

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Disertační práce

Řízení společenské odpovědnosti v dopravních podnicích

Autor: Ing. Simona Činčalová

Školitel: doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

Pardubice 2018

Prohlašuji:

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

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, 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.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 6. 2018

Simona Činčalová

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala svým školitelům prof. Ing. Václavu Cempírkovi, Ph.D. a doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D. za podporu a rady, kterými mi pomáhali po celou dobu studia, a především za odborné vedení, cenné připomínky, ochotu a čas při zpracování disertační práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti MD logistika, a.s. za poskytnutí informací z praxe a za čas, který mi věnovalo.

Zvláštní poděkování patří mé rodině za jejich trpělivost a podporu po celou dobu mého studia.

ANOTACE

Disertační práce se zabývá implementací a využíváním konceptu společenské odpovědnosti v podniku, který je postaven na čtyřech pilířích. Hlavním cílem je vytvořit model pro vymezení a řízení aktivit CSR v podniku, a tím podpořit jejich zavedení nebo zlepšení. Za tímto účelem jsou shrnuty poznatky ze současného stavu dané problematiky a identifikovány možné CSR aktivity a jejich měřítka v rámci jednotlivých pilířů. Jsou provedeny primární výzkumy identifikující uplatňování konceptu CSR v podmínkách středních a velkých podniků odvětví Dopravy a skladování v České republice. Na základě rešerše literatury a provedení primárních výzkumů jsou zodpovězeny výzkumné otázky týkající se motivu zavádění CSR do podniku, nejdůležitějších oblastí CSR a způsoby jeho měření. Na závěr je ověřeno využití navrženého metodického postupu v reálném prostředí konkrétního podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Společenská odpovědnost, implementace, doprava

TITLE

The Management of Social Responsibility in Transport Companies

ANNOTATION

The doctoral thesis deals with the implementation and use of the concept of Corporate Social Responsibility, which is built on four pillars. The main objective is to create a model for defining and managing CSR activities in an enterprise, thereby promoting their introduction or improvement. To this end, the present state of the subject is summed up and possible CSR activities and their measurement within individual pillars are identified. Primary research is being conducted to identify the application of the CSR concept in conditions of medium and large enterprises of the Transport and Storage sector in the Czech Republic. Based on literature review and primary research, research questions on the theme of CSR implementation in the enterprise, the most important areas of CSR and how to measure it, are answered. Finally, the utilization of the proposed methodical procedure in the real conditions of the particular company is verified.

KEYWORDS

Social responsibility, implementation, transport

Obsah

Seznam obrázků, tabulek a zkratk	6
Úvod	8
1. Analýza současného stavu v oblasti zkoumané problematiky	9
1.1 Společenská odpovědnost firem	9
1.2 Historie CSR	12
1.3 Pilíře CSR	14
1.4 Implementace CSR do strategie podniku	18
1.5 Nástroje komunikace CSR aktivit	20
1.6 Metody hodnocení CSR	21
1.7 Certifikace CSR	23
1.8 Reporting CSR	24
1.9 Přínosy CSR	25
2. Odvětví Doprava a skladování	31
3. CSR v praxi dopravních podniků – empirický výzkum	36
4. Definice cílů, stanovení výzkumných otázek a metod zpracování disertační práce	45
4.1 Cíle a výzkumné otázky	45
4.2 Metodika zpracování disertační práce	45
5. Návrh CSR aktivita vymezení jednotlivých pilířů	55
6. CSR ve společnosti MD logistika	57
6.1 Základní údaje o podniku	57
6.2 Výzkum ve společnosti MD logistika	58
6.2.1 Řízené rozhovory s řidiči	58
6.2.2 Řízené rozhovory s pracovníky skladů	61
6.2.3 Řízené rozhovory s THP a managementem	64
6.3 Společensky odpovědné aktivity podniku a jejich měření	67
6.4 Zodpovězení výzkumných otázek	72
7. Výsledky disertační práce	74
7.1 Model společenské odpovědnosti podniku	74
7.2 Aplikace Modelu společenské odpovědnosti podniku	75
7.3 Ověření navrženého modelu v dopravním podniku	86
8. Přínosy disertační práce a doporučení pro další výzkum	91
Závěr	92
Seznam použité literatury	94
Přehled vlastních publikací	105
Přílohy	108

Seznam obrázků, tabulek a zkratk

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Tři pilíře CSR.....	15
Obrázek 2: Čtyři oblasti CSR v pyramidě.....	17
Obrázek 3: Model působení CSR faktorů	18
Obrázek 4: PDCA cyklus	19
Obrázek 5: Analýza okolí podniku.....	32
Obrázek 6: Porterův model pro dopravní podniky	34
Obrázek 7: Využívání CSR ve zkoumaných podnicích	38
Obrázek 8: Friedmanův test.....	40
Obrázek 9: Post hoc test	41
Obrázek 10: Graf průměrů pro jednotlivé podotázky.....	41
Obrázek 11: CSR indikátory.....	43
Obrázek 12: Překážky konceptu CSR	43
Obrázek 13: Certifikace společenské odpovědnosti.....	44
Obrázek 14: Metodologické schéma disertační práce	54
Obrázek 15: Sémantický diferenciál míry využívání benefitů	65
Obrázek 16: Model společenské odpovědnosti podniku	74
Obrázek 17: Metodický postup implementace CSR do podniku pomocí PDCA.....	75

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: CSR aktivity Tomáše Bati.....	14
Tabulka 2: Příklady CSR aktivit v rámci jednotlivých pilířů.....	16
Tabulka 3: Nejpoužívanější standardy a normy v rámci CSR.....	24
Tabulka 4: Srovnání metodik pro nefinanční reporting	25
Tabulka 5: Měření CSR aktivit pomocí finančních ukazatelů	27
Tabulka 7: Základní statistiky zkoumaných podniků.....	37
Tabulka 8: Popisné statistiky motivů pro zavedení CSR	39
Tabulka 9: Levenův test homogenity rozptylů	39
Tabulka 10: Důležitost pilířů CSR	42
Tabulka 11: Přínosy CSR pro stakeholdery podniku	68
Tabulka 12: 1. fáze Plánování CSR.....	77
Tabulka 13: Návrh CSR aktivit pro Akční plán CSR (5. krok).....	79

Tabulka 14: 2. fáze Provádění CSR	82
Tabulka 15: 3. fáze Zhodnocení CSR.....	84
Tabulka 16: 4. fáze Zlepšování CSR.....	85
Tabulka 17: Míra naplnění jednotlivých kroků metodického podniku	86
Tabulka 18: Zlepšovací návrhy pro společnost MD logistika.....	88

SEZNAM ZKRATEK

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CAF – Common Assessment Framework (Společný hodnotící rámec)

CSR – Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firem)

ČR – Česká republika

EFQM – Model excellence

EMS – Environmental Management System (Systém environmentálního managementu)

EU – Evropská unie

ISO – International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)

OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

PDCA – plánování, provedení, hodnocení, zlepšování (cyklus)

PR – public relations (vztahy s veřejností)

QMS – Quality Management System (Systém managementu kvality)

ROA – Return on Assets (rentabilita aktiv)

ROE – Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)

SMART – specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické, časově omezené cíle

Úvod

Dnešní doba je charakteristická neustálými a rychle probíhajícími změnami. Tato dynamika vývoje s sebou přináší mnoho problémů, ale i výzev, kterým management čelí. Vzhledem ke značně turbulentnímu podnikatelskému prostředí je dosažení, formování a především udržení konkurenceschopnosti podniku velmi náročným úkolem.

Jednou z možností, jak podpořit konkurenceschopnost, je využívání konceptu společenské odpovědnosti podniku neboli **Corporate Social Responsibility (CSR)**. V současnosti se toto téma stále více diskutuje. Veřejnost i konkurence si více všimají, jak se podnik chová ke spotřebitelům, ke společenskému a životnímu prostředí, k zaměstnancům a k sociálním potřebám společnosti. Úspěšným společností již nestačí orientovat se pouze na dosažení zisku. Také v České republice roste popularita společenské odpovědnosti, stále se zvyšuje počet organizací zapojujících se do tohoto konceptu. Jsou pořádány soutěže podniků, v nichž je hlavním měřítkem sociální odpovědnost a hledí se na to, jak je podnik veřejností vnímán. Objevují se nové zájmy a očekávání ze strany občanů, spotřebitelů i investorů, zvyšuje se zájem o dopady ekonomických aktivit na životní prostředí a média i moderní komunikační technologie včetně sociálních sítí si vynucují transparentnost podnikatelských aktivit.

V rámci této disertační práce je proto pozornost věnována oblasti řízení společenské odpovědnosti podniků, a to se zaměřením na odvětví Doprava a skladování. Na základě provedené rešerše české i zahraniční odborné literatury a dotazníkového šetření jsou identifikovány CSR aktivity a jejich měřítka, stanoven hlavní cíl, postup a výzkumné otázky. Dále jsou analyzovány CSR aktivity ve vybraném podniku na základě pozorování a řízených rozhovorů se zaměstnanci i vedením podniku zabývajícím se dopravou a skladováním. Všechny tyto kroky vedou k zodpovězení výzkumných otázek.

Na základě těchto poznatků je vytvořen a schematicky zachycen model společenské odpovědnosti podniku a metodický postup jeho implementace pomocí cyklu PDCA. Zavedení konceptu přinese podniku mnoho výhod, které jsou důležité pro jeho kvalitní a dlouhodobě udržitelné fungování. Disertační práce je zaměřena především na střední a velké podniky v odvětví Doprava a skladování, kde jsou prováděny primární výzkumy a následně i samotné ověření navrženého modelu.

Součástí disertační práce je vymezení teoretických, praktických i pedagogických přínosů práce. Na závěr je uveden seznam literatury včetně vlastních publikací autorky.

1. Analýza současného stavu v oblasti zkoumané problematiky

1.1 Společenská odpovědnost firem

Společenská odpovědnost byla předmětem celé řady studií několik posledních desetiletí (např. Carroll, 2015; Servaes a Tamayo, 2013; Turban a Greening, 1998). Vyvinula se z filantropických aktivit vedoucích pracovníků a postupně se stala cennou složkou řízení všech zúčastněných stran (Kolodinsky a kol., 2010). Zapojení do společensky odpovědných aktivit prostupuje různými typy podniků v různých odvětvích i zemích.

Pojem „**Corporate Social Responsibility**“ neboli CSR (společenská odpovědnost firem), přestože se o něm diskutuje již více než půl století, nemá v současné době žádnou všeobecně platnou a jednotnou celosvětovou definici. Dle Kašparové a Kunze (2013) to může být dáno tím, že CSR je založena na dobrovolnosti, nemá striktně vymezené hranice, a tím dává prostor jak k široké diskusi, tak i k velmi širokému chápání a interpretaci tohoto komplexního konceptu jednotlivými zájmovými skupinami. Mura (2011) se dokonce domnívá, že pokud existuje určitá jednotná a všeobecně akceptovaná shoda v chápání konceptu CSR, je to proto, že termín CSR má různé významy pro různé zainteresované subjekty.

Podle Evropské komise (2001) být společensky odpovědným znamená nejen dodržovat platnou legislativu, ale jít dále nad tento rámec a investovat více do lidského kapitálu, vztahů se zainteresovanými stranami a do životního prostředí. Carroll (1998) uvádí, že se podnikatel zavazuje uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti. McWilliams (2006) uvažuje o společenské odpovědnosti jako o nezaujaté a dobrovolné angažovanosti organizace.

Na otázku dobrovolnosti navazuje také Alexander Dahlsrud, který ve své studii „How Corporate Social Responsibility is defined: an analysis of 37 definitions“ (Dahlsrud, 2008) analyzoval desítky definic CSR a výsledkem bylo vymezení pěti základních oblastí, které se v definicích vyskytovaly nejčastěji (minimálně v 80 %):

- oblast environmentální,
- oblast sociální,
- oblast ekonomická,
- stakeholdeři,
- dobrovolnost.

Jakubíková (2013) vysvětluje CSR jako dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k životnímu prostředí i ke společnosti, kde podnikají. Podle Petříkové (2008) zahrnuje CSR všechny aktivity, které jsou vysoko nad rámec maximálně legitimních požadavků, stejně jako aktivity, skrze které organizace usiluje o pochopení a uspokojení všech zainteresovaných stran ve společnosti. Trnková (2004) dodává, že se tímto konceptem podniky otevřeně přiznávají ke své spoluodpovědnosti za stav a chod společnosti.

Putnová (2004) definuje CSR jako takové chování firem, kdy zohledňují potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, aby obecně napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti v rámci i nad rámec svého komerčního působení. Dytrt (2006) popisuje společenskou odpovědnost jako dobrovolnou integraci sociálních a ekologických ohledů v součinnosti se zainteresovanými stranami do podnikatelských činností firmy. Čaník a kol. (2006) se domnívá, že se jedná o koncept, kdy firma dobrovolně přebírá spoluodpovědnost za blaho a udržitelný rozvoj moderní společnosti a současně očekává zachování konkurenceschopnosti a ziskovosti. Vilanova a kol. (2009) popisuje CSR jako pět dimenzí – vize, vztahy v komunitě, pracoviště, zodpovědnost a tržní prostředí.

O vymezení společenské odpovědnosti se snaží i řada **mezinárodních a národních organizací a hnutí**, např. (Kotler a Lee, 2005; Kunz, 2012):

- Evropská unie: dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery,
- The Corporate Social Responsibility Newswire Services: integrace firemních praktik a hodnot takovým způsobem, že jsou do nich zahrnuty zájmy všech zainteresovaných subjektů včetně spotřebitelů, zaměstnanců, investorů a životního prostředí,
- Business Leaders Forum: dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají,
- World Business Council for Sustainable Development: kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně tak jako lokální komunity a společnosti jako celku.

Analýzou a následnou syntézou definic z odborné literatury došla autorka k vlastní definici: **CSR je dobrovolný koncept společensky odpovědného chování nad rámec zákonných povinností podniku, který zahrnuje oblast ekonomickou, sociální a ekologickou a naplňuje tak cíle všech zainteresovaných stran.**

Trnková (2004) uvádí, že **stakeholderem** neboli zainteresovanou stranou (skupinou, jedincem) je jakákoli osoba nebo organizace, která má přímý nebo nepřímý vliv, ať už pozitivní či negativní, na fungování dané firmy, nebo ji naopak firma svou činností ovlivňuje. Stakeholderi se liší podle každé organizace. Podle druhu je však možné odhadnout, co je jejich zájmem a o co se snaží usilovat. Obecně se rozlišují tyto **skupiny stakeholderů** (Mádlová, 2010; Trnková, 2004; Dědina a Malý, 2005; Steinerová, 2008):

- zákazníci – zajímá je kvalita produktu či služby, přiměřená cena a poprodejní servis,
- zaměstnanci – hodnotí pracovní podmínky v organizaci, přiměřenou mzdu a nefinanční benefity, sladění osobního života s pracovním,
- dodavatelé a obchodní partneři – očekávají kvalitní smlouvy a jednání, včasné plnění závazků,
- vlastníci a investoři – zajímá je zisk, růst a prosperita organizace,
- místní komunita – posuzuje dopad působení firmy na životní prostředí,
- manažeři – snaží se harmonizovat zájmy všech stakeholderů.

Z výzkumu Business Leaders Fora „Společenská odpovědnost: nový faktor firemní konkurenceschopnosti“ (BLF, 2008) vyplynulo, že **CSR aktivity** nejvíce ovlivňují zaměstnance, zákazníky a dodavatele. Kunz (2012) ale dodává, že se podnik musí věnovat všem skupinám stakeholderů, protože porozumění jejich potřebám je klíčem k úspěšnému zavedení CSR aktivit. Výsledkem by měla být oboustranná spokojenost neboli win-win situace, která povede k tomu, že firma zavede právě takové CSR aktivity, o které mají zainteresované skupiny zájem.

I když výše uvedené definice CSR dokládají nejen značnou šíři a komplexnost konceptu CSR, ale i jeho rozdílnou interpretaci jednotlivými zájmovými skupinami, je možno vymezit **základní principy CSR** (Kašparová a Kunz, 2013; Manning, 2018):

- dobrovolnost – podniky realizují CSR aktivity dobrovolně nad rámec svých povinností,
- aktivní spolupráce se stakeholdery,
- transparentnost a otevřený dialog se stakeholdery,
- komplexnost a fungování podniku s ohledem na tzv. triple bottom line business – podniky se zaměřují na CSR aktivity v oblasti ekonomické, environmentální a sociální,
- systematickosti a dlouhodobý časový horizont – CSR je zahrnuta do firemních hodnot, podnikatelské strategie a procesů na všech úrovních podniku,

- odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života.

Podle některých autorů může být společenská odpovědnost považována za důležitý rys nové ekonomiky a zároveň může být odrazem názoru, že nejen vlády, ale i podniky musí nést svůj podíl odpovědnosti za společenský blahobyt, ochranu životního prostředí, udržitelný rozvoj a racionální využívání neobnovitelných zdrojů (Bobenič Hintošová, 2008; Pavlů, 2009; Chandler a Werther, 2014)

1.2 Historie CSR

Historie CSR se datuje od začátku **50. let** 20. století. Kořeny tohoto konceptu lze nalézt ve Spojených státech amerických, kdy Howard Bowen ve své knize *Social Responsibility of Businessman* (1953) poprvé použil termín CSR a požadoval tak zohlednění sociálních hledisek řízení.

V **70. letech** 20. století došlo na půdě Organizace spojených národů k prvním debatám a vytvořily se základy obsahu CSR. Koncept nabyl na významu v **90. letech** 20. století, kdy se o něj začala zajímat Evropská unie (Moon a kol., 2017). V roce **1996** vznikla organizace CSR Europe, která je dnes nejvýznamnější evropskou centrálou, která se věnuje problematice CSR. Jejím cílem je zajišťovat propagaci CSR po celé Evropě, poskytovat vzdělání a poradenství v této oblasti.

Dalším důležitým milníkem byl Lisabonský summit v roce **2000**, na němž se vrcholové představitelé EU shodli na tom, že rozvoj CSR v rámci celé Evropy je nutné strategicky prosazovat a podporovat.

Jedním z nejvýznamnějších dokumentů v oblasti společenské odpovědnosti je tzv. Zelená kniha, kterou v roce **2001** vydala Evropská komise. V Zelené knize jsou obsaženy základní principy, nástroje a přístupy k problematice CSR a také první oficiální definice CSR podle Evropské unie, která je postavena na třech pilířích společensky odpovědného chování. Kunz (2012) uvádí, že Zelená kniha rozpoutala o této problematice rozsáhlou diskusi mezi zástupci firem, neziskovými organizacemi i širokou veřejností. Upozorňuje na to, že CSR není záležitostí pouze velkých firem, ale musí se stát také nedílnou součástí podnikání malých a středních podniků, protože i na nich záleží konkurenceschopnost budoucí Evropy.

V následujících letech vznikly dvě důležité organizace – Multistakeholder Forum (**2002**) a Evropská Aliance pro CSR (**2006**), které sdružují evropské podniky a pomáhají tak

rozvoji CSR. Tetřevová (2017) uvádí jako příklady pomoci výměnu zkušeností, monitoring existujících CSR nástrojů a vytváření nových pracovních příležitostí.

V rámci hospodářské Strategie 2020 vydala Evropská komise sdělení k obnovené strategii EU pro společenskou odpovědnost podniků na období **2011–2014**, kde se mimo jiné zdůrazňuje zlepšení viditelnosti sociální odpovědnosti podniků a šíření osvědčených postupů, zlepšení a sledování úrovně důvěry v podniky, zlepšení postupů v oblasti samoregulace a společné regulace, nebo lepší sladování evropských a celosvětových přístupů k sociální odpovědnosti podniků (Evropský parlament, 2018). Součástí Strategie 2020 jsou iniciativy v oblasti zaměstnanosti, sociálních věcí a sociálního začleňování. Cílem je dosáhnout do roku 2020 stavu, kdy bude mít 75 % obyvatel EU ve věku 20-64 let zaměstnání a sníží se počet lidí ohrožených chudobou a sociálním vyloučením o 20 milionů. Iniciativy se zaměřují například na získání nových využitelných dovedností u zaměstnanců, vytváření nových pracovních míst, podporu reforem pracovního trhu nebo zvýšení šance mladých lidí na získání práce.

S počátky konceptu CSR v České republice lze spojovat jméno Tomáše Bati (1876–1932) a jeho promyšlený způsob řízení a práce. Tento přední československý podnikatel, zakladatel slavného obuvnického podniku, stál u rozvoje společensky odpovědného chování u nás a dokázal tuto činnost důsledně pojmenovat a medializovat. Jak uvádí Erlédy (1990), Baťa věřil, že by podnikání mělo být založeno na morálních principech a také ukázal, co to znamená být společensky odpovědnou firmou. CSR principy byly u firmy Baťa integrovány do jádra firemních procesů, staly se nedílnou součástí její vize a odrážely se také v základních hodnotách podniku, mezi něž patřily (Kunz, 2012):

- úcta k zaměstnancům,
- respektování obchodního partnera,
- dodržování právních a etických norem,
- ochrana životního prostředí,
- vážnost k úřadům,
- podnikání jako veřejná služba.

V praxi (příklady viz Tabulka 1) šlo například o neustálou péči o své zaměstnance. Známy je koncept bydlení pro pracovníky Baťových závodů nebo rozvoj zaměstnanců prostřednictvím systému školení. Díky férovému přístupu k tvorbě mzdy a jejímu rozdělování, rovným příležitostem pro muže i ženy získávaly Baťovy podnikatelské aktivity loajální a kvalitní pracovníky. Baťa se stal také odpovědným vůči komunitě, ve které působil. Jednalo se

o podporu obchodní akademie a založení nemocnice ve Zlíně. V oblasti životního prostředí se věnoval programům pro třídění a recyklaci odpadů.

Tabulka 1: CSR aktivity Tomáše Bati

Oblast	Baťovy CSR aktivity
Ekonomická	<ul style="list-style-type: none"> • přístup „Náš zákazník, náš pán“ • budování vztahů se zákazníky (databáze zákazníků) • vlastní bankovní systém – vnitrofiremní banky • budování vztahů s dodavateli • soustředění na výzkum, vývoj a inovace • boj proti korupci
Sociální	<ul style="list-style-type: none"> • přístup k zaměstnancům jako ke spolupracovníkům • podpora výchovy a vzdělávání spolupracovníků • vysoké mzdy a jejich týdenní vyplácení • výstavba baťovských domků pro pracovníky • zřízení Baťovy nemocnice, závodní mateřské školky
Environmentální	<ul style="list-style-type: none"> • zřízení biologické laboratoře – zkoumání materiálů • šetrné hospodaření s materiálem • zpracování odpadového materiálu • budování továren, které nebudou škodit zdraví zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování dle Kunze (2012)

1.3 Pilíře CSR

CSR je považována za moderní koncept podnikání, který vyjadřuje orientaci podniku na dlouhodobé cíle a zasahuje do všech oblastí jeho působení. Vlastní zavedení principů společenské odpovědnosti znamená nutnost zahrnout ji i do základních firemních hodnot, podnikatelské strategie a následně do procesů na různých úrovních. V rámci jednotlivých pilířů CSR jsou vymezovány menší skupiny faktorů, které CSR aktivity dále upřesňují.

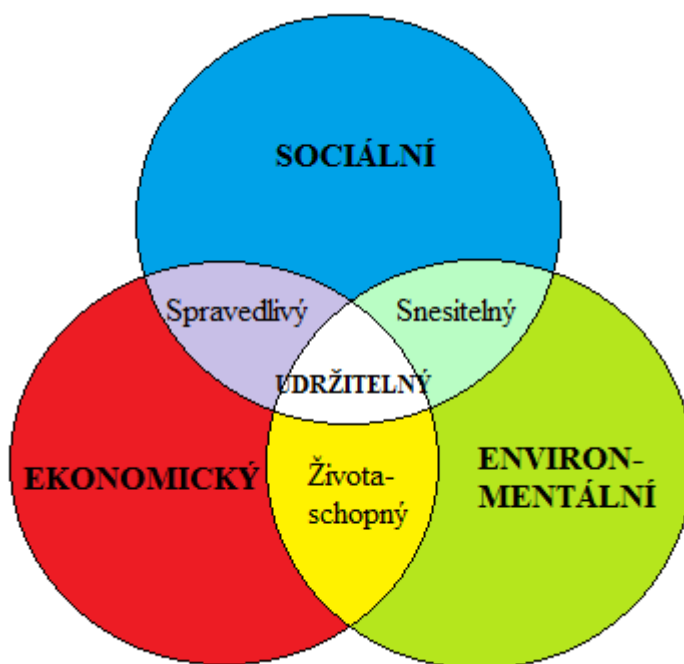
1.3.1 Tři pilíře

Podle některých autorů (Kunz, 2012; Zu, 2009; Mullerat a Brennan, 2011; Henriques a Richardson, 2004) je společenská odpovědnost postavena na třech základních pilířích,

tzv. triple-bottom-line (viz Obrázek 1):

- ekonomickém (profit),
- sociálním (people),
- environmentálním (planet).

Ty jsou vzájemně provázány a lze vymezit také jejich průniky, které jsou charakterizovány pojmy spravedlivý (průnik ekonomický – sociální pilíř), snesitelný (průnik sociální – environmentální pilíř), životaschopný (průnik environmentální – ekonomický pilíř) a udržitelný (průnik všech tří pilířů).



Obrázek 1: Tři pilíře CSR

Zdroj: vlastní zpracování dle Zu (2009)

V rámci ekonomického pilíře (viz Tabulka 2) je pozornost věnována hlavnímu cíli – trvalému dosahování zisku, což následně firmě umožňuje financovat CSR aktivity jako jsou řízení a kontrola organizace, boj proti zneužívání informací a korupce, praní špinavých peněz. Dále se organizace zaměřují na plnění závazků, platební morálku, ochranu spotřebitele a jeho dat, dodržování smluv, transparentnost, věrohodnost, stanovení etických kodexů včetně marketingové a reklamní etiky a respektování pravidel čestného konkurenčního boje. Do sociálního pilíře patří rozvoj lidského kapitálu, sladění osobního a pracovního života zaměstnanců, ale i outplacement a ochrana zdraví při práci a bezpečnost. Environmentální

pilíř tvoří mimo jiné například ekologicky šetrná výroba, normy ISO a odpadové hospodářství.

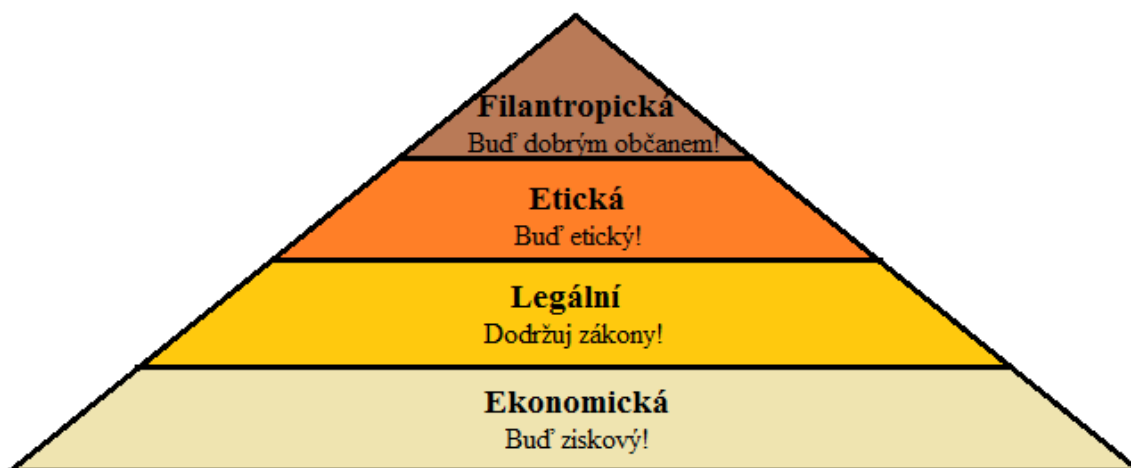
Tabulka 2: Příklady CSR aktivit v rámci jednotlivých pilířů

Pilíř	Příklady
<i>Ekonomická oblast</i>	Etika a vyhýbání se korupci
	Způsob správy a řízení firmy
	Věrohodnost a transparentnost
	Vztahy se zákazníky a dodavateli
	Chování k vlastníkům, akcionářům
	Respektování ochrany duševního vlastnictví
	Inovace a udržitelnost
	Respektování pravidel čestného konkurenčního boje
<i>Sociální oblast</i>	Vytváření podmínek k tomu, aby mohli zaměstnanci sladit svůj osobní a pracovní život
	Rozvoj lidského kapitálu
	Outplacement
	Zaměstnanecká politika
	Respektování rovných pracovních příležitostí
	Ochrana zdraví při práci, bezpečnost
	Otevřené a přátelské podnikové klima
<i>Environmentální oblast</i>	Omezování negativních dopadů na životní prostředí
	Ekologicky šetrná výroba, produkty a služby
	Environmentální management (ISO normy)
	Investice do ekologických technologií
	Odpadové hospodaření
	Vytváření podmínek pro minimalizaci dopravní zátěže
	Ochrana přírodních zdrojů, snižování spotřeby energie a vody

Zdroj: vlastní zpracování dle Kunze, 2012; Steinerové, 2008; Mádlové, 2010; Putnové, 2004

1.3.2 Čtyři pilíře

Teorii čtyř pilířů nastavil Carroll (1991). Ve své studii uvádí čtyři typy společenských odpovědností: ekonomická, právní, etická a filantropická, které zobrazuje pomocí pyramidy (viz Obrázek 2). Všechny tyto druhy odpovědností jsou významné, ale v posledních letech se pozornost upírá především na etickou a filantropickou odpovědnost.



Obrázek 2: Čtyři oblasti CSR v pyramidě

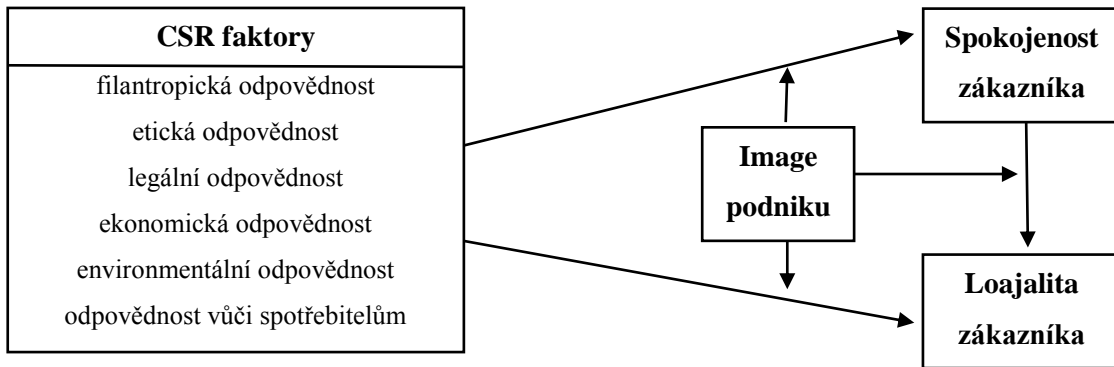
Zdroj: upraveno dle Carroll (1991)

Carollova pyramida dává do souvislosti ekonomický a společenský zájem podniku (Weber a Wasieleski, 2018). Pod ekonomický zájem lze zařadit legislativní odpovědnost, protože chování, které se neshoduje s platnou legislativou je trestné. Společenský zájem představuje etickou a filantropickou neboli dobrovolnou odpovědnost. Důležitost filantropického pilíře zdůrazňují ve své práci Mayer a Silva (2017). Dle Carrola (1991) by se měl podnik zajímat jak o zisky, tak o širší společnost.

1.3.3 Více pilířů

Chen a Wang (2011) rozdělili CSR do sedmi dimenzí podle stakeholderů – zaměstnanci, zákazníci, komunita, významní stakeholderi, partneři, provozovatelé a management diverzity.

Chung (2015) provedl empirické šetření a seřadil CSR faktory dle důležitosti následovně: ochrana spotřebitele, filantropická odpovědnost, legální odpovědnost, etická odpovědnost, ekonomická odpovědnost a nakonec oblast životního prostředí. Tyto faktory označil jako primární na základě nichž poté bude dosaženo dobrého jména podniku, a tím i spokojenosti a loajality zákazníků (viz Obrázek 3).



