

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

Vliv CSR a jeho komunikace  
na image organizace

2025

Eliška Tůmová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Vliv CSR a jeho komunikace na image organizace  
Diplomová práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2024/2025

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Eliška Tůmová**  
Osobní číslo: **E23137**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Vliv CSR a jeho komunikace na image organizace**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je provést komplexní analýzu CSR se zaměřením na komunikaci, určit vliv CSR na image organizace a na základě získaných informací formulovat doporučení.

Osnova:

- Charakteristika problematiky CSR.
- Vymezení image organizace.
- Analýza vlivu CSR a jeho komunikace na image organizace.
- Zhodnocení výsledků a sestavení návrhů.
- Formulace závěrů.

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

Seznam doporučené literatury:

IHLEN, Oyvind; BARTLETT, Jennifer L. a MAY, Steve (ed.). The handbook of communication and corporate social responsibility. Handbooks in communication and media. Chichester, West Sussex, UK: Wiley-Blackwell, 2014. ISBN 978-1-118-72138-4.  
JONES, David. Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-269-7.  
KOUDELKOVÁ, Petra. Společenská odpovědnost firem a organizací: udržitelně o udržitelnosti. Vydání I. Jesenice: Ekopress, 2022. ISBN 978-80-87865-77-4.  
TETŘEVOVÁ, Liběna. Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0285-3.  
VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří a BINAR, Jan. Image a firemní identita. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2841-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2024**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2025**

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Vliv CSR a jeho komunikace na image organizace jsem vypracovala samostatně a uvedla v ní všechny použité literární a informační zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy a vnitřními normami Univerzity Pardubice.

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. 7/2025 Pravidla pro odevzdávání, zpřístupňování závěrečných prací veřejnosti a jejich formální úpravu, bude závěrečná práce zpřístupněna veřejnosti prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 06. 12. 2025

Bc. Eliška Tůmová v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce, Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D., za její odborné vedení, cenné rady, připomínky a trpělivost, kterou mi během zpracování práce věnovala. Mé poděkování patří také všem respondentům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření a poskytli své cenné názory.

## **ANOTACE**

Diplomová práce se zabývá problematikou společenské odpovědnosti firem (CSR – *Corporate Social Responsibility*), její komunikace a vztahem k image organizací v bankovním sektoru. Cílem práce je provést komplexní analýzu CSR se zaměřením na komunikaci, určit vliv CSR na image organizace a na základě získaných informací formulovat doporučení. První část vymezuje koncept CSR, jeho principy, pilíře, význam a formy komunikace, přičemž se věnuje také pojmu image organizace. Druhá část se zaměřuje na analýzu přístupů vybraných bank (Česká spořitelna, ČSOB a Komerční banka), která zahrnuje zhodnocení CSR reportů, analýzu komunikace na sociální síti Instagram a vyhodnocení dotazníkového šetření mezi zástupci generace Z a Y. Získané výsledky jsou shrnuty a doplněny doporučeními.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

společenská odpovědnost firem, komunikace CSR, image organizace, CSR aktivity

## **TITLE**

The impact of CSR and its communication on the image of the organization

## **ANNOTATION**

The diploma thesis focuses on the issue of Corporate Social Responsibility (CSR) and its communication, as well as their relationship to the image of organizations in the banking sector. The aim of the thesis is to conduct a comprehensive analysis of CSR with an emphasis on communication, determine the impact of CSR on the image of an organization, and formulate recommendations based on the findings. The first part defines the concept of CSR, its principles, pillars, significance, and forms of communication, and also addresses the concept of organizational image. The second part focuses on the analysis of the approaches of selected banks (Česká spořitelna, ČSOB and Komerční banka), which includes an evaluation of their CSR reports, an analysis of communication on the social network Instagram, and an assessment of a questionnaire survey conducted among representatives of Generation Z and Generation Y. The results obtained are summarized and supplemented with recommendations.

## **KEYWORDS**

corporate social responsibility, CSR communication, corporate image, CSR activities

# OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ, TABULEK A GRAFŮ .....	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	11
ÚVOD.....	12
1 CHARAKTERISTIKA PROBLEMATIKY CSR.....	13
1.1 Vymezení a vývoj pojmu CSR .....	13
1.2 Hlavní principy CSR.....	16
1.3 Pilíře CSR aktivit.....	16
1.3.1 Ekonomická oblast CSR .....	17
1.3.2 Sociální oblast CSR .....	18
1.3.3 Environmentální oblast .....	19
1.4 Výhody a nevýhody CSR .....	20
1.4.1 Pozitivní aspekty CSR .....	20
1.4.2 Kritické aspekty CSR.....	21
2 KOMUNIKACE CSR.....	23
2.1 Význam komunikace CSR.....	24
2.2 Formy komunikace CSR.....	26
2.3 CSR reporting .....	28
2.4 Cílové skupiny a obsah komunikace .....	30
3 IMAGE ORGANIZACE .....	33
3.1 Faktory ovlivňující image organizace.....	35
3.2 Vliv CSR a jeho komunikace na image organizace.....	37
4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACÍ .....	40
4.1 Česká spořitelna.....	40
4.2 ČSOB.....	41
4.3 Komerční banka.....	42
5 ANALÝZA VLIVU CSR A JEHO KOMUNIKACE .....	44
5.1 Metodika výzkumu .....	44
5.2 Analýza CSR reportů.....	45

5.2.1	Česká spořitelna .....	46
5.2.2	ČSOB .....	49
5.2.3	Komerční banka .....	53
5.3	Analýza komunikace na platformě Instagram .....	56
5.3.1	Česká spořitelna .....	56
5.3.2	ČSOB .....	58
5.3.3	Komerční banka .....	59
5.4	Dotazníkové šetření .....	61
6	VYHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ .....	80
6.1	Vyhodnocení výzkumných otázek .....	80
6.2	Závěrečná doporučení .....	84
	ZÁVĚR .....	87
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	88
	SEZNAM PŘÍLOH.....	96

## SEZNAM ILUSTRACÍ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Carrollova pyramida CSR .....	15
Obrázek 2: Triple-bottom-line .....	17
Obrázek 3: Faktory ovlivňující image organizace .....	36
Obrázek 4: Ukázka CSR příspěvků vybraných bank.....	60
Tabulka 1: Cílové skupiny CSR komunikace.....	30
Tabulka 2: Očekávání stakeholderů ve vztahu k obsahu komunikace .....	31
Tabulka 3: Srovnání vybraných bank dle základních ukazatelů (rok 2024).....	43
Tabulka 4: Zařazení vybraných aktivit České spořitelny do pilířů CSR .....	47
Tabulka 5: Zařazení vybraných aktivit ČSOB do pilířů CSR .....	50
Tabulka 6: Zařazení vybraných aktivit Komerční banky do pilířů CSR .....	53
Tabulka 7: Demografická struktura respondentů.....	62
Tabulka 8: Míra spojení vybraných oblastí CSR s Českou spořitelnou .....	73
Tabulka 9: Míra spojení vybraných oblastí CSR s ČSOB.....	74
Tabulka 10: Míra spojení vybraných oblastí CSR s Komerční bankou .....	75
Graf 1: Znalost pojmu CSR .....	63
Graf 2: Důležitost společensky odpovědného chování organizací dle respondentů.....	64
Graf 3: Vnímání image vybraných bank respondenty .....	65
Graf 4: Hodnocení dostatečnosti komunikace CSR aktivit vybraných bank.....	66
Graf 5: Nejčastější zdroje informací o CSR aktivitách.....	67
Graf 6: Preferované komunikační kanály pro sdílení CSR aktivit .....	68
Graf 7: Rozložení respondentů dle banky, u které mají vedený účet .....	69
Graf 8: Vnímání komunikace České spořitelny dle vybraných hledisek.....	70
Graf 9: Vnímání komunikace ČSOB dle vybraných hledisek .....	71
Graf 10: Vnímání komunikace Komerční banky dle vybraných hledisek.....	72
Graf 11: Míra souhlasu respondentů s tvrzeními o vlivu CSR aktivit a jejich komunikace.....	76

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ADRA	Adventist Development and Relief Agency
AML	Anti-Money Laundering
ASHA	American Speech-Language-Hearing Association
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BpS	Byznys pro společnost
CO <sub>2</sub> e	ekvivalent oxidu uhličitého
CSR	Corporate Social Responsibility
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
ČBA	Česká bankovní asociace
EMUS	interní systém pro hlášení incidentů
eNPS	Employee Net Promoter Score
ESG	Environmental, Social and Governance
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
GDPR	General Data Protection Regulation
GRI	Global Reporting Initiative
IPB	Investiční a poštovní banka
ISO	International Organization for Standardization
LED	Light Emitting Diode
MWh	megawatthodina
PR	Public Relations
SG	Société Générale
SME	Small and Medium-sized Enterprises
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

## ÚVOD

Společenská odpovědnost firem (CSR) se v posledních letech stala významnou součástí strategického řízení mnoha organizací. Rostoucí očekávání veřejnosti, investorů, regulačních institucí i samotných zaměstnanců přispívají k tomu, že organizace kladou stále větší důraz nejen na ekonomické výsledky, ale také na sociální a environmentální dopady svého podnikání. CSR tak představuje komplexní přístup, který propojuje ekonomickou, sociální a environmentální oblast a podporuje dlouhodobě udržitelný rozvoj organizací. Zároveň však roste i důležitost transparentního a efektivního informování o těchto aktivitách, jelikož právě komunikace CSR významně ovlivňuje to, jak jsou organizace vnímány svými stakeholdery.

V současném konkurenčním prostředí se komunikace CSR stává klíčovým faktorem formování image organizace. Způsob, jakým organizace prezentují své odpovědné aktivity, může ovlivňovat důvěru, reputaci i celkový vztah veřejnosti k organizaci. Transparentní a konzistentní komunikace proto představuje nezbytný prvek pro posilování legitimacy podnikání a budování pozitivního obrazu organizace. Tento přístup je obzvláště významný v bankovním sektoru, který je založen na důvěře veřejnosti a dlouhodobých vztazích se stakeholdery.

Tato diplomová práce se zaměřuje na zhodnocení vlivu CSR a jeho komunikace na image vybraných bank působících v České republice – České spořitelny, ČSOB a Komerční banky. Cílem práce je provést komplexní analýzu CSR se zaměřením na komunikaci, určit vliv CSR na image organizace a na základě získaných informací formulovat doporučení. Tento cíl je naplňován prostřednictvím analýzy CSR přístupů uvedených bank, posouzením jejich komunikačních aktivit a vyhodnocením dotazníkového šetření zaměřeného na generaci Z a Y.

Diplomová práce je rozdělena do několika částí. První kapitola se věnuje teoretickému vymezení konceptu společenské odpovědnosti firem, jejímu vývoji, principům, pilířům a hlavním přínosům i omezením. Druhá kapitola se zaměřuje na komunikaci CSR, popisuje její význam, formy, CSR reporting a cílové skupiny. Třetí kapitola se zabývá pojmem image organizace a faktory, které ji ovlivňují, včetně vztahu mezi image a CSR. Čtvrtá kapitola představuje vybrané banky a jejich základní charakteristiky. Následná analytická část zahrnuje analýzu CSR reportů, analýzu komunikace na sociální síti Instagram a vyhodnocení dotazníkového šetření zaměřeného na vnímání CSR aktivit zástupci generace Z a Y. V závěrečné části práce jsou shrnuty hlavní poznatky a formulována doporučení, která mohou přispět k efektivnější komunikaci CSR a posílení dobrého jména bank.

# 1 CHARAKTERISTIKA PROBLEMATIKY CSR

Společenská odpovědnost firem, známá zkráceně též jako **CSR** (z anglického *Corporate Social Responsibility*), představuje moderní koncept, který zdůrazňuje potřebu vnímat podnikatelskou činnost nejen z hlediska zisku, ale také s ohledem na její společenské a environmentální souvislosti. Organizace proto stále častěji usilují o vyvážení ekonomických cílů s potřebami společnosti a životního prostředí (Ihlen a kol., 2014, s. 3).

## 1.1 Vymezení a vývoj pojmu CSR

Společenská odpovědnost firem představuje dynamickou oblast podnikání, která zahrnuje široké spektrum aktivit, konceptů a přístupů. Kvůli své proměnlivé povaze je založena na principu dobrovolnosti a neexistují zde jasně vymezené hranice. Jedná se tedy o komplexní pojem, jehož značná flexibilita umožňuje různé interpretace v závislosti na zaměření a preferencích jednotlivých zájmových skupin (Kunz, 2012, s. 14).

Navzdory této variabilitě existují jednoznačně uznávané definice, jež poskytují pevný teoretický rámec a usnadňují aplikaci CSR v podnikatelském prostředí.

**Evropská komise** (2001, s. 8) uvádí, že CSR lze chápat jako „*koncept, na jehož základě organizace dobrovolně začleňují sociální a environmentální aspekty do svého podnikání a vzájemných vztahů se svými stakeholdery*“.

**Světová podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj** (WBCSD, n.d.) definuje CSR jako „*trvalý závazek organizací chovat se eticky a přispívat k ekonomickému rozvoji, přičemž zároveň zlepšují kvalitu života svých zaměstnanců, jejich rodin, místní komunity a celé společnosti*“.

**Organizace spojených národů pro průmyslový rozvoj** (UNIDO, n.d.) pak uvádí, že CSR představuje „*koncept řízení, v jehož rámci organizace integrují sociální a environmentální hlediska do svých obchodních operací a do interakce se svými zainteresovanými stranami*“.

Alexandr Dahlsrud identifikoval pět klíčových aspektů CSR – environmentální, sociální, ekonomický, stakeholders a dobrovolnost. Zjistil, že čtyři z těchto pěti prvků se objevují ve většině definic, což dokládá, že navzdory jazykovým rozdílům zůstává obsah CSR v zásadě shodný (Kašparová a Kunz, 2013, s. 13).

Základy společenské odpovědnosti firem lze nalézt již v antice, kdy filozofové debatovali o etice a smyslu lidského bytí. Téma etiky postupně proniklo do vědeckých kruhů a následně i mezi širší veřejnost. Klíčovým bodem se stala globalizace v 70. letech 20. století, která s sebou

přinesla růst konzumerismu. Tento jev vedl k rozsáhlému poškození přírodních zdrojů, což vyvolalo potřebu větší ochrany životního prostředí (Koudelková a kol., 2022, s. 15).

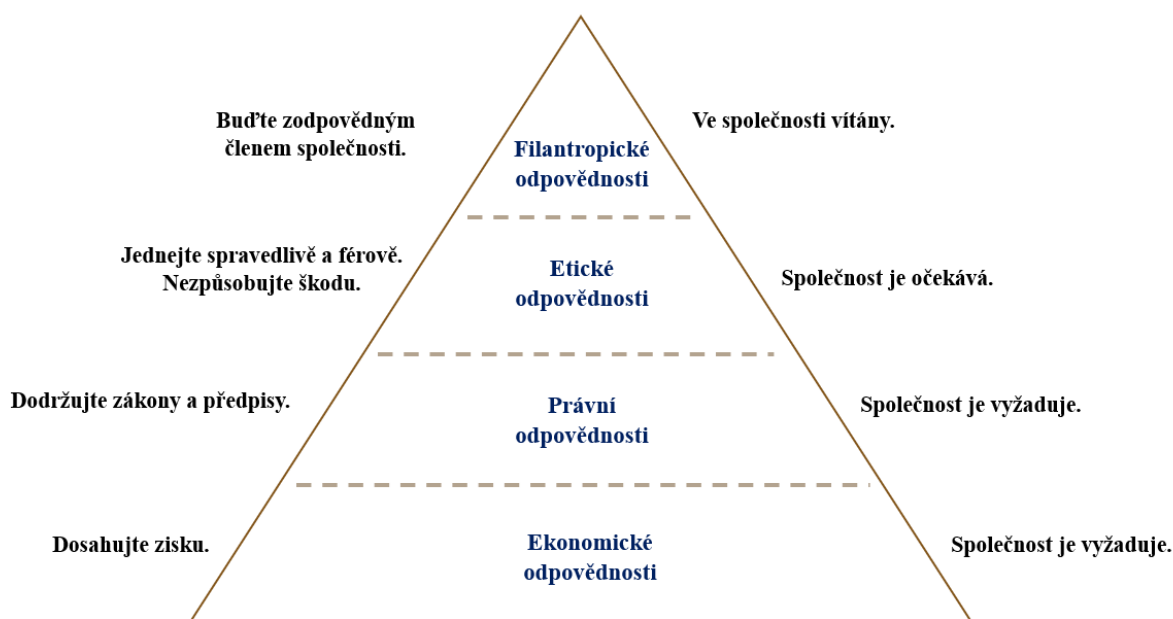
Odborné diskuze na téma společenské odpovědnosti v její současné podobě se začaly poprvé formovat přibližně v 50. letech 20. století, kdy Bowen charakterizoval CSR jako „*závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, který je z hlediska cílů a hodnot naší společnosti žádoucí*“ (Kunz, 2012, s. 14).

V rámci Evropské unie se tato problematika začala více rozvíjet až v 90. letech 20. století. V roce 1993 vyzval prezident Evropské komise Jacques Delors podnikatelskou sféru k řešení určitých evropských strukturálních problémů (Kašparová a Kunz, 2013, s. 17). V reakci na tuto výzvu vydala skupina organizací v roce 1995 Evropskou deklaraci podniků proti sociálnímu vyloučení (anglicky *European declaration of businesses against social exclusion*). Tato iniciativa významně přispěla ke vzniku Evropské podnikatelské sítě pro sociální soudržnost (anglicky *European Business Network for Social Cohesion*), později známé jako CSR Europe, jejímž hlavním cílem byla výměna osvědčených postupů v oblasti společenské odpovědnosti.

Rostoucí zájem Evropské unie o oblast CSR se projevil až v 21. století. Významným milníkem bylo přijetí Lisabonské strategie podporující rozvoj vzdělávání, organizace práce, rovných příležitostí, sociálního začleňování a udržitelného rozvoje. V roce 2001 Evropská komise vydala Zelenou knihu o CSR, která zdůrazňovala dobrovolnost CSR a otevřela celounijní diskusi o jeho významu. V roce 2002 bylo poté zřízeno tzv. multi-stakeholder fórum sdružující zástupce organizací, odborů a nevládních organizací (Renaut, 2003, s. 35).

Mezi významné události lze zařadit mimo výše zmíněných také rok 2011, kdy Evropská komise vydala Sdělení o obnovené strategii EU v oblasti CSR na období 2011–2014. Tato strategie nově definovala CSR jako odpovědnost organizací za jejich dopady na společnost, přičemž zdůraznila, že základními pilíři této odpovědnosti je dodržování právních předpisů a aktivní podpora udržitelnosti (Kašparová a Kunz, 2013, s. 19).

Na historický vývoj navazuje teoretický model Archieho B. Carrola, který navázal na myšlenky Howarda R. Bowena a vymezil společenskou odpovědnost firem prostřednictvím čtyř primárních oblastí, které do roku 1979 byly považovány za vzájemně se vylučující. Mezi ně patří ekonomická, zákonná, etická a filantropická (původně dobrovolná) odpovědnost. Carrollův model je znázorněn na Obrázku 1. Současná praxe však vychází spíše z principu ***Triple Bottom Line***, známého v českém jazyce jako tři pilíře CSR.



Obrázek 1: Carrollova pyramida CSR

Zdroj: Vlastní zpracování dle Carroll, A. B. (2016, s. 5)

Vedle Carrollova modelu existuje řada dalších definic CSR, které odrážejí různé teoretické přístupy. Například William C. Frederick (Beal, 2014, s. 3) popisoval společenskou odpovědnost jako dohled nad fungováním ekonomického systému tak, aby naplňoval očekávání veřejnosti a využíval ekonomické i lidské zdroje ve prospěch širokých společenských cílů, nikoli pouze ve prospěch vymezených zájmů jednotlivců a organizací.

Licandro a kol. (2023, s. 10) definují CSR jako manažerskou filozofii, dle které by vedení organizací mělo usilovat o minimalizaci provozních externalit dopadajících na zainteresované strany, společnost jako celek a životní prostředí, a zároveň o vytváření externalit pozitivních.

Jones (2014, s. 186) uvádí, že organizace schopné vytvářet hodnotu společensky odpovědným způsobem budou dosahovat vyšších úspěchů a zisků, čímž poukazuje na potenciál CSR jako nástroje posilujícího konkurenceschopnost a udržitelnost organizací.

Problematiku společenské odpovědnosti firem vymezují také čeští autoři. Dle jejich pohledu je CSR vnímáno například jako „koncept, kterým se podniky otevřeně přiznávají ke své spoluodpovědnosti za stav a chod společnosti“, přičemž zohledňují tři pilíře – lidi (*people*), planetu (*planet*) a zisk (*profit*). CSR zahrnuje chování organizací reflektující potřeby jejich vnitřního i vnějšího prostředí s cílem přispívat ke zlepšování stavu společnosti nad rámec jejich komerční působnosti (Kunz, 2012, s. 16).

## 1.2 Hlavní principy CSR

Kašparová a Kunz (2013, s. 16) popisují charakteristické znaky CSR pomocí šesti principů, z nichž každý vymezuje jiný aspekt společenské odpovědnosti.

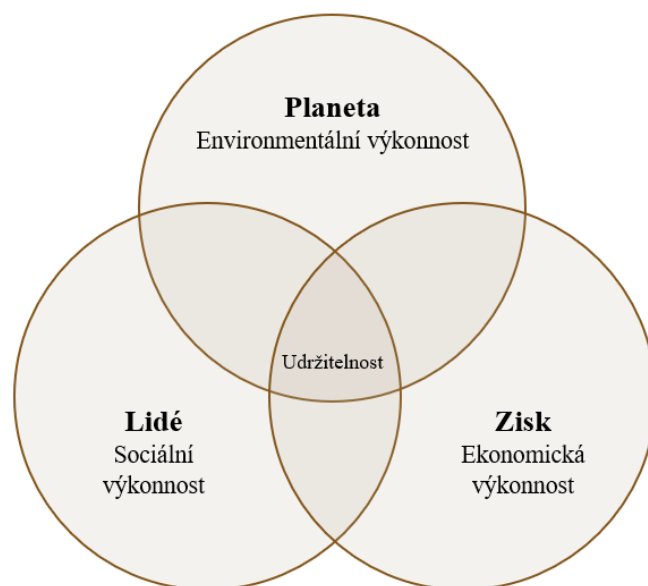
Jedním ze základních principů je dobrovolnost, kdy organizace realizují aktivity CSR dobrovolně nad rámec zákonných požadavků. Neméně důležitým principem je aktivní spolupráce se stakeholdery, která přispívá k vytvoření vzájemně výhodných vztahů. Dalším aspektem je transparentnost a otevřená komunikace se stakeholdery. Je důležité zajistit přístup všech zainteresovaných skupin k podstatným informacím. Čtvrtým principem je komplexnost a fungování organizace s ohledem na tzv. *triple bottom line*. Tento princip poukazuje na nutnost zaměřit se nejen na ekonomický rozměr podnikání, ale také na jeho sociální a environmentální aspekty. Důležitou roli zastává rovněž systematickosti a dlouhodobý časový horizont. To znamená, že koncept CSR by měl být dlouhodobě zahrnut do hodnot organizace. Posledním principem je odpovědnost vůči společnosti, která zahrnuje závazek organizace přispívat k rozvoji kvality života.

Jak tedy z výše uvedených principů vyplývá, CSR nelze vnímat jako izolovanou iniciativu, ale jako součást firemní kultury, která ovlivňuje nejen interní procesy, ale i vztahy s okolním prostředím a společností jako celkem.

Podobné principy CSR popisuje také Kunz (2012, s. 17) ve své samostatné publikaci. Jeho pojetí se v mnoha ohledech shoduje s principy uvedenými v knize Kašparové a Kunze (2013). Lze se proto domnívat, že tito autoři z velké části vycházeli z původního Kunzova vymezení, které následně přizpůsobili modernímu pojetí CSR. Určité rozdíly jsou patrné například v důrazu na spolupráci s neziskovým sektorem a vládou či v principu důvěryhodnosti CSR, který Kunz považuje za klíčový pro jeho správné fungování.

## 1.3 Pilíře CSR aktivit

Koncept CSR vychází z principu *triple bottom line*, který propojuje tři klíčové aspekty – **ekonomický** (*profit*), **sociální** (*people*) a **environmentální** (*planet*), jak znázorňuje Obrázek 2. Tento model umožňuje organizacím posuzovat svou výkonnost nejen z pohledu ziskovosti a finanční stability, ale také z pohledu jejich vlivu na společnost a životní prostředí. Díky tomu lze CSR vnímat jako komplexní přístup k podnikání, který zohledňuje širší odpovědnost organizace (Kunz, 2012, s. 20).



Obrázek 2: Triple-bottom-line

Zdroj: Vlastní zpracování dle AQA, n.d.

Dle Tetřevové a kol. (2017, s. 24) zahrnuje CSR následujících pět složek. Mezi ně patří ekonomická odpovědnost, sociální odpovědnost, environmentální odpovědnost, etická odpovědnost a filantropická odpovědnost. Tento přístup tedy opět zdůrazňuje, že odpovědnost organizací se neomezuje pouze na finanční výkonnost, ale zahrnuje širší závazky.

### 1.3.1 Ekonomická oblast CSR

Primárním cílem každého podnikání je dosahování zisku a jeho dlouhodobé udržení. Takový ekonomický růst umožňuje organizacím financovat aktivity spojené právě se společenskou odpovědností.

Mezi klíčové principy ekonomické odpovědnosti lze dle Kunze (2012, s. 21) zařadit **etické podnikání a boj proti korupci**. Příkladem mohou být etické kodexy, které stanovují pravidla chování a podporují odpovědné jednání v rámci organizace. Dále takzvané **principy dobrého řízení** (*corporate governance*) a **transparentnost**, která spočívá v poskytování pravdivých informací o činnosti organizace, a to i v případě, že se jedná o informace negativní. Dubbink a kol. (2008, s. 391) zdůrazňují, že transparentnost organizace umožňuje stakeholderům získat potřebný vhled do pro ně relevantních otázek.

Do ekonomické oblasti CSR dále autor řadí **budování vztahů se zákazníky a dodavateli**, kdy organizace usilují o dlouhodobé a kvalitní obchodní vztahy, přičemž dbají například na rovné

příležitosti při výběru dodavatelů či důslednost v plnění obchodních závazků, která spočívá například v respektování smluvních podmínek, včetně termínů dodávek a splatnosti faktur. Neméně důležitá je **odpovědnost vůči akcionářům a vlastníkům**. Organizace se soustředí nejen na zájmy vlastníků, ale i dalších investorů, s cílem pravidelně je informovat, udržovat s nimi trvalý dialog a usilovat o sladění podnikatelských aktivit s jejich hodnotami a očekáváními.

Ekonomickou oblastí se zabývá také například Pavlík a Bělčík (2010, s. 25–26), kteří zmiňují mimo výše uvedených aktivit také ochranu duševního vlastnictví, inovace a udržitelnost produktů či etiku marketingu a reklamy.

### 1.3.2 Sociální oblast CSR

Tato oblast se zaměřuje primárně na péči o zaměstnance a vytváření kvalitních pracovních podmínek, protože spokojený a motivovaný zaměstnanec je klíčovým faktorem úspěchu. Výzkumy potvrzují, že odpovědný přístup k zaměstnancům přináší řadu výhod, jako je získání pověsti atraktivního zaměstnavatele, vyšší loajalita, nižší fluktuace či vyšší produktivita.

Sociální oblast zahrnuje široké spektrum aktivit, jejichž rozsah závisí například na oblasti podnikání či situaci na trhu práce. Mezi tyto aktivity lze dle Kunze (2012, s. 22) zařadit **podporu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců** (*work-life balance*). Organizace mohou pro podporu konceptu work-life balance využít řadu nástrojů, jako je flexibilní pracovní doba, práce z domova, firemní školky či poradenské a právní služby v obtížných životních situacích. Důležitým aspektem této oblasti je také **rozvoj lidského kapitálu**, který spočívá v podpoře vzdělávání, zvyšování kvalifikace či umožnění kariérního růstu, a také **outplacement**, který souvisí s péčí o propuštěné zaměstnance. Organizace v rámci péče o tyto zaměstnance nabízejí například možnost rekvalifikačních kurzů či podporu při hledání nového zaměstnání. **Zaměstnancké benefity** jako nadstandardní mzdy, příspěvky na stravování či zdravotní programy jsou další oblastí, kterou autor uvádí. Dále **rovné pracovní příležitosti** – organizace zajišťují rovný přístup ke všem zaměstnancům bez ohledu na pohlaví, věk, etnický původ, sexuální orientaci, národnost či zdravotní stav. Za zmínku stojí tzv. *diversity management*, který podporuje rozmanitost v pracovních kolektivech a využívá silné stránky jednotlivců pro růst celé organizace. Mezi další sociální aktivity patří **prevence diskriminace a obtěžování**, tedy boj proti mobbingu, sexuálnímu harašení a jakékoli jiné formě nevhodného chování na pracovišti. Dále sem spadá **bezpečnost a ochrana zdraví při práci, podpora zdravé a otevřené firemní kultury**, kde zaměstnanci mají možnost svobodně

vyjadřovat své názory, přičemž vedení upřednostňuje participativní styl řízení a týmovou spolupráci, **dodržování lidských práv a sociální odpovědnost**, v rámci které organizace sledují sociální dopady svých rozhodnutí, a také **odmítání dětské práce**.

Dle Pavlíka a Bělčíka (2010, s. 26) by se organizace v rovině sociální měla věnovat rovněž firemní filantropii a dobrovolnictví či naslouchání a dialogu s různými cílovými skupinami.

### 1.3.3 Environmentální oblast

Ochrana životního prostředí se v současné době stává stále důležitějším tématem. Organizace by měly odpovídat nejen za dopady v rámci vlastní činnosti, ale také za vlivy na okolní prostředí, ať už se jedná o hluchost, spotřebu zdrojů, emise či dopravní zátěž. Cílem odpovědných organizací by mělo být minimalizovat tyto dopady prostřednictvím systematické environmentální politiky. Důležitým aspektem je také transparentní komunikace s veřejností, včetně přiznání a řešení případných problémů.

Hlavní opatření v rámci environmentální odpovědnosti zahrnují dle Kunze (2012, s. 24) **minimalizaci negativních dopadů** na životní prostředí, včetně efektivního využívání přírodních zdrojů, **zavádění ekologických politik** podporujících udržitelnou výrobu, šetrné produkty a služby, **dodržování mezinárodních standardů** v této oblasti, **investice do ekologických technologií**, které mohou přinést nejen vyšší efektivitu, ale i konkurenční výhodu, **monitorování vlivu** na životní prostředí, **ochranu přírodních zdrojů** – úspora vody a energie, minimalizace užití fosilních paliv a podpora obnovitelných zdrojů, **efektivní odpadové hospodaření**, včetně recyklace a důsledného třídění odpadu, **dodržování bezpečnostních opatření** při manipulaci s nebezpečnými látkami, **minimalizaci dopravní zátěže**, ať už jde o přepravu surovin, výrobků nebo zaměstnanců či **začlenění environmentálních principů** do procesu výběru dodavatelů a subdodavatelů.

Z výše uvedeného vyplývá, že odpovědnost vůči životnímu prostředí se netýká pouze výrobních organizací. Zároveň je nutno dodat, že efektivní environmentální politika může pozitivně ovlivnit chování zaměstnanců, kteří si odpovědné přístupy přenášejí i do svého soukromého života.

Společenská odpovědnost firem bývá také někdy rozšiřována o zvláštní kategorii zahrnující odpovědnost vůči místní komunitě a vládě. Do této oblasti patří například identifikace a definování klíčových stakeholderů, budování vztahů s místní komunitou, harmonizace podnikových a komunitních potřeb či rozvoj dobrých vztahů s vládou (Kunz, 2012, s. 25).

