

Univerzita Pardubice

Ekonomicko-správní Fakulta

Vliv podnikové kultury na uplatňování konceptu CSR

Bakalářská práce

2020

Ondřej Mareš

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Ondřej Mareš**
Osobní číslo: **E16885**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Vliv podnikové kultury na uplatňování konceptu CSR**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je charakteristika, analýza a stanovení typu podnikové kultury a zhodnocení jejího vlivu na realizaci CSR aktivit a CSR strategie vybraného podniku.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti podnikové kultury a CSR.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza vlivu podnikové kultury na uplatňování konceptu CSR.
- Vyhodnocení výsledků a návrh doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

HOFSTEDE, Geert H., Gert Jan HOFSTEDE a Michael MINKOV. Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, c2010. ISBN 978-0-07-166418-9
CHOUINARD, Yvon a Vincent STANLEY. Zodpovědná firma: jak podnikat tak, aby to bylo prospěšné nejen vlastníkům, ale i ostatním lidem a planetě. Praha: PeopleComm, 2014. ISBN 978-80-87917-12-1
JONES, David. Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-269-7
MÜLLER, David. Kultura organizace je cestou ke strategii. Praha: Management Press, 2013. Action Learning – praktický management. ISBN 978-80-7261-265-9
SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ. Etika v podnikání a hodnoty trhu. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5545-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Mlázovský**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu
Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

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

V Pardubicích dne 2. září 2019

PROHLÁŠENÍ

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

Byl jsem seznámen 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 17.6.2020

Ondřej Mareš

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu, panu Ing. Martinu Mlázovskému za jeho vedení, trpělivost a cenné rady, které mi pomohly ve zpracování bakalářské práce.

ANOTACE

Záměrem této bakalářské práce je stanovení typu kultury vybraného podniku a analýza jejího vlivu na aktivity CSR (Corporate social responsibility). Jsou zde popsány základní pojmy z oblasti podnikové kultury a CSR, včetně tří typologií organizačních kultur, z nichž jedna je implementována do zkoumaného podniku. Dominance jednotlivých typů kultur jsou popsány na základě analýzy vybraného podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podniková kultura, CSR, aktivity společenské odpovědnosti, typologie podnikové kultury, typologie Quinna a Camerona, Škoda Auto

TITLE

The influence of corporate culture on the application of the CSR concept.

ANNOTATION

The aim of this bachelor's thesis is to determine the type of culture of the selected company and analyze its impact on Corporate Social Responsibility activities. It describes the basic concepts of corporate culture and CSR, including three typologies of organizational cultures, one of which is implemented in the researched company. The dominances of individual types of cultures are described on the basis of an analysis of a selected company.

KEYWORDS

Corporate culture, CSR, social responsibility activities, typology of corporate culture, Quinn and Cameron typology, Škoda Auto

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	8
SEZNAM ZKRATEK	9
ÚVOD.....	10
1 PODNIKOVÁ KULTURA.....	11
1.1 OBSAH A SÍLA PODNIKOVÉ KULTURY	13
1.2 STRUKTURA PODNIKOVÉ KULTURY	15
1.3 POZNÁNÍ A TYPOLOGIE PODNIKOVÉ KULTURY	17
1.4 VZÁJEMNÉ PŮSOBENÍ PODNIKOVÉ KULTURY A STRATEGIE.....	22
2 KONCEPT SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM (CSR).....	25
2.1 POČÁTKY CSR.....	26
2.2 TŘÍ ZÁKLADNÍ PILÍŘE CSR.....	27
2.3 VÝZNAM SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI	30
2.4 VLIV CSR NA PODNIKOVOU KULTURU	31
3 CHARAKTERISTIKA FIRMY ŠKODA AUTO	34
3.1 PODNIKOVÁ STRATEGIE	34
3.2 PODNIKOVÁ KULTURA	37
3.3 AKTIVITY SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI.....	39
4 ANALÝZA VLIVU PODNIKOVÉ KULTURY NA CSR	44
4.1 VYHODNOCENÍ PODNIKOVÉ KULTURY	44
4.2 VYHODNOCENÍ AKTIVIT SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI.....	47
4.3 KULTURA A STRATEGIE.....	52
ZÁVĚR	55
POUŽITÁ LITERATURA.....	57

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Scheinův model organizační kultury	16
Obrázek 2: Schematické znázornění organizačních struktur příznačných pro typy organizační kultury podle Ch. Handyho	18
Obrázek 3: Model soupeřících hodnot.....	21
Obrázek 4: Vztah strategie, kultury a prostředí	22
Obrázek 5: Co by měly velké firmy v rámci CSR podporovat?	33
Obrázek 6: Logo Škoda Auto, a.s.	39
Obrázek 7: Strategie Green Future	40
Obrázek 8: Počet návrhů v programu Z.E.B.R.A.	45
Obrázek 9: Tvorba emisí CO ₂ na jeden automobil	48
Obrázek 10: Průzkum spokojenosti zaměstnanců (index spokojenosti).....	50
Tabulka 1: Typologie organizační kultury podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho.....	20

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
BSR	Business for Social Responsibility
°C	Stupeň Celsia
CO ₂	Oxid uhličitý
CSR	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
DKI	Dekarbonizační index
DNA	Deoxyribonucleid Acid
EU	Evropská unie
EURO NCAP	European New Car Assessment Programme
G-TEC	Green Technology
HR	Human Resources
ISO	International Organization of Standardization
Kč	Koruna česká
Kg	Kilogram
Km	Kilometr
LED	Light-Emitting Diode
OSN	Organizace spojených národů
PR	Public Relations
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SUV	Sport Utility Vehicle

ÚVOD

Kultura je všude kolem. Ovlivňuje lidské chování v závislosti na tom, kde člověk žije a v jaké společnosti. Existují různé druhy kultur – národní, náboženská či kultura konkrétní společenské třídy či skupiny. Výjimkou není ani podniková kultura. Každá organizace má své hodnoty, zvyky a tradice v závislosti na prostředí, ve kterém se nachází, a na lidech, které zaměstnává. V dnešní době se různé organizace běžně zabývají svou kulturou, jelikož zjistili, že výrazně přispívá k úspěchu v podnikání. Z tohoto důvodu byly vyvinuty teorie, které ji umožnili identifikovat na základě vlivu různých faktorů.

Podnik je živý organismus, který musí žít v symbióze s okolním světem. Aby byl úspěšný, musí alespoň do jisté míry uspokojovat potřeby svých zákazníků a podnikat takovým způsobem, který bude široká veřejnost akceptovat, ba dokonce se s ním ztotožňovat. Lidstvo si čím dál více uvědomuje dopady podnikatelské činnosti na přírodu a okolní komunity. Proto jsou stále ve větší míře kladeny požadavky na společensky odpovědné chování firem.

Cílem této práce je zjištění dominantního typu kultury vybraného podniku podle zvolené typologie a následná analýza, jakým způsobem tato kultura napomáhá realizovat aktivity společenské odpovědnosti. První kapitola se zaměří na firemní kulturu a vysvětlení základních pojmů, jako třeba její strukturu (nejrozšířenější teorie o struktuře organizační kultury je teorie Edgara Scheina), nebo různé druhy typologií. Tato práce bude pro její účely zaměřena na typologii Quinna a Camerona, která popisuje typy kultur na základě interního či externího zaměření a na základě schopnosti reagovat na změny. Ve druhé kapitole bude vysvětlena podstata konceptu CSR, jeho stručná historie, jeho základní pilíře a samozřejmě i provázání s podnikovou kulturou.

Třetí kapitola se soustředí na vybraný podnik. Zaměří se na stručné seznámení s předmětem její činnosti, strategická hlediska a bude popsána firemní kultura na základě Scheinovi teorie. Následně bude ukázáno zapojení podniku do aktivit odpovědného chování. Ve čtvrté kapitole dojde k propojení teoretické a praktické části. Na základě zjištěných informací o organizační kultuře dojde ke určení typu kultury v rámci vybrané typologie a následně budou uvedeny příklady aktivit CSR, ve kterých se nejvíce odráží podstata zjištěné kultury. Tyto dvě kapitoly pracují převážně se sekundárními zdroji doporučené Škodou Auto.

1 PODNIKOVÁ KULTURA

Podniková kultura, často označovaná také jako firemní či organizační kultura se v manažerské praxi začala ve větší míře řešit v 70. letech minulého století, a to díky prudkému růstu japonské ekonomiky, označované též jako tzv. japonský zázrak. O zvyšující se zájem o podnikovou kulturu se přičinily také nově vydávané publikace zaměřené na efektivní řízení firem. V tomto ohledu měly největší vliv knihy Peterse a Watermana „*In Search of Excellence*“, (1982) a „*Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*“ (1982) od Deala a Kennedyho (Lukášová, 2010).

Existuje spousta autorů zabývajících se touto problematikou a každý z nich ji definoval trochu odlišným způsobem. I přesto, že se tyto definice na první pohled liší, v samotném základu se všechny shodují. Podniková kultura může být definována jako:

„soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy“ (Lukášová, 2010, str. 18);

„základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace“ (Denison, 1990 in Lukášová 2010, str. 17);

„vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“ (Brown, 1995 in Lukášová, 2010, str. 18).

Firemní kulturu lze chápat ve dvou rovinách – v užším pojetí, kde je kultura chápána jako soubor vnějších projevů firmy; a v širším pojetí, kde je kultura pojata jako „*charakteristický způsob pracovního i dalšího jednání osob, které v organizaci působí*“ (Urban, 2014, str. 11).

Podniková kultura v užším pojetí

Jedná se především o vnější projevy firmy, jakousi prezentaci vůči ekonomickému prostředí, ve kterém podniká. Na kulturu v užším pojetí se tedy dá nahlížet jako na nástroj marketingu a image. Tyto vnější projevy neovlivňují jen prostředí vně podniku, ale také samotnou kulturu firmy zejména působením na zaměstnance. Výrazně přispívá k identifikaci zaměstnance s firmou, a vytvořit tak silnou podnikovou kulturu (Urban, 2014).

Kultura v užším pojetí je téměř identická s „**Firemní identitou**.“ Hlavní rozdíl tkví v tom, že kultura funguje na podvědomé bázi (viz následující podkapitola), zatímco identita

je vytvářena zcela záměrně. Tvoří obraz, který má za úkol udržet si zákazníky, investory či obchodní partnery (tzv. stakeholdery), a zároveň zaujmout nové. Mezi hlavní nástroje patří značky a jejich ochranné známky, které podporují věrnost zákazníků (Urban, 2014).

Podle Vladimíra Matuly (2014) je firemní identita „*strategicky naplánovaná představa vycházející z podnikové filosofie, vize a dlouhodobého podnikatelského cíle. Musí být stvrzována chováním firmy a veškerou vnitřní i vnější komunikací*“. Dále uvádí, že identitu mimo jiné tvoří již zmiňovaná vize (více v kapitole 1.4), která významně ovlivňuje i poslání firmy; podnikové logo, jeho grafické zpracování a schopnost zaujmout veřejnost; nebo firemní komunikace – ať už pomocí reklamy, PR oddělení či designu firmy.

Skutečná firemní identita se ale může od image lišit. Podnik svou identitou nepodává veřejnosti takový obraz, jaký byl původně zamýšlen. Příčinou může být špatná komunikace (zapříčiněná stranou marketingu) nebo jde o nepovedenou přetvářku. V takovém případě firma prezentuje svou skutečnou identitu. Tato situace může nastat v případě, že některé výše zmíněné vnější projevy (např. logo) firma nemusí mít kompletně pod kontrolou, jelikož i při záměrném vytváření čehokoliv zde působí mentální naprogramování člověka ovlivněné obsahem podnikové kultury (viz následující podkapitola) (Urban, 2014).

Podniková kultura v širším pojetí

„*Širší pojetí firemní kultury ji chápe jako charakteristický způsob pracovního, řídicího i společenského jednání zaměstnanců firmy*“ (Urban, 2014, str. 13). Je to zkrátka způsob, jakým se věci ve firmě dělají, jakým zaměstnanci uvažují, včetně vlastníků (ale to pouze v případě, že se přímo podílí na řídicím procesu firmy) a jakým firma jedná se svými stakeholdery, například dodavateli, odběrateli, státní správou. Součástí jsou také mezilidské vztahy napříč organizační strukturou. A to jak horizontálně – mezi kolegy, spolupracovníky; tak vertikálně – vztah nadřízených a podřízených (Urban, 2014).

Organizační kultura si v tomto pojetí klade tři základní otázky: „Jak u nás věci děláme?“ „Co u nás je (a co není) přijatelné?“ a „Kdo jsme?“ Případně lze použít alternativa poslední otázky: „Kým bychom chtěli být?“ Tyto otázky se vztahují k prvkům podnikové kultury (podrobněji jsou popsány níže), které si firma zcela nezáměrně vytváří pro snadnější řešení pracovních úkonů a problémů (Urban, 2014).

1.1 Obsah a síla podnikové kultury

Obsah podnikové kultury je tvořen z tzv. kulturních prvků. V různých publikacích jsou tyto prvky definovány trochu odlišně, někteří autoři je kategorizují více dopodrobna, nicméně nejčastěji se označují tyto: Základní předpoklady, hodnoty, postoje, normy chování a firemní artefakty (Lukášová, 2010). Podrobněji jsou tyto prvky popsány níže.

Dobrym příkladem odlišného chápání kulturního obsahu jsou autoři Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede a Mihail Minkov (2010). Ti mezi prvky řadí hodnoty, rituály, hrdiny a symboly. **Hodnoty** chápou jako tendence preferovat určitá stanoviska před ostatními – pojetí dobra a zla; toho, co je zakázané a co povolené; co je přirozené a co naopak není; co je pěkné a co ošklivé. Jejich definice **rituálů** a **hrdinů** se více méně shoduje s definicí Růženy Lukáškové (2010) (viz níže). Mezi **symboly** řadí například slova, gesta, obrazy či objekty, které nesou konkrétní význam, jež je jako takový rozeznatelný jen těmi, kdo kulturu sdílejí. Lze sem zařadit například organizační mluvu, pracovní uniformy, účesy nebo společenské a profesní postavení. Uvedená charakteristika symbolů se hodně podobá firemním artefaktům, které jsou popsány níže.

S obsahem se úzce pojí **síla firemní kultury**, která vyjadřuje míru sdílení jednotlivých prvků v organizaci. Z tohoto pohledu se kultura dá rozdělit na slabou a silnou. V případě slabé organizační kultury jsou její prvky sdíleny ve velmi malé míře. Zaměstnanci se s tamní kulturou příliš neztotožňují, a proto se řídí vlastními hodnotami, názory a přesvědčením (Lukášová, 2010). Důvodem mohou být nejasné cíle nebo časté změny názorů a chování vedoucích pracovníků. Výsledkem je větší fluktuace zaměstnanců, což může přispět ke změně kultury, jelikož každý zaměstnanec s sebou do firmy přináší svou vlastní. Naproti tomu silná organizační kultura je pravým opakem. Je typická zejména pro firmy operující na trhu delší dobu. Charakteristická je například nízkou fluktuací zaměstnanců, rychlejším rozhodováním, nižší konfliktností mezi zaměstnanci, ale také je obtížněji změnitelná. Nový zaměstnanci se hůře adaptují – lidé, co už alespoň jednou byli zaměstnaní, jsou „nakaženi“ kulturou jiné firmy a těžko se přeučují. Proto je dobré nabírat nové zaměstnance přímo ze škol (Urban, 2014).

Základní předpoklady

Základní předpoklady (někdy základní přesvědčení) jsou chápány jako nezpochybnitelné představy o fungování reality v organizaci. Považují se za centrum kultury, její DNA, které ovlivňuje poznávací procesy – vnímání, myšlení a pocity všech členů určité kultury. Jsou v lidech zafixované tak, že o nich odmítají diskutovat a jsou ochotni je bránit, i kdyby to znamenalo zkreslení či překroucení celé situace (Schein, 2017).

Základní přesvědčení vzniká například osvědčením funkčnosti řešení konkrétního problému. Pokud se ve firmě pravidelně uplatňuje určitý postup, který je přitom 100% úspěšný, zaměstnanci ho začnou považovat za samozřejmost a automaticky ho uplatňovat ve své práci. Problém může nastat v momentě, kdy podnik potřebuje zavést změnu. Změnit způsob myšlení není vůbec jednoduché a může skrze zmíněnou obranu vést k úzkosti (Schein, 2017).

Susan Heathfield (2019) používá pojem „core values“ neboli „základní hodnoty“. Definuje je jako nejvyšší priority organizace, hluboce zakořeněná přesvědčení, která formují vizi společnosti a jsou tak, dle jejího názoru, základem firemní kultury. Je-li hodnotou firmy inovativnost, základní hodnotou (přesvědčením) bude například kreativní přístup k práci, či otevřenost novým nápadům. Považuje-li podnik za důležité etiku, pak je nezbytné, aby zaměstnanci respektovali mravní hodnoty.

Hodnoty, postoje a normy chování

Za **hodnoty** lze považovat vše, čemu organizace, skupina, či jednotlivec přikládá význam. Vyjadřují preference, které ovlivňují rozhodovací proces třeba tím, co daný jednatel či organizace považuje za dobré, nebo špatné (Lukášová, 2010). Dobrým příkladem mohou být: spokojenost zaměstnanců v podobě mzdové politiky nebo neustálého zvyšování kvalifikace pracovníků, udržení nejnižší ceny na trhu či spokojenost zákazníků (Urban, 2014).

Hodnoty se v některých případech mohou rozdělit na formální a skutečně zastávané. Formální hodnoty mají minimální, až nulový vliv na fungování organizace. Neodrážejí se ve skutečném chování manažerů. Často proto, že jsou nejasné, nerealistické, příliš obecné, a tudíž se s nimi zaměstnanci nemohou ztotožnit. Existence takovýchto hodnot může vést ke ztrátě důvěryhodnosti jak z hlediska členů organizace, tak vnějšího prostředí (Urban, 2014).

*„Termínem **postoj** se – zjednodušeně řečeno – rozumí vztah k určitému objektu, kterým může být osoba, věc, událost či problém. Jsou-li tedy hodnoty determinantami hodnocení, postoje jsou produkty hodnocení“* (Lukášová, 2010, str. 22). Postoje v sobě zahrnují: Názor k danému objektu, emoce spojené s objektem a tendence chování ve vztahu k objektu (Lukášová, 2010).

