracování

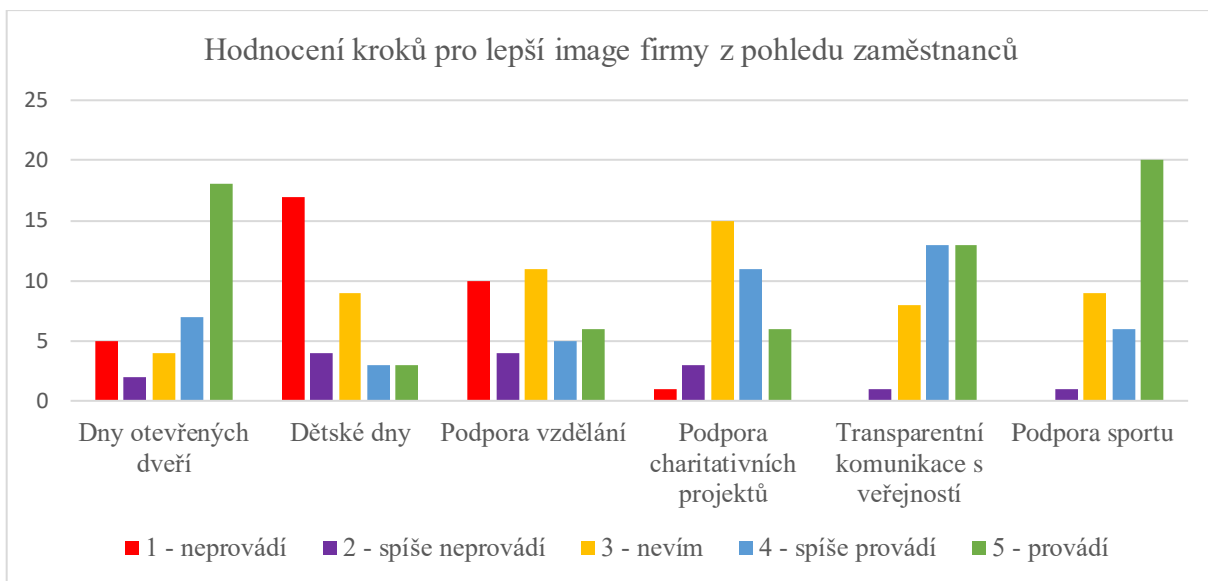
Hodnocení kroků pro udržitelné podnikání a minimalizaci negativních dopadů na ŽP z pohledu zaměstnanců (viz. *Graf 12: Hodnocení kroků pro udržitelné podnikání*). Zde se zkoumalo, zda zaměstnanci mají povědomí o tom, jestli jejich zaměstnavatel provádí nějaké kroky pro minimalizaci negativních dopadů na životní prostředí. Byly zde uvedeny následující kroky: Ekologická výroba; Investice do technologií zaměřené na ekologii; Soulad s environmentální legislativou; Minimalizaci odpadů a Úspora energií. Respondenti zde měli možnost ohodnotit jednotlivé kroky, na základě likertovy škály. „1“ – neprovádí a „5“ – provádí. V souhrnu respondenti u všech prvků převážně uvedli, že dané prvky společnost provádí či spíše provádí. Nejvíce, 22 respondentů uvedlo, že kalírna „Provádí“ „Soulad s environmentální legislativou“. Na tento krok se skutečně kalírna zaměřuje. Další vysoké hodnocení bylo u „Investice do technologií zaměřené na ekologii“ a „Úspora energií“, kde v obou případech 18 respondentů uvedlo, že tyto kroky firma „Provádí“. Je tomu tak i ve skutečnosti. Nejhůře hodnocený krok byla „Ekologická výroba“, kde 13 zaměstnanců zaškrtnulo hodnocení „5“ a jeden zaměstnanec zaškrtnul hodnocení „1“ – že společnost neprovádí ekologickou výrobu. Je to lehce zarážející, protože právě na ekologické výrobě si kalírna zakládá.



Graf 12: Hodnocení kroků pro udržitelné podnikání

Zdroj: Vlastní zpracování

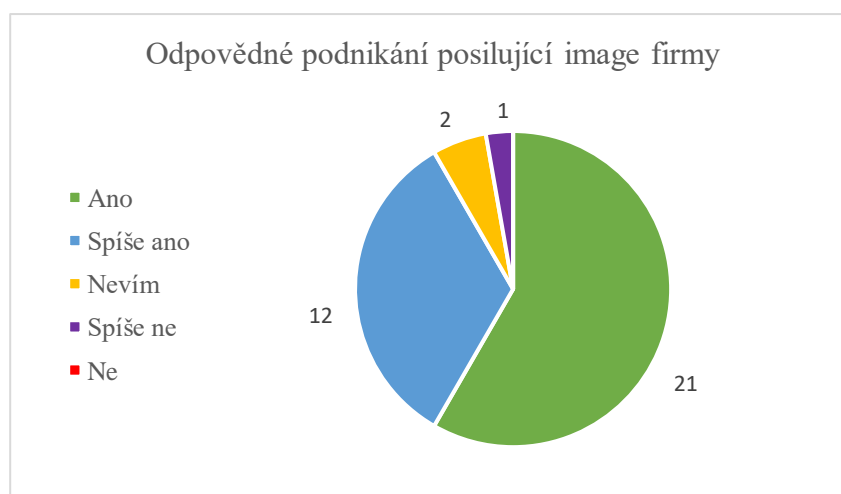
Hodnocení kroků, které společnost provádí pro lepší viditelnost a pro lepší pohled na ni, mělo nejzajímavější zjištění a bylo nejvíce různorodé (viz. *Graf 13: Hodnocení kroků pro lepší image firmy z pohledu zaměstnanců*). Zde se zkoumalo, zda si zaměstnanci myslí, že dané kroky, kalírna provádí či neprovádí. Tyto kroky jsou zaměřeny na sociální pilíř na vnější okolí a mezi vybranými byly: Dny otevřených dveří; Dětské dny; Podpora vzdělávání (např. vybavení knihovničky ve školce); Podpora charitativních projektů; Transparentní komunikace s veřejností a Podpora sportu. Nejvyšší hodnocení (20 respondentů) bylo u „Podpory sportu“, že firma provádí, což skutečně je pravda. Kalírna konkrétně podporuje basketbal a hokej. Naopak „Dětské dny“ obdrželi nejnižší hodnocení od 17 zaměstnanců, což je taktéž pravda, kalírna nepořádá dětské dny pro děti. Nicméně většina zaměstnanců pravděpodobně má děti a tento krok by mohla zavést, prozatím alespoň pro vlastní zaměstnance – například formou rozloučení s prázdninami. Nejrozumnější hodnocení bylo u „Podpory vzdělávání (např. vybavení knihovničky ve školce)“, tento krok opravdu kalírna provedla, a dokonce každoročně podporuje tamní školku Svítání. Další různorodé hodnocení bylo u „Podpora charitativních projektů“, kterým se kalírna taktéž věnuje. Je škoda, že o těchto podporách zaměstnanci nevědí. Proto by bylo dobré, aby společnost vytvářela roční přehled – například prostřednictvím mini časopisů nebo ohledně aktuálního dění své zaměstnance informovala pomocí newsletteru.