Obrázek 3: Model působení CSR faktorů

Zdroj: upraveno dle Chung (2015)

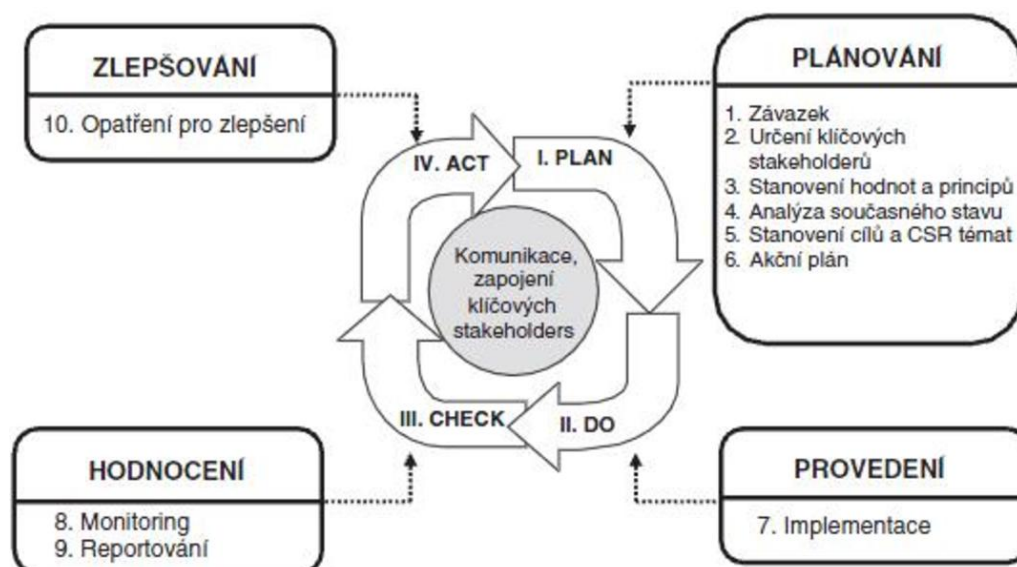
Welford a kol. (2008) pracovali při svém výzkumu s 15 faktory, které se týkaly společenské odpovědnosti: politika, zdraví a bezpečnost, životní prostředí, vláda, řízení lidských zdrojů, komunita, dodavatelský řetězec, odpovědnost za produkt, filantropie, lidská práva, partnerství, standardy, reportování, korupce a dialog stakeholderů. Došli k závěru, že podniky v Hong Kongu přikládají největší důležitost zdraví a bezpečnosti, životnímu prostředí, vládě a řízení lidských zdrojů. Nejmenší význam má podle nich filantropie.

Přijetí principů společenské odpovědnosti do každodenní firemní praxe by nemělo redukovat ekonomickou úspěšnost firem. Stejně tak ekonomické cíle nemusí být v rozporu se společenskými zájmy, jak uvádí Friedman (1970).

1.4 Implementace CSR do strategie podniku

Pro úspěšnou implementaci CSR aktivit do strategie podniku je nejdůležitější přístup samotného vedení podniku, které musí definovat hodnoty, cíle a vize, jichž chce dosáhnout na základě požadavků a očekávání stakeholderů, a ty také zahrnout do všech činností a aktivit. Zároveň je nutné komunikovat a spolupracovat se stávajícími zaměstnanci pro posílení jejich motivace a projevení zájmu o podnik a jeho hodnoty. Zaměstnanci budou více zapojeni a věrni danému podniku, což poté povede ke zvýšení jejich výkonnosti. Také přizpůsobení podnikové struktury napomůže k úspěšnějšímu zavedení CSR. Doporučuje se přesunout tuto problematiku od útvarů komunikace a vztahů s veřejností a vytvořit samostatnou organizační jednotku, která bude v duchu společensky odpovědných aktivit propojovat procesy s jednotkami v celém podniku. Grayson a Hodges (2017) definovali 7 kroků, jak správně zavést CSR do podniku: identifikovat spouštěče, najít klíčové aktivity, plánovat, jednat, shromažďovat zdroje, zapojit stakeholdery a nakonec měřit a reportovat.

Jednou z možností zavedení CSR do strategie podniku je dle Steinerové (2008) a Prskavcové a kol. (2008) pomocí cyklu PDCA. Je nutné brát ohled na základní charakteristiky organizace jako je předmět a obor podnikání, poslání firmy, její kultura, obchodní strategie nebo environmentální politika. Cyklus PDCA je uveden na Obrázku 4.



Obrázek 4: PDCA cyklus

Zdroj: QM profi (2017)

Obrázek 4 znázorňuje deset základních kroků, které by měly být v rámci jednotlivých fází PDCA cyklu provedeny. Prvním krokem je rozhodnutí a závazek vrcholového managementu k implementaci společenské odpovědnosti v organizaci, přičemž je kladen důraz na zapojení zaměstnanců firmy a jejich účast na rozhodování. Za druhé management určí klíčové stakeholdery, se kterými se bude po celou dobu spolupracovat (dotazníky, diskuze). Následně jsou stanoveny hodnoty a principy pro skupiny stakeholderů (např. zaměstnanci – vzdělávání a rozvoj, obchodní partneři – kvalita, zákazníci – osobní přístup, vlastní a investoři – transparentnost). Při čtvrtém kroku je analyzován současný stav v rámci vnitřního i vnějšího prostředí. Poté je nutné stanovit si cíle, které budou SMART a napojené na firemní hodnoty a principy. Šestáým krokem by mělo být vytvoření akčního plánu, který obsahuje seznam CSR aktivit, pomocí nichž se splní stanovené cíle. Následně je akční plán uveden do praxe a jsou realizovány jednotlivé aktivity. V osmém kroku dochází k monitorování, posuzuje se plnění akčního plánu na základě kvantitativních a kvalitativních indikátorů. K reportování dochází v devátém kroku, kdy se komunikuje CSR navenek pomocí tiskových zpráv a médií, pořádáním charitativních akcí a podnikových večírků,

zveřejňováním CSR aktivit ve výročních zprávách. Posledním krokem je opatření ke zlepšení, fáze zlepšování, která uzavírá celý dosavadní proces a zároveň je začátkem pro cyklus další.

Mezi nejčastější překážky při zavádění konceptu CSR patří nedostatek znalostí, nedostatek času, potřeba odborníků, vysoké náklady na implementaci, nepříznivé podnikové klima. Chybami při implementaci může být zaměňování slov společenská odpovědnost a charita. Charita nenahrazuje CSR, ale může být součástí konceptu. Velmi často se koncept realizuje a nepřináší žádné výsledky. Může to být způsobeno nedostatečnou komunikací, neochotou vedení poslechnout si všechny zúčastněné strany a pochopit, co lidi opravdu zajímá.

1.5 Nástroje komunikace CSR aktivit

Komunikace CSR aktivit může probíhat interně a externě. Interní komunikace se týká zaměstnanců a spolupracovníků, kterým je potřeba pečlivě vysvětlit proč, co a jak se v daném podniku v souvislosti s CSR děje. Konkrétně se jedná dle Foreta a Stávkové (2003) o etické kodexy a interní dokumenty, vzdělávání a trénink odpovědného a etického chování, benefity zaměstnanců, dárcovství a sponzoring, etikety a označování a další.

Pomocí externí komunikace (s okolím) upozorňuje firma na to, že je odpovědná. Vysekalová a Mikeš (2009) uvádí jako příklady protikorupční a jiné anonymní informační linky, Copy Advice (nástroj pro legální a pravdivou reklamu), profesní etické kodexy a antispamové informační centrum.

Mezi nejběžnější nástroje komunikace CSR aktivit patří (Kunz, 2012; Vysekalová, 2012; Kašparová a Kunz, 2013; Vysekalová a Mikeš, 2009):

- firemní webové stránky – základní informace o podniku, kontakty,
- výroční zprávy CSR v tištěné a elektronické verzi,
- oznámení (tzv. newslettery) zasílané elektronickou i klasickou poštou,
- bezplatná telefonní linka,
- sociální sítě – Facebook, Instagram,
- média a tisk – PR aktivity, placená inzerce,
- pořádání akcí souvisejících s problematikou CSR.

1.6 Metody hodnocení CSR

Společenskou odpovědnost firem lze hodnotit metodami, které se rozdělují do 2 stupňů (Plášková a Ryšánek, 2013; Kašparová a Kunz, 2013):

- exaktní – Global Reporting Initiative, metoda KОРP, Social Accountability, London Benchmarking Group, OECD Guidelines for Multinational Enterprises, Dow Jones Sustainability Index a další,
- indexové a benchmarkingové – měření na základě analýzy obsahu výročních zpráv, měření na základě poznatků získaných z dotazníků, indexy znečišťování, informace získané od ratingových agentur a další.

Global Reporting Initiative (GRI) je velká mezinárodní nezisková organizace a síť tisíců expertů z několika desítek zemí světa, kteří vzájemně spolupracují prostřednictvím jednotlivých pracovních skupin a řídicích orgánů. Organizace GRI byla založena v roce 1997 Koalicí pro environmentálně odpovědnou ekonomii (CERES – Coalition for Environmentally Responsible Economies) ve spolupráci s Programem OSN na ochranu životního prostředí (UNEP – United Nations Environment Programme) a její sídlo se nachází v Amsterdamu. V současné době využívá GRI jako rámec pro svůj reporting téměř 12 tisíc organizací po celém světě.

Social Accountability (SA 8000) je mezinárodní referenční, řídicí, pracovní a certifikační norma a zároveň verifikační systém pro zlepšování pracovních podmínek. Je obecně použitelná pro jakékoliv odvětví a obor podnikatelské činnosti. Tvůrcem normy je nezisková nevládní organizace Social Accountability International (SAI) se sídlem v USA. SAI je organizace pro lidská práva, která se zabývá se rozvojem a zaváděním norem společenské odpovědnosti a usilující o zlepšení pracovních podmínek a vztahů po celém světě.

Směrnice Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD) pro nadnárodní organizace představují mezinárodní kodex etických zásad, které vlády doporučují organizacím podnikajícím na jejich území. Poprvé byly vydány v roce 1976 a od té doby již několikrát došlo k jejich novelizaci. Zatímco pro nadnárodní organizace zůstávají směrnice dobrovolnou normou, vlády jsou povinné je implementovat. Cílem směrnic je dosáhnout toho, aby aktivity organizací byly v souladu se státní politikou, mají posílit vzájemnou důvěru mezi organizacemi a společenským prostředím, ve kterém podnikají, mají pomáhat zlepšit klima pro zahraniční investice, a zvýšit tak možnost nadnárodních organizací přispívat k udržitelnému rozvoji.

Metodika **London Benchmarking Group** (LBG) představuje mezinárodní systém měření a benchmarkingu filantropických aktivit. Dává organizacím možnost přesně definovat náklady vynaložené na dárcovské aktivity a stanovit účinky jejich dopadu. Tento systém vykazování a nastavování dárcovství umožňuje specifikovat náklady, dlouhodobý a krátkodobý účinek konkrétní společenské investice organizace a vliv takové investice na její komerční aktivity.

Dow Jones Sustainability Index (DJSI) je podle Boubaker (2018) definován jako souhrn skupiny indexů trvale udržitelného rozvoje, které byly zavedeny v roce 1999 jako první globální indexy sledující finanční výkonnost společností kladoucích důraz na trvale udržitelný rozvoj. Každoročně je sestavován žebříček na základě podrobné analýzy nejen hospodářských, ale i environmentálních a společenských výsledků firem. Součástí se mohou stát pouze nejvyspělejší světové podniky usilující o udržitelnost.

Z uvedených metod byla vybrána k detailnější analýze metoda **KORP**, která byla vytvořena v České republice Národním informačním střediskem podpory kvality ve spolupráci se Sdružením korektního podnikání a Sdružením pro oceňování kvality. Tato metoda vychází z pozitiv stávajících metodik hodnotících společenskou odpovědnost (především GRI, EFQM a CAF 2006). Hodnocení pomocí metody KORP má specifickou strukturu, přísně stanovená pravidla pro vyhodnocování jednotlivých kritérií a probíhá ve dvou krocích (Plášková a Ryšánek, 2013):

- posouzení managementu a organizačního zabezpečení CSR v podniku,
- hodnocení úrovně plnění požadavků na CSR podniky dle požadavků v dotazníku.

První krok, posouzení managementu a organizačního zabezpečení CSR v podniku, probíhá na základě následujících třinácti bodů (Plášková a Ryšánek, 2013):

1. Představitel vedení pro CSR a stanovené oblasti jeho působnosti (odpovědnosti a pravomoci).
2. Jmenování týmu CSR.
3. Identifikování relevantních zainteresovaných stran včetně způsobů komunikace a oblastí spolupráce.
4. Oblasti působnosti, strategie a cíle CSR v organizaci,
5. Výcvik pracovníků v CSR týmové práci.
6. Dokumenty o CSR.
7. Záznamy o CSR.
8. Management (řízení) dokumentů a záznamů.

9. Provázání činností spojených s CSR s běžnými pracovními činnostmi (viz vazba na procesní model a jiné modely používané ve firmě; například v souběhu se systémy managementu QMS, EMS, BOZP, bezpečnost informací).
10. Organizační zabezpečení tvorby Zprávy o CSR.
11. Systém zlepšování – identifikace silných stránek a příležitostí ke zlepšování.
12. Monitorování a měření v oblasti CSR.
13. Audity a systém hodnocení shody s legislativou, předpisy a přijatými závazky.

Druhý krok, hodnocení úrovně plnění požadavků na CSR, je prováděno pomocí dotazníku, který je rozdělen do několika subkritérií v pilíři ekonomickém, environmentálním a sociálním. Dotazník je následně vyhodnocen a opět posuzován pověřenou skupinou zaměstnanců či jednotlivcem. Po úspěšném splnění obou kroků je vypracován návrh zprávy o CSR, která projde schvalováním managementu podniku. Tato zpráva nakonec prochází externí kontrolou (kvalifikovaní hodnotitelé) a je vytvořena závěrečná inspekční zpráva.

Hodnocení CSR pomocí této metody je velmi složité, a to především díky množství informací, které ke své proveditelnosti potřebuje, nicméně pro zhodnocení úrovně společenské odpovědnosti v organizacích je velmi účinné.

1.7 Certifikace CSR

Při procesu zavádění CSR do podnikových procesů je nutné prověřit, zda společnost CSR pouze zavádí, nebo také certifikuje.

Komplexní mezinárodní normou v oblasti CSR je ISO 26000 – Společenská odpovědnost firem, která představuje průvodce společenskou odpovědností pro společnosti a organizace ze soukromého i veřejného sektoru. ISO 26000 je normou, která zastřešuje všechny používané standardy a normy v rámci CSR. Jejich souhrn uvádí Tabulka 3.

Tabulka 3: Nejpoužívanější standardy a normy v rámci CSR

Oblast životního prostředí
<ul style="list-style-type: none">• ISO 14001 - Systém environmentálního managementu (postupy pro environmentální řízení, úroveň vlivu na ŽP)• EMAS - Systém environmentálního řízení a auditu (podobné jako ISO 14001, ale platné pro EU)
Sociální oblast
<ul style="list-style-type: none">• SA 8000 - Sociální odpovědnost (zlepšování pracovních podmínek - např. bezpečnost při práci, diskriminace, pracovní doba atd.)• OHSAS 18000 - Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci• ETHIBEL - Ethical and Socially Responsible Investments (etické a sociálně odpovědné investice)
Ekonomická oblast
<ul style="list-style-type: none">• AA 1000 AccountAbility - prověření důvěryhodnosti organizací (zásady, pravidla dialogu se stakeholdery, požadavky na systém managementu CSR)

Zdroj: vlastní zpracování dle Spejchalové, 2012; Kašparové a Kunze, 2013

1.8 Reporting CSR

Od 1. ledna 2017 mají velké firmy v rámci EU nově zákonnou povinnost zveřejňovat podle Směrnice 2014/95/EU, jaký má jejich činnost dopad na společnost a na životní prostředí. Jedná se o tzv. nefinanční reporting.

Velkými podniky, na které se tato povinnost vztahuje, se rozumí podniky s 500 a více zaměstnanci, čistým obratem 40 milionů EUR nebo bilanční sumou 20 milionů EUR a současně se jedná o subjekty veřejného zájmu (tzn. subjekty, které se řídí právem členského státu a jsou obchodované na burze, úvěrové instituce a pojišťovny).

Směrnice 2014/95/EU o uvádění nefinančních informací zakládá povinnost uvedeným podnikům uveřejňovat ve svých výročních zprávách informace týkající se (Jánská, 2015):

- environmentální oblasti,
- sociálních a zaměstnaneckých otázek,
- dodržování lidských práv,
- boje proti korupci a úplatkářství,
- diversity a politiky v rámci správních, řídicích a dozorčích orgánů podniku.

Samotný reporting může probíhat na základě několika metodik, z nichž nejkomplexnější jsou z hlediska pilířů GRI a ISO 26000 (viz Tabulka 4).

Tabulka 4: Srovnání metodik pro nefinanční reporting

Standard/norma	Pilíř CSR		
	Ekonomický	Environmentální	Sociální
AA 1000	částečně	ano	ano
GRI	ano	ano	ano
ISO 26000	ano	ano	ano
SA 8000	částečně	ne	ano

Zdroj: upraveno dle Kutlák a Taušl Procházková (2017)

Cílem nefinančního reportingu je dosáhnout vyšší úrovně transparentnosti sociálních a environmentálních informací poskytovaných podniky ve všech odvětvích. Pravidelné reportování by firmám mělo usnadnit identifikování rizik udržitelnosti a vést ke zvýšení důvěry spotřebitelů a investorů. I když se tato povinnost nevztahuje na všechny firmy, mohla by pomoci ke zlepšení přístupu k odpovědnému podnikání i správnému náhledu na CSR. V České republice se na rozvoji a propagaci CSR podílí Rada kvality ČR, ale i nevládní organizace jako Asociace společenské odpovědnosti, Business Leaders Forum, Byznys pro společnost, Česká podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj, Národní síť Global Compact ČR.

1.9 Přínosy CSR

Úspěšné propojení společenské odpovědnosti do podnikové praxe může podnikům přinášet synergické efekty a následně konkurenční výhody. Přínosy CSR lze rozdělit na finanční a nefinanční.

Finanční přínosy

Mnoho autorů měřilo ve svých studiích příjmy z CSR aktivit pomocí finančních ukazatelů. Studie Lee a kol. (2012), Bučiunienė a Kazlauskaitė (2010), Vilanová a kol. (2008) dokládají, že dobře zavedené CSR má pozitivní vliv na zvyšování tržeb podniků. Turban a Greening (1996) zkoumali sociální hodnocení CSR aktivit (KLD social rating) pro velké americké podniky a zjistili, že společenská odpovědnost má pozitivní vliv na ukazatel rentabilita aktiv (ROA). Díky výzkumu Reputace australských společností (Australian Firm Reputation) došel Galbreath (2006) k závěru, že CSR kladně působí na finanční výkonnost

měřenou ukazateli ROA a ROE. Několik autorů poměřovalo CSR s ukazatelem Tobinovo q, který lze za určitých předpokladů chápat jako poměr tržní ceny akcie a její účetní hodnoty, a opět došli k pozitivním závěrům (Bauer a kol. 2002). Další výzkumy v návaznosti na sledované finanční ukazatele uvádí Tabulka 5.

Pozitivní efekty společensky odpovědných aktivit na finanční výkonnost podniku dokazují i další studie (Reverte a kol., 2016; Al-Tuwaijiri a kol., 2004; Pava a Krausz, 1996; Balabanis a kol., 1998; Vance, 1975; Tsoutsoura, 2004; Surroca a kol., 2010; Eri, 2015; Graves a Waddock, 1999; Stanwick a kol., 1998; Polonsky, 2015; Mikolajek-Gocejna, 2016; Waddock a Graves, 1997; Bowman a Haire, 1975).

Na druhé straně některé studie vysvětlují i negativní vlivy CSR na výkonnost firmy. Například Cowen a kol. (1987) uvedli, že mezi CSR a ROE je záporný vztah. Dooley a Lerner (1994) zkoumali CSR opatření vztahující se k životnímu prostředí a potvrdili negativní vazbu mezi CSR a ROA. Negativní vztah dokázali i Brammer a kol. (2006) prostřednictvím tržní výkonnosti podniků ve Spojeném království, konkrétně pomocí ukazatele výnos na akcii (EPS).

Celkově lze shrnout, že převažují pozitivní studie o vlivu CSR na podnik a lze tvrdit, že koncept přináší finanční přínosy, které jsou v dlouhodobém horizontu jasně vyčíslitelné.

Tabulka 5: Měření CSR aktivit pomocí finančních ukazatelů

Finanční ukazatel	Autor
Rentabilita aktiv (ROA)	Turban a Greening (1996)
	Galbreath (2006)
	Dooley a Lerner (1994)
	Reverte a kol. (2016)
	Tang a kol. (2012)
	Van der Laan a kol. (2008)
	Wang a Bansal (2012)
	Busch a Hoffmann (2011)
	Kim a Statman (2012)
	Russo a Fouts (1997)
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	Galbreath (2006)
	Cowen a kol. (1987)
	Reverte a kol. (2016)
	Ruf a kol. (2001)
	Wang a Bansal (2012)
	Busch a Hoffmann (2011)
	Klassen a McLaughlin (1996)
Rentabilita tržeb (ROS)	Ruf a kol. (2001)
	Wang a Bansal (2012)
	Lev a kol. (2010)
Výnos na akcii (EPS)	Brammer a kol. (2006)
	Van der Laan a kol. (2008)
Poměr tržní ceny akcie a její účetní hodnoty (P/B), Tobinovo q	Schreck (2011)
	Servaes a Tamayo (2013)
	Tang a kol. (2012)
	Wang a Choi (2013)
	Busch a Hoffmann (2011)
	Kim a Statman (2012)
	Surroca a kol. (2010)
	Bauer a kol. (2002)
Sharpeho poměr pro hodnocení investic	Brammer a Millington (2008)
	Maux a Saout (2004)

Zdroj: vlastní zpracování dle rešerše literatury

Nefinanční přínosy

Podniky zahrnují společenskou odpovědnost do svých strategií také z nefinančních důvodů. Hlavním z nich je získání konkurenční výhody (Torugsa a O'Donohue, 2012). Přestože se ukazuje, že benefity, které odpovědné firmy získávají, mají často nefinanční podobu a jejich účinek není zpravidla bezprostřední, neznamená to, že nejsou důležité. Výzkum Transparency International – Česká republika (Čaník a Čaníková, 2006) uvádí, že oslovení zástupci podnikatelského sektoru v ČR spatřují výhody společensky odpovědného chování především v jeho dlouhodobém pozitivním efektu (např. konkurenční výhoda, dobré jméno firmy, snazší spolupráce s obchodními partnery i zaměstnanci, ale také vyšší zisk a společenský přínos).

Tyto výhody nefinančního rázu jsou důležité pro kvalitní a dlouhodobě udržitelné fungování každého podniku. Navíc lze tvrdit, že nefinanční přínosy se v dlouhodobém horizontu přemění na benefity finanční např. v podobě zvýšení tržeb, zisku, tržního podílu.

Mezi nejdůležitější přínosy, které mohou společensky odpovědné firmy získat, řadíme (Hlaváček a Hlaváček, 2007; Čaník a Čaníková, 2006; Stejnerová, 2008, Flammer a Luo, 2017, Asrar-UI-Haq a kol., 2017):

- zlepšení image (reputace) a vytvoření pozitivního obrazu v očích široké veřejnosti,
- větší přitažlivost pro investory a obchodní partnery a zpřístupnění dalšího kapitálu,
- možnost stát se vyhledávaným zaměstnavatelem, získat a udržet kvalitní zaměstnance,
- zvýšení produktivity a loajality zaměstnanců,
- posílení firemní kultury,
- rostoucí prodej a loajalita zákazníků,
- zvýšení efektivity provozu,
- zvýšení kvality produktů a služeb,
- větší transparentnost a posílení důvěryhodnosti firmy,
- budování reputace, a tím i silné pozice na trhu,
- snížení rizika bojkotů a stávek, snížení nákladů na risk management,
- vytváření potřebného zázemí k úspěšnému fungování a dlouhodobé udržitelnosti,
- poznání potřeb stakeholderů a možnost rozvíjet kvalitnější spolupráci s nimi,
- udržení kroku s konkurenty a s požadavky trhu,
- příležitost pro inovace, učení se a kontinuální zlepšování podniku,
- odlišení od konkurence, zviditelnění značky pro koncové zákazníky,

- zlepšení vztahů s okolím.

Jedním z nefinančních přínosů je posílení image společnosti. Yoon a kol. (2006) doporučují podnikům se špatnou reputací zavedení CSR do svých podnikových aktivit. Srinaruewan a kol. (2015) zjistili, že zákazníci v Thajsku (v Číně Chung a kol. (2015)) lépe reagují na podniky, které využívají koncept CSR než na podniky, které tento koncept nemají zavedený. Také ze studie Greeninga a Turba (2000) při analýze trhu pracovních míst vyplynulo, že uchazeči spíše usilují o zaměstnání v podnicích se zavedeným konceptem CSR. Pozitivní efekty CSR na kvalitu života popsaly ve své nové studii Lee a Kim (2018) pomocí dotazníkového šetření v Jižní Koree. Pozitivní vliv CSR na image konkrétního podniku uvádí například Wu a Wang (2014) v kavárénství, nebo Martínéz a kol. (2013) v hotelnictví.

Podle světového průzkumu Fleishman Hillard (Bambuchová, 2016) mají dlouhodobé investice do CSR pozitivní dopad na reputaci firmy. V roce 2015 tvořila komunikace CSR aktivit zhruba 18 % výsledné image v očích zákazníků, obchodních partnerů i společnosti jako celku. Díky výzkumu se navíc potvrdilo, že očekávání zákazníků ohledně dobročinných aktivit firem stále roste.

Čeští podnikatelé občas chápou CSR spíše jako nepříjemnou povinnost, která skončí u sponzorského daru nebo jednorázové akce. Z výzkumu společnosti Aflac (True, 2016) ale vyplývá, že 4 z 5 respondentů raději utratí své peníze u společnosti, která se dobrovolnické činnosti věnuje dlouhodobě. Také více než 77 % dotázaných potvrdilo, že vedle výše platu a flexibilní pracovní doby si pro svoje zaměstnání raději vyberou firmu, která má transparentní etický kodex. Kohout (1999) a Svoboda (2009) uvádějí, že podnik je vnímán lépe, pokud má dokonalou kvalitu produktu či služby, rozumnou cenu, trvalý inovační proces a pracuje ve prospěch stakeholderů (hlavní podstata CSR).

Měření dopadů CSR by mělo být v podniku zakotveno jako automatický proces, který nezabere stakeholderům mnoho času. Je otázkou, zda lze měřit užitek z dobrovolné aktivity (CSR), u níž podnik předpokládá nehmotný přínos. CSR je vnímána jako investice do nehmotného bohatství podniku, které lze ohodnotit pomocí indikátorů a které v dlouhodobém horizontu přináší podniku měřitelný finanční prospěch. Vyhodnocování těchto přínosů je náročné, protože vazby příčina-následek jsou v této oblasti málo zjevné a je možné je zaznamenat pouze dlouhodobě. V této souvislosti se vyjádřil Gary Pfeiffer, manažer firmy DuPont, který prohlásil: „Během posledních pěti let DuPont snížil své dopady na životní prostředí o 60 % a jeho hodnota na trhu vzrostla o 340 %. Mohu dokázat, že tato

dvě fakta spolu souvisí? Nemohu. Myslíte, že o tom mám pochybnosti? Nemám.“ (Keivan Zokaei a kol., 2013)

Na druhé straně existují i kritici konceptu CSR. Jedním z nich je i nositel Nobelovy ceny Milton Friedman, který prosazuje jediný cíl firmy, a to maximalizaci zisku a jeho následné rozdělení mezi akcionáře. Jakékoli jiné chování podle něj působí proti její prosperitě (Kunz, 2012). Důkazy negativního nebo neutrální vlivu CSR na podnik (vyšší náklady, nedostatečná přehlednost, neefektivnost) uvádí například studie Moskowitze (1972), Griffina a Mahona (1997), McWilliamse a Siegela (2000). Jedním ze současných kritiků CSR je profesor Robert Reich z Kalifornské univerzity, který mluví o CSR jako o „nebezpečném rozptýlení“, které podkopává demokracii (Reich, 2017). Grewatsch a Kleindienst (2015) spatřují nedostatky CSR v tom, že chybí zakotvení v zákonech, investice do teoretické základny a nástroje pro měření.

2. Odvětví Doprava a skladování

Disertační práce se zaměřuje na odvětví Doprava a skladování, ve kterém podnikají logistické společnosti. Podle Štůska (2007) je logistika běžným pojmem, který je chápán jako nauka o řešení zásobovacích a zabezpečovacích problémů v různých oborech společenského života. Jedná se o nadřazený pojem, který v sobě zahrnuje nejen dopravu a skladování, ale také balení a manipulace. Ve skutečnosti jde o řešení veškerých oběhových procesů bez ohledu na formu organizace. Pojem logistika je úzce spjat s dodavatelským řetězcem. Logistika značně ovlivňuje a usnadňuje tvorbu hodnot mezi jednotlivými společnostmi, a to v podobě elektronických informací a fyzického zboží. Samotná doprava je chápána jako záměrné a účelné přemístování osob a věcí, které je uskutečňováno dopravními prostředky po dopravních cestách.

Tomek a Vávrová (2007) uvádí, že se pojem logistika využíval a uplatňoval původně ve vojenství, ale od šedesátých let minulého století se stává velmi oblíbeným heslem, které v sobě skrývá mnoho významů. Cílem logistiky je optimalizace hmotného toku, a tím i logistických výkonů na základě jednotlivých technických komponentů, logistických služeb a logistických nákladů. Samotné řízení (management) logistiky v sobě zahrnuje tři dimenze:

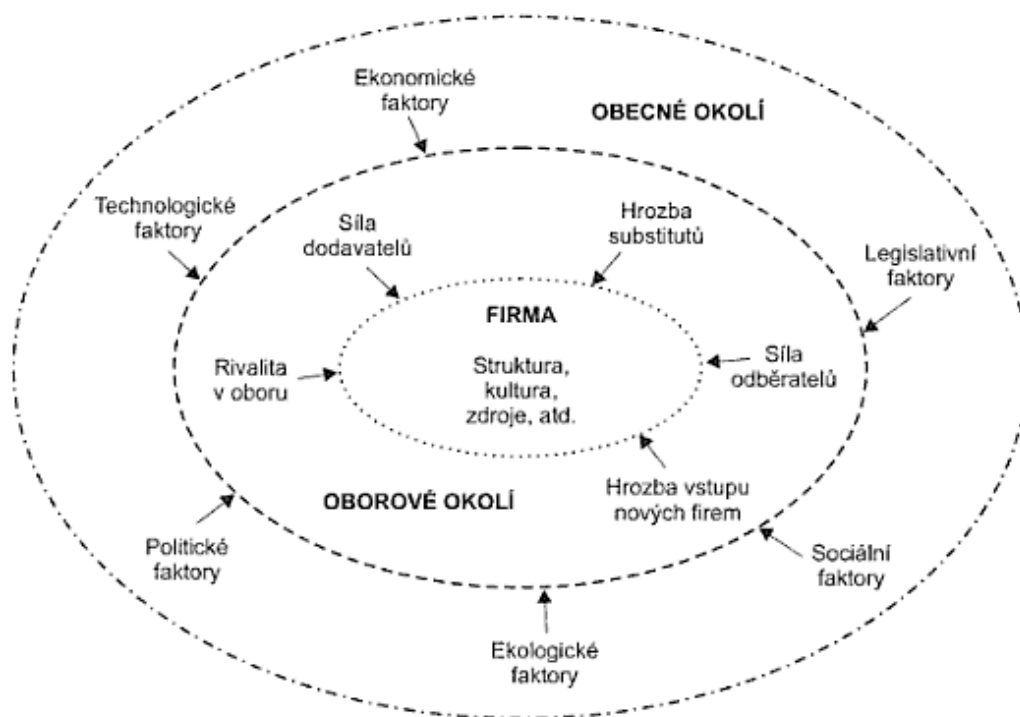
- funkce – nákup, výroba, odbyt a s nimi spojené činnosti,
- instituce – budování sítě subjektů uvnitř i vně podnikové organizace,
- zpracování informací – plánování, řízení, realizace, kontrola.

Poskytovatelé logistických služeb jsou nepostradatelnými pro odvětví spotřebního zboží i pro řadu dalších odvětví, ať už se jedná o manipulaci se speciálním zbožím (mražené, čerstvé potraviny), nebo o řízení skladových zásob maloobchodníků a výrobců. Logistika je vždy jejich důležitou součástí.

Společnosti zabývající se logistikou se musí striktně držet hesla „čas jsou peníze“, protože potřebují rychle a efektivně zpracovávat velké množství informací, aby dodaly správné zboží na správné místo ve správný čas. Klíčovými faktory úspěchu jsou hospodárnost, rychlé reakce a flexibilita.

Pro analýzu podniků z odvětví Doprava a skladování byly vybrány PESTLE analýza (hodnocení vnějšího prostředí) a Porterův model pěti konkurenčních sil (hodnocení oborového okolí). Analýza okolí podniku se zabývá postupně vnějším prostředím, které podnik většinou nemá možnost ovlivnit, jedná se o prostředí mezinárodní, národní a oborové. Vnější prostředí tvoří faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní

a ekologické. Johnson a kol. (2006) uvádí, že přeskupením písmen PESTLE vznikají další variace této analýzy. Oborové okolí je tvořeno zákazníky, dodavateli, substituty, stávající a potenciální konkurencí. Aby analýza byla kompletní, následuje analýza prostředí samotného podniku (viz Obrázek 5).



Obrázek 5: Analýza okolí podniku

Zdroj: Mallya (2007)

Podniky v odvětví Doprava a skladování, stejně jako všechny ostatní, musí čelit faktorům (viz Tabulka 6), které nemohou ovlivnit. Tyto faktory korespondují se čtyřmi pilíři CSR (politické a ekonomické faktory – ekonomický pilíř, sociální a kulturní faktory – sociální a filantropický pilíř, ekologické faktory – ekologický pilíř, technologické a legislativní faktory – prolínají se všemi pilíři).