## 1.4 Výhody a nevýhody CSR

Ačkoliv existují kritické názory na tuto problematiku, převládá přesvědčení, že CSR představuje významný nástroj pro dlouhodobou prosperitu organizací i pro rozvoj společnosti. Je tedy vhodné zhodnotit jak výhody a přínosy CSR, tak jeho omezení a rizika, které jsou předmětem následujících podkapitol.

### 1.4.1 Pozitivní aspekty CSR

Řada výzkumů i odborných publikací uvádí konkrétní přínosy CSR nejen pro organizace, ale také pro společnost jako celek. Mezi nejčastěji zmiňované důvody, proč se stát společensky odpovědnou organizací, patří dle Kunze (2012, s. 33–37):

- **Pozitivní pracovní prostředí.** CSR podporuje příznivou firemní kulturu, zvyšuje loajalitu, motivaci i výkonnost zaměstnanců a snižuje fluktuaci.
- **Důvěra investorů.** Odpovědné organizace působí stabilněji a méně rizikově, což zvyšuje jejich atraktivitu na finančních trzích i v udržitelných indexech.
- **Pozitivní image organizace.** CSR uplatňované dlouhodobě posiluje reputaci, důvěru veřejnosti a hodnotu značky. Efektivní komunikace podporuje vztahy se stakeholdery.
- **Stabilní vztahy s obchodními partnery.** Etické a odpovědné jednání podporuje dlouhodobou spolupráci a stabilitu stávajících vztahů.
- **Konkurenční výhoda.** CSR pomáhá odlišit organizaci od konkurence a posiluje její postavení na trhu.
- **Vyšší loajalita zákazníků.** Spotřebitelé stále více preferují značky, které jednají odpovědně, což pozitivně ovlivňuje jejich nákupní rozhodování.
- **Vyšší ziskovost v dlouhodobém horizontu.** Výzkumy potvrzují, že organizace s aktivním CSR dosahují v čase lepších finančních výsledků díky stabilitě a důvěře.
- **Efektivita a nižší náklady.** CSR podporuje například úspory energie, minimalizaci odpadu a celkové zefektivnění procesů.
- **Zlepšení managementu rizik.** Zavádění CSR principů zvyšuje odolnost organizace a usnadňuje komunikaci i řešení krizových situací.
- **Podpora udržitelnosti a stability.** Etické chování vůči zaměstnancům i okolí přispívá k dlouhodobé prosperitě organizace.

Mimo výše zmíněné uvádí Kunz (2012, s. 37) také další výhody, jako jsou daňové úlevy, podpora inovací či zlepšení morálky zaměstnanců.

Výhody CSR, jak je formuloval Kunz (2012), tvoří základ pro pochopení přínosů odpovědného podnikání, přičemž podobné závěry nacházíme i u dalších autorů. Aktuální zdroje tyto pohledy potvrzují, rozvíjejí a obohacují o nové souvislosti, které odrážejí změny ekonomického i společenského kontextu posledních let.

Současné poznatky opakovaně potvrzují význam CSR pro budování pozitivního pracovního prostředí, stejně jako jeho vliv na posilování důvěry investorů a budování pozitivní image organizace. Rovněž přetrvává důraz na konkurenční výhodu, vyšší loajalitu zákazníků, dlouhodobou prosperitu a úspory nákladů v důsledku odpovědného hospodaření.

Vedle těchto shodných oblastí lze nalézt další aspekty, které rozšiřují vnímání přínosů CSR. Patří mezi ně například možnost vstupu na zahraniční trhy díky dodržování mezinárodních standardů, pozitivní vliv na kvalitu produktů a služeb či prevence právních rizik vyplývajících z nedodržování lidských práv a pracovních standardů. CSR je rovněž spojováno s podporou technologického rozvoje a inovací. Jeho přínosy se promítají také do širší společnosti, kde významnou roli představuje zejména ochrana životního prostředí. CSR navíc působí jako inspirační prvek, který motivuje nejen zákazníky, ale i širší komunitu k odpovědnému chování. Projevuje se také v oblasti vzdělávání a zdravotní prevence, kde podporuje rozvoj dovedností, zvyšování životní úrovně a posilování celkového zdraví společnosti (Ahmadi, 2024, s. 77–83).

#### 1.4.2 Kritické aspekty CSR

Přestože je společenská odpovědnost firem spojována s řadou pozitivních efektů, je nutné zohlednit také její omezení, která lze nalézt nejen v odborné literatuře, ale také v podnikatelské praxi. Kritické přístupy upozorňují, že CSR nelze označit za univerzální nástroj, neboť jeho dopady se mohou lišit v závislosti na konkrétních podmínkách, strategii či míře implementace.

Na nedostatky upozorňoval ekonom Milton Friedman. Dle jeho názoru CSR může **narušovat hlavní účel podnikání a zvyšovat náklady**, které se následně mohou negativně přenášet na akcionáře, zákazníky či zaměstnance, například v podobě nižších výnosů a dividend. Odpovědnost managementu proto spočívá v maximalizaci zisku vlastníků, přičemž musí jednat v rámci práva a pravidel trhu. Tento pohled konkretizuje Capaldi tzv. efektem „černého pasažéra“, kdy organizace nesoucí náklady CSR mohou ztratit konkurenceschopnost vůči těm, které je nenesou (Kunz, 2012, s. 40–42).

Další kritiku přináší Reich, jenž poukazoval na to, že CSR **může suplovat roli státu**. Reich označil CSR za „nebezpečné rozptýlení“, které podkopává demokracii a odvádí pozornost organizací od stěžejního úkolu, a tím je přimět vlády řešit sociální problémy. Zároveň upozorňuje, že část velkých korporací využívá CSR k odvracení vládní regulace, což z něj činí PR nástroj pro ovlivňování stakeholderů i veřejnosti (Kunz, 2012, s. 41).

Za dlouholetého kritika CSR je považován také Karnani, jehož argumenty lze shrnout do tří primárních bodů:

- **CSR je iluze (PR nástroj)** – organizace jej využívají primárně k posilování image, nikoli k řešení podstaty negativních dopadů.
- **CSR je neefektivní či irelevantní** – nebývá provázáno s jádrem podnikání.
- **Riziko neobornosti vedení** – chybějící kompetence (Kunz, 2012, s. 42).

Na reputační riziko navazuje profesor Čaník, který upozorňuje, že některé organizace budují spíše obraz společenské odpovědnosti, než aby řešily své skutečné dopady. Tento postup bývá označován jako greenwashing či pinkwashing (Kunz, 2012, s. 41).

Vedle výše uvedené kritiky, která upozorňuje na zvýšené náklady, riziko ztráty konkurenceschopnosti, možnou substituci role státu, komunikační praktiky typu greenwashing/pinkwashing, rozměňování účelu podnikání, nedostatečnou přehlednost či nedostatek dovedností, zmiňují odborné zdroje také další nevýhody CSR. Mezi ně patří například právní rizika spojená s environmentálními tvrzeními, neboť aktuální unijní úprava zakazuje neurčitá „zelená“ tvrzení bez prokazatelných důkazů a zpřísňuje užívání označení typu „klimaticky neutrální“. Organizace proto musí svou komunikaci opírat o ověřitelná data (Evropská komise, 2025).

## 2 KOMUNIKACE CSR

Komunikace je obecně chápána jako aktivní proces přenosu a sdílení informací mezi odesílatelem a příjemcem s cílem dosáhnout porozumění, ovlivnit postoje nebo vyvolat určité chování. Formy vyjádření mohou mít různé podoby – od neverbálních projevů, gest a symbolů přes mluvené či psané slovo až po využití moderních technologií a alternativních komunikačních prostředků (ASHA, n.d.).

**Komunikaci společenské odpovědnosti firem** (komunikace CSR) lze dle Záhorské a kol. (2022, s. 811) chápat jako „*proces anticipace očekávání zainteresovaných stran, formulace CSR politiky a řízení různých komunikačních nástrojů organizace, jejichž cílem je poskytovat pravdivé a transparentní informace o integraci sociálních a environmentálních zájmů do podnikových operací a interakcí se stakeholdery*“. Podobně Amo-Mensah (2022, s. 39) popisuje komunikaci CSR jako „*proces, kterým organizace spravují informace o svých společensky odpovědných iniciativách a sdílejí je se stakeholdery s cílem vytvořit společné porozumění*“.

Obě definice zdůrazňují nutnost aktivního řízení informací a dialogu se zainteresovanými skupinami, čímž ukazují, že komunikace CSR není jednorázovým aktem, ale dlouhodobým strategickým procesem. Znalost teoretického rámce je dle Brina a Nehme (2019, s. 24) nezbytná nejen pro další výzkum, ale také pro rozvoj a implementaci inovativních strategií komunikace CSR v praxi.

Na základě přehledů literatury o komunikaci CSR lze konstatovat, že se jedná o heterogenní oblast, k níž výzkumníci přistupují z různých perspektiv – public relations a firemní komunikace, marketingová komunikace, organizační komunikace či organizační studia. Tyto rozdílné teoretické základy formují chápání role komunikace CSR.

V rámci výzkumů managementu a marketingu, které zdůrazňují souvislost mezi společenskými aktivitami organizací a jejich ekonomickými výsledky, je komunikace CSR často chápána spíše instrumentálně – jako využívání propagačních technik k informování o CSR a k posilování identity značky a reputace organizace. Tyto přístupy vycházejí z transmisního modelu, který redukuje komunikaci na jednosměrné předávání informací, což je typické zejména v marketingu a PR. Úspěch CSR se v tomto pojetí posuzuje dle komunikace motivů a přínosů směrem ke stakeholderům. Nutno podotknout, že tento pohled opomíjí širší společenský kontext a roli komunikace v utváření veřejných očekávání a institucionálních podmínek (Golob a kol., 2013, s. 178–179).

Za alternativu lze označit konstitutivní přístup, který chápe komunikaci CSR jako proces, v němž organizace ve spolupráci se stakeholdery formují a sjednávají podobu společenské odpovědnosti. Cílem je vytvořit holistický rámec pro řízení procesů CSR, v němž má právě toto spoluutváření klíčovou roli. Alternativní chápání zdůrazňuje, že způsob, jakým se o CSR hovoří, ovlivňuje i to, jak je CSR v praxi realizováno (Golob a kol., 2013, s. 178–179).

Z uvedeného vyplývá, že komunikace CSR je komplexní a dynamický proces, který lze interpretovat z různých teoretických perspektiv. Společným jmenovatelem je její zásadní vliv na vztahy mezi organizací a stakeholdery, na budování reputace a na schopnost organizace reagovat na společenská očekávání.

## **2.1 Význam komunikace CSR**

Komunikace společenské odpovědnosti firem se v současnosti řadí mezi klíčové organizační strategie, a to nejen z ekonomických důvodů, ale také proto, že organizace svými aktivitami přímo ovlivňují kvalitu života společnosti. V prostředí měnících se hodnot a rostoucí citlivosti na etické, sociální a environmentální otázky je komunikace zásadním nástrojem pro předávání informací o realizovaných CSR iniciativách (Zainon a kol., 2023, s. 881). Košťálová a Tetřevová (2014, s. 681) komunikaci považují za klíčový nástroj v jakémkoli procesu či projektu. Z toho důvodu představuje komunikace CSR zásadní prvek managementu při budování a udržování důvěryhodnosti a pozitivního vnímání organizace ve společnosti (Záhorská a kol., 2022, s. 811).

Správně nastavená komunikace CSR může organizaci prospět v řadě oblastí. Jedním z nejvýznamnějších přínosů je její pozitivní vliv na image a reputaci organizace. Studie ukazují, že otevřená prezentace CSR aktivit pozitivně ovlivňuje nákupní chování zákazníků a podporuje příznivé reakce zainteresovaných stran, čímž posiluje pověst organizace. Zároveň je patrné, že zákazníci preferují podrobné informace o CSR aktivitách, protože zvyšují jejich důvěru v organizaci. Komunikace CSR však neovlivňuje pouze důvěru či nákupní chování, ale formuje také očekávání stakeholderů a podporuje jejich zájem o společenská a environmentální témata (Zainon a kol., 2023, s. 881).

Roli komunikace CSR při formování vztahů a očekávání stakeholderů objasňují různé teoretické přístupy, které vysvětlují její význam pro dlouhodobou důvěryhodnost a společenské přijetí, tedy legitimitu organizace. Záhorská a kol. (2022, s. 812–815) uvádějí následující teorie tvořící základ komunikace v oblasti CSR.

- **Stakeholder theory** – vychází z předpokladu, že by organizace měla zohledňovat zájmy všech skupin ovlivňujících její cíle a prostřednictvím CSR komunikace s nimi budovat důvěru, získávat zpětnou vazbu a podporovat jejich aktivní zapojení.
- **Legitimacy theory** – vysvětluje, jak prostřednictvím transparentní a konzistentní komunikace organizace získává a udržuje společenský souhlas s podnikáním, a tím posiluje svou důvěryhodnost.
- **Institutional theory** – poukazuje na vliv formálních i neformálních norem a institucí, které ovlivňují rámec a podobu CSR komunikace.
- **Attribution theory** – vysvětluje, jak si lidé při hodnocení CSR aktivit vytváří představy o motivech organizací, a jak toto vnímání ovlivňuje jejich postoje k organizaci.
- **Signaling theory** – zabývá se tím, jak mohou organizace prostřednictvím komunikace CSR aktivit snižovat informační asymetrii a vysílat veřejnosti signály o svých hodnotách, cílech a spolehlivosti, čímž posilují svou image a konkurenceschopnost.

Přestože komunikace CSR přináší řadu přínosů, pojí se s ní také několik výzev. Jedním z rizik je skepticismus stakeholderů, který může vzniknout, pokud jsou CSR aktivity vnímány jako pouhý marketingový nástroj nebo jako snaha o greenwashing, tedy prezentování společenské či ekologické odpovědnosti bez reálného základu. Nadměrná komunikace navíc může tuto skepsi dále posilovat, jelikož nadbytek informací může působit spíše jako sebepropagace než jako projev skutečné odpovědnosti (Záhorská, 2022, s. 811).

Výzvu může představovat také různorodost či protichůdnost očekávání jednotlivých stakeholderů. Harmonizace těchto odlišných požadavků je složitý proces, který může vést ke konfliktům či oslabení důvěry, pokud nejsou očekávání naplněna. Za další úskalí lze označit volbu vhodných komunikačních prostředků, které jsou klíčové pro efektivní předávání informací (Zainon a kol., 2023, s. 881–884). Za zmínku stojí také finanční náročnost CSR komunikace, protože například realizace kampaní, reporting či vyhodnocování dopadů vyžaduje investice, což může být zejména pro menší organizace zatěžující. Další výzvou jsou kulturní podmínky, protože odlišné místní normy, hodnoty či právní prostředí mohou výrazně ovlivnit, jak je CSR komunikace vnímána (Amo-Mensah, 2022, s. 35–51).

Komunikace CSR tak představuje strategický nástroj, který nabízí řadu výhod, avšak současně klade zvýšené nároky spojené například s volbou vhodných forem komunikace či respektováním kulturních odlišností. Tyto aspekty je třeba zohlednit při nastavování a realizaci komunikační strategie. Je přitom zřejmé, že zde uvedené výzvy nepředstavují úplný

výčet, v praxi se mohou objevovat další přínosy i omezení, jejichž význam se liší například dle odvětví.

## 2.2 Formy komunikace CSR

Formy komunikace společenské odpovědnosti firem představují klíčový nástroj informování stakeholderů o dopadech podnikání na společnost a životní prostředí. Jak zdůrazňují Zainon a kol. (2023, s. 819), mezi teoretickými koncepty a reálnou praxí často přetrvává rozdíl zejména ve volbě efektivních komunikačních kanálů. Vhodně zvolený komunikační mix přitom posiluje důvěryhodnost, transparentnost a image organizace, zatímco nedostatečná komunikace může vést k reputačním rizikům (Adanlawo a Chaka, 2024, s. 8–12).

Formy komunikace CSR se obvykle rozlišují na interní a externí. **Interní komunikace CSR** je orientována především na zaměstnance, kteří hrají klíčovou roli při realizaci odpovědných aktivit. Dle Pavlíka a Bělčíka (2010, s. 94) je důležité zaměstnance pravidelně informovat a podporovat jejich zapojení, což posiluje jejich loajalitu a vztah k organizaci. Interní komunikace zahrnuje systematické předávání informací o firemní vizi, hodnotách a strategických cílech, stejně jako sdílení provozních sdělení, která podporují stabilitu a kooperaci zaměstnanců (Jurišová a Ďurková, 2012, s. 146). **Externí komunikace CSR** je zaměřena na zákazníky, obchodní partnery, veřejné instituce, média i místní komunity. Jejím cílem je zajistit transparentní předávání informací o aktivitách, výsledcích a dopadech podnikání, a tím podporovat důvěryhodnost a dobré jméno organizace. Jurišová a Ďurková (2012, s. 147) považují za zásadní, aby tyto informace byly úplné, dostupné a umožňovaly veřejnou kontrolu chování organizace.

Sdílení informací o společenské odpovědnosti může probíhat různými formami, například prostřednictvím osobních setkání se stakeholdery, dopisů informujících o aktivitách organizace, informací zveřejňovaných na webových stránkách organizace či prostřednictvím pravidelných zpráv o společenské odpovědnosti, jako jsou CSR či nefinanční reporty. Na to navazují další nástroje využívané ke zprostředkování odpovědných aktivit směrem k veřejnosti, jako jsou tiskové zprávy a různé formy marketingové komunikace, například televizní a tisková reklama, billboardy či komunikace na obalech výrobků (D'Andrea, 2019, s. 38–39).

Ačkoliv tradiční formy komunikace CSR zůstávají nadále relevantní, současný vývoj jednoznačně ukazuje posun směrem k digitálním platformám. Zvláštní pozici mezi nimi zaujímají **sociální sítě**, jejichž participativní charakter umožňuje organizacím nejen šířit informace, ale také budovat vztahy a získávat zpětnou vazbu. Dle D'Andrea a kol. (2019, s. 43)

zároveň přispívají ke snižování skepticismu vůči CSR aktivitám a obecně působí přesvědčivěji, důvěryhodněji a efektivněji než tradiční komunikační kanály. Jejich výhodou je rovněž vysoký dosah a schopnost oslovit široké publikum v krátkém čase. Výzkumy ukazují, že navzdory potenciálu sociálních sítí zůstává míra interakce organizací s veřejností mnohdy nízká. Úroveň využívání sociálních sítí přitom závisí na odvětví, specifikách organizace i na roli, kterou digitální média zaujímají v její komunikační strategii (D'Andrea a kol., 2019, s. 43).

Význam sociálních sítí potvrzují aktuální data Českého statistického úřadu (2024, s. 39–40), dle nichž v roce 2024 využívalo sociální sítě celkem 63,3 % osob starších 16 let. Tento podíl za čtyři roky vzrostl o 9 procentních bodů. V rámci mladších věkových kategorií je však tento podíl výrazně vyšší. Sociální sítě používá téměř celá generace Z, konkrétně 99,3 % osob ve věku 16–24 let, a velmi vysoká je také míra uživatelů generace Y, kde sociální sítě využívá 95,5 % osob ve věku 25–34 let a 85,3 % ve věku 35–44 let. Tento trend souvisí s tím, že zejména generace Z vyrůstala v prostředí silně orientovaném na digitální komunikaci (Vokounová, 2023, s. 278), a lze proto očekávat, že s jejím postupným vstupem do ekonomicky aktivního života, stejně jako u podobně digitálně orientované generace Alfa, porostou i požadavky na moderní digitální a interaktivní komunikační prostředí.

Na vysokou míru využívání sociálních sítí u mladších věkových skupin navazují také zjištění AMI Digital Index 2025. Dle nich patří v České republice mezi nejpoužívanější platformy YouTube (88 % uživatelů), Facebook (84 %) a Instagram (67 %), přičemž Instagram dlouhodobě vykazuje nejdynamičtější růst. Generace Z uvádí jako nejčastěji používané platformy YouTube (98 %) a Instagram (96 %). Obdobné sítě začíná preferovat také generace Y, která nejčastěji používá Facebook (96 %), YouTube (94 %) a Instagram (75 %), u něhož lze zaznamenat meziroční nárůst využívání o 9 %. To potvrzuje postupný přesun mileniálů k vizuálně orientovanému a dynamickému obsahu, jehož popularita obecně dlouhodobě roste. AMI Digital Index 2025 uvádí, že mezi nejvyhledávanější formáty patří krátká videa.

Důležitost sociálních sítí potvrzuje také stále rostoucí podíl na komunikaci organizací v České republice. Dle údajů Českého statistického úřadu (2025, s. 39–40) mělo v roce 2024 účet na alespoň jednom typu sociálních médií 54 % organizací s deseti a více zaměstnanci, přičemž mezi velkými organizacemi tento podíl dosahoval 89 %. Platformy, jako je Instagram, YouTube či další média určená ke sdílení fotografií a videí, využívalo v roce 2024 celkem 32 % organizací, zatímco platformy typu Facebook nebo LinkedIn využívalo ve stejném roce 53 % organizací.

Shrneme-li uvedené skutečnosti, sociální sítě dnes představují stále významnější nástroj komunikace CSR. Zatímco tradiční formy komunikace si udržují svou roli, digitální platformy umožňují rychlé, vizuálně atraktivní a obousměrné sdílení informací, což posiluje transparentnost i vnímání odpovědného chování organizace. Jejich rostoucí popularita napříč věkovými skupinami, zejména u mladších generací, tak činí ze sociálních sítí nezbytnou součást moderní komunikační strategie organizací.

### 2.3 CSR reporting

CSR reporting představuje stěžejní nástroj, prostřednictvím kterého organizace systematicky zveřejňují informace o sociálních, environmentálních a částečně i ekonomických dopadech svých činností. Reportování plní nejen funkci komunikační, ale představuje také prostředek, který přispívá k systematickému řízení odpovědných aktivit. Informace obsažené v reportech zároveň slouží jako podklad pro rozhodování různých skupin stakeholderů.

Vývoj CSR reportingu souvisí s rostoucím tlakem na transparentnost. Zpočátku byl zaměřen především na environmentální témata, zejména u organizací, jejichž činnost měla významné dopady na životní prostředí. Postupně se reporty začaly rozšiřovat také o sociální a ekonomické oblasti, a tím se přiblížily modelu *triple bottom line*. Na tuto koncepci navazují i současné rámce reportování, které kladou důraz na komplexní pojetí odpovědnosti a vzájemnou provázanost.

Motivace organizací k reportování jsou různorodé a vycházejí z kombinace etických, strategických i pragmatických důvodů. Nejčastěji se jedná o posílení reputace, naplňování etických závazků a zajištění legitimacy podnikání (*licence to operate*). Důležitý je rovněž tlak stakeholderů, především investorů, zákazníků či regulačních orgánů, kteří očekávají transparentní přístup a zveřejňování nefinančních informací. CSR reporting zároveň umožňuje organizacím sledovat plnění stanovených cílů v oblasti udržitelnosti, předcházet krizím, reagovat na měnící se očekávání společnosti a odlišit se od konkurence.

Vedle motivací existují faktory, které mohou organizace od reportování odrazovat. Patří mezi ně nedostatečná znalost problematiky a nejednotnost standardů. Častým důvodem bývá také obava ze zveřejňování citlivých informací, které mohou vyvolat negativní reakce veřejnosti nebo vést k legislativním dopadům. Za další faktor lze označit očekávání zvýšených nákladů, neboť kvalitní zpracování reportingu vyžaduje investice do monitorovacích a kontrolních mechanismů. Malé a střední organizace bývají těmito faktory ovlivněny nejvíce, a proto se v jejich případě CSR reporting uplatňuje pouze výjimečně (Kašparová a Kunz, 2013, s. 59–63).

Tvorba reportu představuje komplexní proces vyžadující systematický přístup a promyšlené plánování. Jak uvádí Švermová (2021, s. 5–6), již na začátku je nutné jasně stanovit cíle, očekávání a záměry, s nimiž organizace do procesu vstupuje, a určit cílové skupiny, pro něž je report určen. Na tuto fázi navazuje příprava obsahu, která zahrnuje například vymezení relevantních oblastí či stanovení měřitelných cílů (Kašparová a Kunz, 2013, s. 66–69).

Dle Švermové (2021, s. 2–4) lze v rámci CSR reportingu rozlišit několik základních oblastí, které reflektují komplexní pojetí odpovědného podnikání. Základem je koncepce *triple bottom line* propojující ekonomický, sociální a environmentální pilíř. Postupem času se však tento rámec rozšířil o další oblasti, které umožňují přesnější hodnocení dopadů činnosti organizace a jejího přístupu k udržitelnosti. CSR report proto obvykle zahrnuje následující oblasti:

- **Ekonomickou oblast** – zaměřuje se na etické a transparentní chování vůči zákazníkům, zaměstnancům, investorům a dodavatelům, s důrazem na dlouhodobou udržitelnost.
- **Zaměstnaneckou oblast** – hodnotí pracovní podmínky, péči o zaměstnance, prevenci diskriminace a podporu otevřené komunikace.
- **Sociální oblast** – sleduje vztah organizace ke společnosti, podporu komunit, dobrovolnictví a odpovědné chování vůči spotřebitelům.
- **Environmentální oblast** – zahrnuje preventivní přístupy k ochraně životního prostředí, úspory energií a zavádění ekologicky šetrných technologií.
- **Oblast řízení CSR** – představuje systematické plánování, řízení a kontrolu CSR aktivit s cílem zvyšovat efektivitu a transparentnost organizace.

V kontextu EU se reporting řídí jednotným právním rámcem. V roce 2024 vstoupila v platnost směrnice CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), která rozšiřuje okruh subjektů povinných zveřejňovat informace o udržitelnosti a zpřesňuje požadavky na jejich obsah. Směrnice zavádí povinnost reportovat dle standardů ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*), začleňovat údaje o udržitelnosti do výroční zprávy, zajistit jejich externí ověření a využívat digitální označování zveřejňovaných informací (Hummel a Jobst, 2024, s. 321).

Vedle evropských norem si význam zachovávají i mezinárodně uznávané standardy, zejména GRI Standards (*Global Reporting Initiative*), které umožňují organizacím transparentně informovat o svých dopadech na ekonomiku, životní prostředí i společnost a zaručují porovnatelnost údajů (GRI, n.d.). Dále se uplatňuje ISO 26000, který poskytuje doporučení pro uplatňování principů společenské odpovědnosti v praxi. Nevytváří požadavky pro certifikaci, ale pomáhá převádět zásady odpovědnosti do konkrétních opatření a podporuje sdílení

osvědčených postupů na globální úrovni (ISO, n.d.). V českém prostředí je využívána také metodika KORP, která slouží k jednotnému hodnocení CSR reportů. Tuto metodiku vyvinulo Národní informační středisko podpory kvality a bývá využívána například při udílení Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost (Adámek, 2018, s. 113–114).

V posledních letech lze zaznamenat posun směrem k integrovanému pojetí reportingu, které propojuje finanční a nefinanční informace s cílem poskytnout komplexní pohled na činnost organizace (Kutlák a Procházková, 2017, s. 71). Rostoucí důraz je kladen také na externí ujištění posilující důvěryhodnost údajů (Pizzi a kol., 2024) a na digitalizaci reportingu, jež usnadňuje dostupnost a srovnatelnost dat napříč evropským trhem (Wang a kol., 2025, s. 5).

## 2.4 Cílové skupiny a obsah komunikace

Základním předpokladem efektivní CSR komunikace je schopnost organizace identifikovat své cílové skupiny a porozumět jejich očekáváním. Teoretickým východiskem je stakeholder teorie, která zdůrazňuje, že organizace by při tvorbě CSR strategií neměla zohledňovat pouze ekonomické zájmy vlastníků, ale také potřeby ostatních zainteresovaných subjektů (Záhorská a kol., 2022, s. 812–813). Nutno podotknout, že jednotliví stakeholderi mají rozdílné zájmy, očekávání a míru vlivu, proto je jejich rozlišení nezbytné pro správné zacílení komunikace.

Stakeholdery lze rozdělit na **primární** (např. vlastníci a zaměstnanci) a **sekundární** (např. média a konkurence). Komunikace s oběma skupinami přispívá k upevňování legitimacy organizace a získávání zpětné vazby na realizované aktivity (Záhorská a kol., 2022, s. 812). Na praktické úrovni lze cílové skupiny členit také dle oblastí působení organizace. Pavlík a Bělčík (2010, s. 92–93) rozdělují tyto skupiny do čtyř hlavních oblastí, které shrnuje Tabulka 1.

Tabulka 1: Cílové skupiny CSR komunikace

Oblast	Hlavní cílové skupiny
Trh – klienti	Zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři, spotřebitelské asociace, investoři
Pracoviště	Zaměstnanci, odbory, místní samospráva (obec, kraj), veřejné orgány
Okolí organizace	Zaměstnanci, místní organizace/instituce, organizace veřejné správy, neziskové organizace, profesní/podnikatelské/zaměstnavatelské svazy
Životní prostředí	Zaměstnanci, obchodní partneři, neziskové organizace, spotřebitelé, orgány veřejné správy, profesní/podnikatelské/zaměstnavatelské svazy

Zdroj: vlastní zpracování dle Pavlíka a Bělčíka, 2010, s. 92–93

Každá oblast vyžaduje jiný komunikační přístup. V oblasti trhu je vhodné cílit na zákazníky, dodavatele či obchodní partnery, zatímco pracoviště zahrnuje zaměstnance a interní instituce. Okolí organizace tvoří veřejnost a neziskový sektor, zatímco životní prostředí se zaměřuje na komunikaci s ekologicky orientovanými skupinami.

Awa a kol. (2024, s. 6–7) rozlišují tři hlavní oblasti stakeholderů:

- **Tržní stakeholders** – zákazníci, obchodní partneři a konkurence, jejichž zájmy úzce souvisejí s obchodní výkonností podniku.
- **Zdrojoví stakeholders** – zaměstnanci, dodavatelé, ředitelé, banky, vlastníci a investoři poskytující organizaci potřebné materiální a lidské zdroje.
- **Sociálně-političtí stakeholders** – regulační orgány, média, nevládní organizace, obchodní a odborové svazy, politické strany či lokální komunity, které ovlivňují legitimitu a reputaci organizace ve společnosti.

V rámci efektivní CSR komunikace je nutné porozumět očekávání jednotlivých skupin. Awa a kol. (2024, s. 7–8) upozorňují, že jednotlivé skupiny vnímají společenskou odpovědnost odlišně a jejich priority se liší dle vztahu k organizaci. Tyto rozdíly shrnuje Tabulka 2.

Tabulka 2: Očekávání stakeholderů ve vztahu k obsahu komunikace

Stakeholderi	Očekávání
Management	Výkonnost organizace, správa a řízení organizace, firemní politika a kultura, tvorba a implementace strategie
Akcionáři	Maximalizace zisku a růst hodnoty akcií
Vláda	Bezpečnost, suverenita, dodržování právního řádu a placení daní
Zaměstnanci	Bezpečnost práce, jistota, spokojenost a dobré pracovní podmínky
Zákazníci	Spravedlivé obchodní podmínky, vlastnosti produktů a kvalita služeb
Komunita	Vyšší sociální blahobyt, pozitivní vliv na životní prostředí a společnost
Dodavatelé	Férové obchodní podmínky, stabilita odběrů, přiměřené platební podmínky, splátkové plány a možnost moratoria
Investoři	Podrobnosti o likviditě a životaschopnosti organizace

Zdroj: Vlastní zpracování dle Awa a kol., 2024, s. 8

Pochopení rozdílných očekávání je klíčové pro správné zacílení i tvorbu obsahu CSR komunikace. Ten by měl vždy reflektovat hodnoty a priority jednotlivých skupin a současně být vnímán jako důvěryhodný a transparentní. Jak vyplývá ze závěrů Zainon a kol. (2023, s. 881), komunikace by neměla zůstat pouze u informování o aktivitách, ale měla by prezentovat konkrétní a ověřitelné výsledky dokládající skutečný přínos organizace pro společnost.