Graf 13: Hodnocení kroků pro lepší image firmy z pohledu zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

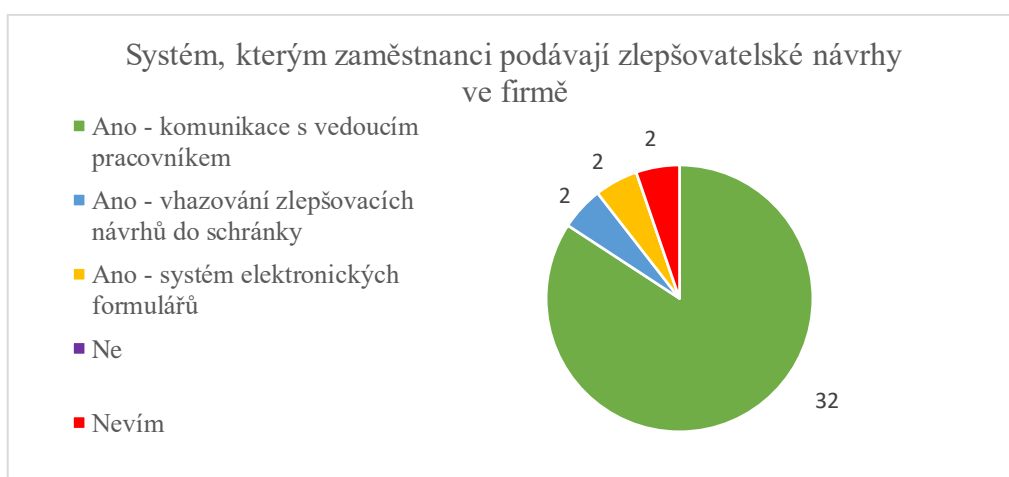
V návaznosti na předešlou otázku se zjišťovalo, zda si zaměstnanci myslí, že díky odpovědnému podnikání je na danou firmu nahlíženo lépe vnějším okolím a posiluje to její image podniku na trhu (viz. *Graf 14: Odpovědné podnikání posilující image firmy*). Zjištění může vést i k tomu, zda samotní pracovníci vidí smysl v odpovědném podnikání. Hodnocení tedy bylo následující – 21 (58,3 %) respondentů odpovědělo „Ano“; 12 (33,3 %) odpovědělo „Spíše ano“; 2 (5,5 %) odpověděli „Nevím“ a 1 (2,7 %) odpověděl „Spíše ne“. Může se říci, že zaměstnanci vidí smysl v odpovědném podnikání. Dále jsou toho názoru, že odpovědné podnikání zlepšuje image podniku.



Graf 14: Odpovědné podnikání posilující image firmy

Zdroj: Vlastní zpracování

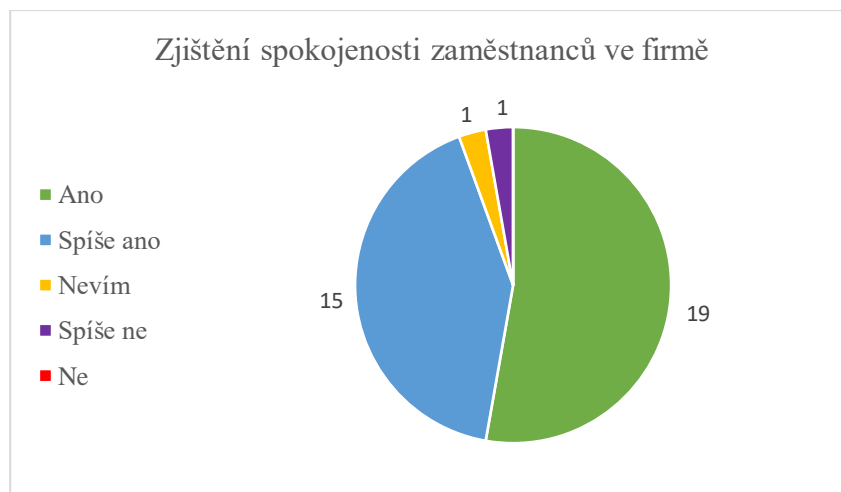
Samotné výrobky vyrábějí pracovníci, kteří přicházejí do nejbližšího kontaktu s výrobou produktu. Z tohoto důvodu jsou schopni inovovat výrobní proces nebo přicházet s novými nápady. Dotazníkové šetření tedy zjišťovalo, zda je ve společnosti zaveden systém, pomocí kterého je možné podávat návrhy na zlepšení chodu podniku (viz. *Graf 15: Systém, kterým zaměstnanci podávají zlepšovateľské návrhy*). Z důvodu papírové podoby dotazníku zde zaměstnanci zaškrtovali více možností. A to z toho důvodu, že vědí o více možnostech, jak podávat zlepšovateľské návrhy pro chod podniku. Nejvíce, 32 (88,8 %) zaměstnanci, byla vybrána možnost „Ano – komunikace s vedoucím pracovníkem“. Další možnosti jako „Ano – vhazování zlepšovateľských návrhů do schránky“ a „Ano – systém elektronických formulářů“ a „Nevím“ byly zaškrtnuty vždy dvěma (5,5 %) zaměstnanci. A žádný ze zaměstnanců neodpověděl „Ne“.