*„Skupinové **normy chování** jsou nepsaná pravidla/zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje“* (Lukášová, 2010, str. 22). Lidé, kteří chtějí patřit do určité sociální skupiny, mají tendence napodobovat chování jejích členů. Při dodržování určitých zásad se člověk dočká vstřícné a přátelské reakce. Zaměstnanci, kteří se takto neadaptují, kolektiv nepřijme, což může zapříčinit snížení výkonnosti, ba dokonce jejich odchod z firmy. Příkladem může být třeba styl práce (rychlost, kvalita), vstřícnost při interakci se zákazníkem, míra sdílení informací a podobně (Lukášová, 2010).

Artefakty

Artefakty jsou materiální projevy podnikové kultury. Jsou součástí image a firma se jimi do jisté míry prezentuje. Jsou to třeba architektura budov, nabízené produkty (statky a služby), propagační letáky nebo etický kodex. Existují i artefakty nemateriální povahy, například firemní hrdinové, organizační mluva, zvyky, rituály a ceremoniály (Lukášová, 2010).

Hrdinům je přikládán velký význam, jelikož jsou vzory pro zaměstnance, motivují, nastavují určité standardy a obecně zosobňují organizační hodnoty. Každá firma by ideálně měla mít dva typy hrdinů – rozeného (kupříkladu Henry Ford nebo Steve Jobs) a tzv. situačního hrdinu, kterého podnik určí například ohodnocením „zaměstnanec měsíce“ (Lukášová, 2010).

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou specifické způsoby chování, jenž vytváří přátelské prostředí pro zaměstnance, usnadňují přijetí do kolektivu z hlediska skupiny a adaptaci z pohledu nového člena. Mezi zvyky lze zařadit různé večírky, narozeninové či vánoční oslavy, ale i oslavy při povýšení nebo odchodu do důchodu. Celkově pak utužují vztahy mezi členy, snižují stres a konflikty. Zato rituály se uplatňují jen v určitých situacích. Nejznámější rituály lze uvést z armády, třeba při přijímání nového člena nebo povinnost vojáka oslovovat svého nadřízeného určitým způsobem, čímž se zdůrazňují pozice konkrétních členů. Ceremoniály se konají jen při zvláštních příležitostech – oslavy hrdinů či různých úspěchů. Posilují firemní hodnoty a motivaci jednotlivců (Lukášová, 2010).

Dalším příkladem nemateriálních artefaktů může být **organizační mluva**, která přispívá ke správnému přijímání informací a usnadňuje dorozumívání. Existují podniky tak velké, že je téměř nemožné zabránit vzniku jedné, nebo více subkultur a v každé takové subkultuře se může mluva trochu lišit (Lukášová, 2010). Urban (2014) je toho názoru, že firemní řeč je důležitá především tou částí, kterou tvoří například odborný slang či různá slovní spojení, které ve firmě mají představovat jisté hodnoty nebo události. Firemní kultura se podle něj dá poznat na základě často používaných slov a odborných či složitých výrazů.

1.2 Struktura podnikové kultury

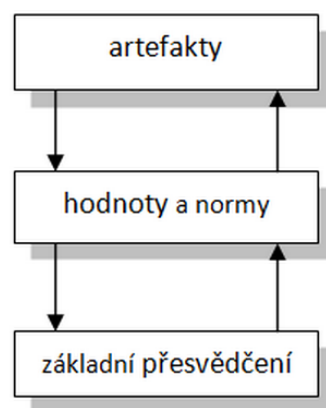
Stejně, jako má podnik svou organizační strukturu, díky které je schopen přehledně a srozumitelně zobrazit uspořádání pracovních míst, má kultura také svou strukturu. V té se neřeší pracovní místa, ale uspořádání jednotlivých prvků kultury. Ty totiž také nefungují izolovaně. Jsou vzájemně propojené a ovlivňují se. Opět kvůli spoustě autorů vzniklo několik modelů struktury organizační kultury, a protože každý autor chápe kulturní obsah trochu jinak, jejich modely se liší (Lukášová, 2010).

Například C. Lundberg rozdělil kulturu na čtyři úrovně, a to na artefakty, pravidla a normy chování, hodnoty a přesvědčení (předpoklady). Artefakty označil za nejvíce viditelné, jelikož se dají snadno rozpoznat a definovat. Jsou to již zmíněné zvyky, rituály nebo třeba ceremoniály. Pravidla a normy chování představují hranice akceptovatelného chování. Hodnoty zachycují ideály, stanovené cíle a pomáhají řešit životní situace. Přesvědčení jsou dle jeho názoru nejméně viditelné, fungující na podvědomé bázi. Dávají základ pro vrchní tři úrovně, jelikož přesvědčení jsou názory považované za předem platné a samozřejmé (Lukášová, 2010).

Geert Hofstede, Geert Jan Hofstede a Mihail Minkov (2010) pojali strukturu trochu jiným způsobem. Dle jejich názoru se podniková kultura dá manifestovat tzv. „cibulovým diagramem“. Celý diagram se skládá ze dvou vrstev – hodnot, jež představují základ celého diagramu, a praktik. Praktiky se pak skládají ze symbolů (které jsou nejviditelnější), hrdinů a rituálů. Jednotlivé vrstvy jsou seřazeny podle viditelnosti pro vnějšího pozorovatele.

Scheinova struktura podnikové kultury

Edgar H. Schein (2017) ve své knize uvádí, že kultura obecně může být analyzována na různých úrovních, kde slovem „úroveň“ je myšlen stupeň viditelnosti kulturního jevu pro člena nebo pozorovatele. Tyto úrovně lze popsat od nejviditelnějších veřejných projevů až po ty hluboce zakořeněné, podvědomé základní předpoklady, které jsou vnímány jako základ celé kultury, její DNA. Mezi těmito dvěma vrstvami pak lze najít sdílené hodnoty a normy chování, které členové používají k vyjádření kultury jak mezi sebou, tak ostatním. Tyto tři úrovně jsou vyobrazeny na následujícím obrázku:



(Zdroj: Lukášová, 2010, str. 27)

Obrázek 1: Scheinův model organizační kultury

Artefakty jsou nejvíce viditelné, ale říci jejich význam už tak lehké není. Pozorovatel je schopen popsat, co vidí či cítí, ale už nedokáže popsat, co pro danou skupinu daná věc znamená bez toho, aniž by se musel dotazovat, nebo ve skupině strávit nějaký čas. Člověk, který s danou kulturou není seznámen, by si také neměl dělat vlastní závěry o jejich významu, jelikož jeho interpretace bude silně ovlivněna kulturou jeho samotného. Po určité době strávené ve skupině se začínají odhalovat sdílené hodnoty (Schein, 2017).

Ve **sdílených hodnotách** se automaticky odráží hodnoty jednotlivců, například když nově vytvořená firma čelí základním otázkám ohledně zaměření nebo dlouhodobých cílů. Firma v té chvíli nemá vytvořenou kulturu, a proto zde mají největší vliv osobní hodnoty. Ty, které si jednotlivci dokáží prosadit, ovlivňují chování skupiny při řešení různých situací. Pokud se toto řešení ukáže být užitečné a spolehlivé, začnou ostatní členové tuto hodnotu sdílet. Postupem času ji začnou brát za samozřejmost a přetransformuje se do skupiny základních předpokladů (Schein, 2017).

Základní přesvědčení se podle Scheina (2017) projevují v ustáleném chování a myšlení členů kultury, přičemž myslet a chovat se odlišným způsobem je považováno za nepřijatelné (podrobnější informace v předchozí podkapitole). V kultuře také definují význam různých skutečností, nabízí emoční stabilitu a způsoby, jak se vypořádávat s možnými situacemi.

1.3 Poznání a typologie podnikové kultury

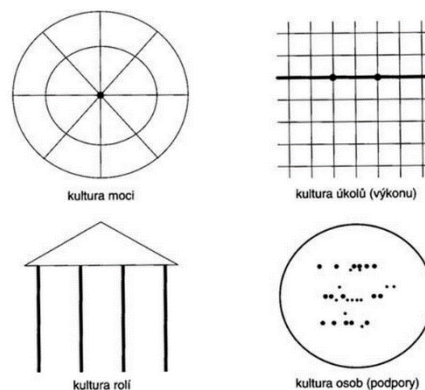
Kultura, strategie a výkonnost. Tyto tři pojmy k sobě mají velice blízko – jsou spolu propojené a vzájemně se ovlivňují. Dnes je již málo firem, které se vlastní kulturou nezabývají a většinou jde o firmy malé. Ve větších organizacích se na tamní kulturu už klade větší důraz, jelikož usnadňuje práci v oblasti strategie (viz kapitola 1.4) (Lukášová, 2010).

A aby tomu tak mohlo být, podnik si musí být vědom své kultury – musí ji poznat, pochopit a řídit ji, případně i upravovat, aby se tak přizpůsobila prioritám nové generace. To ovšem není tak jednoduché, jelikož kultura funguje z větší části na podvědomé úrovni a členové si ani neuvědomují její vliv. Nejlépe to lze vysvětlit na příjetí nového zaměstnance. Při vstupu do nového prostředí si zaměstnanec nejdříve všimne artefaktů či symbolů, které jsou nejvíce viditelné, jako třeba pracovního úboru nebo stylu mluvy. Postupem času začne vnímat i méně viditelné projevy kultury – hodnoty a normy chování. Nakonec v organizaci bude tak dlouho, že bude jednotlivé prvky považovat za naprosto samozřejmé a přestane si je uvědomovat, jako třeba když člověk odchází z domu a zamkne za sebou dveře (Schein, 2017).

Vnímání kultury, respektive jejího obsahu, je sice důležitým aspektem poznání, ale samo o sobě nestačí. Podstatné je také porozumět a pochopit význam tohoto poznání. Proto vědci vytvořili nástroj zvaný „typologie organizační kultury“, který má pomoci managementu rozčlenit, roztrždit a přerozdělit už tak komplikovaný obsah. Tvorba typologií se stala velmi oblíbenou a vznikla celá řada formulací. Pro přehlednost a lepší srozumitelnost zde budou uvedeny pouze tři základní typologie, z nichž jedna bude ve vztahu k organizační struktuře, zbylé dvě budou ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí (Lukášová, 2010).

Typologie Harrisona a Handyho

Lukášová (2010) ve své knize uvádí, že ji nevytvořili společně. Roger Harrison svou typologii poprvé zveřejnil v roce 1972, kde popsal čtyři základní typy kultur: kulturu moci, rolí, úkolů a kulturu osob. O pár let později na to Charles Handy navázal svým propojením s organizační strukturou, na jejímž základě Harrisonovy myšlenky graficky znázornil a vysvětlil (viz obrázek 2).



(Zdroj: Lukášová 2010, str. 100)

Obrázek 2: Schematické znázornění organizačních struktur příznačných pro typy organizační kultury podle Ch. Handyho

Kultura moci je vyobrazena jako pavučina se svým ústředním bodem veprostřed, do kterého je centralizována veškerá moc. Tento bod představuje osobu, jež je ve všech ohledech dominantní a považována za „vševědoucí“ a „všemohoucí.“ Vlákna jdoucí směrem od středu tedy představují sílu a vliv oné osoby spojující celou organizaci. Běžně se tato kultura vyskytuje u zločineckých organizací či malých, rodinných firem se zaměřením na obchodní nebo finanční činnost (Pospíšilová, 2018).

Z piktogramu **kultury rolí** přímo vyzařuje stabilita a bezpečí, jež také skutečně nabízí. Stavební pilíře znázorňují střední management rozdělený podle specializace (obchod, výroba, marketing). Top management je vyobrazený jako střecha, jelikož koordinuje a řídí všechny

činnosti. Podstatou je byrokracie – existují zde pevně stanovená pravidla, postupy a normy. Každá pracovní pozice s sebou nese určitou roli, od které se očekává, že ji bude každý plnit. S tím je také spojen požadavek vysoké odbornosti a technických znalostí. Jakákoli činnost přesahující tuto roli není požadována. Tato kultura nejlépe funguje na předvídatelných a kontrolovatelných trzích, kde pomalá reakce na změny není tak velkou nevýhodou. Tento typ kultury se nejčastěji nachází ve státní správě nebo armádě (Pospíšilová, 2018).

Kultura úkolů se zaměřuje hlavně na vytváření týmů schopných plnit jednotlivé projekty a dosahovat tak cílů organizace. Důležité je, aby se při vytváření týmů shodovali individuální cíle se skupinovými. Týmy pak fungují rychleji, efektivněji a je tím zaručena spokojenost jednotlivců, jelikož dosahování cílů a pocit z dobře odvedené práce jsou hlavními motivátory. Graficky je tato kultura znázorněna maticí, kde je vidět, že postavení člena v hierarchii není tak podstatné jako výkon, znalosti a zkušenosti. Nejvíce ji ocení lidé společenští, kreativní, se smyslem pro osobní rozvoj. Kultura je využitelná v reklamních agenturách a tam, kde je potřeba vypracovat určitý projekt (Pospíšilová, 2018).

Kultura osob, jak již plyne z názvu, se soustředí na jednotlivce. Nejlépe se dá popsat asi jako skupina například odborníků, kde ani jeden člen nemá dominantní postavení a ve skupině setrvávají kvůli vlastnímu prospěchu. Konkrétním příkladem může být skupina právníků projednávající určitou problematiku, čímž si navzájem předávají znalosti. Tato kultura bývá občas ve spojení i s kulturou rolí, která sice nepožaduje, aby její členové pracovali nad rámec svých povinností, ale také to nezakazuje. Jednotlivci ji tudíž používají jako základ pro svůj osobní rozvoj (Pospíšilová, 2018).

Typologie Deala a Kennedyho

Předchozí typ kultury byl formulován na základě vztahu k organizační struktuře. Tento typ je silně ovlivňován vnějším prostředím. Na základě studie zahrnující stovky firem, identifikovali Deal a Kennedy čtyři typy: Kultura tvrdé práce, drsných hochů, procesní kultura a kultura sázky na budoucnost (viz tabulka 1). Tyto typy jsou určovány na základě míry rizika a rychlosti zpětné vazby (myšleno tak, že trh reaguje na aktivity podniku) (Lukášová, 2010).

Tabulka 1: Typologie organizační kultury podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho

		míra rizika	
		malá	velká
rychlost zpětné vazby	velká	kultura "tvrdé práce"	kultura "drsných hochů"
	malá	"procesní" kultura	kultura "sázky na budoucnost"

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Lukášová, 2010, str. 104)

Kultura **tvrdé práce** je povětšinou v organizacích zaměřených na velkoobjemový prodej, jako třeba McDonald's. Převládá prostředí s malým rizikem, ale téměř okamžitou zpětnou vazbou. Organizace tohoto typu si je vědoma, že ji jediný člověk nedokáže dovést k úspěchu, a proto klade důraz především na týmovou práci, která má zaměstnance hnát k větší iniciativě a lepšímu výkonu (Mindtools, 2019).

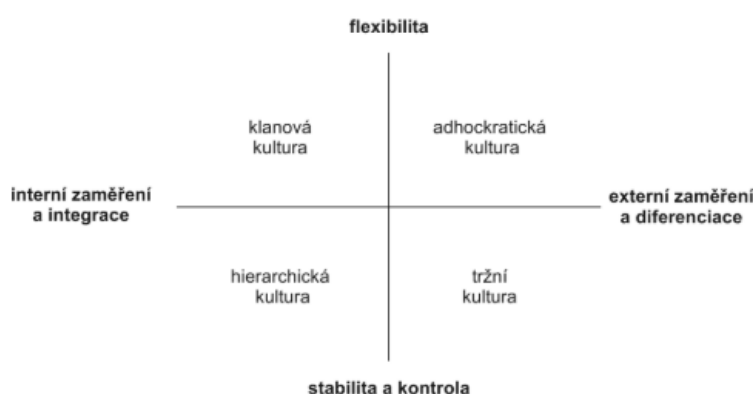
Kultura **drsných hochů** je tvořena jednotlivci, kteří rádi riskují, a přitom dostávají okamžitou zpětnou vazbu na svá rozhodnutí. Je to kultura typu „všechno, nebo nic,“ kde si členové užívají vzrušení a pracují tak tvrdě, aby si stali nejlepšími z nejlepších. Týmová práce zde není vítána a díky neustálému soutěžení je nemožné vytvořit soudržnou kulturu. Skvělými příklady jsou zábavní průmysl, reklamní agentury nebo sportovní týmy (Mindtools, 2019).

V kultuře **sázky na budoucnost** se dělají rozhodnutí s velkým rizikem, kde mnohdy trvá několik let, než se ukáže, zda bylo dané rozhodnutí správné, či nikoliv. Z tohoto důvodu jsou její členové přesvědčeni o tom, že je třeba se zaměřit na procesy plánování a přípravy, a před konečným rozhodnutím provést řádnou kontrolu. Udělat chybu není přípustné, protože všechny projekty mají dlouhodobý charakter. Například u farmaceutických, leteckých či naftařských společností (Mindtools, 2019).

Procesní kultura, jak již plyne z názvu, se zaměřuje spíše na postup než na jeho výsledek. Je to hlavně kvůli téměř nulové zpětné vazbě s nízkým rizikem, kde zaměstnanci v podstatě nemají možnost zhodnotit výsledky své práce. Charakteristickými rysy jsou technická dokonalost, přesnost a smysl pro detail. Cílem je pak zdokonalení procesů. Příkladem jsou banky, pojišťovny a státní správa (Mindtools, 2019).

Typologie Quinna a Camerona

Quinn a Cameron ze statických analýz zjistili, že z hlediska efektivnosti si organizace vybírá ze dvou protikladných pólů – zda bude interně, nebo externě zaměřená (což znamená, že se bude více zajímat o to, co chce firma sama, nebo se bude více zajímat o potřeby zákazníků a trhu obecně) a zda bude preferovat stabilitu spojenou s kontrolou, nebo bude více flexibilní a kreativní. Spojením těchto dvou polarit vznikají čtyři typy organizační kultury, které jsou znázorněny na následujícím obrázku (Cameron, 2020):



(Zdroj: Vlastní zpracování podle Cameron, 2020, str. 4)

Obrázek 3: Model soupeřících hodnot

Klanová kultura má velice přátelské pracovní prostředí. Členové k sobě mají blízký vztah připomínající rodinu. Vedoucí jsou vnímáni jako mentoři zastávající roli rodičů. Kultura jako taková se zaměřuje na tradici a loajalitu. Typický je také dlouhodobý rozvoj jednotlivých členů organizace, sdílení hodnot a cílů a týmové myšlení. Zákazníci jsou pak také bráni více jako partneři (Ocai-online, 2019).

Adhokratická kultura je tvořena velmi dynamickým a tvůrčím prostředím. Klade důraz na vizi, inovativní myšlení a schopnost přizpůsobit se změnám na trhu (inovace a přizpůsobivost jsou zde považovány za hlavní zdroje zisku). Dlouhodobý cíl je neustávající růst organizace a tvorba nových zdrojů. Typická je také podpora individuální iniciativy a volnost při práci (Ocai-online, 2019).