Pavlík a Bělčík (2010, s. 93–94) strukturovali obsah CSR komunikace podle čtyř již výše zmíněných oblastí. Každá z nich vyžaduje odlišné tematické zaměření i formu sdělení. Komunikace by tak měla v oblasti trhu ukazovat, jak organizace zajišťuje produkci bezpečných a kvalitních výrobků či služeb, udržuje férové vztahy s dodavateli a dodržuje zásady etického marketingu. V oblasti pracoviště by měla informovat o opatřeních zaměřených na zdraví a bezpečnost zaměstnanců, rozvoj jejich dovedností a zajištění rovných pracovních příležitostí. Ve vztahu k okolí by se měla zaměřovat na podporu komunitních a charitativních aktivit, zatímco v oblasti životního prostředí na opatření vedoucí ke snižování emisí, úsporám energie a omezování odpadů.

Kim a Ferguson (2014, s. 16) upozorňují, že z pohledu stakeholderů jsou nejvíce oceňována sdělení, která jasně vymezují, kdo a jakým způsobem z daných aktivit profituje a jaké výsledky byly dosaženy. Zároveň doporučují vyhýbat se příliš propagačnímu tónu. Součástí obsahu by také měly být informace o partnerství s třetími stranami (např. nevládní organizace), neboť to posiluje důvěryhodnost. Další důležitý prvek představují certifikace udělované nezávislými institucemi. Pavlík a Bělčík (2010, s. 93–94) doplňují, že komunikace se v jednotlivých oblastech zaměřuje na různé tematické okruhy, od etiky a kvality v oblasti trhu, přes pracovní podmínky na pracovišti, komunitní podporu v okolí organizace až po environmentální opatření týkající se dopadů na přírodu.

### 3 IMAGE ORGANIZACE

Image organizace představuje v současném pojetí strategického řízení a marketingové komunikace klíčový prvek. V prostředí rostoucí konkurence a informační přesycenosti je to právě vnímání organizace ze strany veřejnosti, které významně ovlivňuje její postavení na trhu, vztahy se zainteresovanými stranami i schopnost dlouhodobě prosperovat. Jak uvádí Vostriakov a Volokhova (2021, s. 113), image a reputace tvoří důležitou část nehmotných aktiv organizace, která přispívá k posílení konkurenční výhody a ekonomické výkonnosti.

Koncept image se začal rozvíjet v 50. a 60. letech 20. století, kdy se ukázalo, že subjektivní obraz značky může představovat při rozhodování o koupi větší význam než technické vlastnosti produktu. Zároveň se začala zdůrazňovat role médií a komunikace při formování image organizací. Postupně se prosadil názor, že každá entita ve veřejném prostoru má svou „osobnost“, kterou lze zkoumat i cíleně ovlivňovat (Vysekalová a kol., 2020, s. 106–107).

Pojem image bývá vykládán různě. Dle Bozkurta (2018, s. 61) představuje image organizace obraz utvářený v myslích cílové skupiny, tedy souhrn jejích představ a úsudků o organizaci. Nejde jen o vizuální dojem, ale o širší koncept zahrnující také chování, hodnoty, kulturu a komunikaci organizace. Bozkurt rozlišuje dvě hlavní složky image:

- **funkční**, vycházející z měřitelných a fyzických aspektů,
- **emocionální**, spojenou s emocemi, postoji a zkušenostmi veřejnosti.

Obdobně chápe image organizace také Frandsen (2017), která tento pojem popisuje jako „*kognitivní konstrukt, který vyjadřuje vnímání organizace a je definován jako dojem vytvořený v myslí publika*“. Z těchto definic vyplývá, že image organizace nelze považovat za pevně danou a objektivní skutečnost, ale za dynamický koncept vznikající v rámci interakce.

Vysekalová a kol. (2020, s. 109) shrnují, že image lze chápat jako komplexní, vícedimenzionální a strukturální systém, který je do určité míry stabilní, avšak zároveň ovlivnitelný. Vzniká v rámci interakce mezi jednotlivcem a společností, při níž se formují postoje, názory a emoce vůči určitému objektu (např. organizaci). Tento proces je dynamický a prochází vývojovými fázemi od spontánního vzniku po ustálené stereotypní představy.

Image zahrnuje objektivní i subjektivní složky, které mohou být jak správné, tak zkreslené. Obsahuje kognitivní, afektivní i behaviorální prvky ovlivněné skupinovými i sociálními faktory. Vysekalová a kol. dále zdůrazňují, že jde o zjednodušené symbolické vyjádření reality, které lidem pomáhá orientovat se ve světě. Přestože je relativně stabilní, lze ji cíleně formovat

a analyzovat pomocí vědeckých metod. Image tak významně ovlivňuje názory a chování lidí a je důležitým prvkem efektivní marketingové komunikace. Vysekalová a kol. (2020, s. 106) zároveň tvrdí, že „*image má povahu zobecnělého a zjednodušeného symbolu založeného na souhrnu představ, postojů, názorů a zkušeností člověka ve vztahu k určitému objektu*“.

Lievens (2017, s. 2) definuje image organizace jako „*volnou strukturu znalostí a přesvědčení lidí o organizaci*“, která představuje souhrn kognitivních reakcí a asociací různých skupin. Vnímání se přitom může zásadně lišit dle individuálních zkušeností, hodnot a očekávání jednotlivých skupin. Lievens rozlišuje čtyři základní podoby organizačního image:

- **Ekonomická image** – vnímání z hlediska finanční výkonnosti a stability organizace.
- **Sociální image** – vnímání organizace jako společensky odpovědného aktéra.
- **Produktová image** – pohled zákazníků na kvalitu zboží a služeb.
- **Image zaměstnavatele** – atraktivita organizace z pohledu současných i potenciálních zaměstnanců.

Nutno podotknout, že se tyto různé pohledy na organizaci nemusí vždy shodovat. Lievens dále vysvětluje, že image se vyvíjí v čase a je formována jak mediálním zobrazením organizace, tak i její komunikací a přímou interakcí se stakeholdery.

Na výše uvedené pojetí lze navázat pohledem Vysekalové a kol. (2020, s. 110–111), kteří uvádějí, že image je tvořena souborem komponentů, jako je schopnost organizace uspokojovat potřeby cílových skupin, jedinečnost představ, které si lidé s organizací spojují, a síla asociací určujících intenzitu a stabilitu jejího vnímání. Společně tyto prvky vytvářejí psychologickou strukturu image propojující jak racionální, tak emocionální rovinu.

Vysekalová a kol. (2020, s. 111–113) dále rozlišují několik druhů image. Z hlediska směru vnímání autoři dělí image na tři základní typy:

- **Vnitřní image** – obraz, který si organizace vytváří sama o sobě.
- **Vnější image** – způsob, jakým je organizace vnímána veřejností, může být chtěný (vědomě budovaný) nebo nechtěný (spontánně vzniklý).
- **Skutečná image** – reálný obraz organizace v povědomí veřejnosti.

Z hlediska působení na trh rozlišují autoři:

- **Druhovú image** – vztahuje se k celému odvětví nebo skupině výrobků.

- **Produktová (značková) image** – týká se konkrétní značky či produktu.
- **Firemní (podniková) image** – vyjadřuje celkové vnímání organizace veřejností.

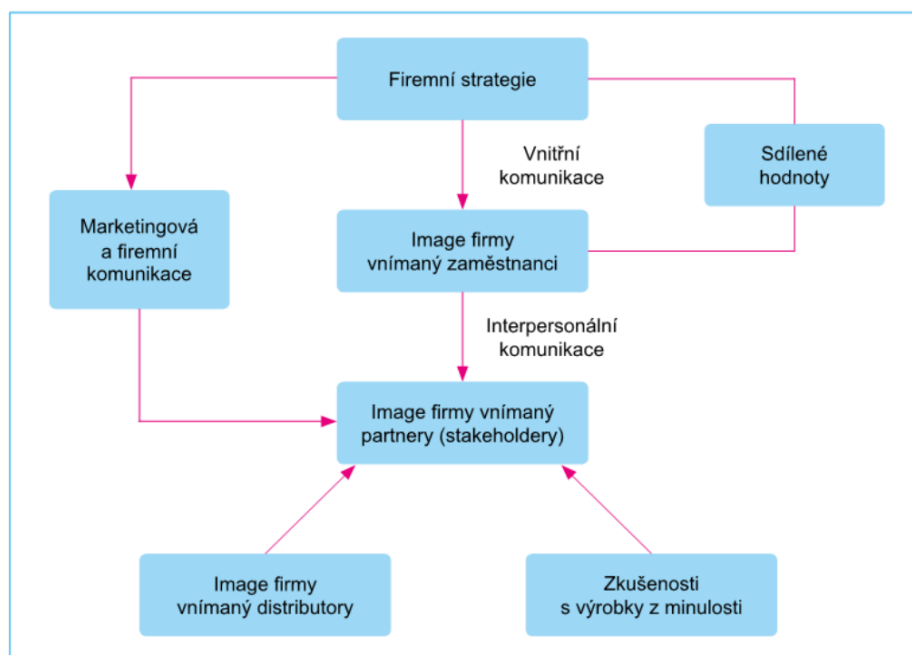
Tyto tři typy jsou vzájemně propojené. Firemní image tvoří zastřešující rámec, do kterého se promítá produktová i druhová image. To znamená, že změny v jednom typu se obvykle odrážejí i v ostatních.

### 3.1 Faktory ovlivňující image organizace

Image organizace je výsledkem dlouhodobého procesu, v němž se odráží nejen kvalita nabízených produktů a služeb, ale také způsob řízení, komunikace a chování vůči interním i externím stakeholderům. Vostriakov a Volokhova (2021, s. 117–118) doplňují, že image organizace je úzce propojena s její identitou a reputací. Zatímco identita představuje způsob, jakým se organizace sama prezentuje navenek, image odráží aktuální vnímání této prezentace veřejností a reputace pak vyjadřuje dlouhodobé hodnocení organizace utvářené v čase. Lze tedy konstatovat, že image organizace vzniká souhrou celé řady faktorů, které se vzájemně ovlivňují a utvářejí celkové vnímání organizace veřejností.

Dle Vysekalové a kol. (2020, s. 115–116) je image organizace ovlivněna především samotným produktem či službou a jejich charakteristikami, jako je například kvalita, výkonnost, spolehlivost, trvanlivost či styl. Klíčovou roli představují také marketingová komunikace ve všech formách, cenová politika, způsob práce s cenou, volba distribučních cest a úroveň zákaznického servisu. Za významné lze označit také chování organizace vůči zaměstnancům, obchodním partnerům a širšímu okolí. Lze tedy hovořit o způsobu řízení, vystupování vůči různým partnerům i o ochotě podporovat veřejně prospěšné projekty. Autoři zároveň upozorňují, že samotná komunikace nemůže nahradit realitu, může pouze zvýraznit pozitivní rysy a předat je cílovým skupinám. Pokud však sdělení neodpovídá skutečnosti, ani sebelepší komunikace nedokáže vytvořit trvale pozitivní obraz organizace.

Faktory ovlivňující image organizace rozpracovali také Pelsmacker, Geuens a Bergh (Vysekalová a kol., 2020, s. 116), kteří zdůrazňují význam firemní identity, konzistentní komunikace a zejména role zaměstnanců. Způsob, jakým zaměstnanci komunikují a jak přistupují k externím cílovým skupinám, zásadně ovlivňuje to, jak je organizace vnímána. K problémům často dochází jak ve vnější, tak ve vnitřní komunikaci, zejména pokud není dostatečně sladěna se strategií organizace nebo není správně interpretována. Přehled hlavních faktorů, které se podílejí na utváření image organizace, shrnuje Obrázek 4.



Obrázek 3: Faktory ovlivňující image organizace

Zdroj: Vysekalová a kol., 2020, s. 116

Na uvedené přístupy navazují také Costa a Pelissari (2016, s. 288–296), kteří identifikovali klíčové faktory formující image organizace. Autoři rozlišují kognitivní složku, založenou na racionálním posuzování konkrétních aspektů organizace (např. kvalita služeb, profesionalita zaměstnanců, technická úroveň), a afektivní složku, vycházející z emocí, které organizace v lidech vyvolává (např. pocit důvěry či spokojenosti). Studie prokázala, že faktory jako kvalita poskytovaných služeb, přístup zaměstnanců, úroveň komunikace a technologické infrastruktury významně ovlivňují jak afektivní, tak celkovou image organizace. Klíčovou roli přitom hraje kvalita služeb a profesionální přístup pracovníků, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty.

Na faktory formující image se zaměřili také Ahmed a kol. (2020, s. 4013–4023), podle nichž je zásadním determinantem pozitivního vnímání organizace etické klima a odpovědný přístup k okolí. Autoři identifikovali tři oblasti, které ovlivňují image – etické prostředí, environmentální odpovědnost a uplatňování principů CSR. Studie potvrzuje, že etické klima zvyšuje loajalitu a angažovanost zaměstnanců, což se následně promítá do celkového vnímání organizace.

Guze a kol. (2022, s. 99–104) uvádějí, že image organizace je výsledkem kombinace vnějších a vnitřních faktorů. Mezi vnější patří již zmíněná kvalita produktů a služeb, přístup k zákazníkům, forma externí komunikace a využívání moderních médií, zejména sociálních

sítí. Vnitřní faktory zahrnují organizační kulturu, interní komunikaci a personální politiku. Významný je také *employer branding*, tedy budování pověsti zaměstnavatele, jelikož pozitivní zkušenost zaměstnanců se přenáší do vnějšího vnímání, zatímco nespokojenost může image výrazně poškodit. Výzkum dále ukázal, že klíčovou roli představuje také zpětná vazba. Online komentáře významně ovlivňují reputaci organizace – až 90 % respondentů uvedlo, že při vytváření názoru na organizaci vychází především ze sociálních sítí a webových stránek.

Dle Anwara a Hasnu (2011, s. 6) image zásadně ovlivňuje také existence jasné ideologie, vize, hodnoty a vedení. Tyto prvky tvoří základní rámec, který organizaci udává směr a stabilitu. Ideologie představuje systém přesvědčení a hodnot, vize určuje smysl existence organizace, hodnoty definují její etické zásady a vedení zajišťuje jejich uplatnění v praxi. Jasně formulovaná vize propojená s hodnotami pomáhá zaměstnancům ztotožnit se s cíli organizace, posiluje její jednotnou identitu a zvyšuje důvěru veřejnosti.

Z uvedených přístupů je zřejmé, že ačkoli se zdroje liší v pohledu na význam jednotlivých determinantů, ve svých závěrech se shodují na podobném okruhu faktorů, které zásadně formují image organizace. **Mezi nejčastěji zmiňované patří:**

- kvalita produktů a služeb,
- profesionalita a přístup zaměstnanců,
- interní a externí komunikace,
- firemní kultura a hodnoty,
- společenská odpovědnost a etické chování,
- způsob řízení a vztahy se stakeholdery,
- marketingová komunikace.

Lze tak konstatovat, že image organizace nevzniká izolovaně, ale jako výsledek propojení racionálních i emocionálních aspektů. Jedním z nich je také společenská odpovědnost firem, jejíž vliv bude spolu s již zmíněným faktorem komunikace rozebrán v následující podkapitole.

### **3.2 Vliv CSR a jeho komunikace na image organizace**

Zavedení principů společenské odpovědnosti má dle Pavlíka a Bělčíka (2010, s. 64–65) prokazatelný vliv na zlepšení image organizace, zejména pokud jsou CSR aktivity zaměřeny na oblasti společensky prospěšné a žádoucí, kam lze dle dvojice autorů zařadit například sponzoring či mecenášství. Výzkum Market & Opinion Research International prokázal, že dlouhodobé začlenění principů CSR zvyšuje konkurenceschopnost organizace i hodnotu její

značky. CSR tedy nepůsobí jen jako nástroj filantropie, ale jako strategický přístup, který prostřednictvím důvěryhodnosti, reputace a etického chování formuje veřejné mínění o organizaci.

Na tuto logiku navazuje také zahraniční výzkum Lho a kol. (2019, s. 69–70), který potvrzuje pozitivní vztah mezi iniciativami CSR a vnímáním organizace. Autoři zjistili, že ekonomické, etické a filantropické aktivity mají statisticky významný pozitivní vliv na image, zatímco právní odpovědnost není zákazníky vnímána jako klíčová, jelikož její naplňování není snadno pozorovatelné. Výzkum dále ukázal, že pozitivní image vytvářená prostřednictvím CSR zvyšuje prestiž značky a podporuje loajalitu zákazníků.

Podobné závěry potvrzuje i Phan a kol. (2021, s. 429), kteří zkoumali prostředí vzdělávacích institucí. Regresní analýza ukázala, že interní faktory sociální odpovědnosti, jako je pracovní politika, kvalita výukových prostor a podpora studentů, mají nejzásadnější dopad na vnímání image univerzity i na míru spokojenosti studentů. Jinými slovy, CSR působí na image nejen prostřednictvím vnějších aktivit směrem k veřejnosti, ale i prostřednictvím interní odpovědnosti vůči zaměstnancům, studentům či dalším interním stakeholderům. Tento závěr lze vztáhnout i na podnikatelský sektor – organizace, které dbají na férové pracovní podmínky a rozvoj zaměstnanců, vytvářejí pozitivní interní image, která se následně přenáší i navenek.

Vliv CSR na image organizace je patrný rovněž v rovině vztahů se zákazníky. Dle Vysekalové a kol. (2020, s. 118–119) může společenská odpovědnost firem ovlivnit image pouze tehdy, pokud je účinně komunikována směrem ke spotřebitelům. Ti stále častěji preferují produkty a služby organizací, které jednájí odpovědně vůči společnosti i životnímu prostředí. Otevřená komunikace CSR aktivit zvyšuje důvěryhodnost a reputaci organizace a umožňuje zákazníkům lépe porozumět jejím hodnotám. Tím se posiluje jejich loajalita i pozitivní vztah ke značce.

Na význam komunikace CSR navazuje i Phan a kol. (2021, s. 425), kteří prokázali, že informování o společensky odpovědných iniciativách významně ovlivňuje vnímání kvality značky i důvěru stakeholderů. Transparentní komunikace vytváří dojem otevřenosti a posiluje přesvědčení o důvěryhodnosti organizace. Podobně Jurišová a Ďurková (2012, s. 148) zdůrazňují, že efektivní komunikace CSR je nezbytným předpokladem pro vytváření pozitivního obrazu organizace a upevňování její identity. Otevřený dialog s cílovými skupinami umožňuje nejen zvyšovat povědomí o odpovědném chování, ale také budovat dlouhodobé vztahy založené na důvěře a respektu.

Z uvedených poznatků vyplývá, že propojení principů společenské odpovědnosti a její efektivní komunikace představuje významný determinant image organizace. Samotná realizace CSR aktivit tvoří základ pro budování reputace, avšak až jejich transparentní a konzistentní komunikace umožňuje, aby byly správně pochopeny a oceněny veřejností. Vysekalová a kol. (2020, s. 121–122) upozorňují, že většina veřejnosti sice vnímá společenskou odpovědnost firem jako důležité téma, avšak často postrádá dostatek informací o konkrétních projektech. Nedostatečná komunikace tak může oslabit přínosy CSR pro image organizace, neboť i dobře realizované aktivity zůstávají bez odpovídajícího dopadu, pokud nejsou správně interpretovány.

Dle autorů je proto vhodné, aby organizace volily promyšlenou strategii komunikace, která zahrnuje nejen informování o odpovědném chování a zapojení veřejnosti do CSR aktivit, ale také využívání nástrojů, jako je transparentní reporting, označování produktů, pravidelné publikace výsledků či spolupráce s médii (Vysekalová a kol., 2020, s. 120). Efektivní komunikace CSR má tedy nejen informační, ale i hodnototvorný charakter – přispívá k posílení firemní identity, reputace i emoční vazby mezi organizací a jejími cílovými skupinami.

Tyto mechanismy společně vytvářejí rámec, v němž CSR přestává být pouze doplňkem marketingové strategie a stává se nedílnou součástí firemní identity. Odpovědné chování organizace a jeho srozumitelná komunikace se tak stávají klíčovými prvky formování pozitivní image, která zvyšuje konkurenceschopnost a odolnost organizace v měnícím se společenském prostředí.

## 4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACÍ

Pro účely této diplomové práce byly vybrány tři bankovní instituce působící v České republice – **Česká spořitelna, a.s.**, **ČSOB, a.s.**, a **Komerční banka, a.s.** Tyto organizace byly zvoleny na základě několika kritérií.

Všechny tři organizace patří mezi nejvýznamnější banky na českém trhu, a to jak z hlediska počtu klientů, tak i například z hlediska bilanční sumy. Zároveň působí ve stejném oboru podnikání, což umožňuje jejich vzájemné a objektivní srovnání v rámci zkoumané problematiky. Porovnávání institucí ze stejného sektoru přináší vyšší vypovídací hodnotu než srovnávání napříč různými obory, jelikož všechny podléhají obdobným regulatorním požadavkům, tržnímu prostředí a charakteru poskytovaných služeb.

Dalším kritériem je fakt, že se tyto tři banky dlouhodobě řadí mezi nejvýznamnější společensky odpovědné organizace v České republice. V roce 2024 se umístily mezi dvaceti nejlepšími v žebříčku BpS TOP Odpovědná velká firma. Tento žebříček představuje nezávislý rating odpovědného a udržitelného přístupu k podnikání, který každoročně vyhláší aliance Byznys pro společnost. Hodnotí organizace na základě 115 kritérií v oblastech, jako je strategie udržitelnosti, přístup k zaměstnancům, odpovědnost v dodavatelském řetězci, dopad na životní prostředí a podpora komunit. Zároveň byly zařazeny do podkategorie TOP Odpovědná firma v reportingu, která hodnotí kvalitu zveřejňovaných informací v oblasti ESG a společenské odpovědnosti. Tento výsledek dokládá, že vybrané instituce CSR aktivně začleňují do svých strategií a transparentně o těchto aktivitách informují (Byznys pro společnost, 2024).

Výběr dále ovlivnila jejich vysoká rozpoznatelnost a silná mediální přítomnost. Česká spořitelna, ČSOB i Komerční banka patří mezi nejznámější finanční instituce na českém trhu, které pravidelně komunikují se širokou veřejností například prostřednictvím marketingových kampaní. Tato skutečnost je výhodná také pro empirickou část práce, konkrétně pro realizaci dotazníkového šetření, neboť respondenti tyto instituce dobře znají a jsou schopni je vnímat v kontextu jejich CSR aktivit.

### 4.1 Česká spořitelna

Česká spořitelna, a.s., se sídlem v Praze, je univerzální bankou poskytující široké spektrum finančních služeb jednotlivcům, organizacím všech velikostí, městům a obcím. Působí také v oblasti finančních trhů, přičemž její misí je podporovat prosperitu a finanční zdraví klientů i celé společnosti. Banka zaujímá vedoucí postavení na českém trhu v objemu poskytovaných hypotečních a spotřebitelských úvěrů, včetně kreditních karet a kontokorentů. Významné

postavení si udržuje také v segmentu vkladových produktů, distribuce podílových fondů a v oblasti zprostředkování životního pojištění.

Od roku 2000 je součástí nadnárodní finanční skupiny Erste Group Bank AG. Tato skupina byla založena v roce 1819 jako první rakouská spořitelna a roku 1997 rozšířila svou působnost do zemí střední a východní Evropy. Historie České spořitelny sahá až do roku 1825, kdy v Praze vznikla jedna z prvních spořitelen na českém území. Tímto se banka řadí mezi instituce s nejdelší tradicí na českém finančním trhu, kde působí již 200 let.

Česká spořitelna disponuje nejrozsáhlejší sítí poboček a bankomatů v ČR, díky čemuž je nejdostupnější bankou na domácím trhu z pohledu drobných klientů. Na konci roku 2024 provozovala 337 poboček a 1 611 bankomatů či transakčních terminálů. Z hlediska finančních ukazatelů vykazovala banka bilanční sumu ve výši 2 030,1 miliard Kč. V tomtéž období obsluhovala přibližně 4,63 milionu klientů, spravovala více než 4 miliony aktivních platebních karet a zaměstnávala 9 674 osob. Vedle toho Česká spořitelna ke konci roku 2024 vykázala čistý zisk 26,2 miliard Kč, přičemž objem klientských úvěrů dosáhl výše 1 091 miliard Kč a objem vkladů 1 483 miliard Kč. Vlastní kapitál banky činil 154,1 miliard Kč a kapitálová přiměřenost Tier 1 dosáhla 16,9 %.

Za určité počátky aktivit této banky v oblasti společenské odpovědnosti lze považovat založení Nadace České spořitelny v roce 2002, která se zaměřuje na podporu vzdělávání, sociálních služeb a finanční gramotnosti. Na principy společenské odpovědnosti se banka začala systematicky soustředit v roce 2008, kdy představila svou první ucelenou strategii CSR a zahájila pravidelné vydávání zpráv o udržitelnosti. V současnosti patří udržitelnost mezi klíčové oblasti její firemní strategie (Česká spořitelna, 2025).

## **4.2 ČSOB**

Československá obchodní banka, a.s., se sídlem v Praze, funguje jako univerzální banka, která poskytuje komplexní finanční služby všem klientským segmentům, tj. fyzickým osobám, malým a středním organizacím, korporátním a institucionálním klientům. V retailovém bankovníctví působí pod značkami ČSOB a ČSOB Poštovní spořitelna. ČSOB svým klientům nabízí širokou škálu produktů včetně bankovních, pojišťovacích, investičních, leasingových či penzijních služeb, které poskytují společnosti sdružené ve finanční skupině ČSOB.

ČSOB byla založena státem v roce 1964 jako banka zaměřená na financování zahraničního obchodu a volnoměnové operace. V roce 1999 byla privatizována a jejím jediným akcionářem se stala belgická KBC Bank, stoprocentní dceřiná společnost mezinárodní skupiny KBC Group

NV. O rok později převzala Investiční a poštovní banku (IPB), čímž posílila svou pozici na retailovém trhu. Od roku 2013 představuje ČSOB klíčovou součást české divize skupiny KBC.

ČSOB na konci roku 2024 disponovala 198 pobočkami zahrnujícími obsluhu retailových, SME, privátních i korporátních klientů, a dále přibližně 2 000 obchodními místy České pošty. Klientům byla k dispozici síť 1 036 bankomatů, včetně zařízení partnerských bank. Na konci roku 2024 obsluhovala skupina ČSOB 4,29 milionu klientů a zaměstnávala 8 125 osob. Zároveň banka vydala svým klientům přibližně 3,12 milionu platebních karet. Z hlediska finančních ukazatelů dosáhla skupina ČSOB bilanční sumy 1 920,5 miliard Kč a vykázala čistý zisk 18,9 miliard Kč. Objem poskytnutých úvěrů činil 979 miliard Kč a objem přijatých vkladů dosáhl zhruba 1 370 miliard Kč. Vlastní kapitál představoval 116,6 miliard Kč a ukazatel kapitálu Tier 1 dosáhl 20,5 %, což potvrzuje její stabilní finanční pozici.

ČSOB se dlouhodobě hlásí k principům společenské odpovědnosti a udržitelného podnikání. Za počátky jejích aktivit v této oblasti lze považovat rok 2006, kdy vydala svou první Zprávu o společenské odpovědnosti a začala CSR systematicky začleňovat do firemní strategie. Banka se zaměřuje především na udržitelné financování, ochranu životního prostředí, podporu komunit a rozvoj finanční gramotnosti. Jejím dlouhodobým cílem je přispívat k udržitelnému rozvoji české ekonomiky a společnosti prostřednictvím odpovědného přístupu (ČSOB, 2025).

### **4.3 Komerční banka**

Komerční banka, a.s., se sídlem v Praze nabízí jako univerzální banka široké spektrum služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví, určených jednotlivcům, podnikatelům a korporátním klientům. Tyto služby dále doplňuje o pojišťovací, penzijní a stavební spoření, factoring a spotřebitelské úvěry. Komerční banka je součástí mezinárodní finanční skupiny Sociétés Générale, jednoho z největších evropských finančních koncernů se sídlem v Paříži, do níž vstoupila v roce 2001.

Historie Komerční banky sahá do roku 1990, kdy vznikla vyčleněním obchodní činnosti z bývalé Státní banky československé. V roce 1992 byla transformována na akciovou společnost a postupně se vyprofilovala jako stabilní univerzální banka s důrazem na moderní bankovní služby a technologické inovace. Mezi významné milníky jejího rozvoje patří např. akvizice společnosti Modrá pyramida stavební spořitelna v roce 2006, rozvoj služeb přímého a mobilního bankovníctví či zavedení Bankovní identity v roce 2021.

Komerční banka provozuje rozsáhlou distribuční síť v rámci celé ČR, přičemž na konci roku 2024 disponovala 205 pobočkami (včetně pobočky na Slovensku) a 791 bankomaty. Banka

v daném období obsluhovala přibližně 1,73 milionu klientů, spravovala přibližně 1,83 milionu platebních karet a zaměstnávala 6 524 zaměstnanců (průměrný přepočtený počet dle metodiky CSRD). Z hlediska finančních ukazatelů vykazala banka k poslednímu dni roku 2024 bilanční sumu ve výši 1 458,4 miliard Kč a čistý zisk 17,3 miliard Kč. Objem poskytnutých úvěrů dosáhl 853 miliard Kč a objem klientských vkladů činil 1 180 miliard Kč. Vlastní kapitál banky představoval 126,7 miliard Kč a ukazatel kapitálové přiměřenosti Tier 1 byl 17,64 %.

Za počátky aktivit Komerční banky v oblasti společenské odpovědnosti lze považovat rok 2008, kdy jako první banka v České republice podepsala smlouvu o odběru „Zelené energie“, čímž deklarovala svůj zájem o odpovědný přístup k životnímu prostředí. V následujících letech rozšířila své aktivity v oblasti ESG a začala pravidelně vydávat Zprávy o udržitelnosti. Udržitelnost je zároveň pevně zakotvena v dlouhodobé strategii banky, která reflektuje odpovědný přístup k podnikání i k celé společnosti (Komerční banka, 2025).

Tabulka 3 zobrazuje srovnání základních provozních a finančních ukazatelů tří vybraných bankovních institucí působících v České republice. Údaje se vztahují k 31. 12. 2024.

Tabulka 3: Srovnání vybraných bank dle základních ukazatelů (rok 2024)

Ukazatel	Česká spořitelna	ČSOB	Komerční banka
Počet poboček	337	198	205
Počet bankomatů / terminálů	1 611	1 036	791
Počet klientů	4,63 mil.	4,29 mil.	1,73 mil.
Počet platebních karet	4,04 mil.	3,12 mil.	1,83 mil.
Počet zaměstnanců	9 674	8 125	6 524
Bilanční suma	2 030,1 mld. Kč	1 920,5 mld. Kč	1 458,4 mld. Kč
Čistý zisk	26,2 mld. Kč	18,9 mld. Kč	17,3 mld. Kč
Klientské úvěry	1 091 mld. Kč	979 mld. Kč	853 mld. Kč
Klientské vklady	1 483 mld. Kč	1 370 mld. Kč	1 180 mld. Kč
Vlastní kapitál	154,1 mld. Kč	116,6 mld. Kč	126,7 mld. Kč
Kapitálová přiměřenost (Tier 1)	16,9 %	20,5 %	17,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2024

## 5 ANALÝZA VLIVU CSR A JEHO KOMUNIKACE

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu toho, jak vybrané banky uplatňují principy společenské odpovědnosti a jakým způsobem je komunikují směrem k veřejnosti. Současně hodnotí, jak jsou tyto aktivity vnímány příslušníky generace Z a Y. Analýza tak umožňuje porovnat přístup bank s tím, jak jej lidé skutečně vnímají.