Graf 15: Systém, kterým zaměstnanci podávají zlepšovateľské návrhy

Zdroj: Vlastní zpracování

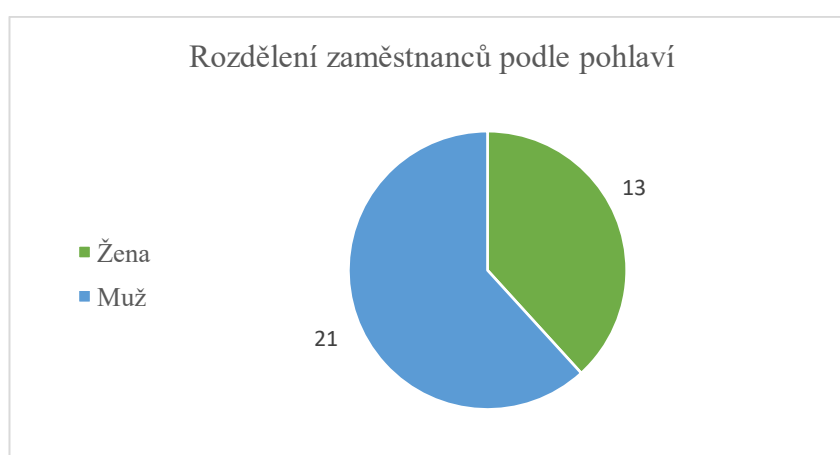
Na základě různých aktivit, které firma provádí ať už pro vnitřní či vnější okolí nebo pro životní prostředí. Dotazníkové šetření zjišťovalo, zda jsou zaměstnanci hrdí na to, že pracují ve firmě Meduna, s.r.o. (viz. *Graf 16: Zjištění spokojenosti zaměstnanců ve firmě*). Dostalo se následujícího zjištění – 19 (52,7 %) zaměstnanců je hrdých na to, že pracují právě v této společnosti, dalších 15 (41,6 %) zaměstnanců odpověděli „Spíše ano“; jeden se vyjádřil, že „Nevím“ a jeden, že „Spíše ne“. Tento nespokojený zaměstnanec ve firmě pracuje již 2-6 let. Zjištění z této otázky může být pro vedení společnosti potěšující, protože téměř všichni pracovníci jsou spokojeni a hrdí na to, že právě firma Meduna je jejich zaměstnavatel.



Graf 16: Zjištění spokojenosti zaměstnanců ve firmě

Zdroj: Vlastní zpracování

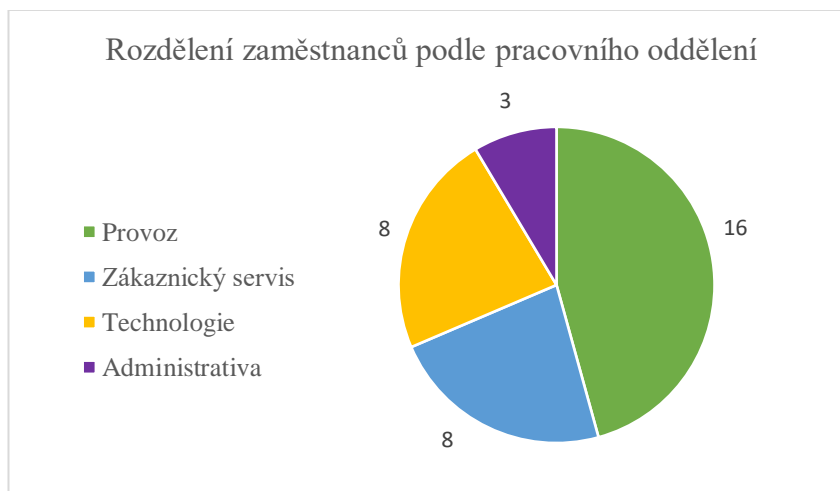
První rozřazovací otázkou se zajímala o to, jakého typu jsou respondenti pohlaví (viz. *Graf 17: Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví*). Od této otázky se zjišťovalo, jaký typ zaměstnance dotazník vyplnil. Otázky také napomůžou k rozřazení respondentů a ke stanovení, na jaký typ zaměstnanců by se mělo vedení více zaměřit. Již na první pohled je zde zřejmé, že v této společnosti s chemicko-tepelným zpracování kovů bude zaměstnáno více mužů než žen. Dotazník tedy vyplnilo 21 (58,3 %) mužů a 13 (36,1 %) žen. 2 (5,5 %) zaměstnanci se této odpovědi zdrželi. Jsou tři možnosti, proč tito dva zaměstnanci neuvedli pohlaví, buď odpověď přehlédli, chyběla jim kolonka „Jiné“ nebo se báli toho, že půjde vytypovat, který zaměstnanec daný dotazník odevzdal. Kolonka „Jiné“, zde nebyla uvedena na základě konzultace s jednatelem firmy. Jeden zaměstnanec nevyplnil žádnou z rozřazovacích otázek, u něho je tedy pravděpodobné, že se obával zjištění, kdo daný dotazník odevzdal.