Tabulka 6: PESTLE analýza pro dopravní podniky

Faktory	Posuzovaná měřítko v dopravě
<i>Politické</i>	Aktuální politická situace Pozice a stabilita vlády Podpora zahraničního obchodu
<i>Ekonomické</i>	Trend HDP, nezaměstnanosti, inflace Množství peněz v oběhu Vznik nových společností Trend mezinárodního obchodu
<i>Sociální a kulturní</i>	Úroveň vzdělání Životní styl obyvatel – stravovací zvyklosti, postoj k práci a volnému času, k ekologii
<i>Technologické</i>	Dopravní a informační infrastruktura potřebná k rozvoji logistiky Rychlost zastarávání vozového parku Podpora vlády v oblasti výzkumu Nové objevy, výsledky v oblasti VaV
<i>Legislativní</i>	Legislativa, daňová politika Antimonopolní zákony Environmentální politika státu Státní regulace
<i>Ekologické</i>	Nakládání s odpady Přístup k ochraně životního prostředí

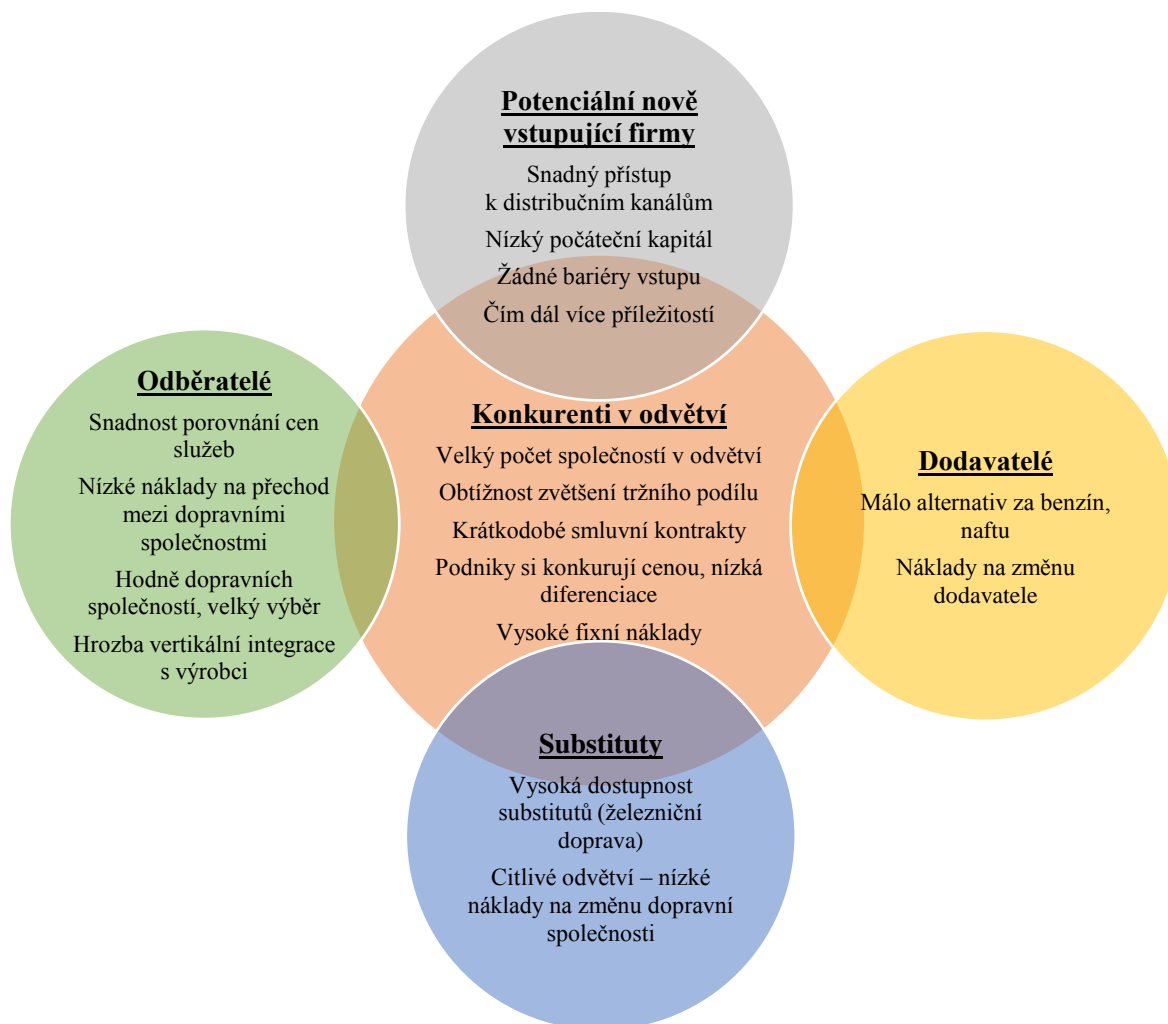
Zdroj: vlastní zpracování

Velký význam pro rozvoj strategie má analýza podniku samotného. Je potřeba si uvědomit, jaké postavení zaujímá v podnikatelském prostředí. Michael Porter identifikoval pět sil, které rozhodují o vlastní dlouhodobé atraktivitě trhu nebo tržního segmentu: konkurenti v odvětví, potenciální nově vstupující subjekty, náhražky, zákazníci a dodavatelé. (Kotler, 2007)

Cílem modelu je pochopit síly, které v oborovém prostředí působí, a identifikovat, které mají pro podnik z hlediska budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími ovlivněny. Pro podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně a je-li to možné, změnit jejich působení ve vlastní prospěch.

Konkrétní příklady, se kterými se podniky zabývající se dopravou a skladováním setkávají, znázorňuje Obrázek 6. Největší sílu v modelu mají současní konkurenti v odvětví. Nachází se tu velký počet logistických společností a je pro ně obtížné zvětšit svůj tržní podíl. Často uzavírají smluvní kontrakty na krátkou dobu, a to také kvůli tomu, že nabízí podobné

služby a konkurují si hlavně cenou. Podle Českého statistického úřadu (2018) působí v České republice v tomto odvětví přibližně 39 000 aktivních podniků, které zaměstnávají okolo 270 000 osob. Potenciální nově vstupující firmy mají snadný přístup k distribučním kanálům a vzhledem k tomu, že je čím dál více příležitostí a není potřeba vysoký počáteční kapitál, neexistují téměř žádné bariéry vstupu.



Obrázek 6: Porterův model pro dopravní podniky

Zdroj: vlastní zpracování dle Porter (1994)

Vyjednávací síla dodavatelů závisí na ceně paliva, politice, daních, ceně půdy a dalších. Ceny vstupů mají velký podíl na tom, jak je podnik ziskový. Vyjednávací síla odběratelů souvisí s počtem současných konkurentů v odvětví – je jich velký výběr, odběratelé si snadno mohou porovnat ceny poskytovaných služeb a v některých případech dochází k vertikální integraci s výrobcí. Dostupnost substitutů je vysoká (např. železniční, letecká doprava), záleží však na povaze přepravovaného zboží (rozdíl v tom, zda jsou převáženy cihly nebo zboží podléhající zkáze).

Stejně jako každé odvětví, má i odvětví Doprava a skladování svá specifika, která budou podrobněji popsána v kapitole 5. Návrh CSR pilířů a vymezení jednotlivých aktivit. Jedná se především o environmentální oblast, v rámci níž je potřeba věnovat pozornost například množství emisí nebo dopravní zátěži. Jednou z věcí, které ale platí pro všechny stejně, je nutnost dopravit zboží k zákazníkovi včas, na požadované místo a v bezvadném stavu.

3. CSR v praxi dopravních podniků – empirický výzkum

Pro zjištění úrovně společenské odpovědnosti v praxi byl proveden empirický výzkum formou dotazníkového šetření. Byl zvolen region, ve kterém se nachází Univerzita Pardubice, Region soudržnosti NUTS 2 Severovýchod. Ten je tvořen Pardubickým, Královéhradeckým a Libereckým krajem. Pro výzkum byly vybrány střední a velké podniky, vzhledem k tomu, že čím menší podnik, tím obtížněji se v něm organizačně i personálně zajišťuje implementace CSR. Vybraným odvětvím byla Doprava a skladování vzhledem k předchozí spolupráci autorky se společností MD logistika se sídlem v Dašicích u Pardubic. Toto odvětví zahrnuje činnosti osobní a nákladní dopravy, pravidelné nebo nepravidelné, po kolejích, potrubím, po silnici, po vodě či vzduchem a související činnosti, jako činnosti terminálů, parkovacích a skladovacích zařízení, překladišť atd. Patří sem rovněž pronajímání dopravních zařízení s řidičem nebo operátorem, poštovní a kurýrní činnosti.

S využitím podnikové databáze Magnus web (2017) bylo zjištěno, že se v tomto regionu nachází základní statistický soubor 70 středních a velkých podniků (s 50 a více zaměstnanci) podnikajících v odvětví Doprava a skladování. Dotazník byl určen pro pracovníka z top managementu podniku, u něhož se předpokládají komplexní znalosti o podniku. V první řadě bylo nutné zajistit reprezentativnost. Reprezentativnost výběrového vzorku pro výzkum lze statisticky determinovat podle vzorce (Kozel, 2006):

$$n \geq \frac{t_{\alpha}^2 * p * (1 - p)}{d^2}$$

kde: n je potřebný minimální rozsah výběru, α je spolehlivost, t_{α} značí koeficient spolehlivosti pro dané α , p je odhad relativní četnosti zkoumaného znaku v základním souboru, d určuje požadovanou přípustnou chybu v rámci výzkumu.

Jestliže je zvolena požadovaná spolehlivost $\alpha = 0,1$, koeficient intervalu spolehlivosti 90 % $t_{\alpha} = 1,65$, při přípustné chybě $d = 10 \%$ s odhadem relativní četnosti $p = 0,9$, pak podle výše uvedeného platí, že minimální počet prvků ve výběrovém souboru by měl dosáhnout alespoň 24 podniků.

V listopadu 2017 byla provedena pilotáž, při které byl dotazník vyplněn 2 vybranými podniky podnikajícími v oboru. Cílem tohoto zkušebního vyplnění bylo zjistit, zda je sestavený dotazník srozumitelný a zda jsou všechny otázky položeny jednoznačně. Po pilotáži

nebylo potřeba dotazník nijak zásadně měnit, došlo pouze k upřesnění některých navrhovaných odpovědí.

V prosinci 2017 bylo rozesláno 70 dotazníků (viz Příloha A). Prvotní návratnost dotazníků byla nízká, proto bylo zapotřebí podniky telefonicky kontaktovat a využít prostředníků. Bylo zjištěno, že manažeři nechtějí poskytovat citlivé informace. Na základě přislíbené anonymity a zaslání výsledků šetření činila jejich návratnost 40 %, tedy 28 podniků. Z tohoto souboru nebyl vyloučen žádný dotazník. Tímto byla zajištěna vypočtená reprezentativnost. Vyhodnocení dotazníku bylo provedeno v programech IBM SPSS Statistics a MS Excel. Tabulka 7 znázorňuje základní statistiky tohoto reprezentativního vzorku podniků, konkrétně proměnných Počet zaměstnanců v roce 2017 a Obrat Výnosy za rok 2017. Dotazník vyplnili zástupci podniků, které mají průměrně 173 zaměstnanců a obrat téměř 362 milionů Kč, medián činí 103 zaměstnanců a 289 milionů Kč. Nejmenší podnik ve výzkumném vzorku měl 30 zaměstnanců a obrat 51,8 milionů Kč, naopak největší podnik zaměstnává 482 pracovníků a obrat má 1,33 miliard Kč.

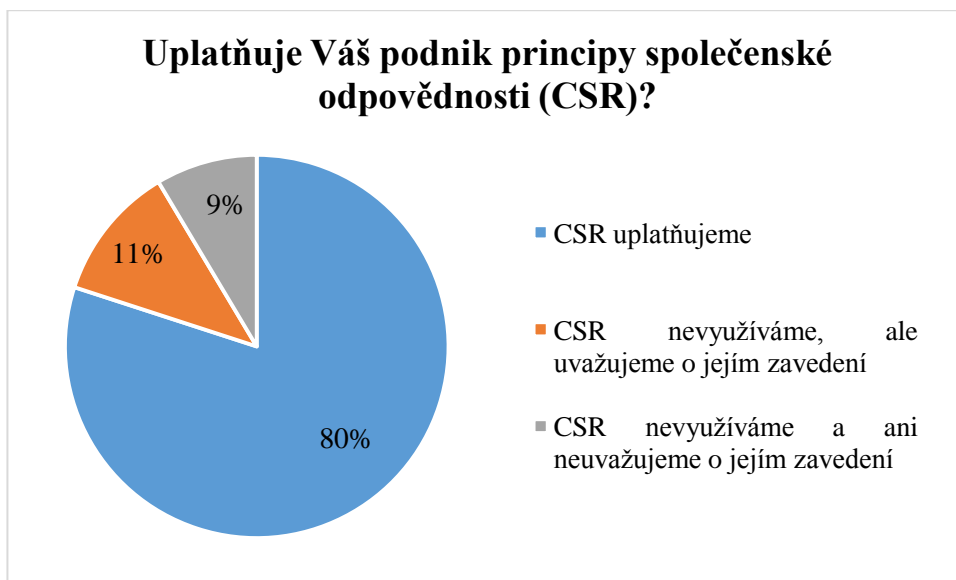
Tabulka 7: Základní statistiky zkoumaných podniků

		Počet zaměstnanců v roce 2017	Obrat Výnosy za rok 2017
N	Valid	28	28
	Missing	0	0
Mean		172,75	361995235,86
Median		103,00	288785000,00
Std. Deviation		136,685	305256398,562
Variance		18682,861	93181468862993200,000
Skewness		0,812	1,494
Std. Error of Skewness		0,441	0,441
Kurtosis		-0,693	2,413
Std. Error of Kurtosis		0,858	0,858
Range		452	1276267000
Minimum		30	51818000
Maximum		482	1328085000
Percentiles	25	59,50	117658250,00
	50	103,00	288785000,00
	75	285,00	489922250,00

Zdroj: vlastní zpracování

Dotazník obsahoval 9 polootevřených a uzavřených otázek, které se týkaly využívání CSR, míry propojení společenské odpovědnosti s podnikovou strategií, aktivit, které podniky realizují v rámci 4 pilířů, následného měření CSR, certifikace CSR, ale i dalších oblastí.

Úvodní otázkou bylo zjištěno, že 21 zkoumaných podniků (75 % dotazovaných) koncept CSR využívá, 4 podniky ho nevyužívají, ale uvažují o jeho zavedení od letošního nebo příštího roku. Pouze 3 respondenti uvedli, že neuvažují ani o jeho zavedení (viz Obrázek 7). Paradoxem je, že zodpovídali i další otázky, ve kterých označili některé CSR aktivity, které vykonávají.



Obrázek 7: Využívání CSR ve zkoumaných podnicích

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny podniky, které uplatňují koncept CSR uvádí, že CSR je součástí jejich strategie a téměř polovina z nich tvrdí, že také jejich vize neboli poslání je v souladu se společenskou odpovědností a sestavuje se s ohledem na CSR politiku. Slabinou zkoumaných podniků je nadefinování podnikových hodnot, systémů hodnocení a odměňování podle CSR cílů. S tímto propojením se ztotožňují pouze 2 podniky.

Následující otázka zkoumala důležitost různých motivů pro zavedení společenské odpovědnosti. Tabulka 8 znázorňuje základní charakteristiky (průměr, směrodatnou odchylku a chybu, interval spolehlivosti pro průměr, minimální a maximální hodnota) pro všechny podotázky, které byly ohodnoceny Likertovou škálou od 1 do 5 podle důležitosti motivu (1 – nejdůležitější, 5 – nedůležitý).

Tabulka 8: Popisné statistiky motivů pro zavedení CSR

Podotázka	Průměr	Směrodatná odchylna	Směrodatná chyba	95% interval spolehlivosti		Minimum	Maximum
				Dolní mez	Horní mez		
1 - přesvědčení firmy, že je to správné	1,750	0,4410	0,0833	1,579	1,921	1,0	2,0
2 - snaha o získání konkurenční výhody	2,393	0,9165	0,1732	2,037	2,748	1,0	5,0
3 - zvýšení zisku, snížení nákladů	2,000	0,8165	0,1543	1,683	2,317	1,0	5,0
4 - zvýšení loajality zákazníků	1,393	0,6853	0,1295	1,127	1,659	1,0	4,0
5 - zlepšení dobrého jména a image	1,286	0,4600	0,0869	1,107	1,464	1,0	2,0
6 - public relations	1,250	0,4410	0,0833	1,079	1,421	1,0	2,0
7 - tlak vnějšího prostředí	3,500	1,1055	0,2089	3,071	3,929	2,0	5,0
8 - snaha přilákat kvalitní zaměstnance a udržet si je	2,000	1,2172	0,2300	1,528	2,472	1,0	4,0
9 - lepší obraz v očích potencionálních investorů	1,679	1,0905	0,2061	1,256	2,101	1,0	5,0
Celkem	1,917	1,0660	0,0672	1,784	2,049	1,0	5,0

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9 zobrazuje Levenův test homogenity rozptylů, který určí nejvhodnější metodu analýzy rozptylu. Nulová hypotéza tohoto testu předpokládá homogenitu (shodu) rozptylů v jednotlivých podotázkách.

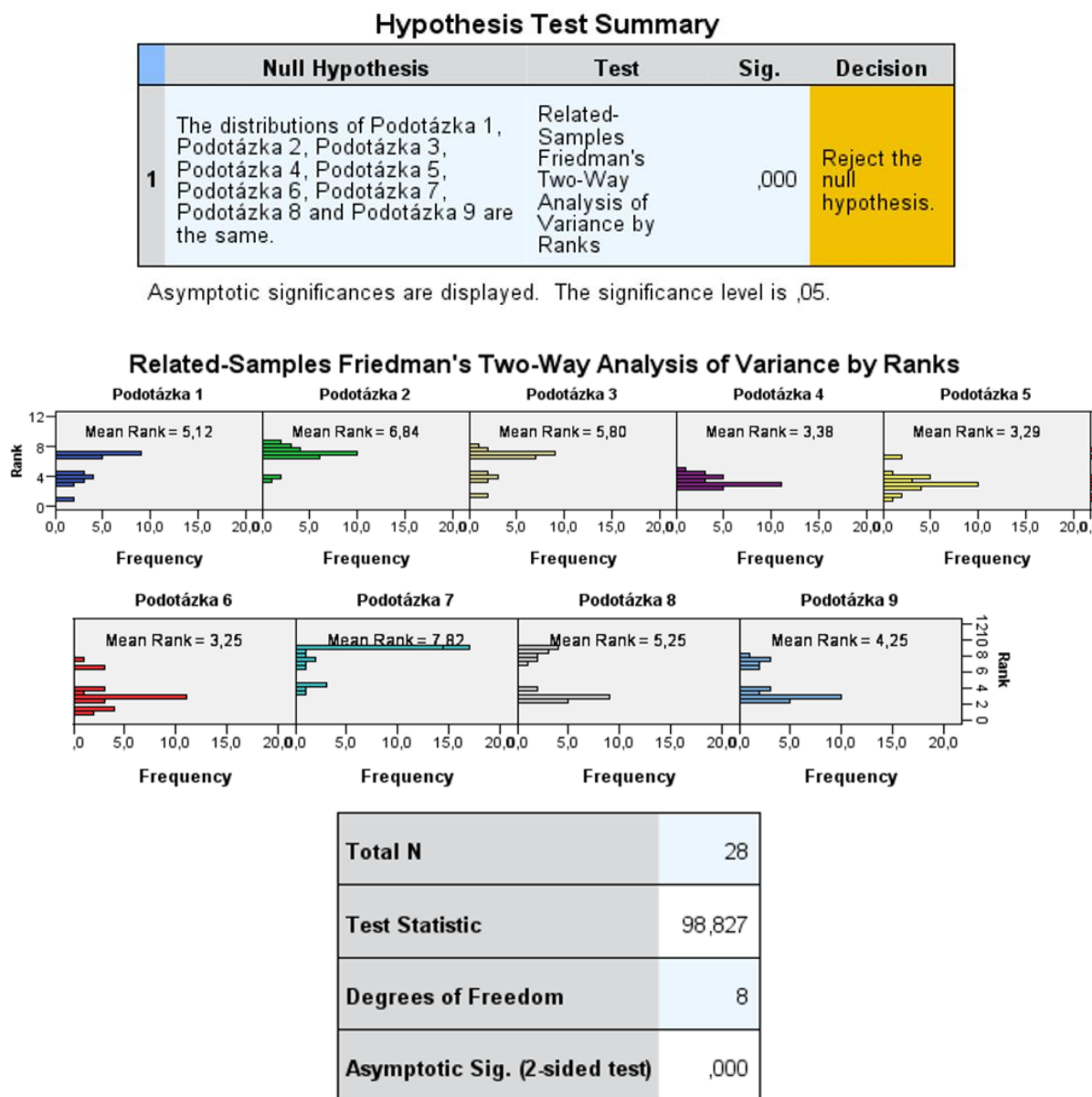
Tabulka 9: Levenův test homogenity rozptylů

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
8,543	8	243	0,000

Zdroj: vlastní zpracování

Jeho p-hodnota je 0,000, což je menší než tradičně volená hladina významnosti 0,05, tedy nulovou hypotézu předpokládající shodu rozptylů zamítáme. Navíc proměnné reprezentující jednotlivé podotázky mají diskrétní rozdělení, které se nepodobá normálnímu rozdělení a máme pouze malý vzorek (28 firem). Ze všech těchto skutečností plyne, že místo běžných parametrických metod ANOVA je vhodnější použít neparametrický Friedmanův test. Existuje rovněž neparametrický Kruskal-Wallisův test, ale ten lze použít pro nezávislá pozorování (kdy několik skupin respondentů odpovídá na jednu otázku). Zde máme naopak

pouze jednu skupinu respondentů, která odpovídá na 9 podotázek, proto jsou tato pozorování závislá a je třeba použít Friedmanův test (viz Obrázek 8).



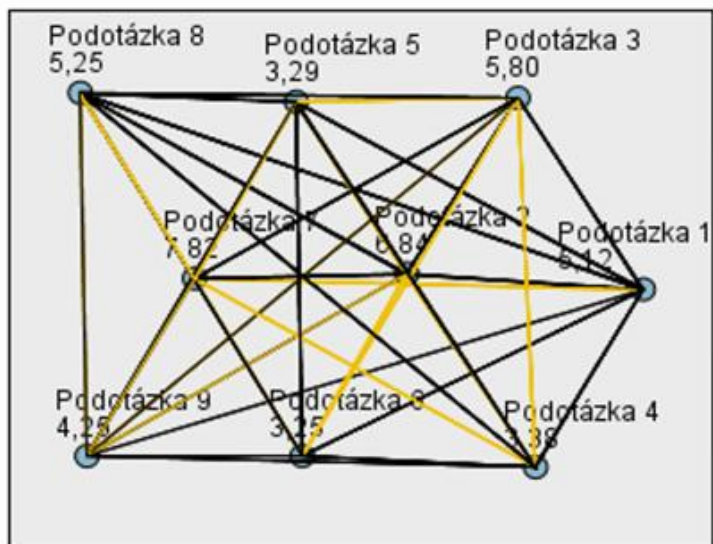
Obrázek 8: Friedmanův test

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky Friedmanova testu opět vykazují p-hodnotu 0,000, což je méně než 0,05, tedy **nelze tvrdit, že důležitost u všech motivů (podotázek) je stejná.**

Posledním krokem analýzy, pokud byla zjištěna statisticky významná odlišnost, je nalezení konkrétních statisticky významně odlišných motivů. Za tímto účelem se provádí post hoc test. Statisticky významné rozdíly jsou zobrazeny žlutými spojniciemi na Obrázku 9, z něhož vyplývá, že od podotázky 6 se významně liší výsledek podotázek 2, 3 a 7,

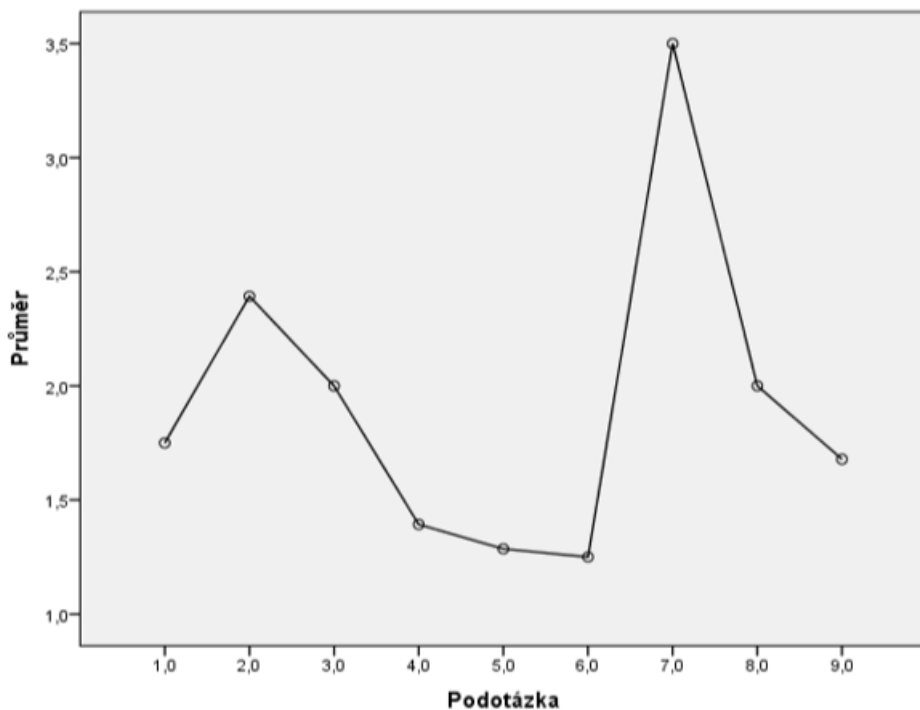
od podotázky 5 se liší výsledek podotázek 2, 3 a 7, od podotázky 4 se liší výsledek podotázek 2, 3 a 7, od podotázky 9 se liší výsledek podotázek 2 a 7, od podotázky 1 se liší výsledek podotázky 7 a od podotázky 8 se liší výsledek podotázky 7.



Obrázek 9: Post hoc test

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož se odpovědi na jednotlivé podotázky v průměru dost liší, výsledek lze nejlépe okomentovat z grafu zobrazujícího průměry jednotlivých podotázek (viz Obrázek 10).



Obrázek 10: Graf průměrů pro jednotlivé podotázky

Zdroj: vlastní zpracování

Z Obrázku 10 je zřejmé, že nejméně důležitý motiv je podotázka 7 (tlak vnějšího prostředí), naopak za nejvíce důležité jsou považovány motivy podotázek 4,5,6 (zvýšení loajality zákazníků, zlepšení dobrého jména a public relations). Zbylé podotázky 1,2,3,8,9 jsou v hodnocení průměrně důležité.

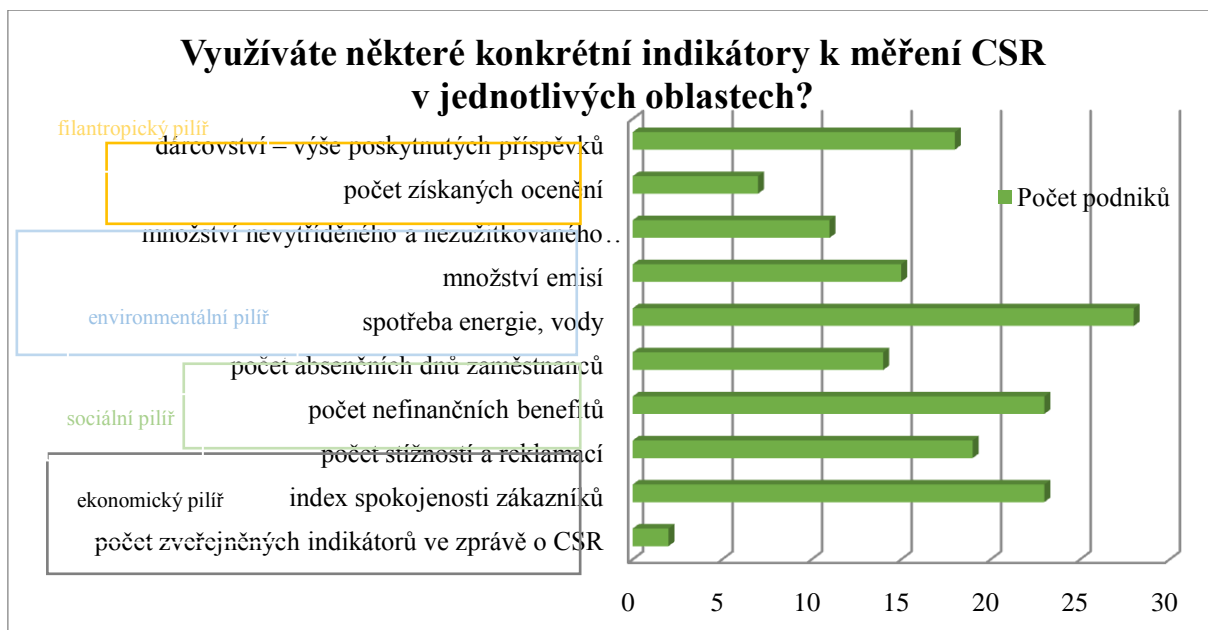
Následující otázky se týkaly využívání CSR aktivit v rámci jednotlivých pilířů, jejich důležitost a měření. Bylo zjištěno, že všechny zkoumané podniky uvádí alespoň jednu aktivitu z každé oblasti a také je v těchto pilířích měří, kromě 6 podniků, které se nezaměřují na filantropickou oblast. Jako nejdůležitější uvádí 10 podniků sociální pilíř (viz Tabulka 10). Z Tabulky 10 je zřejmé, že 18 podniků spatřuje mezi danými pilíři rozdíly. Zbylých 10 podniků uvedlo, že všechny pilíře jsou stejně důležité a nelze říci, který více či méně.

Tabulka 10: Důležitost pilířů CSR

Pilíř/důležitost	Nejdůležitější	Nejméně důležitý
Ekonomický	5	5
Sociální	10	0
Environmentální	3	8
Filantropický	0	5
Celkem	18	18

Zdroj: vlastní zpracování

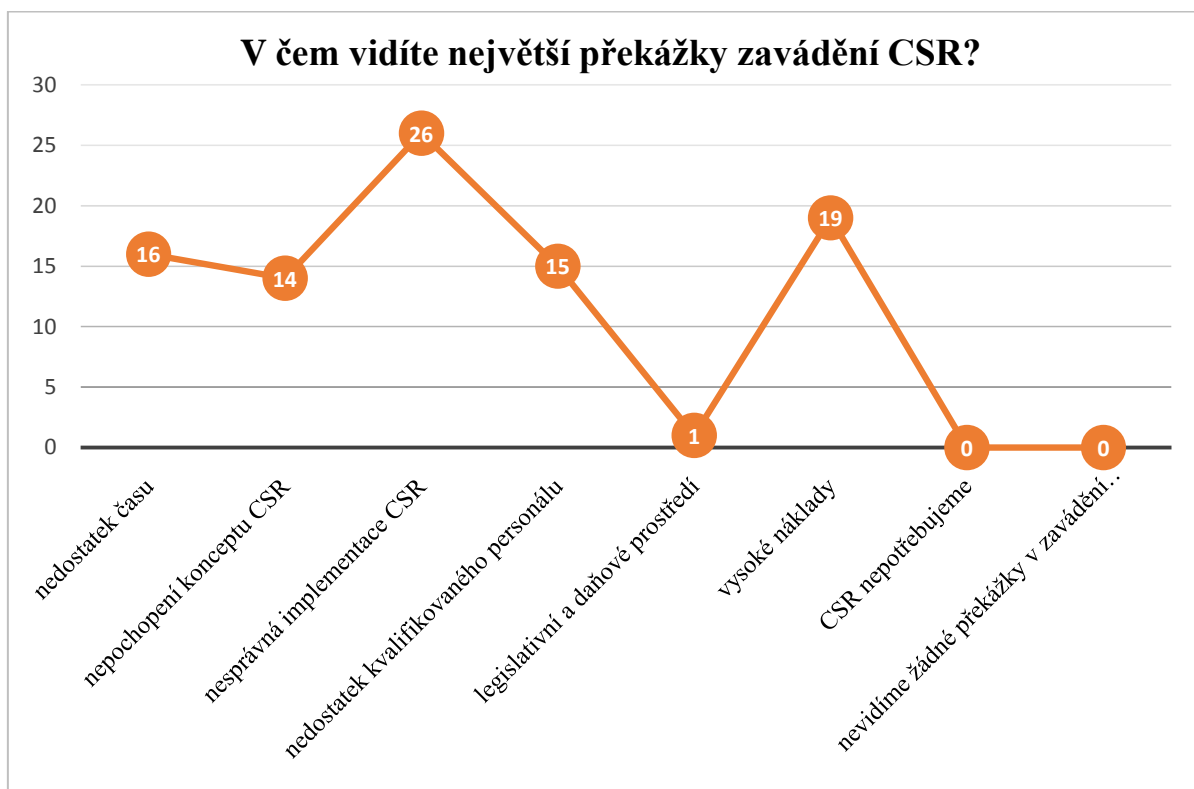
Další dotazování se týkalo využívání indikátorů k měření CSR v jednotlivých oblastech. Všechny zkoumané podniky se zajímají o spotřebu vody a energie (viz Obrázek 11), naopak nejmenší důraz je kladen na zveřejňování indikátorů ve zprávě o CSR (většina podniků pravděpodobně ani žádnou zprávu o CSR netvoří).