### 5.1 Metodika výzkumu

Pro potřeby této diplomové práce byl zvolen kombinovaný (smíšený) výzkumný přístup, tzv. *mixed methods research*. Tento přístup propojuje kvalitativní a kvantitativní výzkumné metody s cílem dosáhnout komplexnějšího porozumění zkoumaného jevu, tedy v tomto případě způsobu, jakým banky komunikují své CSR aktivity, s vnímáním příslušníků generace Z a Y. Za primární výhody kombinovaného výzkumu lze označit vyšší validitu výsledků, komplementaritu či flexibilitu. Mezi nevýhody patří časová a organizační náročnost výzkumu či potřeba znalosti obou metodologických přístupů (McLeod, 2024, s. 1–14).

**Kvalitativní výzkum** dle Busetta a kol. (2020, s. 1) zkoumá povahu jevů, jejich význam, projevy a kontext, v němž se objevují. Cílem je porozumět myšlenkovým pochodům, motivacím, bariérám, asociacím a procesům stojícím za rozhodováním v konkrétních situacích (Tahal a kol., 2022, s. 43). Nevýhodou je nižší míra zobecnitelnosti výsledků a subjektivní charakter dat, který může ovlivnit interpretaci závěrů (Pyo a kol., 2023, s. 13–16). Naopak mezi výhody patří hlubší porozumění zkoumaného jevu (Kozel a kol., 2011, s. 166). V rámci této diplomové práce byl kvalitativní výzkum realizován prostřednictvím analýzy dvou typů dat.

První část tvořila **analýza veřejně dostupných dokumentů**, konkrétně Konsolidované zprávy o udržitelnosti 2024 České spořitelny, Výroční zprávy o společenské odpovědnosti a udržitelnosti skupiny ČSOB 2024 a Prohlášení o udržitelnosti 2024 Komerční banky. Analýza byla zaměřena na identifikaci vybraných příkladů CSR aktivit a na způsob jejich komunikace, přičemž dokumenty pracující s rámcem ESG byly interpretovány pro účely této práce v souladu s teoretickým vymezením tří pilířů CSR. Druhou část představovala **obsahová analýza oficiálních instagramových profilů** těchto bank.

**Kvantitativní výzkum** se dle Tahala a kol. (2022, s. 56) soustředí na měření jevů pomocí číselných údajů a statistických metod, což umožňuje zobecnit závěry na širší populaci. Cílem je určit, kolik jednotek vykazuje určité chování či preference. Typický je strukturovaný sběr dat a jejich statistické zpracování. Nevýhodou představuje zjednodušení reality na měřitelné ukazatele, což může omezit hloubku porozumění (Kozel a kol., 2011, s. 158–161). Výhodou je

přesné a objektivní vyhodnocení dat, které lze přehledně prezentovat například v grafech či tabulkách (Ghanad, 2023, s. 3794). V rámci této diplomové práce byl kvantitativní výzkum realizován formou **dotazníkového šetření zaměřeného na zjištění postojů generace Z a Y** k problematice společenské odpovědnosti firem a její komunikace.

Tato metoda byla zvolena z několika důvodů – rychlý sběr velkého množství dat, snadné statistické vyhodnocení, nízká časová i finanční náročnost a možnost anonymních odpovědí respondentů, což přispívá k jejich větší otevřenosti. Dotazník vlastní konstrukce byl vytvořen pomocí online platformy Google Forms. Distribuce probíhala online prostřednictvím sociálních sítí, především Instagramu a Facebooku. Cílovou skupinu tvořili zástupci generace Y (mileniálové) a generace Z, bez ohledu na jejich pohlaví či vzdělání.

**Cílem diplomové práce** je provést komplexní analýzu CSR se zaměřením na komunikaci, určit vliv CSR na image organizace a na základě získaných informací formulovat doporučení.

Na základě stanoveného cíle byly formulovány následující výzkumné otázky:

**VO1:** Jaké CSR aktivity vybrané banky realizují a jakým způsobem je komunikují?

**VO2:** Jak generace Y a Z vnímá CSR aktivity a image vybraných bank?

**VO3:** Jaký vliv má komunikace CSR aktivit na vnímání image organizací?

Stanovený cíl a výzkumné otázky budou naplněny prostřednictvím tří výše zmíněných přístupů.

## **5.2 Analýza CSR reportů**

Pro účely analýzy přístupů vybraných bank v oblasti uplatňování principů společenské odpovědnosti byla zvolena **kvalitativní metoda obsahové analýzy** veřejně dostupných dokumentů, konkrétně Konsolidované zprávy o udržitelnosti 2024 České spořitelny, Výroční zprávy o společenské odpovědnosti a udržitelnosti skupiny ČSOB 2024 a Prohlášení o udržitelnosti 2024 Komerční banky. Veškeré informace uvedené v této kapitole vycházejí výhradně z těchto dokumentů.

Je vhodné uvést, že většina významných organizací, včetně analyzovaných bank, v současnosti prezentuje své aktivity v oblasti společenské odpovědnosti prostřednictvím rámce ESG (Environmental, Social, Governance). Tento přístup vychází z evropské legislativy, zejména ze směrnice CSRD, která vyžaduje, aby velké organizace zveřejňovaly informace o sociálních a environmentálních rizicích a dopadech svých činností dle standardů ESRS

(Evropská komise, 2025). Přestože se pojetí ESG a CSR v některých aspektech liší, jejich obsahové zaměření je obdobné, oba koncepty hodnotí odpovědný přístup organizace.

Z toho důvodu jsou aktivity uvedené v analyzovaných dokumentech interpretovány dle tří pilířů modelu CSR – ekonomického, sociálního a environmentálního. Tento přístup zachovává teoretickou návaznost na předchozí části práce a současně umožňuje reflektovat podobu reportování, kterou banky aktuálně využívají.

Pro zajištění jednotného postupu byly všechny tři dokumenty hodnoceny dle předem stanovených kritérií. Prvním kritériem bylo obsahové zaměření aktivit jednotlivých bank v rámci tří pilířů CSR. Druhým kritériem byly cíle a ukazatele, které banky uvádějí pro hodnocení plnění svých závazků. Třetím kritériem byl způsob komunikace. Výstupem jsou shrnutí přístupů jednotlivých bank k CSR, která jsou rozdělena dle tří základních pilířů CSR.

### **5.2.1 Česká spořitelna**

Iniciativy České spořitelny v oblasti CSR jsou detailně popsány v dokumentu Konsolidovaná zpráva o udržitelnosti 2024, který je součástí výroční zprávy banky. Zpráva o udržitelnosti je velmi rozsáhlým dokumentem, který ve výroční zprávě zaujímá celkem 243 stran. Tento dokument vychází ze standardů ESRS a směrnice CSRD a sleduje strukturu tří hlavních pilířů udržitelnosti – environmentálního, sociálního a governance (ESG).

Cílem České spořitelny je aktivně podporovat dlouhodobě udržitelnou prosperitu společnosti a chovat se odpovědně vůči lidem i životnímu prostředí. Udržitelnost je začleněna do strategie banky a ovlivňuje její celkové fungování i služby pro klienty. Tento přístup se promítá do tří klíčových oblastí – #silnější banka, #silnější klienti a #silnější společnost. Česká spořitelna zároveň zdůrazňuje, že odpovědný a udržitelný přístup může být zdrojem inovací a dlouhodobého růstu jak pro instituci samotnou, tak pro klienty a českou ekonomiku. Strategický rámec tvoří integrace principů odpovědného podnikání do všech oblastí činnosti banky.

Z analýzy reportu vyplývá, že aktivity České spořitelny lze rozdělit do tří hlavních pilířů modelu CSR – ekonomického, sociálního a environmentálního, které zobrazuje Tabulka 4.

Tabulka 4: Zařazení vybraných aktivit České spořitelny do pilířů CSR

Pilíř	Klíčové oblasti	Příklady aktivit
<b>Ekonomický</b>	Etické a transparentní řízení, odpovědné podnikání, kybernetická bezpečnost	Politika týkající se střetu zájmů, boje proti úplatkářství a korupci, AML politika, whistleblowing politika, interní ombudsman, školení compliance, opatření v oblasti ochrany dat a kybernetické bezpečnosti
<b>Sociální</b>	Finanční gramotnost, vzdělávání, rovné příležitosti a diverzita, péče o zaměstnance	Projekt FIT zóna v aplikaci George, bezbariérové pobočky, monitoring spokojenosti zaměstnanců (eNPS), podpora žen ve vedení, certifikát Universal Fair Pay Analyst, systém BOZP
<b>Environmentální</b>	Zelené financování, udržitelné investice, snižování environmentální stopy	Energetická optimalizace budov, měřiče spotřeby energie, elektromobilita, klimatické poradenství, ukončení financování uhlí

Zdroj: Vlastní zpracování dle Konsolidované zprávy o udržitelnosti 2024

Konsolidovaná zpráva o udržitelnosti České spořitelny uvádí široké spektrum aktivit napříč všemi pilíři. Následující text přináší stručný přehled vybraných příkladů, které ilustrují přístup banky v těchto oblastech, nikoli jejich úplný výčet.

Z hlediska **ekonomického pilíře** staví Česká spořitelna svou strategii na etickém a transparentním řízení a odpovědném podnikání. Základem jsou přísné interní politiky, například politika týkající se střetu zájmů, boje proti úplatkářství a korupci, AML politika a whistleblowing politika. V roce 2024 bylo v oblasti compliance (tzn. dodržování zákonných, etických a interních pravidel organizace) proškoleny 98 % zaměstnanců a 81 % členů představenstva, přičemž nebyl zaznamenán žádný případ korupce. Součástí systému je také interní ombudsman a specializované kanály pro oznamování podezření nebo stížností.

Významnou oblastí ekonomického pilíře je také ochrana dat, prevence podvodů a celková kybernetická bezpečnost. Procesy jsou nastaveny v souladu s GDPR a doplněny systémem pro hlášení incidentů (EMUS). V roce 2024 bylo podáno 104 zdůvodněných stížností týkajících se ochrany osobních údajů. Zároveň probíhala pravidelná školení zaměstnanců zaměřená na kybernetickou bezpečnost, rozpoznávání phishingových útoků a prevenci finančních podvodů. Díky tomu se podařilo snížit ztráty způsobené phishingem (tzn. podvodné vylákávání osobních či přihlašovacích údajů, například prostřednictvím falešných e-mailů) o 62 % a podvodné transakce o 51 %, což může významně posílit reputaci banky jako bezpečné

a důvěryhodné. Speciální výcvik absolvovali také bankéři a pracovníci kontaktních center, aby dokázali účinně reagovat na bezpečnostní incidenty a poskytovat podporu klientům.

V rámci **sociálního pilíře** banka dlouhodobě podporuje finanční gramotnost a odpovědný přístup klientů k financím, čímž přispívá k jejich stabilitě. Za jeden z projektů v rámci této oblasti lze označit FIT zónu v mobilní aplikaci George, která pomáhá klientům sledovat a zlepšovat jejich finanční zdraví prostřednictvím přehledných ukazatelů, jako jsou například výdaje, rezervy či pojištění. Na konci roku 2024 tuto funkci aktivně využívalo 1,08 milionu klientů, přičemž cílem bylo zapojit jich 1,55 milionu.

Důraz je kladen také na rovný přístup a sociální inkluzi. Z celkového počtu 337 poboček bylo na konci roku 2024 176 plně bezbariérových a 106 částečně bezbariérových. 95 poboček je dokonce vybaveno orientačním hlasovým majáčkem, který usnadňuje navigaci nevidomým klientům. Banka se také aktivně zaměřuje na podporu zranitelných skupin obyvatel, jako jsou například senioři, osoby se zdravotním postižením či děti, prostřednictvím vzdělávacích a poradenských programů zaměřených například na prevenci finančních problémů.

Součástí sociální oblasti je také péče o zaměstnance. Česká spořitelna pravidelně sleduje spokojenost a angažovanost zaměstnanců, přičemž v roce 2024 dosáhla hodnoty eNPS (*Employee Net Promoter Score*) 57 %. Dlouhodobým cílem je zvýšit tuto hodnotu na 70 %. V oblasti diverzity banka deklaruje závazek zvýšit zastoupení žen ve vedení – do roku 2028 chce dosáhnout 30 % žen v představenstvu a dozorčí radě a 33 % na manažerské úrovni B-1 (v roce 2024 činily hodnoty 27 % a 20 %). Banka rovněž garantuje minimální mzdu 25 000 Kč pro plný úvazek, což převyšuje zákonné minimum. Z hlediska férového odměňování dosahuje velmi dobrých výsledků – neupravený *gender pay gap* (ukazatel sledující průměrný rozdíl mezi výdělků žen a mužů) činí 37,5 %, avšak upravený rozdíl po zohlednění pracovních pozic a faktorů je pouze 2 %. Férovost odměňování potvrzuje certifikát Universal Fair Pay Analyst, který banka v roce 2024 získala. V oblasti bezpečnosti práce bylo v roce 2024 zaznamenáno 105 pracovních úrazů, žádné úmrtí a průměrná délka pracovní neschopnosti činila 11 dnů.

**Environmentální pilíř** aktivit České spořitelny se zaměřuje na snižování environmentální stopy a podporu udržitelných řešení. Banka realizuje energeticky úsporná opatření, modernizuje provozní technologie a systematicky řídí své emise. V oblasti správy budov chce do roku 2030 zavést například chytré měřiče spotřeby energie a rozšiřuje také síť nabíjecích stanic pro elektromobily.

Součástí environmentální oblasti je také podpora udržitelné mobility zaměstnanců prostřednictvím elektromobilů a nízkoemisních vozidel. Banka přijala akční plán, jehož cílem je plná elektrifikace firemního vozového parku do roku 2030. Zároveň zřídila specializované call centrum, které domácnostem pomáhá s adaptací na změnu klimatu a orientací v dostupných dotacích. Banka se také zavázala postupně ukončit financování těžby energetického uhlí a výroby energie z něj, a to nejpozději do roku 2030, přičemž dotčeným klientům nabízí podporu při přechodu na obnovitelné zdroje a transformační opatření.

**Z komunikačního hlediska** působí zpráva o udržitelnosti České spořitelny jako dokument určený především odborné veřejnosti. Odrazem toho je její formální struktura, rozsah a vysoký podíl tabulek a metodických údajů. Použitý jazyk je věcný, technický a zaměřený na transparentní prezentaci povinných informací, strategických cílů a finančních ukazatelů. Tento přístup odpovídá regulatornímu rámci, dle kterého se dokument zpracovává, a zajišťuje vysokou úroveň odbornosti a srozumitelnost pro investory, analytiku či regulatorní orgány.

Z vizuálního hlediska působí dokument spíše konzervativně, s převahou textových bloků a tabulkových přehledů. To posiluje jeho odborný charakter, avšak může snižovat přístupnost pro širší veřejnost, která preferuje vizuálnější formy komunikace. Kapitoly věnované udržitelnosti jsou zpracovány převážně technicky a bez výraznějších zjednodušení, což odpovídá primárnímu účelu dokumentu – splnit informační povinnost banky a poskytnout detailní data o jejích aktivitách v oblasti ESG.

Za silnou stránku reportu lze označit vysokou míru odbornosti, transparentnosti a důvěryhodnosti, tedy hodnoty, které posilují image banky jako seriózní a spolehlivé instituce. Slabinou je naopak menší přívětivost pro běžného čtenáře, který by se chtěl o aktivitách banky v oblasti CSR dozvědět více. Tuto skutečnost je však nutné vnímat v kontextu toho, že zpráva je zpracována dle evropských standardů udržitelnosti (ESRS), které kladou důraz na formální strukturu, rozsáhlé datové výstupy a technický jazyk. Podoba dokumentu je tedy výrazně ovlivněna regulatorními požadavky (Česká spořitelna, 2024).

### **5.2.2 ČSOB**

Iniciativy ČSOB v oblasti CSR jsou detailně popsány v samostatném dokumentu Výroční zpráva o společenské odpovědnosti a udržitelnosti skupiny ČSOB 2024. Tato zpráva má včetně titulní strany celkem 103 stran a prozatím není připravena plně v souladu se směrnicí CSRD a standardy ESRS. Banka však uvádí, že implementaci těchto požadavků plánuje na rok 2025.

Dokument sleduje strukturu tří hlavních pilířů udržitelnosti – environmentálního, sociálního a governance (ESG).

Cílem ČSOB je podporovat dlouhodobou prosperitu společnosti prostřednictvím odpovědného financování, etického řízení a opatření zaměřených na snižování environmentálních dopadů. Udržitelnost je pevně začleněna do strategie banky a promítá se do jejího fungování i vztahu ke klientům, komunitám a zaměstnancům. Tento přístup vychází ze závazků skupiny KBC, včetně cílů Pařížské dohody a ambice dosáhnout klimatické neutrality do roku 2050. ČSOB zdůrazňuje, že odpovědné podnikání představuje cestu k dlouhodobému růstu banky, klientů i celé ekonomiky a zároveň podporuje pozitivní přínosy pro společnost i životní prostředí.

Z analýzy reportu vyplývá, že aktivity ČSOB lze rozdělit do tří hlavních pilířů modelu CSR – ekonomického, sociálního a environmentálního, které zobrazuje Tabulka 5.

Tabulka 5: Zařazení vybraných aktivit ČSOB do pilířů CSR

<b>Pilíř</b>	<b>Obsah a zaměření</b>	<b>Příklady aktivit</b>
<b>Ekonomický</b>	Etické řízení, transparentnost, compliance, ochrana dat	Etický kodex, politika proti korupci a úplatkářství, whistleblowing politika, AML politika, compliance školení, informační portál „Braňte se rozumem“
<b>Sociální</b>	Finanční vzdělávání, diverzita a inkluze, podpora komunitních a neziskových aktivit, péče o zaměstnance	Fond pomoci, dobrovolnické dny, ČSOB pomáhá regionům, poradenské dny pro seniory, well-being zaměstnanců, podpora žen ve vedení
<b>Environmentální</b>	Ekologické financování, snižování emisí, nízkouhlíková ekonomika	Snižování emisní financovaných sektorů, podpora udržitelných technologií v zemědělství, projekty cirkulární ekonomiky, udržitelný provoz banky

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy o společenské odpovědnosti a udržitelnosti 2024

Výroční zpráva o společenské odpovědnosti a udržitelnosti skupiny ČSOB uvádí široké spektrum aktivit napříč všemi pilíři. Následující text přináší stručný přehled vybraných příkladů, které ilustrují přístup banky v těchto oblastech, nikoli jejich úplný výčet.

**Ekonomický pilíř** strategie ČSOB je založen na principech etického a transparentního řízení. Banka klade důraz na odpovědné podnikání, plnění regulatorních požadavků a prevenci protiprávního jednání. Základem tohoto přístupu je Etický kodex, který vymezuje pravidla chování vůči klientům, zaměstnancům i obchodním partnerům. Na něj navazují interní politiky

v oblasti prevence korupce, praní špinavých peněz (AML), ochrany osobních údajů a oznamování škodlivého jednání (whistleblowing).

Součástí ekonomického pilíře je také oblast compliance, která zahrnuje pravidelná školení zaměstnanců a posilování interních kontrolních mechanismů s cílem zajistit soulad s legislativou i interními standardy. ČSOB se zároveň zaměřuje na ochranu dat a digitální bezpečnost, přičemž využívá víceúrovňové bezpečnostní systémy, průběžně vyhodnocuje rizika a poskytuje klientům i zaměstnancům vzdělávání v oblasti bezpečného chování v online prostředí. V roce 2024 banka rozšířila osvětu prostřednictvím informačního portálu „Braňte se rozumem“, který upozorňuje na aktuální digitální hrozby a podporuje prevenci podvodů.

**Sociální pilíř** strategie ČSOB je zaměřen na podporu finanční gramotnosti, inkluze a péče o zaměstnance. Banka dlouhodobě podporuje programy, které přispívají k odpovědnému přístupu klientů k financím, například vzdělávací aktivity pro děti, školy a seniory. Sociální pilíř ČSOB zahrnuje také podporu komunit i pomoc osobám v náročné životní situaci. Jedním z konkrétních nástrojů je ČSOB Fond pomoci, který slouží zaměstnancům a jejich rodinám. V roce 2024 fond podpořil 57 lidí částkou 1,6 milionu Kč například na pořízení kompenzačních pomůcek či osobní asistenci. Dalším významným programem je „ČSOB pomáhá regionům“, který dlouhodobě podporuje lokální komunitní projekty po celé České republice. V roce 2024 dosáhl nejvyšší vybrané částky, téměř 11 milionů Kč. Banka rovněž podporuje zaměstnanecké dobrovolnictví. Zaměstnanci mohou využít jeden den volna navíc na pomoc neziskovým organizacím. V roce 2024 se zapojilo 2 024 dobrovolníků.

V rámci interní politiky klade ČSOB důraz například na rovné příležitosti a flexibilitu práce, kdy v roce 2024 mohli zaměstnanci pracovat z domova až 40 % své odpracované měsíční doby. Banka podporuje vyvážené zastoupení žen a mužů a rozvoj ženského talentu v managementu. Ke konci roku 2024 tvořily ženy 58 % zaměstnanců a na manažerských pozicích bylo zastoupeno necelých 38 % žen. ČSOB zároveň snižuje *gender pay gap*, který dosáhl hodnoty 2,8 %. Součástí sociálního pilíře je také péče o bezpečnost a zdraví zaměstnanců, která zahrnuje pravidelná školení a preventivní programy.

**Environmentální pilíř** se zaměřuje na podporu přechodu české ekonomiky směrem k nízkouhlíkovému modelu a na postupné snižování emisní intenzity financovaných sektorů. Banka stanovuje konkrétní cíle pro odvětví s vysokou uhlíkovou stopou a jejich plnění pravidelně vyhodnocuje v návaznosti na závazky skupiny KBC.

V roce 2024 dosáhla ČSOB významného pokroku zejména v sektorech s vysokou emisní náročností. V zemědělství, které je významným zdrojem emisí metanu a oxidu dusného, banka podporuje přechod na ekologičtější technologie a udržitelné postupy, například prostřednictvím financování modernizace a ekologizace provozů či vzděláváním zemědělců. V roce 2024 dosáhla ČSOB v tomto sektoru snížení emisní intenzity z 1 146 na 770 t CO<sub>2e</sub>/m EUR, tedy o 33 %, čímž překonala plánované tempo.

Podobný postup banka uplatňuje v dalších odvětvích s vysokou emisní náročností. Například ve stavebnictví se banka zaměřuje především na financování výroby cementu. Cílem skupiny KBC je snížit emise na tunu cementu o 16 % do roku 2030 (z 0,69 na 0,58 t CO<sub>2e</sub>/t cementu), přičemž v roce 2024 dosáhla ČSOB hodnoty 0,61 t CO<sub>2e</sub>/t cementu, což představuje pokles o 12 %. Ve výrobě hliníku došlo od roku 2021 k redukci emisní intenzity o 80 %. V ocelářství naopak v roce 2024 došlo k mírnému zvýšení o 1 %.

Současně banka podporuje principy cirkulární ekonomiky, například využívání druhotných surovin a recyklovaných materiálů, včetně opětovného využití stavebních komponentů a materiálu z demolic. Environmentální cíle ČSOB nejsou zaměřeny pouze na externí financování, ale také na vlastní provozní činnost. Banka se dlouhodobě zavazuje ke snižování své uhlíkové stopy, zvyšování energetické efektivity budov, přechodu na obnovitelné zdroje energie a podpoře elektromobility.

**Z komunikačního hlediska** představuje zpráva o společenské odpovědnosti a udržitelnosti skupiny ČSOB za rok 2024 dokument, který kombinuje prvky odborného reportingu s prvky srozumitelnými širší veřejnosti. Struktura je přehledná a logická, umožňuje snadnou orientaci a vede čtenáře od strategických závazků k dosaženým výsledkům. Odborné informace jsou doplněny vizuálními prvky, jako jsou infografiky, grafy a ikony, což zvyšuje čtivost a podporuje porozumění prezentovaným údajům.

Jazyková rovina zůstává převážně odborná, avšak dokument využívá také atraktivní prvky a konkrétní příklady, které komunikaci přibližují širšímu publiku. Za silnou stránku reportu lze považovat jeho přehlednost, vizuální srozumitelnost a schopnost propojit strategické závazky s konkrétními příklady a výsledky. Tyto prvky podporují vnímání ČSOB jako moderní a společensky odpovědné instituce a zároveň umožňují, aby dokument oslovil jak odborné publikum, tak i širší veřejnost.

Za určitou slabinu lze označit právě nižší míru formálnosti a menší rozsah tabulkových výstupů, což může pro část odborných čtenářů znamenat nedostatek detailu pro hloubkovou analýzu.

Je však důležité zohlednit, že ČSOB v hodnoceném období ještě nereportovala dle evropských standardů, které vyžadují výrazně formálnější strukturu, širší datové výstupy a technický jazyk. Výsledná podoba dokumentu je tak do značné míry ovlivněna odlišným regulatorním rámcem. Celkově však zvolený komunikační přístup působí vyváženě (ČSOB, 2024).

### 5.2.3 Komerční banka

Iniciativy Komerční banky jsou popsány v dokumentu Prohlášení o udržitelnosti 2024, který je součástí výroční zprávy banky. Toto prohlášení má celkem 150 stran a banka ho sestavila v souladu s požadavky směrnice CSRD a standardy ESRS. Dokument sleduje strukturu tří hlavních pilířů udržitelnosti – environmentálního, sociálního a governance (ESG).

Cílem Komerční banky je podporovat dlouhodobou stabilitu a odpovědné podnikání s ohledem na společnost i životní prostředí. Udržitelnost je začleněna do firemní strategie vycházející z rámce skupiny Sociétés Générale a promítá se do priorit banky, jako je digitalizace, etické řízení, rozvoj zaměstnanců a snižování ekologické stopy. Tento přístup vychází z přesvědčení, že technologické inovace mohou současně zvyšovat efektivitu a transparentnost. Komerční banka tak rozvíjí udržitelné podnikání způsobem, který posiluje důvěru, stabilitu i dlouhodobou hodnotu pro společnost.

Z analýzy reportu vyplývá, že aktivity Komerční banky lze rozdělit do tří hlavních pilířů modelu CSR – ekonomického, sociálního a environmentálního, které zobrazuje Tabulka 6.

Tabulka 6: Zařazení vybraných aktivit Komerční banky do pilířů CSR

Pilíř	Obsah a zaměření	Příklady aktivit
<b>Ekonomický</b>	Etické řízení, compliance a férové dodavatelské vztahy	Etický kodex, boj proti korupci, školení compliance, Charta odpovědných nákupů a férová platební praxe, aktivní členství v ČBA, EcoVadis
<b>Sociální</b>	Podpora zaměstnanců a firemní kultury, dobrovolnictví, vzdělávání a podpora komunit, diverzita	ESG Akademie, dobrovolnické dny, program KB4U, genderová rovnost, podpora samoživitelek, zaměstnanecké průzkumy (SG Barometr)
<b>Environmentální</b>	Digitalizace, efektivní využívání zdrojů, podpora ekologických řešení	Zvýšení podílu digitálních prodejů, snižování provozních emisí, energetická optimalizace budov, podpora elektromobility, instalace fotovoltiky

Zdroj: Vlastní zpracování dle Prohlášení o udržitelnosti 2024

Prohlášení o udržitelnosti Komerční banky uvádí široké spektrum aktivit napříč všemi pilíři. Následující text přináší stručný přehled vybraných příkladů, které ilustrují přístup banky v těchto oblastech, nikoli jejich úplný výčet.

**Ekonomický pilíř** banky vychází z principů etického řízení, prevence protiprávního jednání a transparentní spolupráce se všemi zainteresovanými stranami. Banka dlouhodobě uplatňuje politiku nulové tolerance korupce a posiluje interní kontrolní mechanismy například prostřednictvím útvaru Compliance. V roce 2024 provedl tento útvar důkladné prověření 90 subjektů v souvislosti s bojem proti korupci, přičemž v posledních pěti letech nebyl zaznamenán žádný případ korupce ani úplatkářství. Součástí systému jsou také pravidelná školení, která jsou povinná pro všechny zaměstnance každé dva roky a zahrnují témata jako etické chování, compliance, AML a whistleblowing. Významnou součástí ekonomického pilíře je také aktivní členství v České bankovní asociaci (ČBA), prostřednictvím kterého se Komerční banka podílí na tvorbě stabilního podnikatelského prostředí, standardů odpovědného podnikání, legislativních doporučení a posilování stability bankovního prostředí v České republice.

Komerční banka klade důraz také na odpovědné vztahy s dodavateli. V rámci Charty odpovědných nákupů se zavazuje k férovým podmínkám a transparentní platební praxi. V roce 2024 činila průměrná doba splatnosti faktur 14 dní a 93 % plateb bylo uhrazeno v termínu, což dokládá stabilitu a férový přístup banky ke svým partnerům. Banka zároveň využívá hodnocení EcoVadis, v němž si stanovila cíl přes 80 bodů do roku 2025. V roce 2024 získala 72 bodů (oproti 66 bodům v roce 2022), což potvrzuje postupné zlepšování.

**Sociální pilíř** strategie banky je zaměřen na rozvoj zaměstnanců, podporu firemní kultury a angažovanost ve společnosti. Banka klade důraz na spolupráci, respekt a hodnoty, které vytvářejí stabilní a zdravé pracovní prostředí. Komerční banka například podporuje firemní dobrovolnictví, které umožňuje zaměstnancům aktivně se zapojit do komunitních a charitativních projektů. Cílem je zapojit 1 000 zaměstnanců do roku 2025, přičemž v roce 2024 bylo aktivních 856 dobrovolníků, což představuje významný nárůst oproti výchozí hodnotě 537 z roku 2019. Součástí podpory je také 1 den pracovního volna s náhradou mzdy na dobrovolnické aktivity v oblastech podporovaných KB a Nadací KB. V rámci komunitní podpory se banka prostřednictvím Nadace KB zaměřuje na pomoc sociálně ohroženým skupinám, například samoživitelkám.

Součástí sociálního pilíře je také pravidelné sledování spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců prostřednictvím SG Barometru. V roce 2024 dosáhla celková míra spokojenosti

65 %, což představuje pokles oproti předchozím rokům v důsledku rychlých změn a přechodu na nový bankovní systém. Vysoké hodnoty si však nadále drží ukazatele jako důvěra v nadřízené (93 %) nebo podpora kolegů (96 %), což potvrzuje stabilní interní kulturu. Komerční banka podporuje rozvoj zaměstnanců prostřednictvím vzdělávacích programů a interních školení. V roce 2024 byla například úspěšně dokončena ESG akademie, kterou absolvovalo 94 % zaměstnanců, a také pokračoval well-being program KB4U, zahrnující například telemedicínu či online lékařské poradny 24/7.

**Environmentální pilíř** strategie Komerční banky je zaměřen na snižování ekologické stopy, efektivní využívání zdrojů a podporu digitalizace, která představuje příležitost pro efektivnější komunikaci s klienty i dodavateli a zvyšuje atraktivitu banky pro určité skupiny zákazníků. Cílem je dosáhnout 50% podílu digitálních prodejů do roku 2025, přičemž v roce 2024 dosáhla 52,65 % a překonala tak svůj plán. Podíl digitálně podepsané dokumentace dosáhl 50 %, což banku přiblížilo ke stanovenému cíli 55 % do roku 2025. Tyto výsledky ukazují, že digitální transformace představuje důležitou součást nejen environmentálních opatření banky.