Graf 17: Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování

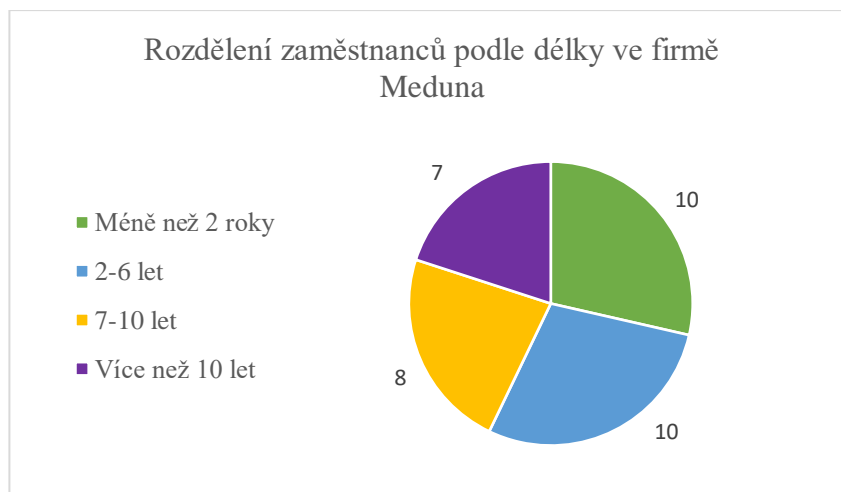
Druhá rozřazovací otázka zjišťovala, v jakém oddělení daný respondent pracuje. Na základě konzultace s jednatelem, zde byly uvedeny následující pracovní oddělení (viz. Graf 18: Rozdělení zaměstnanců podle pracovního oddělení): Provoz (údržba, indukce); Zákaznický servis; Technologie (OTK a laboratoř); Administrativa (obchod, finance). Nejvíce respondentů bylo z oddělení „Provoz“, konkrétně 16 (44,4 %) pracovníků. Dále 8 (22,2 %) zaměstnanců ze „Zákaznický servis“. Stejný počet 8 (22,2 %) zaměstnanců je z oddělení „Technologie“. A nejméně pracovníků, konkrétně 3 (8,3 %) jsou v oddělení „Administrativa“.



Graf 18: Rozdělení zaměstnanců podle pracovního oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování

Třetí rozřazovací otázka se ptala na to, jak dlouho je daný respondent zaměstnán ve firmě Meduna (viz. Graf 19: Rozdělení zaměstnanců podle délky ve firmě Meduna). Podnik Meduna je na trhu již 25 let, proto zde bylo roční rozřazení následující: Méně než 2 roky; 2-6 let; 7-10 let a Více než 10 let. Nejvíce zaměstnanců, tedy 10 (27,7 %), je v kalírně zaměstnáno „Méně než 2 roky“ a stejně tomu tak je i u rozmezí „2-6“ let. Dále 8 (22,2 %) pracovníků zde pracuje už „7-10 let“. A 7 (19,4 %) pracovníků je ve firmě krásných 10 let a více. Kalírna se může zamyslet nad tím, zda věrné pracovníky neodmění finanční odměnou.



Graf 19: Rozdělení zaměstnanců podle délky ve firmě Meduna

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední, dvacátá otázka, byla otevřená. Zde měli zaměstnanci prostor napsat vlastní názor k danému tématu. Bohužel žádný ze zaměstnanců tento prostor nevyužil. Například zde mohl být uveden názor, proč daný pracovník spíše není spokojen s bezpečnostními pomůckami pro jeho pracovní činnost.

Z celkové analýzy vyplynulo, že firma má zdravou podnikovou kulturu a může se považovat za silnou. Díky vzájemné důvěře a respektu na pracovišti, zákazu diskriminace. Taktéž díky zájmu zaměstnanců se adaptovat na změny. Takto nastavená podniková kultura je připravena na implementaci změn. Z analýzy taktéž vyplývá, že by se firma Meduna měla zaměřit na komunikaci se svými zaměstnanci. Řada zaměstnanců neví, že jejich firma provádí kroky pro lepší viditelnost a lepší image podniku na trhu. Konkrétně charitativní akce v návaznosti na externí sociální pilíř konceptu CSR. I když je komunikace mezi vedením a pracovníky častá, možná není do určité míry kvalitní nebo se nekomunikují vedlejší aktivity společnosti.

5 Zhodnocení výsledků a návrhy pro zlepšení

Společnost provádí spoustu podnikatelských aktivit pro odpovědné podnikání. Ekonomický pilíř firma provádí prostřednictvím: dodržování dodacích lhůt do 3 pracovních dnů; komunikace se zákazníky ohledně řešení zadaných projektů; korektní, otevřená komunikace, dodržování právních předpisů při výrobě. V sociálním pilíři uskutečňují: charitativní akce, mimopracovní akce pro stmelení kolektivu (teambuildingy). Dále mají mnoho benefitů pro své zaměstnance, umožňují vzdělávání zaměstnanců, dbají na bezpečné pracovní prostředí, zakazují diskriminaci a uskutečňují rovnocenné zacházení. Jednatelé jsou těmi, kdo vytváří dobré pracovní klima na pracovišti. V environmentálním pilíři realizuje investice do ekologičtějších zařízení, např: cementační pece s kalením do oleje; filtrační systémy, které kontinuálně čistí kalící olej a udrží ho v trvale znamenitém stavu. Dbají na soulad s environmentální legislativou; a vybuodovali střešní fotovoltaickou elektrárnu. Mezi klíčové faktory podnikové kultury ovlivňující odpovědné podnikání patří: ochota pomoci každé firmě najít nejlepší řešení problému; kvalita výrobků díky kompletní procesní dokumentaci podle zásad dohledatelnosti a doložitelnosti; pěstování vztahu s klienty; mise podporující budování vztahů se zákazníky; zavedení rozhovorů 1na1. Mezi silné stránky firmy, které mají pozitivní vliv na odpovědné chování, se řadí: etické vedení, bezpečnost pracovníků, firemní hodnoty (kvalita výrobku, bezpečnost práce a vzájemná spolupráce), základní předpoklady (důvěra na pracovišti, ochota pomoci), investice pro udržitelné podnikání. Z analýzy vyplynuly i slabé stránky, kterými jsou: stručný etický kodex; nekvalitní komunikace ohledně prvků pro odpovědné podnikání nebo o případných změnách; vize málo podporující odpovědné podnikání; nesprávně formulované hodnoty; nedostatky v poskytování zpětné vazby; chybějící systém vyhodnocení osobních a týmových prémieí.