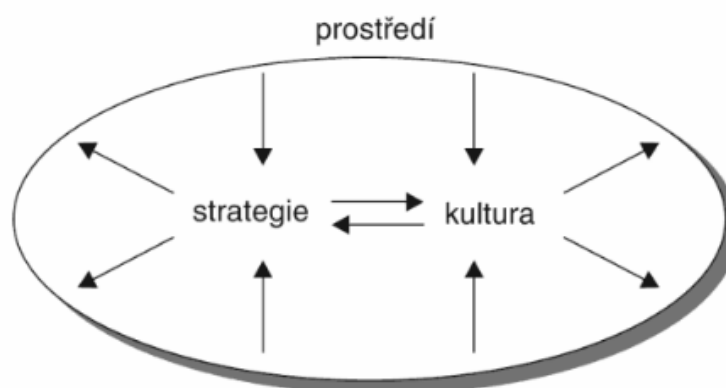
Hierarchická kultura se vyznačuje formalizovaným a strukturovaným prostředím. Hlavní důraz je kladen na postupy, předpisy a formulování pravidel. Činnosti musí být dobře koordinovány a organizovány, aby se zabezpečil bezproblémový a hladký chod firmy. Cílem je stabilita a efektivnost právě bezproblémového plnění časových plánů s co možná nejnižšími náklady (Ocai-online, 2019).

Tržní kultura je kultura zaměřená na výsledky. Vedoucí jsou silní motivátoři pohánějící zaměstnance k vyšším výkonům a zároveň jsou vnímáni jako konkurenti s vysokými nároky. Panuje zde velká soutěživost, kde kolektiv stmeluje zaměření na vítězství v podobě měřitelných cílů. Za cíle se v tomto případě dají považovat například získání konkurenční výhody, penetraci trhu, nebo získání stanoveného tržního podílu (Ocai-online, 2019).

Z popisu zmíněných tří typologií lze usoudit, že při poznávání kultury podniku je nemožné dojít k jednoznačnému závěru. Nelze říci například: „Pro tento podnik je charakteristická pouze kultura tvrdé práce.“ Po přečtení jednotlivých kultur je možné si všimnout určitých podobností mezi typologiemi, což znamená, že podnik nikdy nemá pouze jednu kulturu. Naopak je podnik výsledkem mixu různých kultur (Lukášová, 2010).

1.4 Vzájemné působení podnikové kultury a strategie

Jak již bylo naznačeno – kultura podniku a strategie se vzájemně ovlivňují. Strategické řízení, tedy tvorba strategie a její implementace, jsou nedílnou součástí top managementu v závislosti na neustále se měnící prostředí, na které je třeba včas reagovat. Proto se vztah těchto 3 veličin dá vyjádřit následujícím obrázkem (Lukášová, 2010):



(Zdroj: Lukášová, 2010, str. 66)

Obrázek 4: Vztah strategie, kultury a prostředí

Typickým příkladem, jak se strategie, kultura a vnější prostředí vzájemně ovlivňují, je stanovení mise a vize. Mise je stručně vyjádření toho, proč firma vznikla a za jakým účelem. Vize pak znázorňuje to, čeho chce firma v dlouhodobém horizontu dosáhnout. Tyto dva strategické pojmy jsou silně ovlivněny mentálním nastavením, resp. hodnotami a základními přesvědčeními, vlastníků a top managementu, kteří se na jejich tvorbě podílejí. Ideálně by měly být stručné, výstižné a lehce srozumitelné. Také by měly být do jisté míry konkrétní. Oba pojmy pak prezentují firmu, a přitahují tak do firmy stakeholdery, tedy subjekty, které jakýmkoli způsobem působí na organizaci (Čermák, 2018). Samotná tvorba strategie utváří organizační kulturu. Při formalizaci již zmíněné mise a vize dochází k velké diskusi o hodnotách a cílech organizace, která by měla vést ke sjednocení názorů a utužení vztahů mezi pracovníky. Pokud jsou mise a vize úspěšně uvedeny do praxe, zaměstnanci se s podnikem identifikují a samotná strategie je deklarována jako „způsob, jak se u nás věci dělají“ (Lukášová, 2010).

Vliv kultury na strategii

Strategie je kulturou ovlivňována v celém jejím procesu tvorby i implementace. Strategické řízení má na starosti management. Ten je tvořen lidmi, jenž mají jisté znalosti a zkušenosti a zastávají konkrétní přesvědčení a hodnoty, které v dané kultuře sdílejí. Což znamená, že při jednání o čemkoliv se každý člověk přiklání k té verzi, která nejvíce vystihuje kulturu jeho samotného. Proto je důležitá kulturní síla, která by měla zajistit, že individuální kultura bude v souladu s kulturou podniku (Lukášová, 2010).

To, jakým způsobem manažeři vnímají okolní svět, ovlivňuje sběr informací potřebných k formulaci strategie. Manažeři, kteří vnímají prostředí jako přístupné a kontrolovatelné, budou postupovat jinak než ti, kteří budou přesvědčeni o tom, že prostředí je nestabilní a nepředvídatelné (Bujna, 2015). Není to ale jen o tomto vnímání. Svou roli zde hraje i síla organizační kultury. Ta totiž může zapříčinit úplnou rezistenci vůči změnám a využívání informací z vnějšího prostředí. J. V. Lorsch použil termín „strategická myopie“ k vyjádření stavu, kdy si lidé v organizaci osvědčili pracovní postupy a řešení problémů natolik, že začali zavrhnout jakékoliv změny a uznávali ten názor, že co fungovalo v minulosti, to bude fungovat i nadále (Lukášová, 2010).

Dnes už něco jako objektivní informace neexistuje. Všechny dosud známé informace vytvořil člověk, tudíž už nejsou objektivní ale subjektivní. Jsou ovlivněny osobními hodnotami a přesvědčeními. Jde o jakýsi filtr, který člověk nevědomě používá k vyfiltrování skutečností, které nejsou v souladu s jeho mentálním naprogramováním, a tudíž je hodnotí jako nepotřebné,

či méně důležité. To má také vliv na to, co si člověk zapamatuje. Lidé si samozřejmě lépe pamatují informace, které kolaborují s jejich názory. Tyto informace poté přecházejí do znalostí a zkušeností, na jejichž základě se lidé dále rozhodují (Bujna, 2015).

Po výběru a následném roztržení všech potřebných informací je vhodné, když management vytvoří několik variant strategií a z nich poté vybere tu nejlepší. Pokud je kulturní obsah sdílen ve vysoké míře, může to zapříčinit to, že management nebude schopen vytvořit dostatečný počet variant strategií, protože všichni budou stejného názoru a ve všem se shodnou. V opačném případě, kdy obsah není sdílen téměř vůbec, začnou se projevovat hodnoty a přesvědčení jednotlivců. Manažeři na vysokých postech mají sklony k dominanci a soupeření, tudíž zvolená strategie může být projevem rozdělení moci v podniku (Brooks, 2003).

Kultura také zasahuje do procesu získávání nových zaměstnanců. Tento proces je součástí strategického řízení z mnoha důvodů. Jedním z nich je ten, že pro podnik a jeho kulturu je vysoká fluktuace zaměstnanců velmi nevýhodná. Ať už se jedná o stránku finanční, časovou nebo společenskou – tvorba pracovních vztahů a morálka (Mužík a Krpálek, 2017).

Získávání pracovníků navazuje na analýzu pracovního místa. Zde je potřeba, aby podnik znal organizační kulturu (viz kapitola 1.3), jelikož výrazně pomáhá při stanovení požadavků na konkrétní pracovní místo z hlediska osobní charakteristiky uchazeče. Například do kultury „drsných hochů“ je nevhodné dosadit člověka nerozhodného, s neochotou k riziku, ale sebevědomého, charismatického a dominantního. Naopak do kultury „tvrdé práce“ by se nejvíce hodil člověk společenský, přátelský, s týmovým duchem. Tyto požadavky jsou potřebné k zajištění toho, že bude správný člověk dosazen na správné místo (Müller, 2013).

2 KONCEPT SPOLEČESNKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM (CSR)

World Business Council for Sustainable Development (1999) popisuje CSR jako kontinuální závazek firem k etickému chování, přispívání ekonomického vývoje a napomáhání ke zlepšení kvality života pracovníků, jejich rodin, místní komunitě a společnosti obecně.

Evropská komise (2001) zase definuje společenskou odpovědnost jako koncept, kde se podniky dobrovolně rozhodly přispívat k lepší společnosti a čistšímu prostředí.

Podle BSR (2003) je CSR definována jako dosahování obchodních úspěchů způsoby, které ctí a respektují etické hodnoty, lidi, komunity a životní prostředí.

Business Leaders Forum chápe společenskou odpovědnost jako „*dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají*“ (Steinerová, Václavíková a Mervart, 2008, str. 2).

Corporate Social Responsibility (CSR), v českém překladu „Společenská Odpovědnost Firem“ je dnes velmi populární a je jedno z nejdiskutovanějších témat. I přesto neexistuje jednotná definice, která by přesně vystihovala přesný význam a rozsah oblastí tohoto termínu (Kunz, 2012). Vilém Kunz v této knize také píše, že dle jeho názoru je to proto, že se CSR zakládá na dobrovolnosti jejího plnění, a z toho důvodu nemá pevně vymezené hranice. Dochází tak k rozdílnému chápání a interpretaci tohoto pojmu.

Alexander Dahlsrud napsal vědecký článek „*How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*“ (2006), ve kterém se zabývá analýzou 37 definic společenské odpovědnosti, na jejichž základě určil 5 oblastí, kterých se nejvíce dotýká:

- Environmentální oblast,
- sociální,
- ekonomická,
- oblast stakeholderů a
- dobrovolnost.

Čtyři z těchto oblastí se podle Dahlsruda (2006) vyskytuje nejméně v 80 % zkoumaných definic, přičemž pátá oblast – Environmentální – se objevila pouze v 59 %. Nicméně všechny dosáhly hranice 50 %, což znamená, že je velká pravděpodobnost, že budou zahrnuty v náhodně vybrané definici. V závěru své práce také uvádí, že všechny definice jsou v základu shodné, ačkoliv používají rozdílné fráze. Všechny mají čistě popisný charakter, a tudíž není důležitá definice, ale kontextuální chápání a vhodné využití ve strategiích.

Stále více lidí, zejména pak mladší generace, si v dnešní době začínají uvědomovat, jaký vliv má jejich chování a chování firem na celý svět. Tudíž začínají mít určité nároky na firmy a jejich výrobky, jelikož ví, že podniky mají na životní prostředí a okolní svět velký vliv. Spotřebitelé ovlivňují tyto podniky skrze nákupní chování. Dnes je na trhu opravdu široký výběr statků a služeb, a tak si zákazníci mohou vybrat, kde budou nakupovat podle toho, jestli se daný podnik chová slušně ke svému okolí jakožto k životnímu prostředí, stakeholderům i komunitám současně (Jones, 2014).

2.1 Počátky CSR

Přibližně v polovině 20. století přišel Howard R. Bowen se svou knihou „*Social Responsibilities of the Businessman*“ a stal se tak jedním z prvních osob, která výrazným způsobem přispěla k rozvoji společenské odpovědnosti. Zprvu byla vnímána spíše jako závazek podnikatele ke společnosti. Za hlavního zakladatele konceptu CSR je ale považován Archie B. Carrol, podle kterého se odpovědnost týká čtyř oblastí (Kunz, 2012):

- Ekonomické odpovědnosti (v tomto smyslu uspokojit potřeby trhu),
- zákonné odpovědnosti (dodržování zákona),
- etické odpovědnosti (naplňovat očekávání společnosti) a
- dobrovolných závazků (filantropie).

Na konci 20. století předseda Evropské komise usiloval o přijetí návrhů, které podle něj pomohou posílit povědomí o CSR. Tento návrh v roce 1995 přijat, což napomohlo vzniku Evropské podnikatelské sítě pro sociální kohezi, která se později přejmenovala na CSR Europe (CSR Europe, 2019). Ta si za cíle stanovila například snahu rozšířit povědomí o společenské odpovědnosti a jejího uplatňování, poskytování poradenství a vzdělávacích kurzů, či zlepšovat vztahy mezi stakeholdery pomocí podpory komunikace (Value Based Management, 2019).

V roce 2000 byla problematika CSR jedním z hlavních témat na Lisabonském summitu Evropské unie. Účastníci tohoto summitu se shodli na tom, že je třeba podporovat její rozvoj v Evropské unii, jelikož může být strategicky výhodná třeba v oblasti konkurenceschopnosti nebo také pomůže vytvořit lepší pracovní místa. Ze závěrů Lisabonského summitu vycházela celá řada dalších aktivit či dokumentů (Kunz, 2012).

V roce 2001 Evropská komise vydala dokument „*Green Book: Promoting an European Framework for Corporate Social Responsibility*“. Tato Zelená kniha obsahuje základní principy a přístupy ke společenské odpovědnosti. Rozděluje ji mimo jiné na interní a externí dimenzi.

Do interní dimenze zahrnuje oblast především uvnitř podniku – zaměstnance; investice do lidského kapitálu; zdraví, bezpečnosti a řízení změn; nebo environmentální oblast operující hlavně v oblasti výroby. Externí dimenze se, jak už název napovídá, zabývá vzájemnou interakcí podniku a vnějšího prostředí – zákazníky; dodavateli a obchodními partnery a místní komunitou (Evropská komise, 2001).

V roce 2010 CSR Europe zahájil projekt „Enterprise 2020“, který podporuje šíření společenské odpovědnosti do podnikové praxe, a zároveň do projektu zapojuje další partnerské subjekty. Mezi cíle patří například zapojit evropské instituce do konceptu CSR s cílem posílit postavení EU; posílit konkurenceschopnost pomocí inovací a výměny informací nebo podpora spolupráce stakeholderů (Kunz, 2012).

2.2 Tři základní pilíře CSR

Jak je již zmíněno v úvodu této kapitoly – existuje spousta definic společenské odpovědnosti, které v základu vyjadřují totéž. Přesto spousta autorů, kteří se zabývají tímto tématem (například Pavlík a Bělčík, 2010; Kunz, 2012; Steinerová, Václavíková a Mervart, 2008; nebo Kuldová, 2010) prezentují CSR ve třech základních sférách, kterými se tato podkapitola bude podrobněji zabývat.

Mezi tyto pilíře patří Ekonomická oblast, Sociální oblast a oblast Environmentální. Těmto pilířům se v souhrnu říká tzv. „triple-bottom Line“ neboli 3P podle „**Profit**“ (Zisk vztahující se k Ekonomické oblasti), „**People**“ (Lidé spadající pod Sociální oblast) a „**Planet**“ (Planeta reprezentující Environmentální oblast) (Kuldová, 2010).

Liběna Tetřevová (2017) ve své knize uvádí i jiné přístupy společenské odpovědnosti, co se týče jejích oblastí. Zmiňuje se například o pyramidě CSR Archieho B. Carrola, která obsahuje odpovědnosti: Filantropické, Etické, Právní a Ekonomické. Tuto pyramidu Tetřevová hodnotí jako diskutabilní, jelikož CSR by se měla zakládat na dobrovolném plnění, a tudíž by se právní odpovědnost neměla brát v potaz. Taktéž je zde upozaděna environmentální oblast, kterou Carroll jen zmiňuje v ostatních oblastech své pyramidy.

Tetřevová (2017) na základě moderních pojetí CSR navrhla pět pilířů, kterých by se podle ní měla společenská odpovědnost týkat. Jsou to odpovědnosti: Ekonomické, Sociální, Environmentální, Etické a Filantropické. Tyto odpovědnosti jsou už ale jistým způsobem zahrnuty do již zmíněných tří základních pilířů (viz níže).

V současné době se lze také setkat s pojmem „Sustainability“ neboli „Udržitelnost“. Tento pojem je zaměřen na uspokojování potřeb současnosti takovým způsobem, aby nebyly

ohroženy budoucí generace a uspokojování jejích potřeb. O své podstatě funguje stejně jako CSR – je rozdělený na ekonomický, environmentální a sociální pilíř. Rozdíl spočívá v tom, že udržitelnost se soustředí na aktivity, které mají dlouhodobější dopad na své okolí. Příkladem může být snížení emisí (Mitchell a Scott, 2020). S udržitelností je spojen výraz „whitewashing“. Takto se označují firmy, které se jen tváří být společensky odpovědné. Aktivity daného podniku nemají dlouhodobý dopad na životní prostředí nebo společnost a často tyto informace také zveličuje s cílem zakrýt špatné chování. Další pojem „greenwashing“ má stejný význam, zaměřuje se však pouze na environmentální pilíř (Kenton, 2020).

Ekonomická oblast

„V ekonomické oblasti se od firmy očekává transparentní podnikání a pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery. Sledují se také jejich dopady na ekonomiku na lokální, národní i globální úrovni, například prostřednictvím rozvoje zaměstnanosti či boje proti korupci“ (Steinerová, Václavíková a Mervart, 2008, str. 3).

Kuldová (2010) ve své knize zahrnuje do ekonomické oblasti například kompatibilitu požadavků vztahujících se ke kontrole a řízení organizace. Dále také boj proti korupci, praní špinavých peněz, zneužívání informací, tunelování, boj proti kartelovým dohodám nebo dodržování etických kodexů.

Etický kodex je dokument pravděpodobně nejvíce používaný v oblasti etického řízení. Vymezuje přínosné zásady chování, kterými se řídí všichni zaměstnanci (těmto zásadám se podrobněji věnuje kapitola 1.1). Obvykle se skládá z preambule, vztahů se zákazníky, akcionáři a investory, zaměstnanci, dodavateli, konkurencí a státní správou. Jeho sestavení proto vyžaduje znalosti podnikatelské etiky a také znalost o fungování dané firmy. Tento dokument je poměrně obsáhlý, ale jeho rozsah by neměl překročit hranici, která by vedla ke špatné srozumitelnosti a obtížnému zavádění do praxe. Mezi přínosy etického kodexu se dají zařadit například usnadnění komunikace společenské odpovědnosti (transparentnost a s ní spojená důvěryhodnost firmy), objasnění kultury daného podniku (jeho hodnoty, strategické cíle) nebo eliminace neetického chování, jakou je již zmíněná korupce či praní špinavých peněz (Seknička a Putnová, 2016).

Kunz (2012) sem kromě již zmíněného zahrnuje také důvěryhodnost a transparentnost organizace, a péči o investory a dodavatelsko-odběratelské vztahy. Důvěryhodnost a transparentnost je myšlena v souvislosti s poskytováním jak pozitivních, tak i negativních informací veškerým svým stakeholderům, jelikož mají právo na to znát současnou situaci organizace. Vztahy k vlastníkům a akcionářům Kunz popisuje tak, že by měl podnik vést

pravidelný a podrobný dialog s akcionáři, aby byla zachována kompatibilita mezi jejich hodnotami a očekáváním s aktivitami podniku.