Součástí environmentálních aktivit je také snižování provozních emisí a energetická optimalizace budov. V roce 2024 bylo na střeších vybraných objektů nainstalováno osm nových fotovoltaických elektráren, což přineslo úsporu 138 MWh elektrické energie. Komerční banka pokračovala také v modernizaci osvětlení pomocí LED technologií a obnově vozového parku s důrazem na elektromobilitu. Banka nakoupila 47 nových elektromobilů, čímž zvýšila počet na 237. Zároveň bylo vyřazeno 65 vozidel se spalovacím motorem, což podpořilo postupný přechod k bezemisnímu provozu. Díky projektu budování nabíjecích stanic, jejichž počet v roce 2024 dosáhl 252, banka snížila spotřebu pohonných hmot.

**Z komunikačního hlediska** je prohlášení o udržitelnosti Komerční banky určeno především odborné veřejnosti. Dokument má strukturovanou, systematickou podobu a obsahuje velké množství tabulek, ukazatelů, metodických částí a povinných náležitostí vyplývajících z regulatorních požadavků. Jazyk je věcný, formální a zaměřený na jednoznačnou prezentaci dat, což podporuje jeho využití investory, analytiky a regulatorními institucemi.

Vizuální stránka dokumentu je střídáma, založená převážně na textu a tabulkách, zatímco grafické prvky jsou zastoupeny minimálně. Tento přístup zdůrazňuje odborný a profesionální charakter reportu. Silnou stránkou je vysoká úroveň transparentnosti a jasné propojení vykazovaných aktivit s cíli udržitelnosti.

Slabinou může být nižší přístupnost dokumentu pro širší veřejnost. Vysoký podíl technického jazyka, textových bloků a povinných tabulkových přehledů může snižovat čtivost a ztěžovat orientaci neodborným čtenářům. Tuto skutečnost je však třeba hodnotit s ohledem na to, že Komerční banka již plně reportuje dle evropských standardů, které kladou důraz na formálnost, datovou komplexnost a systematičnost prezentace. Výsledná podoba dokumentu tedy vychází primárně z regulatorních požadavků, nikoli z preferencí banky (Komerční banka, 2024).

### **5.3 Analýza komunikace na platformě Instagram**

Na základě teoretických poznatků uvedených v kapitole zabývající se formami komunikace CSR, dle nichž představují sociální sítě jeden z nejvýznamnějších komunikačních kanálů zejména pro generaci Z a Y, byl zvolen postup zaměřený na analýzu komunikace CSR vybraných bank právě v prostředí sociálních sítí. Jako cílová platforma byl zvolen Instagram, který patří dlouhodobě k nejvyužívanějším mezi mladší generací. Dle studie AMI Digital Index 2025 jej používá 96 % uživatelů generace Z a stále rostoucí podíl mileniálů. Přičemž generace Z tráví na sociálních sítích také nejvíce času, v průměru 220 minut denně, z čehož vyplývá, že Instagram je vhodným místem pro sledování aktivit organizací, včetně CSR (AMI Digital, 2025). Dalším faktorem je skutečnost, že některé z vybraných bank zde vykazují vyšší míru aktivity než na jiných platformách, zejména ve srovnání s Facebookem.

Analýza byla koncipována jako stručná obsahová studie zaměřená na příspěvky publikované na oficiálních instagramových profilech bank v období od 1. srpna do 31. října 2025. U každého příspěvku bylo posuzováno, zda jej lze klasifikovat jako CSR komunikaci, jaká je frekvence publikování, jaké tematické okruhy pokrývají a jakou míru interakcí v podobě likes jednotlivé typy obsahu získávají. Zohledněny byly také příspěvky sdílené spolupracujícími osobami (např. influencery či ambasadory), u nichž bývá počet likes často skrytý, a proto byl z metodických důvodů zaznamenán jako 0. Obsah spolupracujících profilů přitom obvykle generuje nejvyšší viditelné hodnoty engagementu, což má vliv na celkové porovnání jednotlivých bank.

Tato část poskytuje přehled o tom, jak se CSR na sociálních sítích jednotlivých bank projevuje.

#### **5.3.1 Česká spořitelna**

V rámci analýzy bylo hodnoceno 43 příspěvků zveřejněných na oficiálním instagramovém profilu České spořitelny ve vymezeném období. Z celkového počtu 43 příspěvků bylo 15 označeno jako CSR, což představuje přibližně 35 % celé komunikace. Zbylá část měla převážně marketingový nebo zábavní charakter. Příspěvky jsou zveřejňovány pravidelně,

v průměru každé dva až tři dny, což potvrzuje konzistentní správu profilu. CSR příspěvky se objevují po celé sledované období, což ukazuje, že CSR je trvalou součástí komunikační strategie banky, nikoli pouze doplňkovým tématem.

Obsahová analýza ukázala, že CSR komunikace se nejčastěji soustředí na tři klíčové oblasti. První z nich je finanční gramotnost a digitální bezpečnost, kam patří například příspěvky upozorňující na podvody, edukace o bezpečném chování online či prezentace ochranných nástrojů. Druhou dominantní oblastí jsou komunitní a filantropické projekty, například spolupráce s organizací ADRA, distribuce školních batohů dětem z rodin v nouzi či podpora projektů financovaných Nadací České spořitelny. Třetím pilířem je podpora kultury, vzdělávání a kreativity, kde se objevují příspěvky spojené s projekty jako Designblok, Mise Film nebo další aktivity zaměřené na mladé lidi a rozvoj veřejného prostoru. Tyto oblasti odpovídají dlouhodobým CSR pilířům banky – finančně zdravá společnost, bezpečnost klientů, podpora komunit a vzdělávání.

Z hlediska engagementu, tedy míry zapojení uživatelů, je patrný výrazný rozdíl mezi jednotlivými typy obsahu. CSR příspěvky dosahují převážně nižšího počtu reakcí, obvykle v řádu nižších stovek likes. Celkem měly tyto příspěvky v analyzovaném období 5 390 viditelných likes, což představuje v průměru přibližně 449 likes na jeden CSR příspěvek. Při přepočtu na počet sledujících, tedy 28,1 tis., odpovídá tato průměrná míra zapojení přibližně 1,6 %. Naopak jinak zaměřený obsah (především humorné či trendové příspěvky) vykazuje výrazně vyšší engagement, jelikož celkem získal 40 992 likes, tedy průměrně 1 464 likes na příspěvek, což představuje cca 5,2 % engagement rate. Tento rozdíl potvrzuje, že publikum na sociálních sítích výrazně více reaguje na zábavný obsah než na edukativní či hodnotově orientované příspěvky.

Analýza ukazuje, že Česká spořitelna využívá Instagram nejen jako marketingový kanál, ale také jako prostor pro komunikaci společenské odpovědnosti, která tvoří významnou část jejího obsahu (cca třetinu). CSR příspěvky tedy nejčastěji zahrnují finanční gramotnost, prevenci podvodů, podporu komunit, filantropii a témata spojená s prosperitou ČR. Ačkoli CSR příspěvky generují nižší engagement, pozitivně přispívají k celkové image banky jako odpovědné instituce, která se věnuje nejen produktům, ale také tématům s širším společenským dopadem (Instagram Česká spořitelna, 2025).

### 5.3.2 ČSOB

V rámci analýzy bylo hodnoceno 85 příspěvků zveřejněných na oficiálním instagramovém profilu ČSOB ve sledovaném období. Z celkového počtu 85 příspěvků bylo 32 označeno jako CSR, což představuje přibližně 38 % celé komunikace, zatímco zbývajících 53 příspěvků mělo převážně marketingový či zábavní charakter. Příspěvky jsou zveřejňovány velmi pravidelně, často i několikrát denně, což odráží velmi aktivní a dynamickou správu profilu. CSR obsah se objevuje průběžně napříč celým sledovaným obdobím a nepůsobí pouze jako jednorázová kampaň, ale jako stabilní součást komunikační strategie banky.

Tematické zaměření CSR obsahu ČSOB lze rozdělit do tří klíčových oblastí, které se v komunikaci opakují nejčastěji. První a nejvýraznější oblastí je finanční gramotnost dětí, mladých lidí a rodin. Do této skupiny patří například příspěvky věnované aplikaci s názvem DoKapsy. Druhý okruh tvoří digitální bezpečnost a prevence podvodů, zejména v rámci kampaně #BranteSeRozumem. Zde jsou za CSR považovány příspěvky, které varují například před phishingem, tzv. „volači“ a „klikači“, a učí klienty, jak se vyhnout podvodným telefonátům či odkazům. Třetí klíčovou oblastí je ekologie a ochrana zvířat. Tato oblast zahrnuje dlouhodobé partnerství se Safari Parkem Dvůr Králové a podporu záchrany žiraf, a také environmentální rozměr partnerství s Běhej lesy (např. komunikace recyklovaných vaků z PET lahví). Tyto tři okruhy odpovídají CSR pilířům ČSOB v oblastech finančního zdraví a vzdělávání, digitální bezpečnosti a ochrany životního prostředí.

Z hlediska engagementu se jeví výrazný rozdíl mezi CSR obsahem a obsahem jiného typu. Celkem 32 CSR příspěvků nasbíralo dohromady 5 485 likes, což představuje v průměru přibližně 171 likes na jeden příspěvek. Při počtu 51,2 tisíce sledujících to odpovídá průměrné engagement rate zhruba 0,33 %. Oproti tomu zbývajících 53 příspěvků získalo dohromady 48 721 likes, tedy průměrně cca 919 likes na příspěvek, což představuje průměrnou engagement rate kolem 1,8 %. Tyto výsledky potvrzují, že stejně jako u předchozí banky dosahuje hodnotově orientovaný či edukativní obsah nižšího engagementu než soutěžní, trendové nebo zábavné příspěvky, přestože z hlediska image banky hraje CSR komunikace významnou roli.

Analýza ukazuje, že Instagram ČSOB plní dvojí roli – na jedné straně slouží jako prostor pro marketingovou a brandovou komunikaci, na straně druhé zde banka systematicky prezentuje také témata společenské odpovědnosti. CSR obsah tvoří přibližně dvě pětiny všech příspěvků, což je v rámci bank výrazný podíl. Tato komunikace se soustředí zejména na podporu finanční gramotnosti dětí a mladých lidí, prevenci online podvodů a na environmentální aktivity. Ačkoli

příspěvky s edukativním nebo hodnotovým zaměřením dosahují nižšího engagementu než soutěžní, lifestyle či sportovní obsah, posilují dlouhodobě vnímání ČSOB jako instituce, která kromě komerčních témat věnuje pozornost i oblastem s širším společenským přínosem (Instagram ČSOB, 2025).

### **5.3.3 Komerční banka**

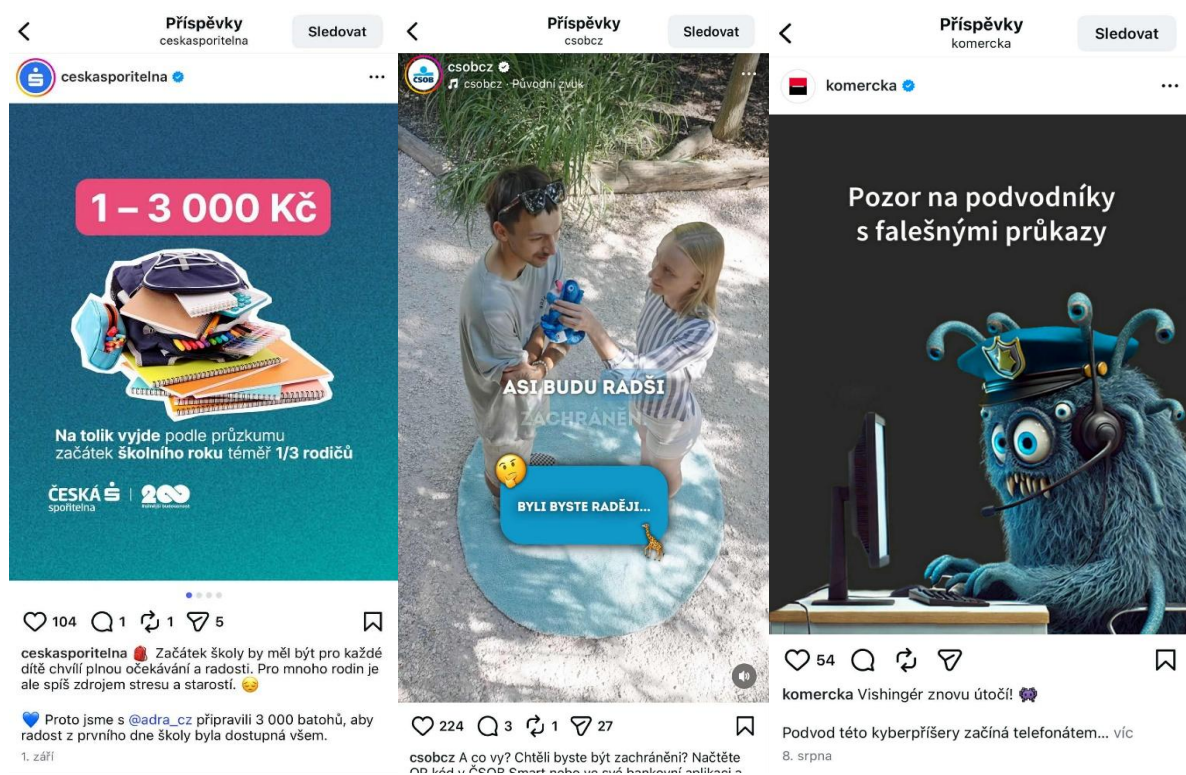
V rámci analýzy bylo hodnoceno 45 příspěvků zveřejněných na oficiálním instagramovém profilu Komerční banky ve vymezeném období. Z celkového počtu 45 příspěvků bylo 5 označeno jako CSR, což představuje přibližně 11 % celé komunikace. Zbývajících 40 příspěvků mělo převážně marketingový nebo zábavní charakter. Komerční banka zveřejňuje nový obsah poměrně často, přibližně jednou za dva dny, což svědčí o aktivní a pravidelné správě profilu. CSR témata se však v instagramové komunikaci banky objevují spíše výjimečně. Z analýzy navíc vyplývá, že nejsou rozložena rovnoměrně v čase, neboť většina CSR příspěvků byla zveřejněna na začátku sledovaného období, zatímco například v říjnu se objevil pouze jeden. To ukazuje, že na rozdíl od České spořitelny nejsou CSR témata u Komerční banky zastoupena kontinuálně, ale spíše jednorázově a okrajově.

Z analýzy obsahu vyplývá, že CSR komunikace Komerční banky se soustředí primárně na tři tematické okruhy. Prvním z nich je oblast finančního vzdělávání a online bezpečnosti, kam patří například upozornění na podvodné praktiky typu vishing (hlasové podvody) či kampaň #nePINdej zaměřená na ochranu klientů před kyberkriminalitou. Druhý okruh se týká podpory sportu, zejména mládežnického hokeje. To je patrné z příspěvků věnovaných turnaji Hlinka Gretzky Cup nebo z komunikace role banky jako partnera českého hokeje. Třetím prvkem je udržitelnost a dostupnost bankovních služeb, zastoupená zejména komunikací projektu sdílených bankomatů, který je prezentován jako udržitelnější a klientům blíže dostupné řešení napříč více bankami.

Z hlediska engagementu je patrné, že reakce sledujících se výrazně liší dle typu příspěvku. CSR obsah získal ve sledovaném období celkem 328 likes, což odpovídá průměru zhruba 66 likes na jeden příspěvek. Při započtení celkového počtu sledujících, tedy 12,4 tis., odpovídá tento průměrný výsledek engagement rate přibližně 0,53 %. Oproti tomu zbývajících příspěvků dosáhly za sledované období souhrnně 31 896 likes, tedy v průměru zhruba 797 likes na příspěvek, což odpovídá výrazně vyšší průměrné engagement rate kolem 6,43 %. Z těchto údajů je zřejmé, že i když CSR příspěvky představují zhruba 11 % celého obsahu, jejich podíl na celkovém počtu

likes je zanedbatelný. Největší zájem uživatelů dlouhodobě přitahují soutěže, trendový obsah a příspěvky využívající influencersy nebo sportovní témata.

Analýza ukazuje, že Instagram Komerční banky slouží především k marketingové a brandové komunikaci, kde dominují produktové, soutěžní a influencerské příspěvky, často propojené se sportem či kulturou. CSR témata se objevují spíše výjimečně a zaměřují se hlavně na finanční gramotnost, kyberbezpečnost, podporu mládežnického sportu a dílčí otázky udržitelnosti. Přestože CSR příspěvky generují nižší engagement než zábavný či produktový obsah, přispívají k budování image banky jako instituce, která se alespoň v omezené míře věnuje také společensky přínosným tématům (Instagram Komerční banka, 2025).



Obrázek 4: Ukázka CSR příspěvků vybraných bank

Zdroj: Instagramové profily vybraných bank

Obrázek 5 zachycuje vybrané ukázky CSR komunikace tří bank na platformě Instagram. Příspěvek České spořitelny (vlevo) má podobu carouselu a představuje sociální iniciativu zaměřenou na pomoc dětem z rodin v nouzi, dětem z dětských domovů a dětem v pěstounské péči. Série snímků ukazuje výsledky týkající se finanční náročnosti začátku školního roku a následně představuje projekt, v rámci něhož banka ve spolupráci s organizací ADRA rozdává 3 000 batohů se školními pomůckami. Příspěvek ČSOB (uprostřed) má formu Reels, ve kterém banka klade otázky týkající se ochrany ohrožených živočišných druhů a motivuje uživatele

k zapojení do podpory Safari Parku prostřednictvím mobilní aplikace. Příspěvek Komerční banky (vpravo) se věnuje digitální bezpečnosti a prevenci podvodů typu *vishing*. Humor a ilustrace „kyberpříšery“ slouží k upozornění na riziko falešných telefonátů a zneužití osobních údajů.

#### **5.4 Dotazníkové šetření**

Za účelem zjištění postojů generace Z a Y k problematice společenské odpovědnosti firem a její komunikace byl realizován kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření.

Tyto generace byly zvoleny záměrně, neboť vykazují vyšší míru zájmu o společenskou odpovědnost. Generace Y je považována za první generaci, která začala hodnoty udržitelnosti aktivně prosazovat (Formánková a kol., 2019, s. 1–2). Generace Z tento trend dále posiluje, což potvrzuje také výzkum Asociace společenské odpovědnosti (2022), dle kterého mladší spotřebitelé přikládají odpovědnému přístupu organizací značný význam a jsou ochotni jej zohledňovat i při svém nákupním rozhodování.

Dotazník byl distribuován online prostřednictvím sociálních sítí. Respondenti byli osloveni několika způsoby, včetně cíleného rozesílání dotazníku prostřednictvím soukromých zpráv, sdílením odkazu na sociálních sítích, například ve skupinách určených k vyplňování dotazníků. Tento způsob distribuce umožnil oslovit širší okruh respondentů v krátkém časovém období.

Celkem dotazník vyplnilo 180 respondentů. Základní soubor tvoří všichni příslušníci generace Z a Y žijící v České republice. Vzhledem k tomu, že byl výběr účastníků založen na dobrovolnosti, nelze považovat vzorek za reprezentativní. Z tohoto důvodu není možné výsledky zobecnit na celou generaci Z a Y, protože složení respondentů nemusí odpovídat jejich celkové struktuře. Cílem však nebylo dosažení reprezentativnosti, ale získání orientačního přehledu o postojích těchto generací.

Dotazník obsahoval 18 otázek, z toho 15 uzavřených a 3 otevřené. Uzavřené otázky byly povinné, zatímco otevřené byly nepovinné, aby respondenti měli prostor vyjádřit svůj názor podrobněji pouze v případě zájmu. U vybraných otázek byla využita Likertova pětibodová škála, která umožnila zachytit míru souhlasu či postoje respondentů.

Následující část práce se věnuje vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku. U každé otázky je stručně popsán způsob, jakým respondenti odpovídali.

## Demografické údaje respondentů

Demografické údaje respondentů poskytují doplňující informace, které umožňují lépe porozumět výsledkům výzkumu a zasadit je do širšího kontextu. Přehled základních charakteristik respondentů je uveden v Tabulce 7.

Tabulka 7: Demografická struktura respondentů

<b>Pohlaví</b>	žena	124
	muž	56
<b>Věk</b>	18–30 let (generace Z)	107
	31–45 let (generace Y)	73
<b>Vzdělání</b>	základní	9
	středoškolské	92
	vysokoškolské	79

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 180 respondentů, z nichž 124 bylo žen (68,9 %) a 56 mužů (31,1 %). Respondenti byli pro potřeby analýzy rozděleni do dvou věkových skupin dle generací – generace Z (18–30 let) a generace Y (31–45 let). Toto vymezení vychází z členění generací dle McCrindle a Wolfinger (2010). Toto rozdělení umožňuje sledovat rozdíly v postojích mezi mladší a střední generací, které se často liší v hodnotách, zkušenostech i vnímání společenské odpovědnosti firem.

Generace Z byla zastoupena 107 osobami, což tvoří 59,4 %, zatímco generaci Y reprezentovalo 73 osob, tedy přibližně 40,6 %. Pro výpočet průměrného věku byly použity střední hodnoty intervalů, tedy 24 let u generace Z a 38 let u generace Y. Na základě tohoto postupu činí průměrný věk respondentů přibližně 29,7 let, což odpovídá převaze mladší věkové skupiny. Je však třeba poznamenat, že průměrný věk by byl přirozeně nižší, pokud by byl výpočet proveden dle celého věkového rozpětí generace Z, které je dle většiny zdrojů vymezeno přibližně od 15 do 30 let.

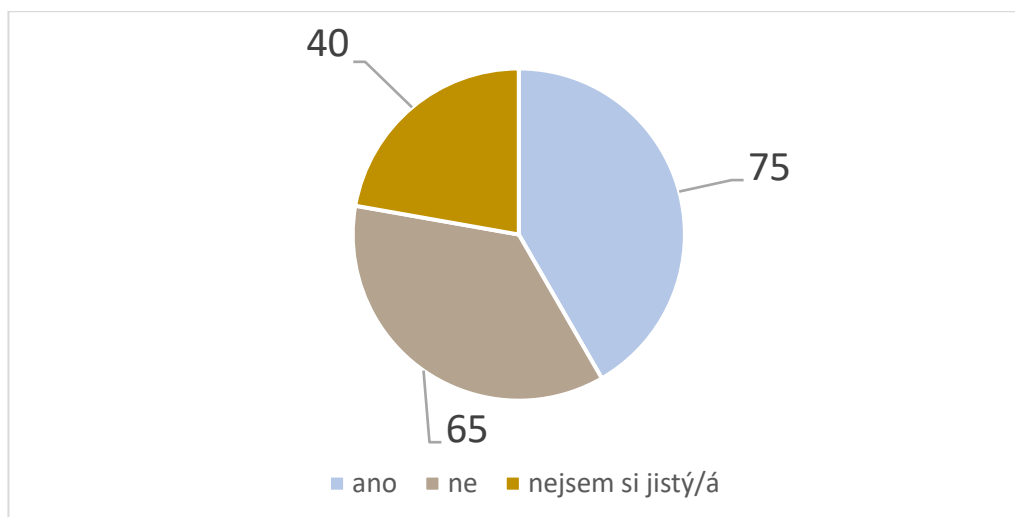
Z hlediska dosaženého vzdělání převažovali mezi respondenty lidé se středoškolským vzděláním, kterých bylo 92 (51,1 %). Významnou skupinu tvořili také respondenti s vysokoškolským vzděláním, celkem tedy 79 osob (43,9 %). Základní vzdělání uvedlo pouze 9 respondentů (5 %). Z výsledků vyplývá, že většina účastníků má alespoň středoškolské vzdělání, přičemž poměrně vysoké zastoupení vysokoškolsky vzdělaných respondentů může naznačovat zvýšený zájem o problematiku CSR mezi vzdělanější částí populace.

### Otázka č. 1: Znáte význam pojmu společenská odpovědnost firem (CSR)?

Jak je patrné z Grafu 1, největší skupinu respondentů tvořili ti, kteří uvedli, že znají význam pojmu společenská odpovědnost firem (CSR), konkrétně 75 osob (41,7 %). Na první pohled se tedy může zdát, že většina dotázaných má o této problematice povědomí. Ve skutečnosti však větší část respondentů význam pojmu nezná (65 osob; 36,1 %) nebo si není jistá (40 osob; 22,2 %), což dohromady představuje 58,3 % všech odpovědí. Lze tedy konstatovat, že osoby, které pojem CSR skutečně znají, tvoří menšinu.

Lze doplnit, že z celkového počtu osob, které uvedly odpověď „ano“, bylo 48 vysokoškolsky vzdělaných respondentů. To tedy znamená, že z celkového počtu 79 vysokoškoláků zná význam pojmu CSR 60,8 % z nich. Naproti tomu mezi středoškolsky vzdělanými respondenty uvedlo kladnou odpověď pouze 24 osob, což představuje 26,1 % z této skupiny. Tato skutečnost poukazuje na to, že povědomí o konceptu CSR roste spolu s dosaženým vzděláním.

Graf 1: Znalost pojmu CSR



Zdroj: Vlastní zpracování

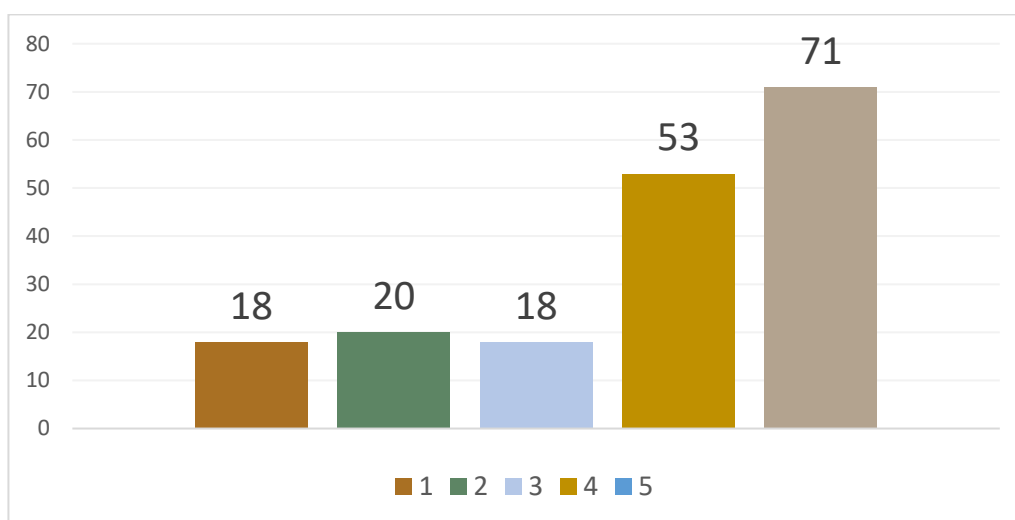
### Otázka č. 2: Jak důležité je pro Vás, aby se organizace chovaly společensky odpovědně?

Jak ukazuje Graf 2, respondenti hodnotili na pětibodové škále, kde 1 znamenala minimální důležitost a 5 naopak maximální důležitost, jak důležité je pro ně, aby se organizace chovaly společensky odpovědně. Nejčastěji byla zvolena hodnota 5, kterou označilo 71 respondentů, tedy 39,4 %. Na druhém místě se umístila známka 4 s 53 odpověďmi, což je 29,4 %. Naopak ostatní hodnoty, tedy 1–3 se objevovaly spíše výjimečně. Průměrná hodnota odpovědí činila 3,77, což v kontextu zvolené stupnice představuje poměrně vysokou míru důležitosti, tedy že většina respondentů považuje společenskou odpovědnost organizací za významnou.

Z hlediska dosaženého vzdělání je patrné, že ve všech vzdělanostních skupinách převládala volba nejvyšší hodnoty. Konkrétně tuto možnost zvolilo 28 vysokoškoláků (35,4 %), 39 středoškoláků (42,4 %) a 5 respondentů se základním vzděláním (55,6 %). U skupiny se základním vzděláním je však nutné upozornit, že její celkový počet respondentů byl velmi nízký, a proto výsledky nelze považovat za statisticky významné. Celkově lze tedy říci, že napříč vzdělanostními skupinami převažuje názor, že společenská odpovědnost firem je pro respondenty důležitá.

Při porovnání dle pohlaví vyšel průměrný výsledek u mužů 3,89 a u žen 3,73, což představuje rozdíl přibližně 0,16 bodu. Z těchto údajů lze usuzovat, že muži přikládají společenské odpovědnosti firem mírně vyšší význam než ženy, i když rozdíl mezi pohlavími není výrazný.

Graf 2: Důležitost společensky odpovědného chování organizací dle respondentů

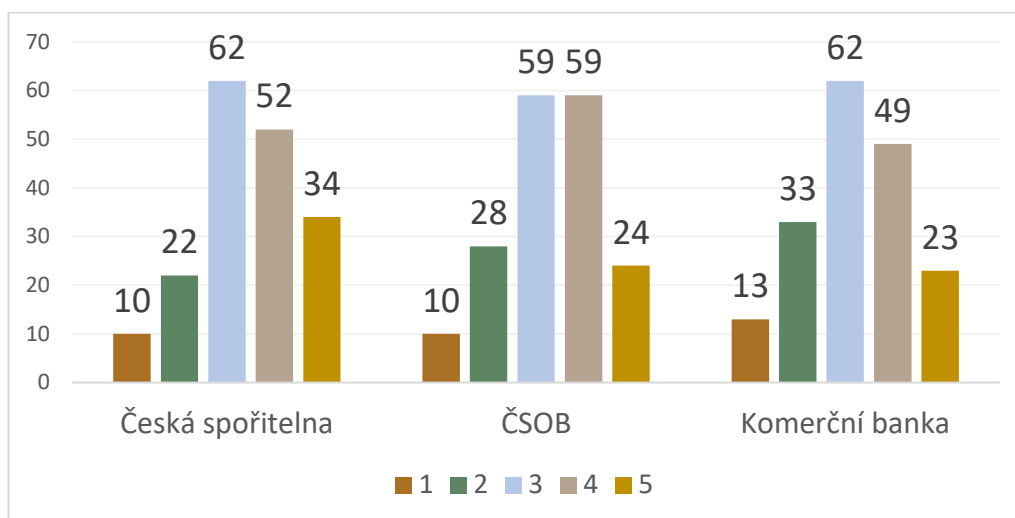


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 3: Jak celkově vnímáte image zmíněných bank? (tj. jak ji celkově vnímáte například z hlediska její reputace, důvěryhodnosti či společenského působení)**

Respondenti hodnotili image vybraných bank na pětibodové škále, kde 1 představovala velmi negativní vnímání a 5 velmi pozitivní. Jak vyplývá z Grafu 3, nejlépe byla hodnocena Česká spořitelna s průměrnou známkou 3,43, což značí mírně nadprůměrné vnímání její reputace. Na druhém místě se umístila ČSOB s průměrnou hodnotou 3,33 a jako nejhůře hodnocená vyšla Komerční banka s průměrem 3,20. Z výsledků je patrné, že všechny tři banky jsou respondenty vnímány spíše neutrálně až lehce pozitivně. Rozdíly mezi institucemi nejsou výrazné.