Společnost by se neměla tajit tím, že podniká odpovědně a dělá vše pro minimalizaci dopadů na životní prostředí. Dále, že finančně nebo materiálně podporuje tamní školičku Svítání a další charitativní akce. Z tohoto důvodu by se firma mohla zaměřit více na zveřejnění jejich podporujících aktivit. Například umístit na webových stránkách sekci, že podporuje charitativní akce a podobně. Nebo se domluvit se školičkou, aby na svých webových stránkách uvedla kalírnu jako sponzora. Firma provádí různé aktivity ze třech základních pilířů z konceptu CSR. Proto by společnost mohla koncept CSR nebo ESG zformulovat a opět uvést na svých webových stránkách a taktéž i v etickém kodexu.

Co tedy dále kalírna Meduna může zlepšit, je etický kodex, který má velice stručný. V novém kodexu může uvést své hodnoty, předpoklady a principy. Dále zde může zmínit firemní odpovědnost vůči ekonomickému, sociálnímu a environmentálnímu prostředí. Může popsat, jakým podporujícím aktivitám se věnuje, jak přistupuje ke svým zaměstnancům a zákazníkům. Uvést principy, jak se chovat v daných situacích, příklady korupce a její zamítání. Etický kodex by měl být věcný, né příliš obsáhlý, srozumitelný. Měl by tedy obsahovat pravidla a normy chování. Firma by měla vytvořit nové hodnoty, které budou více podporovat odpovědné podnikání. Těmito hodnotami může například být – kvalita výrobku, etické chování, udržitelnost, transparentnost v komunikaci a podobně. K čemuž vede i to, že z dotazníkového šetření vyšlo, že si jeden zaměstnanec myslí, že etické chování nemá žádný vliv na odpovědnost. Proto na hromadných školení všech zaměstnanců dbát na to, že etické chování má pozitivní vliv na odpovědnost. Dále nenápadně vyzvat zaměstnance, kteří hodnotili u některé otázky negativně, aby se vedení světili, s čím nejsou spokojeni.

Zaměstnanci mají od společnosti k dispozici velkou řadu benefitů, z tohoto důvodu by firma s příspěvkem na dopravu do práce měla vyčkat. Vyčkat do té doby, až vedení bude chtít své zaměstnance motivovat k výkonnější pracovní činnosti. Zároveň nedávno firma pro své zaměstnance pořídila kávovar a bude jim pořizovat i automat s rychlým občerstvením. Pozor na to, aby zaměstnanci nezačali firemních benefitů zneužívat a nebyli „rozmlsaní“, když svým pracovníkům v krátké době poskytnete řadu benefitů. Benefity pro zaměstnance jsou samozřejmě dobré a lákavé, ale je třeba je do firmy zavádět pomalu a postupně. Další benefity, které kalírna v budoucnu může svým zaměstnancům nabídnout, jsou například příspěvky rodičům na děti do 18 let na příměstské a letní tábory nebo poukázky na masáže. Případně zaměstnancům, kteří v kalírně odpracovali např. 5/10 let a více, poskytnou finanční odměnu za to, že jsou svému zaměstnavateli věrní a loajální.

Z analýzy vyplynulo, že ve společnosti je nejvíce využíván způsob podávání zlepšovateľských návrhů prostřednictvím vedoucího pracovníka. Tímto způsobem může být vedoucí pracovník někdy přetížen, ale záleží na tom, kolik se podá zlepšovateľských návrhů za měsíc. Bylo by vhodné více rozšířit způsob podávání návrhů pomocí schránky. Schránka, aby byla vyvěšena na viditelném místě a vedle ní umístěny formuláře na zlepšovateľské návrhy. Z toho vyplývá další doporučení pro firmu, kterým je, aby zaměstnanci byli odměněni za přínosný zlepšovateľský návrh. Vytvořit bodovací tabulku, na základě, které se určí přínos podaného zlepšovateľského návrhu. A na základě získaných bodů může být přidělena odměna. Odměna pro pracovníka může být buď v materiální (např. piknikový koš),

v nemateriální (např. den volna) nebo ve finanční podobě. Tento způsob odměn bude zaměstnance více motivovat k podávání zlepšovatelských návrhů, které mohou být ve velké řadě pro firmu přínosné, protože právě zaměstnanci z linky jsou ti, kteří vyrábějí samotné výrobky.

ZÁVĚR

Společnost Meduna je malou, ale rozrůstající se firmou, která si velice dobře uvědomuje, že její pracovní činnost je chemicky a ekologicky náročná. Protože si je negativního dopadu vědoma, inovuje a investuje do šetrnějších ekologičtějších strojů a snaží se eliminovat jejich uhlíkovou stopu. Ve společnosti není koncept formálně implementován, ale i bez aplikace této metody se zaměřují na ekonomický, sociální i ekologický pilíř. Bylo potěšením zpracovávat diplomovou práci právě na tuto firmu. Mnoho jiných, ať už malých či velkých firem, by se od kalírny Meduna mohlo inspirovat. Každá firma, která vyrábí produkty nebo nabízí služby, by měla mít zaveden koncept CSR. V rámci konceptu se zaměřovat na negativní dopady svého podnikání a na snahu tyto dopady eliminovat. Jinak zaměřené firmy mají jiné dopady na okolní prostředí.

Firma Meduna pro nové uchazeče působí velmi lákavě, jelikož svým zaměstnancům nabízí spoustu benefitů. Také jim záleží na jejich pohodlí. Chovají se odpovědně jak k vnitřnímu, tak k vnějšímu okolí a dbají na životní prostředí. V dnešní době se o tento fakt zajímá čím dál tím více mladých lidí, kteří budou chtít být zaměstnání právě u těch firem, které mají k odpovědnému podnikání pozitivní vztah. Společnost má dobře nastavenou podnikovou kulturu, která ji napomůže se dynamicky rozvíjet nebo implementovat nové systémy (například z lean managementu). Konkrétně implementace nástroje 5S by byla pro kalírnu užitečná, protože pracuje ve čtyř směnném provozu. Nástroj 5S se zaměřuje na organizaci a standardizaci pracovišť. Může se zdát, že odpovědné chování obecně firmám přináší pouze dodatečné náklady a malou přidanou hodnotu. Odpovědnost s sebou určitě nese způsobené dodatečné náklady, které jsou spojeny spíše s počátečními investicemi. V dnešní době více firem hledí na to, jaké mají dodavatele a zda se i oni sami chovají odpovědně. Tudíž zavedení odpovědného chování může firmám zvyšovat konkurenceschopnost na trhu nebo příjem více zakázek od potenciálních velkých odběratelů. Případně to může vést ke snazšímu získávání dotací.