Za přínosy ekonomické odpovědnosti lze považovat již zmíněnou důvěryhodnost a lepší pracovní prostředí, ale také vyšší zisky v podobě kvalitnějších produktů (mysleno nižší zmetkovostí) a efektivnějšímu využívání zdrojů – např. snížením prostožů. Bezpečnost produktů pak zvyšuje dobré jméno firmy a snižuje náklady spojené se stížnostmi a vyřizováním reklamací. Lepší dodavatelsko-odběratelské vztahy mají také ekonomický význam například v podobě výhodnějších dohod – lepší smluvní ceny, množstevní slevy, kratší dodací lhůty nebo lepší flexibility dodávek (Tetřevová, 2017).

Sociální oblast

„V sociální oblasti se odpovědné chování firmy zaměřuje na přístup k zaměstnancům a podporu okolní komunity. Na pracovišti i v místní komunitě tak podnik ovlivňuje životní úroveň, zdraví, bezpečnost, vzdělávání a kulturní rozvoj občanů“ (Steinerová, Václavíková a Mervart, 2008, str. 3).

Tzv. „Work life balance“ je typickým příkladem sociální odpovědnosti firem. V zásadě jde o to, že podnik svým zaměstnancům umožňuje pružnou pracovní dobu v závislosti na situaci v jejich osobním životě, ale samozřejmě v určitých mezích. V současné době je velmi populární práce z domova nebo firemní školy, které s sebou bohužel nesou větší finanční náročnost. Patří sem taktéž udržování kontaktu se zaměstnanci na rodičovské dovolené, aby při návratu do pracovního prostředí nebyli zmateni z případných změn (Kunz, 2012).

Do této oblasti také patří zdravá podniková kultura spojená s přátelským a otevřeným pracovním prostředím, kde je upřednostňován demokratický styl řízení a týmová práce. Zaměstnanci se pak na pracovišti budou cítit dobře a nebudou se bát vyjádřit svůj názor (Kunz, 2012). Dalšími příklady aktivit sociální odpovědnosti mohou být třeba podpora rovnosti mužů a žen a s nimi spojená rovnost příležitostí, odmítání dětské práce, dodržování lidských práv nebo firemní filantropie, dobrovolnictví a dárcovství (Pavlík a Bělčík, 2010).

Mezi výhody se sem dají zařadit například produktivnější a motivovanější zaměstnanci, což může mít za následek i vyšší finanční výkonnost podniku; dobrovolnické akce mohou zároveň sloužit jako teambuildingové ke snížení fluktuace zaměstnanců, opět spojené s nižšími náklady na získávání nových pracovníků. Navíc podnik získá pověst dobrého zaměstnavatele, což přispěje ke konkurenceschopnosti (Tetřevová, 2017).

Environmentální oblast

„V environmentální oblasti si podnik uvědomuje své dopady na živou i neživou přírodu včetně ekosystému, půdy, vzduchu a vody. Předpokládá se, že svou podnikatelskou činnost bude vykonávat tak, aby chránil přírodní zdroje a co nejméně zatěžoval životní prostředí“ (Steinerová, Václavíková a Mervart, 2008, str. 3).

Základem je uvědomit si, že lidstvo je na přírodě závislé a ekonomika zrovna tak. Pokud lidé zničí přírodu, zničí tím i ekonomiku. Neekologické organizace se k přírodě chovají, jako by se jednalo pouze o zdroj, kterého je třeba využít. Zodpovědným chováním je pak myšleno být pokornější a naučit se žít v souladu s přírodou. Dále využít jen nezbytnou část přírody a zbytek nechat netknutý, případně dát ji možnost obnovy (Chouinard a Stanley, 2014).

Do této kategorie lze zahrnout šetrné nakládání s odpady, investování do ekologických technologií, řídit se mezinárodními standardy ISO 14000 a ISO 14001, sledování míry ovlivnění životního prostředí a snaha o neustálé snižování negativního vlivu, nebo zahrnutí ekologické politiky také do dodavatelsko-odběratelských vztahů (Kunz, 2012).

Mezi přínosy sem patří zdravé životní prostředí, lepší vztahy s komunitami nebo pozitivní image získáním různých certifikátů. Další příklad může být ve spojení s ekonomickým pilířem úspora nákladů díky nižší spotřebě zdrojů nebo zefektivnění podnikových procesů zavedením dobrovolných nástrojů, které zajistí lepší přehlednost, řízení a kontrolu (Tetřevová, 2017).

2.3 Význam společenské odpovědnosti

Existuje nespočet podniků, jejichž výrobky jsou v podstatě zbytečné. Například různé fast-foody, jednorázové oblečení a další statky a služby, které si lidé kupují jen pro svou potěchu, ale přitom je vůbec nepotřebují. Mají v sobě tu hodnotu, která je velmi těžko vyčíslitelná. Je to hodnota lidské kreativity a využitých přírodních zdrojů, které byly použity na jejich výrobu, a které se velice špatně nahrazují. Tato vzácná hodnota dalece přesahuje skutečnou hodnotu výrobku, za kterou se na trhu nabízí (Chouinard a Stanley, 2014).

Takto nešetrné chování vede Chouinarda a Stanleyho (2014) k předpokladu, že v následujících několika letech nastane přechod z konzumního do post-konzumního světa. Ten způsobí zvýšení cen, aby se vyrovnala ona těžko vyčíslitelná hodnota. To by podle nich mohlo vést k tomu, že by lidé omezili nakupování jen na základní a opravdu potřebné statky a služby. Tím by také ušetřili spoustu času, jelikož je nakupování dnes bráno jako forma zábavy, která způsobila nejen nákup nepotřebného zboží, ale také nadbytečné množství potřebného zboží. Místo toho se mohou věnovat jiným, důležitějším věcem, jako je smysluplná práce

(ta, která je baví a vidí v ní smysl) a samozřejmě rodina a přátelé. Zdroje budou stále méně dostupné a také dražší, zvýší se nároky investorů a konkurenceschopnost podniků bude záležet na míře jejich zodpovědnosti – tedy musí být alespoň tak zodpovědné, jako konkurence.

Pavlík a Bělčík (2010) ve své knize stručně popisují dnešní pohled České republiky na CSR. Nedostatečná podpora státu a médií způsobuje, že veřejnost není dostatečně informovaná o této problematice a jejích výhodách. Tudiž ji Češi vnímají pouze na úrovni etiky (deklarace etických kodexů nebo různé výhody pro zaměstnance), filantropie a dárcovství. Také je často zaměňována za činnosti marketingových oddělení, jako prezentace podniku a jejich produktů.

Pavel Seknička a Anna Putnová (2016) uvádějí, že v moderním podnikání by se společenská odpovědnost měla podporovat minimálně z následujících důvodů: Jednak, aby se organizace vyhnuly státním regulacím, které mohou nastat z důvodu výrazně nezodpovědného chování; jednak z důvodu napodobování velkých firem, které si menší firmy vyberou za svůj vzor a jejichž chování poté napodobují; a jednak proto, že veřejnost klade stále větší důraz na kontrolu, transparentnost a zodpovědné podnikání – podle výzkumu CSR Europe je stále více podniků, kterým klesla poptávka po produktech právě kvůli nezodpovědnému chování.

Kunz (2012) mezi přínosy CSR řadí například větší atraktivitu pro zaměstnance díky lepšímu pracovnímu prostředí v podniku a lepší pozici na trhu práce, a investory, protože čím dál více do svých rozhodování zahrnují sociální, ekologické, ba i etické faktory. Pozitivní image vůči široké veřejnosti má také svou váhu. Organizace vnímána jako společensky odpovědná zvyšuje své dobré jméno, čímž se zvyšuje její konkurenceschopnost. S tím je spojená i vyšší loajalita zákazníků – z výzkumu CSR Europe se zjistilo, že většina spotřebitelů si zboží vybírá podle původu a způsobu výroby a stále více lidí přestává nakupovat produkty ze společensky neodpovědných firem.

2.4 Vliv CSR na podnikovou kulturu

Společenská odpovědnost firem a podniková kultura jsou dvě vzájemně se prolínající oblasti. Aby byly principy CSR úspěšně implementovány, musí se vhodně integrovat do prvků firemní kultury (základních předpokladů, hodnot a artefaktů – blíže kapitola 1.1), do podnikatelských strategií a veškerých procesů v organizaci. Pokud má být implementace dlouhodobě úspěšná, musí mít neustálou podporu top managementu. Ten má totiž dostatečně velký vliv na to zahrnout principy CSR do mise, vize a hodnot podniku například pomocí etických kodexů. Zavedení společenské odpovědnosti je ale složitý proces, a proto je velmi důležitým krokem určit tzv. CSR manažera, který by se měl postarat

o nepřetržitou komunikaci těchto zásad do všech oddělení ve firmě a samozřejmě také všem stakeholderům (Kunz, 2012). Podnik touto komunikací zvýší svou atraktivitu – bude přitahovat stakeholdery, kteří sdílejí stejné nebo podobné hodnoty (Kuldová, 2010).

Dále s nimi pak musí udržovat blízký vztah a vést s nimi pravidelné dialogy. Vedení firmy by si mělo dát pozor na to, aby sdílené hodnoty v rámci CSR odrážely skutečné záměry podniku a nejednalo se jen o přetvářku. Tomu může zamezit tím, že ve svých zaměstnancích vyvolá opravdový zájem o firemní hodnoty a zvýší tak jejich loajalitu a chuť podílet se na rozhodování, které pomohou organizaci růst. Lidé mají tendence vybírat si to zaměstnání, kde jejich hodnoty budou v souladu s hodnotami podniku (Kuldová, 2010).

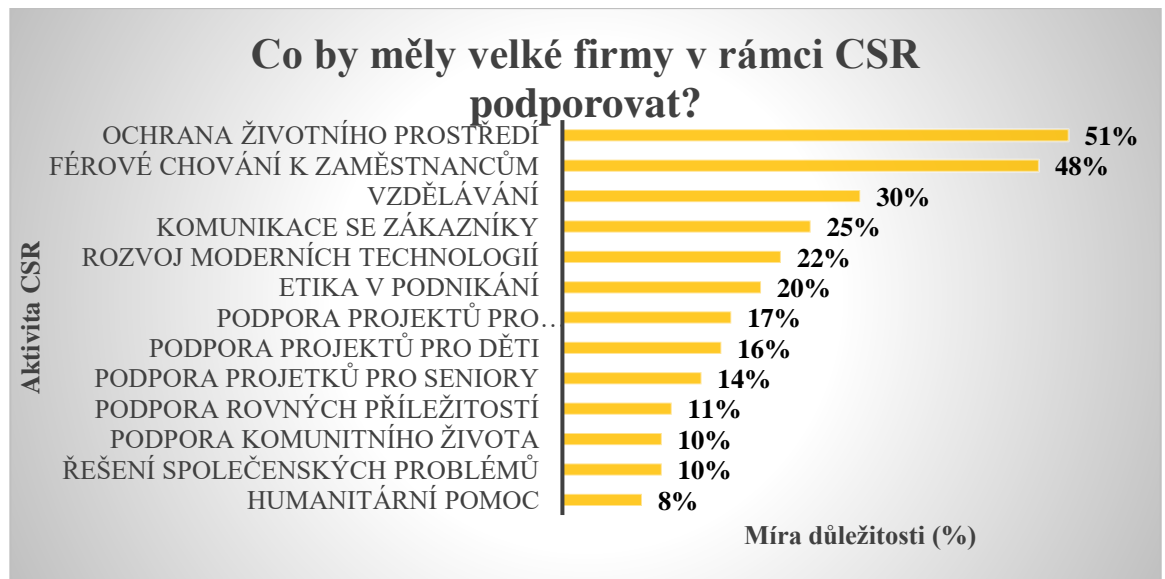
Především mladší generace klade na soulad vyznávaných hodnot velký důraz – už jim tolik nezáleží na výši mzdy, ale na seberealizaci skrze hodnotový rámec zaměstnavatele a hrdost na své zaměstnání. Z výzkumu společnosti PricewaterhouseCoopers se zjistilo, že 71 % absolventů vysokých škol klade důraz na CSR aktivity. V případě, že je zaměstnavatel v této oblasti nezodpovědný, 76 % respondentů uvedlo, že jim to dává podnět k odchodu ze zaměstnání, případně k odmítnutí pracovní nabídky (Jones, 2014).

CSR & Reputation Research

Tento výzkum provádí firma Ipsos, s.r.o., která se specializuje na kvalitativní a kvantitativní výzkumy. Tento projekt se zaměřuje na zkoumání důležitosti CSR aktivit v jednotlivých oblastech mezi občany České republiky. Výzkum proběhl v prosinci 2018 za pomoci webových stránek „Populace.cz“. Celkem se ho zúčastnilo 1 050 občanů a 40 expertů, kteří působí v odvětví společenské odpovědnosti. Věkové rozmezí: 18-65 let (Macků, 2019).

Experti tvrdí, že o CSR aktivity má zájem čím dál více firem. Tomáš Macků se k tomu vyjádřil následovně: *„Téma CSR bylo v roce 2010, kdy projekt startoval, pro představitele firem okrajovou záležitostí, dnes si ale manažeři stále více uvědomují, že jejich aktivity na poli CSR a udržitelného rozvoje mohou výrazně ovlivnit reputaci jejich firmy i atraktivitu firmy pro potenciální zaměstnance, a to není málo“* (Macků, 2019).

Z výsledků průzkumu vyplynulo, že 69 % spotřebitelů záleží na značce produktů, které nakupují a 52 % respondentů uvedlo, že je pro ně důležité, jestli se daná firma chová odpovědně. Pro lidi má ale společenská odpovědnost větší váhu ve vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel. V této oblasti odpovědělo kladně 78 % respondentů, z nichž větší podíl měli lidé s vysokoškolským vzděláním (Macků, 2019). Následující obrázek znázorňuje aktivity, které jsou pro respondenty nejvíce důležité:



(Zdroj: Vlastní zpracování podle Macků, 2019)

Obrázek 5: Co by měly velké firmy v rámci CSR podporovat?

Z grafu na obrázku 5 lze vyčíst, že pro 51 % dotazovaných je důležité chránit životní prostředí. Jako druhá nejdůležitější aktivita CSR je „férové chování k zaměstnancům“ se 48 %. Následuje „vzdělání“, „komunikace se zákazníky“, „rozvoj moderních technologií“ a „etika v podnikání“. Etiku a technologie preferují spíše muži. Pro ženy jsou důležitější rovné příležitosti a aktivity týkající se dětí a znevýhodněných skupin. Pro respondenty v rozmezí 18-34 let je podstatné vzdělání, starší generace preferuje podporu seniorů (Macků, 2019).

3 CHARAKTERISTIKA FIRMY ŠKODA AUTO

Škoda Auto je akciová společnost českého původu, zaměřená na vývoj a výrobu osobních automobilů. Jejím jediným akcionářem je v současné době skupina Volkswagen, která dnes vlastní 100 % akcií. Tudíž není třeba svolávat valnou hromadu. Společnost má dozorčí radu, správní radu a výbor pro audit (Škoda Auto, 2019a).

Hlavní sídlo je v Mladé Boleslavi, které slouží jako centrála pro vedení společnosti. Provádí se zde hlavně technický vývoj – jsou zde tvořeny nové modely aut a uváděny do plné výroby. V současnosti vyrábí modely Fabia, Kamiq, Scala, Karoq a Škoda Octavia. Dále má závody v Kvasinách a Vrchlabí. Závod v Kvasinách je v České republice nejmladší a zabývá výrobou modelů Superb, Karoq a Kodiaq. Ve Vrchlabí probíhá výroba vysoce sofistikovaných automatických převodovek pro celou skupinu Volkswagen (Škoda Auto, 2019a).

V posledních letech se výroba rozšířila také na zahraniční trhy, jako jsou např. Čína, Indie, Rusko, Ukrajina, Kazachstán a Alžírsko. Výroba se dostala také na Slovensko, kde se vyrábí model Citigo. Produkci tohoto modelu má na starosti závod patřící Volkswagenu (Škoda Auto, 2019a). V současnosti má Škoda Auto a.s. 8% podíl na celkovém exportu České republiky, dodává automobily do více než 100 zemí v pěti kontinentech, zaměstnává přes 39 000 lidí a také podporuje výuku na odborných školách a univerzitách (Volkswagen, 2020).

Získávání informací potřebných pro 3. a 4. kapitolu probíhalo pomocí nestrukturovaného rozhovoru se CSR manažerem. Rozhovor se uskutečnil v únoru 2020 na pobočce Škody Auto v Praze. Jeho obsahem bylo uvedení respondenta do problematiky bakalářské práce a následně dialog v oblasti strategie a chápání konceptu CSR. Výsledkem rozhovoru bylo poznání základních aktivit odpovědného chování firmy. Byly také získány odkazy na veřejně dostupné materiály, které obsahují podrobnější informace z oblasti CSR aktivit a strategie. Tyto odkazy kromě zmíněného obsahovaly i informace ohledně podnikové kultury.

3.1 Podniková strategie

Zde u Strategie je znát vliv skupiny Volkswagen. Škoda Auto, jakožto člen koncernu, je ovlivněna jeho zásadami, cíli a hodnotami. Herbert Diess (2019) sepsal krátký dokument o koncernové strategii s názvem „Together 2025+“. Ta obsahuje zásady jako například elektromobilitu, snížení emisí CO₂ alespoň do roku 2050 nebo závazek k Pařížské dohodě (viz níže). Strategie má také svou vizi, charakteristickou pro celou skupinu: „Shaping mobility – for generations to come“ neboli „Vytváření mobility pro budoucí generace“.

Touto vizí koncern dává najevo roli tvůrce a inovátora, a zároveň dává důležitost dlouhodobě udržitelnému rozvoji.

Škoda Auto si stanovila následující misi: „*Touha vynalézat. Už více než 120 let věnujeme svůj podnikatelský duch a vášně individuální mobilitě. A budeme v tom pokračovat i v budoucnu!*“ (Škoda Auto, 2019b, str. 10).

Vize společnosti je následující: „*Simply Clever společnost pro nejlepší řešení mobility. Pro rodiny, podnikatele, cestující nebo prostě znalce, kteří si chtějí užít radost z jízdy, je ŠKODA inteligentní volbou. Chytré nápady pro individuální mobilitu nás pohání více než 120 let. Nyní nastal čas vynalézt nejlepší mobilní řešení pro budoucnost*“ (Škoda Auto, 2019b, str. 10).