Graf 3: Vnímání image vybraných bank respondenty



Zdroj: Vlastní zpracování

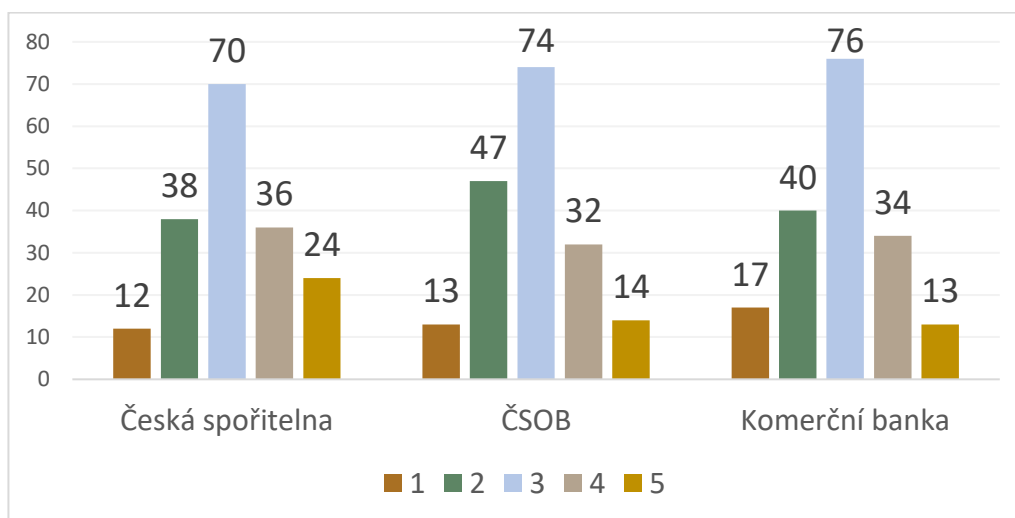
**Otázka č. 4: Do jaké míry souhlasíte s tím, že tyto banky dostatečně komunikují své CSR aktivity?**

Respondenti hodnotili, do jaké míry souhlasí s tvrzením, že jednotlivé banky dostatečně komunikují své aktivity v oblasti společenské odpovědnosti (CSR). Hodnocení probíhalo na pětibodové škále, kde 1 znamenalo zcela nesouhlasím a 5 zcela souhlasím.

Výsledky uvedené v Grafu 4 ukazují, že žádná z hodnocených bank nezískala výrazně vysoké skóre, což naznačuje, že komunikace jejich aktivit v oblasti CSR není veřejností vnímána jako zcela dostatečná. Nejlépe byla hodnocena Česká spořitelna s průměrnou známkou 3,12, zatímco ČSOB dosáhla průměru 2,93 a Komerční banka 2,92.

Z uvedených hodnot je patrné, že respondenti se spíše přiklánějí k názoru, že banky komunikují své CSR aktivity pouze částečně. Přestože mezi jednotlivými institucemi nejsou zásadní rozdíly, Česká spořitelna je v tomto směru vnímána o něco pozitivněji než zbývající dvě banky. Celkově však lze konstatovat, že komunikace CSR aktivit ze strany bank je veřejností hodnocena spíše průměrně až slabě.

Graf 4: Hodnocení dostatečnosti komunikace CSR aktivit vybraných bank



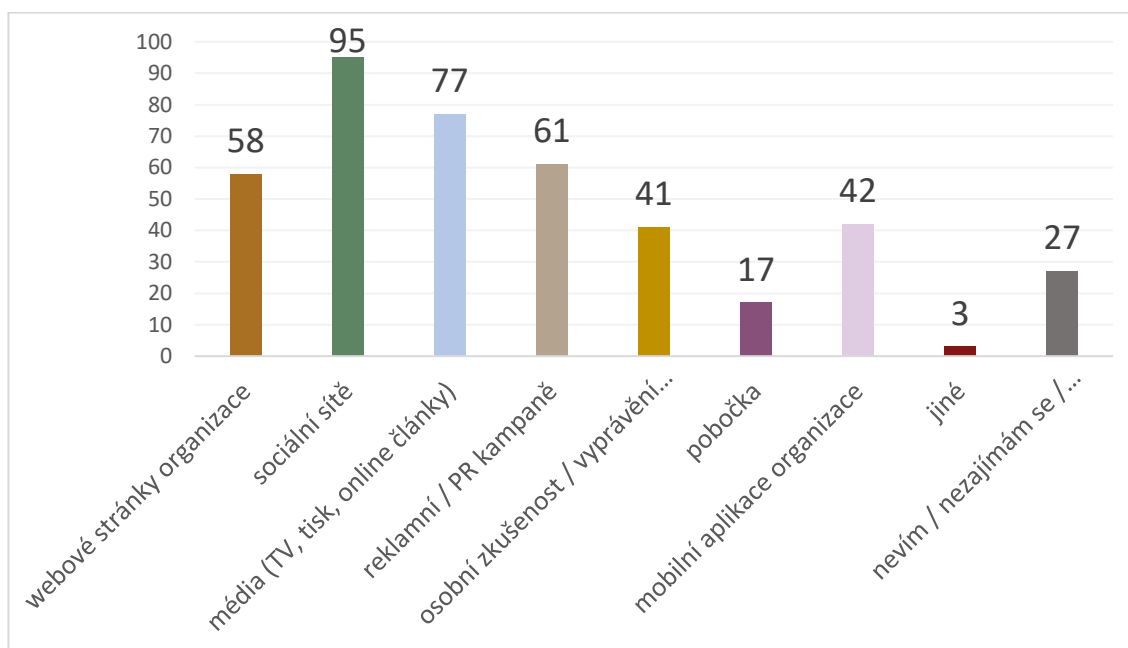
Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 5: Odkud nejčastěji získáváte informace o CSR aktivitách organizací?

V této otázce mohli respondenti zvolit více možností, tedy více zdrojů, odkud nejčastěji získávají informace o CSR aktivitách organizací. Z Grafu 5 vyplývá, že nejčastěji uváděným zdrojem byly sociální sítě, které označilo 95 respondentů, tedy více než polovina. Na druhém místě se umístila média (TV, tisk, online články) se 77 odpověďmi (42,8 %) a dále reklamní či PR kampaně s 61 odpověďmi (33,9 %). Významným zdrojem byly také webové stránky (58 respondentů; 32,2 %) a mobilní aplikace organizací (42 respondentů; 23,3 %). Naopak pobočky představují nejméně využívaný zdroj informací (17 odpovědí; 9,4 %). V kategorii „jiné“ se objevily jednotlivé odpovědi, mezi nimiž respondenti zmiňovali například umělou inteligenci nebo e-mailové zprávy.

Z výsledků je zřejmé, že nejvýznamnějším zdrojem informací o CSR aktivitách jsou sociální sítě, které představují klíčový komunikační kanál mezi organizacemi a veřejností. Tento výsledek je pravděpodobně ovlivněn věkovou strukturou respondentů, zejména výrazným zastoupením generace Z, pro kterou jsou sociální sítě přirozeným a nejčastěji využívaným zdrojem informací. Naopak tradiční nebo méně přímé formy komunikace, jako jsou například osobní zkušenosti, hrají v tomto ohledu méně významnou roli.

Graf 5: Nejčastější zdroje informací o CSR aktivitách



Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 6: Jaký kanál by Vás nejvíce oslovil při komunikaci CSR aktivit?

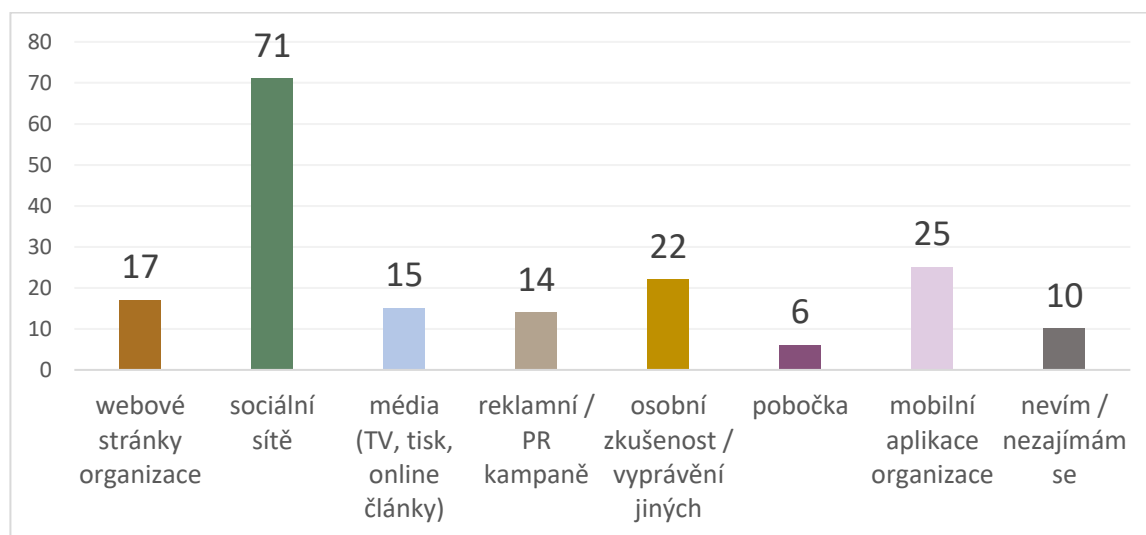
Z Grafu 6 je patrné, že mezi respondenty převažuje zájem o moderní a digitální formy komunikace CSR aktivit. Nejvíce preferovaným komunikačním kanálem jsou sociální sítě, které by oslovily 71 respondentů (39,4 %). Na druhém místě se umístily mobilní aplikace s 25 odpověďmi (13,9 %) a třetí nejčastěji volenou možností byla osobní zkušenost, kterou zvolilo 22 respondentů (12,2 %). Naopak nejméně preferovanými kanály jsou pobočky (6 respondentů; 3,3 %), reklamní či PR kampaně (14 respondentů; 7,8 %) a média (15 respondentů; 8,3 %). Dále 10 respondentů (5,6 %) uvedlo, že se o problematiku CSR nezajímají nebo na ni nemají vyhraněný názor. Možnost „jiné“ nebyla zvolena žádným respondentem.

Při porovnání odpovědí dle věkových skupin se ukázalo, že mezi generacemi nejsou významné rozdíly, až na využívání sociálních sítí. Ty preferovalo 53 respondentů z generace Z, tedy téměř polovina, zatímco z generace Y tuto možnost zvolilo pouze 18 respondentů, což představuje téměř čtvrtinu z nich. Určitý rozdíl byl patrný také u médií, která preferovali především starší respondenti – z generace Y 11 osob (15 %), zatímco z generace Z pouze 4 osoby (3,7 %). Tento rozdíl naznačuje, že mladší respondenti jsou více orientováni na digitální a interaktivní formy komunikace, zatímco starší generace stále více důvěřuje tradičním médiím.

Z pohledu vzdělání se neprojevily žádné výrazné rozdíly, u všech tří vzdělanostních skupin (základní, středoškolské i vysokoškolské) výrazně převažovala volba sociálních sítí jako

hlavního komunikačního kanálu. Konkrétně tuto možnost zvolilo 66,7 % respondentů se základním vzděláním, 33,7 % se středoškolským vzděláním a 43 % vysokoškolsky vzdělaných respondentů.

Graf 6: Preferované komunikační kanály pro sdílení CSR aktivit



Zdroj: Vlastní zpracování

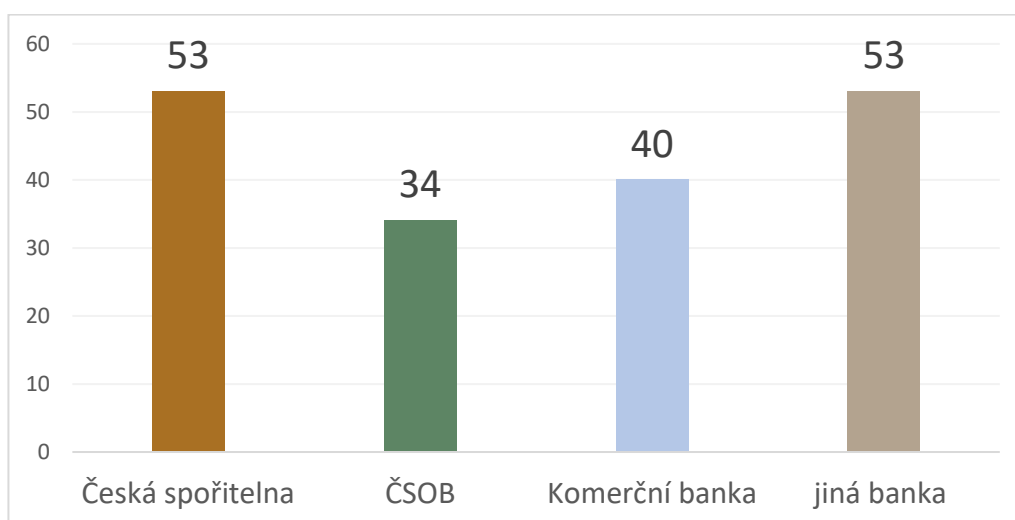
### Otázka č. 7: U které z následujících bank máte vedený účet?

Jak ukazuje Graf 7, mezi respondenty převažují klienti České spořitelny a jiných bank, které si shodně zvolilo 53 osob (29,4 %). Následuje Komerční banka s 40 respondenty (22,2 %) a ČSOB, u níž má vedený účet 34 osob (18,9 %). Lze tedy říci, že největší zastoupení mají klienti České spořitelny, avšak podobný počet respondentů využívá i jiné, neuvedené bankovní instituce.

Při podrobnějším pohledu podle věkových skupin lze pozorovat určité rozdíly. U generace Z má účet u České spořitelny 37 osob (34,6 %), u ČSOB 17 osob (15,9 %), u Komerční banky 25 osob (23,4 %) a u jiné banky 28 osob (26,2 %). Naproti tomu u generace Y dominuje varianta jiná banka, kterou uvedlo 25 respondentů (34,2 %). Následuje ČSOB s 17 osobami (23,3 %), Česká spořitelna s 16 osobami (21,9 %) a Komerční banka s 15 osobami (20,5 %).

Celkově lze tedy konstatovat, že Česká spořitelna má největší podíl mezi mladšími respondenty (generace Z), zatímco u starších respondentů (generace Y) je patrná větší rozmanitost ve volbě bank, přičemž výraznější zastoupení zde mají jiné bankovní instituce mimo tři největší banky uvedené v dotazníku.

Graf 7: Rozložení respondentů dle banky, u které mají vedený účet



Zdroj: Vlastní zpracování

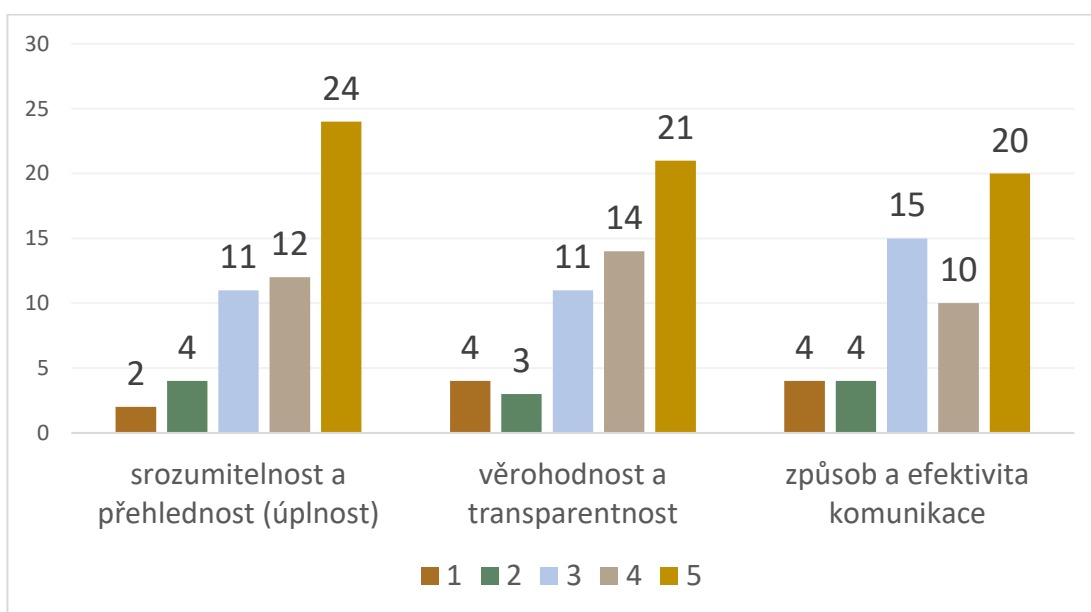
#### **Otázka č. 8a: Jak hodnotíte komunikaci České spořitelny podle následujících hledisek?**

Otázky č. 8a, 8b a 8c byly zaměřeny na hodnocení komunikace jednotlivých bank. Tyto otázky byly záměrně předloženy pouze respondentům, kteří mají u dané banky vedený účet, jelikož právě tito klienti mohou nejlépe a nejobektivněji posoudit způsob, jakým banka komunikuje a prezentuje své aktivity. Tento přístup zajišťuje vyšší relevanci a přesnost odpovědí, protože hodnocení vychází ze skutečné zkušenosti s danou institucí.

Otázka byla zároveň vytvořena na základě kritérií, podle kterých je každoročně hodnocen žebříček Top Odpovědná firma v reportingu, ve kterém se všechny tři zkoumané banky v roce 2024 umístily. Cílem této otázky bylo porovnat výsledky odborného hodnocení (komise v rámci žebříčku) s pohledem laické veřejnosti, tedy samotných klientů bank.

Z Grafu 8 vyplývá, že v případě České spořitelny byla průměrná hodnocení následující – srozumitelnost a přehlednost (úplnost) dosáhly hodnoty 3,98, věrohodnost a transparentnost 3,85 a způsob a efektivita komunikace byly hodnoceny průměrnou známkou 3,72. Celková průměrná známka tedy činí 3,85, což ukazuje, že klienti hodnotí komunikaci České spořitelny převážně pozitivně, přičemž nejlépe byla hodnocena srozumitelnost a přehlednost komunikace, zatímco způsob a efektivita komunikace jsou vnímány o něco kritičtěji.

Graf 8: Vnímání komunikace České spořitelny dle vybraných hledisek



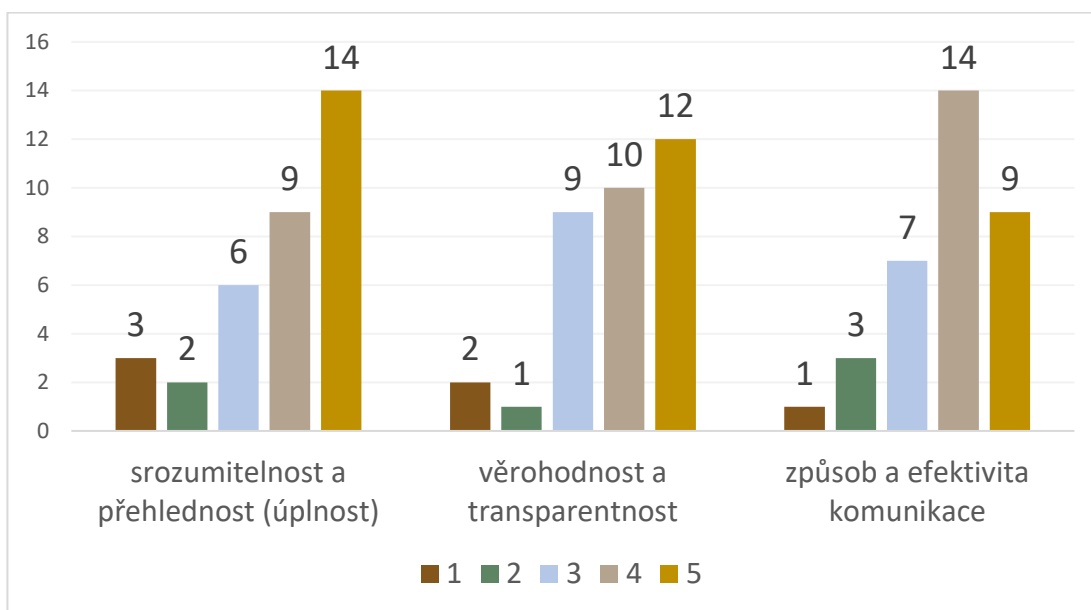
Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 8b: Jak hodnotíte komunikaci ČSOB podle následujících hledisek?

Pro tuto otázku platí stejné principy jako u otázky č. 8a – tedy že ji vyplňovali pouze klienti dané banky (ČSOB), kteří mohou její komunikaci nejlépe a nejobjektivněji zhodnotit. Hodnocení vycházelo z tří kritérií používaných také u České spořitelny, a to srozumitelnosti a přehlednosti (úplnosti), věrohodnosti a transparentnosti a způsobu a efektivitě komunikace.

Výsledky zobrazené v Grafu 9 ukazují, že hodnocení je poměrně vyrovnané napříč všemi oblastmi. Průměrné známky byly následující – srozumitelnost a přehlednost (úplnost) dosáhly hodnoty 3,85, věrohodnost a transparentnost byly rovněž hodnoceny známkou 3,85 a způsob a efektivita komunikace získaly průměrnou známku 3,79. Celková průměrná známka tedy činí 3,83, což naznačuje, že komunikace ČSOB je vnímána pozitivně, přičemž nejlépe dopadla první dvě z uvedených kritérií, zatímco způsob a efektivita byly hodnoceny o něco hůře, i když stále relativně příznivě.

Graf 9: Vnímání komunikace ČSOB dle vybraných hledisek



Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 8c: Jak hodnotíte komunikaci Komerční banky podle následujících hledisek?**

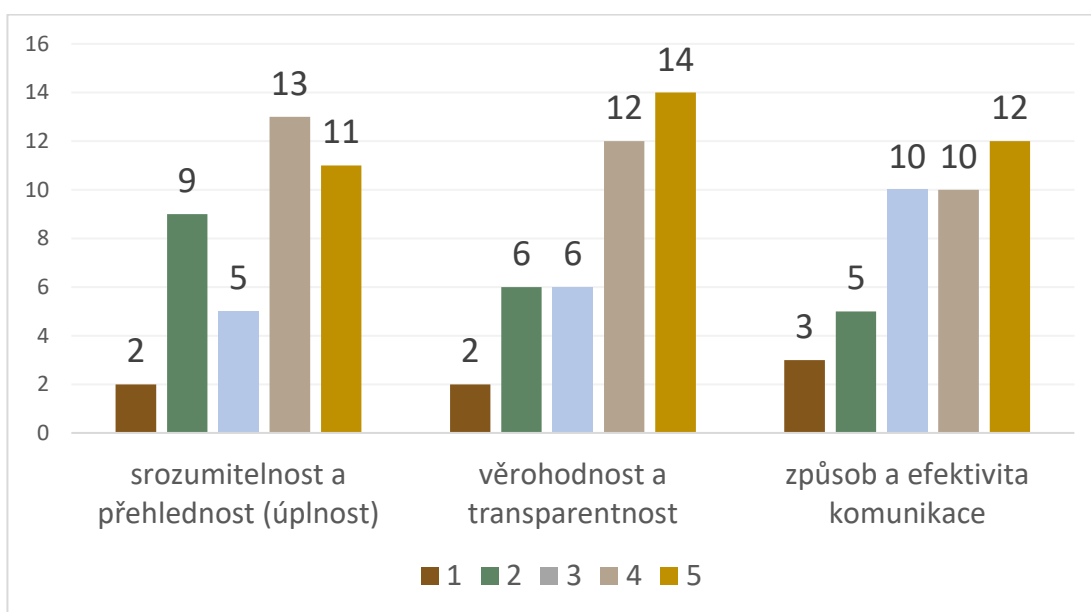
I v této otázce platí stejné principy jako u předchozích dvou bank, tedy že ji vyplňovali pouze klienti Komerční banky, kteří mohli komunikaci hodnotit na základě vlastní zkušenosti. Kritéria zůstala i v případě této otázky stejná.

Z Grafu 10 je patrné, že průměrné výsledky hodnocení Komerční banky byly následující – srozumitelnost a přehlednost (úplnost) dosáhly hodnoty 3,55, věrohodnost a transparentnost byly hodnoceny známkou 3,75 a způsob a efektivita komunikace získaly průměrnou známku 3,58. Celková průměrná známka činí 3,63, přičemž nejlépe hodnocenou oblastí byla věrohodnost a transparentnost komunikace.

Při porovnání všech tří bank vyšla celková hodnocení následovně – Česká spořitelna dosáhla průměrné známky 3,85, ČSOB 3,83 a Komerční banka 3,63.

Z těchto výsledků vyplývá, že nejlépe byla hodnocena Česká spořitelna, která se v průměru přiblížila hranici spíše pozitivního hodnocení na pětibodové škále, kde 5 představuje nejlepší hodnocení. Všechny tři banky se však celkově pohybují v rozmezí 3,6 až 3,9 bodu, což znamená, že jejich komunikace je klienty vnímána poměrně dobře, avšak stále je zde prostor pro další zlepšení, zejména v oblasti efektivitě komunikace.

Graf 10: Vnímání komunikace Komerční banky dle vybraných hledisek



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 9: Jak silně si spojujete následující oblasti společenské odpovědnosti (CSR) s Českou spořitelnou?

Otázky č. 9, 10 a 11 byly sice rozděleny dle jednotlivých bank, avšak na rozdíl od předchozích otázek byly položeny všem respondentům bez ohledu na to, u které banky mají vedený účet. Cílem bylo zjistit obecné povědomí veřejnosti o společenské odpovědnosti bank a to, s jakými oblastmi CSR si jednotlivé banky lidé nejvíce spojují, nikoli pouze na základě osobní zkušenosti klientů.

Jak ukazuje Tabulka 8, u České spořitelny dosáhla nejvyšší průměrné známky oblast týkající se podpory inovací a moderních technologií s průměrem 3,33 bodu, což ukazuje, že banka je veřejností nejvíce vnímána jako instituce podporující rozvoj moderních řešení a technologický pokrok. Na druhém místě se umístila oblast finančního vzdělávání a odpovědného podnikání s 3,18 body. Se stejnou průměrnou hodnotou 3,06 byla dále hodnocena oblast týkající se férových podmínek a péče o zaměstnance spolu s etickým a transparentním chováním, které veřejnost spojuje s bankou v lehce nadprůměrné míře.

Naopak nejnižší hodnocení získala oblast zapojování zaměstnanců do CSR aktivit, tedy 2,77 bodu, následovaná oblastí podpory diverzity a inkluze s průměrem 2,81 bodu. Tyto výsledky naznačují, že Česká spořitelna je sice veřejností vnímána pozitivně v oblasti inovací

a odpovědného podnikání, avšak méně známé nebo méně komunikované jsou její aktivity zaměřené na zaměstnance a diverzitu.

Tabulka 8: Míra spojení vybraných oblastí CSR s Českou spořitelnou

	1	2	3	4	5
<b>Ochrana a odpovědný přístup k životnímu prostředí</b>	26	38	63	33	20
<b>Podpora komunit, neziskových organizací a charitativních projektů</b>	24	37	62	39	18
<b>Podpora inovací a moderních technologií</b>	20	24	53	43	40
<b>Férové podmínky a péče o zaměstnance</b>	24	28	66	38	24
<b>Etické a transparentní chování</b>	24	28	58	49	20
<b>Zapojování zaměstnanců do CSR aktivit</b>	29	33	79	28	11
<b>Finanční vzdělávání a odpovědné podnikání</b>	24	25	58	36	36
<b>Podpora diverzity a inkluze</b>	32	34	60	44	10

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Otázka č. 10: Jak silně si spojujete následující oblasti společenské odpovědnosti (CSR) s ČSOB?**

Dle údajů uvedených v Tabulce 9 byly nejlépe hodnocenými oblastmi u ČSOB podpora inovací a moderních technologií s průměrnou hodnotou 3,09 a finanční vzdělávání a odpovědné podnikání s hodnotou 3,05, které veřejnost vnímá jako nejvýraznější součásti odpovědného působení této banky.

Naopak nejnižší hodnocení získalo zapojování zaměstnanců do CSR aktivit s průměrnou hodnotou 2,76, a dále pak podpora diverzity a inkluze s hodnotou 2,74, což naznačuje, že tyto oblasti nejsou s bankou veřejností tolik spojovány.

Tabulka 9: Míra spojení vybraných oblastí CSR s ČSOB

	1	2	3	4	5
<b>Ochrana a odpovědný přístup k životnímu prostředí</b>	33	31	68	35	13
<b>Podpora komunit, neziskových organizací a charitativních projektů</b>	25	32	71	37	15
<b>Podpora inovací a moderních technologií</b>	23	27	62	47	21
<b>Férové podmínky a péče o zaměstnance</b>	25	33	62	43	16
<b>Etické a transparentní chování</b>	24	33	70	35	18
<b>Zapojování zaměstnanců do CSR aktivit</b>	27	40	73	29	11
<b>Finanční vzdělávání a odpovědné podnikání</b>	22	32	65	37	24
<b>Podpora diverzity a inkluze</b>	33	37	65	33	12

Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 11: Jak silně si spojujete následující oblasti společenské odpovědnosti (CSR) s Komerční bankou?**

Tabulka 10 ukazuje, že u Komerční banky byly nejlépe hodnoceny oblasti podpora inovací a moderních technologií s průměrnou hodnotou 3,04 a finanční vzdělávání a odpovědné podnikání s hodnotou 3,02. Tyto výsledky ukazují, že veřejnost tyto dvě oblasti vnímá jako hlavní prvky společenské odpovědnosti banky.

Naopak nejnižší hodnocení získaly oblasti zapojování zaměstnanců do CSR aktivit s průměrnou hodnotou 2,69 a podpora diverzity a inkluze s hodnotou 2,71, které jsou s bankou spojovány jen minimálně.

Při porovnání všech tří bank lze pozorovat velmi podobné výsledky v tom, jak veřejnost vnímá jejich společenskou odpovědnost. Nejlépe hodnocenými oblastmi se u všech tří institucí staly podpora inovací a moderních technologií a finanční vzdělávání a odpovědné podnikání. Tyto oblasti jsou pro banky přirozeně blízké – digitalizace, technologický rozvoj a vzdělávání klientů patří dlouhodobě mezi jejich klíčové priority a zároveň jsou častěji komunikovány směrem k veřejnosti. Naopak nejnižší hodnocení ve všech případech získaly oblasti zapojování

zaměstnanců do CSR aktivit a podpora diverzity a inkluze. Tyto aktivity veřejnost vnímá jako méně viditelné, pravděpodobně proto, že mají spíše interní charakter a banky je nezdůrazňují v externí komunikaci.

Celkově lze tedy shrnout, že veřejnost si banky spojuje především s aktivitami typickými pro finanční instituce, tedy s těmi, které úzce souvisejí s jejich hlavní činností a mají přímý dopad na klienty i širší společnost. Naopak interní a méně viditelné oblasti, jako je péče o zaměstnance, diverzita či zapojování do CSR aktivit, zůstávají v jejím vnímání spíše v pozadí.