Cílem diplomové práce bylo identifikovat klíčové aspekty podnikové kultury, které přispívají k odpovědnému managementu ve vybraném podniku, vymezit jejich nedostatky a navrhnout opatření ke zlepšení. V této práci byla navázána spolupráce s kalírnou, která provádí chemicko-tepelné zpracování kovů, z tohoto důvodu se například zkoumání ekologického pilíře provádělo poměrně snadno. Samotná společnost tvrdí, že společenská odpovědnost jim nepřináší dodatečné náklady. Společenské odpovědnosti a udržitelnosti se firma chce věnovat i nadále.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BEAL, Brent D, 2014. *Corporate social responsibility: definition, core issues, and recent developments*. Los Angeles: Sage Publications, ISBN 978-1-4522-9156-7.
- [2] DENISON, D. R., 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons, ISBN 0-471-80021-X.
- [3] DYTRT, Zdeněk a BARTONÍČKOVÁ, Tereza, 2012. *Odpovědný management – inovace v podnikání a veřejné správě*. Pardubice: Univerzita Pardubice, ISBN 978-80-7395-519-9.
- [4] DYTRT, Zdeněk, 2015. *Odpovědný management*. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-348-9.
- [5] GILBERT, Claude, JOURNÉ, Benoit a LAROCHE, Hervé, 2018. *Safety Cultures, Safety Models*. Springer International Publishing, ISBN 978-3-319-95128-7.
- [6] GOFFE, R., JONES, G, 1998. *The Character of a Corporation*. New York, Harper Business, ISBN 0-887309-02-X.
- [7] HAVRDOVÁ, Zuzana, ŠMÍDOVÁ, Olga, ŠAFR, Jiří, ŠTEGMANNOVÁ, Ingrid, a kol. 2011. *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. Praha: FHS UK, ISBN 978-80-87398-15-9.
- [8] HOFSTEDE, Geert, 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, McGraw-Hill Book Company, ISBN 0-07-707474-2.
- [9] JONES, David, 2014. *Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí*. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-269-7.
- [10] KAŠPAROVÁ, Klára a KUNZ, Vilém, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Management. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-4480-3.
- [11] KILLMANN, R., SAXTON, M. J., SERPA, R. a kol, 1985. *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, ISBN 0-87589-666-9.
- [12] KOTTER, John P., HESKETT, James L., 1992. *Corporate Culture and Performance*. A Division of Simon & Schuster ISBN ISBN 0-02-918467.
- [13] KOUDELKOVÁ, Petra, 2022. *Společenská odpovědnost firem a organizací: udržitelně o udržitelnosti*. Vydání I. Jesenice: Ekopress, ISBN 978-80-87865-77-4.
- [14] LAASCH, Oliver, SUDDABY, Roy, FREEMAN, R. Edward a JAMALI, Dima, 2020. *Research Handbook of Responsible Management*. Edward Elgar Publishing Limited, ISBN 978-1-78897-196-6.
- [15] LUKÁŠOVÁ, Růžena a NOVÝ, Ivan, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Expert. Praha: Grada, ISBN 80-247-0648-2.
- [16] LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Expert. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-2951-0.

- [17] MATSUMOTO, David, 2000. *Culture and Psychology*. Wadsworth-Thomson Learning, ISBN 0-534-35436-X.
- [18] RADCLIFFE, Steve, 2012. *Leadership: lídrem jednoduše a přirozeně*. Přeložil Veronika ŽBELOVÁ. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-4163-5.
- [19] ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-019-5.
- [20] SCHEIN, Edgar H. a SCHEIN, Peter A, 2017. *Organizational culture and leadership*. 5th edition. Hoboken, New Jersey: Wiley. ISBN 978-1-119-21204-1.
- [21] SCHEIN, Edgar H. a SCHEIN, Peter A., 2019. *The corporate culture survival guide. Third edition*. Hoboken. New Jersey: John Wiley., ISBN 978-1-119-21228-7.
- [22] SINEK, Simon, 2015. *Lídři jedí poslední*. Jan Melvil Publishing v Brně, ISBN 978-80-87270-89-9.
- [23] TETŘEVOVÁ, Liběna, 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Expert. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-271-0285-3.
- [24] VALÍŠOVÁ, Alena, 2008. *Jak získat, udržet a neztrácet autoritu*. Grada Publishing, a.s, ISBN978-80-247-2282-5.

Elektronické zdroje

- [25] ADVANTAGE CONSULTING, 2019. SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉ AKTIVITY V REŽII ZAMĚSTNANCŮ ZVYŠUJÍ JEJICH POZITIVNÍ DOPAD. *acjobs.cz* [online]. [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: https://www.acjobs.cz/blog/spolecensky-odpovedne-aktivity-v-rezii-zamestnancu-zvysuji-jejich-pozitivni-dopad?fbclid=IwAR3BWNX_DLpi0yUQGwp419QRbt8Wv6yFILiHu_PrXa9TOfszDBfLDitAy1s_aem_AV49CweMRHPaCcuLT7an0j3WYasp1smCbbXd1g3yhkYCnkHgfApm6SY5uuNW0V__KJyc-ZXk77y85KZ-ZE-EALp_
- [26] ATLIAN GLOBAL SERVICES, 2023. Co je společenská odpovědnost firem (CSR). *Atlain.cz* [online]. © 2022 [cit. 2023-11-18]. Dostupné z: <https://atalian.cz/co-je-spolecenska-odpovednost-firem-csr/>
- [27] DUŠEK, Viktor, 2017. Průzkum stavu nefinančního reportingu. *Kpmg.com* [online]. © 2024 [cit. 2024-02-04]. Dostupné z: <https://kpmg.com/cz/cs/home/pro-media/tiskove-zpravy/2017/10/nefinancni-reporting-pruzkum.html>
- [28] GABRIELA, 2020. 9 baťovských pravidel pro manažery. *InspiraceBaťa.cz* [online]. [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: <https://www.inspiracebata.cz/post/%C4%8D1%C3%A1nek-prvn%C3%AD>
- [29] HEUER, Dan, 2019. Jak souvisí společenská odpovědnost s firemní kulturou?. *Fairventure.cz* [online]. © 2024 [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://fairventure.cz/firemni-kultura/jak-souvisi-spolecenska-odpovednost-s-firemni-kulturou/>