Škoda Auto a.s. je velmi ekologicky založená. Její strategie se z opravdu velké části zaměřuje právě na tento CSR pilíř. Na svých stránkách mají dokonce specifickou misi s názvem „Go to zero“, která říká: „*U všech našich produktů a řešení mobility se snažíme minimalizovat dopady na životní prostředí napříč celým životním cyklem – od těžby nerostných surovin až po konec životnosti – abychom udrželi ekosystémy nedotčeny a vytvářeli pozitivní dopad na společnost. Dodržování environmentálních předpisů, norem a dobrovolných závazků je základním předpokladem našich činností*“ (Škoda Auto, 2020a).

Společnost se Pařížskou klimatickou dohodou zavázala docílit uhlíkové neutrality, a to do roku 2050 (Škoda Auto, 2020a). Pařížská dohoda, podepsána roku 2015 Rámcovými úmluvami OSN, pojednává o změně klimatu. Jedním z cílů je „*přispět k udržení nárůstu průměrné globální teploty výrazně pod hranicí 2 °C v porovnání s obdobím před průmyslovou revolucí a usilovat o to, aby nárůst teploty nepřekročil hranici 1,5 °C*“ (MZP, 2019).

Do roku 2025 plánuje Škoda snížení emisí skleníkových plynů všech osobních a lehkých užitkových vozů až o 30 %, kde se za základní období považuje rok 2015. V návaznosti na kvalitu ovzduší plánuje mít 20-25 % modelů ve svém portfoliu s elektrickým pohonem (koncernové portfolio – skupiny Volkswagen – plánuje mít 40% podíl elektrických vozidel do roku 2030). Chtějí také snížit výrobní externality, jako třeba CO₂, odpad či těkavé organické látky, o celých 45 %, kde základní období je rok 2010 (Škoda Auto, 2020a).

Strategie 2025

Strategie pro rok 2025 je rozdělena na tři pilíře – Internacionalizaci, Digitalizaci a Elektromobilitu (Kotera a Štěpánek, 2018). Podle Bernharda Maiera – předsedy představenstva Škody Auto, a.s. – by měla být společnost schopna na konci desetiletí vyrábět 2 miliony vozů ročně. Podle něj je výrobní kapacita v České republice na své hranici

(to ale neznamená, že zde není prostor pro zlepšení výkonnosti a efektivity výroby), a tak firma bude muset hledat nové prostory pro výrobu (ČT24, 2020).

Příkladem **internacionalizace** může být prodej vozů v Singapuru, kde působí již od roku 2018. I přesto, že tamní vláda omezila počet vozů, které mohou být registrovány, je Singapur považován za odrazový můstek k proniknutí do jihovýchodní Asie. V roce 2018 Škoda působila na 103 trzích a v rámci této strategie chce své působení rozšířit na 120 zemí. Již si stačila vytvořit předpoklady pro další růst (Kotera a Štěpánek, 2018).

Elektromobilita a **digitalizace** jsou vzájemně provázané. Hlavní designer Oliver Stefani v rozhovoru uvedl, že plně elektrifikované vozy vyžadují specifický design. Zároveň poskytují nové příležitosti, protože motor elektromobilu je menší, což dává prostor jak novému designu, tak novým funkcím. Maier dodává, že baterie je nejnákladnější část elektromobilu, a proto pracují na změně pomocí nových technologií, aby docílili lepší ceny. Investice do digitalizace se každý rok pohybují okolo 2 miliard eur – velká část připadá právě designu. Tyto investice budou realizovány až do roku 2023 (ČT24, 2020).

Na začátku roku 2017 byla založena Škoda Auto DigiLab za účelem posílení inovačních a digitálních kompetencí. Zabývá se hlavně zkoumáním a vývojem nových obchodních modelů a hledá nové přístupy v digitální sféře k tvorbě moderních služeb mobility pro své zákazníky. Zároveň toto inovační centrum spolupracuje i s externími inovátory a partnery. Škoda Auto DigiLab je zastoupena například v Tel Avivu v Izraeli (Kotera a Štěpánek, 2018).

Z hlediska **elektromobility** Škoda Auto právě zavedla na trh svůj první elektromobil Citigo-e iV, stejně tak Superb iV, který má hybridní pohon. Začíná se také vyrábět Octavia s hybridním pohonem a na konci roku 2020 by se měla na trh dostat i Škoda VISION iV, která se od ostatních vozidel, kromě elektrického pohonu, výrazně liší hlavně designem. Do roku 2022 plánuje Škoda přivést na trh dalších 10 modelů s elektropohonem. Tímto chce Škoda Auto dosáhnout stanovených environmentálních cílů, viz výše (ČT24, 2020).

Podle Škody Auto je Česko v rámci EU pátou nejméně připravenou zemí na elektromobilitu, přestože je ČR druhou nejvíce závislou zemí na automobilovém průmyslu. Například dobíjecí stanici zde lze najít každých 175 km, což je velká vzdálenost pro pohodlnou a bezstarostnou jízdu. Naopak třeba v Nizozemsku je dobíjecí stanice každé 3 kilometry. Tato skutečnost příliš nepodporuje prodej elektromobilů, takže Škoda Auto podniká kroky k tomu, aby toto změnila (ČT24, 2020).

Maier se v rozhovoru také vyjadřuje k alternativním zdrojům pohonu. Pozornost věnuje hlavně vodíku, o kterém tvrdí, že oproti elektrickému pohonu je velmi neúčinný, a tudíž nepřipadá v úvahu jeho využití. Vodík spotřebovává spoustu energie, která musí být někde ukládána a poté zase přeměněna na elektrickou energii. Neúčinnost spočívá právě v tomto procesu, který v současné době nelze efektivně využít a zhruba 75 % energie se nevyužije (ČT24, 2020).

3.2 Podniková kultura

Podle Scheinova modelu má kultura tři základní složky: Základní předpoklady, hodnoty a normy chování, a artefakty (viz kapitola 1.2). Základní předpoklady jsou podle něj hluboce zakořeněné a operují na podvědomé úrovni. Z tohoto důvodu jsou těžko identifikovatelné a často splývají s hodnotami (Schein, 2017).

Mezi **základní přesvědčení** se dá zařadit respektování mravních hodnot, čestnost, pečlivost a upřímnost, které jsou základem pro hodnoty uvedené v etickém kodexu, viz níže (Škoda Auto, 2020c). Dále sem lze zahrnout kreativitu, jakožto základní kámen inovací (Škoda Auto, 2019b). Je vhodné do této kategorie zahrnout také environmentální přístup firmy. Pro životní prostředí si Škoda stanovila misi s názvem „Go to zero“, jež je popsána výše (Škoda Auto, 2020a). Jedná se o způsob pracovního postupu, tedy to „Jak u nás věci děláme?“ Přesně, jak to ve své knize popsal Edgar Schein (2017), viz kapitola 1.1.

Z hlediska **hodnot** lze na první místo zařadit inovativnost. Ta je pro Škodu Auto velmi důležitá. Je zahrnuta v misi, vizi, strategii (viz kapitola 3.2), i v CSR aktivitách, kde jsou do inovativního procesu také zařazeni všichni zaměstnanci (viz kapitola 4.1). V roce 2018 činily investice do výzkumu a vývoje 22,5 miliard Kč (Škoda Auto, 2019c).

Škoda Auto se také rádně stará o své zaměstnance a své zákazníky. Tyto dvě hodnoty jsou velice dobře popsány v dokumentu „Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2017/2018“ (Škoda Auto, 2019c). Kupříkladu zaměstnanci mají určitou volnost při vykonávání práce – montážní linka funguje tak, že zaměstnanec musí za určitý čas nainstalovat na vozidlo určitý počet součástí, ale každý pracovník si zvolí tempo, které mu vyhovuje. Zásadou je kvalitně odvedená práce a dodržení časového limitu. K tomu je třeba mít perfektní technické znalosti a zručnost, které si zaměstnanci mohou zlepšit v kurzech, jež nabízí „Tool Academy“ ve spolupráci se „Středním odborným učilištěm strojírenským“ (interní zdroj). Škoda také nabízí širokou škálu kurzů i pro další oblasti jako například „Finance, účetnictví a informatika“,

„Marketing a management“ nebo třeba „Řízení lidských zdrojů“ ve spolupráci se Škoda Auto Vysokou školou (Škoda Auto, 2020i). Podrobnější informace v následující podkapitole.

Další důležitou hodnotou je určitě integrita. Začátkem roku 2017 se koncern Volkswagen rozhodl uvést nový program „Together4Integrity“, který je součástí strategie „Together2025“. Bernhard Maier o tomto programu řekl, že „*cílem je, aby koncern a jeho značky měly programy podporující vysokou úroveň integrity a compliance se zaměřením na firemní kulturu a hodnotově orientované základy*“ (Auto&Veteran Kaleidoskop, 2019). Jeho působnost sahá například i do zásad etického kodexu, životního prostředí či procesů v oblasti řízení lidských zdrojů (Škoda Auto, 2020b). Tento program je příklad toho, jakým způsobem koncern ovlivňuje svou kulturou kulturu české firmy.

Další vliv kultury koncernu je na straně etiky, která spadá do **požadavků na** zaměstnance z hlediska **chování**. Společnost má na svých stránkách zveřejněný etický kodex, který je přikládán také k pracovní smlouvě. Jelikož je Škoda Auto součástí skupiny Volkswagen, přejímá kodex společnosti některé zásady z koncernu, a zároveň dbá na to, aby celý dokument byl v souladu s jejími zásadami a nedocházelo tam k rozporu. Proto je etický kodex sepsán tak, že obsahuje předmluvu jak představenstva Škody Auto, tak předmluvu představenstva koncernu. Dále jsou v něm rozepsány odpovědnosti za dodržování pravidel a předpisů, odpovědnosti z pohledu člena společnosti, z pohledu obchodního partnera, a nakonec z pohledu zaměstnance. Jednotlivé zásady jsou potom popsány rozdělením do čtyř částí: „Kontext“, který uvádí danou zásadu do souvislosti se skupinou Volkswagen, „Naše zásada“ popisující samotné pravidlo, „Můj příspěvek“ – pokyn pro zaměstnance, jakým způsobem se chovat v určitých situacích, a v poslední řadě „Příklad“ z praxe pro lepší pochopení (Škoda Auto, 2020c).

Takto uspořádaný kodex zajišťuje přehlednost, věcnost, stručnost a hlavně srozumitelnost, což jsou hlavní vlastnosti, které by tento dokument měl mít. Mezi samotné zásady patří například dodržování lidských práv, spravedlivá hospodářská soutěž, dodržování správného postupu při nákupu, kontroly vývozu, účetnictví a daní, korupce a insider tradingu, střetu zájmů, či dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Škoda Auto, 2020c).

Jeden z nejvýraznějších a nejnámějších **artefaktů** je logo Škoda Auto (viz obrázek 6). Základem je okřídlený šíp. Šíp představuje precizní práci, křídla pak pokrok a inovace. Symbol je zvýrazněný zelenou barvou – barvou ekologie a je obklopený chromovaným kruhem představujícím dědictví a tradici (VWvortex, 2017).



(Zdroj: Škoda Auto, 2020g)

Obrázek 6: Logo Škoda Auto, a.s.

Spolu s logem je představován také slogan „Simply Clever“, Oliver Stefani, hlavní designer Škoda Auto, o tomto sloganu řekl, že se jedná o soubor funkčních i designových prvků, které automobil vlastní. Zákazník má především autu rozumět a vyznat se v něm (ČT24, 2020). Jejich úkolem je zjednodušovat a zpříjemňovat provoz vozidla – být snadno ovladatelné. Příkladem Simply Clever prvků jsou třeba deštník ve dveřích řidiče, otočné přední sedačky, ochrana hrany dveří, aby při otevírání nedošlo k poškození, nebo držáky na pití v různých velikostech. V současnosti Škoda nabízí přes 60 takovýchto komponentů. Při jejich výběru podnik dbá hlavně na přání řidičů, a proto hodně nápadů přichází od zaměstnanců (Prax a Preusker, 2020).

Mezi další artefakty se samozřejmě řadí také automobilový design. Oliver Stefani říká, že se snaží o to, aby byla Škoda poznat hned na první pohled, ale také aby se od sebe dostatečně lišily jednotlivé modely (ČT24, 2020). Novější vozy mají například přední masku připomínající křídla a krátké převisy karoserie (Škoda Auto, 2020h).

3.3 Aktivity společenské odpovědnosti

Škoda Auto se společenské odpovědnosti věnuje velice důkladně. I když společenská odpovědnost jako konkrétní pojem u nich zaujímá převážně sociální pilíř, který je definovaný v kapitole 2.2. Jako zastřešující pojem používají „Trvale udržitelný rozvoj“, který dále rozdělují do tří oddílů – „Životní prostředí“, „Společenská odpovědnost“ a „Governance“ (Škoda Auto, 2020e).

Životní prostředí

Co se týče životního prostředí, tak do této části spadá například elektromobilita, emise skleníkových plynů, nakládání s odpady, kterým je blíže věnována kapitola 3.2. Jedná se o aktivity udržitelného rozvoje, tudíž jsou zahrnuty do strategie pod názvem „Green Future“. Tato strategie se v podniku stala běžnou praxí. Dále se rozděluje na „Green Factory“, „Green Product“ a „Green Retail“ – viz obrázek 7 (Škoda Auto, 2020a).



(Zdroj: Škoda Auto, 2019c)

Obrázek 7: Strategie Green Future

Do **Green Factory** patří například úspora spotřeby elektrické či tepelné energie a stlačeného vzduchu, kde významnou roli sehrálo uplatnění inteligentní regulace výkonu a užití LED světel (Škoda Auto, 2020a). V roce 1995 firma založila dceřinou společnost „ŠKO-ENERGO, s.r.o.“, která se stala jediným dodavatelem energetických služeb (Baláž a Kubík, 2016). Dále sem patří omezení emisí těkavých organických látek, které se používají především v lakovnách. Upřednostňují se také látky, které v co nejmenším rozsahu ohrožují čistotu vody a podzemních vod. Zároveň se také zaměřují na co nejmenší spotřebu vody na jeden vůz. Do roku 2030 plánují ušetřit spotřebu vody o 40 %. V této kategorii jsou zahrnuty také emise CO₂ – přes 50 % energie pochází z obnovitelných zdrojů. Díky vlastnímu spalování biomasy v teplárně v Mladé Boleslavi se podařilo ušetřit 120 tisíc tun CO₂, což odpovídá asi jedné třetině spotřeby fosilních paliv (Škoda Auto, 2020a).

V části věnované **Green Product** Škoda představuje dva své vozy – model Citigo G-TEC a model Octavia G-TEC. Oba dva automobily jsou charakteristické svým G-TEC motorem, který je ohleduplný k životnímu prostředí – má minimální emise jak CO₂, tak oxidu dusíků a nulové emise pevných částic. Oba vozy mají navíc hybridní pohon. Jezdí jak na benzín, tak na zemní plyn, tvořený z 90 % čistým metanem (Škoda Auto, 2020a). Do Green Product

zcela jistě patří také elektromobilita, ke které se podrobněji vyjádřil předseda představenstva Bernhard Maier – viz kapitola 3.2 (ČT24, 2020).

„Záměrem společnosti Škoda Auto je vyvíjet vozy s maximálním důrazem na ekologii. Zde platí zásada, že každá nová generace vozů značky Škoda má ve srovnání s předchozími modely nižší spotřebu paliva, méně emisí CO₂, nižší hmotnost a lepší aerodynamiku“ (Škoda Auto, 2020a).

V rámci projektu **Green Retail** se Škoda snaží zapojovat i prodejce a partnerské servisní služby. Tato rozšířená odpovědnost výrobce znamená, že se podnik stará o své vozy i potom, co jsou prodány. Když automobil dosáhne konce své životnosti, je třeba zajistit jeho ekologickou likvidaci. Stačí zajít do autorizované prodejny či servisu Škoda Auto a nechat se informovat o bezplatném a samozřejmě ekologickém zpracování. V rámci servisních služeb je zpracování již nepoužitelných částí taktéž šetrné k životnímu prostředí (Škoda Auto, 2020a).

Společenská odpovědnost

„Podnikání vnímáme v první řadě jako velkou odpovědnost – za to, na čem pracujeme, za ty, kteří pro nás pracují. Jak bude vypadat budoucnost, záleží na nás všech“ (Škoda Auto, 2020f). V rámci trvale udržitelného rozvoje v této oblasti Škoda Auto zavedla strategii „For Future“, která má čtyři pilíře: „Podpora technického vzdělání“, „Bezbariérová mobilita“, „Dopravní bezpečnost“ a „Péče o děti“, které jsou nějakým způsobem znevýhodněné. Cílem společenské odpovědnosti je především zvyšování kvality života. Rozvoj infrastruktury, podpora dětí a bezbariérová mobilita probíhá na základě spolupráce s neziskovými organizacemi a regionální samosprávou. (Škoda Auto, 2020f).

V rámci **podpory technického vzdělání** již sedmým rokem probíhá projekt „Mladí designéři“ určený žákům 1. stupně základních škol. Dalším takovým projektem je „Věda má budoucnost“. Cílem tohoto projektu je dodat motivaci k výuce vědy a techniky a přispět k rozvoji výuky novým, zajímavějším způsobem. V současné době klesá zájem mladých lidí o technické a přírodovědné obory. Společnost také spolupracuje s vědeckým centrem iQlandia sídlící v Liberci. Toto centrum popularizuje výzkum přírodních a technických věd zábavnou formou. V roce 2000 společnost založila Škoda Auto Vysokou školu, která je zatím jako jediná svého druhu v České republice. Také provozuje Střední odborné učiliště strojírenské, kde po vystudování je absolventům nabídnuto pracovní místo (Škoda Auto, 2020f).

Mezi aktivity **bezbariérové mobility** patří program „Škoda Handy“, který má za úkol usnadnit hendikepovaným osobám pohyblivost. Stačí kontaktovat Škoda Handy centrum, kde jsou specialisté připraveni předat veškeré informace potřebné k zakoupení automobilu.

Úprava vozu na míru dle individuálních potřeb je samozřejmostí. Je možné si sjednat jízdu v předváděcím voze, kdy specialista přijede k zákazníkovi až domů s ohledem na jeho hendikep. Zároveň si lze tyto předváděcí vozy s ručním řízením zapůjčit. „Škoda neřídít“ je program, který se zaměřuje na hendikepované, co ještě nemají řidičský průkaz. Žadatel musí splňovat určité podmínky a projít komisí složenou ze zástupců Konta bariéry a Škody Auto. Další program v rámci těchto aktivit je „Region bez bariér.“ Jeho cílem je, jak název napovídá, snížit počet bariér a zlepšit tak život hendikepovaným občanům (Škoda Auto, 2020f).