Tabulka 10: Míra spojení vybraných oblastí CSR s Komerční bankou

	1	2	3	4	5
<b>Ochrana a odpovědný přístup k životnímu prostředí</b>	33	38	64	26	19
<b>Podpora komunit, neziskových organizací a charitativních projektů</b>	29	38	64	36	13
<b>Podpora inovací a moderních technologií</b>	32	27	53	37	31
<b>Férové podmínky a péče o zaměstnance</b>	30	25	70	34	21
<b>Etické a transparentní chování</b>	32	30	64	36	18
<b>Zapojování zaměstnanců do CSR aktivit</b>	33	41	69	23	14
<b>Finanční vzdělávání a odpovědné podnikání</b>	25	31	65	33	26
<b>Podpora diverzity a inkluze</b>	36	34	72	23	15

Zdroj: Vlastní zpracování

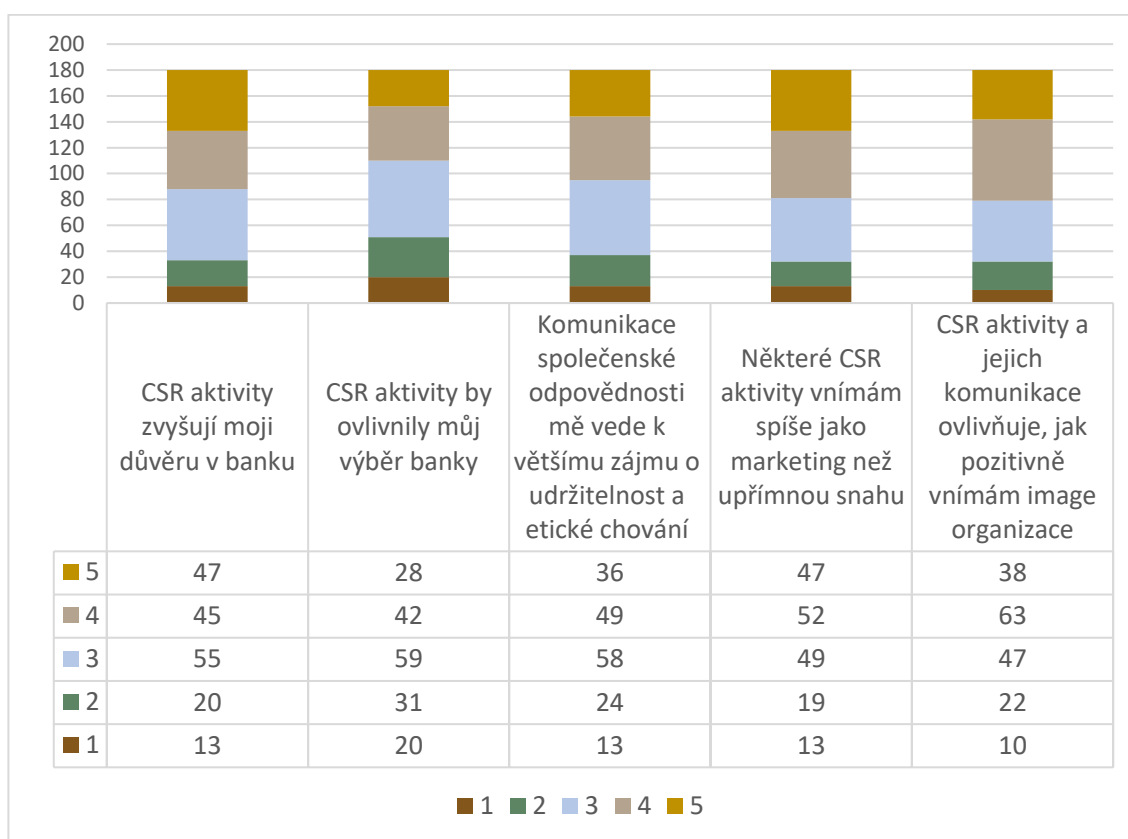
#### **Otázka č. 12: Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními?**

Z výsledků uvedených v Grafu 11 je patrné, že postoje respondentů k CSR aktivitám bank jsou poměrně vyrovnané. Nejvyšší průměrné hodnocení, tedy 3,56 bodu, získalo tvrzení, že některé CSR aktivity vnímají spíše jako marketing než upřímnou snahu, těsně následované tvrzením, že CSR aktivity a jejich komunikace ovlivňují pozitivní vnímání image organizace s hodnotou 3,54 bodu. To naznačuje, že i když veřejnost vnímá CSR jako důležitý prvek, často ho zároveň spojuje s marketingovými cíli bank.

Relativně vysoko se umístilo také tvrzení, že CSR aktivity zvyšují důvěru v banku (3,52) a že komunikace CSR podporuje zájem o udržitelnost a etické chování (3,39). Naopak nejnižší hodnocení získalo tvrzení, že CSR aktivity by ovlivnily výběr banky (3,15), což ukazuje, že ačkoli lidé CSR oceňují, při volbě finanční instituce pro ně nejsou rozhodujícím faktorem.

Celkově se však hodnocení jednotlivých tvrzení pohybují v poměrně úzkém rozmezí (od 3,15 do 3,56 bodů), což znamená, že vnímání CSR aktivit je spíše neutrální až mírně pozitivní, bez zásadních rozdílů mezi jednotlivými aspekty.

Graf 11: Míra souhlasu respondentů s tvrzeními o vlivu CSR aktivit a jejich komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 13: Pokud si vybavíte konkrétní CSR aktivitu některé z těchto bank, uveďte ji, prosím. Napište také, o kterou banku se jedná.**

Tato otázka byla formulována jako otevřená a nepovinná, a jejím cílem bylo zjistit, zda si respondenti dokáží vybavit konkrétní aktivitu společenské odpovědnosti některé z bank. Na otázku odpovědělo 39 respondentů (21,7 %), z nichž 66,7 % (26 odpovědí) bylo vyhodnoceno jako relevantní, neboť obsahovaly konkrétní zmínku o aktivitě nebo oblasti CSR. Zbývající odpovědi byly označeny jako nerelevantní, neboť neobsahovaly konkrétní informaci, jednalo se například o uvedení názvu banky bez dalšího komentáře, nebo o vyjádření názoru typu

*„Je to zbytečnost, akorát se na tom přizívuje spousta lidí“.* Ve více případech se objevovaly odpovědi zahrnující více bank současně, což naznačuje, že část respondentů má povědomí o CSR aktivitách napříč bankovním sektorem, nikoli pouze o aktivitách své vlastní banky.

Z obsahového hlediska se mezi odpověďmi nejčastěji objevovaly oblasti finančního vzdělávání a zvyšování finanční gramotnosti, ekologie a udržitelnosti, podpory podnikání a inovací a filantropických aktivit. U České spořitelny si respondenti nejčastěji vybavili finanční vzdělávání žáků a studentů (např. vzdělávací programy, spolupráce se školami, podpora finanční gramotnosti) a dále časté zmínky o Nadaci České spořitelny. V případě ČSOB převažovaly odpovědi týkající se ekologických aktivit, především akce „Do práce na kole“ a dalších environmentálních projektů, jako je sázení stromků či podpora zemědělství. Druhou nejčastěji zmiňovanou oblastí byla podpora začínajících podnikatelů, především prostřednictvím programu Start It. U Komerční banky se nejčastěji objevovaly zmínky o partnerství s festivalem Rock for People a o aktivitách souvisejících s ekologií a snižováním uhlíkové stopy.

Celkově lze tedy říci, že veřejnost si jednotlivé banky spojuje s CSR aktivitami, které odpovídají jejich dlouhodobému směřování – Českou spořitelnu především s vzděláváním, ČSOB s ekologií a udržitelností, a Komerční banku s inovacemi a společenskou angažovaností.

#### **Otázka č. 14: Co by podle Vás měly zmíněné banky v oblasti CSR zlepšit?**

Také tato otázka byla formulována jako otevřená a nepovinná, a jejím cílem bylo zjistit, jaké oblasti by dle respondentů měly banky v rámci společenské odpovědnosti do budoucna zlepšit. Na otázku odpovědělo 36 respondentů, což představuje 20 % z celkového počtu. Z těchto odpovědí bylo 80,6 % (29 odpovědí) vyhodnoceno jako relevantních, jelikož obsahovaly konkrétní návrhy, připomínky nebo doporučení k CSR aktivitám bank. Zbýlých 19,4 % odpovědí bylo označeno jako nerelevantních, protože se netýkaly tématu společenské odpovědnosti nebo neobsahovaly žádný konkrétní podnět. Mezi takové odpovědi patřily například *„Ať raději nic nevylepší“* nebo *„Úroky na hypotékách“*.

Z relevantních odpovědí vyplynulo, že se názory respondentů soustředily do několika oblastí, které považují za nedostatečně rozvinuté či opomíjené. Nejčastěji se objevovala potřeba zlepšení komunikace a informovanosti o CSR aktivitách. Respondenti uváděli, že banky sice společensky odpovědné aktivity realizují, avšak veřejnost o nich často neví. Doporučovali proto větší využívání médií a sociálních sítí. Druhou nejvýraznější oblastí byla transparentnost a důvěryhodnost aktivit, přičemž respondenti zdůrazňovali, že by banky měly působit

autentičtější a vyhnout se dojmům, že jsou CSR projekty realizovány pouze kvůli marketingu. Několikrát zazněl požadavek na eliminaci *greenwashingu*. Značná část odpovědí se týkala také oblasti ekologie a udržitelnosti, kde respondenti vyjádřili přání, aby se banky více angažovaly v environmentálních projektech a aktivně přispívaly k ochraně životního prostředí. Dále se objevovaly návrhy na větší zapojování zaměstnanců a veřejnosti do CSR aktivit a důraz na dlouhodobost a systematickosti CSR přístupů, nikoli pouze jednorázové kampaně.

Z odpovědí je patrné, že lidé vnímají CSR bank pozitivně, avšak postrádají jasnější komunikaci, hlubší autenticitu a silnější zaměření na environmentální témata.

**Otázka č. 15: Jak byste krátce popsali celkový dojem, který máte o třech zmíněných bankách?**

Tato otázka byla také otevřená a nepovinná. Jejím cílem bylo zjistit, jaký celkový dojem mají respondenti o třech zkoumaných bankách. Na tuto otázku odpovědělo 51 respondentů, což představuje 28,3 % z celkového počtu. S ohledem na to, že se jednalo o nepovinnou otevřenou otázku, lze počet považovat za poměrně vysoký a svědčící o zájmu respondentů o dané téma.

Z odpovědí bylo 38 (74,5 %) vyhodnoceno jako relevantní, tedy takových, které obsahovaly konkrétní vyjádření dojmů nebo hodnocení alespoň jedné z uvedených bank. Naopak 13 odpovědí (25,5 %) bylo označeno jako nerelevantních, jelikož neobsahovaly žádný konkrétní komentář k tématu nebo se týkaly jiných institucí. Mezi nerelevantní odpovědi patřily například „*Nemám žádný dojem*“ nebo „*Air Bank je lepší*“.

Z relevantních odpovědí se podařilo vymezit tři základní skupiny dle tónu vyjádření – pozitivní odpovědi tvořily 21 z 38 (55,3 %), negativní odpovědi 11 z 38 (28,9 %) a neutrální odpovědi 6 z 38 (15,8 %). Neutrální odpovědi se vyznačovaly věcným, spíše realistickým pohledem bez výrazně kladného či záporného postoje. Typickými příklady jsou výroky „*Klasické, konzervativní banky, které se snaží jít s dobou*“ nebo „*Uspokojivý*“.

Pozitivní a negativní odpovědi bylo možné rozdělit dle tematických oblastí, v nichž se názory respondentů nejčastěji shodovaly. V rámci pozitivních odpovědí převažovalo vnímání bank jako důvěryhodných, stabilních a tradičních institucí, často doprovázená uznáním jejich dlouhodobého působení na trhu. Významná část respondentů také ocenila modernizaci a technologický rozvoj, přičemž Česká spořitelna byla nejčastěji zmiňována v souvislosti s digitalizací a snahou přiblížit se mladším generacím. Další oblastí, která se v pozitivních

odpovědích opakovala, byla kvalitní komunikace a přístup ke klientům, případně vyjádření celkové spokojenosti s vlastní bankou.

U negativních odpovědí se naopak nejčastěji objevovalo hodnocení bank jako zastaralých a příliš konzervativních institucí, které podle respondentů nedokáží držet krok s mladšími a inovativnějšími bankami. Někteří respondenti také vyjádřili nedůvěru k CSR aktivitám nebo pocit, že se banky zaměřují především na zisk.

Celkově lze tedy shrnout, že ačkoliv většina respondentů vnímá tři zkoumané banky spíše pozitivně, přetrvává také část veřejnosti, která je považuje za příliš tradiční a odtažité. Pozitivní vnímání je spojeno zejména s důvěryhodností, stabilitou a modernizací, zatímco negativní názory se zaměřují na zastaralost, nedůvěru a nedostatek inovativního přístupu.

## 6 VYHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

Tato kapitola shrnuje hlavní výsledky provedeného výzkumu a hodnotí, do jaké míry byly naplněny jednotlivé výzkumné otázky. Na základě zjištěných poznatků jsou dále formulována doporučení, která mohou pomoci ke zlepšení přístupu a komunikace CSR u vybraných bank.

### 6.1 Vyhodnocení výzkumných otázek

#### VO1: Jaké CSR aktivity vybrané banky realizují a jakým způsobem je komunikují?

Analýza CSR reportů a komunikace na Instagramu ukazuje, že všechny tři vybrané banky uplatňují koncept společenské odpovědnosti v souladu s třemi pilíři modelu CSR. Rozdíly mezi bankami se však objevují v důrazu na jednotlivé pilíře a také ve způsobu, jakým své aktivity komunikují směrem k odborné a široké veřejnosti.

**Ekonomický pilíř** je u všech bank silně zastoupen a má podobný charakter. Banky kladou důraz na etické řízení, transparentnost, prevenci korupce, ochranu dat a kybernetickou bezpečnost. Tyto aktivity jsou zakotveny například v etických kodexech, AML pravidlech a školeních. Česká spořitelna uvádí například konkrétní pokles škod souvisejících s podvodnými aktivitami, ČSOB klade důraz na kybernetickou bezpečnost a Komerční banka doplňuje tuto oblast o odpovědné nákupy a férové vztahy s dodavateli. V **sociálním pilíři** se banky také tematicky shodují, ale každá klade jiný důraz. Česká spořitelna se zaměřuje například na podporu finančního zdraví klientů, dostupnost služeb a širokou nabídku vzdělávacích aktivit. ČSOB podporuje regionální projekty a rozvíjí dobrovolnictví zaměstnanců. Komerční banka klade důraz například na rozvoj zaměstnanců, diverzitu a firemní kulturu. **Environmentální pilíř** zahrnuje opatření ke snižování ekologické stopy, energetické úspory a podporu udržitelných technologií. Česká spořitelna například modernizuje budovy a rozvíjí elektromobilitu. ČSOB měří a snižuje uhlíkovou stopu financovaných odvětví a angažuje se v environmentálních partnerstvích. Komerční banka se zaměřuje na podporu digitalizace a bezpapírového fungování.

V rámci zpráv o udržitelnosti volí banky různé komunikační přístupy. Česká spořitelna i Komerční banka využívají formální a tabulkově orientovanou podobu, což může být pro laického čtenáře hůře čitelné. ČSOB se liší tím, že kombinuje odbornou úroveň s vizuálním zpracováním. V reportu hojně využívá prvky, jako jsou infografiky, což usnadňuje orientaci a činí dokument přístupnější i širší veřejnosti. Banky se tedy liší v tom, jak prezentují povinné informace a jak vyvažují regulatorní požadavky se srozumitelnou komunikací.

V rámci komunikace na Instagramu je rozdíl výraznější. Česká spořitelna a ČSOB zařazují CSR témata do svého obsahu poměrně systematicky. Obě banky vykazují podobný podíl CSR příspěvků, kdy u České spořitelny činí 35 % a u ČSOB 38 % všech příspěvků ve sledovaném období. V případě Komerční banky CSR příspěvky představují pouze 11 % komunikace a nejsou rozloženy rovnoměrně. Z toho lze vyvodit, že CSR je v instagramové komunikaci první dvojice bank vnímáno jako stabilní součást, ale u Komerční banky se objevuje spíše okrajově.

Tematicky je na Instagramu bank patrná návaznost na priority definované v CSR reportech. Všechny tři banky komunikují zejména finanční gramotnost a digitální bezpečnost (např. kampaně typu #BranteSeRozumem, #nePINdej či podpora finančně zodpovědného chování). Česká spořitelna navíc komunikuje filantropické projekty (spolupráce s neziskovými organizacemi či podpora dětí z rodin v nouzi), ČSOB zdůrazňuje filantropii a environmentální partnerství, např. se Safari Parkem Dvůr Králové. Komerční banka se zaměřuje na podporu mládežnického sportu a udržitelné inovace, jako jsou například sdílené bankomaty. Z environmentálních témat jsou na Instagramu nejvíce viditelné především aktivity ČSOB, u Komerční banky a České spořitelny dominují spíše sociální a bezpečnostní aspekty CSR.

Ve všech případech se potvrdilo, že CSR témata generují nižší engagement než zábavný či trendový obsah. To naznačuje, že ačkoliv je společenská odpovědnost důležitou součástí identity bank, publikum na sociálních sítích spontánně preferuje zábavnější obsah. Banky však CSR komunikaci na Instagramu udržují. Česká spořitelna a ČSOB jí věnují relativně velký prostor a využívají ji k dlouhodobému budování image odpovědné instituce. Instagram zde tedy neslouží jako zdroj detailních informací, ale spíše jako nástroj pro jednoduché a srozumitelné předávání hodnot a budování povědomí o aktivitách.

VO1 ukazuje, že banky realizují široké spektrum CSR aktivit v rámci všech tří pilířů a transparentně je reportují. Liší se však v prioritizaci jednotlivých oblastí a ve způsobech komunikace. Zatímco reporty mají formální a datový charakter, na Instagramu banky prezentují CSR srozumitelněji a více vizuálně. Rozdíly mezi bankami lze pozorovat například v intenzitě CSR komunikace na sociálních sítích.

## **VO2: Jak generace Y a Z vnímá CSR aktivity, jejich komunikaci a image vybraných bank?**

Dotazníkové šetření ukázalo, že generace Z a Y považují společenskou odpovědnost za důležitou, ale jejich znalost samotného pojmu CSR je omezená, neboť jeho význam zná pouze

42 % respondentů. Znalost přitom výrazně roste s dosaženým vzděláním. Tento rozpor, tedy vysoká očekávání vůči odpovědnému chování organizací, ale slabší orientace v samotném konceptu, se následně odráží i ve vnímání bank a jejich komunikace.

Image bank je v očích generace Z a Y mírně pozitivní. Nejlépe je hodnocena Česká spořitelna (3,43), následovaná ČSOB (3,33) a Komerční bankou (3,2). Ve vztahu ke komunikaci CSR aktivit respondenti vnímají, že žádná z bank své aktivity nekomunikuje zcela dostatečně. Průměrné hodnocení se pohybuje kolem hodnoty 3 bodů na pětibodové škále. Doplnkově lze výsledky porovnat s umístěním bank v žebříčku TOP Odpovědná firma v reportingu 2024. V rámci dotazníku hodnotili zástupci generace Y a Z komunikaci České spořitelny průměrnou známkou 3,85 (77 %), ČSOB 3,83 (76,6 %) a Komerční banky 3,63 (72,6 %). Oproti tomu odborné hodnocení reportingu přisoudilo České spořitelně 82,3 %, ČSOB 87,7 % a Komerční bance 88,8 % (Byznys pro společnost, 2024). Rozdíl činí 5–16 procentních bodů. Zajímavé je opačné pořadí bank, zatímco v dotazníku vychází nejlépe Česká spořitelna a nejhůře Komerční banka, v žebříčku reportingu je naopak nejvýše Komerční banka. Tento rozdíl je možné vysvětlit tím, že dotazník hodnotil komunikaci obecně, zatímco žebříček hodnotí výhradně kvalitu formálního reportingu, který generace Z a Y téměř nevyužívají jako zdroj informací.

Dotazníkové šetření ukázalo, že pro generaci Z a Y jsou hlavním zdrojem informací o CSR aktivitách sociální sítě, které uvádí více než polovina respondentů a zároveň jde o nejpreferovanější formu komunikace. To vysvětluje, proč banky, které komunikují CSR na Instagramu častěji, dosahují lepšího hodnocení. Tento závěr je v souladu s analýzou Instagramu, banky tuto platformu využívají, byť s různou intenzitou a odlišným podílem CSR obsahu. Zároveň se potvrdilo, že CSR příspěvky dosahují výrazně nižšího engagementu než jiný obsah. To koresponduje s výsledkem dotazníku, dle kterého respondenti sice vnímají CSR aktivity jako důležitý faktor při utváření image, ale při volbě konkrétní instituce pro ně nejsou rozhodující.

Ve vnímání konkrétních oblastí CSR je patrná relativní shoda napříč všemi třemi institucemi. Respondenti si banky nejvíce spojují s oblastmi, které úzce souvisejí s jejich hlavní činností, tedy s finančním vzděláváním, odpovědným podnikáním či podporou inovací a technologií. Tyto oblasti jsou významně zastoupeny v CSR reportech a objevují se také v instagramových příspěvcích. Lze tedy říci, že v oblastech, které banky intenzivně komunikují, veřejnost jejich CSR profil vnímá poměrně jasně. Naopak nejnižší míru asociace respondenti uvádějí u zapojování zaměstnanců do CSR aktivit a u podpory diverzity a inkluze. V CSR reportech

sice banky těmto tématům věnují prostor, nicméně jedná se převážně o interní oblasti, které nejsou výrazně prezentovány v externí komunikaci. To vysvětluje, proč jsou tyto oblasti pro veřejnost méně viditelné a s bankami si je spojuje jen menší část respondentů.

Postoje vybraných generací k dopadům CSR na image bank jsou mírně pozitivní. Respondenti uznávají, že CSR aktivity mohou posilovat důvěru v banku a přispívat k pozitivnímu vnímání značky. Zároveň poměrně silně vnímají riziko, že některé aktivity působí spíše jako marketing. To se odráží i v otevřených odpovědích, kde se objevuje požadavek na větší autenticitu, transparentnost a omezení *greenwashingu*. Tyto názory zapadají do zjištění analýzy Instagramu, kde se ukázalo, že CSR obsah získává nižší odezvu, což může u části publika podporovat dojem, že nejde o přirozenou součást komunikace, ale o povinnost. Výsledky také ukazují, že generace Z a Y vnímají banky jako tradiční a důvěryhodné, přičemž část respondentů oceňuje jejich modernizaci, zatímco jiní kritizují konzervativnost oproti novějším bankám. Tyto postoje odpovídají i charakteru CSR reportů.

Shrneme-li to, generace Z a Y považují CSR za přirozenou součást fungování bank a nejvíce si všimají oblastí souvisejících s jejich hlavní činností. Komunikaci těchto aktivit hodnotí spíše jako nedostatečnou a nejvíce ji vnímají skrze sociální sítě. Mezi jednotlivými bankami nejsou dle jejich názoru zásadní rozdíly, o něco lépe však vychází Česká spořitelna, která má mezi mladšími respondenty také největší podíl klientů. Celkově zástupci generace Z a Y CSR registrují a do určité míry ho spojují s image bank, zároveň však očekávají srozumitelnější, viditelnější a autentičtější komunikaci, především v online prostředí.

### **VO3: Jaký vliv má komunikace CSR aktivit na vnímání image organizace?**

Výsledky výzkumu ukazují, že komunikace CSR aktivit má na vnímání image bank pozitivní, avšak spíše podpůrný než rozhodující vliv. Respondenti generací Z a Y vnímají CSR jako důležitou součást fungování organizací, ale nelze říct, že by samo o sobě zásadně měnilo jejich celkový dojem o instituci. CSR zde tedy funguje jako faktor, který image banky posiluje a doplňuje, nikoliv jako prvek, který by ji určoval.

Tento závěr koresponduje s aktuálními poznatky odborných zdrojů, například se studií autora Araújo a kol. (2023, s. 7–10), která potvrzuje, že CSR aktivity mají přímý pozitivní dopad na image značky. Autoři uvádějí, že image značky je ovlivněna uplatňováním CSR praktik a že organizace mohou díky CSR aktivitám posilovat reputaci a celkový obraz organizace. Tento trend potvrzuje také Asociace společenské odpovědnosti (2025), která uvádí, že 74 %

organizací zaznamenalo díky CSR aktivitám zlepšení reputace. Tato zjištění dokládají, že CSR má v praxi významné přínosy, které mohou doplňovat a podporovat celkový obraz organizace.

Výsledky diplomové práce, stejně jako dostupné empirické poznatky z odborných zdrojů, se shodují v samotné existenci vlivu CSR na image, liší se však v jeho intenzitě. Zatímco Araújo a kol. (2023, s. 7–10) a data Asociace společenské odpovědnosti (2025) popisují vliv CSR na image jako statisticky relativně silný, výsledky této diplomové práce ukazují, že v kontextu bankovního sektoru je dopad CSR komunikace na vnímání image spíše mírný. Tento rozdíl lze pravděpodobně zdůvodnit oborovým zaměřením, jelikož vnímání image bank je primárně utvářeno faktory, jako jsou důvěryhodnost, stabilita či bezpečnost služeb. Tyto atributy mají pro respondenty vyšší váhu než CSR komunikace, která zde působí spíše jako doplňující prvek.

## 6.2 Závěrečná doporučení

Na základě analýzy CSR reportů vybraných bank, jejich komunikace na Instagramu a výsledků dotazníkového šetření mezi generacemi Z a Y lze formulovat několik doporučení, která mohou přispět ke zlepšení komunikace společenské odpovědnosti a následně i k posílení image bank. Ačkoli všechny tři banky reportují své aktivity, ukázalo se, že způsob jejich komunikace není vždy optimální a často neodpovídá tomu, jakým způsobem lidé informace skutečně získávají nebo jaký styl komunikace preferují. Pro přehlednost lze doporučení rozdělit do tří oblastí.

První tematická oblast se týká **zlepšení formy a kvality komunikace CSR**. Analýza CSR reportů zkoumaných bank ukázala, že ačkoliv jsou tyto dokumenty odborně zpracované a transparentní, jejich forma je primárně určena odborným stakeholderům a pro širší veřejnost může být obtížně srozumitelná. Zároveň analýza komunikace na Instagramu potvrdila, že CSR obsah dosahuje nižšího engagementu než jiné typy příspěvků, což odpovídá také závěrům studie Macca a kol. (2024, s. 13), dle níž většina CSR obsahu dosahuje nižšího engagementu než jiné typy příspěvků. Banky by proto měly prezentovat CSR obsah kreativnějšími formami, například prostřednictvím storytellingu, vizuálně atraktivních formátů či spolupráce s influencery. Studie Barnes a kol. (2024) navíc ukazuje, že vizuální formáty, jako jsou infografiky, prokazatelně zvyšují engagement, bývají častěji sdíleny a usnadňují pochopení složitých konceptů, jelikož je lidský mozek dokáže zpracovat až 60 000krát rychleji než text. Využití kreativnějšího obsahu tak může výrazně zvýšit dosah i srozumitelnost CSR témat.

S tím souvisí také **potřeba posílit komunikaci CSR na kanálech, které mladší generace skutečně využívají**. Dotazníkové šetření jednoznačně ukázalo, že generace Z a Y nejčastěji získávají informace ze sociálních sítí, což potvrzuje také analýza Evropského parlamentu

(2024), dle níž mladí lidé považují sociální média za jeden z primárních zdrojů zpráv. Banky by proto měly své klíčové CSR projekty systematicky převádět do podoby stručných a vizuálně atraktivních formátů vhodných pro sociální sítě.

Součástí kvalitní komunikace je také **kontinuita**. Zejména u Komerční banky se ukázalo, že sdílí CSR obsah nejméně a nepravidelně, což potvrdily také odpovědi respondentů, kteří její komunikaci vnímají jako spíše nedostatečnou. Jak uvádí Amo-Mensah (2022, s. 36), samotná realizace aktivit nestačí, je nezbytné o nich aktivně komunikovat.

Do této oblasti patří rovněž **potřeba autenticity a transparentnosti**, neboť část respondentů vnímá CSR bank spíše jako marketing a upozorňuje také na riziko *greenwashingu*. Záhorská a kol. (2022, s. 811) uvádí, že účinná CSR komunikace musí být pravdivá a transparentní, protože nejasná či přehnaně propagační sdělení mohou posilovat skepticismus. Banky by proto měly důsledně vysvětlovat, proč dané projekty realizují, jak navazují na jejich dlouhodobou strategii a jaké konkrétní výsledky přinášejí. Důraz na dlouhodobost, konzistenci a měřitelné dopady může zvýšit důvěryhodnost CSR komunikace.

Druhá tematická oblast se soustředí na **obsahové zaměření CSR komunikace a témata s prostorem pro zlepšení**. Dotazníkové šetření ukázalo, že veřejnost si nejméně spojuje s vybranými bankami oblasti zapojování zaměstnanců do CSR aktivit a podpory diverzity a inkluze, přestože CSR reporty dokládají řadu iniciativ v těchto oblastech. Z analýzy komunikace na Instagramu však vyplývá, že tato témata jsou na sociálních sítích komunikována jen okrajově. Banky by proto měly tyto oblasti více zviditelnit, například prostřednictvím příběhů zaměstnanců, prezentací dobrovolnických projektů nebo představení konkrétních opatření podporujících férové pracovní podmínky.

Dalším zjištěním je **nízká znalost samotného pojmu CSR**, která se výrazně liší dle dosaženého vzdělání, přičemž mnohem častěji jej znají respondenti s vysokoškolským vzděláním. Tuto nízkou úroveň znalosti potvrzuje také výzkum Ipsos (2022), dle něhož jsou Češi při vyhledávání informací o CSR převážně pasivní a často nevědí, co přesně tento pojem zahrnuje. Je proto vhodné zaměřit se na systematictější osvětu nejen mezi mladšími studenty, například prostřednictvím spolupráce organizací se školami či začleněním základů CSR do výuky, ale také směrem k široké veřejnosti. Organizace by měly pojem CSR vysvětlovat jednoduchou formou, aby jej lidé nevnímali jako něco vzdáleného, ale jako běžnou součást fungování organizací.

Do této oblasti spadá také **posílení environmentálního rozměru**, který veřejnost vnímá jako oblast s významným prostorem pro zlepšení. Respondenti opakovaně uváděli, že by uvítali, aby se banky více angažovaly v ekologických projektech. Zároveň si banky s těmito tématy příliš nespojují, což může právě posilovat dojem, že se jim banky nevěnují dostatečně. To potvrzuje také výzkum Ipsos (2022), z jehož dat vyplývá, že právě ochrana životního prostředí patří mezi oblasti, na které by se organizace měly dle české veřejnosti primárně zaměřit. Proto lze doporučit, aby se banky na ekologická témata více zaměřily a následně je výrazněji komunikovaly zejména prostřednictvím sociálních sítí, které mladší generace využívají jako hlavní zdroj informací o CSR.

Třetí tematická oblast souvisí s **angažovaností veřejnosti a dlouhodobým rozvojem CSR strategie**. V otevřených odpovědích respondenti uváděli, že by uvítali možnost aktivně se zapojit do CSR aktivit bank. Lze proto doporučit, aby banky více rozvíjely participativní přístupy, například tak, že umožní klientům hlasovat o projektech, zapojovat se do dobrovolnických aktivit či vytvářet interaktivní edukační obsah. Do této oblasti patří také **potřeba pravidelně sledovat zpětnou vazbu veřejnosti** a její výsledky využívat pro úpravu CSR strategie i způsobu komunikace. Dotazníkové šetření ukázalo, že ačkoli CSR aktivity přispívají k pozitivnímu vnímání image bank, pro většinu respondentů zatím nepředstavují rozhodující faktor při výběru finanční instituce. Je proto vhodné dlouhodobě vyhodnocovat, která témata a formy komunikace jsou pro veřejnost skutečně relevantní, a podle toho přizpůsobovat nejen komunikaci, ale i samotné projekty. Toto doporučení podporuje také Záhorská a kol. (2022, s. 812–813), dle nichž by organizace měly při nastavování CSR aktivit vycházet z potřeb a očekávání svých klíčových stakeholderů.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo provést komplexní analýzu společenské odpovědnosti firem (CSR) se zaměřením na komunikaci, určit vliv CSR na image organizace a na základě získaných poznatků formulovat doporučení. Práce se zabývala zejména přístupy tří významných bank působících v České republice, tedy České spořitelny, ČSOB a Komerční banky, a hodnotila jejich CSR aktivity, způsob jejich komunikace a vnímání generací Z a Y.

Úvodem analýzy byly představeny vybrané banky a jejich základní charakteristiky. Následně byla provedena analýza jejich CSR reportů, která ukázala rozdíly v rozsahu i způsobu prezentace jednotlivých aktivit, což souvisí mimo jiné s rozdílnými regulačními rámci, dle nichž banky své reporty zpracovávají. Všechny tři banky realizují širokou škálu CSR aktivit, které pokrývají environmentální, sociální a etickou oblast. Další část analýzy byla zaměřena na komunikaci CSR aktivit na sociální síti Instagram. Zde se ukázalo, že banky využívají tento kanál nerovnoměrně, přičemž Instagram slouží převážně k obecné marketingové komunikaci a CSR příspěvky tvoří jen menší část obsahu. Analýza zároveň ukázala, že CSR příspěvky dosahují výrazně nižší míry engagementu než běžná komunikace, což snižuje jejich dopad na povědomí uživatelů.