Obrázek 11: CSR indikátory

Zdroj: vlastní zpracování

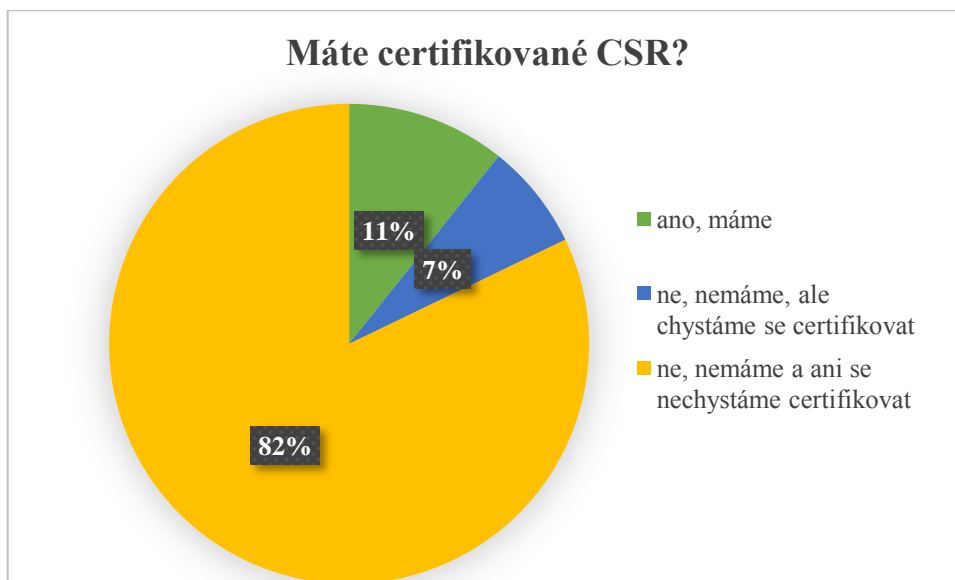
Další otázka identifikovala, jakou největší překážku vidí zkoumané podniky v zavádění konceptu společenské odpovědnosti. Obrázek 12 znázorňuje četnosti jednotlivých odpovědí. Vyplyvá z něj, že legislativní a daňové prostředí nejsou pro podniky překážkou, ale obávají se nesprávné implementace CSR.



Obrázek 12: Překážky konceptu CSR

Zdroj: vlastní zpracování

Závěrečná otázka zkoumala, zda mají podniky společenskou odpovědnost certifikovanou (norma ISO 26000), nebo zda o tom alespoň uvažují. Z Obrázku 13 je patrné, že největší část zkoumaných podniků (23) nemá koncept CSR certifikovaný a ani se k tomu nechystá. Pouhé 3 podniky mají certifikát a 2 podniky se chystají certifikovat v horizontu maximálně 7 let. Pravděpodobně je to dáno tím, že certifikace je finančně velmi náročná.



Obrázek 13: Certifikace společenské odpovědnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že management podniku vnímá jako nejčastější překážku zavádění konceptu CSR jeho nesprávnou implementaci a velká část podniků nezapojuje komplexně všechny čtyři pilíře. Vzhledem k těmto důvodům byl definován hlavní cíl následovně: vytvořit model pro vymezení a řízení aktivit CSR v podniku, a tím podpořit jejich zavedení nebo zlepšení.

4. Definice cílů, stanovení výzkumných otázek a metod zpracování disertační práce

Hlavní cíl disertační práce je stanoven na základě rešerše odborné literatury a empirického výzkumu. Dále je vymezeno 5 dílčích kroků, které napomohou k jeho naplnění. Na základě rešerše literatury jsou stanoveny tři výzkumné otázky, které budou na jejím základě a pomocí primárních výzkumů zodpovězeny. Ke zpracování je využito několik výzkumných metod a technik, které jsou dále popsány.

4.1 Cíle a výzkumné otázky

Hlavním cílem disertační práce je vytvořit model pro vymezení a řízení aktivit CSR v podniku působícím v odvětví Doprava a skladování, a tím podpořit jejich zavedení nebo zlepšení. V dalším textu je pro zjednodušení využíván termín „dopravní podnik“.

Pro naplnění hlavního cíle byly stanoveny následující kroky, které lze považovat za dílčí cíle:

- 1) analyzovat současný stav využívání konceptu CSR – rešerše české a zahraniční odborné literatury, případové studie podniků,
- 2) identifikovat faktory a měřítka v rámci jednotlivých pilířů – rešerše zahraniční odborné literatury a upřesnění na základě dotazníkového šetření,
- 3) identifikovat CSR aktivity v konkrétním dopravním podniku pomocí řízených rozhovorů a pozorování,
- 4) na základě primárních výzkumů zodpovědět stanovené výzkumné otázky,
- 5) navrhnout a ověřit model ve vybraném dopravním podniku.

Na základě rešerše odborné literatury byly stanoveny následující výzkumné otázky:

O1: Jaké jsou důvody implementace konceptu společenské odpovědnosti do podniku?

O2: Která oblast společenské odpovědnosti je preferována před ostatními?

O3: Sledují podniky přínosy a náklady spojené s konceptem společenské odpovědnosti?

4.2 Metodika zpracování disertační práce

K dosažení stanoveného cíle, resp. i jednotlivých kroků vedoucích k jeho naplnění, jsou v disertační práci využity následující základní výzkumné metody:

- vědecký popis-explanace,
- analýza-syntéza,
- abstrakce-konkretizace,

- indukce-dedukce,
- komparace,
- generalizace,
- modelování,
- kvalitativní a kvantitativní výzkum.

Vědecký popis je výsledkem vědeckého pozorování, resp. přesným záznamem pozorovaných jevů. Je založen na pojmech, které popisují objekty zkoumání z hlediska jejich kvantitativních i kvalitativních charakteristik. Předpokladem vědeckého popisu je úplnost záznamu, nic z pozorovaného nesmí být opomenuto (ať už se jedná o jevy nahodilé, nebo jevy dominantní). Stejně tak definice pojmů by měly vycházet z věrohodných zdrojů (Sedláková, 2014). V disertační práci je vědecký popis využit při zpracování empirického šetření vybraného podniku.

Protipólem vědeckého popisu je **explanace**, která vyjadřuje odůvodnění, proč k daným jevům dochází, dává fakta do souvislosti. Je to metoda zaměřená na logickou rekonstrukci nebo pochopení nějakého jevu nebo procesu. Podle Sedlákové (2014) je explanace nejvyšší úrovní zkoumání, protože se snaží nejen odhalit příčiny zkoumaných jevů a hledat jejich vysvětlení, ale může také předvídat jejich budoucí vývoj a důsledky. Obecně platí, že věda postupuje po krocích, od jednodušších poznatků ke složitějším. Když však víme příčinu nastalého jevu, víme více než jen to, co se stalo. Nelze totiž usilovat o vysvětlení bez předchozí znalosti daného jevu. K té je potřeba dobrý, pečlivý a podrobný popis. Explanace je využita při vyhodnocení empirického výzkumu v podniku a v závěru práce, kde jsou vysvětleny výsledky výzkumu.

Analýza je vědecká metoda spočívající v myšlenkové dekompozici zkoumaného jevu na elementární části. Valenta a kol. (2012) uvádí, že se postupuje od celku k částem, přičemž jejím cílem je odlišit podstatné skutečnosti od nepodstatných a poznat je detailněji. Dochází tak k rozpracování zkoumaného problému, rozlišení podstatného a odhalení obecného. Podstatou analýzy je dle Sedlákové (2014) rozčlenit vyšší celek na jednotlivé prvky, prozkoumat jejich vzájemné vztahy, odhalit a objasnit vztahy příčinné souvislosti. Analýza umožňuje odhalovat různé stránky a vlastnosti jevů i procesů, jejich stavbu, vyčleňovat etapy a rozporné tendence apod. (Molnár, 2012). Tato vědecká metoda je použita při identifikaci faktorů společenské odpovědnosti firem v rámci jednotlivých pilířů (oblastí).

Zatímco při analýze se výzkumník soustředí na detaily jevu, **syntéza** znamená přesný opak. Je to proces, který funguje dle Sedlákové (2014) na základě spojování dvou nebo více prvků do jednoho celku. Při syntéze se sledují vzájemné souvislosti mezi jednotlivými elementárními částmi celku, což odhaluje vnitřní zákonitosti zkoumaného jevu. Dospívá k závěrům na základě shrnutí dílčích poznatků tak, aby dosáhla specifického chování či vlastností celku. Syntéza a také analýza je v práci uplatněna pro definování pojmu společenská odpovědnost firem, a především pro navržení modelu CSR, kdy jsou propojeny poznatky získané literární rešerší a poznatky získané na základě provedených výzkumných šetření formou dotazníků. Obě metody, analýzu i syntézu, je však nutné chápat společně, neboť je důležité sledovaný jev rozebrat na menší části a z nich poté sestavit celek. Syntéza obvykle navazuje na předchozí analýzy zkoumaných jevů a oba procesy se vzájemně doplňují a tvoří kompaktní výzkumný nástroj (Sedláková, 2014).

Abstrakce představuje dle Valenty a kol. (2012) metodu, která umožňuje odkrývat podstatné vlastnosti předmětů nebo vztahů mezi nimi. Slouží jako způsob myšlenkového postižení předmětů a jevů. Pomocí této metody se vymezuje určitá stránka nebo vlastnost předmětu, kterou nelze smyslově odlišit. Sedláková (2014) abstrakci definuje jako logický myšlenkový proces, který umožňuje zobecňování. Při něm se postupuje od konkrétního, jedinečného, k obecnějšímu tak, že se rezignuje na specifické odlišné detaily, které jsou považovány za nepodstatné, a zdůrazňují se vlastnosti, které jsou společné širší skupině (kategorii) jevů, kterou lze označit obecným pojmenováním. Tyto zkoumané jevy se poté rozdělují neboli kategorizují podle toho, jestli do této obecné skupiny patří nebo ne. Třídění jevů do daných kategorií je označováno jako klasifikace. Výsledkem abstrakce jsou pojmy, kategorie, přírodní a společenské zákony, všeobecně uznávané symboly (Molnár, 2012)

Opakem abstrakce je **konkretizace**, při níž je vyhledáván konkrétní výskyt určitého jevu z určité třídy s cílem aplikovat charakteristiky platné pro tuto třídu jevů.

Indukce a dedukce jsou dvě základní metody pro práci s daty a vyvozování závěrů z empirické práce. Induktivní metoda si při pozorování vybraných empirických jevů všimá jejich pravidelností (vzorců), ty zobecňuje a popisuje v nových obecnějších hypotetických tvrzeních. Postupuje od jednotlivého k obecnému, od konkrétního k abstraktnímu. Deduktivní postup je opačným procesem, kdy se vychází z obecných tvrzení a vztahuje se na konkrétní případy. Z empirického pohledu je podle Sedlákové (2014) testováním, do jaké míry jsou data v souladu s původní, předem formulovanou teorií. Metody indukce a dedukce se v disertační práci využijí při vytváření vzájemných vazeb v navrhovaném modelu CSR. Pomocí dedukce

je vyvozováno z obecného jednotlivé neboli z obecných závěrů a tvrzení je vyvozován nový, méně obecný závěr.

Komparací je chápáno dle Hartla a Hartlové (2000) uvědomování si shody nebo rozdílu určitých znaků srovnávaných předmětů, jevů či dějů. Na rozdíl od prostého srovnání, které může mít charakter pouhého popisu více jevů, komparace má podle Sedlákové (2014) přísnější pravidla. Především musí být určen její objekt a cíl a také předem stanovena kritéria komparace. Závěry této metody však nejsou nevyvratitelné a pouhá komparace nemůže být využita jako vědecký důkaz určitého jevu. V disertační práci je provedena komparace výsledků šetření s obdobnými studii, která umožňuje stanovit shody a rozdíly jevů či objektů.

Generalizace slouží podle Hyhlíka a Nakonečného (1977) ke zjištění toho, co objekty a jevy spojuje a je platné pro všechny prvky stejného druhu, rodu, stejné třídy a skupiny. Generalizace neboli zobecňování znamená, že se vlastnosti zjištěné u určitého počtu prvků jedné množiny generalizací přisoudí všem jejím prvkům. Tato metoda je použita pro zevšeobecnění výsledků při vytváření modelu CSR.

Modelování je podle Širokého (2011) nejpokročilejší metodou vědeckého zkoumání, které prostřednictvím formulace problému, vytváření modelu a výzkumu modelu přenáší znalost o modelu zpět na realitu. V rámci disertační práce je modelování aplikováno pro splnění hlavního cíle práce. Navržený model je vytvořen k využití v praxi a dochází zde k jednoznačně relevantnímu **ověření** vykonávané metodiky v konkrétním podniku.

Kvantitativní a kvalitativní výzkum se liší tím, které jevy analyzují. **Kvantitativní výzkum** získává údaje o četnosti výskytu něčeho, co se již stalo nebo co se právě děje. Jeho účelem je shromáždit měřitelné číselné údaje, odpovědět na otázku „Kolik?“. V tomto případě je nutné pracovat s velkými soubory respondentů, aby byly splněny podmínky pro získání statisticky spolehlivých údajů. Případně je možné údaje zajistit pozorováním frekvence určitých jevů nebo analýzou sekundárních dat (Komárková a kol., 1998; Kozel, 2006).

Kvalitativní výzkum se ptá „Proč?“ nebo „Z jakého důvodu?“, pátrá po příčinách jevů, které již proběhly nebo se právě odehrávají. V rámci tohoto výzkumu se pracuje s větší mírou nejistoty a je zapotřebí psychologická interpretace. Účelem je zjistit důvody a postoje, které vedou k určitému jednání. Využívají se individuální hloubkové a skupinové diskuze menšího vzorku respondentů (Disman, 2000).

Výsledky šetření jsou prezentovány pomocí sémantického diferenciálu, charakteristik polohy a škálování. **Sémantický diferenciál** je podle Kozla (2006) technika, která převádí do kvantitativní podoby subjektivní dojmy respondentů o zboží nebo značce. Získané informace je možné následně měřit a porovnávat mezi sebou. Sémantický diferenciál má přesně definovaný postup, který začíná faktorovou analýzou, a končí sémantickým profilem. Faktorová analýza znamená konstrukci bipolárních škál. Jednodušší verzí sémantického diferenciálu je polaritní profil, který pracuje přímo s 5–10 bipolárními charakteristikami. Jeho cílem je převést vnímání dotazovaného o zboží nebo službě do škálové, kvantitativní podoby. S těmito daty je pak mnohem snazší pracovat než se slovním vyjádřením.

Charakteristiky polohy slouží dle Neubauera a kol. (2016) k tomu, aby se jednoduchým způsobem popsaly různé vlastnosti sledovaného jevu. Shrnují v sobě informaci o jedné vlastnosti rozdělení četností, o poloze. Kromě průměru lze popsat polohu znaku i podle dalších charakteristik, jako jsou modus a kvantily. **Modus** je hodnota znaku s největší četností. **Kvantil** představuje reálné číslo, pro které platí, že 100p % jednotek uspořádaného souboru má hodnotu menší či rovnu kvantilu a 100(1 – p) % jednotek má hodnotu větší nebo rovnu kvantilu.

Při zpracovávání dat se lze setkat s tím, že rozdělení četností budou mít stejnou polohu, ale přesto se od sebe budou lišit. K jejich popsání slouží **charakteristiky variability**. Nejjednodušší a nejhrubší mírou variability je dle Neubauera a kol. (2016) **variační rozpětí R**, které je definováno jako rozdíl největší a nejmenší hodnoty znaku

$$R = x_{\max} - x_{\min}.$$

Výhodou variačního rozpětí je snadný a rychlý výpočet i interpretace. Záporům však může být jeho závislost na extrémních hodnotách, která nemusí být pro všechny sledované znaky typická. Další charakteristikou variability je **rozptyl**, který vyjadřuje variabilitu rozdělení souboru náhodných hodnot kolem její střední hodnoty. Odmocnina z rozptylu se nazývá **směrodatná odchylka**, která značí používanou míru statistické proměnlivosti. Definuje se jako kvadratický průměr odchylek hodnot znaku od jejich aritmetického průměru. Na rozdíl od rozptylu se směrodatná odchylka vyjadřuje ve stejných jednotkách jako sledovaný znak.

Pro splnění hlavního cíle disertační práce byla vybrána metoda realizace **dotazníkového šetření**. Jedná se o techniku sběru dat, která je potřebná pro porovnání teoretických předpokladů s praxí, vysvětlení chování zkoumaného systému nebo pro odhalení problému (Gavora, 2000). Při využití dotazníkového šetření respondent odpovídá písemně

na otázky zadaného formuláře, který může být v elektronické i papírové podobě. Dotazník Punch (2008) definuje jako souhrn předem vybraných otázek, které slouží pro shromáždění primárních dat. Pomocí něho lze s vysokou efektivitou (v úvahu se bere čas a úsilí tazatele i dotazovaného) a za relativně nízkých nákladů získat velké množství dat s méně podrobnými informacemi, která lze následně kvantifikovat. Tyto informace mohou být aplikovány na širší okruh zkoumaných subjektů, což je také účelem realizace dotazníkového šetření v disertační práci.

Dotazník musí být vytvořen na základě určitých pravidel, příp. zvyklostí, které lze shrnout do následujících bodů (Somr, 2007; Punch, 2008; Gavora, 2000):

- specifické vlastnosti dotazníku,
- definice výzkumného problému (cíle),
- specifikace cílové skupiny,
- stanovení výzkumných otázek,
- délka dotazníku,
- pilotáž,
- variabilita a reliabilita.

Při tvorbě dotazníku je třeba klást důraz na to, aby byl **dotazník** přehledný, srozumitelný a jazykově korektní. Grafické zpracování by mělo působit atraktivně a vyplňování by mělo být jednoduché. Prostor pro záznam odpovědí na otevřené otázky by měl odpovídat předpokládané odpovědi.

Je důležité přesně definovat výzkumný **problém** (cíl), tedy to, co chceme pomocí dotazníku zjistit. Důležitým úkolem, který je nutno řešit při přípravě terénního sběru dat, je specifikace **cílové skupiny** respondentů – volba rozsahu základního souboru. Příliš malý výběr nemůže být základem pro zobecnění, naopak zbytečně velký výběr zvyšuje náklady spojené se získáním informací, neúměrně výslednému efektu. Neplatí totiž, že čím větší základní soubor, tím přesnější výsledky (za určitých podmínek). Ještě důležitější je v tomto směru reprezentativnost neboli vlastnost, která zaručuje, že výběr bude dobře odrážet charakteristiky základního souboru. Reprezentativnost nejlépe zaručí náhodný výběr, při kterém má každý prvek základního souboru stejnou šanci dostat se do výběru.

Otázky by měly být jednoznačné, srozumitelné a stručné. Je nutné ptát se konkrétně na to, co naplní cíl výzkumu (validita), nepoužívat sugestivní otázky (napovídající odpověď) a vyvarovat se haló efektu (podobné otázky). Na začátku dotazníku by měly být zařazeny

zajímavé otázky, aby se upoutala pozornost respondenta, uprostřed stěžejní otázky pro šetření a nakonec otázky obecnější. Můžeme se setkat s otázkami otevřenými, uzavřenými a polouzavřenými. **Otevřené otázky** umožní rozsáhlejší odpovědi, kdy má respondent prostor pro vyjádření svého názoru. V tomto případě je pracné zpracování získaných informací vzhledem k různorodému vyjadřování respondentů. **Uzavřené otázky** jsou interpretovány tak, aby možnosti odpovědí byly předem dány a respondent odpovídal z omezeného počtu variant (může vybrat 1 i více odpovědí). Otázky mohou být dichotomické (2 možnosti: ano-ne, muž-žena), trichotomické (3 možnosti včetně „nevím“) a polytomické (více variant). Také lze využít škály (stupnice), které slouží k vyjádření postojů a názorů respondenta a umožní tak převod kvalitativních dat na kvantitativní. Poslední variantou otázek jsou **polouzavřené otázky**, které jsou kombinací obou předchozích a vznikají přidáním varianty „jiné“ do uzavřené otázky.

Délka dotazníku by měla odpovídat tomu, jak detailní výsledky jsou pro výzkum zapotřebí. Dotazník nesmí být moc dlouhý, aby respondenti měli zájem odpovídat, ale ani příliš krátký, aby byla získána požadovaná data. Elektronické dotazníky by neměly přesáhnout dobu vyplňování 10 minut. Detailnější, papírová podoba dotazníků bývá zpravidla na 20, maximálně 30 minut.

Dotazník by měl po dokončení projít alespoň dvěma **pilotážemi**. Pilotáž je předběžné ověření dotazníku v praxi, jehož účelem je najít nedostatky, které by mohly ovlivnit získané údaje. První pilotáž by měl provést sám autor dotazníku a tu druhou přenechat malé skupině respondentů, kteří poskytnou zpětnou vazbu. Po pilotáži se provedou potřebné úpravy a vytvoří se finální verze, která se využije při výzkumu.

Posledním předpokladem pro vytvoření dotazníku je zajištění jeho validity a reliability. **Validita** záleží na tom, nakolik jsou otázky reprezentativní vzhledem k jejich obsahu, který se zkoumá. Zajištění reprezentativnosti v podstatě závisí na úsudku autora, protože neexistuje přesná metoda, jak ji zjišťovat. Proto je potřeba, aby byla obsahová validita ověřována dalšími kompetentními osobami. **Reliabilita** definuje spolehlivost a přesnost, se kterou dotazník zjišťuje skutečně to, co bylo jeho cílem neboli nezávislost dotazování na náhodných chybách. Na rozdíl od validity se nevztahuje ke sledovanému obsahu, ale určuje, nakolik je dotazování opakovatelné, jestli dotazník poskytuje totožné výsledky nezávisle na jeho autorech. Závisí tedy na zadavateli, na charakteristikách dotazníku a na metodě jeho přípravy, především struktuře otázek. Měření je možné provádět na základě

matematicko-statistických metod (shoda mezi výsledky dvou dotazníkových šetření). Platí, že pokud není dotazník reliabilní, nemůže být ani validní.

V rámci dotazníkového šetření je využito **škálování** (stupnice), které slouží k vyjádření postojů a názorů respondenta a umožní tak převod kvalitativních dat na kvantitativní. Nejužívanější technikou je **Likertova škála** sumovaných odhadů. Každá položka v dotazníku je ohodnocena na pětibodové stupnici a toto číslo vyjadřuje v krajních polohách souhlas a nesouhlas s daným tvrzením. (Veselá a Kanioková Veselá, 2011)

Vyhodnocení dotazníku zahrnuje mimo charakteristiky polohy a variability Levenův test a neparametrický Friedmanův test. Levenův test se provádí dle Budíkové a kol. (2010) pro testování homogenity rozptylu (zda má každá skupina nezávislé proměnné stejný rozptyl), který určí nejvhodnější metodu analýzy rozptylu. Je-li Levenova statistika významná na úrovni hodnoty $p = 0,05$, dochází k zamítnutí nulové hypotézy o shodě rozptylů. Při potvrzení nulové hypotézy se využívá běžných parametrických metod ANOVA, v opačném případě je vhodnější použít neparametrický Friedmanův test. **Jednofaktorová analýza rozptylu ANOVA** zkoumá závislost intervalové nebo poměrové proměnné X na nominální proměnné A , která má alespoň dvě varianty. Proměnné A se říká faktor a jejím variantám úrovně faktoru. Závislost X na A se projevuje tím, že existuje statisticky významný rozdíl v průměrech X a náhodných výběrech, které vznikly tříděním podle variant A . Vzhledem k tomu, že ANOVA nesdělí, které skupiny jsou odlišné od ostatních, ale pouze zda existuje rozdíl, využívá se post hoc test. Post hoc testy se provádí po zjištění významného rozdílu na daném faktoru k vyšetření rozdílů mezi úrovněmi.

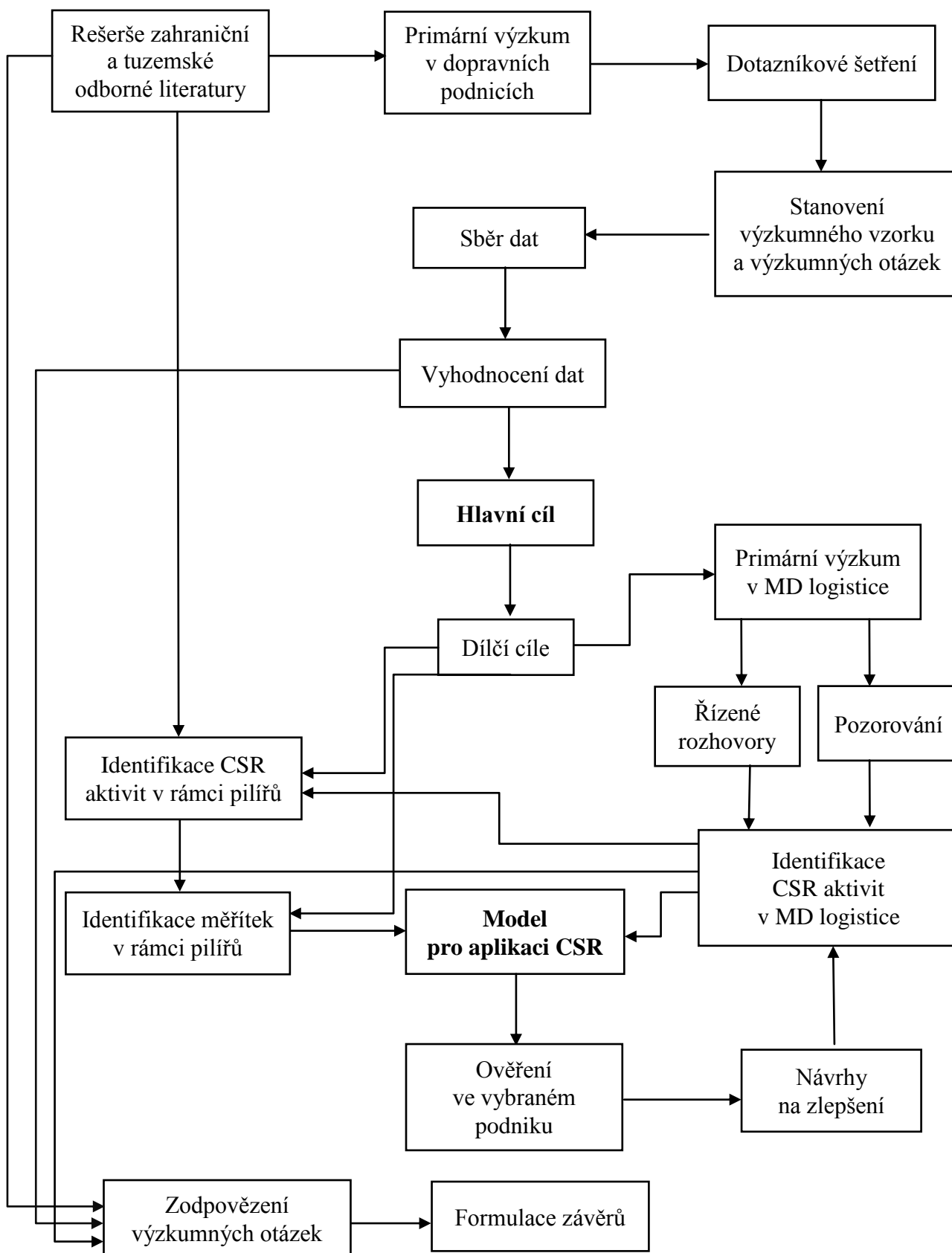
Neparametrický **Friedmanův test** odpovídá dle Hinton (2004) na otázku, zda existuje rozdíl mezi mediány v jednotlivých závislých skupinách. Nulová hypotéza předpokládá, že rozdělení ve více závislých výběrech jsou shodné a alternativní hypotéza tvrdí, že rozdělení v alespoň dvou závislých výběrech se liší. Pokud je nulová hypotéza zamítnuta, musí následovat další test pro zjištění skupin (resp. dvojic), které se mezi sebou liší (např. Wilcoxonův test).

K naplnění jednoho z dílčích cílů napomůže **empirický výzkum** v konkrétním podniku, který je proveden pomocí **řízených rozhovorů**. Na rozdíl od statistického šetření, které shromažďuje relativně omezené množství dat od mnoha jedinců, se snaží o zajištění velkého množství dat od jednoho nebo několika málo jedinců. Rozhovory byly polostrukturované, neboli částečně řízené s předem připravenými otázkami, které se mohou

v průběhu rozhovoru měnit nebo doplňovat. Polostrukturované interview je metodou kvalitativního sociologického výzkumu (Armstrong, 2007).

Důležitým krokem bylo zajistit reprezentativnost. Podle Shiraeva (2007) závisí reprezentativnost výzkumného souboru nejen na velikosti zkoumané populace, ale také na její homogenitě – čím je populace více heterogenní (více různorodá), tím více odlišných podskupin obsahuje a tím více osob je nutné do výběrového souboru zařadit, aby byla každá podskupina dostatečně zastoupena. Urbánek a kol. (2011) uvádí, že požadavek reprezentativnosti je v praxi naplňován pomocí různých metod výběru výzkumného souboru. Byl zvolen kvótní výběr, což je metoda záměrného výběru, který se neřídí náhodou. Účastníci výzkumu jsou vybíráni tak, že je předem stanoveno, nakolik má být ve výběrovém souboru zastoupena určitá charakteristika.

Obrázek 14 znázorňuje metodologické schéma disertační práce. Na základě rešerše zahraniční a tuzemské odborné literatury jsou v rámci primárního výzkumu nadefinovány výzkumné otázky. Pomocí rešerše literatury a provedení primárního výzkumu (dotazníkového šetření) je určen hlavní cíl a následně také dílčí cíle plynoucí z hlavního. Struktura práce se člení na tři hlavní oblasti – teoretické stanovení CSR aktivit v rámci jednotlivých pilířů, jejich měřítek a identifikace CSR aktivit v konkrétním podniku formou řízeného rozhovoru. K zodpovězení stanovených výzkumných otázek napomůže nejen rešerše literatury a dotazníkové šetření, ale i závěry řízeného rozhovoru. Výstupy a poznatky ze všech tří hlavních oblastí jsou vstupy pro vytvoření modelu pro aplikaci CSR. Tento navržený model je poté ověřen v podniku, na jehož základě jsou doporučeny kroky pro zlepšení CSR aktivit v podniku. Na konci disertační práce jsou formulovány závěry, doporučení a přínosy.



Obrázek 14: Metodologické schéma disertační práce

Zdroj: vlastní zpracování

5. Návrh CSR aktivita vymezení jednotlivých pilířů

Jedním z dílčích kroků pro naplnění hlavního cíle je identifikace CSR aktivit v rámci jednotlivých oblastí na základě odborné literatury, které budou doplněny pomocí primárního výzkumu v podniku, a následně jejich měřítek. Východiskem pro následující návrh CSR aktivit a vymezení jednotlivých oblastí je současný příklon ke čtyřem pilířům CSR. Jednotlivé pilíře včetně jejich měřítek, které by se měly sledovat, jsou v disertační práci charakterizovány následovně.

Ekonomický pilíř:

- chovat se transparentně a věrohodně ke všem stakeholderům,
- udržovat a budovat dobré vztahy se zákazníky, dodavateli, akcionáři a vlastníky,
- podporovat inovace a udržitelnost,
- plnit své závazky v termínu.

V rámci ekonomického pilíře lze využít tyto *indikátory*: finanční ukazatele (ROA, ROE), podíl na trhu, výsledky dotazníkového šetření, ohlasy v médiích, počet opakovaných objednávek, počet reklamací, index spokojenosti zákazníků, počet modifikací produktu nebo služby, počet případů nedodržení lhůty splatnosti.

Environmentální pilíř:

- zajistit ekologicky šetrnou výrobu, produkovat ekologické výrobky a poskytovat služby, které neznečišťují životní prostředí,
- zavést environmentální management v podniku,
- využívat technologie šetrné k životnímu prostředí,
- chránit přírodní zdroje a šetrně s nimi zacházet, snižovat spotřebu energie a vody,
- zajistit odpadové hospodářství, recyklovat,
- minimalizovat dopravní zátěž,
- monitorovat vliv na životní prostředí.

Environmentální pilíř prezentují *indikátory*: spotřeba energie, podíl recyklovaného odpadu, množství emisí, množství použitých nebezpečných látek, ekoefektivita (pozitivní dopad jednoho produktu na životní prostředí).

Filantropický pilíř:

- aktivně se účastnit charitativních projektů,
- jednat jako odpovědný podnik ve všech ohledech nad rámec legislativních požadavků,

- podporovat místní komunitu finančními příspěvky, věcnými dary, zapůjčením majetku podniku, poskytnutím služeb, dobrovolnou prací zaměstnanců,
- účastnit se lokálních sportovních, vzdělávacích či kulturních projektů,
- pomáhat při řešení lokálních sociálních problémů.

Filantropický pilíř lze měřit pomocí *indikátorů*: počet získaných ocenění, výše darovaných příspěvků, poměr příspěvků k hrubému zisku, počet hodin firemního dobrovolnictví, ohlasy médií na podnikové aktivity.

Sociální pilíř

- vytvářet podmínky k tomu, aby zaměstnanci mohli sladit svůj pracovní a osobní život,
- rozvíjet lidský kapitál (další vzdělávání, školení, kurzy),
- poskytovat zaměstnancům přiměřené mzdy a sociální i jiné zaměstnanecké výhody,
- respektovat rovné pracovní příležitosti,
- zajistit otevřené, zdravé a přátelské podnikové klima,
- dbát na bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci, pravidelné lékařské prohlídky,
- zaměstnávat minoritní a ohrožené skupiny obyvatelstva.

V rámci sociální pilíře lze využít *indikátory*: struktura zaměstnanců, výsledky průzkumu zaměstnanců, počet absenčních dní zaměstnanců a jejich fluktuace, počet proškolených zaměstnanců, počet flexibilních úvazků, výše platů a benefitů.