- [30] JÍRŮ, PhDr. Marie, 2021. CSR – Společenská odpovědnost firem. *centrumandragogiky.cz* [online]. © 2024 [cit. 2023-11-18]. Dostupné z: <https://www.centrumandragogiky.cz/csr-spolecenska-odpovednost-firem/>
- [31] KUCHARSKA, Wioleta. How to achieve sustainability?—Employee's point of view on company's culture and CSR practice. Online [cit. 2024-02-24]. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Roč. 2018, č. 26, s. 453-467. Dostupné z: <https://doi.org/Wioleta>
- [32] MANAGEMENT MANIA, 2015. Trojí zodpovědnost. *managementmania.com* [online]. © 2011-2016 [cit. 2023-11-19] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/troji-zodpovednost>
- [33] MEDUNA, 2022, a. INOVACE A ZVYŠOVÁNÍ KVALITY V KALÍRNĚ. *kalirna.cz* [online]. © 2024 [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: <https://www.kalirna.cz/novinky/inovace-a-zvysovani-kvality-v-kalirne>
- [34] MEDUNA, 2022, b. MODERNIZACE A ÚSPORY ENERGIE - DOKONČENÍ. *kalirna.cz* [online]. © 2024 [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: <https://www.kalirna.cz/novinky/modernizace-a-uspory-energie-dokonceni>
- [35] MEDUNA, 2022, c. ELEKTROMOBILITA V KALÍRNĚ. *kalirna.cz* [online]. © 2024 [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: <https://www.kalirna.cz/novinky/elektromobilita-v-kalirne>
- [36] MEDUNA, 2023. O nás. *kalirna.cz* [online]. © 2024 [cit. 2024-03-22]. Dostupné z: <https://www.kalirna.cz/o-nas#>
- [37] NOVÁKOVÁ, Vendula 2023. HR strategie společnosti MEDUNA vakuová kalírna, s.r.o.: Seminární práce k modulu "Řízení a rozvoj lidských zdrojů II". 2. [cit. 2024-03-22].
- [38] NOVÁKOVÁ, Vendula., 2020. Etický kodex: Příloha organizační směrnice. 1. [cit. 2024-03-22].
- [39] POSPÍŠILOVÁ, Alena, 2018. Typologie firemní kultury. *podnikas.cz* [online]. [cit. 2024-02-05]. Dostupné z: <https://www.podnikas.cz/typologie-firemni-kultury/>
- [40] PROKEŠOVÁ, Miroslava, 2023. Čtvrtina předních českých firem neinformuje o ESG. *kpmg.com* [online]. © 2024 [cit. 2024-02-05]. Dostupné z: <https://kpmg.com/cz/cs/home/pro-media/tiskove-zpravy/2023/02/ctvrtina-prednich-ceskych-firem-neinformuje-o-esg.html>
- [41] PŮROVÁ, Adéla, 2021. 80 procent největších světových společností zveřejňuje nefinanční ukazatele, v Česku jsou to dvě třetiny. *kpmg.com* [online]. © 2024 [cit. 2024-02-04]. Dostupné z: <https://kpmg.com/cz/cs/home/pro-media/tiskove-zpravy/2021/02/80-procent-firem-zverejnuje-nefinancni-ukazatele.html>
- [42] ROBINS, Fred, 2005. The Future of Corporate Social Responsibility. *link.springer.com* [online]. *Asian Business & Management*, roč. 2005, č. 4, s. 95-115. © 2005 [cit. 2024-02-03]. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.abm.9200125>

- [43] ÜBIUS, Ülle a ALAS, Ruth. Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility. Online. In: . S. 90-99 [cit. 2024-02-25]. Dostupné z: <file:///C:/Users/makyn/Downloads/11597-Article%20Text-33505-1-10-20150410.pdf>
- [44] VEJVOVODÁ, Eva, 2018. Co to je firemní kultura a proč je důležité o ni pečovat?. *Sevenin.cz* [online]. © 2015 [cit. 2024-02-04]. Dostupné z: https://www.sevenin.cz/blog/jak-na-firemni-kulturu-co-to-je-firemni-kultura-a-proc-je-dulezite-o-ni-pecovat?fbclid=IwAR0i_2zcwxn6U7JKsiMu0g7XgD1nj_Lj3N4K1yFg8pBxqyuYujD29NyHwlM_aem_AV5yZuSq22M913YE4_XSmy3rvlr_KO68jurcWj16uJga2p2yDNepmgrqNRefp2oZBZmxOzA9a0hhXmghB12KTho8
- [45] VYVRASOVÁ, Lucie a SEITL, Martin. Potenciál vybraných typologií a modelů organizační kultury pro výzkum a praxi. Online [cit. 2024-02-10]. Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci: Univerzity of Ostrava, 2016. Dostupné z: https://psychkont.osu.cz/fulltext/2016/Vavrysova-Seitl_2016_2.pdf
- [46] WINDSOR, Duane, 2001. THE FUTURE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY. *The International Journal of Organizational Analysis* [online]. © 2001 [cit. 2024-02-02]. ISSN 1055-3185. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb028934/full/html>
- [47] ZPRAVODAJSTVÍ 24, 2020. Společenská odpovědnost se firmám vyplácí. Posílí svou prestiž, hodnotu firmy i loajalitu zaměstnanců. *Zpravodajstvi24.cz* [online]. © 2014 [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: <https://zpravodajstvi24.cz/spolecenska-odpovednost-se-firmam-vyplaci/#>

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A: Dotazníkové šetření	207
--------------------------------------	-----

PŘÍLOHA A: Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření ve společnosti MEDUNA, s.r.o., které bylo rozšířeno mezi všechny zaměstnance firmy.