Dopravní bezpečnost se Škoda Auto zabývá již 10 let. Expertní týmy ve spolupráci s Informačním záchranným systémem a státními institucemi (nemocnice) analyzovali více než 1 000 dopravních nehod, kdy cílem je zjistit, kde se stala chyba a jak se jí mohlo předejít. Zjištěné poznatky jsou pak využity jak k technickému zlepšení vozů, tak k možným prevencím na silničním provozu a při dopravní výchově nejmladší generace. Škoda Auto pořádá školení hasičů, kteří jsou při své práci s detailní znalostí automobilů rychlejší a efektivnější. Současně klade důraz na kvalitu svých vozů, na které má ty nejvyšší nároky (Škoda Auto, 2020f).

Pomoc znevýhodněným dětem je jedna z hlavních priorit společenské odpovědnosti v rámci strategie For Future. Cílem je pomoc v osobním rozvoji dětí, aby měli v budoucnu větší šanci uplatnit se. Škoda realizuje projekt na podporu vzdělávání „Rozjedu to!“ spojený se „Vzdělávacím fondem Škoda Auto“, „Nadací Terezy Maxové dětem“ Společnost je také generálním partnerem charitativních běhů „Teribear hýbe Prahou“ a „Teribear hýbe Mladou Boleslaví“, kde každý partner této akce přispěje 30 Kč za každý kilometr uběhnutý jedním účastníkem. V roce 2019 se podařilo nashromáždit přes 12 milionů Kč. (Škoda Auto, 2020f).

Škoda Auto dbá na zdraví a spokojenost svých zaměstnanců. Jednou ročně je všem rozeslán anonymní dotazník, jehož úkolem je zjistit míru spokojenosti pracovníků pomocí čtyřiařiceti ustálených otázek v aplikaci Stimmungsbarometer. Otázky se týkají pracovního prostředí, pracovních činností a integrity ve společnosti. V roce 2017 bylo díky dotazníku zavedeno přes 800 zlepšení. Škoda také vlastní polikliniku, která poskytuje zdravotní péči zaměstnancům včetně jejich rodin (Škoda Auto, 2019c).

Ke spokojenosti zaměstnanců se dá také zařadit flexibilní pracovní doba. Do praxe je již plně zaveden „home office“, tedy práce z domova. Poměrně mladý projekt „Job sharing“, tedy sdílení pracovního místa, je vhodný zejména pro lidi, kteří dávají přednost práci na kratší úvazek, jež je další formou flexibilní pracovní doby. Zaměstnanci mohou využít různých benefitů například na narozené dítě nebo jesle. Škoda Auto pořádá dny „Family day“, kde se nejvíce řeší téma work life balance (Škoda Auto, 2019c).

Corporate Governance

Cílem Corporate governance je „*odpovědné, kvalifikované a transparentní vedení podniků, které je zaměřeno na dlouhodobý úspěch společnosti a ochranu zájmů zainteresovaných skupin*“ (Škoda Auto, 2020c). Společnost si zakládá na tom, aby byla vnímána jako informačně otevřená, transparentní a přitom úspěšná, a to jak z pohledu uvnitř firmy, tak vně. V roce 2007 společnost sepsala kodex, ve kterém sepisuje etická pravidla, předpisy a interní procesy a postupy, jejichž dodržování je vyžadováno jak od všech zaměstnanců, tak obchodních partnerů, viz předchozí podkapitola (Škoda Auto, 2020c).

Koncern Volkswagen dokonce sepsal „Požadavky skupiny Volkswagen ohledně udržitelnosti jejich vztahů s obchodními partnery“, kde jsou uvedena pravidla etického chování obchodních partnerů a také jejich obchodních vztahů. Spadají sem jak požadavky na životní prostředí, práva zaměstnanců nebo transparentnost zahrnující také boj proti korupci, tak čestnou hospodářskou soutěž. Porušením jakéhokoli požadavku získává Volkswagen (nebo jiná společnost, součástí koncernu – Škoda Auto, a.s.) právo na okamžité ukončení obchodního vztahu. Může nastat výjimka v případě, že daný partner učinil razantní opatření k nápravě v souladu s požadavky. Ne vždy je ale tato výjimka umožněna (Garcia Sanz a Fabian, 2013).

Útvar „Governance, Risk and Compliance“ byl založen za účelem dohlédnout na to, aby byly výše zmíněné předpisy, pravidla, nařízení a hodnoty řádně dodržovány. To je zajištěno pravidelnými školeními o etickém kodexu, ve kterém je zahrnuto například protikorupční jednání či předcházení podvodům. Dále pak také poskytnout pomoc v případě jakýchkoliv dotazů a rozšiřování povědomí této problematiky mezi zaměstnanci. Zjišťuje také možná rizika v oblasti Compliance a navrhuje doporučení managementu. Přitom je tento útvar podřízen přímo předsedovi představenstva. Compliance se zároveň snaží vytvořit podnikovou kulturu, která bude předcházet porušování jakýchkoliv předpisů, nařízení či zákonů, tím, že je se svými zaměstnanci neustále v kontaktu. Komunikace probíhá například pomocí zmíněného dotazníku spokojenosti zaměstnanců, interním jednáním, kolektivním vyjednáváním, intranetu, časopisu či týdeníku. Zaměstnanci mají také zastoupení v Dozorčí radě (Škoda Auto, 2019c).

Škoda Auto v rámci inovativního přístupu zřídila program zvaný „Z.E.B.R.A.“. Je to program na motivaci a podporu zaměstnanců k podávání návrhů, které pomohou zlepšit chod podniku. Návrhy se nejčastěji dotýkají bezpečnosti práce, pracovních podmínek či materiálové efektivity ve výrobě (Škoda Auto, 2019c).

4 ANALÝZA VLIVU PODNIKOVÉ KULTURY NA CSR

Tato kapitola se bude zabývat stanovením podnikové kultury Škoda Auto, a.s. Dojde k propojení teoretických hledisek o podnikové kultuře a CSR s informacemi o zkoumaném podniku z předchozí kapitoly. První podkapitola bude obsahovat vyhodnocení firemní kultury a praktické příklady podporující daná tvrzení. Další podkapitoly budou obsahovat příklady toho, jak podniková kultura ovlivňuje aktivity trvalé udržitelnosti.

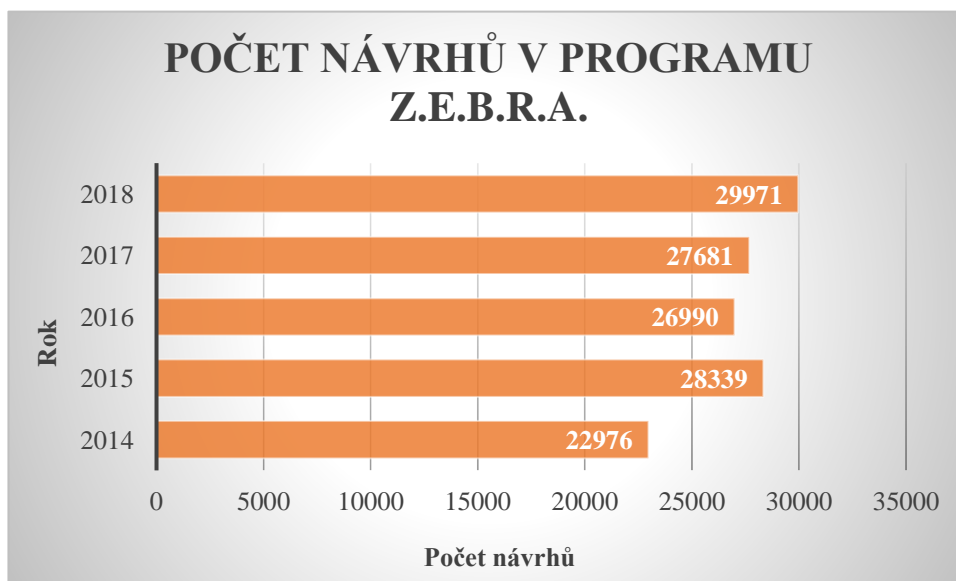
Z důvodu velkého množství typologií bude praktická část zaměřena pouze na typologii podle Quinna a Camerona. Dle nich lze kulturu rozdělit z hlediska toho, jestli se podnik zaměřuje spíše na interní prostředí a své vlastní zájmy, nebo zda se zaměřuje na zákazníky a jejich potřeby. Druhé hledisko identifikace typu kultury je, jestli podnik preferuje stabilní, nebo flexibilní pracovní prostředí. Propojením těchto dimenzí vznikají čtyři typy kultury – klanová, adhokratická, hierarchická a tržní kultura (viz kapitola 1.3) (Lukášová, 2010).

Kim Cameron (2020) toto nazývá „Competing Values Framework“ neboli „Rámec soupeřících hodnot“. Každá dimenze zdůrazňuje hodnotu, která je opačná hodnotě na druhé straně kontinua (flexibilita/stabilita a vnitřní/vnější zaměření). Z toho plyne, že vzniklé čtyři kvadranty si budou uhlopříčně konkurovat: Klanová kultura (flexibilní a interní zaměření) zdůrazňuje komunikaci a spolupráci, zatímco tržní kultura (stabilní a externí zaměření) je zaměřena na soutěživost a vítězství. Adhokratická kultura (flexibilní a externí) se soustředí na vizi, tvořivost a transformaci, hierarchická (stabilní a interní) na organizaci, koordinaci a kontrolu.

4.1 Vyhodnocení podnikové kultury

Škoda auto je z velké části **kulturou adhokratickou** – je poháněná hlavně inovativním přístupem k podnikání, který je vidět hned po prvním přečtení mise a vize společnosti. Jelikož mise vyjadřuje důvod jejího založení a vize dlouhodobý cíl, jehož chce dosáhnout, stávají se tak kreativita a inovativnost základními kameny existence firmy. Toto základní přesvědčení má velký vliv na aktivity trvale udržitelného rozvoje. Důkazem tomu jsou například dopravní bezpečnost a bezbariérová mobilita – dva pilíře již zmíněné strategie „For future“ v rámci společenské odpovědnosti – nebo trend sdílené ekonomiky, která zákazníkům přináší užitečné aplikace blíže popsané v kapitole 4.2.

V rámci inovativního přístupu a zapojení zaměstnanců vytvořila Škoda program „Z.E.B.R.A“, jehož pomocí může každý podat jakýkoliv návrh na zlepšení například Simply Clever prvků. Následující obrázek ukazuje vývoj počtu podaných návrhů v posledních letech:



(Zdroj: Vlastní zpracování podle Škoda Auto, 2019c)

Obrázek 8: Počet návrhů v programu Z.E.B.R.A.

V roce 2010, kdy byl program založen, bylo nashromážděno celkem 11 620 návrhů na zlepšení. Z grafu na obrázku 8 lze vyčíst, že se v roce 2017 počet zvedl na 27 681. Následující rok byla zavedena elektronická verze, která proces podání návrhů činí transparentnější a atraktivnější, díky čemuž se počet navýšil o více než 2 000 návrhů (Škoda Auto, 2019c). Tudíž bylo nashromážděno 29 971 návrhů s odhadovaným počtem zapojených zaměstnanců 27,14 %. Úspory přitom činily zhruba 209 milionů korun (Škoda Auto, 2020b).

Rok 2019 byl doslova rekordní. Podaných návrhů bylo celkem 30 997, i když se zúčastnilo jen 27 % zaměstnanců, to je o půl procentního bodu méně než předchozí rok. Úspory činily 239 milionů korun, z čehož 27 milionů bylo vyplaceno zaměstnancům (Škoda Auto, 2020b).

Škoda je také z velké části **klanovou kulturou**. Inovativnost s sebou nese nové technologie, které je třeba umět ovládat. Proto důraz na vzdělání a technické znalosti jsou pro automobilový průmysl klíčové. Společnost si v tomto ohledu dává opravdu záležet. Zmiňovaná Tool Academy slouží k rozvoji personálu především v oblasti odborných znalostí a kvalifikace. Vzdělávací instituce zřízené přímo Škodou Auto jsou určeny jak pro studenty, tak současné zaměstnance (Škoda Auto, 2020i). Podnik má tak zajištěno, že i jeho budoucí zaměstnanci budou mít potřebné znalosti a dovednosti, které vyžaduje. Tímto ale také „formuje“ hodnoty studentů, aby tím zajistil, že budoucí zaměstnanec „zapadne“ do podnikové kultury, bude mít dobré pracovní vztahy, a hlavně bude loajální.

Střední odborné učiliště neklade důraz jen na odborné znalosti a dovednosti, ale také na výchovu osobnosti, sociologie nebo kultury. Tato výchova začíná uvítáním nových studentů na tzv. „Welcome week“. V průběhu školního roku se dále mohou zapojit do projektů zaměřené na aktivity CSR (Škoda Auto, 2019c).

Každoročně firma pořádá mezinárodní soutěž „Škoda Challenge“, jejichž cílem je především zlepšení kvality prodejních a poprodejních služeb a přispět tak k věrnosti a spokojenosti zákazníků. Firma tím ale i prohlubuje loajalitu a identifikaci zaměstnanců s firmou, jelikož podmínkou pro výhru nejsou jen odborné a technické znalosti a dovednosti, ale i znalost historie společnosti a jejích hodnot. Přitom dané hodnoty musí umět uplatnit při výkonu práce. Nejprve jsou vyhlášeni vítězové národního kola, kteří pak postupují do „finále“, kde se utkají s výherci z jednotlivých států. Finále Škody Challenge 2019 se konalo v Chorvatsku. Účastnilo se ho celkem 32 zemí o celkovém počtu 191 finalistů. Vyhlášeno bylo osm kategorií, z nichž jsou například „Nejlepší diagnostický technik“, „Nejlepší vedoucí skladu“, nebo „Nejlepší prodejce“. Čechům se podařilo obsadit první místo hned ve dvou kategoriích (Kotera a Havlíková, 2019). Pomocí této soutěže Škoda vytváří situační hrdiny (viz kapitola 1.1), kteří jsou motivací a inspirací pro zaměstnance a přispívají tak k lepším pracovním výkonům.

Internacionalizace – jeden z pilířů strategie 2025 – je důkazem existence **tržní kultury**. Je důležitá pro další rozvoj podniku, ale má minimální vliv na uplatňování CSR aktivit, i když proniknutí na nový trh může znamenat nová partnerství, která mohou být velice nápomocná (viz níže). Bernhard Maier v rozhovoru s ČT24 mluví o projektu „INDIA 2.0“. Tvrdí, že Indii považují za velmi zajímavý a rychle rostoucí trh. Koncern Volkswagen přenesl Škodě odpovědnost za celý indický subkontinent, a to již před 2 lety. Maier také říká, že dalším cílem je zjištění požadavků střední třídy a během příštího roku uvést na trh auto odpovídající právě těmto požadavkům. V Indii je Škoda považována za luxusní značku. S Volkswagenem pak chtějí v dlouhodobém horizontu dosáhnout 5% podílu na trhu (ČT24, 2020).

Škoda Auto nově od května 2020 působí v Kolombu, hlavním městě Srí Lanky. Podle Bernharda Maiera je toto další krok k posílení pozice značky Škoda na světovém trhu. V Kolombu jsou prozatím nabízeny čtyři modelové řady: Škoda Fabia, Superb a dva modely SUV – Škoda Karoq a Kodiaq. Již je naplánováno i rozšíření nabídky o model Octavia, který je dosud bestsellerem. V nabídce budou také modely vyvinuté na indickém trhu v rámci projektu INDIA 2.0 (Kotera a Havlíková, 2020).

Hierarchická kultura zaměřená na výkonnost a efektivnost procesů ve firmě nesmí chybět. Je ale pravděpodobné, že je zastoupena v malém měřítku, zejména ve výrobních oblastech. Tato kultura je vyznačuje stabilním prostředím, kde charakteristickými znaky jsou například kvalita, pečlivost nebo důslednost, které jsou pro automobilový průmysl velice důležité. Neměly by být zanedbané, jelikož kvalitní, spolehlivé a funkční produkty a komponenty jsou základem pro spokojeného a loajálního zákazníka.

Z výše popsaných kultur lze vyčíst, že Škodu Auto provází flexibilní prostředí, vzhledem k dominanci klanové a adhokratické kultury. Oba tyto typy kultur mají značný vliv na uplatňování aktivit trvalé udržitelnosti, jelikož se tento pojem nevztahuje pouze na okolí podniku, ale i na pracovní prostředí – na zaměstnance.

4.2 Vyhodnocení aktivit společenské odpovědnosti

V roce 2017 získal Bohdan Wojnar, který je členem představenstva za řízení lidských zdrojů, zlatý certifikát jako ocenění za TOP Odpovědného leadera. O rok později také převzal cenu „TOP Odpovědná velká firma“ jakožto uznání za odpovědné podnikání v dlouhodobém horizontu. Tato cena se uděluje pravidelně od roku 2011. Členové poroty jsou přitom zástupci soukromého a veřejného sektoru či různé osobnosti významné pro oblast odpovědného podnikání (Škoda Auto, 2019c).

Životní prostředí

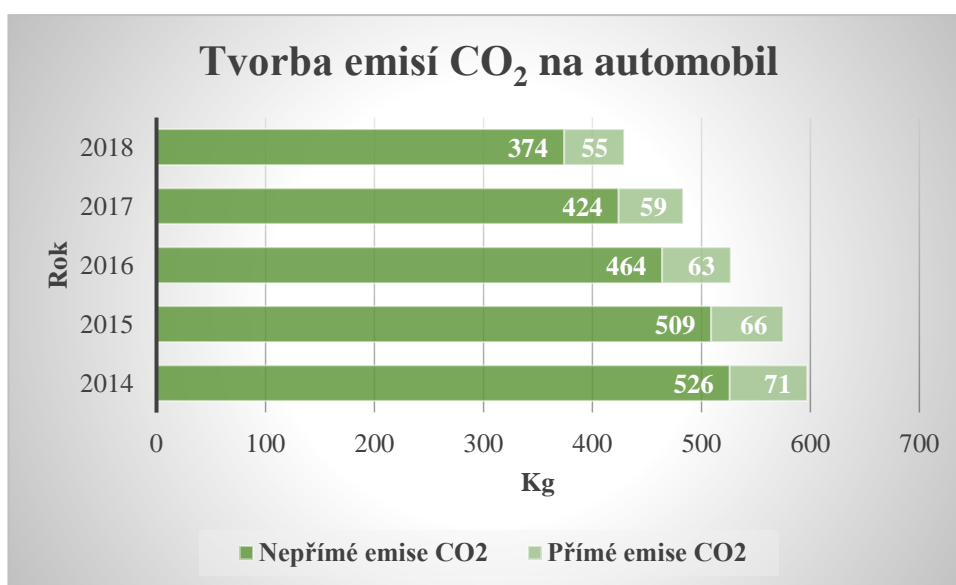
Firma má dceřinou společnost „ŠKO-ENERGO, s.r.o.“, která je jejím jediným dodavatelem energií. Tato společnost ale zásobuje teplem i celou Mladou Boleslav. Za devět let jejího působení pomohla snížit emise CO₂ na jeden vůz téměř o polovinu. V rámci strategie Green Future přišla s inovativním projektem „Power-to-Heat“. Ve spolupráci s energetickou společností E.ON nainstalovali elektrodový kotel, který mění elektrickou energii na tepelnou. Také napomáhá usměrňovat elektrickou energii ve veřejné síti, čímž se výrazně snižuje riziko výpadku proudu (Baláž a Kubík, 2016).