Etický pilíř není pátým pilířem v řadě, jak ho definuje většina autorů, ale prolíná se všemi čtyřmi pilíři, v rámci něho mohou podniky realizovat tyto CSR aktivity:

- respektovat a dodržovat lidská práva, dbát na zákaz dětské práce,
- dodržovat základní etické zákony,
- vytvořit etický kodex, příp. dokument na podobném základu,
- poskytovat úplné a pravdivé informace o produktech a službách,
- respektovat ochranu duševního vlastnictví,
- zvyšovat bezpečnost produktů a služeb,
- věnovat pozornost vybraným skupinám,
- řídit se zákony a předpisy, vyhýbat se korupci,
- respektovat pravidla čestného konkurenčního boje,
- postarat se o zaměstnance, kteří dostanou výpověď (outplacement).

Popsané CSR aktivity, které byly vymezeny v rámci čtyř pilířů (příklady viz výše) je nutné zajistit pomocí jednotlivých měřítek. Na základě nich získá podnik informace o tom, nakolik úspěšná je implementace konceptu.

6. CSR ve společnosti MD logistika

Pro naplnění jednoho z dílčích cílů, kterým je identifikace CSR aktivit v konkrétním podniku, byla navázána úzká spolupráce se společností MD logistika. Účelem je doplnit společensky odpovědné aktivity, které již byly zjištěny rešerší odborné literatury. Autorka prováděla v podniku řízené rozhovory s řidiči, pracovníky skladů, technicko hospodářskými pracovníky a nakonec i s manažery podniku, především s projektovou manažerkou, která se aktivně věnuje zavádění společenské odpovědnosti v podniku. Odvětví Dopravy a skladování, ve kterém se společnost nachází, se velmi dynamicky vyvíjí a je třeba držet krok s novými trendy a technologiemi.

Na základě podrobného seznámení se s klíčovými podnikovými procesy a náplní práce jednotlivých zaměstnanců byl s využitím reálných podnikových dat a údajů ověřen navržený model.

6.1 Základní údaje o podniku

Společnost MD logistika byla založena k 1. 1. 1994. Zajišťuje kompletní logistický servis potravinářského zboží, což znamená příjem, uskladnění, kompletaci, služby přidané hodnoty, transport, zpracování průvodní dokumentace, svoz reklamací a oběh a evidence vratných obalů. Využívají více než 130 tahačů s návěsy ve zvláštním teplotním režimu, dále 15 vozidel s vyšší dostupností a dle aktuálních potřeb až 40 vozidel smluvních prověřených přepravců.

V prostorách skladů v Praze a Dašicích denně vyskladňují v průměru 120 000 kartonů a 7 000 palet a zásobují přes 350 závozních míst v celé České republice. Mimo ČR přepravují po celé Evropské Unii a zajišťují také export i import mimo země EU. Ve skladech disponují několika různými teplotními režimy, včetně možnosti zamrazování při teplotě -23 °C a nižší, což jim přináší velkou konkurenční výhodu. Na přání zákazníků dooznačují zboží a kompletují vícesortimentní palety ve všech teplotních podmínkách.

MD logistika má valnou hromadu s 5 akcionáři, dozorčí radu se 3 členy a představenstvo jako statutární orgán. V čele společnosti MD logistika je od roku 2013 generální ředitel a předseda představenstva Ing. Robert Kuchar. V podniku funguje jednolíniová organizační struktura (viz Příloha B). Generálnímu řediteli jsou podřízeni finanční, obchodní a provozní ředitelé, manažer kvality, projektový a IT manažer a personální

referent. V současnosti podnik zaměstnává přibližně 350 stálých zaměstnanců (z toho 50 technicko hospodářských), mimo něž využívá agenturních (externích) pracovníků.

Nejvýznamnějšími zákazníky jsou společnosti Billa, Globus, Kaufland, Penny Market, DHL a výrobní podniky Bohemilk, Nestlé, Pragolaktos, Masokombinát Polička, Iceland a Pribina.

6.2 Výzkum ve společnosti MD logistika

Pro lepší pochopení podnikových procesů a CSR aktivit byly provedeny řízené rozhovory od nejnižších úrovní řízení – nejprve s řidiči, následně s pracovníky skladů, technicko hospodářskými pracovníky a nakonec s managementem. Otázky ze všech rozhovorů byly předem konzultovány s managementem podniku a doplněny na základě vlastního pozorování.

6.2.1 Řízené rozhovory s řidiči

Na přelomu května a června 2017 proběhly ve společnosti MD logistika řízené rozhovory s řidiči. Rozhovory byly polostrukturované, neboli částečně řízené s předem připravenými otázkami (viz Příloha C). Podkladem pro ně byly otázky, v rámci nichž byla zjišťována spokojenost zaměstnanců, problémy, se kterými se setkávají při své práci, komunikace s ostatními zaměstnanci a povědomost o akcích a charitativních činnostech společnosti.

Prvním důležitým krokem bylo zajistit reprezentativnost. V případě společnosti MD logistika byly stanoveny následující požadavky:

- pohlaví: min. 1 žena (v podniku pracují 3),
- věk respondentů: vždy min. 20 % řidičů v každé věkové kategorii (20-30, 31-40, 41-50, 50 a výše let),
- počet let ve společnosti: vždy min. 20 % řidičů v každé kategorii (0-2, 3-5, 6-10, 11 a více let),
- druh dopravy: 50 % řidičů ve vnitrostátní a 50 % řidičů v mezinárodní kamionové dopravě.

Řízených rozhovorů se zúčastnilo celkem 20 řidičů z 220, kteří zde pracují. Jeden rozhovor trval 15-25 minut. Bylo dotazováno 19 mužů a 1 žena, kteří ve společnosti pracují od 9 měsíců až po 34 let. Padesát procent řidičů jezdí ve vnitrostátní a padesát procent v mezinárodní kamionové dopravě. Polovina řidičů má vlastní auto, nemusí proto řešit

střídání mezi různými řidiči. Druhá polovina nemá s předáváním aut žádné problémy – vždy je po kolegovi v pořádku, uklizené, se všemi potřebnými dokumenty a případné drobné problémy si ihned mezi sebou vyřeší domluvou – při předávání si řeknou připomínky a příště je všechno, jak má být.

Z šetření vyplynulo, že se zaměstnanci nejčastěji setkávají s problémy, které lze rozdělit do 3 oblastí:

- nakládka a vykládka zboží,
- technické problémy,
- dopravní problémy (na cestě).

V souvislosti nakládky a vykládky řidiči řeší nedostatečnou kapacitu kamionu (přibližně 1x za týden). Do kamionu se vejde pouze určitý počet palet, který bývá překračován, a řidiči si s tím musí sami poradit. Problém přikládají tomu, že je hodně práce, ale málo řidičů, a tak musí palety stohovat na sebe a někdy to není vhodné. V tomto směru se obrací na skladníky nebo dispečery, ale ti jim většinou nepomůžou, a tak si musí poradit sami – někdy na úkor toho, že musí znovu přeskládat celý kamion (aby dodržely určité podmínky stohování palet na sebe). Přibližně jednou za měsíc se některým řidičům stane, že mají v kamionu jiné palety (s jiným zbožím), než které by tam měly být. Problém potom řeší s dispečery, ale značně to ovlivní jejich práci a další vykládky, protože tyto špatné palety musí opět dovézt do místa nakládky. Největším nedostatkem je však téměř každodenní čekání na nakládky/vykládky – někteří mají pocit, že jim to dělají v konkurenčních podnicích naschvál a někdy je nechají čekat až do druhého dne. V případě, že řidiči čekají déle, musí každou hodinu volat dispečerovi a hlásit se. Dispečer se snaží pomoci telefonátem do konkurenčního podniku a urychlit nakládku/vykládku, ale podle většiny dotazovaných je to k ničemu. Konkurenční podnik jim neřekne důvod čekání, naopak jsou nepřijemní a neochotní. S technickými problémy se setkali všichni řidiči – buď je řeší sami (například výměna pneumatik), nebo s dílnou podniku, která dodává náhradní díly a zajišťuje servis. Zaměstnanci dílny jsou vždy ochotní, komunikace s nimi je bezproblémová – řidiče informují o opravě kamionu a času dodání a svůj slib dodrží. Ohledně dokumentů (předávací protokoly) nikdy nic neřešili. Dopravní komplikace potkávají řidiče každý den. Jedná se o kolony na silnicích a objížďky (sledují je v aplikaci EM Truck). V případě jakýchkoliv problémů se obrací na ostatní kolegy anebo dispečery, kteří jim ochotně poradí a snaží se vše vyřešit.

Komunikace řidičů probíhá na několika úrovních:

- s ostatními řidiči,

- s dispečery,
- se skladníky MD logistiky,
- se skladníky v ostatních podnicích,
- s vedením (managementem).

S ostatními řidiči je komunikace bezproblémová, navzájem si pomáhají a vychází vstříc, hlásí si případné objížďky a diskutují na fórech. Stěžují si však na nedostatek kolegů, a díky tomu i hodně práce. Tráví za volantem více času, než by chtěli a mzda potom neodpovídá počtu strávených hodin v práci. Často dlouho čekají na nakládku/vykládku, někdy i přes noc a všechny hodiny navíc jim propláceny nejsou. V případě nespokojenosti by se zeptali ředitele dopravy nebo účetní, ale zatím tam nebyli.

S dispečery je dle 75 % dotazovaných domluva. Dávají jim dostatečně dopředu vědět, kam pojedou a změny trasy hlásí včas. V praxi to chodí tak, že se řidič dozví večer před nástupem do práce trasu, kterou následující den pojedje. Někteří řidiči však tvrdí, opak – nejsou spokojeni se současným stavem plánování jízdy, práce není podle nich rozdělována rovnoměrně (hovoří o lepší a horší práci, počtu vykládek) a vlastně ani nevědí, na základě čeho jim je práce přidělována (tvrdí, že na základě sympatií). Někdy je těžké dovolat se dispečerům v noci (reakční doba do 1 hodiny není v případě problémů dostatečná) a také jsou často neochotní, protože je řidiči vzbudí. Se skladníky společnosti MD logistika nemají řidiči problémy. Zato se skladníky ostatních společností ano – stížnosti se týkají nováčků na skladech, pomalé obsluhy a neochoty pracovníků. Co se týče komunikace s vedením (managementem), několik řidičů k ní má výtky. Přestože se párkrát ozvali kvůli nespokojenosti s ohodnocením za práci a vedení jim to odkývalo, nic se nezměnilo. Vědí, s kým to řešit i to, že v podniku existuje dokumentace o stížnosti, ale v tomto směru už jsou pasivní a myslí si, že je to k ničemu. Někteří řidiči by rádi založili odbory.

Jedna z otázek se také dotkla problematiky odměňování. Všichni řidiči vědí o tom, že jim může být krácena prémiová pohyblivá složka mzdy. Jako příčiny uvádí například nedodržení trasy, nekontaktování dispečera v případě čekání na nakládku/vykládku déle než 1 hodinu, nepořádek v kamionu nebo v dokumentaci, časté nehody, překročený limit na služebním telefonu, led na paletách. Třem řidičům se to stalo osobně, ostatní o krácení slyšeli jen od kolegů. Problém by řešili přímo s vedením (ředitelem dopravy) nebo s účetním oddělením.

Poslední dvě otázky se týkaly akcí pro zaměstnance, které společnost pořádá a přispívání na charitativní činnost. Všichni řidiči vědí o některých akcích pro zaměstnance. Jako příklady uvádí volné vstupenky na hokej v Pardubicích, do ZOO, na Track Trial, do posilovny, do bazénu v Litomyšli, cyklistické výlety. Polovina dotazovaných se vybraných akcí zúčastnila, druhá polovina nemá o žádné vstupenky ani výlety zájem, nebo jim to práce nedovolí. Vědí i o schránce na připomínky a návrhy, která se nachází dole ve vestibulu podniku, ale nikdy tam nic nehodili, protože buď nechtějí, anebo protože měli možnost vyjádřit se v dotazníkovém šetření, které probíhalo v podniku před rokem. Tři čtvrtiny řidičů slyšely o tom, že společnost přispívá na charitativní činnost, ale na konkrétní projekt si nevzpomínají. Většina z nich nemá ani zájem spolurozhodovat o projektu nebo navrhovat projekt, na který se přispěje – podle nich to dělá vedení dobře.

Na závěr řízených rozhovorů bylo řidičům sděleno, že se jedná o problematiku společenské odpovědnosti firem neboli CSR. Dotazovaní nevěděli, co si pod tím představit, ale někteří z nich o tomto pojmu již slyšeli. Zajímavostí je, že cca 50 % dotazovaných řidičů před rokem odpovídalo na dotazník, který se týkal CSR.

6.2.2 Řízené rozhovory s pracovníky skladů

Jak již bylo uvedeno, MD logistika má dvě hlavní skladové základy – v Dašicích uchovává většinu mraženého a chlazeného zboží a v Praze v Horních Počernicích, kde je zboží skladováno v různých teplotních režimech (od 2 do 24 stupňů) až na 60 000 paletách suchého, 6 000 chlazeného zboží a 1 500 paletách s ovocem a zeleninou. Každý den je do skladů přijato a z nich vydáno přibližně 7 000 palet.

V srpnu 2017 proběhly ve společnosti MD logistika řízené rozhovory s pracovníky skladů. Stejně jako rozhovory s řidiči byly i tyto polostrukturované (viz Příloha D). Základem pro ně byly otázky, pomocí nichž byla zjišťována spokojenost zaměstnanců s prací a vybavením, komunikace s vedoucími, ostatními zaměstnanci a řidiči a povědomost o akcích a charitativních činnostech společnosti.

Jedním z důležitých kroků bylo zajištění reprezentativnosti, proto byly stanoveny následující požadavky:

- min. 4 pracovníci skladů (20 %) z celkového počtu 20 skladníků společnosti MD logistika,
- pohlaví: min. 1 žena, min. 1 muž,

- typ skladu: vždy min. 1 pracovník z daného typu skladu (mražený, chlazený, suchý).

Celkem bylo dotazováno 5 osob, z toho 1 žena a 4 muži, přičemž z chlazeného a suchého skladu byly 2 osoby a z mraženého (největšího) skladu 3 osoby. Jeden rozhovor trval 15-30 minut. Během nich bylo zjištěno, že všichni dotazovaní pracovníci jsou zde zaměstnaní 10 a více let (jeden dokonce 41 let).

Vzhledem k počtu odpracovaných let ve společnosti je všem jasná práce, kterou mají vykonávat. Přestože se v areálu (na rampách, ve skladech) nachází různé tabule s obrázkovými postupy nebo poučkami, zaměstnancům jsou dle dotazovaných k ničemu, žádné nové cedule by neinstalovali, a dokonce si myslí, že ani nováčkům nepomohou. Pokud by si s něčím nevěděli rady, řešili by to s vedoucím oddělení nebo s ředitelem skladů. Občas se stane, že společně musí reagovat na současnou situaci, například když zákazníci mění svoje požadavky na výdej zboží a termíny. Žádnou zpětnou vazbu pracovníci skladů nedostávají – nikdo jim neříká, co dělají dobře a co špatně a s vedoucími nemají pravidelné meetingy.

Pro svůj výkon využívají příslušné prostředky a vybavení. Podle místa výkonu (typu skladu) mají k dispozici ochranné oděvy – čepice, rukavice, termo prádlo, zateplené kalhoty, bundy, které si fasují. Pokud chtějí požádat o nové, nemusí vyplňovat žádný formulář. Každý zaměstnanec má svou vlastní kartu, podle které mu ve skladu MTZ (materiálně technického zabezpečení) po určité době životnosti vydávají nové oblečení (např. kalhoty se fasují po 3 letech, boty a termo prádlo po 1 roce).

Ke své práci používají vysokozdvizné vozíky a vozíky do úzkých uliček (tzv. „retráky“), které jsou značně zastaralé. Navíc školení na ně probíhá pouze 1x ročně, tudíž nováčci často musí čekat několik měsíců, než budou moci vozíky používat. Většina dotazovaných se shoduje na tom, že vozíky jsou často vybité. Mělo by to fungovat tak, že si zaměstnanec vyzvedne nabitý vozík v dobíjecí stanici a zase ho tam vrátí na nabití. Bohužel tomu tak není, protože si vozíky půjčují i řidiči na nakládání a vykládání zboží, a potom je nevrátí zpět do této stanice a také proto, že vozíky se střídají mezi skladníky (nejsou „na jméno“).

Jako další překážku v práci vidí pracovníci v malém prostoru ve skladech. Dle nich není sklad uzpůsoben na rychlý příjem a výdej, ale s nikým už to neřeší, protože se stejně nic nezmění.

Na pracovišti se skladníci setkávají s několika skupinami zaměstnanců:

- s řidiči MD logistiky,
- s řidiči konkurenčních firem,
- s agenturními zaměstnanci,
- s vedoucími jednotlivých skladů.

Komunikace se všemi řidiči je podle dotazovaných na stejné úrovni – s některými domluva je, s některými ne. Ve společnosti to funguje tak, že nakládku si dělá vždy sám řidič (najdou se však výjimky, kterým se nechce – Chorvati), ale s vykládkou mu skladník pomáhá nebo si ji dokonce udělá sám – je to pro něj výhodnější, protože si vyloží zboží tam, kde potřebuje. Jednou do týdne se stane, že není možné hned vyložit zboží, takže jsou řidiči vzteklí, sprostí a některé vykládky trvají dlouho (až 6 hodin). Při nakládkách se skladníci setkávají s problémem, kdy řidič rozštípe paletu – na to už mají vyrobený speciální „rámeček“, který jim pomůže při stohování palet na sebe, ale ne každý řidič chce tuto vychytávku používat.

Externí agenturní zaměstnance tvoří Češi a Slováci, se kterými se snadno domluví, ale také Poláci, Rumuni a Bulhaři, kteří česky neumí. Ti mají svého předáka, který za ně řeší problémy a říká jim, co mají dělat, ale na nočních směnách předáci nejsou a komunikace tak probíhá „rukama, nohama“. Skladníci vidí problém v tom, že tito zaměstnanci (nazývají je levnou pracovní silou) jsou placeni úkolovou mzdou a vzhledem k tomu, že je přiváží autobusy na 12hodinové směny a neodvezou dřívě, s prací nespěchají a čas tráví v kuřárně. Navíc nejsou čistotní, neváží si zařízení, které zde mají (znečištěné sociální zařízení, zničené sprchy, ulámané věšáky, prokopnuté dveře a skříně) a nevyužívají oddělené sušárny (boty suší ve společné koupelně). V případě problémů s agenturními zaměstnanci se skladníci obrací na své vedoucí, kteří se snaží neshody vyřešit.

S vedoucími jednotlivých skladů se pracovníci moc neseťkávají, pouze v případě komplikací, přičemž oceňují rychlost a vstřícnost při řešení problémů.

Poslední dvě otázky se týkaly, stejně jako u řidičů, akcí pro zaměstnance, které společnost pořádá a přispívání na charitativní činnost. Všichni skladníci vědí o některých akcích pro zaměstnance. Jako příklady uvádí volné vstupenky do ZOO, do posilovny, do bazénu v Litomyšli, cyklistické výlety, oslavy 15letého výročí. Všichni dotazovaní se vybraných akcí zúčastnili a líbily se jim, ale vzhledem k časové vytíženosti v pracovním i osobním životě by navrhovali využít prostorů společnosti (např. turnaje v ping pongu,

závody pro děti) a benefity v okolí společnosti (např. Aquacentrum Pardubice, kino), příp. příspěvky na penzijní připojištění. Už to podle nich není jako dříve, kdy se řidiči vraceli z cest každý den domů a mohli se těchto akcí účastnit také. Všichni rovněž vědí o tom, že společnost přispívá na charitativní činnost a vzpomínají si konkrétní spolupráci se Svítáním. Jsou rádi, že jdou peníze na dobrou věc a nevadí jim, že nerozhodují o projektu, na který se přispěje. V případě, že by bylo možné hlasovat mezi konkrétními projekty, zúčastnili by se.

Během dotazování byla zmíněna společenská odpovědnost firem, o níž většina pracovníků slyšela, ale nedokázali si pod tímto pojmem představit konkrétní příklady.

6.2.3 Řízené rozhovory s THP a managementem

V prosinci 2017 a lednu 2018 proběhly ve společnosti MD logistika řízené rozhovory s technicko hospodářskými pracovníky a s managementem. Jednalo se o poslední fázi dotazování zaměstnanců (první vlna se uskutečnila s řidiči a druhá s pracovníky skladů). Stejně jako předchozí rozhovory, i tyto byly polostrukturované (viz Příloha E). Podkladem pro ně byly otázky, v rámci nichž byla zjišťována spokojenost zaměstnanců, problémy, se kterými se setkávají při své práci, komunikace s ostatními zaměstnanci a povědomost o akcích a charitativních činnostech společnosti.

Pro zajištění reprezentativnosti byly stanoveny následující požadavky:

- pohlaví: min. 5 žen, 5 mužů,
- věk respondentů: vždy min. 10 % pracovníků v každé věkové kategorii (20-30, 31-40, 41-50, 50 a výše let),
- počet let ve společnosti: vždy min. 10 % pracovníků v každé kategorii (0-2, 3-5, 6-10, 11 a více let),
- typ oddělení: vždy min. 1 pracovník z daného oddělení (dopravy, skladů, ekonomického, obchodního, personálního, kvality, logistiky, technického, IT).

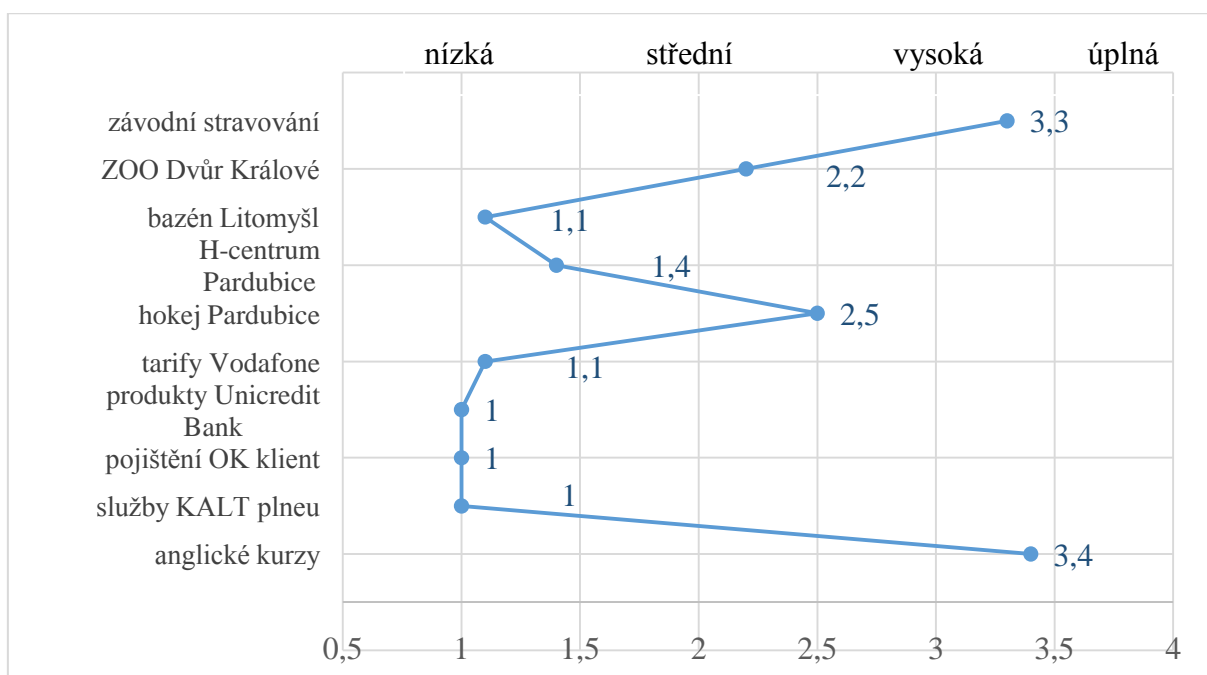
Řízených rozhovorů se zúčastnilo celkem 16 pracovníků. Jeden rozhovor trval 20-40 minut. Bylo dotazováno 9 mužů a 7 žen, kteří ve společnosti pracují od 1 roku až po 22 let. Zároveň byl zajištěn požadavek min. 1 pracovník z jednotlivých oddělení.

Pouhá polovina dotazovaných ví o tom, že se ve společnosti zavádí koncept CSR a někteří z nich ani nevědí proč. Představují si pod tím to, jak podnik působí navenek, ale i to, jak se podnik chová ke svým zaměstnancům. Jeden z respondentů spatřuje v zavádění společenské odpovědnosti velké komplikace především kvůli finančně nákladné certifikaci. Nedůležitost konceptu ve společnosti dokládají i další odpovědi. Zaměstnanci již v minulosti

vyplňovali dotazníky z oblasti CSR a navrhovali změny ke zlepšení situace, ale nezměnilo se podle nich vůbec nic.

Všichni THP pracovníci a management ovlivňují svou prací hospodářský výsledek společnosti a její fungování a jsou si toho vědomi. Bohužel si však myslí, že jejich aktivita ze strany vedení není dostatečně podporována a ohodnocena, nedochází k valorizaci mzdy. Situace byla navíc značně ovlivněna tím, že dotazování probíhalo po krácení mzdy (podnik nevykazoval uspokojivé výsledky, a tak byly zaměstnancům odebrány prémie po dobu 2 měsíců) a o tomto krácení se dozvěděli až z výplatní pásky. Společnost nabízí svým zaměstnancům následující firemní benefity:

- příspěvek na závodní stravování, které zajišťuje Jídelna Karlovina přímo v podniku,
- volné vstupenky do zoologické zahrady Dvůr Králové nad Labem,
- volné vstupenky do bazénu v Litomyšli,
- permanentky do sportovního a wellness H-centra v Pardubicích,
- vstupenky na hokej do Tipsport areny v Pardubicích,
- zvýhodněné tarify u mobilního operátora Vodafone,
- zvýhodněné produkty u Unicredit Bank,
- zvýhodněné pojištění u OK klient,
- zvýhodněné služby u pneuservisu KALT,
- anglické kurzy v rámci pracovní doby.



Obrázek 15: Sémantický diferenciál míry využívání benefitů

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi lze znázornit formou sémantického diferenciálu (viz Obrázek 15). Byla stanovena škála míry využívání benefitů (1 – nízká, 2 – střední, 3 – vysoká, 4 – úplná). Z výsledků vyšlo, že pracovníci nejsou z benefitů nadšeni, chybí jim stravenky, příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění, 5 týdnů dovolené nebo sick days. Ze současných benefitů někteří oceňují závodní stravování a anglické kurzy. Ostatní výhody využívají zřídka kvůli vzdálenosti od místa bydliště a vlastním poskytovatelům služeb (banka, pojišťovna, pneuservis, mobilní operátor) nebo kvůli nedostupnosti benefitů (málo vstupenek na hokej, nejasná pravidla pro půjčování permanentek). Aktuálně je zjišťován zájem o nový benefit – výhodnější kurzy ve směnárně v Pardubicích. Dle odpovědí zaměstnanci nemají zájem, protože na dovolenou jezdí maximálně jednou za rok a mají své oblíbené směnárny.

Jako další benefit lze považovat školení. Zaměstnanci si mohou školení vybírat sami, poté dochází ke schvalování vedením. V minulosti se nevyskytl žádný problém, vedení všem vychází vstříc. Dotazovaní by ocenili pravidelná školení nebo kurzy přímo na pracovišti, např. PC kurzy, školení o nové legislativě nebo praktické kurzy se simulací reality (kurz asertivity, vedení lidí atd.).

Další otázkou se potvrdilo, proč pracovníci nevědí o zavádění CSR ve společnosti. Většina z nich uvádí, že vedení je nedostatečně informuje o změnách a chodu společnosti. Přístup jejich vedoucího je pasivní, nemají s ním pravidelné porady a nedostávají zpětnou vazbu. Vše se řeší pouze operativně. Podnik se snaží informovat své zaměstnance formou Zpravodaje (občasník), který je přikládán k výplatní pásce, ale respondenti se shodují, že ho spíše nečtou.

Co se týče vztahů v podniku, zde se názory liší. Přibližně polovina zaměstnanců je spokojená se spoluprací na svém oddělení, s jinými odděleními i komunikací napříč firmou. Druhá polovina si stěžuje na řídicí pracovníky, kteří ke změnám přistupují pasivně a jsou neochotní komunikovat, na špatné podklady od jiných oddělení a vážnou komunikaci, na nepřátelskou atmosféru, na neochotu si pomáhat a na nejasně stanovenou náplň práce. Konkrétní negativní ohlasy jsou na oddělení dopravy, které je ze strany vedení údajně protěžováno a na mzdovou účetní, která ovlivňuje vztahy ve firmě vynášením informací o odměnách.

Jako největší překážka, která pracovníkům brání kvalitně vykonávat svou práci, se jeví neochota a přístup některých (především řídicích) pracovníků. Zaměstnanci pak nemají

všechny podklady a informace k výkonu své práce, necítí se jako součást týmu. Naopak si chválí zázemí svého pracoviště. Jsou spokojeni s jídelnou, kuchyňkou i sociálním zařízením.

Poslední otázka se týkala přispívání na charitativní činnost. Pracovníci ví, že společnost přispívá a těší je to. Rádi by však spolurozhodovali o projektech, na které se přispěje, například formou hlasování. V současné době se přispívá na Základní školu a Praktickou školu Svítání v Pardubicích. Zaměstnanci uvádí, že pokud by se přispívalo na více projektů, které by byly transparentní, rádi by se také zapojili.

6.3 Společensky odpovědné aktivity podniku a jejich měření

MD logistika patří k firmám, které věnují společenské odpovědnosti značnou pozornost. Snaží se chovat odpovědně ke svému okolí a prostředí, v němž podniká. Tím se rozumí jak bezprostřední okolí firmy, obchodní partneři, s nimiž spolupracuje, ale také vybrané podporované instituce nebo zájmové spolky. Podnik se začal společenské odpovědnosti firem věnovat zhruba před dvěma lety, kdy byl vypracován akční plán, který se nyní postupně naplňuje.

Samotná myšlenka pro zavedení politiky CSR vznikla na základě provedeného šetření používaných norem, které se vztahují na jednotlivé podnikové procesy. Byla zjištěna chybějící ucelená koncepce, která je tyto normy sjednotila a propojila je pod společnou politiku.

Přínosy samotných CSR aktivit jsou podle vedení podniku zjevné – pokud bude společnost schopna uspokojit požadavky svých zaměstnanců, nebudou odcházet k jinému zaměstnavateli, což sníží náklady na získávání a zaškolování nových pracovníků a další výdaje. Spokojený zaměstnanec je pro firmu tou nejlepší reklamou. MD logistika si od konceptu CSR slibuje také zlepšení komunikace se zákazníky a zvýšení důvěryhodnosti firmy.

Pracovníci MD logistiky získají díky CSR aktivitám lepší přehled o dění ve společnosti a budou moci ovlivnit podobu firemních benefitů, které podnik nabízí k udržení svým zaměstnancům. Současně budou zodpovězeny všechny podněty, které podnik od svých zaměstnanců touto cestou získá.

Také zákazníci získají díky společenské odpovědnosti větší přehled o aktivitách firmy v sociální oblasti a v ochraně životního prostředí a firma se tak může odlišit od konkurence.

Všechny spatřované výhody, rozdělené podle jednotlivých skupin stakeholderů, jsou znázorněny v Tabulce 11.

Tabulka 11: Přínosy CSR pro stakeholdery podniku

Zaměstnanci	Zákazníci	Dodavatelé	Vlastníci a investoři
- lepší informovanost o dění ve společnosti	- širší povědomí o všech aktivitách firmy	- zvýšení pocitu sounáležitosti a důležitosti	- zvýšení konkurenceschopnosti
- nové firemní benefity	- možnost spolupodílet se na zlepšení a zdokonalení služeb, které jsou poskytovány	- zvýšení míry plnění požadavků a potřeb	- snížení nákladů
- úprava sociálních zařízení ve společnosti	- vyšší transparentnost a důvěryhodnost	- víra v dodržení platebních podmínek	- zlepšení komunikace se stakeholdery
- odpovědi na veškeré podněty řidičů	- věrnost a spokojenost	- zlepšení komunikace na provozní úrovni	- zvýšení důvěryhodnosti firmy
- možnost spolupodílet se na zlepšení a zdokonalení služeb, které jsou poskytovány	- diferenciaci od konkurence	- zvýšení kvality poskytovaných informací	- zlepšení dobrého jména podniku
		- dlouhodobé partnerství	- získání konkurenční výhody
		- dodržování environmentálních zásad	- zvýšení výkonnosti
		- zlepšení pracovních podmínek servisních pracovníků	

Zdroj: vlastní zpracování

Aktivity CSR, které nebyly popsány v rámci předchozích interview se zaměstnanci podniku, byly zjišťovány na základě interních dokumentů společnosti MD logistika a pomocí nestrukturovaného rozhovoru s manažerkou, která má zavádění CSR v kompetenci.

Ekonomický pilíř

V roce 2017 obhájila společnost v pravidelném ročním auditu certifikaci podle norem IFS Logistics. Jedná se o speciální verzi standardů International Food Standards (IFS), která je určena pro dopravní společnosti. Zaměřuje se na identifikaci a omezení rizik pro zdravotní nezávadnost při dopravě, skladování a distribuci. Certifikát potvrdil, že činnosti podniku v Dašicích i v Praze splňují požadavky aktuální verze normy IFS na tzv. vyšší úroveň, což je nejvyšší stupeň certifikace.