Podniková kultura a její odpovědnost ve společnosti MEDUNA vakuová kalírna, s.r.o.

Vážené zaměstnankyně, vážení zaměstnanci,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění krátkého dotazníku, který poslouží jako podklad ke zpracování analytické části v diplomové práci na téma Podniková kultura napomáhající odpovědnému managementu. Dotazník je zaměřen na identifikaci prvků podnikové kultury, které napomáhají odpovědnému managementu ve společnosti Meduna.

Tento dotazník je zcela anonymní, proto se nemusíte bát uvádět pravdivé informace.

Předem moc děkuji za Váš čas.

Hartmanová Markéta

Vámi vybranou odpověď zaškrtněte.

1. Jak vnímáte podnikovou kulturu ve Vašem podniku? Podnikovou kulturu vnímám jako:

- Velmi důležitou
- Důležitou
- Nevím
- Spíše nedůležitou
- Nedůležitou

2. Jste s podnikovou kulturou ztotožnění?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

3. Ohodnoťte prosím význam níže uvedených prvků podnikové kultury pro oblast odpovědnosti ve Vaší společnosti.

(1 – nevýznamný; 2 – spíše nevýznamný; 3 – nevím; 4 – spíše významný; 5 – významný)

	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Firemní hodnoty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Výkonnost firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Image firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Zákaz korupce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Etické chování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Podnikatelská strategie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Zapojení zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Etický kodex	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Ohodnoťte prosím, do jaké míry z níže vypsanych hodnot považujete jako za významné, či méně významné hodnoty ve Vaší společnosti.

(1 – nevýznamný; 2 – spíše nevýznamný; 3 – nevím; 4 – spíše významný; 5 – významný)

	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Kvalita výrobku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Férové ohodnocení zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Bezpečnost práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Odpovědnost vůči životnímu prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Vzájemná spolupráce mezi zaměstnanci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Ohodnoťte prosím, do jaké míry z níže vypsanych předpokladů považujete jako za významné, či méně významné předpoklady Vaší společnosti.

(1 – nevýznamný; 2 – spíše nevýznamný; 3 – nevím; 4 – spíše významný; 5 – významný)

	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Vzájemná důvěra a respekt na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Vzdělávání zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Bezpečnost práce a ochrana zdraví zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Rovné zacházení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Zákaz diskriminace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Příspěvky na stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Jaký je Váš názor na kvalitu vedení ve Vaší společnosti a jak efektivně jsou řízena rizika?

- Vedení je výborně řízeno a rizika jsou efektivně identifikována a řešena
- Vedení má malé nedostatky a rizika jsou dobře řízena
- Nemám dostatek informací k posouzení kvality vedení a řízení rizik
- Vedení se jeví spíše jako neefektivní a rizika nejsou dostatečně řešena
- Vedení je nekvalitní a řízení rizik je zcela nedostatečné

7. Jak reagujete na změny v pracovních procesech?

- Rychle se přizpůsobím a učím se novým postupům
- Ptám se na vysvětlení a snažím se porozumět důvodům za změnami
- Diskutuji s kolegy a hledám způsoby, jak efektivně zavést změny
- Cítím se nejistě a mám potřebu více informací a podpory
- Pociťuji obavy z nejistoty a snažím se vyhnout novým postupům

8. Jak hodně je uplatňována transparentnost ve vedení a komunikace se zaměstnanci ohledně důležitých rozhodnutí a procesů?

- Velmi často
- Často
- Málo
- Spíše málo
- Vůbec

9. Je ve společnosti zajištěna rovnost mezi zaměstnanci?
- Ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Ne
10. Je ve společnosti zajištěna diverzita (rozmanitost pracovníků etnického původu, pohlaví apod.)?
- Ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Ne
11. Myslíte si, že jste dostatečně zajištěny ochrannými pomůckami při pracovní činnosti?
- Ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Ne
12. Ohodnoťte prosím, do jaké míry z níže vypsanych kroků provádí Vaše společnost pro zajištění udržitelného podnikání a pro minimalizaci negativních dopadů na životní prostředí.
(1 – neprovádí; 2 – spíše neprovádí; 3 – nevím; 4 – spíše provádí; 5 – provádí)
- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> Ekologická výroba | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> Investice do technologií zaměřené na ekologii | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> Soulad s environmentální legislativou | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> Minimalizaci odpadů | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> Úspora energií | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
13. Ohodnoťte prosím, do jaké míry z níže vypsanych kroků provádí Vaše společnost pro lepší viditelnost a pro lepší pohled na ni.
(1 – neprovádí; 2 – spíše neprovádí; 3 – nevím; 4 – spíše provádí; 5 – provádí)
- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> Dny otevřených dveří | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> Dětské dny | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> Podpora vzdělávání
(např. vybavení knihovničky ve školce) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> Podpora charitativních projektů | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> Transparentní komunikace s veřejností | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> Podpora sportu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

14. Jste názoru, že díky odpovědnosti je na Váš podnik vnějším okolím nahlíženo lépe?
- Ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Ne
15. Je ve Vaší společnosti zaveden systém, pomocí kterého je možné podávat návrhy na zlepšení chodu podniku?
- Ano – komunikace s vedoucím pracovníkem
 - Ano – vhazování zlepšovacích návrhů do schránky
 - Ano – systém elektronických formulářů
 - Ne
 - Nevím
16. Jste hrdý(á) na to, že pracujete ve společnosti MEDUNA?
- Ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Ne
-
17. Jakého jste pohlaví?
- Žena
 - Muž
18. V jakém oddělení pracujete?
- Provoz (údržba, indukce,..)
 - Zákaznický servis
 - Technologie (OTK a laboratoř)
 - Administrativa (obchod, finance)
19. Jak dlouho jste zaměstnaní ve firmě MEDUNA?
- Méně než 2 roky
 - 2-6 let
 - 7-10 let
 - Více než 10 let
20. Pokud máte nějakou další poznámku nebo zajímavost ke společenské odpovědnosti, můžete se vyjádřit níže.