Z hlediska životního cyklu výrobků vznikl v roce 2018 speciální tým, který má na starosti vyhodnocování životního cyklu nebo výběr materiálů, které jsou ohleduplnější k přírodě. Pro zjištění hodnoty CO₂ se používá „DKI“ neboli „dekarbonizační index“, který je schopen měřit přímé i nepřímé emise vozu od fáze získání surovin, přes jeho užívání, až po následnou recyklaci. Na základě tohoto indexu může firma stanovit cíle a hodnoty, které pomohou naplnit

cíle Pařížské dohody. Tato regulace vychází ze strategie 2025 stanovená skupinou Volkswagen, tudíž se jí účastní všechny značky koncernu (Škoda Auto, 2019c).

V rámci strategie 2025 je jak ve Škodě Auto, tak v celém koncernu uplatňován a upřednostňován proces recyklace. Vozy jsou vyráběny převážně z recyklovaných materiálů, aby se tím snížil dopad na životní prostředí a snížila se spotřeba surovin. Kupříkladu Škoda Scala je z 85 % recyklovatelná, zbytek jde na energetické využití. Vzniklý odpad, který tvoří až 5 %, je ze zákona skladován (Škoda Auto, 2019c).

Emise CO₂ vzniká pouze ze spalování zemního plnu a ze spotřeby elektrické energie pocházející z hnědého uhlí. Škoda tyto emise snižuje zejména tak, že nakupuje elektrickou energii, která je vyrobena z obnovitelných zdrojů. K její výrobě také čím dál více upřednostňuje biomasu (Škoda Auto, 2019c). Následující obrázek znázorňuje vývoj množství emisí vzniklých při výrobě jednoho vozu v jednotlivých letech:



(Zdroj: Vlastní zpracování podle Škoda Auto, 2019c)

Obrázek 9: Tvorba emisí CO₂ na jeden automobil

„Přímé emise“ je myšleno pouze ty, které se spotřebovávají v závodu. Jedná se například o zemní plyn spalovaný v lakovnách. Naproti tomu nepřímé emise jdou přímo z výroby elektrické a tepelné energie (Škoda Auto, 2019c). Z grafu na obrázku 9 jde vidět, že mají převahu emise nepřímé, které tvoří zhruba 87 % z celku. Zavedení programu „Go to zero“ přineslo viditelné výsledky, díky kterým se ve sledovaném období podařilo snížit nepřímé emise o 152 kg/vůz a přímé emise o 16 kg/vůz.

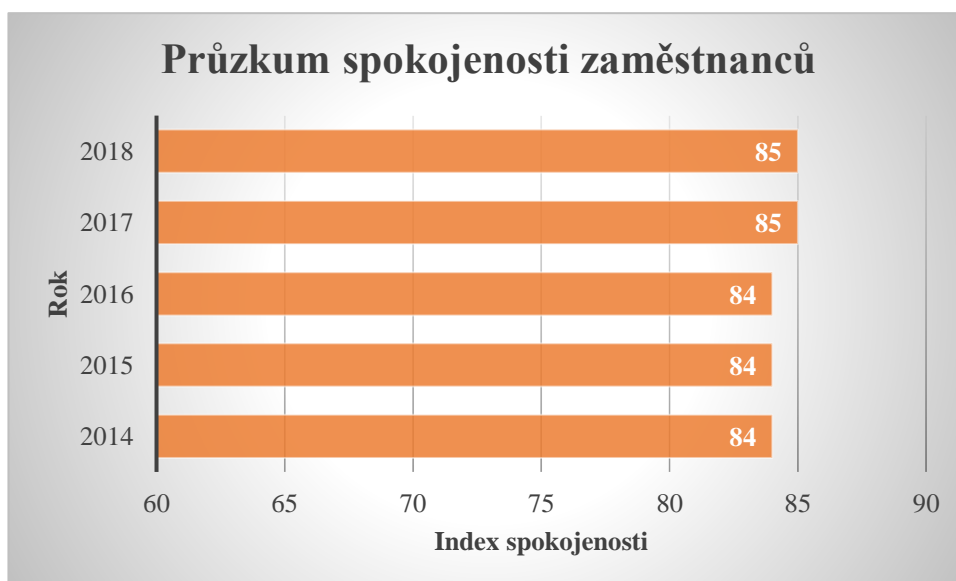
Společenská odpovědnost

Škoda Auto se v soutěži „Randstad Award 2019“ stala nejatraktivnějším zaměstnavatelem v České republice. V této soutěži umísťuje na předních pozicích už několik let po sobě. (Škoda Auto, 2019d). Oproti předchozímu roku, kdy si firma obhájila druhé místo, si tedy polepšila. Společnost Randstad, s.r.o. na svých stránkách říká, že atraktivní zaměstnavatel by měl mít dobrou pověst; příjemné pracovní prostředí, kde se zaměstnanci cítí dobře; možnost kariérního postupu; nebo worklife balance. Do soutěže byla zahrnuta další kritéria jako například jistota zaměstnání, finanční ohodnocení a firemní benefity (vzdělávání, zdravotnické centrum) nebo použití nejmodernějších technologií (Randstad, 2018).

Od roku 2003 vyhlašuje Klub zaměstnavatelů soutěž „Sodexo Zaměstnavatel roku“. Jejím úkolem je zvýraznit společnosti, pro které je důležitá péče o své zaměstnance. Škoda tuto cenu vyhrála v roce 2019 už po čtvrté za sebou. Člen představenstva Bohdan Wojnar se k tomu vyjádřil takto: *„Toto ocenění nás velice těší a jsme rádi, že je Škoda Auto příkladem pro ostatní podniky v České republice. Již čtvrtý titul Zaměstnavatel roku je pro nás důležitým oceněním, zvláště v době zásadních změn automobilového průmyslu, kdy jsou spokojení a motivovaní zaměstnanci nejlepším předpokladem pro další rozvoj společnosti“* (Škoda Auto, 2019e).

Součástí této soutěže jsou ale i jiné ankety. Například „Cena personalistů za nejlepší HR projekt“. V roce 2018 získala Škoda první místo za kampaň „Backend Stories“. Jejím základem je povídka zaměřená na IT oddělení. Účelem bylo poukázat na atraktivitu tohoto oddělení, které nabízí širokou škálu možností. Samotný projekt je pak ukázkou originálního a kreativního využití IT pro účely náborové komunikace (Kotera a Biddle, 2018).

Následující obrázek znázorňuje **spokojenost zaměstnanců** na základě výsledků Stimmungbarometru v období let 2014-2018, přičemž účast na něm je konstantních 89 % zaměstnanců:



(Zdroj: Vlastní zpracování podle Škoda Auto, 2019c)

Obrázek 10: Průzkum spokojenosti zaměstnanců (index spokojenosti)

Stimmungbarometer za rok 2019 vykázal zlepšení v mnoha ohledech. Celková spokojenost stoupla o 2,4 bodu, teda na 87,4. Nejvyšší hodnocení měla otázka týkající se atraktivity jakožto zaměstnavatele – 92,4 bodu. Nejhůře hodnocená otázka se týkala worklife balance, ta si oproti předchozímu roku polepšila o 4,4 bodu – získala 79,9 bodu (Škoda Auto, 2020b).

Veškeré **vzdělávání** má na starosti Škoda Akademie. V období 2017-2018 se prezenčních kurzů zúčastnilo přes 93 000 zaměstnanců v čase zhruba 29 hodin na pracovníka za rok. Vedle prezenčních kurzů jsou v nabídce i online kurzy, ve kterých bylo za rok 2018 proškolen přes sto dvacet tisíc zaměstnanců. Firma neustále hledá nové nástroje k proškolení personálu. Výroba elektromobilů a hybridů si vedle technického zajištění žádá i školení. Zaměstnanci jsou rozděleni do tří úrovní podle toho, jakou činnost na vozidle mají na starosti. Dalším formou školení je například přes virtuální realita. Robotizovaná výroba vyžaduje kvalifikovaný personál na obsluhu a údržbu. V Kvasinách bylo tímto způsobem proškolen přes 100 zaměstnanců ve všech směnách a stejně jako v předchozím příkladu, i tento trénink je rozdělený do úrovní podle náročnosti. Trénink pomocí virtuální reality je provozován i na Středním odborném učilišti strojírenském (Škoda Auto, 2019c).

Pro Škodu je také důležitá **spokojenost zákazníků**. Proto se na jejich potřeby soustředí a neustále rozšiřuje škálu svých služeb. Jedna z nejzákladnějších potřeb je bezpečnost vozidel. Bezpečnostní testy provádí nezávislá organizace Euro NCAP. Všechny modelové řady dosahují maximálního hodnocení – 5 hvězd. Některé modely jsou vybaveny například asistenčními

systemy, které řidiče nejdříve upozorní na nedostatek prostoru kolem vozidla – například při pohybu na parkovišti. Případně automobil sám zabrzdí (Škoda Auto, 2019c).

V rámci online služeb jsou v nabídce například „Infotainment on-line“, které mají zpříjemnit cestujícím jízdu. Obsahuje navigaci, ovládání hlasem, aktuální informace v dopravě a počasí, nebo mapu čerpacích a dobíjecích stanic. Infotainment je možno používat na mobilu, tabletu či počítači a potřebná data si poté přesunout do palubního počítače. Služba „Care connect: proaktivní servis“ slouží ke sledování aktuálního stavu vozidla. Uživatel si zvolí libovolný autorizovaný servis Škoda, který díky této aplikaci sleduje stav vozu a v případě potřeby kontaktuje majitele za účelem sjednání data návštěvy (Škoda Auto, 2020d).

Ohledně sdílené ekonomiky si vytyčila cíl poskytovat tyto služby ve dvaceti městech v celé Evropě. Aplikaci „HoppyGo“, která umožňuje vypůjčit si automobil od druhé osoby, vytvořila Škoda Auto DigiLab a v roce 2018 se spojila s aplikací od Leo Expressu – „SmileCar“. Tímto sloučením získala aplikace větší atraktivitu a větší pole působnosti. Umožňuje lidem kombinovat hromadnou a automobilovou dopravu tím, že uživatel dostává upozornění na spoje hromadné dopravy. Aplikace „Uniqway“ funguje na podobné bázi. Je ovšem vytvořena studenty a dostupná pro studenty a pedagogy (Škoda Auto, 2019c). Také založila v roce 2017 projekt s názvem „CareDriver“. Speciálně vyškolení řidiči poskytují převoz hendikepovaným osobám, dětem a seniorům. Jde tedy o formu sociální péče (Kotera a Biddle, 2017).

V rámci rozvoje regionu společnost založila „Nadační fond Škoda Auto“ a zároveň zahájila program „Nové Boleslavsko“. Škoda chce do regionu investovat 30 milionů eur. Finanční příspěvky jdou na vzdělání, sportovní a kulturní akce, lékařské vybavení, či na projekty zaměřující se na bezpečnost. Usiluje hlavně o bezpečný a kvalitní život zejména v regionech jejího působení – Mladá Boleslav, Kvasiny a Vrchlabí (Škoda Auto, 2019c).

Corporate Governance

Jednou z hodnot společnosti je **transparentní chování**. Informování o hodnotách firmy i koncernu zde není nic výjimečného. Technicko hospodářský pracovníci, manažeři a též členové představenstva jsou povinni podstoupit každé dva roky e-kurz zaměřený na střet zájmů a korupci. Pořádány jsou také workshopy zaměřené na firemní kulturu, jejichž tématem jsou hodnoty jako například rovnocennost, upřímnost, vzájemná pomoc nebo integrita. Koncern v roce 2017 v rámci programu Together4Integrity přišel s novými přístupy rozvoje managementu, jejichž úkolem je podpora otevřené kultury či posílení individuální odpovědnosti pracovníků (Škoda Auto, 2019c).

Firma se zaměstnanci komunikuje pomocí různých informačních kanálů, jako jsou intranet, časopis nebo týdeník. Například časopis se zabývá historií Škody Auto, její strategií, cíli, a hlavně podnikovými hodnotami. Nejčastěji obsahuje části týkající se zdraví zaměstnanců, životního prostředí, společenských a kulturních akcí a obecně aktivit trvale udržitelného rozvoje. Opakovaně se tam objevují články zabývající se hodnotami a informacemi z oblasti „Governance, Risk and Compliance“. Apeluje tak na zaměstnance, aby dodržovali právní a interní předpisy – odkazuje na dokumenty, ve kterých se mohou o této problematice informovat. Věřící, že tato transparentní komunikace kladně ovlivní podnikovou kulturu a přiměje tak zaměstnance, aby svým chováním předcházeli porušování pracovní kázně. Dále se časopis zabývá tématikou programu „Together4Integrity“ (Škoda Auto, 2020b).

Škoda letos pro účely tohoto programu pořádá sérii sedmi otevřených debat, v originále „Open talk“, postupně zaměřených na jednotlivé zásady koncernu. Jde o jistý druh videokonference mezi běžnými zaměstnanci a členy představenstva. První debata se konala začátkem ledna a byla soustředěna na „odpovědnost za životní prostředí a společnost“. Dotazy byly směřovány ke strategii a elektromobilitě, k nakládání s odpady, ke spotřebě energií a vody nebo k závazku uhlíkové neutrality (Škoda Auto, 2020b).

Všechna oddělení ve firmě mají závazek k tomu vést každoročně skupinový dialog (vedoucí se svými zaměstnanci) k osvojení si koncernových zásad, jež tvoří základ podnikové kultury. V diskusi padají otázky například „Jak chápete jednotlivé koncernové zásady?“ nebo „Co od nich očekáváte?“ Po jejím skončení následuje dialog o výsledcích Stimmungbarometru. Pokud některá otázka nedosáhne určitého počtu bodů, má dané oddělení povinnost navrhnout alespoň jedno společné řešení (Škoda Auto, 2020b).

4.3 Kultura a strategie

Jak již bylo zmíněno, Strategie 2025 se prolíná s koncernovou strategií, která má vytyčené oblasti, ve kterých je plánován další rozvoj. Jsou to: „Spokojení zákazníci“ (důležitá je loajalita zákazníků), „Integrita a trvalá udržitelnost“ (zahrnuje CSR, viz výše), „Pokrokové produkty a služby“ (inovace), „Silná profitabilita“ (zvýšení atraktivity pro investory investováním do slibných projektů) a „Excelentní tým“ (zaměření se na zaměstnance) (Škoda Auto, 2019c).

V souladu se Strategií 2025 hodlá společnost investovat dvě miliardy eur do vývoje elektromobility, což z toho dělá historicky největší investici společnosti (Kotera a Štěpánek, 2019). Škoda Auto DigiLab spolupracuje s firmou, která přišla s inovativním zařízením, jež umožňuje zdvojnásobit výkon elektrické sítě pro účely dobíjení elektromobilu. Elektřina

vzniká pomocí kinetické energie, takže je mnohem výkonnější než rychlonabíjecí stanice využívající baterie (Kotera a Ježek, 2019). Ty mají životnost až osm let, než se jejich kapacita začne snižovat (Škoda Auto, 2019c). Životnost kinetického systému se odhaduje na 20 let. Chief Digital Officer, Andre Wehner, konstatuje, že tato spolupráce je důkazem toho, jak invence vedou skrze intenzivní podporu (v tomto případě Škodou Auto DigiLab) k realizaci stanovených projektů (Kotera a Ježek, 2019).

V první kapitole je zmíněn názor, že by se podnik měl zajímat o to, jaké typy lidí zaměstnává. Konkrétně by měl brát v potaz charakterové vlastnosti. Škoda tuto myšlenku uplatnila ve svém vzdělávacím systému. Podpora vzdělávání a založení škol ji umožňuje mít do jisté míry kontrolu nad budoucími, případně současnými, zaměstnanci. Jakožto zakladatel škol dostává informace nejen o výsledcích studentů, ale také o jejich temperamentním chování a vštěpuje jim žádoucí hodnoty. Studenti, kteří tyto školy vystudují, dostanou pracovní příležitost ve firmě. Což znamená, že daný absolvent je přesně takový, jakého Škoda potřebuje.

Důležitý program Together4Integrity se dá také považovat za strategický. Jednak je to jedna z oblastí koncernové strategie, a jednak teoretická hlediska (viz kapitola 1) říkají, že firemní kultura není něco, co lze lehce změnit. Základní předpoklady vychází z hodnot a ověřených pracovních postupů, jež se nakonec stanou samozřejmými. A právě tento přístup program přejímá. Není to žádný jednorázový kurz trvající jedno odpoledne, ale dlouholetý projekt zahrnující celou řadu seminářů, aby si zaměstnanci vštípili do paměti klíčové vzorce chování vedoucí k transparentnosti a compliance.

Zlepší se tím pracovní vztahy z důvodu lepší komunikativnosti a zajistí se tím takové chování, které povede plynulému a bezchybnému chodu firmy. Zaměstnanci si budou umět poradit v těžkých situacích a budou pracovat tak, aby předcházeli situacím, které jsou v rozporu s etickým kodexem a jeho hodnotami. Ušetří to tím čas a finance, které by jinak byly potřebné k řešení takovýchto problémů.

Z výše uvedeného lze vyvodit, že Škoda je pozitivně ovlivněna koncernem Volkswagen. Nicméně to není podmínka jejího úspěchu. Portál Top zaměstnavatelé (2020) zveřejnil výsledky soutěže o nejlepšího zaměstnavatele za rok 2020 a Škoda Auto opět obsadila zlaté místo. Ale ostatní značky z koncernu se na viditelné příčky už nedostaly. Stejná situace nastala i v období let 2017-2019.