Udržení stávajících a získání nových zákazníků i dodavatelů napomáhá účast na různých fórech. V loňském roce se jednalo hned o dvě důležité akce. Generální ředitel společnosti se zúčastnil setkání zástupců nejvýznamnějších vývozních firem české ekonomiky Exportního fóra, které pořádala Asociace exportérů. A manažerka obchodního oddělení přispěla svou přednáškou „Malá logistika mražených potravin“ na 14. ročníku fóra LOG-IN. Téma se týkalo inovativního modelu „Hub and Spoke FMCG Logistic Model“, který byl vyvinut pro obchodní řetězec Billa a zajišťuje efektivní zásobování menších potravinářských prodejen v centrech měst mraženými potravinami za použití menších vozidel. V tomto směru se chce společnost orientovat na vytvoření celoevropské sítě Hub and Spoke.

Hlavním cílem podniku je kontinuálně a cíleně zvyšovat kvalitu služeb, rozvíjet se a získávat další zákazníky. V rámci dlouhodobého rozvoje bude podnik směřovat k expanzi na mezinárodní trh formou poskytování služeb v oblasti exportní a importní dopravy FMCG, dojde k posílení v mezinárodní dopravě pronikáním do oblasti komoditních přeprav a rozšíří se služby skladu v Praze, vzhledem ke strategické lokalitě. Všechny tyto přednosti chce podnik využívat k udržení stávajících a získání nových potenciálních zákazníků.

V současnosti mají všichni zákazníci přístup do on-line evidence stavu zásob a skladových pohybů, všechny procesy jsou pravidelně kontrolovány včetně vozidel (kde se nachází, jakou činnost právě zajišťují).

Společnost významně investuje do vývoje logistických systémů. Využívá moderní technologie pro skladování, manipulaci se zbožím a pro vychystávání zboží (např. identifikace na rádiové frekvenci RFID nebo pomocí hlasových pokynů, tzv. pick-by-voice), pravidelně modernizuje flotilu manipulační techniky a samotnou flotilu nákladních vozidel i návěsů.

CSR aktivity podniku jsou mimo jiné ovlivněny rozhodnutími politických činitelů. Jednomu z nich nyní společnost muset čelit, jedná se o omezení dopravy v hlavním městě. Pražský sklad představuje pro podnik strategickou lokalitu, díky které se může lépe přizpůsobit požadavkům zákazníků, rychle a pružně reagovat na jejich potřeby. V Praze totiž sídlí největší obchodní partneři podniku. V současnosti se bohužel jedná o zákaz kamionů v Praze, což by způsobilo společnosti značné komplikace. Pražský magistrát se dlouhodobě snaží omezit vjezd kamionů delších než 12 m na vybrané silnice hlavního města, v nejhorší variantě na část Jižní spojky, která dnes nahrazuje chybějící část Pražského okruhu. V únoru letošního roku podnikli pražští radní další krok vedoucí k zavedení tohoto zákazu, když

schválili technickou dokumentaci, která popisuje dopravní opatření nutná pro jeho vyhlášení. MD logistika stále věří, že k úplnému zákazu nedojde, a proto zatím nepřipravují náhradní trasy, ani zapojení menších vozidel.

Závěrem k ekonomickému pilíři lze konstatovat, že se podnik chová transparentně a věrohodně ke všem stakeholderům, snaží se s nimi udržovat a budovat dobré vztahy a podporuje inovace pomocí operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace.

Sociální pilíř

V podniku každoročně probíhá průzkum spokojenosti zaměstnanců jako součást zavádění principu CSR. Zkoumají se názory řidičů, pracovníků skladů a technicko hospodářských pracovníků. V loňském roce vyplnila dotazník přibližně třetina oslovených zaměstnanců. Zjišťuje se nejen spokojenost se situací v podniku a jejich vztah k vykonávané práci, ale také postoj k odborným školením, které podnik nabízí (bezpečnost práce, legislativa, odborné oblasti, komunikační dovednosti, výuka cizích jazyků). Podnik je zapojen do vzdělávacího cyklu České logistické asociace „Společně k lepší logistice“ a využívá dotační program na vzdělávání poskytovaný úřadem práce.

V rámci průzkumu vždy obdrží společnost několik námětů a připomínek, které postupně zpracovává a prověřuje možnost jejich zavedení do praxe. Vedení MD logistiky si uvědomuje, že bez spokojených zaměstnanců společnost dlouhodobě neuspěje.

V reakci na získané podněty byla již provedena řada nápravných opatření, které zjednodušují zaměstnancům práci. Například u řidičů probíhá revize systému firemních benefitů tak, aby co nejvíce vyhovovaly zájmu většiny a byly pro zaměstnance skutečně užitečné. Dále bylo zlepšeno sociální zázemí řidičů v Dašicích, byl pořízen automat na kávu a připravuje se zprovoznění bezdrátového připojení k internetu. Zároveň se zlepšilo vybavení pro údržbu vozidel a zjednodušily se podmínky pro tankování.

Zásadním zjištěním průzkumu mezi řidiči byla jejich nedostatečná informovanost o chodu a aktuálním dění ve firmě, zároveň by uvítali možnost vyměňovat si názory v diskuzních fórech. Vedení jednalo o spuštění podnikového intranetu, ale nakonec se rozhodlo pro zprovoznění bezdrátové sítě, která zajistí zaměstnancům přístup na podnikový web s aktualitami. Pro diskuzi je využíván profil společnosti na Facebooku.

Pracovníci skladů dostali navíc k základním pracovním a ochranným pomůckám kvalitnější termo prádlo a obuv pro práci v náročných podmínkách. Další pracovní a ochranné pomůcky budou skladníkům zajišťovány dle jejich aktuální potřeby.

Na základě stížností ke stavu výpočetní techniky pokračuje postupné přepojování uživatelů ve skladech na nové servery, byť počítače na pracovištích slouží pouze jako terminály pro přihlášení do podnikové sítě.

Environmentální pilíř

Podnik realizuje projekt „Snížení energetické náročnosti areálu společnosti MD logistika, a. s.“, který je spolufinancován Evropskou unií, konkrétně Evropským fondem pro regionální rozvoj a OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Projekt se zaměřuje na modernizaci světel ve skladu suchého zboží, a především na rekonstrukci nefunkčního odpařovacího kondenzátoru. Od roku 2017 zde pracuje úsporná chladicí technologie v podobě hybridního kondenzátoru čpavku. Ta bezpečně zajistí výrobu chladu i za letních teplot a současně uspoří podstatnou část provozních nákladů (až desetkrát nižší spotřeba pitné vody). MD logistika je první firmou v ČR, která toto zařízení používá.

V oblasti ochrany životního prostředí úspěšně proběhl ve společnosti v roce 2017 certifikační audit certifikátů ISO 50001 a IFS Logistics, první dozorovaný audit certifikátů GMP+B4 přeprava, ISO 14001 a ISO 9001, druhý dozorovaný audit certifikátu ISO 18001.

Jak již bylo uvedeno v rámci ekonomického pilíře, společnost využívá model Hub and Spoke pro efektivní zásobování mraženým zbožím prodejen Billa v centrech měst ČR. Tento způsob distribuce má kromě ekonomických přínosů i pozitivní dopady na environmentální oblast. K jeho zavedení došlo již v roce 2016 a od té doby se zlepšilo vytížení vozidel při rozvozu do supermarketů o 20 % a snížily se emise oxidu uhličitého o 23 % na jednu připravenou paletu (o 190 tun CO₂ ročně).

V letošním roce se společnost zapojila do projektu Zelená firma, což je unikátní projekt na sběr elektroodpadu v ČR. Jedná se o sběr firemních vysloužilých elektrozařízení a baterií, do kterého se mohou zapojit i zaměstnanci.

Filantropický pilíř

Také v rámci filantropického pilíře je společnost aktivní. MD logistika byla jedním z partnerů na loňském 69. ročníku závodu o Zlatou přilbu města Pardubic (říjen 2017). Cílem podpory bylo mimo jiné i zviditelnit podnik potenciálním uchazečům o zaměstnání, zejména na pozici řidičů, kterých je stále nedostatek.

Vedení společnosti dále podpořilo nejmenší pardubické akvabely. V květnu 2018 připravili zaměstnanci balíčky věcných cen a propagačních předmětů pro soutěž akvabel.

Ve stejném měsíci byla MD logistika partnerem festivalu YESbořice fest. Jedná se o hudební festival, u jehož zrodu stál dlouholetý zaměstnanec podniku.

Nejvýznamnější aktivitou v rámci filantropické oblasti je pětiletá spolupráce s pardubickou školou Svítání, která pomáhá handicapovaným dětem a mladým lidem v přístupu ke vzdělání. V minulých letech přispěli na vybudování atletického oválu v areálu školy a na nákup interaktivních tabulí. Každoročně se účastní a podílí na akcích pro tuto školu, např. rozdávají zmrzliny na jejich pravidelných golfových turnajích.

V prosinci 2017 proběhl v Pardubicích Galavečer oceňování dobrovolníků, neziskových organizací a společensky odpovědných firem roku 2017. Zástupce MD logistiky převzal od organizátorů děkovný list za činnost, kterou podnik pomáhá potřebným. V roce 2017 vynaložila firma na charitativní účely 100 000 Kč.

Společnost provozuje podnikovou prodejnu. Místní občané Dašic, a nejen ti, mohou nakoupit zboží za zvýhodněné ceny. Toto zboží pochází z palet, které byly rozbité nebo zničené při převozu, dopravních nehodách či překládkách. V rámci filantropické oblasti také nakupuje ochranné pomůcky a pracovní prostředky z chráněných dílem.

6.4 Zodpovězení výzkumných otázek

Na základě provedených primárních výzkumů lze zodpovědět výzkumné otázky, které byly stanoveny:

- O1:** Jaké jsou důvody implementace konceptu společenské odpovědnosti do podniku?
- O2:** Která oblast společenské odpovědnosti je preferována před ostatními?
- O3:** Sledují podniky přínosy a náklady spojené s konceptem společenské odpovědnosti?

Závěry vycházejí nejen z rešerše odborné literatury a empirického výzkumu v dopravních podnicích (provedeného formou dotazníkového šetření), ale také z výsledků řízených rozhovorů ve společnosti MD logistika.

Výzkumnou otázkou **O1** byly zjišťovány motivy, které vedou k zavedení konceptu CSR do podniku. Na základě interview se potvrdily výsledky dotazníkového šetření: podle respondentů patří mezi nejčastější důvody jednak zlepšení dobrého jména podniku, ale i zvýšení loajality zákazníků a rozšíření public relations. Tyto přínosy korespondují s rešerší odborné literatury.

Z vyhodnocení dotazníkového šetření a řízených rozhovorů nelze odpovědět na výzkumnou otázku **O2**, která oblast CSR je nejvíce preferována. Deset respondentů se

přiklonilo k sociální oblasti, ale dalších deset odpovědí přikládá všem pilířům stejnou váhu. Ani ve zkoumaném podniku MD logistika nic nenasvědčuje tomu, že by vedení preferovalo jednu oblast před ostatními. Nejde tedy jednoznačně určit, kterou oblast využívají podniky nejčastěji, ale lze stanovit jejich pořadí důležitosti: 1. sociální, 2. ekonomický, 3. environmentální a 4. filantropický pilíř. Z uvedeného vyplývá v souladu s uvedenou literaturou, že je zapotřebí sledovat a propojit všechny čtyři pilíře.

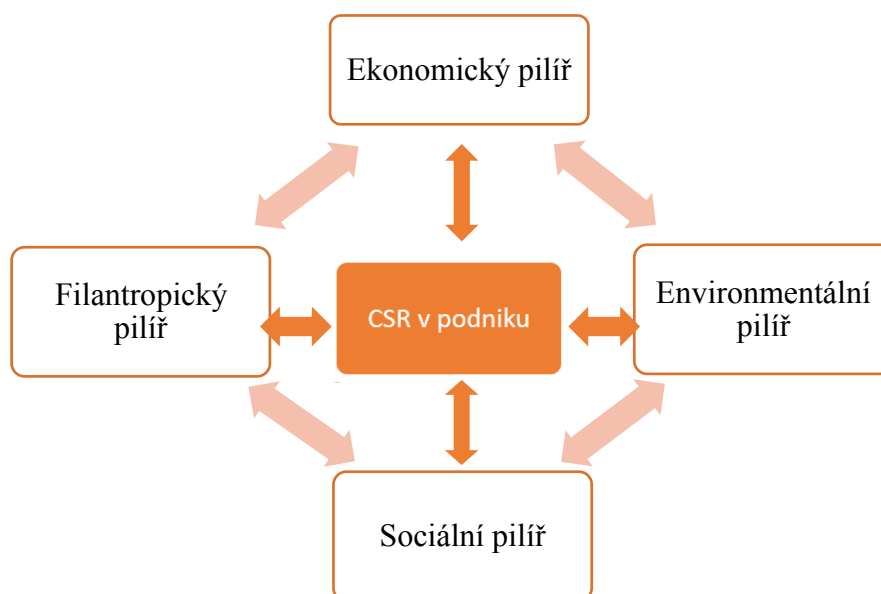
Třetí výzkumná otázka **O3** zaměřená na sledování přínosů a nákladů spojených s konceptem CSR nemůže být jednoznačně zodpovězena. Z empirického výzkumu v dopravních podnicích vyplynulo, že pouze částečně vymezují náklady související s CSR a přínosy hodnotí pouze intuitivně. Společnost MD logistika rovněž sleduje některé přínosy, a to na základě reakce zákazníků. Co se týká nákladů, sleduje pouze v rámci druhového členění nákladů (např. náklady spojené s reklamacemi, pokutami, dárcovstvím).

7. Výsledky disertační práce

Hlavním cílem disertační práce je vytvořit model pro vymezení a řízení aktivit CSR v dopravním podniku, a tím podpořit jejich zavedení nebo zlepšení. Pro naplnění cíle bylo nutné podniknout několik kroků. Rešerší odborné zahraniční a tuzemské literatury byly identifikovány společensky odpovědné aktivity v rámci čtyř pilířů – ekonomického, sociálního, environmentálního a filantropického, a byla identifikována měřítko pro jednotlivé oblasti (viz kap. 5). Měřítko, která jsou používána v modelu, jsou vymezena v metodickém postupu ve 3. fázi „Zhodnocení“. Tyto CSR aktivity a měřítko byly rozšířeny na základě primárního výzkumu v MD logistice (viz kap. 6.3). Tím byly splněny dílčí kroky potřebné pro návrhovou část práce.

7.1 Model společenské odpovědnosti podniku

Model společenské odpovědnosti podniku je vytvořen vymezením vazeb mezi jednotlivými pilíři CSR (viz Obrázek 16). Správné zavedení CSR v podniku by mělo reflektovat rovnoměrné zapojení všech čtyř pilířů. Příkladem provázanosti ekonomické a sociální oblasti je zajištění požadované hodnoty pro zákazníka jako klíčového stakeholdera, a tím dosažení konkurenční výhody podniku. Snížením negativních dopadů na životní prostředí se podniku zároveň sníží spotřeba zdrojů – provázanost ekonomického a environmentálního pilíře. Podporou místní komunity, či zapojením se do charitativních projektů zlepší podnik svou reputaci u stakeholderů – provázanost filantropického a ekonomického pilíře.

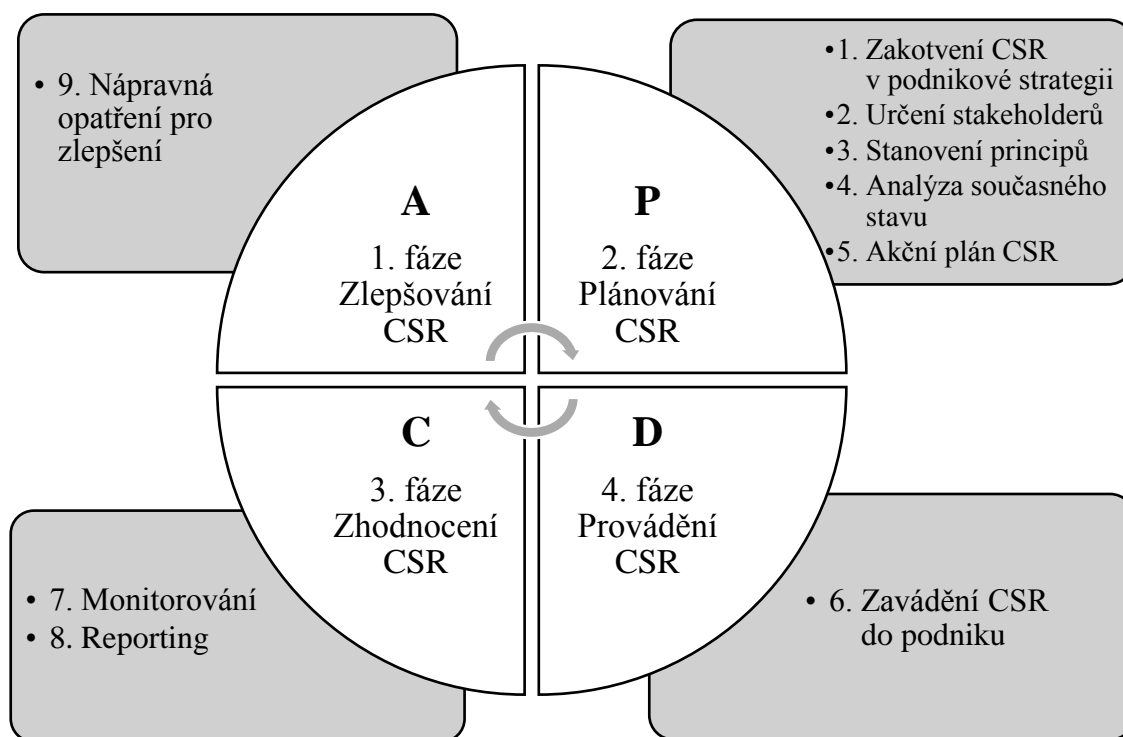


Obrázek 16: Model společenské odpovědnosti podniku

Zdroj: vlastní zpracování

7.2 Aplikace Modelu společenské odpovědnosti podniku

Pro aplikaci modelu společenské odpovědnosti je využit rámec PDCA, který CSR nebere pouze jako jednorázový projekt, ale jako proces nepřetržitého zlepšování, při kterém se podnik přizpůsobuje vnějším a vnitřním podmínkám. Při implementaci je nutné brát v úvahu poslání a vizi daného podniku, jeho strategii, předmět a obor podnikání a podnikovou kulturu. Samotnou realizaci CSR je možné shrnout do devíti základních kroků, které lze zasadit do modelu Demingova cyklu Plan – Do – Check – Act (viz Obrázek 17). V tomto pojetí lze chápat společenskou odpovědnost jako organizační rámec, který je trvale monitorován. Cílem propojení konceptu CSR a cyklu PDCA je dosáhnout neustálého zdokonalování.



Obrázek 17: Metodický postup implementace CSR do podniku pomocí PDCA

Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle QM profi (2017)

Metodický postup implementace CSR do podniku pomocí cyklu PDCA je převzat a upraven z QM profi (2017). Původní postup obsahuje deset kroků, které nejsou detailně popsány, nejsou identifikovány navrhované CSR aktivity a jejich měřítka. První krok byl podle uvedeného zdroje nazván jako „Závazek“. Je však potřeba vyjádřit nejen samotný závazek managementu, ale zakotvení CSR v podnikové strategii. Původní model obsahoval pátý krok „Stanovení cílů a CSR témat“, což je duplicitní a nadbytečné, protože tento úkol je již zahrnut v dalším kroku „Akční plán CSR“.

Unikátnost metodického postupu tkví v tom, že poskytuje komplexní a detailně popsany proces zavádění CSR do podniku, postavený na čtyřech pilířích, a především na jejich vzájemném propojení.

CSR a PDCA jsou si v jednotlivých fázích (krocích) navzájem přínosné a doplňují se. Jejich kombinací je dosaženo rychlejšího, snadnějšího a efektivnějšího zlepšení. V rámci první fáze celého cyklu PDCA jde o stanovení cílů (vytvoření akčního plánu) na základě prověření stávajících podmínek. V oblasti plánování CSR je navrženo pět dílčích kroků (viz Tabulka 12), které povedou k úspěšné implementaci.

Zásadní je rozhodnutí top managementu o zavedení CSR v podniku, a především potřeba chápat CSR jako součást podnikové strategie a kultury.

Je nutné jmenovat řešitelský tým (tým CSR), zahrnout principy společenské odpovědnosti do základních firemních hodnot, podnikatelské strategie a procesů na všech úrovních v podniku. Závazek a podpora managementu by měly být trvalé, neboť jen tak mohou přinést v dlouhodobém horizontu úspěch.

Zainteresané strany se u každého podniku liší, proto je nutné tyto skupiny nalézt, následně zjistit jejich potřeby a uspokojit jejich očekávání. Určení klíčových stakeholderů probíhá na základě odpovědi na otázku „Kým je podnik ovlivňován a naopak koho ovlivňuje podnik?“. Jedním z nástrojů pro zjištění vah vlivu jednotlivých stakeholderů na podnik je tzv. matice stakeholderů, ve které jsou kategorizováni dvěma ukazateli – úrovní vlivu a úrovní očekávání. V matici se vytvoří čtyři kvadranty a klíčoví stakeholdeři se nalézají v kvadrantu matice, který vyjadřuje velký vliv na podnik a zároveň velké očekávání (požadavky) od podniku.

Tyto skupiny klíčových stakeholderů si zaslouží vedení neustálého a rovnoprávného dialogu, ve kterém dochází k důvěře a pochopení, k dlouhodobému partnerství a k šíření dobrých praktik. Očekávání zainteresovaných stran by mělo být podnikem respektováno a přiměřeným způsobem uspokojováno. Je nutné zabývat se nejen tím, jaké požadavky a zájmy mají stakeholdeři v současné době, ale také nalézat další možná řešení. Často se stává, že se podnik snaží o vyvážení jednotlivých cílů stakeholderů, protože mají protichůdná očekávání.

Tabulka 12: 1. fáze Plánování CSR

Krok	Pilíř			
	Ekonomický	Sociální	Environmentální	Filantropický
1. Zakotvení CSR v podnikové strategii	<p>CSR jako součást podnikové strategie a kultury, záštita a zapojení top managementu, identifikace hlavních motivačních a stimulačních faktorů pro tvorbu CSR konceptu napříč všemi pilíři</p> <ul style="list-style-type: none"> interní motivační faktory – např. potřeba tvorby strategie pro naplnění cílů CSR, potřeba reakce na změnu strategie, potřeba integrace CSR cílů a aktivit do fungování podniku externí stimulační faktory – např. image podniku, makroekonomická situace, politická situace 			
2. Určení klíčových stakeholderů	<ul style="list-style-type: none"> vlastníci investoři externí zákazníci obchodní partneři dodavatelé konkurenti na trhu vládní instituce mezinárodní organizace 	<ul style="list-style-type: none"> zaměstnanci podniku rodiny a přátelé zaměstnanců odborové organizace 	<ul style="list-style-type: none"> neziskové organizace vládní instituce veřejnost nátlakové skupiny 	<ul style="list-style-type: none"> veřejnost média vzdělávací organizace neziskové organizace
3. Stanovení hodnot a principů	<p>na základě vybraných hodnot podniku stanovit principy odpovědného chování napříč všemi pilíři, které představují základ pro CSR strategii</p>			
4. Analýza současného stavu	<p>identifikace oblastí CSR a jednotlivých aktivit napříč všemi pilíři, ve kterých je podnik úspěšný i neúspěšný</p>			
5. Akční plán CSR	<p>nalezení příležitostí ke zlepšení nebo rozšíření CSR aktivit, přiřazení personální pravomoci a odpovědnosti CSR aktivitám, upřesnění finančního rozpočtu a časového plánu napříč všemi pilíři</p>			

Zdroj: vlastní zpracování

Po stanovení hodnot a principů společenské odpovědnosti je analyzován současný stav. Jedná se o posouzení obrazu existující CSR politiky, programů a aktivit v podniku s cílem stanovit silné stránky a nalézt rozvojová místa. Konkrétně je zapotřebí získat současný přístup podniku k CSR, vyhodnotit existující CSR politiku, normy, hodnoty, prohlášení či obchodní principy, identifikovat osoby o podniku, které se zabývají společenskou odpovědností, definovat stávající CSR témata, zmapovat vztahy podniku s klíčovými zainteresovanými stranami, zhodnotit současné CSR aktivity a programy, vyhodnotit způsob měření efektivity CSR a jeho zveřejňování. Na základě stanovených cílů a CSR aktivit (viz Tabulka 13) je vytvořen akční plán CSR. Společensky odpovědné aktivity jsou identifikovány na základě rešerše odborné literatury a doplněny o další na základě primárních výzkumů.

Tabulka 13: Návrh CSR aktivit pro Akční plán CSR (5. krok)

CSR aktivity			
E	- chovat se transparentně a věrohodně ke všem stakeholderům	- respektovat	
K	○ poskytovat informace všem stranám, kterých se činnost týká, tím mohou strany získat určitý pohled na věci, které je ovlivňují	a dodržovat lidská	
O	○ poskytovat veškeré pozitivní, ale i negativní informace	práva, dbát na zákaz	
N	- udržovat a budovat dobré vztahy se zákazníky, dodavateli, akcionáři a vlastníky	dětské práce	
O	○ zajistit rovné příležitosti při výběru dodavatelů, zákazníkům poskytovat bezpečné produkty za přijatelnou cenu, informovat	- dodržovat základní	
M	i menší investory a přihlížet k jejich zájmům, souznění podnikatelských plánů a hodnot investorů a vlastníků	etické zákony	
I	- podporovat inovace a udržitelnost	(např. správně	
C	○ např. využívat operační program Výzkum a vývoj pro inovace, Evropský fond regionálního rozvoje	označovat produkty)	
K	- plnit své závazky včas	○ poskytovat	
Ý	○ dodržovat dohodnuté podmínky týkající se dodání výrobků a služeb, včetně dohodnutých termínů splatnosti	bezpečné,	E
S O C I Á L N Í	- vytvářet podmínky k tomu, aby zaměstnanci mohli sladit svůj pracovní a osobní život (tzv. work-life balance)	kvalitní	T
	○ v případě potřeby umožnit volnější pracovní dobu nebo možnost práce z domova	výrobky	I
	○ s těmi, kteří jsou na rodičovské dovolené udržovat kontakt a sdílet důležité informace	a služby	C
	○ těm, kteří se vrací po delší době, umožnit snazší začlenění do chodu firmy	- vytvořit etický kodex,	K
	○ zajistit poradenství a právní služby při krizových situacích, firemní školky	příp. dokument	Ý
	- rozvíjet lidský kapitál (další vzdělávání, školení, kurzy)	na podobném základu	
	○ všem zaměstnancům umožnit zvyšování kvalifikace a podporovat permanentní vzdělání, a to nejen v jejich oboru působnosti	upravující chování	
	○ umožnit kariérní postup	firmy i zaměstnanců	
	- poskytovat zaměstnancům přiměřené mzdy a sociální i jiné zaměstnanecké výhody	- poskytovat úplné	
	○ správně motivovat své zaměstnance	a pravdivé informace	
○ poskytovat benefity, např. firemní telefon, automobil, několik dní dovolené navíc, příspěvek na dovolenou, na stravování, penzijní připojištění	o produktech a službách		
○ poskytovat tzv. cafeterie systém, kdy si zaměstnanci mohou vybrat sami z nabízených výhod	- respektovat ochranu		
	duševního vlastnictví		

S O C I Á L N Í	<ul style="list-style-type: none"> - respektovat rovné pracovní příležitosti <ul style="list-style-type: none"> o zaměstnavatel přistupuje ke všem zaměstnancům se stejným respektem, nerozlišuje pohlaví, věk, etnický původ, víru, sexuální orientaci (tzv. diversity management – snaha o cílené prosazení různorodosti zaměstnanců v organizaci) - zajistit otevřené a přátelské podnikové klima, zdravou podnikovou kulturu <ul style="list-style-type: none"> o zaměstnanci mají možnost vyjádřit svůj názor bez jakýchkoliv obav o podpora týmové práce o demokratický styl řízení manažerů - dbát na bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci, pravidelné lékařské prohlídky - zaměstnávat minoritní a ohrožené skupiny obyvatelstva, jimiž jsou např. handicapovaní, absolventi škol, matky s dětmi, starší lidé 	<ul style="list-style-type: none"> - zvyšovat bezpečnost produktů a služeb nad rámec zákonných povinností - věnovat pozornost vybraným skupinám (např. cizincům, důchodcům) a přizpůsobit jim naši komunikaci informací 	E T I C K Ý
E N V I R O N M E N T Á L N Í	<ul style="list-style-type: none"> - zajistit ekologicky šetrnou výrobu, produkovat ekologické výrobky a poskytovat služby, které neznečišťují životní prostředí <ul style="list-style-type: none"> o vybírat si dodavatele i jiné stakeholdery dle jejich vztahu k životnímu prostředí o školit zaměstnance v environmentální oblasti - zavést environmentální management v podniku, např. následující normy: <ul style="list-style-type: none"> o ISO 14001, která zlepšuje ochranu životního prostředí o EMAS, která oproti ISO navíc vyžaduje ověřování a reporting výsledků - využívat technologie šetrné k životnímu prostředí <ul style="list-style-type: none"> o zavádět vysoce účinné technologie je sice velmi nákladné, ale do budoucna může zajistit výrazné zlepšení konkurenceschopnosti - chránit přírodní zdroje a šetrně s nimi zacházet, snižovat spotřebu energie a vody (ISO 50001) <ul style="list-style-type: none"> o zajistit důkladnou izolaci, minimalizovat používání fosilních paliv, využívat regulátory topení, využívat sluneční energii, zavést opatření na úsporu vody 	<ul style="list-style-type: none"> - řídit se zákony a předpisy, vyhýbat se korupci - respektovat pravidla čestného konkurenčního boje <ul style="list-style-type: none"> o dodržovat korektní vztahy s konkurenty, nepoškozovat jejich reputaci o neuvádět klamavou reklamu 	

E N V I R O N M E N T.	<ul style="list-style-type: none"> - zajistit odpadové hospodářství, recyklovat <ul style="list-style-type: none"> o správně recyklovat odpady, třídít je, používat recyklovaný papír o správně likvidovat nebezpečné látky o zavést konkrétní opatření, např. tisknout oboustranně, využívat elektronické výpisy, rušit papírovou dokumentaci a zaměřit se na elektronické databáze - vytvářet podmínky pro minimalizaci dopravní zátěže <ul style="list-style-type: none"> o pro přesun zaměstnanců, surovin a výrobků používat dopravní prostředky s alternativním pohonem (podpora ekologické dopravy) o podporovat jízdu na kole do práce namísto dopravních prostředků, které zatěžují životní prostředí - monitorovat vliv na životní prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> - postarat se o zaměstnance, kteří dostanou výpověď (outplacement) <ul style="list-style-type: none"> o zajistit jejich rekvalifikaci, konzultaci životopisu nebo přímo zajištění nového pracovního místa 	E T I C K Ý
F I L A N T R O P I C K Ý	<ul style="list-style-type: none"> - aktivně se účastnit charitativních projektů, které pomáhají řešit aktuální sociální problémy - jednat jako odpovědný podnik ve všech ohledech nad rámec legislativních požadavků - podporovat místní komunitu finančními příspěvky, věcnými dary, zapůjčením majetku podniku, poskytnutím služeb, dobrovolnickou prací zaměstnanců - účastnit se lokálních sportovních, vzdělávacích či kulturních projektů - pořádat exkurze pro školy a získat tak budoucí zaměstnance - pomáhat při řešení lokálních sociálních problémů (prevence nezaměstnanosti, kriminality) - vytvářet firemní dobročinné nadace - zapojit zaměstnance do rozhodování o výběru filantropických aktivit - založit tzv. matchingový fond (příspěvky zaměstnanců) 		

Zdroj: vlastní zpracování

Druhou fází cyklu PDCA je samotné provádění CSR, které znamená zavádění neboli implementaci vytvořeného akčního plánu CSR, kdy dochází k realizaci navržených řešení a zapracování nových procesů. Je zapotřebí vytvořit nejvhodnější koncepci společenské odpovědnosti s ohledem na vnější okolí i vnitřní prostředí podniku zapojením všech čtyř pilířů (viz Tabulka 14).

Tabulka 14: 2. fáze Provádění CSR

Krok	Pilíř			
	Ekonomický	Sociální	Environmentální	Filantropický
6. Zavádění CSR do podniku	vytvoření nejvhodnější koncepce společenské odpovědnosti vzhledem k jeho předmětu podnikání, misi, vizi, strategii, velikosti a podnikové kultuře napříč všemi pilíři			

Zdroj: vlastní zpracování

Třetí fází cyklu PDCA zahrnující monitorování a reporting je zhodnocení CSR. Data z předešlé fáze podléhají analýze a hlubšímu zkoumání. Skutečné výsledky jsou porovnávány s očekávanými, hledají se odchylky od plánu uvedeného v Tabulce 12. Existenci cyklu jako nástroje neustálého zlepšování potvrdilo i dotazníkové šetření, pomocí něhož bylo zjištěno, že podniky využívají vybraná měřítka v rámci jednotlivých oblastí. Nejvyšší stupeň zhodnocení CSR představuje pro podniky certifikace společenské odpovědnosti, norma ISO 26000.