Významnou část tvořilo dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno na zástupce generace Z a Y. Výsledky ukázaly, že respondenti mají obecně povědomí o konceptu CSR, avšak jejich znalost konkrétních CSR aktivit bank je omezená. Přesto většina respondentů hodnotila CSR aktivity jako přínosné a uváděla, že mohou pozitivně ovlivňovat image organizace. Zároveň však platí, že CSR není pro tuto skupinu klíčovým kritériem při výběru banky. Šetření zároveň potvrdilo, že respondenti preferují jasnou, stručnou a vizuálně atraktivní komunikaci CSR, zejména prostřednictvím sociálních sítí.

Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že zkoumané banky realizují rozsáhlé CSR aktivity, avšak jejich komunikace má určité rezervy zejména v oblasti viditelnosti a oslovení mladších cílových skupin. Vzhledem k tomu, že komunikace ovlivňuje povědomí o CSR a následně i image organizace, banky by měly posilovat komunikaci svých CSR aktivit.

Lze říci, že stanovený cíl diplomové práce byl naplněn. Analýza ukázala, že CSR má potenciál ovlivnit image organizace, avšak tento vliv je podmíněn kvalitní a cílenou komunikací směrem k veřejnosti. Účinně komunikované CSR aktivity mohou posílit důvěru, reputaci i celkové vnímání bank, a přispět tak k dlouhodobému budování jejich značky.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) ADÁMEK, Pavel. 2018. *Společenská odpovědnost organizací*. [online]. Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 978-80-7510-283-6. [cit. 2025-10-02]. Dostupné z: [https://is.slu.cz/el/opf/zima2023/PEMNKCSR/2970329/Spolecenska-odpovednost-organizaci\\_studijni\\_opora.pdf](https://is.slu.cz/el/opf/zima2023/PEMNKCSR/2970329/Spolecenska-odpovednost-organizaci_studijni_opora.pdf).
- 2) ADANLAWO, Eytayo Francis a CHAKA, Mpho. 2024. *Public expectations of where and how to communicate corporate social responsibility*. [online]. Corporate Governance and Organizational Behavior Review. roč. 8, č. 4, s. 8-16. ISSN 2521-1889. [cit. 2025-09-24]. Dostupné z: <https://doi.org/10.22495/cgobrv8i4p1>.
- 3) AHMADI, Mohammad Asif. 2024. *Positive Outcomes of Corporate Social Responsibility for Companies and Society*. [online]. IIARD International Journal of Economics and Business Management. roč. 10, č. 2, s. 74-87. ISSN 2489-0065. [cit. 2025-06-21]. Dostupné z: <https://doi.org/10.56201/ijebm.v10.no2.2024.pg74.87>.
- 4) AHMED, Ammar; ALZGOOL, Mahmoud Radwan Hussein; IMAM, Mudassar a AHMED, Umair. 2020. *Exploring the Factors Affecting Organisational Image: Implications for State-Owned Entities*. [online]. International Journal of Psychosocial Rehabilitation. roč. 24, č. 4. ISSN 1475-7192. [cit. 2025-10-08]. Dostupné z: [Exploring the Factors Affecting Organisational Image - Implications for State Owned Entities -libre.pdf](#)
- 5) AMI Digital. 2025. *AMI Digital Index 2025: Orangepaper*. [online]. [cit. 2025-11-28]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2025/08/ami-digital-index-ceske-generace-na-socialnich-sitich-kde-se-lisi/>.
- 6) AMO-MENSAH, Mavis. 2022. *The Challenges of communicating CSR: Findings from a multinational company in Ghana*. [online]. British Journal of Multidisciplinary and Advanced Studies: English Language, Teaching, Communication, Literature and Linguistics. roč. 3, č. 2, s. 35-58. ISSN 2517-2778. [cit. 2025-08-10]. Dostupné z: <https://doi.org/10.37745/bjmas.2022.0060>.
- 7) ANWAR, Jamil a HASNU, SAF. 2011. *Factors Influencing Vision of an Organization*. [online]. In: 3rd SAICON International Conference on Management. Institute of Information Technology Lahore, 2011, s. 1-21. [cit. 2025-10-08]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/279465901\\_Factors\\_Influencing\\_Vision\\_of\\_an\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/279465901_Factors_Influencing_Vision_of_an_Organization).
- 8) AQA. n.d. *Teaching guide: Elkington's triple bottom line*. [online]. [cit. 2025-02-20]. Dostupné z: <https://www.aqa.org.uk/resources/business/as-and-a-level/business-7131-7132/teach/teaching-guide-elkingtons-triple-bottom-line>.
- 9) ARAÚJO, Joana; PEREIRA, Inês Veiga a SANTOS, José Duarte. 2023. *The Effect of Corporate Social Responsibility on Brand Image and Brand Equity and Its Impact on Consumer Satisfaction*. [online]. Administrative Sciences. roč. 13, č. 118, s. 1-16. [cit. 2025-12-01]. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/admsci13050118>.

- 10) ASHA (American Speech-Language-Hearing Association). n.d. *Definition of Communication*. [online]. [cit. 2025-08-03].  
Dostupné z: <https://www.asha.org/njc/definition-of-communication-and-appropriate-targets/?srsltid=AfmBOoo2X36y8-m2EG9emwCsedQf6sF8JszHaUXnfN1KFDM51Qk3xdjd>
- 11) Asociace společenské odpovědnosti. 2025. *Udržitelnost není mrtvá: 98 % firem z A-CSR ji drží i bez legislativy*. [online]. [cit. 2025-11-30].  
Dostupné z: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/udrzitelnost-neni-mrtva-98-firem-z-a-csr-ji-drzi-i-bez-legislativy/>.
- 12) Asociace společenské odpovědnosti. 2022. *Češi a CSR: rezonuje férové chování k zaměstnancům i důraz na životní prostředí*. [online]. [cit. 2025-11-12]. Dostupné z: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/cesi-a-csr-rezonuje-ferove-chovani-k-zamestnancum-i-duraz-na-zivotni-prostredi>.
- 13) AWA, Hart O.; ETIM, Willie a OGBONDA, Enyinda. 2024. *Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR)*. [online]. International Journal of Corporate Social Responsibility. roč. 9, č. 11, s. 1-14. [cit. 2025-10-04].  
Dostupné z: <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y>.
- 14) BARNES, Sarah; CAMPBELL, J.N a NDEBELE, Lauren M. 2024. *The Effectiveness of Infographics and Graphical Media in Communication*. [online]. International Journal of Communication and Marketing (IJCM). roč. 1, č. 1, s. 1-10. ISSN 2958–5295. [cit. 2025-12-02]. Dostupné z: <https://gprjournals.org/journals/index.php/ijcm/article/view/240/272>.
- 15) BEAL, Brent D. 2014. *Corporate social responsibility: definition, core issues, and recent developments*. Los Angeles: Sage Publications. ISBN 978-1-4522-9156-7.
- 16) BOZKURT, Mesut. 2018. *Corporate Image, Brand and Reputation Concepts and Their Importance for Tourism Establishments*. [online]. International Journal of Contemporary Tourism Research. roč. 2, č. 2, s. 60-66. [cit. 2025-10-08]. Dostupné z: <https://doi.org/10.30625/ijctr.461064>.
- 17) BRIN, Pavlo a NEHME, Mohamad Nassif. 2019. *Corporate social responsibility: analysis of theories and models*. [online]. EUREKA Social and Humanities. č. 5, s. 22-30. ISSN 2500-3493. [cit. 2025-08-10]. Dostupné z: <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2019.001007>.
- 18) Busetto, Loraine; Wick, Wolfgang a Gumbinger, Christoph. 2020. *How to use and assess qualitative research methods*. [online]. Neurological Research and Practice. roč. 2, č. 14, s. 1-10. [cit. 2025-10-22]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1186/s42466-020-00059-z>.
- 19) Byznys pro společnost. 2024. *TOP Odpovědná firma 2024*. [online]. s. 1-8. [cit. 2025-11-01]. Dostupné z: <https://byznysprospolecnost.cz/wp-content/uploads/2024/11/Celkove%CC%81-vy%CC%81sledky-TOP-Odpove%CC%8Cdna%CC%81-firma-2024.pdf>.

- 20) CARROLL, Archie B. 2016. *Carroll's pyramid of CSR: taking another look*. [online]. International Journal of Corporate Social Responsibility. roč. 1, č. 1. ISSN 2366-0066. [cit. 2025-08-10]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>.
- 21) Česká spořitelna, a.s. 2024. *Konsolidovaná zpráva o udržitelnosti 2024*. [online]. [cit. 2025-11-10]. Dostupné z: [https://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni\\_IE/Prilohy/vz-2024.pdf#page=394](https://www.csas.cz/static_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni_IE/Prilohy/vz-2024.pdf#page=394).
- 22) Česká spořitelna, a.s. 2025. *Oficiální web České spořitelny*. [online]. [cit. 2025-10-28]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/osobni-finance>.
- 23) Česká spořitelna, a.s. *Instagramový profil České spořitelny*. [online]. [cit. 2025-11-16]. Dostupné z: Instagram, <https://www.instagram.com/ceskasporitelna/?hl=cs>.
- 24) Československá obchodní banka, a.s. 2024. *Výroční zpráva o společenské odpovědnosti a udržitelnosti skupiny ČSOB*. [online]. [cit. 2025-11-10]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/documents/10710/619935/csob-csr-2024-cz.pdf>.
- 25) Československá obchodní banka, a.s. 2025. *Oficiální web ČSOB*. [online]. [cit. 2025-10-28]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/>.
- 26) Československá obchodní banka, a.s. *Instagramový profil ČSOB*. [online]. [cit. 2025-11-17]. Dostupné z: Instagram, <https://www.instagram.com/csobcz/>.
- 27) Český statistický úřad. 2024. *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi osobami za období 2024*. [online]. Praha: Český statistický úřad. [cit. 2025-09-25]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/docs/107508/90e9e2e1-d834-bb2e-5b9d-5d2fdafffc78/06200424.pdf?version=1.0>.
- 28) Český statistický úřad. 2025. *Využívání informačních a komunikačních technologií v podnikatelském sektoru za rok 2024*. [online]. Praha: Český statistický úřad. [cit. 2025-11-28]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/docs/107508/6120c01b-a8da-2f24-0d2f-05c0a8c03e32/06200524.pdf?version=1.0>
- 29) COSTA, Fábio Reis da a PELISSARI, Anderson Soncini. 2016. *Factors affecting corporate image from the perspective of distance learning students in public higher education institutions*. [online]. Tertiary Education and Management. roč. 22, č. 4, s. 287-299. [cit. 2025-10-08]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/13583883.2016.1225227>.
- 30) D'ANDREA, Alessia; PIZZICHINI, Lucia; MARASCA, Stefano a GREGORI, Gian Luca. 2019. *CSR Communication: The Use of Internet-Based Tools*. [online]. Symphonya. roč. 2, s. 38-59. ISSN 1593-0319. [cit. 2025-11-27]. Dostupné z: <https://doi.org/10.4468/2019.2.05dandrea.pizzichini.marasca.gregori>.
- 31) DUBBINK, Wim; GRAAFLAND, Johan a LIEDEKERKE, Luc van Liedekerke. 2008. *CSR, Transparency and the Role of Intermediate Organisations*. [online]. Journal of Business Ethics. roč. 82, č. 2, s. 391–406. [cit. 2025-02-15]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9893-y>.

- 32) European Parliament, Think Tank. 2024. *Young people and the news*. [online]. [cit. 2025-12-02]. Dostupné z: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS\\_ATA\(2024\)766238](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_ATA(2024)766238).
- 33) Evropská komise. 2001. *GREEN PAPER: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. [online.] Brussels: European Commission, 2001. [cit. 2025-09-26]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/doc\\_01\\_9/D OC\\_01\\_9\\_EN.pdf](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/doc_01_9/D OC_01_9_EN.pdf)
- 34) Evropská komise. 2025. *Corporate sustainability reporting*. [online]. [cit. 2025-07-17]. Dostupné z: [https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en).
- 35) FORMÁNKOVÁ, Sylvie; TRENZ, Oldřich; FALDÍK, Oldřich; KOLOMAZNÍK, Jan a SLÁDKOVÁ, Jitka. 2019. *Millennials' Awareness and Approach to Social Responsibility and Investment – Case Study of the Czech Republic*. [online]. Sustainability. roč. 11, č. 504, s. 1-17. [cit. 2025-11-12]. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su11020504>.
- 36) FRANDBSEN, Sanne. 2017. *Organizational Image*. [online]. In: The International Encyclopedia of Organizational Communication. 4. John Wiley. [cit. 2025-10-08]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/314712125\\_Organizational\\_Image](https://www.researchgate.net/publication/314712125_Organizational_Image).
- 37) GHANAD, Anahita. 2023. *An Overview of Quantitative Research Methods*. [online]. International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis. roč. 6, č. 8, s. 3794-3803. ISSN 2643-9875. [cit. 2025-10-23]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Anahita-Ghanad/publication/373370007\\_An\\_Overview\\_of\\_Quantitative\\_Research\\_Methods/links/67b28ffc645ef274a48341a1/An-Overview-of-Quantitative-Research-Methods.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Anahita-Ghanad/publication/373370007_An_Overview_of_Quantitative_Research_Methods/links/67b28ffc645ef274a48341a1/An-Overview-of-Quantitative-Research-Methods.pdf).
- 38) Global reporting initiative. n.d. *Continuous improvement – The Global standards for sustainability impacts*. [online]. [cit. 2025-10-02]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/standards/>.
- 39) GOLOB, Urša; PODNAR, Klement; ELVING, Wim J.; NIELSEN, Anne Ellerup; THOMSEN, Christa a kol. 2013. *CSR communication: quo vadis?* [online]. Corporate Communications: An International Journal. roč. 18, č. 2, s. 176-192. [cit. 2025-08-13]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/13563281311319472>.
- 40) GUZE, Mateusz; WCISŁO, Natalia a JÓŹWIĄK, Ireneusz J. 2022. *The Analysis of the factors having influence on organization's image*. [online]. Scientific papers of Silesian University of Technology. Organization and management series. roč. 167, s. 99-105. [cit. 2025-10-08]. Dostupné z: <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.167.7>.
- 41) HUMMEL, Katrin a JOBST, Dominik. 2024. *An Overview of Corporate Sustainability Reporting Legislation in the European Union*. [online]. Accounting in

- Europe. roč. 21, č. 3, s. 320-355. ISSN 1744-9499. [cit. 2025-09-29]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/17449480.2024.2312145>.
- 42) IHLEN, Oyvind; BARTLETT, Jennifer L. a MAY, Steve (ed.). 2014. *The Handbook of communication and corporate social responsibility*. Handbooks in communication and media. Chichester, West Sussex, UK: Wiley-Blackwell. ISBN 978-1-118-72138-4.
- 43) Ipsos. *Společenská odpovědnost firem v roce 2020 z pohledu veřejnosti*. 2022. [online]. [cit. 2025-12-02]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/spolecenska-odpovednost-firem-v-roce-2020-z-pohledu-verejnosti>.
- 44) ISO. n.d. *ISO 26000 Social responsibility*. [online]. [cit. 2025-10-02]. Dostupné z: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>.
- 45) JONES, David. 2014. *Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-269-7.
- 46) JURIŠOVÁ, Vladimíra a ĎURKOVÁ, Katarína. 2012. *CSR communication and its impact on corporate image*. [online]. Review of Applied Socio – Economic Research. č. 4, s. 145-149. ISSN 2247-6172. [cit. 2025-09-24]. Dostupné z: <https://www.reaser.eu/RePec/rse/wpaper/REASER4.pdf>.
- 47) KAŠPAROVÁ, Klára a KUNZ, Vilém. 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Management. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4480-3.
- 48) KIM, Sora a FERGUSON, Mary Ann. 2014. *Public Expectations of CSR Communication: What and How to Communicate CSR*. [online]. The Public Relations Journal. roč. 8, č. 3, s. 1-22. [cit. 2025-10-04]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/275272287\\_Public\\_Expectations\\_of\\_CSR\\_Communication\\_What\\_and\\_How\\_to\\_Communicate\\_CSR](https://www.researchgate.net/publication/275272287_Public_Expectations_of_CSR_Communication_What_and_How_to_Communicate_CSR).
- 49) Komerční banka, a.s. 2024. *Výroční finanční zpráva 2024*. [online]. [cit. 2025-11-10]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/getmedia/a6022aa7-cc7a-42da-a9c2-900aaca9842/KB-vyrocní-zprava-2024.pdf>.
- 50) Komerční banka, a.s. 2025. *Oficiální web Komerční banky*. [online]. [cit. 2025-10-29]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/obcane>.
- 51) Komerční banka, A.S. *Instagramový profil Komerční banky*. [online]. [cit. 2025-11-17]. Dostupné z: Instagram, <https://www.instagram.com/komercka/>.
- 52) KOŠTÁLOVÁ, Jana a TETŘEVOVÁ, Liběna. 2014. *Project Management and its Tools in Practice in the Czech Republic*. [online]. Procedia – Social and Behavioral Sciences. roč. 150, s. 678-689. [cit. 2025-08-20]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.087>.
- 53) KOUDELKOVÁ, Petra. 2022. *Společenská odpovědnost firem a organizací: udržitelně o udržitelnosti*. Vydání I. Jesenice: Ekopress. ISBN 978-80-87865-77-4.

- 54) KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3527-6.
- 55) KUNZ, Vilém. 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Expert. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3983-0.
- 56) KUTLÁK, Jiří a TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra. 2017. *Komunikace CSR aktivit: CSR reporting communication about corporate social responsibility (CSR): CSR reporting*. [online]. Trendy v podnikání. roč. 7, č. 2, s. 63-74. [cit. 2025-10-02]. Dostupné z: <https://naos-be.zcu.cz/server/api/core/bitstreams/8019fe9f-6e55-4c10-b014-9dd21d48ce74/content>.
- 57) LHO, Heejung; PARK, Junghyun a YU, Jongsik. 2019. *The Effects of corporate social responsibility (CSR) initiatives on brand image, brand prestige, and behavioral intention*. [online]. International Journal of Tourism and Hospitality Research. roč. 33, č. 4. [cit. 2025-10-09]. Dostupné z: [Investigation-of-Indonesian-Muslims-dietary-situations-in-Taiwan-to-explore-the-Muslim-friendly-standards-implementable-in-the-non-Muslim-society.pdf](#)
- 58) LICANDRO, Oscar; VÁZQUEZ-BURGUETE, José Luis; ORTIGUEIRA, Luis a CORREA, Patricia. 2023. *Definition of Corporate Social Responsibility as a Management Philosophy Oriented towards the Management of Externalities: Proposal and Argumentation*. [online]. Sustainability. [cit. 2025-02-15]. Dostupné z: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/13/10722>.
- 59) LIEVENS, Filip. 2017. *Organizational Image*. [online]. In: The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology, 2nd edition. SAGE Publications. s. 2-5. ISBN 9781483386874. [cit. 2025-10-08]. Dostupné z: [https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=6814&context=lkcsb\\_research](https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=6814&context=lkcsb_research).
- 60) MACCA, Luca Simone; BALLERINI, Jacopo; SANTORO, Gabriele a DABIĆ, Marina. 2024. *Consumer engagement through corporate social responsibility communication on social media: Evidence from Facebook and Instagram Bank Accounts*. [online]. Journal of Business Research. roč. 172, s. 1-17. [cit. 2025-12-02]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114433>.
- 61) MCCRINDLE, Mark a WOLFINGER, Emily. 2010. *Generations defined*. [online]. roč. 18, č. 1. [cit. 2025-11-16]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/306189905\\_Generations\\_defined](https://www.researchgate.net/publication/306189905_Generations_defined).
- 62) MCLEOD, Saul. 2024. *Mixed Methods Research Guide With Examples*. [online]. s. 1-18. [cit. 2025-10-22]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/381926534\\_Mixed\\_Methods\\_Research\\_Guide\\_With\\_Examples](https://www.researchgate.net/publication/381926534_Mixed_Methods_Research_Guide_With_Examples).
- 63) PAVLÍK, Marek a BĚLČÍK, Martin. 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Management. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3157-5.

- 64) PHAN, Cuong Xuan; LE, Lam Van; DUONG, Duy a PHAN, Thuy Chung. 2021. *The Impact of Corporate Social Responsibility on Brand Image: A Case Study in Vietnam\**. [online]. Journal of Asian Finance, Economics and Business. roč. 8, č. 4, s. 423-431. ISSN 2288-4645. [cit. 2025-10-10]. Dostupné z: [JAKO202109554061392-libre.pdf](https://doi.org/10.1016/j.jafeb.2021.1001392)
- 65) PIZZI, Simone; VENTURELLI, Andrea a CAPUTO, Fabio. 2024. *Restoring trust in sustainability reporting: the enabling role of the external assurance*. [online]. Current Opinion in Environmental Sustainability. č. 68, article 101437. s. 1-6. ISSN 1877-3435. [cit. 2025-10-02]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2024.101437>.
- 66) PYO, Jeehee; LEE, Won; CHOI, Eun Young; JANG, Seung Gyeong a OCK, Minsu. 2023. *Qualitative Research in Healthcare: Necessity and Characteristics*. [online]. Journal of Preventive Medicine & Public Health. roč. 56, č. 1, s. 12-20. ISSN 2233-4521. [cit. 2025-10-22]. Dostupné z: <https://doi.org/10.3961/jpmph.22.451>.
- 67) RENAUT, Anne. 2003. *Corporate social responsibility in Europe: A chance for social dialogue?* [online]. Labour education. s. 35-39. ISSN 0378-5467. [cit. 2024-12-19]. Dostupné z: <https://researchrepository.ilo.org/esploro/outputs/journalArticle/Corporate-social-responsibility-in-Europe-a/995340174902676>.
- 68) ŠVERMOVÁ, Pavla. 2021. *CSR Reporting and its Importance*. [online]. In: Liberec Economic Forum 2021. Liberec: Technical University of Liberec. [cit. 2025-09-29]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/354599783\\_CSR\\_Reporting\\_and\\_its\\_Importance](https://www.researchgate.net/publication/354599783_CSR_Reporting_and_its_Importance).
- 69) TAHAL, Radek. 2022. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy, 2. vydání*. Grada. ISBN 978-80-271-3535-6.
- 70) TETŘEVOVÁ, Liběna. 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0285-3.
- 71) United nations industrial development organization (UNIDO). n.d. *What is CSR?* [online]. [cit. 2025-02-15]. Dostupné z: <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr>.
- 72) VOKOUNOVÁ, Dana. 2023. *Typology of generation Z in terms of the use of digital technologies*. [online]. s. 278-288. [cit. 2025-11-23]. Dostupné z: <https://doi.org/10.18267/pr.2023.kre.2490.22>.
- 73) VOSTRIAKOV, Oleksandr a VOLOKHOVA, Galyna. 2021. *Conceptualization of the corporate identity, image, and reputational studies*. [online]. European journal of economics and management. roč. 7, č. 1, s. 113-121. [cit. 2025-10-07]. Dostupné z: <https://doi.org/10.46340/eujem.2021.7.1.15>.
- 74) VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří a BINAR, Jan. 2020. *Image a firemní identita. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2841-9.

- 75) WANG, Yiyang; WANG, Derek D. a LIU, Rongxuan. 2025. *Impact of Digital Technology Adoption on the Similarity of Sustainability Reports*. [online]. Sustainability. č. 17, article 3728, s. 1-24. [cit. 2025-10-03]. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su17083728>.
- 76) World Business Council for Sustainable Development. n.d. *Corporate Social Responsibility* [online]. WBCSD Publications. [cit. 2025-09-26]. Dostupné z: <https://growthorientedsustainableentrepreneurship.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/07/csr-wbcd-csr-primer.pdf>
- 77) ZÁHORSKÁ, Alexandra; TETŘEVOVÁ, Liběna a KOPŘIVA, Jan. 2022. *CSR Communication Theories – The Basis of organizational communication management*. [online]. [cit. 2025-08-03]. Dostupné z: [https://conference.management.ase.ro/archives/2022/pdf\\_IMC\\_2022/5\\_1.pdf](https://conference.management.ase.ro/archives/2022/pdf_IMC_2022/5_1.pdf)
- 78) ZAINON, Saunah; AHMAD, Raja Adzrin Raja; ISMAIL, Rina Fadhillah; RAHMAT, Noor Hanim a SHOLIHAN, Ria Anisatus. 2023. *Corporate Social Responsibility Communication: A Brief Review*. [online]. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. roč. 13, č. 6, s. 877–887. ISSN 2222-6990. [cit. 2025-08-20]. Dostupné z: <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i6/17248>.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

<b>Příloha A: Dotazník určený zástupcům generace Z a Y .....</b>	<b>97</b>
--	-----------

# Příloha A: Dotazník určený zástupcům generace Z a Y

## Vliv CSR na image bank v České republice

Dobrý den,

chtěla bych Vás poprosit o vyplnění anonymního dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma „Vliv CSR a jeho komunikace na image organizace“.

Cílem dotazníku je zjistit, jak veřejnost vnímá společenskou odpovědnost tří bank působících v České republice – České spořitelny, ČSOB a Komerční banky.

Vaše odpovědi jsou zcela anonymní a budou využity pouze pro studijní a výzkumné účely.

Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 7-10 minut.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu se do výzkumu zapojit. Mějte hezký den!

### 1. Znáte význam pojmu společenská odpovědnost firem (CSR)?

- ano
- ne
- nejsem si jistý/á

### 2. Jak důležité je pro Vás, aby se organizace chovaly společensky odpovědně?

	1	2	3	4	5	
vůbec důležité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	velmi důležité

### 3. Jak celkově vnímáte image zmíněných bank? (tj. jak ji celkově vnímáte například z hlediska její reputace, důvěryhodnosti či společenského působení)

(Ohodnoťte každou banku na škále 1–5, kde 1 = velmi negativní a 5 = velmi pozitivní)

	1	2	3	4	5
Česká spořitelna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ČSOB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komerční banka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 4. Do jaké míry souhlasíte s tím, že tyto banky dostatečně komunikují své CSR aktivity?

(Ohodnoťte každou banku na škále 1–5, kde 1 = vůbec nesouhlasím a 5 = rozhodně souhlasím)

	1	2	3	4	5
Česká spořitelna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ČSOB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komerční banka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 5. Odkud nejčastěji získáváte informace o CSR aktivitách organizací?

(více možností)

- webové stránky organizace
- sociální sítě
- média (TV, tisk, online články)
- reklamní / PR kampaně
- osobní zkušenost / vyprávění jiných
- pobočka
- mobilní aplikace organizace
- nevím / nezajímám se / nezachytil/a jsem žádnou komunikaci
- Jiné: \_\_\_\_\_

### 6. Jaký kanál by Vás nejvíce oslovil při komunikaci CSR aktivit?

(jedna možnost)

- webové stránky organizace
- sociální sítě
- média (TV, tisk, online články)
- reklamní / PR kampaně
- osobní zkušenost / vyprávění jiných
- pobočka
- mobilní aplikace organizace
- nevím / nezajímám se
- Jiné: \_\_\_\_\_

### 7. U které z následujících bank máte vedený účet?

- Česká spořitelna
- ČSOB
- Komerční banka
- jiná banka / nemám účet

### 8a. Jak hodnotíte komunikaci České spořitelny podle následujících hledisek?

(Ohodnoťte každé hledisko na škále 1–5, kde 1 = velmi špatně a 5 = velmi dobře)

	1	2	3	4	5
srozumitelnost a přehlednost (úplnost)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
věrohodnost a transparentnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
způsob a efektivita komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 8b. Jak hodnotíte komunikaci ČSOB podle následujících hledisek?

(Ohodnoťte každé hledisko na škále 1–5, kde 1 = velmi špatně a 5 = velmi dobře)

	1	2	3	4	5
srozumitelnost a přehlednost (úplnost)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
věrohodnost a transparentnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
způsob a efektivita komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 8c. Jak hodnotíte komunikaci Komerční banky podle následujících hledisek?

(Ohodnoťte každé hledisko na škále 1–5, kde 1 = velmi špatně a 5 = velmi dobře)

	1	2	3	4	5
srozumitelnost a přehlednost (úplnost)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
věrohodnost a transparentnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
způsob a efektivita komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 9. Jak silně si spojujete následující oblasti společenské odpovědnosti (CSR) s Českou spořitelnou?

(Ohodnoťte každou oblast na škále 1–5, kde 1 = vůbec si nespojují a 5 = velmi silně si spojují)

	1	2	3	4	5
Ochrana a odpovědný přístup k životnímu prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora komunit, neziskových organizací a charitativních projektů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora inovací a moderních technologií	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Férové podmínky a péče o zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etické a transparentní chování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zapojování zaměstnanců do CSR aktivit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční vzdělávání a odpovědné podnikání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora diverzity a inkluze	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 10. Jak silně si spojujete následující oblasti společenské odpovědnosti (CSR) s ČSOB?

(Ohodnoťte každou oblast na škále 1–5, kde 1 = vůbec si nespojuji a 5 = velmi silně si spojuji)

	1	2	3	4	5
Ochrana a odpovědný přístup k životnímu prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora komunit, neziskových organizací a charitativních projektů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora inovací a moderních technologií	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Férové podmínky a péče o zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etické a transparentní chování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zapojování zaměstnanců do CSR aktivit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční vzdělávání a odpovědné podnikání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora diverzity a inkluze	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 11. Jak silně si spojujete následující oblasti společenské odpovědnosti (CSR) s Komerční bankou?

(Ohodnoťte každou oblast na škále 1–5, kde 1 = vůbec si nespojuji a 5 = velmi silně si spojuji.)

	1	2	3	4	5
Ochrana a odpovědný přístup k životnímu prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora komunit, neziskových organizací a charitativních projektů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora inovací a moderních technologií	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Férové podmínky a péče o zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etické a transparentní chování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zapojování zaměstnanců do CSR aktivit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční vzdělávání a odpovědné podnikání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora diverzity a inkluze	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 12. Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními?

(Ohodnoťte každé tvrzení na škále 1–5, kde 1 = vůbec nesouhlasím a 5 = rozhodně souhlasím)

	1	2	3	4	5
CSR aktivity zvyšují moji důvěru v banku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CSR aktivity by ovlivnily můj výběr banky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace společenské odpovědnosti mě vede k většímu zájmu o udržitelnost a etické chování organizací	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Některé CSR aktivity vnímám spíše jako marketing než upřímnou snahu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CSR aktivity a jejich komunikace ovlivňuje, jak pozitivně vnímám image organizace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Jaké je Vaše pohlaví?**

- žena
- muž

**14. Do jaké věkové kategorie spadáte?**

- 18-30 (generace Z)
- 31-45 (generace Y)

**15. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- základní
- středoškolské
- vysokoškolské

**16. Pokud si vybavíte konkrétní CSR aktivitu některé z těchto bank, uveďte ji, prosím. Napište také, o kterou banku se jedná.**

Tato otázka je nepovinná, ale budu moc ráda, pokud odpovíte.

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

**17. Co by podle Vás měly zmíněné banky v oblasti CSR zlepšit?**

Tato otázka je nepovinná, ale budu moc ráda, pokud odpovíte.

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

**20. Jak byste krátce popsali celkový dojem, který máte o třech zmíněných bankách?**

Tato otázka je nepovinná, ale budu moc ráda, pokud odpovíte.

Vaše odpověď \_\_\_\_\_