Soutěž „Top odpovědná firma“ má podobné výsledky v tom smyslu, že Škoda je jako jediná z koncernu zmíněná ve výsledcích za období 2017-2019. Jediný rozdíl je v jejím umístění. V roce 2018 získala první místo (jak je již zmíněno v předchozí podkapitole), ale následující rok si o něco pohoršila. Tentokrát se do tohoto žebříčku nedostala a získala „pouze“ 2. místo v kategorii společenské odpovědnosti (Odpovědné firmy, 2020).

Cenu nejlepšího zaměstnavatele si udržuje kontinuálně už pět let. Stejně tak si úspěšně drží cenu za společenskou odpovědnost, jejíž podstatnou část tvoří právě zaměstnanci a pracovní prostředí. V celkové odpovědnosti však její hodnocení kolísá. To znamená, že zaměstnanci jsou pro firmu důležitější a snahy přispět k okolnímu prostředí jsou až na druhém místě. Nicméně nelze zapomínat na to, že adhokratická kultura, jakožto inovativní přístup k podnikání, je zahrnut do mise a vize společnosti. Tudíž je také nedílnou součástí jejího podnikání. A právě díky invencím a inovacím Škoda výrazně přispívá k lepšímu životu. Společenská odpovědnost firem se orientuje jak na interní procesy podniku, tak na vliv jeho činnosti na okolní prostředí, takže je podstatné hlavně to, že Škoda Auto je z větší části flexibilní.

Závěr

Tato práce byla zaměřena na analýzu cílového podniku a následným zhodnocením, jak firemní kultura napomáhá realizovat odpovědné podnikání. V první kapitole bylo vysvětleno, z čeho se organizační kultura skládá a jak ovlivňuje strategické chování. Dále byly uvedeny příklady některých typologií a jejich charakteristik. Druhá kapitola se zabývala konceptem CSR, konkrétně jeho podstatou, jeho třemi pilíři, jeho důležitostí a samozřejmě také jeho vlivem na chování organizací. Další kapitola představila Škodu Auto, a. s. jakožto cílový podnik, jeho předmět činnosti, strategické plány, nastínila firemní kulturu a také aktivity společenské odpovědnosti.

Poslední kapitola je zaměřena na identifikaci konkrétního typu kultury organizace a jejího vlivu na CSR. Z tohoto důvodu byla vybrána typologie, kterou vytvořili Quinn a Cameron, jelikož se zakládá na vnitřním či vnějším zaměření podniku a zároveň pružném či stabilním prostředí. Zjištěné informace o aktivitách zkoumaného podniku potvrzují názor, že organizace nikdy nemá jen jeden typ kultury.

Je nutno zmínit, že na Škodu pozitivně působí vliv koncernu, jehož je součástí. Tento koncern vytváří základ k podnikové kultuře. Klade požadavky na soulad hodnot a strategií, což znamená, že se výrazně podílí na tvorbě kultury organizace.

Ukázalo se, že cílový podnik vlastní všechny čtyři typy, avšak záleží na tom, které z nich převažují. Disponuje převážně flexibilním prostředím, které se ukázalo být klíčové pro podporu aktivit odpovědného chování. Při prvním pohledu na zvolenou misi a vizi lze potvrdit existenci adhokratické kultury, díky inovativnímu přístupu. Charakteristická je externím a flexibilním prostředím. Její příspěvek k CSR je možné najít v užitečných aplikacích sdílené ekonomiky, v dceřiné energetické společnosti, která neslouží jen účelům podniku, ale také přilehlým obcím, nebo v automobilech vyrobených na zakázku pro hendikepované.

Při bližším zkoumání firmy bylo zjištěno, že je Škoda značně zaměřena na své zaměstnance. Právě toto zaměření je typické pro klanovou kulturu. Charakteristická je svým interním a flexibilním prostředím. Firma samozřejmě nabízí spoustu benefitů jako pružnou pracovní dobu, zdravotní zabezpečení či celou řadu peněžních benefitů, ale důležitým aspektem je také vzdělávací systém. O vzdělávání a rozšiřování kompetencí zaměstnanci nemají nouzi, díky odbornému učilišti a vysoké škole. Škoda Auto také podporuje vzdělávání obecně. Snaží se vzbudit zájem o technické obory, čímž si v podstatě vytváří základ pro své budoucí zaměstnance.

Ostatními dvěma typy kultur, které se vyznačují stabilním prostředím, Škoda také disponuje. Každý podnik potřebuje mít pevné základy, od kterých se může odrazit. Hierarchická kultura, charakteristická formalizovanými postupy, předpisy jsou pro automobilový průmysl nezbytné. Stejně tak tržní kultura, která tvoří základ pro další rozvoj firmy. Nicméně na odpovědné chování mají velmi malý vliv, jelikož primárně nejsou nastavené tak, aby reagovali na změny.

Použitá literatura

AUTO&VETERAN KALEIDOSKOP. Bernhard Maier naše strategie zabírá. <https://www.autokaleidoskop.cz/> [online]. 3.3.2019 [cit. 24.4.2020]. Dostupné z: <https://www.autokaleidoskop.cz/Ruzne/Bernhard-Maier-nase-strategie-zabira/>

BALÁŽ, Jozef a Tomáš KUBÍK. ŠKO-ENERGO, dodavatel energie pro společnost ŠKODA AUTO, posiluje stabilitu sítě pomocí inovativního elektrodového kotle. <https://www.skoda-storyboard.com/> [online]. 4.11.2016 [cit. 28.4.2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/sko-energo-dodavatel-energie-pro-spolecnost-skoda-auto-posiluje-stabilitu-site-pomoci-inovativniho-elektrodoveho-kotle/>

BSR. Staff. Overview of Corporate Social Responsibility. <http://www.bulentsenver.com/> [online]. 1.10.2003 [cit. 16.12.2019]. Dostupné z: <http://www.bulentsenver.com/yeditepe/htm/BSR%20%BB%20Business%20for%20Social%20Responsibility%20-%20Overview%20of%20Corporate%20Social%20Responsibility-b.htm>

BROOKS, I. Firemní kultura: Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9

BUJNA, Tomáš. Spojovat či rozdělovat?: [organizování, koordinování a sdílení informací]. Praha: Management Press, 2015. Action Learning – praktický management. ISBN 978-80-7261-278-9

CAMERON, Kim. An Introduction to the Competing Values Framework. <https://www.thercfgroup.com/> [online]. n. d. [cit. 1.5.2020]. Dostupné z: https://www.thercfgroup.com/files/resources/an_introduction_to_the_competing_values_framework.pdf

CSR EUROPE. History. <https://www.csreurope.org/> [online]. n. d. [cit. 25.12.2019]. Dostupné z: <https://www.csreurope.org/history>

ČERMÁK, Miroslav. Strategický management: definice mise a vize. <https://www.cleverandsmart.cz/> [online]. 6.3.2018 [cit. 22.11.2019]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/strategicky-management-definice-mise-a-vize/>

ČT24. 125 let Škody Auto. <https://www.ceskatelevize.cz/> [online]. 30.1.2020 [cit. 22.2.2020]. Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/porady/12026085531-byznys-ct24/220411034000006-125-let-skody-auto>

DAHLSRUD, Alexander. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* [online]. 2006, 15(1), s. 1-13 [cit. 2019-12-25]. DOI: 10.1002/csr.132. ISSN 1535-3958.

DIESS, Herbert. Together 2025 strategy. <https://www.volkswageng.com/> [online]. 13.6.2019 [cit. 28.4.2020]. Dostupné z: https://www.volkswagenag.com/presence/konzern/documents/Herbert_Diess_GTMC_2019_EN.pdf

EVROPSKÁ KOMISE. GREEN PAPER: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. <https://ec.europa.eu/> [online]. 18.7.2001 [cit. 16.12.2019]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9

GARCIA SANZ, Francisco Javier a F. FABIAN. Požadavky skupiny Volkswagen ohledně udržitelnosti jejích vztahů s obchodními partnery. <http://www.porsche.co.cz/> [online]. 1.11.2013 [cit. 2.3.2020]. Dostupné z: http://www.porsche.co.cz/Media/Default/PDF/Code_of_Conduct_for_Business_Partners_CZ.pdf

HEATFIELD, Susan. Core values are what you believe. <https://www.thebalancecareers.com/> [online]. 12.12.2019 [cit. 20.4.2020]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/core-values-are-what-you-believe-1918079>

HOFSTEDE, Geert, Gert Jan HOFSTEDE a Mihail MINKOV. *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. ISBN 978-0-07-166418-9.

CHOUINARD, Yvon a Vincent STANLEY. *Zodpovědná firma: jak podnikat tak, aby to bylo prospěšné nejen vlastníkům, ale i ostatním lidem a planetě*. Praha: PeopleComm, 2014. ISBN 978-80-87917-12-1.

JONES, David. *Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí*. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-269-7

KENTON, Will. Greenwashing. <https://www.investopedia.com/> [online]. 30.1.2020 [cit. 1.5.2020]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/g/greenwashing.asp>

KOTERA, Tomáš a Kamila BIDDLE. *Mobilita a lidskost: Škoda Auto DigiLab podporuje platformu CareDriver v Mnichově*. <https://www.skoda-storyboard.com/> [online] 19.12.2017 [cit. 1.5.2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/mobilita-lidskost-skoda-auto-digilab-podporuje-platformu-caredriver-v-mnichove/>

KOTERA, Tomáš a Kamila BIDDLE. Škoda Auto získala Cenu personalistů za nejlepší HR projekt roku 2018. <https://www.skoda-storyboard.com/> [online]. 7.11.2018 [cit. 24.4.2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/skoda-auto-ziskala-cenu-personalistu-za-nejlepsi-hr-projekt-roku-2018/attachment/181107-skoda-auto-ziskala-cenu-personalistu/>

KOTERA, Tomáš a Simona HAVLÍKOVÁ. Škoda Challenge 2019: Škoda Auto v Šibeniku ocenila nejlepší zaměstnance servisní a prodejní sítě. <https://www.skoda-storyboard.com/> [online]. 3.7.2019 [cit. 1.5.2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/skoda-challenge-2019-skoda-auto-v-sibeniku-ocenila-nejlepsi-zamestnance-servisni-a-prodejni-site/>

KOTERA, Tomáš a Simona HAVLÍKOVÁ. Škoda Auto vstoupí na srílanský trh. <https://www.skoda-storyboard.com/> [online]. 20.2.2020 [cit. 26.2.2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/skoda-auto-vstoupi-na-srilansky-trh/>

KOTERA, Tomáš a Martin JEŽEK. Škoda Auto, PRE a Chakratec přiváží do Prahy jedinečnou technologii pro nabíjení elektromobilů. <https://www.skoda-storyboard.com/> [online]. 14.11.2019 [cit. 1.5.2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/skoda-auto-pre-a-chakratec-privazi-do-prahy-jedinecnou-technologie-pro-nabijeni-elektromobilu-3/>

KOTERA, Tomáš a Zdeněk ŠTĚPÁNEK. Škoda Auto dosáhla v prvním pololetí rekordních prodejních výsledků a vytvořila podmínky pro další růst. <https://www.skoda-storyboard.com/> [online]. 1.10.2018 [cit. 26.2.2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-mapy/skoda-na-autosalonu-v-parizi-2018/skoda-auto-dosahla-v-prvnim-pololetu-rekordnich-prodejnich-vysledku-a-vytvorila-podminky-pro-dalsi-rust/>

KOTERA, Tomáš a Zdeněk ŠTĚPÁNEK. Škoda Auto v závodě v Mladé Boleslavi intenzivně testuje dobíjecí infrastrukturu. <https://www.skoda-storyboard.com/> [online]. 6.2.2019 [cit. 1.5.2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/skoda-auto-v-zavode-v-mlade-boleslavi-intenzivne-testuje-dobijeci-infrastrukturu/>

KULDOVÁ, Lucie. Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]. Kanina: OPS, 2010. ISBN 978-80-87269-12-1.

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

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-2951-0.

MACKŮ, Tomáš. Zájem veřejnosti o CSR aktivity firem je stabilní. <https://www.ipsos.com/> [online]. 27.5.2019 [1.5.2020]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/zajem-verejnosti-o-csr-aktivity-firem-je-stabilni>

MATULA, Vladimír. Corporate identity a firemní kultura. <https://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/> [online]. 6.2.2014 [cit. 22.11.2019]. Dostupné z: <https://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/corporate-identity/>.

MIND TOOLS. Deal and Kennedy's Cultural Model. <https://www.mindtools.com/> [online]. n. d. [cit. 22.11.2019]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_86.htm.

MITCHELL, Grant a Gordon SCOTT. What Is Sustainability?. <https://www.investopedia.com/> [online]. 5.5.2020 [cit. 6.5.2020]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/sustainability.asp>

MÜLLER, David. Kultura organizace je cestou ke strategii. Praha: Management Press, 2013. Action Learning – praktický management. ISBN 978-80-7261-265-9.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. Lidské zdroje a personální management. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost., sv. 23. ISBN 978-80-200-2773-3.

MZP. Pařížská dohoda. <https://www.mzp.cz/> [online] n. d. [cit. 24.2.2010]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/parizska_dohoda

PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.

POSPÍŠILOVÁ, Alena. Typologie firemní kultury. <https://www.podnikas.cz/> [online]. 4.12.2018 [cit. 22.11.2019]. Dostupné z: <http://www.podnikas.cz/typologie-firemni-kultury/>

PRAX, Hermann a Martin PREUSKER. Simply Clever prvky značky Škoda mají tradici. <https://www.skoda-storyboard.com/> [online]. 26.2.2020 [cit. 9.4.2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/simply-clever-prvky-znacky-skoda-maji-tradici/>

OCAI-ONLINE. Quinn and Cameron model. <https://www.ocai-online.com/> [online]. n. d. [cit. 22.11.2019]. Dostupné z: <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI/Organizational-Culture-Types>.

ODPOVĚDNÉ FIRMY. Brožury a výsledky TOP OF. <https://www.odpovednefirmy.cz/> [online]. n. d. [cit. 1.6.2020]. Dostupné z: <https://www.odpovednefirmy.cz/cena-top/galerie-uspesnych-1/brozury-a-vysledky.html>

RANDSTAD. Kdo jsou nejatraktivnější zaměstnavatelé v České republice?. <https://www.randstad.cz/> [online]. 17.7.2018 [cit 24.4.2020]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/clanky/archives/kdo-jsou-nejatraktivnejsi-zamestnavatele-v-ceske-republice-100/>

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

SCHEIN, Edgar H. Organizational culture and leadership. Fifth Edition. Hoboken: Wiley, [2017]. ISBN 978-1-119-21204-1.

STEINEROVÁ, Magdaléna, Andrea VÁCLAVÍKOVÁ a Radomír MERVART. Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky. <https://csr-online.cz/> [online]. 2008 [cit. 2019-12-16]. Dostupné z: https://csr-online.cz/wp-content/uploads/2018/09/BLF_pruvodce_CSR.pdf

ŠKODA AUTO. About company. <https://www.skoda-auto.com/> [online]. 2019a [cit. 26.2.2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.com/company/about>

ŠKODA AUTO. Corporate governance. <https://www.skoda-auto.cz/> [online]. 2020c [cit. 1.3.2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-nas/corporate-governance>

ŠKODA AUTO. Historie loga Škoda. <https://www.skoda-auto.cz/> [online]. 2020g [cit. 26.2.2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie-loga>

ŠKODA AUTO. Jsme nejoblíbenějším zaměstnavatelem v česku. <https://www.skoda-kariera.cz/> [online]. 12.4.2019d [cit 24.4.2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/blog/2019-04-12-jsme-nejoblibenejsim-zamestnavatelem-v-cesku>

ŠKODA AUTO. Nabídka kurzů. <https://www.savs.cz/> [online]. 2020i [cit. 28.4.2020]. Dostupné z: <https://www.savs.cz/firmy/nabidka-kurzu/>

ŠKODA AUTO. Poznej modely Škoda. <https://www.skoda-auto.cz/> [online]. 2020h [cit. 20.4.2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/modely/prehled#any>

ŠKODA AUTO. Společenská odpovědnost. <https://www.skoda-auto.cz/> [online]. 2020f [cit. 26.2.2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-nas/spolecenska-odpovednost>

ŠKODA AUTO. Škoda Auto uspěla v soutěži Zaměstnavatel roku počtvrté za sebou. <https://www.skoda-auto.cz/> [online]. 19.6.2019e [cit. 24.4.2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2019-06-19-zamestnavatel-roku-poctvrte-za-sebou>

ŠKODA AUTO. Škoda Connect. <https://www.skoda-auto.cz/> [online]. 2020d [cit. 1.5.2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-nas/skoda-connect>

ŠKODA AUTO. Škoda Mobil. <https://www.skodamobil.cz/> [online]. 2020b [cit. 24.4.2020].

ŠKODA AUTO. Udržitelnost. <https://www.skoda-auto.cz/> [online]. 2020e [cit. 26.2.2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-nas/udrzitelnost>

ŠKODA AUTO. Výroční zprávy. <https://www.skoda-storyboard.com/> [online] 9.3.2019b [cit. 28.2.2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocní-zpravy/>

ŠKODA AUTO. Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2017/2018. <https://www.skoda-storyboard.com/> [online]. 2019c [cit. 8.3.2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/zprava-o-trvale-udrzitelnem-rozvoji-2017-2018-skoda-se-spickovym-vysledkem-v-ochrane-zivotniho-prostredi-a-spolecenske-angazovanosti/>

ŠKODA AUTO. Životní prostředí. <https://www.skoda-auto.cz/> [online]. 1.10.2020a [cit. 26.2.2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-nas/zivotni-prostredi>

TETŘEVOVÁ, Liběna. Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0285-3.

TOP ZAMĚSTNAVATÉ. Výsledky ročníku 2020. <https://www.topzamestnavatele.cz/> [online]. n. d. [cit. 1.6.2020].

URBAN, Jan. Firemní kultura a identita. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.

VALUE BASED MANAGEMENT. CSR. <https://www.valuebasedmanagement.net/> [online]. 2019 [cit. 25.12.2019]. Dostupné z: https://www.valuebasedmanagement.net/organizations_csr.html

VOLKSWAGEN. With over 120 years of vehicle manufacturing experience, ŠKODA AUTO is the largest industrial company in the Czech Republic and the third oldest car manufacturer in the world. <https://www.volkswagenag.com> [online]. n. d. [cit. 26.2.2020]. Dostupné z: <https://www.volkswagenag.com/en/sustainability/reporting/brands/skoda.html>

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. Corporate social responsibility: Meeting changing expectations. World Business Council for Sustainable Development, 1999. ISBN 2-94-0240-03-5.

VWVORTEX. What does the Skoda logo mean, anyway?. <https://www.vwvortex.com/> [online]. 18.7.2017 [cit. 26.3.2020]. Dostupné z: <https://www.vwvortex.com/news/skoda-logo-mean-anyway/>