Sedmým krokem je monitorování. Indikátory musí postihovat všechny čtyři pilíře – ekonomickou, sociální, environmentální i filantropickou oblast (příklady viz Tabulka 15). V rámci monitorování je zapotřebí identifikovat přínosy a negativa plynoucí ze zavedení CSR do podniku dle jednotlivých skupin stakeholderů, například:

- ve vztahu k zákazníkům:
 - ekonomický pilíř – přesné informace o výrobcích a službách, vedení aktivního dialogu, speciální akce pro zákazníky, informování o podnikových hodnotách,
- ve vztahu k obchodním partnerům:
 - ekonomický pilíř – pravidelné informování o chystaných akcích a službách, informování o podnikových hodnotách, vedení aktivního dialogu,
- ve vztahu k zaměstnancům:
 - sociální pilíř – informování o podnikových hodnotách, školení zaměstnanců, systém sociální péče, work-life balance, ocenění zaměstnanců při zlepšovacím návrhu,

- ve vztahu k vládním institucím:
 - ekonomický pilíř – dodržování stanovených legislativních předpisů a nařízení, potírání korupce a přijímání úplatků, vedení aktivního dialogu, spolupráce,
- ve vztahu k vlastníkům:
 - ekonomický pilíř – informování o podnikových hodnotách,
- ve vztahu k veřejnosti:
 - sociální pilíř – informování o činnostech, které mohou mít dočasně negativní vliv na život nejbližší veřejnosti, účast na veřejných projektech, informování o změnách v legislativě,
- ve vztahu k místní komunitě:
 - sociální pilíř – adaptace dlouhodobě nezaměstnaných,
 - filantropický pilíř – spolupráce na vzájemných projektech (např. chráněné dílny, vyžití pro děti i seniory), zapojování studentů do praxe, účast zaměstnanců na studijních programech, exkurze v podniku,
- ve vztahu k životnímu prostředí:
 - environmentální pilíř – úspora energií, snižování emisí, odpadové hospodářství a recyklace.

Osmým krokem je reportování CSR. Podnik může komunikovat své společensky odpovědné aktivity formou interní a externí, vždy záleží na dané skupině stakeholderů. Interní komunikaci využívá se svými zaměstnanci a spolupracovníky, kdy pečlivě vysvětluje proč, jak a co se v daném podniku v souvislosti se společenskou odpovědností děje. Externí komunikace probíhá s okolím, kdy management dává vědět veřejnosti, konkurenci a médiím, že je odpovědný.

Mezi nejčastější nástroje komunikace odpovědného chování patří výroční zpráva a CSR report v tištěné a elektronické verzi, etický kodex, firemní webové stránky (aktuální informace, kontakty, formulář pro dotazy, blog), firemní bezplatná infolinka, podnikový externí i interní zpravodaj či časopis, elektronicky nebo poštou zasílaná oznámení, aktivní komunikace s médii (PR aktivity, placená inzerce, tiskové zprávy), prezentace podniku na veřejnosti (účast na veletrzích, konference, den otevřených dveří), označení produktů, propagační materiály, intranet, firemní informační tabule a nástěnky, informování zaměstnanců formou e-mailů, porady a školení zaměstnanců.

Tabulka 15: 3. fáze Zhodnocení CSR

Krok	Píleř			
	Ekonomický	Sociální	Environmentální	Filantropický
7. M o n i t o r o v á n í	identifikace přínosů a negativ plynoucích ze zavedení CSR do podniku dle jednotlivých skupin stakeholderů			
	<ul style="list-style-type: none"> • finanční ukazatele (např. ROA, ROE) • podíl na trhu • výsledky dotazníkového šetření • ohlasy v médiích • počet opakovaných objednávek • počet reklamací • index spokojenosti zákazníků • počet modifikací produktu nebo služby, inovací • počet případů nedodržení lhůty splatnosti • počet prověřených dodavatelů • služby pro zákazníky se speciálními potřebami 	<ul style="list-style-type: none"> • struktura zaměstnanců (pohlaví, věk, etnický původ) • výsledky průzkumu zaměstnanců • počet absenčních dní zaměstnanců a jejich fluktuace • nemoci z povolání a zranění (v %) • počet proškolených zaměstnanců • počet hodin školení na zaměstnance • počet flexibilních úvazků • výše platů a benefitů • výdaje na BOZP 	<ul style="list-style-type: none"> • spotřeba energie a vody • podíl recyklovaného odpadu • množství energie vyrobené z obnovitelných zdrojů • množství vzniklého odpadu • množství emisí • množství použitých nebezpečných látek • ekoefektivita (pozitivní dopad jednoho produktu na životní prostředí) • počet stížností a pokut za ekologické přestupky • počet ekologických auditů 	<ul style="list-style-type: none"> • počet získaných ocenění • počet podpořených akcí • počet spolupracujících organizací • počet zapojených zaměstnanců do akcí • výše darovaných příspěvků • poměr příspěvků k hrubému zisku • počet hodin firemního dobrovolnictví • ohlasy médií na podnikové aktivity • počet vytvořených pracovních míst
	<ul style="list-style-type: none"> • významné mezinárodní iniciativy v oblasti CSR (normy, standardy) 			
8. R e p o r t i n g	komunikovat a vysvětlit stakeholderům napříč všemi píleři proč, co a jak se v podniku v souvislosti s CSR děje			
	<ul style="list-style-type: none"> • výroční zpráva, CSR report, etický kodex • firemní webové stránky, bezplatná infolinka, podnikový zpravodaj • aktivní komunikace s médii, prezentace podniku na veřejnosti • intranet, firemní nástěnky, porady, školení 			

Zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtou fází cyklu PDCA je zlepšování CSR, která uzavírá celý cyklus. Pokud bylo ve třetí fázi prokázáno, že realizace stanoveného akčního plánu CSR přinesla pozitivní výsledky zdokonalující původní situace, pak se tento postup stává novým standardem, podle kterého se bude podnik nadále řídit. V případě, že se neprokáže žádný přínos nebo že se v horším případě prokáže negativní vliv, je zapotřebí vytvořit nový akční plán CSR se zaměřením na odstranění příčin (viz Tabulka 16).

Tabulka 16: 4. fáze Zlepšování CSR

Krok	Pilíř			
	Ekonomický	Sociální	Environmentální	Filantropický
9. Zakotvení, nápravná opatření pro zlepšení	zlepšovat původně naplánované společensky odpovědné aktivity v jednotlivých pilířích na základě zhodnoceného původního řešení tak, aby byly odstraněny nedostatky			

Zdroj: vlastní zpracování

7.3 Ověření navrženého modelu v dopravním podniku

Ověření navrženého modelu a metodického postupu implementace CSR do podniku proběhlo v červnu 2018 ve spolupráci s projektovou manažerkou společnosti MD logistika, která se dlouhodobě věnuje společenské odpovědnosti podniku. Pro verifikaci byly posuzovány všechny čtyři fáze cyklu PDCA, resp. devět kroků implementace konceptu společenské odpovědnosti do podniku včetně jednotlivých CSR aktivit a jejich měřítek a na základě zjištěných skutečností byla vytvořena Tabulka 17.

Tabulka 17: Míra naplnění jednotlivých kroků metodického postupu

Dílčí krok metodického postupu	Míra splnění kroku
1. Zakotvení CSR v podnikové strategii	SPLNĚNO
2. Určení stakeholderů	SPLNĚNO
3. Stanovení principů	SPLNĚNO
4. Analýza současného stavu	NESPLNĚNO
5. Akční plán CSR	SPLNĚNO
6. Zavádění CSR do podniku	ČÁSTEČNĚ SPLNĚNO
7. Monitorování	ČÁSTEČNĚ SPLNĚNO
8. Reporting	ČÁSTEČNĚ SPLNĚNO
9. Nápravná opatření pro zlepšení	ČÁSTEČNĚ SPLNĚNO

Zdroj: vlastní zpracování

K dílčím krokům:

1. Zakotvení CSR v podnikové strategii bylo splněno tím, že byl vyhlášen závazek managementu a CSR bylo zahrnuto do podnikové strategie. Po úvodní prezentaci, kdy manažerka seznámila vedení s konceptem CSR, se management rozhodl pro přijetí tohoto konceptu a vydal souhlas s podporou a závazkem k uplatňování CSR politiky.

2. Určení stakeholderů bylo splněno. Pro stanovení klíčových stakeholderů byla využita matice, ve které se poměřovala úroveň vlivu a úroveň očekávání na škále 0–10 bodů (0 – nejméně, 10 – nejvíce). Výsledným zhodnocením byl stanoven seznam klíčových stakeholderů za jednotlivé oblasti, se kterými chtělo vedení podniku vést dialogy – čtyři

zákazníci pro oblast obchodu, devět zákazníků pro oblast dopravy, pět dodavatelů pro oblast nákupu služeb, sedm dodavatelů pro oblast nákupu materiálu a v personální oblasti se jednalo o řidiče, pracovníky skladů a THP pracovníky.

3. Stanovení principů bylo splněno. Pomocí zpětné vazby z dialogů byly zjištěny hodnoty pro každého klíčového stakeholdera a na základě vybraných hodnot byly sepsány principy společensky odpovědného chování podniku. Vzhledem k citlivosti některých údajů poskytla manažerka informace pouze za oblast zákazníků, ve které byly stanoveny následující strategické priority:

- efektivní řízení provozu – proaktivní přístup ke spolupráci se zákazníky, optimalizace procesů v oblasti dopravy, efektivní komunikace napříč všemi odděleními podniku,
- spokojený zákazník – maximální vycházení vstříc požadavkům zákazníku, kvalita poskytovaných služeb, informovanost zákazníka o procesech a o dění v podniku.

U dalších stakeholderů je také nutné stanovit CSR priority, například:

- za oblast dodavatelů – pravidelné informování o chystaných akcích a službách, informování o podnikových hodnotách, vedení aktivního dialogu,
- za oblast zaměstnanců – informování o podnikových hodnotách, školení zaměstnanců, systém sociální péče, work-life balance, efektivní komunikace napříč všemi odděleními podniku.

4. Analýza současného stavu nebyla splněna. Vedení společnosti tento krok vynechalo, proto je nutné se na něj v dalším cyklu zaměřit detailněji.

5. Akční plán byl splněn. Byl vytvořen akční plán včetně stanovených společensky odpovědných aktivit na základě daných principů. Vzhledem k ochraně před konkurenční nebyl tento plán ze strany vedení podniku poskytnut.

6. Zavádění CSR do podniku bylo již částečně splněno. Samotná implementace CSR v podmínkách MD logistiky byla realizována na základě stanoveného akčního plánu, který krok po kroku vymezuje jednotlivé aktivity, které je nutné pro řádné zavedení provést.

7. Monitoring byl splněn částečně. Podnik vyhodnocuje z každé oblasti dvě až tři navrhovaná měřítka, což je nedostatečné a management by se jimi měl dále zabývat a sledovat přínosy i náklady spojené s konceptem společenské odpovědnosti.

8. Reporting byl částečně splněn tím, že projektová manažerka vydává podnikový zpravodaj jako dvouměsíčník, prezentuje výsledky CSR na webu společnosti, aktivně

komunikuje s médii a prezentuje společnost na veřejnosti. Tento krok je ohodnocen jako „částečně splněný“ kvůli tomu, že top management se do reportingu zapojuje pouze zřídka. Přitom komunikace a vysvětlení stakeholderům proč, co a jak se v podniku v souvislosti s CSR děje je neméně důležitým krokem.

9. Nápravná opatření pro zlepšení byla částečně splněna. Na základě zjištění byly některé CSR aktivity zakotveny do podnikových procesů a zároveň došlo k nápravným opatřením u aktivit, které byly hodnoceny negativně. V reakci na získané podněty z dotazníkových šetření, které vedení podniku provádělo se zaměstnanci a zákazníky, byla již provedena řada zlepšení (blíže viz Kapitola 6.3 – sociální pilíř). Na dalších se v současné době pracuje a zjišťuje se jejich proveditelnost.

Na základě aplikace metodického postupu v podniku jsou navržena vlastní nápravná opatření. Návrhy na zlepšení jsou rozděleny v Tabulce 18 podle jednotlivých pilířů, přestože ne vždy je možné určit, zda se jedná čistě o jeden konkrétní pilíř vzhledem k jejich provázanosti.

Tabulka 18: Zlepšovací návrhy pro společnost MD logistika

CSR oblast	Návrh na zlepšení
Ekonomická	zveřejňování CSR zpráv společnosti
	pravidelná obnova vozového parku
Sociální	informování všech zaměstnanců o aktivitách podniku
	komunikace CSR aktivit nejen v rámci vedení podniku
	pořádání pravidelných porad a meetingů
	zajištění školení komunikačních dovedností pro zaměstnance
	transparentní přiřazování jízd řidičům
	zavedení tzv. cafeterie systému pro benefity
	pořádání teambuildingů v místě pracoviště
Environmentální	podpora jízdy na kole do zaměstnání
	monitorování dopravní zátěže
	monitorování množství emisí
Filantropická	zapojení zaměstnanců do rozhodování o filantropických aktivitách
	organizování exkurzí v podniku a jeho areálu pro školy
	podpora místní komunity dobrovolnickou prací zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Podporu ekonomických výsledků v rámci ekonomického pilíře lze spojovat se zveřejňováním CSR zpráv společnosti. Bylo zjištěno, že projektová manažerka uvedla na podnikových webových stránkách poslední zprávu o společenské odpovědnosti v prosinci 2017. Je nutné zapojit do zveřejňování celý top management podniku a pravidelně informovat stakeholdery o aktuálním dění v souvislosti s CSR. Tím bude zajištěna transparentnost a důvěryhodnost společnosti.

V sociální oblasti by se měla společnost zaměřit na aktivní informování všech zaměstnanců o aktivitách podniku, s čímž souvisí pravidelné konání porad a meetingů vedoucích s podřízenými (zajistit férové jednání i v případě špatné finanční situace podniku) a pravidelné feedbacky. Také komunikace společensky odpovědných aktivit dosud probíhala pouze na úrovni top managementu podniku, což je nedostačující. Z řízených rozhovorů dále vyplynulo, že mají zaměstnanci zájem o pořádání teambuildingů v místě pracoviště, mohlo by se jednat například o každoroční celopodnikový vánoční večírek, na kterém by se pracovníci dozvěděli o výsledcích společnosti za uplynulý rok a plánech do budoucna. Jako největší problém podniku se však jeví benefity. Řešením by bylo zavedení tzv. cafeterie systému, na základě něhož každý zaměstnanec sbírá body a následně je může utratit za libovolný zaměstnanecký benefit z katalogu odměn. Dalším návrhem je benefit v podobě příspěvku na penzijní připojištění, což podniku přinese daňové odpočty.

Návrhem na zlepšení v environmentální oblasti je podpora jízdy na kole do zaměstnání například zapojením týmů pracovníků do každoročního projektu „Do práce na kole“ a zveřejňováním výsledků na firemní nástěnce. Jako každý dopravní podnik by měla i společnost MD logistika monitorovat dopravní zátěž a množství emisí a minimalizovat je například obnovou vozového parku (v rámci ekonomického pilíře), správným vytížením vozidel nebo jinými konkrétními opatřeními (systémem úpravy výfukových plynů, používáním vhodného nízkosírného a bezolovnatého paliva, technickými opatřeními na motoru atd.).

V rámci filantropického pilíře je vedení podniku doporučeno zapojit zaměstnance do rozhodování o přispívání společnosti na charitativní činnost nebo na podporu místní komunity, například formou hlasování o jednotlivých projektech (případně je zapojit i do samotného přispívání). Dále je vhodné podporovat místní komunity formou dobrovolnické práce zaměstnanců. V praxi to může fungovat tak, že mají pracovníci každoročně dva volné dny, které stráví například v sociálních nebo zdravotnických zařízeních, nebo natírají ploty, hrabou listí, uklízí v zoologické zahradě. Další z možností, jak se věnovat

filantropii v podniku, je organizování exkurzí pro školy a vytipovat si tak své budoucí zaměstnance.

Ze spolupráce s projektovou manažerkou MD logistiky vyplynulo pozitivní zjištění, že návrh Modelu společenské odpovědnosti podniku a metodického postupu implementace CSR do podniku považuje za dobře strukturovaný, snadno srozumitelný a především komplexní. V otázce možnosti zavedení takto navrženého modelu v podmínkách jejich podniku se manažerka vyjádřila pozitivně, ovšem vidí zde řadu překážek spojených zejména se špatnou komunikací napříč celým podnikem a také neochotou některých zaměstnanců zapojit se do konceptu CSR a něco změnit. Tento model však odpovídá vizi konceptu CSR v jejich podniku a nebyly nalezeny žádné nedostatky, které by bylo třeba odstranit. Zároveň byla domluvena budoucí spolupráce na společenské odpovědnosti ve společnosti MD logistika a manažerka přislíbila, že se touto problematikou bude dále zabývat.

Závěrem lze konstatovat, že podle názoru manažerky zkoumaného podniku je možné navrhovaný metodický postup implementace společenské odpovědnosti považovat za komplexní a realizovatelný v podmínkách českých dopravních podniků. Postup zahrnuje specifika, která lze nalézt v odvětví Doprava a skladování, ale dle autorky je možné tyto kroky zobecnit a využít v jiném odvětví, ovšem s přihlédnutím k jeho specifikům, což se může projevit ve změně CSR aktivit a jejich příslušných měřítek.

8. Přínosy disertační práce a doporučení pro další výzkum

Přínosy práce lze rozčlenit do 3 oblastí, které jsou vzájemně provázané – teoretické, praktické a pedagogické.

Mezi **teoretické přínosy** patří provedení detailní analýzy a zhodnocení české i zahraniční odborné literatury v oblasti tématu společenské odpovědnosti, identifikace a charakteristika CSR aktivit v dopravních podnicích a charakteristika navrženého Modelu společenské odpovědnosti podniku a metodického postupu jeho implementace v dopravních podnicích, který umožní neustálé zdokonalování. Navržený model je sice prioritně určen pro dopravní podniky, ale lze jej využít i v dalším odvětví s tím, že je nutné přihlídnout k jeho specifikům a změnit příslušné aktivity a jejich měřítka.

Za **praktické přínosy** lze považovat zodpovězení stanovených výzkumných otázek, vytvoření návrhu implementace CSR do dopravního podniku, praktické využití vytvořeného návrhu implementace CSR v podnicích s předpokladem dalšího vývoje, využití výsledků disertační práce jako podklad pro další vědecké zkoumání a především praktické využití ve společnosti MD logistika, kde byl model a metodický postup implementace společenské odpovědnosti podniku ověřován a kde byly identifikovány problematické oblasti v zavádění CSR.

Pedagogickým přínosem je využití disertační práce jako podklad pro tvorbu skript, publikací s aspektem na společenskou odpovědnost v dopravních podnicích. Vybrané části práce mohou sloužit jako podkladový materiál pro výuku a disertační práce může sloužit jako podklad pro zadávání a zpracování diplomových prací.

Téma disertační práce je žádoucí do budoucna nadále rozvíjet. V rámci další výzkumné činnosti je vhodné zaměřit pozornost na detailní zkoumání vzájemných vztahů mezi jednotlivými pilíři CSR, vyhledávání dalších společensky odpovědných aktivit a jejich indikátorů a měřítek. V případě metodického postupu implementace CSR do podniku je nutné přizpůsobit postup konkrétnímu podniku a zajistit jeho skutečnou aplikaci, tzn. realizovat všechny navrhované kroky. Dále je vhodné ve výzkumu pokračovat například formou případových studií, analýzami úspěšnosti i neúspěšnosti jednotlivých kroků implementace CSR v konkrétních podnicích a hodnocením takto zavedeného konceptu. Tím se metodický postup výrazně zdokonalí, upřesní se náplň jednotlivých fází a kroků, přičemž bude rozvíjen a podporován samotný model CSR.

Závěr

Disertační práce je zaměřena na řízení společenské odpovědnosti podniku v segmentu středních a velkých podniků na území České republiky. Společensky odpovědné firmy staví na první místo plnění legislativních požadavků a poté nad jejich rámec dobrovolně uplatňují odpovědné chování. Výsledkem může být nejen pozitivní vliv na samotný podnik, ale také posílení konkurenční výhody.

Hlavním cílem disertační práce bylo vytvořit model pro vymezení a řízení aktivit CSR v podniku, a tím podpořit jejich zavedení nebo zlepšení. Byly stanoveny kroky, které vedly k jeho naplnění. Práce vychází z teoretických východisek a současného stavu dané problematiky, vytvořené na základě rešerše zahraniční i tuzemské odborné literatury. V souvislosti nejednoznačné definice společenské odpovědnosti je vytvořena definice vlastní. Pomocí zahraničních studií byly analyzovány finanční a nefinanční přínosy konceptu CSR.

Disertační práce se soustředí na podniky v odvětví Doprava a skladování, kde je proveden primární výzkum. Toto odvětví přináší svá specifika, která jsou identifikována a následně využita v návrhové části. Do primárního výzkumu realizovaného formou dotazníkového šetření je zahrnuto 28 dopravních podniků. Empirický výzkum je zaměřen mimo jiné na zjištění hlavních motivů zavádění CSR a na využívání jednotlivých aktivit a měřítek CSR ve středních a velkých podnicích ve vybraných krajích České republiky. Vyhodnocení dotazníků je provedeno v programech IBM SPSS Statistics a Excel, jsou využity například tabulky četností, Levenův test homogenity rozptylů, Friedmanův test nebo Post hoc test.

Dále jsou pomocí rešerše zahraniční literatury identifikovány jednotlivé společensky odpovědné aktivity v rámci čtyř pilířů – ekonomickém, sociálním, environmentálním a filantropickým, včetně jejich měřítek. Jako další pilíř je uveden etický pilíř, který však není pátým v řadě, ale prostupuje všemi ostatními a doplňuje je.

Pro naplnění jednoho z dílčích cílů, kterým je identifikace CSR aktivit v konkrétním podniku, byla navázána úzká spolupráce se společností MD logistika. Účelem bylo doplnit společensky odpovědné aktivity, které již byly zjištěny rešerší odborné literatury. Pro lepší pochopení podnikových procesů a CSR aktivit byly provedeny řízené rozhovory od nejnižších úrovní řízení – nejprve s 20 řidiči, následně s 5 pracovníky skladů, 16 technicko hospodářskými pracovníky a nakonec s managementem. Aktivity CSR, které nebyly popsány v rámci předchozích interview se zaměstnanci podniku, byly zjišťovány

na základě interních dokumentů společnosti MD logistika a pomocí nestrukturovaného rozhovoru s projektovou manažerkou, která se aktivně věnuje zavádění společenské odpovědnosti v podniku. Otázky ze všech rozhovorů byly předem konzultovány s managementem podniku a doplněny na základě vlastního pozorování.

Na základě primárních výzkumů a rešerše literatury je možné zodpovědět stanovené výzkumné otázky. Je zjištěno, že mezi nejčastější důvody zavádění konceptu CSR do podniku patří mezi nejčastější důvody jednak zlepšení dobrého jména podniku, ale i zvýšení loajality zákazníků a public relations. Není však možné jednoznačně určit, kterou oblast (pilíř) CSR podniky preferují a využívají více než ostatní. A na základě primárních výzkumů lze tvrdit, že podniky neměří přínosy a náklady spojené s konceptem CSR.

Východiska zjištěná při analýze současného stavu poznání, identifikaci CSR aktivit v rámci jednotlivých pilířů, jejich měřítek a identifikaci CSR aktivit v konkrétním podniku formou řízeného rozhovoru jsou stěžejními vstupy pro vytvoření modelu pro aplikaci CSR. Je navržen Model společenské odpovědnosti podniku, postavený na čtyřech pilířích CSR. Všechny pilíře jsou vzájemně provázány, což je v modelu plně respektováno a znázorněno oboustrannými šipkami. V mnohých případech totiž nelze jednoznačně určit, zda faktor představuje čistě jeden z uvedených pilířů, neboť vždy zasahuje do další oblasti. Souvisí to s určitým omezením CSR, protože koncept není jednoznačně vymežitelný.

Pro aplikaci Modelu společenské odpovědnosti je vytvořen metodický postup zasazený do rámce PDCA, který CSR nebere pouze jako jednorázový projekt, ale jako proces nepřetržitého zlepšování. Unikátnost postupu tkví v tom, že poskytuje komplexní a detailně popsany proces zavádění CSR do podniku postavený na čtyřech pilířích, a především na jejich vzájemném propojení. Tento navržený metodický postup je poté verifikován ve společnosti MD logistika, na jehož základě jsou doporučeny kroky pro zlepšení CSR aktivit.

Závěrem lze konstatovat, že podle názoru manažerky zkoumaného podniku je možné navrhovaný model a metodický postup implementace společenské odpovědnosti považovat za komplexní a realizovatelný v podmínkách českých podniků. Postup však zahrnuje svá specifika, která lze nalézat v odvětví Doprava a skladování. V případě jiného odvětví by bylo potřebné návrhovou část upravit podle potřeb konkrétního podniku.

Seznam použité literatury

1. AL-TUWAIJRI, S. A., CHRISTENSEN, T. E., HUGHES, K. E. *The relations among environmental disclosure, environmental performance, and economic performance: a JGR 6,1142 Downloaded by Warsaw School of Economics At 09:42 29 February 2016 (PT) simultaneous equations approach*, 'Accounting, Organizations and Society', 2004, Vol. 29, No. 5/6.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ASRAR-UL-HAQ, M., KUCHINKE, K. P., IQBAL, A. *The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education*. *Journal of Cleaner Production*, 2017, 142: 2352-2363.
4. BALABANIS, G., PHILIPS, H. C., LYALL J. *Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked?*, 'European Business Review', 1998, No. 98(1).
5. BAMBUCHOVÁ, J. *Vliv CSR na reputaci firem*. OFFRECORD[online]. 2016 [cit. 2017-06-29]. Dostupné z: <http://www.offrecord.cz/tema/vliv-csr-na-reputaci-firem/>
6. BAUER, R., KOEDIJK, K., OTTEN, R. *International Evidence on SRI Mutual Fund Performance and Investment Style Life*. Working Paper, 2002.
7. BLF. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Praha: Business Leaders Forum, 2008, 27 str. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf
8. BOBENIČ HINTOŠOVÁ, A. *Medzinárodný manažment*. Bratislava: Ekonóm, 2008. ISBN 978-80-225-2582-4.
9. BOUBAKER, S. *Research handbook of finance and sustainability*. Northampton, MA: Edward Elgar Pub., 2018. ISBN 978-1786432629.
10. BOWEN, H. R. *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press, 1953.
11. BOWMAN, E. H., HAIRE, M. *A strategic posture toward corporate social responsibility*. *California management review*, 1975, 18.2: 49-58.
12. BRAMMER, S., BROOKS, C., PAVELIN, S. *Corporate social performance and stock returns: UK evidence from disaggregate measures*. *Financial Management*, 2006, 35 (3), 97-116.

13. BRAMMER, S., MILLINGTON, A. *Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance*. Strategic Management Journal, 2008, 29(12), 1325–1343.
14. BUČIŪNIENĖ, I., KAZLAUSKAITĖ, R. *The linkage between HRM, CSR and performance outcomes*. Baltic Journal of Management, 2012, 7.1: 5-24.
15. BUDÍKOVÁ, M., KRÁLOVÁ, M., MAROŠ, B. *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3243-5.
16. BUSCH, T., HOFFMANN, V. H. *How hot is your bottom line? Linking carbon and financial performance*. Business and Society, 2011, 50(2), 233–265.
17. CARROLL, A. B. *Corporate social responsibility*. Organizational dynamics, 2015, 44.2: 87-96.
18. CARROLL, A. B. *Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct*. In Business and Society 1999, Vol. 38, No. 3, s. 268-295.
19. CARROLL, A. B. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility*, In: Business Horizons, 1991, vol. 34, no. 4.
20. COWEN, S. S., FERRERI, L. B., PARKER, L. D. The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: a typology and frequency-based analysis. Acc. Organ. Soc., 1987, 12, 111-222.
21. ČANÍK, P., ČANÍKOVÁ, P. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*. Praha: Transparency International-Česká republika, ops, 2006.
22. ČANÍK, P., ŘEZBOVÁ, L., ZAVREL, T. *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1143-6.
23. DAHLSRUD, A. *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*. Corporate social responsibility and environmental management, 2008, 15.1: 1-13.
24. DĚDINA, J., MALÝ, M. *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing, 2005. 176 s. ISBN 80-86851-11-7.
25. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 978-80-246-0139-7.
26. DOOLEY, R. S., LERNER, L. D. Pollution, profits, and stake-holders: the constraining effect of economic performance on CEO concern with stakeholder expectations. Journal of Business Ethics, 1994, 13, 701-711.

27. DU, S., BHATTACHARYA, Ch. B., SEN, S. Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 2010, 12.1: 8-19.
28. DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. Management studium. ISBN 80-86851-45-1.
29. ERI, N. *The bidirectional CSR investment – economic performance relationship*, 'Journal of Global Responsibility', 2015, Vol. 6, Iss 1.
30. ERLÉDY, E. *Baťa, švec, který dobyl světa*. Zlín: Archa, 1990. ISBN 59–078-90, s. 11. IN: PRSKAVCOVÁ, M. a kol. *Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management*. 1. vyd. Liberec : Technická univerzita v Liberci,, 2007. 164 s. ISBN 978-80-7372-289-0.
31. EVROPSKÁ KOMISE. Green Paper. Promoting a European framework for corporate social responsibility. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2001. ISBN 92-894-1478-2
32. *Evropský parlament* [online]. Brusel: Evropský parlament, 2018 [cit. 2018-05-24]. Dostupné z: www.europarl.europa.eu/
33. FLAMMER, C., LUO, J. *Corporate social responsibility as an employee governance tool: Evidence from a quasi- experiment*. *Strategic Management Journal*, 2017, 38.2: 163-183.
34. FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.
35. FRIEDMAN, M. *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. *The New York Times Magazine*, 1970, September 13.
36. GALBREATH, J. *Does primary stakeholder management positively affect the bottom line? Some evidence from Australia*. *Management Decision*, 2006, 44 (8).
37. GARBER, P. R. *99 ways to keep employees happy, satisfied, motivated and productive*. Old Saybrook, CT: Business & Legal Reports, 2004. Quik step guides for busy managers. ISBN 1-55645-197-0.
38. GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.
39. GRAVES, S. B., WADDOCK, S. A. *A look at the Financial-Social Performance Nexus when Quality of Management is Held Constant*, 'International Journal of Value-Based Management', 1999, No. 12, 87–99.

40. GRAYSON, D., HODGES, A. *Corporate social opportunity!: Seven steps to make corporate social responsibility work for your business*. Routledge, 2017.
41. GREENING, D. W., TURBAN, D. B. Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 2000, 39.3: 254-280.
42. GREWATSCH, S., KLEINDIENST, I. *When does it pay to be good? Moderators and mediators in the corporate sustainability–corporate financial performance relationship: A critical review*. *Journal of Business Ethics*, 2017, 145.2: 383-416.
43. GRIFFIN, J. J., MAHON, J. F. *The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research*. *Business & society*, 1997, 36.1: 5-31.
44. HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-x.
45. HENRIQUES, A., RICHARDSON, J. *The triple bottom line, does it all add up?: assessing the sustainability of business and CSR*. Sterling, VA: Earthscan, 2004. ISBN 1-84407-015-8.
46. HINTON, P. R. *SPSS explained*. New York: Routledge, 2004. ISBN 978-0415274098.
47. HLAVÁČEK, J., HLAVÁČEK, M. *Za jakých podmínek je pro firmu lukrativním společensky zodpovědné chování?*. IES Occasional Paper, 2007.
48. HYHLÍK, F., NAKONEČNÝ, M. *Malá encyklopedie současné psychologie*. Praha: SPN, 1977.
49. CHANDLER, D., WERTHER, W. B. *Strategic corporate social responsibility: stakeholders, globalization, and sustainable value creation*. Third edition. Thousand Oaks, Calif: SAGE, 2014. ISBN 1452217793.
50. CHEN, H., WANG, X. *Corporate social responsibility and corporate financial performance in China: an empirical research from Chinese firms*. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 2011, 11.4: 361-370.
51. CHUNG, K. a kol. *The effects of CSR on customer satisfaction and loyalty in China: the moderating role of corporate image*. *Journal of Economy Business Management*, 2015, 3.5: 542-547.
52. Interní dokumenty MD logistika, a. s.
53. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
54. JÁNSKÁ, I. *Nefinanční reporting podniků v ČR*. 2015.

55. JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R. *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Pearson Education limited, 2006. 1033s. ISBN 978-0-273-71018-9
56. KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.
57. KEIVAN ZOKAEI, A., a kol. *Creating a Lean and Green Business System Techniques for Improving Profits and Sustainability*. Hoboken: CRC Press, 2013. ISBN 978-1-4665-7113-6.
58. KIM, Y., STATMAN, M. *Do corporations invest enough in environmental responsibility?* Journal of Business Ethics, 2012, 105(1), 115–129.
59. KLASSEN, R. D., MCLAUGHLIN, C. P. *The impact of environmental management on firm performance*. Management Science, 2006, 42(8), 1199–1214.
60. KOHOUT, J. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. Praha: Management Press, Praha 1999. 122 s. ISBN: 978-80-7261-006-6.
61. KOLODINSKY, R. W., MADDEN, T. M., ZISK, D. S., HENKEL, E. *Attitudes About Corporate Social Responsibility: Business Student Predictors*. 'Journal of Business Ethics', 2010, No. 91.
62. KOMÁRKOVÁ, R., VYSEKALOVÁ, J., RYMEŠ, M. *Psychologie trhu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-632-3.
63. KOTLER, P., LEE, N. *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, N.J.: Wiley, 2005. ISBN 0-471-47611-0.
64. KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
65. KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-2470-966-X.
66. KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.
67. KUTLÁK, J., TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P. *Komunikace CSR aktivit: CSR reporting*. 2017.
68. LE MAUX, J., LE SAOUT, E. *The performance of sustainability indexes*. Finance India, 2004, 18: 737.

69. LEE, C., KIM, J. S., KIM, J. S. *Impact of a gaming company's CSR on residents' perceived benefits, quality of life, and support*. *Tourism Management*, 2018, 64: 281-290.
70. LEE, Y. a kol. *The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees*. *International Journal of Hospitality Management*, 2012, 31.3: 745-756.
71. LEV, B., PETROVITS, C., RADHAKRISHNAN, S. *Is doing good good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth*. *Strategic Management Journal*, 2010, 31(2), 182–200.
72. MÁDLOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem: etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. OPS, 2010, 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1.
73. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
74. MANNING, L. *Corporate social responsibility*. In: *Food Ethics Education*. Springer, Cham, 2018. p. 121-146.
75. MARTÍNEZ, P., PÉREZ, A., DEL BOSQUE, I. R. *CSR influence on hotel brand image and loyalty*. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 2014, 27.2: 267-283.
76. MAYER, J. M. L. P., E SILVA, S. C. *Exploring the whole value of corporate volunteering*. 2017. PhD Thesis.
77. MCWILLIAMS, A., SIEGEL, D. *Corporate social responsibility and financial performance*. *Strategic Management Journal*, 2000, 21.5: 603-609.
78. MCWILLIAMS, A., SIEGEL, D. S., WRIGHT P. M. *Corporate social responsibility: strategic implications*, 'Journal of Management Studies', 2006, Vol. 43, No. 1.
79. MIKOŁAJEK-GOCEJNA, M. *The relationship between corporate social responsibility and corporate financial performance—Evidence from empirical studies*. *Comparative Economic Research*, 2016, 19.4: 67-84.
80. MOLNÁR, Z., MILDEOVÁ, S., ŘEZANKOVÁ, H., BRÍX, R., KALINA, J., *Pokročilé metody vědecké práce*. Praha: Profess Consulting, s.r.o. 2012, 170s., ISBN 978-80-7259-064-3.
81. MOON, J., MURPHY, L., GOND, J. *Historical perspectives on corporate social responsibility*. In: *Corporate Social Responsibility*. Cambridge University Press, 2017. p. 31-62.

82. MOSKOWITZ M. *Profiles in Corporate Responsibility: The Ten Worst and the Ten Best*. Business and Society Review, 1972, 13:28-42.
83. MULLERAT, R., BRENNAN, D. *Corporate social responsibility: the corporate governance of the 21st century*. 2nd ed. Frederick, MD: Sold and distributed in North, Central and South America by Aspen Publishers, 2011. ISBN 978-90-411-3252-9.
84. NEUBAUER, J., SEDLAČÍK, M., KŘÍŽ, O. *Základy statistiky: aplikace v technických a ekonomických oborech*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5786-5.
85. PAVA, M. L., KRAUSZ, J. *The Association Between Corporate Social-Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost*, 'Journal of Business Ethics', 1996, Vol. 15, No.3.
86. PAVLŮ, D. *Marketingové komunikace a jejich nové formy*. Praha: Professional Publishing, 2009. ISBN 978-80-7318-830-6.
87. PETŘÍKOVÁ, R. *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava: DTO CZ, 2008. ISBN 978-80-02-02099-8.
88. PLÁŠKOVÁ, A., RYŠÁNEK, P. *Hodnocení CSR organizací veřejného sektoru v programu Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost*. 1.vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu kvality, 2013, 72 s. Společenská odpovědnost (CSR), 55. ISBN 978-800-2024-354.
89. PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
90. PRSKAVCOVÁ, M. a kol. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-436-8.
91. PUNCH, K. F. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál. 2008. 152 s. ISBN 978- 80-7367-381-9.
92. PUTNOVÁ, A. *Sociální odpovědnost a etika podnikání: studijní text pro kombinované studium*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. ISBN 80-214-2784-1.
93. *QM profi* [online]. Praha: Verlag Dashöfer, nakladatelství, 2012 [cit. 2017-06-16]. Dostupné z: <https://www.qmprofi.cz/>
94. RAMESHWAR, D., ANGAPPA, G., *The role of truck driver on sustainable transportation and logistics*, Industrial and Commercial Training, 2015, Vol. 47, Issue: 3, pp.127-134

95. REICH, R. B. *Supercapitalism: the transformation of business, democracy, and everyday life*. New York: Alfred A. Knopf, 2007. ISBN 03-072-6561-7.
96. REVERTE, C., GOMEZ-MELERO, E., CEGARRA-NAVARRO, J. G. *The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance: evidence from Eco-Responsible Spanish firms*. *Journal of Clean. Prod.*, 2016, 112.
97. RUF, B. M., MURALIDHAR, K., BROWN, R. M., JANNEY, J. J., PAUL, K. *An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: A stakeholder theory perspective*. *Journal of Business Ethics*, 2001, 32(2), 143–156.
98. RUSSO, M. V., FOUTS, P. A. *A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability*. *Academy of Management Journal*, 1997, 40(3), 534–559.
99. SEDLÁKOVÁ, R. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2014. *Žurnalistika a komunikace*. ISBN 978-80-247-3568-9.
100. SERVAES, H., TAMAYO, A. *The impact of corporate social responsibility on firm value: The role of customer awareness*. *Management Science*, 2013, 59(5), 1045–1061.
101. SHIRAEV, E., LEVY, D. A. *Cross-cultural psychology: critical thinking and contemporary applications*. 2nd ed. Boston: Pearson, 2004. ISBN 978-02-0538-612-3.
102. SCHRECK, P. *Reviewing the business case for corporate social responsibility: New evidence and analysis*. *Journal of Business Ethics*, 2011, 103(2), 167–188.
103. SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY 2014/95/EU. *EUR-Lex: Přístup k právu Evropské Unie*[online]. 2014 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32014L0095>
104. SOMR, M. *Základní metody výzkumu*. 2007. Dostupné z: http://www.eamos.cz/amos/kat_ped/externi/.../zakladni_metody_vyzkumu.doc.
105. SPEJCHALOVÁ, D. *Management kvality, bezpečnosti a environmentu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 9788086730875.
106. SRINARUEWAN, P., BINNEY, W., HIGGINS, C. *Consumer reactions to corporate social responsibility (CSR) in Thailand: The moderating effect of competitive positioning*, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 2015, 27.4: 628-652.

107. STANWICK, P. A., STANWICK, S. D. *The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance: an empirical examination*, 'Journal of Business Ethics', 1998, vol. 17, no. 2.
108. STEINEROVÁ, M. a kol. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2008, 27 s. [cit. 2017-06-06]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wpcontent/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf
109. STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R. *Společenská odpovědnost firem. Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Praha: Business Leaders Forum, 2008 [online]. [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: http://csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf
110. SURROCA, J., TRIBO, J. A., WADDOCK, S. *Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources*, 'Strategic Management Journal', 2010, Vol. 31, No. 5.
111. SVOBODA, V. *Public relation – moderně a účinně. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN: 978-80-247-2866-7.
112. ŠIROKÝ, J. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 208 s. ISBN 978-80-251-3510-5.
113. ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-534-6.
114. TANG, Z., HULL, C. E., ROTHENGERG, S. *How corporate social responsibility engagement strategy moderates the CSR–financial performance relationship*. *Journal of Management Studies*, 2012, 49(7), 1274–1303.
115. TETŘEVOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0285-3.
116. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.
117. TORUGSA, N. A., O'DONOHUE, W. *Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs: empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector*. *Journal of Business Ethics*, 2012, 109.
118. TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem*. Business Leaders Forum, 2004.

119. TSOUTSOURA, M. *Corporate social responsibility and financial performance*, Working Paper Series, Haas School of Business, University of California at Berkeley, Applied Financial Project, 2004. Dostupné z: <http://escholarship.org/uc/item/111799p2>.
120. TURBAN, D. B., GREENING, D. W. *Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees*. *Academics Management Journal*, 1996, 40, 658-672.
121. URBÁNEK, T., DENGLEROVÁ, D., ŠIRŮČEK, J. *Psychometrika: měření v psychologii*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-836-4.
122. VALENTA, M., MICHALÍK, J., LEČBYCH, M. *Mentální postižení: v pedagogickém, psychologickém a sociálně-právním kontextu*. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3829-1.
123. VAN DER LAAN, G., VANEES, H., VANWITTELOOSTUIJN, A. *Corporate social and financial performance: An extended stakeholder theory, and empirical test with accounting measures*. *Journal of Business Ethics*, 2008, 79(3), 299–310.
124. VANCE S. *Are social responsible corporations good investment risks?*, 'Management Review', 1975, Vol. 64.
125. VESELÁ, J., KANIOKOVÁ VESELÁ, P. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada, 2011. Sociologie (Grada). ISBN 9788024727929.
126. VILANOVA, M., LOZANO, J. M., ARENAS, D. *Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness*. *Journal of Business Ethics*, 2009, 87.1: 57-69.
127. VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Psychologie reklamy: 4., rozšířené a aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2012. 328 s. ISBN: 978-80-247-4005-8
128. VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.
129. WADDOCK, S. A., GRAVES, S. B. *The corporate social performance-financial performance link*. *Strategic management journal*, 1997, 303-319.
130. WANG, H. L., CHOI, J. *A new look at the corporate social– financial performance relationship: The moderating roles of temporal and interdomain consistency in corporate social performance*. *Journal of Management*, 2013, 39(2), 416–441.
131. WANG, T., BANSAL, P. *Social responsibility in new ventures: Profiting from a long-term orientation*. *Strategic Management Journal*, 2012, 33(10), 1135–1153.

132. WEBER, J., WASIELESKI, D. M. (ed.). *Corporate social responsibility*. Emerald Group Publishing, 2018.
133. WELFORD, R., CHAN, C., MAN, M. *Priorities for corporate social responsibility: a survey of businesses and their stakeholders*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2008, 15.1: 52-62.
134. Why doing good means good business. *TRUE: FleishmanHillard* [online]. 2016 [cit. 2018-06-09]. Dostupné z: <http://fleishmanhillard.com/2016/05/true/why-doing-good-means-good-business/>
135. WU, S., WANG, W. *Impact of CSR perception on brand image, brand attitude and buying willingness: a study of a global café*. *International Journal of Marketing Studies*, 2014, 6.6: 43.
136. YOON, Y., GÜRHAN-CANLI, Z., SCHWARZ, N. *The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations*. *Journal of consumer psychology*, 2006, 16.4: 377-390.
137. ZU, L. *Corporate social responsibility, corporate restructuring and firm's performance: empirical evidence from Chinese enterprises*. Berlin: Springer, 2009. ISBN 9783540708957.

Přehled vlastních publikací

1. ČINČALOVÁ, S. CSR in the Logistics Sector and Its Analyses. In *Proceedings of the 30th International Business Information Management Association Conference*. Norristown: International Business Information Management Association-IBIMA, 2017. ISBN 978-0-9860419-9-0.
2. ČINČALOVÁ, S. Czech Republic's Patent Activity in a Global View. In *Proceedings of the 29th International Business Information Management Association Conference*. Norristown: International Business Information Management Association-IBIMA, 2017. ISBN 978-0-9860419-7-6.
3. ČINČALOVÁ, S. Empirical Research on Corporate Social Responsibility in the Logistics Company. In *Proceedings of the 31th International Business Information Management Association Conference*. Norristown: International Business Information Management Association-IBIMA, 2018. ISBN: 978-0-9998551-0-2
4. ČINČALOVÁ, S. Evaluation of the Current Position of CSR in the Logistics Sector, In *IMES 2018*. VŠE Praha, 2018. – přijato, zatím nepublikováno
5. ČINČALOVÁ, S. Genderové mzdové rozdíly v mezinárodním kontextu. *Logos Polytechnikos*, 2016, vol. 7, no. 3, s. 77-90. ISSN: 1804-3682.
6. ČINČALOVÁ, S. Genderový audit jako faktor úspěšnosti podniku. In *8. ročník mezinárodní vědecké konference KONKURENCE*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2016. ISBN 978-80-88064-25-1.
7. ČINČALOVÁ, S. Hodnocení společenské odpovědnosti vybraného dopravního podniku. In *Interdisciplinární mezinárodní vědecké konference doktorandů a odborných asistentů QUAERE 2018*. Hradec Králové: MAGNANIMITAS, 2018. – přijato, zatím nepublikováno
8. ČINČALOVÁ, S. Implementation of Corporate Social Responsibility into the Enterprise. In *Proceedings of ICEFR*, 2018. – přijato, zatím nepublikováno
9. ČINČALOVÁ, S. Increasing the Competitiveness and Performance of Enterprises Focusing on Innovation Activity – Empirical Survey. In *IMES 2017*. Praha: VŠE, 2017. ISBN 978-80-245-2216-6.
10. ČINČALOVÁ, S. Innovation from a Macroeconomic Perspective, its Support, Evaluation and Application. In *Proceedings of the 28th International Business Information Management Association Conference*. Norristown: International Business

- Information Management Association-IBIMA, 2016. s. 2315-2327. ISBN 978-0-9860419-8-3.
11. ČINČALOVÁ, S. Microeconomic Policy Instruments Used By Governments To Increase Regional Competitiveness. In *MMK 2016 - Mezinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky*. Hradec Králové: MAGNANIMITAS, 2016. s. 388-398. ISBN 978-80-87952-17-7.
 12. ČINČALOVÁ, S. Možnosti podpory konkurenceschopnosti malého podniku v odvětví pivovarnictví. In *Sborník příspěvků ze 7. ročníku mezinárodní vědecké konference KONKURENCE*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2015. s. 43-52. ISBN 978-80-88064-14-5.
 13. ČINČALOVÁ, S. Politika zvyšování konkurenceschopnosti Pardubického pivovaru. In *Sborník příspěvků Mezinárodní Masarykovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2015*. Hradec Králové: MAGNANIMITAS, 2015. s. 58-65. ISBN 978-80-87952-12-2.
 14. ČINČALOVÁ, S. Types of Innovation in the Czech Republic and Their Help. *Journal of Innovation and Business Best Practice*, 2017. ISSN 2166-0743.
 15. ČINČALOVÁ, S. Vliv společenské odpovědnosti na finanční výkonnost vybraného odvětví. In *Konkurence 2018*. Jihlava: VŠPJ, 2018. – přijato, zatím nepublikováno
 16. ČINČALOVÁ, S. Využívání Espacenet jako konkurenční výhoda podniků. In *Konkurence 2017*. Jihlava: VŠPJ, 2017. ISBN 978-80-88064-31-2.
 17. ČINČALOVÁ, S., CEMPÍREK V. Interviews with the Drivers of Selected Logistics Company. In *Sborník příspěvků Mezinárodní Masarykovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2017*. Hradec Králové: MAGNANIMITAS, 2017. ISBN: 978-80-87952-22-1.
 18. ČINČALOVÁ, S., ČERMÁKOVÁ, I. Open Innovation as a Competitive Advantage, Process of Implementation. In *Proceedings of The 27th International Business Information Management Association Conference*. Norristown: International Business Information Management Association-IBIMA, 2016. ISBN 978-0-9860419-6-9.
 19. ČINČALOVÁ, S., KUBĚNKA, M. Znalostní management a jeho trendy. In *Aktuální trendy v dopravě a ekonomice: sborník recenzovaných příspěvků z virtuální konference Aktuální trendy v dopravě a ekonomice 2016*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2016. s. 4-13. ISBN 978-80-86530-95-6.

20. ČINČALOVÁ, S., PAKOSTA, J. Řízení rizik projektu. In *Interdisciplinární mezinárodní vědecké konference doktorandů a odborných asistentů QUAERE 2017*. Hradec Králové: MAGNANIMITAS, 2017. ISBN 978-80-87952-20-7.
21. ČINČALOVÁ, S., PAKOSTA, J. Valuation of Intangible Assets. In *Hradec Economic Days*. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, 2017. s. 662-672. ISBN 978-80-7435-664-3.
22. ČINČALOVÁ, S., PAKOSTA, J., BRODSKÝ, Z. Průmyslová práva v současnosti. In *Hradec Economic Days 2016: double-blind peer reviewed proceedings of the international scientific conference*. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, 2016. s. 27-34. ISBN 978-80-7435-636-0.
23. HONKOVÁ, I., BRODSKÝ, Z., KUBĚNKA, M., ČINČALOVÁ, S. The Bookkeeping of Enterprising Natural Persons. In *INPROFORUM 2016: „Threatened Europe? Socio-Economic and Environmental Changes“*. České Budějovice, 2016. ISSN 2336-6788.
24. KRUML, L., ČINČALOVÁ, S. Využívání controllingu v podnikové praxi – empirické šetření. In *8. ročník mezinárodní vědecké konference KONKURENCE*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2016. ISBN 978-80-88064-25-1.
25. KUBĚNKA, M., ČINČALOVÁ, S. Is There a Meaningful Link Between Financial Performance and Capital Structure in Manufacturing Sector? Evidence from Czech Republic. *Slovak Scientific Journal*, 2016, vol. 4. ISSN 1338-9777.
26. KUBĚNKA, M., ČINČALOVÁ, S. Výzkum, vývoj a inovace – rozhodující faktor prosperity? In *EUBA Bratislava*, 2017. ISBN 978-80-88064-25-1.

Přílohy

Příloha A: Dotazník Společenská odpovědnost podniku

Příloha B: Organizační schéma společnosti MD logistika

Příloha C: Řízené rozhovory s řidiči

Příloha D: Řízené rozhovory s pracovníky skladů

Příloha E: Řízené rozhovory s THP a managementem

Příloha A: Dotazník Společenská odpovědnost podniku

Vážená paní, vážený pane,

dovolte mi, abych Vás požádala o spolupráci na dotazníkovém šetření s názvem „Společenská odpovědnost podniku“, které je organizováno pod záštitou Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. Výsledky průzkumu budou použity výhradně pro vědecko-výzkumné účely.

V současné době se stává společenská odpovědnost firem (CSR) tématem, které je stále diskutovanější. Veřejnost i konkurence si více všímají, jak se podnik chová ke spotřebitelům, ke společenskému a životnímu prostředí, k zaměstnancům a k sociálním potřebám společnosti. Také v České republice roste popularita společenské odpovědnosti, stále se zvyšuje počet organizací zapojujících se do tohoto konceptu. V oblasti logistiky se jedná o ne příliš prozkoumané téma, proto jsme se rozhodli provést dotazníkové šetření s cílem zmapovat současný stav problematiky CSR v logistických podnicích.

Jsem si vědoma Vašeho časového vytížení, a proto dotazník obsahuje pouze nezbytné otázky a jeho vyplnění Vám zabere maximálně 10 minut.

V případě jakýchkoliv dotazů kontaktujte Ing. Simonu Činčalovou.

simona.cincalova@student.upce.cz

Děkuji Vám za ochotu a čas strávený vyplněním dotazníku, přeji hodně úspěchů nejen v pracovním životě.

Za výzkumný tým

Ing. Simona Činčalová

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Fakulta ekonomicko-správní

Univerzita Pardubice

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ: SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST PODNIKU

1) Uplatňuje Váš podnik principy společenské odpovědnosti (CSR)?

- Ne, CSR nevyužíváme a ani neuvažujeme o jejím zavedení
- Ne, CSR nevyužíváme, ale uvažujeme o jejím zavedení přibližně od:.....
- Ano, CSR uplatňujeme

2) Pokud využíváte CSR, které motivy (benefity) Vás vedly k jeho zavedení do politiky společnosti? Pokud nevyužíváte CSR, které by Vás k tomu vedly?

Označte na škále 1-5 podle důležitosti motivu (1 - nejdůležitější, 3 - středně důležitý, 5 - nedůležitý).

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| a) přesvědčení firmy, že je to správné | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) snaha o získání konkurenční výhody | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) zvýšení zisku, snížení nákladů | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) zvýšení loajality zákazníků | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) zlepšení dobrého jména a image | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) public relations | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) tlak vnějšího prostředí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) snaha přilákat kvalitní zaměstnance a udržet si je | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) lepší obraz v očích potencionálních investorů | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j) jiný motiv, prosím uveďte jaký: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| k) nic | | | | | |

3) Jaké konkrétní aktivity CSR realizuje Vaše společnost v následujících oblastech?

- ekonomická:* transparentnost a věrohodnost
- dobré vztahy se zákazníky, dodavateli
- sociální:* zapojení zaměstnanců do rozhodování
- finanční a nefinanční benefity
- rozvoj zaměstnanců, vzdělávání
- environmentální:* úspora energie, vody
- odpadové hospodářství, recyklace

zapojení stakeholderů do environmentální politiky

filantropická:

dárcovství

podpora místní komunity

jiné, prosím uveďte jaké:

nerealizujeme žádné aktivity CSR

4) *Doplňte:* CSR se realizuje ve čtyřech oblastech – ekonomické, sociální, environmentální a filantropické. Dle mého názoru by měl být největší důraz kladen na oblast, naopak oblast je nejméně důležitá.

5) *V čem vidíte největší překážky zavádění CSR?*

nedostatek času

nepochopení konceptu CSR

nesprávná implementace CSR

nedostatek kvalifikovaného personálu

legislativní a daňové prostředí

vysoké náklady

CSR nepotřebujeme

jiné, prosím uveďte jaké:

nevidíme žádné překážky v zavádění CSR

6) *Jakým způsobem zajišťujete provázanost konceptu CSR a podnikové strategie?*

CSR je součástí naší strategie

vize (poslání) je v souladu s CSR, sestavuje se s ohledem na CSR politiku

podnikové hodnoty jsou popsány podle CSR

systémy hodnocení, odměňování jsou napojené na CSR cíle

jinak, prosím uveďte jak:

7) V jakých oblastech CSR měříte?

- ekonomická:*
- správa a řízení podniku
 - odpovědný přístup k zákazníkům
 - vztahy s dodavateli a dalšími obchodními partnery
 - marketing a reklama
- sociální:*
- zapojení zaměstnanců a komunikace
 - ohodnocení za práci
 - zdraví a bezpečnost
 - zapojení stakeholderů do rozhodování
- environmentální:*
- environmentální politika
 - odpad a recyklace
 - energie a voda
- filantropická:*
- přístup k místní komunitě
 - zapojení do charitativních projektů
- jiné, prosím uveďte jaké:
- CSR neměříme v žádné oblasti

8) Využíváte některé konkrétní indikátory k měření CSR v těchto oblastech?

- ekonomická:*
- počet zveřejněných indikátorů ve zprávě o CSR
 - index spokojenosti zákazníků
 - počet stížností a reklamací
- sociální:*
- počet nefinančních benefitů
 - počet absenčních dnů zaměstnanců
- environmentální:*
- spotřeba energie, vody
 - množství emisí

množství nevytříděného a nezužitkovaného odpadu

filantropická:

počet získaných ocenění

dárcovství – výše poskytnutých příspěvků

jiné, prosím uveďte jaké:

nevyužíváme žádné indikátory k měření CSR

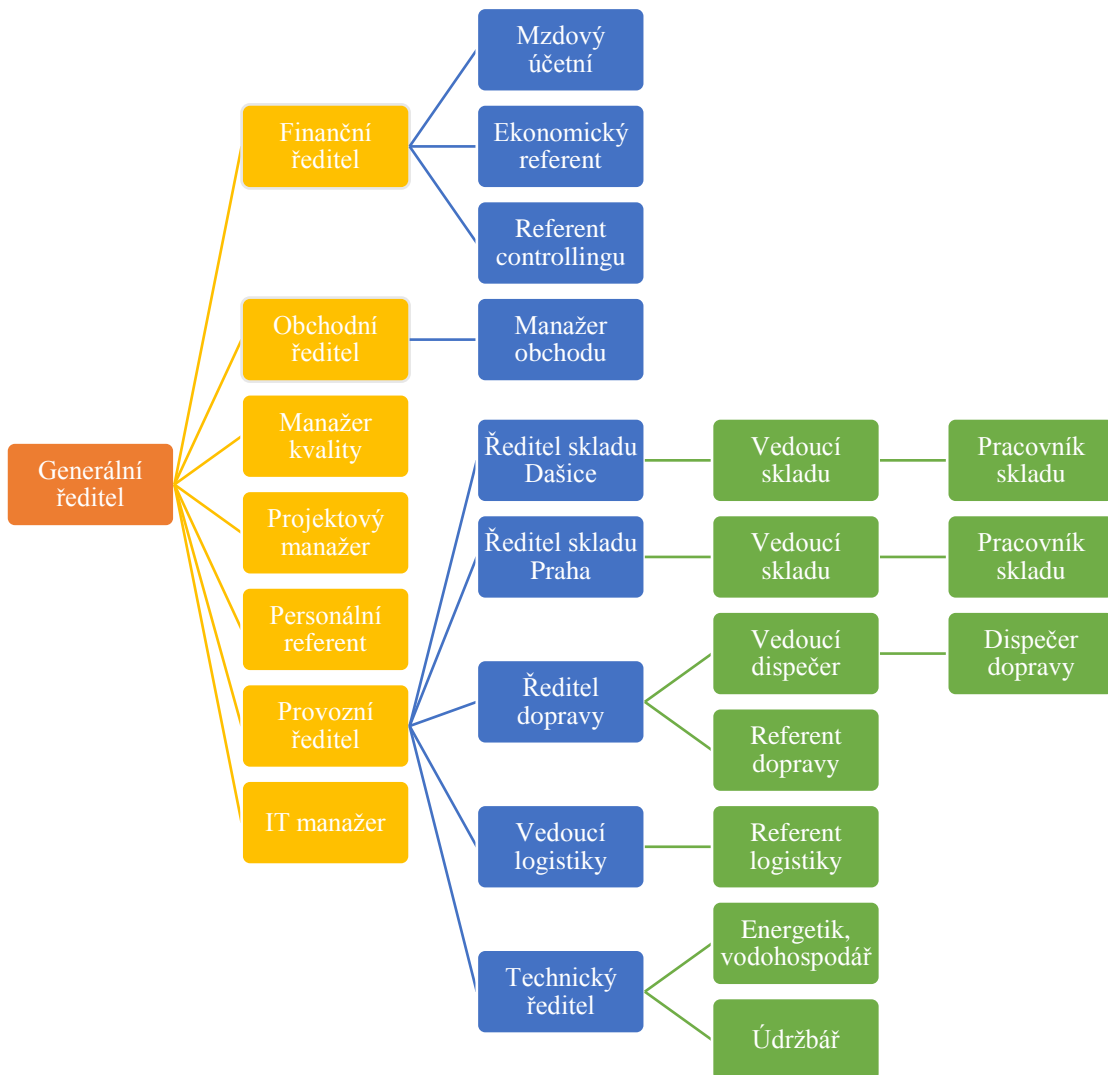
9) Máte certifikované CSR?

ne, nemáme a ani se nechystáme certifikovat

ne, nemáme, ale chystáme se certifikovat – kdy přibližně?

ano, máme

Příloha B: Organizační schéma společnosti MD logistika



Zdroj: vlastní zpracování

ŘIDIČI – ŘÍZENÉ ROZHOVORY

1) Pohlaví:

2) Věk:

- a) 20-30
- b) 31-40
- c) 41-50
- d) 50 a výše

3) Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- a) 0-2
- b) 3-5
- c) 5-10
- d) 10 a více

4) Pracujete ve vnitrostátní nebo v mezinárodní dopravě (sklopy/kamion)?

5) Při Vaší profesi dochází ke střídání aut mezi různými řidiči. Předává Vám kolega auto v pořádku, uklizené? Bývají při předávání všechny dokumenty v pořádku? (Jaký byl problém? – kouření atd.)

6) Setkáváte se s některými problémy?

3 oblasti: - nakládka/vykládka

- technické problémy
- dopravní problémy – problémy na cestě

(Informuje Vás dispečer předem o trase? Objížďky?)

Konkrétně popište – kolikrát za měsíc, opakuje se něco?

Víte, na koho se případně obrátit? Poradí Vám ochotně?

7) Jak jste spokojeni s komunikací v podniku a ochotou zaměstnanců? Pokud ne, proč?

Jaká je reakční doba na telefonát přes den a v noci? Okamžitě, do hodiny, vůbec?

8) Jste spokojeni se současným stavem plánování jízdy? Pokud ne, proč?

(dostatečně dopředu ví kam jet, změny trasy hlášeny včas)

9) Víte o tom, že Vám může být krácena prémiová pohyblivá složka mzdy? Víte za co?

Stalo se Vám to někdy?

10) Jak se díváte na Vaši spolupráci se skladníky? Je vše v pořádku? Nemáte v této oblasti nějaké problémy? (skladníci Vaší společnosti, skladníci jinde)

11) Máte povědomí o akcích pro zaměstnance, které společnost pořádá? Účastnil jste se jich? Pokud ne, proč? Měl byste nějaký návrh na akci?

Schránka na připomínky a návrhy? Hodil jste tam někdy něco? Pokud ne, proč?

12) Souhlasíte s tím, že Vaše společnost přispívá na charitativní činnost? Uvítal byste možnost spolurozhodovat o projektu nebo navrhovat projekt, na který přispěje?

SKLADNÍCI – ŘÍZENÉ ROZHOVORY

1) Pohlaví:

2) Věk:

- e) 20-30
- f) 31-40
- g) 41-50
- h) 50 a výše

3) Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- e) 0-2
- f) 3-5
- g) 5-10
- h) 10 a více

4) Je Vám jasná práce, kterou máte vykonávat?

Co by Vám pomohlo? Dodatečné školení, feedbacky s vedoucím oddělení?

5) Máte pro výkon dostatečné pracovní vybavení, jako jsou pracovní a ochranné pomůcky?

Které byste uvítali?

6) Jak se Vám komunikuje a spolupracuje s agenturními (externími) zaměstnanci? T-Trade

7) Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

8) Jak se Vám komunikuje a spolupracuje s řidiči?

9) Máte povědomí o akcích pro zaměstnance, které společnost pořádá? Účastnil jste se jich?
Měl byste nějaký návrh na akci?

Dole ve vestibulu je schránka na připomínky a návrhy, hodil jste tam někdy něco? Pokud ne, proč?

10) Souhlasíte s tím, že MD logistika přispívá na charitativní činnost? Uvítal byste možnost spolurozhodovat o projektu nebo navrhovat projekt, na který přispěje?

THP + MANAGEMENT – ŘÍZENÉ ROZHOVORY

- 1) Pohlaví: tazatel si doplní
- 2) Věk:
 - i) 20-30
 - j) 31-40
 - k) 41-50
 - l) 50 a výše
- 3) Jak dlouho ve společnosti pracujete?
 - i) 0-2
 - j) 3-5
 - k) 5-10
 - l) 10 a více
- 4) Víte, že se ve společnosti MD logistika zavádí CSR? Co si pod tím představíte?
- 5) Víte o tom, že již proběhlo dotazníkové šetření mezi řidiči, skladníky a THP? Účastnil/a jste se? Ano/ne, proč?
- 6) V rámci dotazníkového šetření se řešila pracovní náplň respondenta. Odpovídá Vaše pracovní náplň tomu, co skutečně děláte? Dostáváte úkoly navíc od svého vedoucího, které nesouvisí s náplní Vaší práce? Jak se k tomu stavíte? Do jaké míry Vás to zatěžuje? Vysvětlí Vám nadřízený, co a do kdy po Vás chce? Jste odměňováni za práci „navíc“?
- 7) Jste spokojen/a s výší svého platu vzhledem k práci, kterou zde vykonáváte a Vaší odpovědnosti? Došlo u Vás někdy ke krácení mzdy? Znáte důvod? Jak Vám to bylo oznámeno?

8) Využíváte nabízené firemní benefity? Ano, Ne, Proč ne?

- vstupenky do ZOO
- bazén Litomyšl
- permanentky H-centrum
- vstupenky hokej
- zvýhodněné volání Vodafone
- výhody u Unicredit Bank
- pojištění u OK klient
- angličtina

Co byste uvítal/a za jiný firemní benefit? A proč zrovna tento?

- penzijní připojištění
- životní pojištění
- dárkové poukazy po odpracovaných letech
- příspěvek na školku a jesle
- předplacené sportovní aktivity
- 2 sick days
- stravenky
- týden dovolené navíc
- jiné:

9) Účastnil/a jste se nějakého školení? Jaké považujete za nejpřínosnější? Jak hodnotíte školení, na kterých jste byl/a? Jaké školení byste uvítal/a?

10) Myslíte si, že Vás vedoucí dostatečně informuje o změnách či chodu společnosti? Jaký je podle Vás přístup Vašeho vedoucího? Máte s Vaším vedoucím pravidelné porady a feedback např. 1x měsíčně? (novinky, chod společnosti, informace + zpětná vazba od vedoucího) Uvítal/a byste porady, feedback? Proč ne? Zaznamenal/a jste nový zpravodaj? Líbí se Vám? Čerpáte z něj informace? Co byste uvítal/a za témata? Podílel jste se, budete se podílet nebo byste se někdy chtěl podílet na tématech daných do Zpravodaje?

11) Jak hodnotíte obecně vztahy ve firmě? např. při spolupráci s jinými odděleními, komunikace napříč firmou. Jak hodnotíte vztahy na Vašem oddělení? Cítíte se tam dobře? Pomluvy, diskriminace, neděláte práci za někoho jiného? Řešil/a jste někdy nějaký problém? Vyřešil to Váš vedoucí? Pokud ne, věděl/a byste na koho se obrátit?

12) Existuje nějaká překážka, která Vám brání kvalitně vykonávat svou práci? Neochota, pracovní prostředky, rozpočet...

13) Jste spokojen/a se zázemím svého pracoviště? Jídelna, toalety, kuchyňka

14) Byl/a jste někdy svědkem ničení budov, majetku MD logistiky? Jaká byla Vaše reakce, řešil jste to s někým? Pokud ne, víte, s kým to řešit?

15) Souhlasíte s tím, že MD logistika přispívá na charitativní činnost? Těší Vás to? Uvítal/a byste možnost spolurozhodovat o projektu, na který přispěje? např. hlasování o projektech